



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Katja Myyryläinen

# NORJAN ÖLJY- JA KAASUALAN MARKKINAKARTOITUS

Case Tekniq Oy

06.06.2016

Liiketalous  
2016

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Katja Myyryläinen
Opinnäytetyön nimi	Norjan öljy- ja kaasualan markkinakartoitus
Vuosi	2016
Kieli	suomi
Sivumäärä	64
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Norjan öljy- ja kaasualan markkinoita. Opinnäytetyön toimeksiantajana on konsultointi- ja insinööripalveluja tarjoava Tekniq Oy. Tutkimuksen tehtävänä on kertoa kansainvälistymisestä toimeksiantajalle ja selvittää tietoa kohdemaan markkinoista, toimialasta, liiketoimintakulttuurista, alalla toimivista yrityksistä sekä mahdollisista yhteistyökumppaneista.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen teoria on toteutettu kirjoituspöytämenetelmällä ja lähteinä on käytetty kirjallisuutta, artikkeleita ja nettilähteitä. Työn empiirinen osuus on toteutettu tapaamismuotoisilla haastatteluilla ja osallistuvalla havainnointitutkimuksella. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on aiheen kokonaisvaltainen ymmärtäminen.

Tutkimuksen tuloksena saatiin Tekniq Oy:lle hyödyllistä tietoa siitä, kuinka yrityksen kannattaisi lähteä etabloitumaan Norjan markkinoille. Tuloksissa on ehdotettu suoria toimenpiteitä kohdemaan markkinoilla toimimisen suhteen. Markkinapotentiaalia selvitettiin öljy- ja kaasualalla alkavien projektien kartoituksella. Toimeksiantajalle esitetään myös omat ehdotukset potentiaalisista yhteistyökumppaneista kirjaamatta sitä tutkimustuloksiin. Tutkimus on alustava kartoitus toimimisesta kohdemaan markkinoilla ja halutessaan Tekniq voi syventää tutkimusta esimerkiksi kilpailutilanteen saralta.

## ABSTRACT

Author	Katja Myyryläinen
Title	A Market Overview of The Norwegian Oil and Gas Field
Year	2016
Language	Finnish
Pages	64
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

---

The objective of this thesis work was to give a market overview of the Norwegian oil and gas field. This thesis work was assigned by Tekniq Oy which provides consultation and engineering services. The research was carried out to examine internalization and to find out information about the Norwegian market, oil and gas industry, business culture, companies working in a field as well as co-working possibilities.

This thesis work was a qualitative case study. The theory for the research was made using the desk method and literature, also articles and internet sources have been used. The empirical study of the work was done with interviews in a meeting form and as a participating observation research. The aim of qualitative research was a full understanding of the subject.

With the results of the research Tekniq Oy got useful information about how to establish operations in the Norwegian market. In the results there are action suggestions on how to operate in the target market. The market potential of the oil and gas field was examined by looking through the up-coming projects. Potential co-operation partners were presented to the client but the data is not published. The research was a preliminary survey about operating in the target market and if the company wants, it can carry out more thorough research, for example, about the competition situation.

---

Keywords	Norway, internalization, project working, oil and gas, consultancy services
----------	---

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Aiemmat tutkimukset.....	4
1.2	Toimeksiantajan esittely .....	5
1.3	Tavoitteet ja tutkimusongelma.....	6
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	7
2	KANSAINVÄLISTYMINEN, MARKKINOINNIN SUUNNITTELU JA VERKOSTOT .....	9
2.1	Globalisaatio .....	9
2.2	Kansainvälistyminen.....	10
2.3	Kansainvälistymisen strategia.....	12
2.4	Markkinoinnin suunnittelu.....	14
2.4.1	Strateginen suunnittelu.....	14
2.4.2	Operatiivinen suunnittelu .....	15
2.5	Markkinoinnin kilpailukeinot .....	16
2.5.1	Markkinointiviestintä kilpailukeinona .....	17
2.6	Palvelujen markkinoinnin erityispiirteitä.....	20
2.7	Projektityöskentely .....	21
2.8	Verkostot.....	22
2.9	Klusterit.....	23
3	ÖLJY- JA KAASUALA.....	25
3.1	Fossiiliset polttoaineet .....	25
3.1.1	Öljy.....	25
3.1.2	Kaasu.....	26
3.2	Norja öljy- ja kaasumaana .....	27
3.3	Norjan öljykentät .....	30
3.3.1	Johan Sverdrup.....	31
3.3.2	Gina Krog (Dagny) .....	32
3.3.3	Ivar Aasen .....	33

3.3.4	Aasta Hansteen.....	33
3.3.5	Johan Castberg .....	34
4	NORJA MARKKINA-ALUEENA .....	35
4.1	Norja taloutena.....	35
4.2	Yrityskulttuuri Norjassa.....	36
4.3	Norjan ja Suomen välinen kauppa .....	37
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS .....	41
5.1	Markkinointi- ja markkinatutkimus .....	41
5.2	Mitä on markkinatieto? .....	42
5.3	Tutkimus tiedonhankinta prosessina.....	43
5.4	Tutkimuksen perusvaatimuksia .....	46
5.5	Empiirinen tutkimus.....	47
5.5.1	Tutkimuksen aloitus .....	47
5.5.2	Tutkimuksen eteneminen .....	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	53
6.1	Suosituksset toimeksiantajalle.....	54
6.2	Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus.....	57
6.3	Kuinka onnistuin? .....	58
	LÄHTEET.....	60

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuva 1.</b>	Tekniq Oy:n logo	s. 5
<b>Kuva 2.</b>	Sisäisen analyysin kohdealueet	s. 13
<b>Kuva 3.</b>	Markkinointiviestinnän suunnittelun osa-alueet	s. 18
<b>Kuva 4.</b>	Markkinointiviestinnän kohderyhmiä	s. 19
<b>Kuva 5.</b>	AIDASS- ja Dagmar- porrasmallit	s. 20
<b>Kuva 6.</b>	Esimerkki klusterin muodostumisesta	s. 24
<b>Kuva 7.</b>	Norjan mannerjalustan merialueet	s. 28
<b>Kuva 8.</b>	Öljy- ja kaasuputkijärjestelmä kartalla	s. 31
<b>Kuva 9.</b>	Johan Sverdup	s. 32
<b>Kuva 10.</b>	Gina Krog	s. 33
<b>Kuva 11.</b>	Aasta Hansteen	s. 34
<b>Kuva 12.</b>	Työvoiman ja työttömyyden osuus	s. 36
<b>Kuva 13.</b>	Suorat sijoitukset Norjasta Suomeen	s. 38
<b>Kuva 14.</b>	Suorat sijoitukset Suomesta Norjaan	s. 39
<b>Kuva 15.</b>	Energiatuotteiden tuonti Suomeen	s. 40
<b>Kuva 16.</b>	Yrityksen toimintaympäristö	s. 41
<b>Kuva 17.</b>	Tiedonhankinnan vaiheet	s. 44
<b>Kuva 18.</b>	Tutkimuksen menetelmät	s. 45
<b>Kuva 19.</b>	Norjan öljy- ja kaasualan projektiketju	s. 48

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on konsultointialan yrityksen kansainvälistymistä edistävä markkinaselvitys öljy- ja kaasualasta Norjassa. Sain tutkimustyön aiheen toimeksiantona Tekniq Oy:ltä, kun suoritin yrityksessä kansainvälisen kaupan ammattiharjoittelun. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen toimeksiantajalle, sillä toiminnan laajeneminen Norjan markkinoille edellyttää taustatyötä. Toimialana öljy- ja kaasuala on jo tuttu Tekniq:lle, mutta toimiminen Norjan markkinoilla kaipaa syvempää tarkastelua. Opinnäytetyön tarkoituksena on hankkia tietoa Norjan markkinoista, toimialasta, alalla toimivista yrityksistä ja mahdollisista yhteistyökumppaneista.

## 1.1 Aiemmat tutkimukset

Norjan markkinoita sekä suomalaisten ja norjalaisten yhteistyömahdollisuutta on tutkittu aiemmin useaan otteeseen, mutta hieman erilaisista näkökulmista.

Norjalais-Suomalainen kauppayhdistys NOFI teetti tutkimuksen kaupankäynnistä ja liiketoimintaympäristöstä yhteistyössä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kanssa. Raportti pohjautuu kyselyyn, joka suoritettiin keväällä 2015, tutkimustuloksiin ja siinä on kuvattu liikesuhteita, yrityskulttuureja, liiketoimintamahdollisuuksia sekä kaupankäynnin esteitä Norjan ja Suomen välillä. Raportin kautta pyritään vaikuttamaan kauppapolitiikkaan ja – tapoihin sekä luomaan aloitteita, joilla tuetaan liiketoiminnan suotuisaa kehitystä Norjan ja Suomen välillä. Kyselyyn vastasivat markkina-alueella toimivat liiketoiminnan osaajat ja asiantuntijat, joista lähes puolet oli norjalaisia ja runsas puolet suomalaisia. Yhteensä selvityksessä oli 258 vastaajaa.

Timo Untinen tutki Norjan Onshore/Offshore -markkinoita päättötyössään vuonna 2013. Untinen perehtyi työssään Norjan markkinoihin ja siihen, kuinka päästä onshore/offshore -markkinoille sisään. (Untinen 2013) Myös Timo Untisen poika, Henri Untinen, on tehnyt tutkimuksen aiheeseen liittyen. Päättötyössään Henri Untinen avaa Norjan öljy- ja kaasualaa sekä sen vaikutuksia valtioon, maan talouteen ja kansainvälisiin suhteisiin. (Untinen, 2015)

Siiri Tanskanen tutki opinnäytetyössään myynnin lisäämistä Norjan markkinoille mittauslaitteiden tavarantoimittajayritykselle. Tutkimuksessa selvitettiin myös onko yrityksille Norjassa merkitystä sillä, että yritys on suomalainen. Tutkimus osoitti, että norjalaisille ei ole merkitystä yhteistyökumppanien kotimaalla, vaan he pitävät tärkeämpänä imagoa, luotettavuutta ja kommunikointikykyä englanniksi tai skandinaavisella kielellä. (Tanskanen, 2011)

Jenna Åström teki markkinatutkimuksen Norjan ja Tanskan markkinoista. Tutkimuksen tavoitteena oli antaa mahdollisimman kattava kuvaus kohdemaiden markkinoista sekä kartoittaa yhteistyökumppaniehdokkaita, joiden kanssa toimeksiantaja pystyi mahdollisesti verkostoitua markkinoilla. Opinnäytetyössä kerrottiin Norjasta ja Tanskasta kauppamaana, ja lopuksi Åström suositteli toimeksiantajaa verkostoitumaan ensin norjalaisten yritysten kanssa, sillä siellä oli vähemmän kilpailua alalla kuin Tanskassa. (Åström, 2014)

Opinnäytetyökseen Aho Anni teki markkinointisuunnitelman pienyrityksen liiketoimintaan Norjassa ja Tanskassa. Ahon toimeksiantajayrityksen myynnin kasvu ei ole ollut haluttua luokkaa, ja yritys toivoi markkinointisuunnitelman avulla pystyvänsä hyödyntämään kohdemaiden potentiaalisia markkinoita. Aho ehdotti toimeksiantajalle tytäryrityksen perustamista Norjaan vientitoiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksessa ilmeni myös, että markkinointiviestintää kohdemaihin tulisi parantaa. (Aho, 2011)

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

*Tekniq Oy* on Vaasassa perustettu kansainvälistä työtä harjoittava yritys. Yritys tarjoaa projekti- ja konsultointityötä sekä -palveluita. Tekniq Oy on K-Service Vaasa Oy:n vuonna 2015 perustettu tytäryhtiö. Tekniq ja K-Service ovat yksityisomistuksessa olevia yrityksiä.



**Kuva 1.** Tekniq Oy:n logo. (Tekniq)



Tekniqin kansainvälistä toimintaa ovat muun muassa konsultaatio- ja projektityöt teknologian alalla, laatuauditioinnit ja laitteiden tarkastukset (esimerkiksi muuntajien, generaattoreiden, moottoreiden ja sähkömoottoreiden koeajojen valvonta sekä tarkastus). Tekniq suorittaa valvontaa ja käyttöönottoa sähkö-, teräsrakenne-, marine- ja mekaanisille installaatioille. Konstruktioita ja insinööritöitä yritys tekee erityyppisiin laitoksiin (muun muassa voimalaitoksiin). Yrityksellä on myös hyväksytyt tarkastajat esimerkiksi NDT-tarkastuksiin. Tekniq tarjoaa siis osaamispalveluja yrityksille, organisaatioille ja projekteille.

### **1.3 Tavoitteet ja tutkimusongelma**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja tukea Tekniq Oy:n kansainvälistymistä Norjaan. Toimeksiantajalle on tärkeää, että tutkimuksella kartoitetaan kiinnostavat yritykset toimialalta, joiden kanssa voisi mahdollisesti aloittaa yhteistyön. Merkittävää on myös kartoittaa kohdemaan markkinatilanne sekä liike-elämän tapakulttuuri. Näillä tiedoilla Tekniq saa kartoitettua sopivimmat yhteistyövaihtoehdot ja pystyy tarjoamaan tuleville yhteistyökumppaneille palveluissa paremmin vastinetta. Tutkimuksen tavoite on muodostunut todellisesta tarpeesta toimeksiantajalta.

Tutkimusongelmana on selvittää, kuinka saada Tekniq Oy etabloitumaan Norjan öljy- ja kaasualan markkinoille. Tutkimus toteutetaan toimeksiantajan näkökulmasta ja aihetta on rajattu seuraavasti: maakohtena Norja, öljy- ja kaasualan toiminta, toimialana projekti- ja konsultointityöt sekä –palvelut. Tutkimusongelman selvittämiseksi pyrin löytämään vastauksen seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Minkälaiset markkinat ovat öljy- ja kaasualalla kohdemaassa?
- Minkälaisia öljy- ja kaasualan projekteja käynnistyy lähitulevaisuudessa?
- Millainen on Norjan liiketoimintakulttuuri?

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kahdesta kokonaisuudesta: teoriasta ja empiirisestä osuudesta. Teoria on käsitteellistä, paikkaansa pitävää tietoa, joka pohjautuu kirjoihin, lehtiin, artikkeleihin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Empiirialla tarkoitetaan teorian koettelemista tutkimuksella. Empiirialla pyritään näyttämään toteen teorian paikkaansa pitävyys. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tutkimus alkaa teoriaosuudella, joka jakautuu kolmeen osioon. Ensimmäisenä käsitellään kansainvälistymisen perusteita, markkinoinnin suunnittelua ja yrityksen verkostoja. Toinen teoriaosuus keskittyy öljy- ja kaasualaan. Viimeinen osio kertoo Norjasta markkina-alueena.

Työn empiirinen osuus koostuu kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Empiirinen tutkimus toteutetaan tapaamismuotoisilla haastatteluilla ja osallistuvalla havainnointitutkimuksella. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on aiheen kokonaisvaltainen ymmärtäminen.

Asiantuntijahaastatteluille kohdemaassa kannattaa antaa painoarvoa erityisesti toimiala- ja tuotekohtaisissa raporteissa. Markkinatiedon tarpeesta riippuu se, millaisia organisaatioita kannattaa käydä läpi. Kohdemaassa toimivien suomalaisyritysten edustajien haastattelu on poikkeuksetta hyödyllistä, koska se mahdollistaa todellisiin kokemuksiin pohjautuvan markkinatiedon saannin suomalaisesta näkökulmasta ja -omalla äidinkielellä. (Vaarnas ym. 2005, 114)

Mikäli mahdollista, tiedonhankinnan kenttävaihe on paras ajoittaa siten, että samanaikaisesti maassa on meneillään alan tapahtuma. Markkinoiden tarjonnasta ja kysyntäpotentiaalista voi saada nopeasti hyvän kuvan. (Vaarnas ym. 2005, 114) Havainnoinnin kautta saavutettava markkinatieto saa ansaitsemaansa vähemmän painoarvoa, mutta selvää on, että käytännön kokemuksella saatu tieto on vähintäänkin yhtä tärkeää kuin numerotieto. Havainnointitutkimus voi olla systemaattista, jolloin määritellään havainnoinnin kohde etukäteen tarkasti, tai vapaamuotoista, jolloin havainnoidaan tietyn tilan tai tilanteen tapahtumia yleisesti. (Raatikainen 2008, 35)

Opinnäytetyö on toimeksiantaja-lähtöinen. Työn aloitusvaihe sisältää aihevalinnan, sisällön kartoituksen ja rajauksen sekä yleisen aihealueen tutkimisen. Teoriaosuusvaihe koostuu teorian kirjoittamisesta ja lähteiden etsimisestä. Empiriavaihe käsittää haastattelukysymyksien luomisen, yritysten haastattelun Norjassa Stavangerissa OTD 2015 -messuilla sekä osallistuvan havainnoinnin messuilla. Tutkimustiedot käsitellään ja kirjataan. Messuilla on tärkeää luoda kontakteja sekä tapahtuman jälkeen asianmukaisesti hoitaa kontaktisuhteita. Päätösvaiheessa on vuorossa johtopäätökset, toimintaehdotukset toimeksiantajalle ja arviointi työn onnistumisesta.

## 2 KANSAINVÄLISTYMINEN, MARKKINOINNIN SUUNNITTELU JA VERKOSTOT

Tässä luvussa opinnäytetyö kertoo maailman globalisaatiosta, kansainvälistymisestä ja kansainvälistymisen strategioista. Luku keskittyy myös markkinoinnin suunnitteluun, markkinoinnin kilpailukeinoihin ja markkinointiviestintään kilpailukeinona. Lisäksi tämä osio kertoo palvelujen markkinoinnin erityispiirteistä, projektityöskentelystä, verkostoista ja klustereista.

### 2.1 Globalisaatio

*Globalisaatio* eli maapalloistuminen tarkoittaa tietojen, arvojen, uusien ideoiden ja tuotteiden siirtymistä nopeasti maasta toiseen ja eri maanosien välillä. (Bergström & Leppänen 2011, 35) Tekniikan kehitys, kuljetuskustannusten aleneminen ja talouden vapauttamispolitiikka Euroopan unionissa ja muualla ovat yhdessä johtaneet kaupankäynnin ja rahoitusvirtojen lisääntymiseen maiden välillä. Tämä vaikuttaa merkittävästi EU:n talouden toimivuuteen. Globalisaatio tuo tullessaan valtavia etuja ja mahdollisuuksia. Eurooppa joutuu kuitenkin sen myötä myös kilpailemaan ankarasti alhaisen kustannustason maiden, kuten Kiinan ja Intian, ja innovaatioihin perustuvien talouksien maiden, kuten Yhdysvaltojen, kanssa. (Euroopan komissio)

Nopeiden muutosten globalisoituvassa maailmassa kaikki yritykset joutuvat kansainvälistymään. Se tapahtuu joko *aktiivisesti* laajentamalla toimintaa kansainvälisille markkinoille tai *passiivisesti*, kun yrityksen asiakkaat ja kilpailijat kansainvälistyvät. Yhä useampi yritys on tilanteessa, jossa kotimarkkinat eivät enää kasva, ja kasvu löytyy vain kansainvälisiltä markkinoilta. Ratkaiseviksi tekijöiksi nousevat strateginen ajattelu ja analysointitaito sekä oikeanlainen strateginen suunnittelu. (Äijö 2008, 15)

Suomi on pienenä ja avoimena kansantaloutena riippuvainen yritysten viennistä ja kansainvälistymisestä. Globalisoitunut liiketoimintaympäristö edellyttää yrityksiltä kansainvälistymistä entistä varhaisemmassa vaiheessa ja kansainvälisen kilpailukyvyyn jatkuvaa kehittämistä. Erityisesti tarvitaan kansainvälisen

liiketoiminnan ja markkinoinnin osaamista. Osaaminen, innovaatiot, teknologian tehokas soveltaminen ja yritysten nopea kansainvälistyminen on otettu Suomen menestyksen lähtökohdiksi. Pienet ja keskisuuret (pk-) yritykset ovat merkittävässä osassa talouden kehittämistä. Pk-yrityksille kansainvälistyminen on aina kova osaamisen haaste, koska vastuu ja päätöksenteko ovat yleensä johdon harteilla. (Vahvaselkä 2009, 15–16)

Kysynnän, kilpailun, markkinoiden ja asiakkaiden muuttuessa yhä etenevässä määrin kansainväliseksi, suomalaiset yritykset joutuvat muuttamaan globalisoituvilla liiketoiminta-alueilla kasvustrategiansa ja markkinastrategiansa säilyäkseen kilpailukykyisinä. (Seristö 2002, 22–23)

Kansainvälistymisen ja globalisaation myötä yhteistyön, *allianssien* ja *verkostojen* merkitys kasvaa. Verkostot ovat erityisen tärkeitä myös kansainvälisen markkinoinnin alueella. Kilpailu on muuttunut yhä enemmän yritysten välisestä verkostojen väliseksi kilpailuksi. Haasteena on yhteistyökumppaneiden ja verkoston suhteiden hoito. (Seristö 2002, 155)

## **2.2 Kansainvälistyminen**

Kansainvälinen kauppa on merkittävä tekijä Suomen kansantaloudessa. Suomen talous vastaa rakenteeltaan länsieurooppalaista teollisuusmaata. Palveluiden osuus tuotannosta on yli kaksi kolmasosaa. Suomen vienti on ollut paljolti tavaroiden vientiä, pienempinä ja varhaisemmassa vaiheessa. Suomi on maana melko nuori kansainvälisillä markkinoilla, ja vientimarkkinoita hallitsevat Suomen suurimmat yritykset. (Melin 2011, 10) Norja on suomalaiselle yritykselle turvallinen markkina aloittaa kansainvälistyminen. Norjalainen liiketoimintakulttuuri on suomalaiselle melko tuttu, vaikka erojakin on.

Yrityksen perustavoite on toiminnan kasvattaminen kannattavalla pohjalla. Kansainvälistyminen on luonnollinen osa yrityksen kasvuprosessia ja kasvustrategiaa. Se on strateginen asia, koska siinä päätöksiä ja toimintaa sopeutetaan toimintaympäristön vaatimuksiin. Kansainvälisille markkinoille laajentumiseen on useita erilaisia toimintavaihtoehtoja, joskin toimintatavoissa

tulisi edetä asteittain ydinosaamisen ja kilpailuetujen kehittyessä. Kansainvälistyminen on yrityksessä kokonaisvaltainen prosessi, jossa kansainvälisen liiketoiminnan osuus tai mukana olo kansainvälisissä operaatioissa kasvaa. (Vahvaselkä 2009, 17; Suomen Yrittäjät)

Yritys, joka on havainnut kotimarkkinat liian ahtaiksi ja päättänyt laajentaa toimintoja ulkomaille, joutuu valitsemaan *markkina- ja etabloitumisalueista* sopivimmat. (Seristö 2002, 79) Suomalaiset yritykset ovat perinteisesti aloittaneet kansainvälistymisensä lähimarkkinoilta eli Pohjoismaista ja Keski-Euroopasta sekä jossain määrin myös Baltiasta ja Venäjältä. (Vaarnas ym. 2005, 39)

Kansainvälisessä liiketoiminnassa yhteistyön merkitys on korostunut entisestään globaalien kilpailun lisääntymisen myötä. Yritysten on keskityttävä ydinosaamiseensa säilyttääkseen kansainvälisen kilpailukykyä. Näin liiketoimintaan kuulumattomat osa-alueet tai ne, joihin resurssit eivät riitä, ulkoistetaan tai yhdistetään resurssit toisen yrityksen kanssa. (Seristö 2002, 154) Vientirytykset solmivat myyntikanavien lisäksi *yhteistyösopimuksia tai vientirenkaita*, joissa kaksi tai useampi yritys keskittää markkinointivoimavarat yhteiseksi vientiorganisaatioksi. (Seristö 2002, 116)

Markkinatiedon merkitys korostuu entisestään kun siirrytään kansainväliseen toimintaympäristöön. Kansainvälisillä markkinoilla muutosnopeus näyttää jatkuvasti kiihtyvän ja samalla suunnittelun aikaväli lyhenee. Tietoa tarvitaan entistä nopeammin, ja sen on oltava entistä tarkempaa, jotta pystytään nopeampiin päätöksiin. Globalisaation myötä kansainvälisen ja kotimaisen markkinoinnin ero kaventuu. Esimerkiksi kommunikaation helpottuminen kaventaa markkinaeroja myös business-to-business – kentässä. (Vaarnas ym. 2005, 28–29)

Markkinoiden tuntemus, myynti- ja markkinointiosaaminen sekä teknologian kaupallistamisen hallinta ovat keskeisellä sijalla teknologiayritysten kansainvälistymisessä. Pelkkä teknologiaosaaminen ei riitä, jos yrityksen osaaminen ontuu myynnissä ja markkinoinnissa. *Markkinoiden tuntemus ja markkinatiedon hallinta* ovat keskeisellä sijalla yrityksen onnistuneessa kansainvälistymisessä. Markkinoillepääsyn esteinä voivat olla yrityksen

tuntemattomuus ja imagon puute, referenssien puuttumattomuus, uskottavuuden ja luottamuksen puute, markkina-, asiakas- ja kilpailijatiedon vähyys, toimittaja-, asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden ja – kontaktien puute sekä kieli- ja kulttuurieroista johtuvat erot käyttäytymisessä. (Suomen Akatemia; Äijö 2008, 60) Usein myös aliarvioidaan sitä aikaa ja niitä resursseja, joita todella sopivan kumppanin löytäminen vaatii. Matkustaminen on kallista, mutta myös matkustavan henkilöstön kotimaassa menetetty työpanos tulee ottaa huomioon. (Seristö 2002, 116)

### **2.3 Kansainvälistymisen strategia**

Strategialla tarkoitetaan periaatteita, joiden varassa yritys aikoo menestyä markkinoilla. Se ei ole vain periaatteita siitä, miten yritys toimii markkinoilla, vaan enemmänkin kuvaus siitä, millä keinoilla yritys erottuu muista, vetoaa asiakkaisiin ja toimii mahdollisimman kannattavasti. Strategian tärkeimmät piirteet ovat suuntautuminen tulevaisuuteen, jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaaminen sekä suhde asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Strategia on juoni, jolla päätetään selviytyä vaikeasta markkinatilanteesta. Strateginen suunnittelu on pitkän aikavälin toiminnan sekä tärkeimpien peruseriaatteiden suunnittelua. Suunnittelun alkuvaiheessa tehdään päätös päämääristä ja tavoitteista sekä toimintatavoista ja organisaatiosta, joilla päämääriin aiotaan pyrkiä. Toiminnan käynnistäminen vaatii sekä taloudellisia että henkisiä resursseja, joten myös tarvittava rahoitus sekä keinot sen saamiseksi on selvitettävä jo ennalta. Lisäksi on huomioitava myös toimien kontrollointi, raportointi ja seuranta. (Viitala & Jylhä 2013, 60–61; Suomen Yrittäjät)

Kansainvälistyminen tarjoaa yrityksille mahdollisuuden kasvaa ja saavuttaa lisäarvoa, mutta kansainvälistymisstrategian toimeenpano ja toteutus on haastavaa. Kansainvälistymisen esteitä ja haasteita ovat puutteellinen markkina- ja asiakastieto, henkilöstön riittämättömät kyvyt ja resurssit, pitkän aikajänteen suunnittelutaitojen puute, kyvyttömyys hyödyntää tietoa sekä heikko markkinointiosaaminen. Lisäksi rajoituksia asettavat pieni tuotantokapasiteetti, kova kilpailu ja hintakilpailukyvyyn puute. Jotta yritys pystyisi voittamaan

ulkomailla kohtaamansa kilpailun, sen on oltava jollakin sektorilla muita parempi ja osattava hyödyntää paremmuuttaan. Siksi strategisen suunnitelman pohja onkin yrityksen kansainvälinen kilpailuetu ja sen hyödyntäminen. (Vahvaselkä 2009, 65)

*Kohdemarkkinastrategia* sisältää päätöksen mm. kohdealueista ja niille asetetuista tavoitteista, markkinoille pääsyn keinot ja tavoitteiden saavuttamiskeinot. *Opportunistinen lähestymistapa* perustuu useimmiten ulkomailta tulleeseen kyselyyn tai tarjouspyyntöön. Yrityksen johdon ulkomaan vierailu, messuille osallistuminen tai jotakin aluetta koskeva erityistietämys nostaa sen potentiaaliseksi markkina-alueeksi. Kokemattomat yritykset käyttävät yleensä tätä tapaa. Kohdemarkkinoiden nelivaiheisen valintaprosessimallin vaiheet ovat alustava kartoitus, markkinapotentiaalın arviointi, myyntipotentiaalın arviointi sekä haluttujen segmenttien tunnistaminen. (Vahvaselkä 2009, 66)

Kansainvälistymisen suunnittelu käynnistyy *yrityksen sisäisten valmiuksien ja kansainvälistymisedellytysten selvittämisellä*. Selvitetään yrityksen perusvalmiudet, tuotteet/palvelut ja markkinointi, henkilöstö sekä tuotanto- ja palvelukyky. Kuva alla kertoo neljän kohdealueen selvitysten sisällöistä ja jakautumisesta tarkemmin.



**Kuva 2.** Sisäisen analyysin kohdealueet (Vahvaselkä, 109).



## 2.4 Markkinoinnin suunnittelu

*Tavoitteellinen markkinointi* edellyttää suunnitelmallisuutta ja järjestelmällistä toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvä suunnitelma selkiyttää töitä ja työnjakoa: kuka tekee mitäkin, milloin sekä kuka vastaa tekemisistä.

Markkinointi kuuluu nykypäivänä yrityksen koko henkilöstölle. *Asiakassuhde* nähdään mieluummin vaihe vaiheelta kehittyvänä yhteistyösuhteena kuin ostajan ja myyjän välisenä suhteena. *Asiakassuhtaisen markkinoinnin* onnistuminen vaatii yritykseltä kykyä reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin ja taitoa kehittää jatkuvasti yrityksen liikeideaa vastaamaan ajan haasteisiin. Tämä edellyttää taitoa kerätä luotettavaa tietoa ympäristöstä ja sen muutospainesta. (Raatikainen 2008, 58)

Markkinoinnin suunnittelu tapahtuu kahdella tasolla: strategisesti eli useiden vuosien tähtäimellä ja operatiivisesti eli vuodeksi kerrallaan. Strategia tarkoittaa yrityksen tietoisesti valitsemissa keinoissa päämäärään pääsemiseksi. *Operaatiot* taas ovat käytännön markkinointitoimia, esimerkiksi mainoskampanjan toteuttamista. Molempia tarvitaan, jotta suunnittelu olisi pitkäjänteistä, sillä markkinoinnin tulokset voivat näkyä vasta vuosien kuluttua. (Bergström & Leppänen 2009, 38)

### 2.4.1 Strateginen suunnittelu

*Strateginen suunnittelu* on visiointia pitkällä aikavälillä eli vähintään 3-5 vuoden tähtäimellä, ja siitä on vastuussa yrityksen ylin johto. Suunnittelun kohteita ovat markkinointistrategiat, toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen ja markkinoinnin päämäärät. Keskeinen osa strategista suunnittelua on toiminnan painopistealueiden määrittäminen ja niiden kehittäminen kilpailuedun saavuttamiseksi. Tärkeää on myös kumppanuus tärkeiden toimijoiden kanssa. Pitkän aikavälin suunnittelussa hahmotellaan kehityssuuntia: miten voidaan hyödyntää mahdollisuudet ja torjua uhat, miten opitaan tuntemaan vahvuudet ja heikkoudet. Strateginen suunnittelu on karkeaa, kokonaisvaltaista suunnittelua, jolla etsitään oikeita keskittymiskohteita markkinoinnista. Strategian on oltava

joustava, eli suunnittelussa on osattava varautua muutoksiin. (Bergström ym. 2009, 38; Raatikainen 2008, 58–59)

#### **2.4.2 Operatiivinen suunnittelu**

*Operatiivinen eli taktinen suunnittelu* on lyhyen aikavälin suunnittelua, jossa suunnitellaan yksityiskohdat ja tarkat markkinointitoimenpiteet. Suunnittelusta vastaavat keskijohto, eri yksiköt ja asiantuntijat. Taktista suunnittelua on vuosisuunnitelma, jonka lisäksi voidaan tehdä vuosineljännes-, kuukausi-, kampanja- ja viikkosuunnitelmat. Suunnittelun kohteita ovat lähitavoitteet, avaintulokset, markkinointitoimet, budjetti, seurannan toteutus, vastuujako ja aikataulut. Operatiivinen suunnittelu vastaa kysymykseen, miten tehdään asiat oikein, ja tuloksena on kirjallinen markkinointisuunnitelma, joka voi sisältää erilaisia osasuunnitelmia. (Bergström ym. 2009, 38; Raatikainen 2008, 58–59)

Suunnittelun lähtökohtana on tieto markkinoinnin ja asiakkuuksien nykytilasta sekä ennusteet tulevaisuudesta. Markkinointisuunnitelman laatimiseksi tehdäänkin markkinointitutkimuksia ja erilaisia analyysejä. Ulkoiset analyysit kartoittavat markkinatilannetta, kilpailijoita ja ympäristön muutoksia, kuten väestömuutoksia, tekniikan kehitystä, lainsäädännön muutoksia sekä taloudellisia ja poliittisia ennusteita. Sisäiset analyysit selvittävät yrityksen omia resursseja ja nykytilaa esimerkiksi asiakkuuksien hallinnassa ja verkostosuhteissa. Sisäiset analyysit voivat liittyä myös henkilöstöön, tuotteisiin, kannattavuuteen ja markkinointiviestintään. (Bergström ym. 2009, 39)

Markkinointisuunnitelman sisältö vaihtelee yrityksen koon ja toimialan mukaan. Tavallisesti osat ovat seuraavanlaiset:

##### **1. Katsaus nykytilanteeseen**

- nykytilanne: yrityksen heikkoudet ja vahvuudet kilpailijoihin verrattuna
- ympäristön ja kilpailijoiden tuomat uhat ja mahdollisuudet
- oletukset markkinoinnin muutostarpeesta

## 2. Tavoitteet ja strategiat

- tulevaisuus: mitä asemaa, myyntiä ja kannattavuutta yritys tavoittelee ja millä markkinoilla
- mitä peruskeinoja eli strategioita käytetään päämäärän saavuttamiseksi ja mihin markkinointimenestyksen tavoittelu perustuu

## 3. Markkinointitoimenpiteet

- yrityksen henkilöstöön kohdistuvat toimenpiteet: sisäinen markkinointi
- tuotteisiin, hinnoitteluun ja saatavuuteen liittyvät toimenpiteet
- viestinnän toteutus: mainoskampanjat, sponsorointikohteet, messuille osallistuminen, myyntityö
- toimenpiteiden toteutusaikataulu
- vastuuhenkilöt eri toimenpiteille

## 4. Markkinointibudjetti

- myynti- ja tuottoennusteet (Bergström ym. 2009, 39)

### 2.5 Markkinoinnin kilpailukeinot

Kokonaisvaltaisen markkinointiajattelun mukaisesti markkinoinnin kilpailukeinot liittyvät koko yrityksen arvoketjuun. Markkinointiajatteluun ja – strategiaan sopiva kilpailukeinojen yhdistelmä eli *markkinointimix* tarkoittaa markkinointiohjelmaa ja niitä keinoja, joilla markkinoiden tarpeet ja toiveet tyydytetään. On oleellista ymmärtää, ettei mielikuva kehity ainoastaan markkinoinnin, vaan kaiken toiminnan tuloksena, ja että mielikuva syntyy asiakkaan kokemuksen kautta. Markkinoinnin kilpailukeinoiksi voi määritellä *7P-mallin*, joka koostuu tuotteesta (product), hinnasta (price), markkinointiviestinnästä (promotion), saatavuudesta (place), ihmisistä (people, participants), prosesseista (process) sekä palveluympäristöstä ja sen fyysisistä elementeistä (physical elements/evidence). (Bergström ym. 2009, 166; Viitala ym. 2013, 110–111)

Kilpailukeinot voivat painottua eri aloilla eri tavoin. Kilpailukyvyyn lähtökohtana ovat yrityksessä työskentelevät ihmiset ja heidän toimintansa. Hyvä henkilöstö ja asiakkaiden hyvä palvelu ovat menestyksen perusta, oli kyseessä sitten tavaroita tai palveluita markkinoiva yritys. Keskeistä on suunnitella kilpailukeinojen käyttö asiakassuhteiden ja muiden sidosryhmäsuhteiden näkökulmasta. Kilpailukeinot suunnitellaan erityyppisille asiakasryhmille niin, että asiakkaat kokevat saavansa paremman hyödyn tarjoomasta kuin kilpailijoilta. (Bergström ym. 2009, 169)

### **2.5.1 Markkinointiviestintä kilpailukeinona**

Markkinointiviestintä on yrityksen eniten ulospäin näkyvä kilpailukeino. Markkinointiviestintä tekee yrityksen ja sen tarjooman näkyväksi, joten viestinnällä on suuri merkitys sekä mielikuvan luomisessa että ostojen aikaansaamisessa. Markkinointiviestinnän avulla luodaan tunnettuutta ja yrityskuvaa, annetaan tietoa tuotteista tai palveluista, pyritään vaikuttamaan kysyntään ja ylläpitämään asiakassuhteita. Tärkeimmät markkinointiviestinnän muodot ovat mainonta ja henkilökohtainen myyntityö. Näitä täydennetään ja tuetaan myynninedistämällä (SP, sales promotion) sekä tiedotus- ja suhdetoiminnalla (PR, public relationships) (katso. kuva 3). (Bergström ym. 2015, 300; Bergström ym. 2009, 170)

Markkinointiviestintä voidaan jakaa *välineviestintään* ja *vuorovaikutusviestintään*. Välineviestinnän muotoja ovat eri medioissa ja verkossa tapahtuva viestintä, ammattilehdet, suoramarkkinointi ja telemarkkinointi. Vuorovaikutusviestinnän kanavia ovat messut ja näyttelyt, henkilökohtainen myyntityö ja seminaarit. (Viitala ym. 2013, 116)

Yrityksen markkinointiviestinnän suunnittelussa keskitytään seuraaviin kysymyksiin: kenelle viestitään, mihin sillä pyritään ja miten viestiminen tapahtuu(kuva 3.)? Markkinointiviestintä on ensin hahmotettava koko yrityksen kannalta kokonaisuutena ja viestinnän päälinjoista on osattava tehdä päätöksiä. Seuraavaksi mietitään, mitä jatkuvaa tai säännöllisesti toistuvaa viestintää tarvitaan, ja miten se käytännössä voitaisiin toteuttaa. (Bergström ym. 2015, 300)



**Kuva 3.** Markkinointiviestinnän suunnittelun osa-alueet (Bergström ym. 2015, 300).

Markkinointiviestintää voidaan toteuttaa käyttämällä mainonnan eri muotoja tai järjestämällä tapahtumia myynnin edistämiseksi. Asiakasymmärrys on markkinointiviestinnän suunnittelun perusta. Markkinoijan tulisi selvittää, miten eri kohderyhmät käyttävät medioita, ja miten mahdolliset ostajat tavoitetaan tehokkaimmin. Kuvan 4. mukaisesti markkinointiviestinnän kohderyhmiä voivat olla nykyiset ostajat, mahdolliset ostajat, tuotteen lopulliset käyttäjät, jälleenmyyjät, suosittelijat, organisaatiot ja mediat. (Bergström ym. 2015, 301)

Asiakkaiden ohella yrityksen on hoidettava suhteita kaikkiin tahoihin, joiden kanssa se on vuorovaikutuksessa tai joista se on riippuvainen. Tästä käytetään nimitystä suhdemarkkinointi. Kilpailuetua saadaan hoitamalla suhteet alihankkijoihin ja tavarantoimittajiin hyvin. Suurissa yrityksissä verkostoidutaan maailmanlaajuisesti, sillä poliittisilla ja valtioiden välisillä suhteilla voi olla ratkaiseva merkitys kaupankäynnille. Myös mediasuhteet on osattava hoitaa hyvin, koska imago on usein ratkaiseva markkinoinnissa. (Bergström ym. 2015, 13–14)



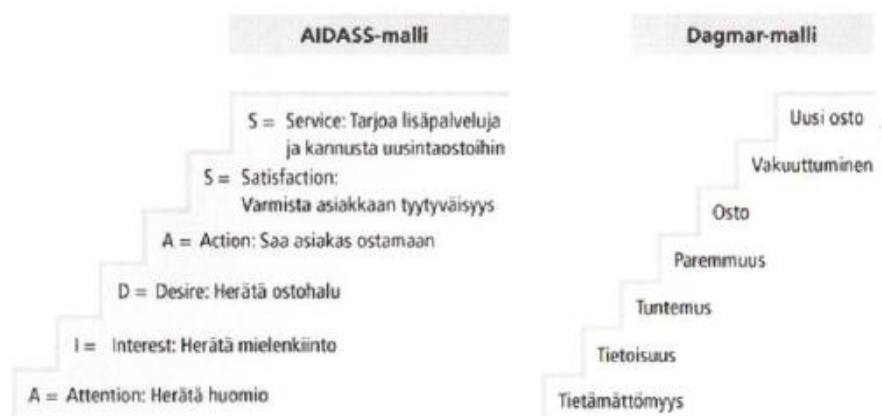
**Kuva 4.** Markkinointiviestinnän kohderyhmiä (Bergström 2015, 302).

Markkinointiviestinnän lopullinen tavoite on saada aikaan kannattavaa myyntiä. Tähän tavoitteeseen pääseminen edellyttää kuitenkin usein pitkäkestoista eri viestintämuotojen käyttöä, sillä yksittäisellä kampanjalla ei yleensä ole kovin suurta vaikutusta kokonaismyyntiin. (Bergström 2015, 302 & 304–305)

Markkinointiviestinnällä pyritäänkin askel askeleelta rakentamaan tunnettuutta, kiinnostusta, luottamusta ja paremmuutta suhteessa kilpailijaan. Tavoitteena on esimerkiksi tiedottaa yrityksestä (tuotteet, palvelut, saatavuus), herättää huomiota, erottua kilpailijoista, luoda myönteisiä asenteita ja mielenkiintoa, aktivoida asiakkaita ja yhteistyökumppaneita, viestiä hyödyn ja arvon tuottamisesta, saada aikaan myyntiä sekä vahvistaa ja ylläpitää asiakassuhteita. *B-to-B -markkinoinnissa* yritykseltä yritykselle käytetään tarkoin kohdistettua suoramainontaa ja henkilökohtaista myyntityötä. (Bergström 2015, 302 & 304–305)

Myynninedistäminen on tärkeää sekä yrityksille että kuluttajille suunnatussa markkinoinnissa. On myös tärkeää, että yrityksen omat pitkäaikaiset mainosvälineet ovat kunnossa, esimerkiksi verkkosivut ja näkyvyys hakukoneissa. (Bergström 2015, 302 & 304–305)

Markkinointiviestinnällä on kolme eri vaikutustasoa, joita ovat tietoon, tunteisiin ja toimintaan vaikuttaminen. Viestinnän suunnittelussa pyritään määrittelemään, mihin tasoihin viestinnällä yritetään vaikuttaa ja millä tavoin. Tavoiteasettelussa voidaan käyttää apuna erilaisia viestinnän porrasmalleja, esimerkiksi *AIDASS-* tai *Dagmar-mallia* (kuvassa 5. alla). (Bergström 2015, 302; Viitala ym. 2013, 118)



**Kuva 5.** AIDASS- ja Dagmar-porrasmallit (Bergström 2015, 303).

Kuten porrasmallien kuvasta näkyy, mallien käytön perusajatus on, että kullekin portaalle asetetaan tavoitteet ja mietitään keinot, kuinka tavoitteisiin päästään. Jokaisessa vaiheessa seurataan tavoitteen toteutumista käytännössä ja viestintäkeinoja muutetaan tarpeen mukaan. (Bergström 2015, 302; Viitala ym. 2013, 118)

## 2.6 Palvelujen markkinoinnin erityispiirteitä

Kun tuote on palvelu, on markkinoinnissa ja asiakastyössä huomioitava tiettyjä palvelun erityispiirteitä. Palvelut ovat prosesseja, jotka tarjoavat asiakkaille ratkaisuja heidän ongelmiinsa. Erilaisten ratkaisumahdollisuuksien kuvaileminenkin on palveluyrityksen markkinointia. Markkinointi on lupausmarkkinointia, suhdemarkkinointia ja asiakaskokemusten johtamista. Jotta lupauksen lunastaminen toteutuisi markkinoidulla tavalla, tarvitaan myös sisäistä markkinointia. (Viitala ym. 2013, 124–125)

Välineitä ja kanavia palveluyrityksen markkinointiin, myyntiin sekä asiakassuhteiden ylläpitoon ja syventämiseen ovat markkinointiviestintä verkossa, suorat yhteydenotot, asiakaskäynnit ja asiakasprosessien räätälöinti, avoimien ovien päivät, asiakastilaisuudet, seminaarit ja teemavuodet, erikoismessut, tiedotusvälineissä esiintyminen, myyntikirjeet, suoramarkkinointi, mainonta erikoislehdissä ja esitteet, asiantuntijoiden keskustelut potentiaalisten asiakkaiden kanssa, huippuasiantuntijat, referenssit, kilpailuvoitot, itse kirjoitetut artikkelit, kirjat, luennot ja näytöstyöt, asiakaslehdet, jäsenyydet valituissa sidosryhmien toimielimissä, vuosikertomukset sekä raportit ja tilastot (Viitala ym. 2013, 124–125)

Palveluliiketoiminnassa ihmiset ovat tärkeässä asemassa, ja henkilöstön määrä, laatu ja käyttäytyminen vaikuttavat palvelun onnistumiseen. Palveluhenkilöstön lisäksi yrityksen asiakkaat vaikuttavat palvelusta syntyvään mielikuvaan. Usein asiakkaat osallistuvat palvelun tuottamiseen ja vaikuttavat muiden asiakkaiden valintoihin. (Bergström ym. 2009, 167)

## **2.7 Projektityöskentely**

Projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Lisäksi projektilla on kiinteä budjetti ja aikataulu. Projekti perustuu aina asiakkaan tilaukseen. Asiakas asettaa projektille vaatimuksia ja reunaehdoja, jotka projektin on kyettävä täyttämään. Osa projektin tehtävistä hoidetaan aina alihankintoina. Mitä laajemmasta projektista on kysymys, sitä suurempi on alihankintojen osuus. Projektiorganisaatio on tarkoitettu kertakäyttöön. Henkilöt tulevat projektiin suorittamaan tiettyä tehtävää, ja kun työ on tehty, he siirtyvät toiseen tehtävään joko projektissa tai sen ulkopuolella. (Ruuska 2001, 9-12)

Projektitoiminta on tavallaan poikittainen työyhteisön muille toiminnoille, koska projektit leikkaavat perusorganisaation toimintokohtaisia yksikkörajoja. Yksittäiseen projektiin voi kuulua henkilöitä yrityksen myynnistä ja markkinoinnista, tuotekehityksestä, tuotannosta jne. Projektit kuormittavat tavallisesti myös samoja perusorganisaation resursseja, jolloin projektien



suunnittelu ja perusorganisaationa toiminnan kokonaissuunnittelu kulkevat käsi kädessä. (Ruuska 2001, 14)

Taloudellisen tilanteen ja yhteiskuntarakenteiden muuttuminen on kuitenkin johtanut siihen, että jatkuvan taloudellisen kasvun tavoite on asetettu kyseenalaiseksi. Organisaatiot ovat absoluuttisen kasvun sijasta alkaneet kiinnittää yhä enemmän huomiota oman toimintansa ja tuotantoprosessiensa tehostamiseen. Jyrkät taloudelliset vaihtelut ovat korostaneet sekä yksityisten että julkisten organisaatioiden kykyä selviytyä muutostilanteista. Organisaatioiden on jatkuvasti etsittävä uusia ideoita ja toimintamalleja säilyäkseen hengissä. Kaikki tämä vaatii investointeja, joiden toteuttamiseksi perustetaan projekteja. (Ruuska 2001, 15)

Projektien hallinta on suunnittelua, päätöksentekoa, toimeenpanoa, ohjausta, tehtävien koordinoitua, valvontaa, suunnan näyttämistä ja ihmisten johtamista. Se on myös henkilöiden organisointia toimimaan siten, että projektille asetetut tavoitteet saavutetaan ja työ saadaan päätökseen. (Ruuska 2001, 18)

## **2.8 Verkostot**

Verkostonäkökulman mukaan markkinoilla tarkoitetaan yritysten välisten suhteiden verkostoa. Koska yritykset ovat resurssiensa hankinnassa ja käytössä riippuvaisia toisistaan, niiden on koordinoitava toimintaansa yritysten välisessä vuorovaikutuksessa. Verkostonäkökulmasta kansainvälistyminen on prosessi, jossa kehitetään liikesuhteita toisiin maihin joko laajentamalla uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle tai integroimalla verkostoja toisiinsa. Yrityksen näkökulmasta verkostoituminen on prosessi, jossa tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. (Vahvaselkä 2009, 21; Viitala ym. 2013, 179)

Talouden globalisoituminen ja yritysten kansainvälistyminen tuovat työntekijälle haasteita. Työskentely monikulttuurisissa projekteissa edellyttää *kansainvälistymisorientaatiota*, jonka rakennusaineina ovat vankka koulutus, kansainvälinen kokemus ja kielitaito sekä sosiaalisten suhteiden rakentamistaito. (Vahvaselkä 2009, 16)

Tyypillinen yritysverkosto muodostuu tuotannollisessa toiminnassa siten, että yritys ryhtyy teettämään toisella yrityksellä jotakin osaa tuotteestaan tai tuotantoprosessistaan. Verkostossa *päähankkija* on johtava yritys, joka vastaa valmiin tuotteen tai palvelun laadusta ja toimitusvarmuudesta. *Alihankkijat* valmistavat tuotteita, tuotteen osia, hoitavat työstövaiheita tai toimintoja tuotantoprosessissa. Onnistunut alihankinta on yritykselle usein elintärkeää, sillä alihankkijoilla on tietotaitoa sekä muita resursseja tuottaa asioita, joita yritys itse ei pysty tuottamaan, mutta jotka ovat yrityksen lopputuotteen tai – palvelun kannalta olennaisia. (Bergström 2015, 72; Viitala ym. 2013, 181)

Toimittajia ja alihankkijoita valitessaan ja eri vaihtoehtoja analysoidessaan yrityksen on hyvä ratkaista, mitä se odottaa suhteelta ja miten tärkeä yhteistyökumppani on. Tarkempaa analyysiä tehdään kumppanin osaamisesta, kannattavuudesta, vahvuuksista ja heikkouksista, kilpailuedusta ja menestystekijöistä, muista asiakkaista sekä molemminpuolisesta hyödystä, jota kumppanin kanssa tehtävä työ saa aikaan. (Bergström 2015, 72)

Viime aikoina verkostojen merkitystä on alettu korostaa yrityksen toiminnassa. Yrittäjät pyrkivät rakentamaan toimivan verkoston, jossa eri osapuolet hyödyttävät kokonaisuutta ja hyötyvät itse yhteistyöstä. Tällöin suhteiden hoitaminen on erityisen tärkeää. Yhteistyö voi olla niin sanottu toimittajasuhde, jolloin kysymys on kerran tehtävästä yhteistyöstä. Syvällisin yhteistyön muoto verkostossa on *partnership eli kumppanuussuhde*, jossa tavoitteena on pitkän aikavälin yhteistyö, ja kumppaneista tulee osa toistensa toimintaa. (Bergström 2015, 73)

## **2.9 Klusterit**

*Klusterilla* tarkoitetaan osaamiskeskittymää ja siihen kuuluvien, toisiaan tukevien ja useiden myös eri aloja edustavien yritysten ketjuja ja verkostoja. Koska kyseessä on erityyppisten toimijoiden yhteistyöllä tapahtuva arvon luonti, klustereita kutsutaan myös monialaisiksi arvoverkkoiksi.

Klusterin muodostavat yritykset, koulutus- ja tutkimuslaitokset, rahoittajat sekä toimialajärjestöt, jotka luovat yhdessä osaamisryppään. Klusteri tukee vuorovaikutteisesti osapuoltensa osaamista ja kilpailukykyä. Myös julkinen valta ja sen harjoittama politiikka vaikuttavat klusterin elinvoimaisuuteen. (Viitala ym. 2013, 24–25)



**Kuva 6.** Esimerkki klusterin muodostumisesta (Viitala ym. 2013, 25)

### 3 ÖLJY- JA KAASUALA

Tässä luvussa teoriaosuus tutustuu fossiilisiin polttoaineisiin, Norjaan öljy- ja kaasumaana sekä muutamaaan Norjan öljykenttään.

#### 3.1 Fossiiliset polttoaineet

*Fossiiliset polttoaineet* ovat muodostuneet aikojen kuluessa erilaisten eliöiden fossiloituessa maan alle. Näihin polttoaineisiin luokitellaan öljy, maakaasu, kivihiili ja turve. Fossiiliset polttoaineet ovat nykyään pääasiallinen energianlähde maapallolla, ja öljy on niistä suosituin. Fossiilisten polttoaineiden hyviin puoliin kuuluvat suhteellinen halpuus verrattuna muihin energiamuotoihin sekä niiden pitkään jatkuneen käytön luomatehokas jakeluinfra. Varjopuolina ovat niiden tuottamat päästöt sekä niiden rajallisuus maapallolla. (Hiltunen, E. & Hiltunen, K. 2014, 72)

##### 3.1.1 Öljy

Öljy koostuu pääasiassa hiilivedystä eli orgaanisista kemiallisista yhdisteistä, joissa on vain hiiltä ja vetyä. Hiilivetyjen polttaminen synnyttää hiilen tavoin hiilidioksidia, tärkeintä ihmisen tuottamaa kasvihuonekaasua. Öljy on jähmeiden, nestemäisten ja kaasumaisten hiilivetyjen seos, joka on peräisin pääosin rasvoista. Propani, butaani ja metaani ovat kaasumaisia hiilivetyjä, jotka ovat kovassa puristuksessa sekoittuneet öljyyn. Seos pyrkii tihkumaan ylöspäin pitkin hiekkakiven huokoisia rakoja, kaasut hanakammin ja nestemäiset hiilivedyt työläämmin. Osa kaasuista ja myös öljystä on aikojen kuluessa tihkunut maanpintaan ja päässyt haihtumaan ilmaan. Syvälle maan uumeniin on kuitenkin jäänyt öljyesiintymiä ja – kenttiä, jotka ovat kovien ja läpäisemättömien kivikerrostumien lukitsemia. Raakaöljyyn sekoittumattomat tai siitä irtautuneet kaasumaiset hiilivedyt muodostavat maakaasua, joka on pääasiassa ja usein lähes puhdasta metaania. Öljy on energia- ja raaka-aineena melkein kaikessa, mitä aineelliseen elintasoomme nykyään kuuluu. (Keskitalo 2011, 24–28)

Nykyään helposti saatavilla olevat öljylähteet on jo pitkälti käytetty, tai ne ovat käytössä, mikä on johtanut siihen, että öljyn hinta on noussut viime vuosina. Jokseenkin kaikilla öljykentillä aloitetaan pumppaamalla ensin helpoimmin saatavilla oleva öljy, sen jälkeen siirrytään vaativampaan ja kalliimpaan tekniikkaan ja jatketaan siihen asti, kunnes hyödyntäminen ei ole enää taloudellisesti kannattavaa. Ensimmäisessä vaiheessa käytetään perinteistä poraustekniikkaa, minkä jälkeen öljyä puristetaan kallioperästä paineistuksen avulla pumppaamalla maan alle vettä tai jotakin kaasua, esimerkiksi hiilidioksidia. Se, miten pitkään jatkaminen on taloudellisesti kannattavaa, riippuu markkinoista. Kun öljy kallistuu, saatetaan palata jo kerran hylätyille lähteille puristamaan loput hyödynnettävät tynnyrilliset. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 72; Keskitalo 2011, 31)

Öljyn loppumisesta ja erityisesti öljyntuotannon hiipumisesta on puhuttu jo pitkään, mutta toistaiseksi uusia lähteitä on vielä löydetty. Esimerkiksi arktiset alueet kiinnostavat. Kun ilmasto lämpenee, arktinen jää alkaa sulaa. Myös öljynporaustekniikat kehittyvät. Samoin maailman muut öljyvarat, joiden öljyksi muuntaminen on kalliimpaa kuin perinteinen öljynporaus, alkavat tuntua kustannustehokkailta vaihtoehdoilta, kuin perinteisesti poratun öljyn hinta nousee. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 72)

### **3.1.2 Kaasu**

Maakaasua pidetään kivihiltä ja öljyä parempana energialähteenä, koska sen energiatehokkuus on näitä parempi. Maakaasu on pääosin metaania, joka palaa hiilidioksidiksi ja vedeksi, eikä epäpuhtauksia hiilidioksidin lisäksi synny juuri lainkaan. Hiilidioksidia muodostuu polttaessa 50 prosenttia vähemmän kuin kivihillen poltossa ja 33 prosenttia vähemmän kuin öljyn poltossa suhteutettuna tuotettuun energiaan. Kaasun energiatehokkuudesta ja muista hyvistä ominaisuuksista huolimatta siitä on tullut vasta viime vuosisadan jälkipuolella todella merkittävä energianlähde. Itse asiassa maakaasu oli pitkään öljynporauksen sivutuotos, joka poltettiin kentillä pois. Öljystä maakaasu eroaa kuitenkin siinä, että se ei sisällä rikkiä, mikä tekee sen käytöstä ympäristöystävällisempää. Siitä ei myöskään muodostu hiukkas- ja

raskasmetallipäästöjä eikä tuhkaa. Koska maakaasu on kaasu eikä neste, se vie valtavasti tilaa. Kaasun tarvitsema infrastruktuuri on kallis, mutta maakaasuvoimalat itsessään ovat suhteellisen halpoja. Ja vaikka kaasu sinänsä on edelleenkin kallista, energiatehokkuus tekee siitä viime kädessä verraten edullista. Suuret kaasuputkihankkeet herättävät nykyään lähes poikkeuksetta ankaria vastalauseita. Viro vastusti erityisen ärhäkkäästi Suomenlahden-Itämeren kaasuputkihanketta Venäjältä Saksaan. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 74; Keskitalo 2011, 38–40)

Yhtenä ratkaisuna kaasuputkien korvaajaksi on pidetty nesteytettyä kaasua (LNG, liquefied natural gas) ja sen kuljetusta kylmäsäiliöissä tarkoitukseen rakennetuilla tankkereilla tai esimerkiksi erityisrakenteisilla laivoilla. Suomessa tosin ei ole vielä rakennettu laivankuljetusten vastaanottoon sopivaa satamaa, mutta *Gasum* suunnittelee sellaisen rakentamista. *LNG-tekniikkaa* pidetään ratkaisuna suurten maantieteellisten etäisyyksien voittamiseksi ja kaasun saamiseksi entistä joustavampaan käyttöön. Maakaasua käytetään öljyn tavoin energian ja sähkön tuottamisen lisäksi myös esimerkiksi liikenteen polttoaineena ja raaka-aineena kemiallisissa prosesseissa, kuten esimerkiksi muovin valmistamisessa. Kaasun nesteytys onnistuu kuitenkin vain alle -163 asteen lämpötilassa. Kylmäsäiliötankkereiden armadat, satamat, höyrylaitokset ja voimalat eivät ole pikkupuuhastelua, vaan energiaa ja luonnonvaroja kuluttavaa kovaa tekniikkaa. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 75; Keskitalo 2011, 42)

### **3.2 Norja öljy- ja kaasumaana**

Norja on maailman kolmanneksi suurin raakaöljyn tuottaja Saudi-Arabian ja Venäjän jälkeen. Norja on maailman kolmanneksi suurin kaasun viejä sekä maailman kahdeksanneksi suurin öljyn viejä. Raakaöljyn ja luonnonkaasun viennin kokonaisarvo oli vuonna 2015 noin 450 biljoonaa Norjan kruunua eli noin 39 % Norjan kokonaisviennin arvosta. (Norsk Petroleum, a)

Norjan mannerjalusta jakautuu kolmeen merkittävään alueeseen (Kuva 7): Pohjanmereen, Norjan mereen ja Barentsinmereen. Pohjanmeri on edelleen aktiivisin ja tuottoisin näistä kolmesta merialueesta. Barentsinmeri seuraa toisella

sijalla. Useat kuivat kuilut ja löydökset, etenkin syvässä vedessä, ovat ajaneet useat yritykset pois Norjan mereltä. (Geo Expro)



**Kuva 7.** Norjan mannerjalustan merialueet. (Geo ExPro)

1960- ja 70-luvuilla alkanut öljyntuotanto on nostanut maan talouden lyhyessä ajassa maailman huipulle, ja inhimillisen kehityksen indeksin mukaan Norjan elintaso on nykypäivänä yksi maailman korkeimmista. (Pohjola-Norden) Norjalla on hallussaan noin puolet Länsi-Euroopan öljy- ja kaasuressseista. Öljyyn liittyen Norjan suhteita Venäjän kanssa hiertää ratkaisematon Jäämeren aluejako, jossa molemmilla mailla on poikkeava käsitys merialueen omistuksesta. Muilla politiikka-alueilla mailla on rauhanomaiset välit. (Pohjola-Norden)

Kaasu on geopoliittisesti yhtäläillä ristiriitoja ja intohimoja herättävä luonnonvara kuin öljy. Yhdysvallat, Euroopan unioni, Kiina ja Japani ovat maakaasun suurkuluttajia, mutta suurimmat kaasuvarat ovat siellä missä öljykin: entisessä Neuvostoliitossa, Lähi-Idässä, Pohjois-Afrikassa, Venezuelassa ja Norjan merialueilla. Varsinkin Kaspiameren alueella uinuu öljyn lisäksi myös paljon kaasua. Lisäksi arktisilla merialueilla lienee runsaasti vielä löytämätöntä kaasua, jonka hyödyntäminen pitkien etäisyyksien ja ankarien luonnonolojen vuoksi on vaikeaa, mutta ei suinkaan mahdotonta, jos ilmasto lämpenee ja arktiset kesäjäät sulavat ennustetulla tavalla. (Keskitalo 2011, 40–41)

Pohjoisilla alueilla on käynnissä valtava murros. Norjan rantaviivan pituus on 83 000 kilometriä, mukaan lukien vuonot ja saaret. Alueelle tehtävät investoinnit ovat Euroopan suurimmat. Norjalaiset investoivat maan pohjoisalueisiin 47 miljardia euroa seitsemän vuoden aikana. Jäämeren sulaminen ja pohjoisen merireitin avautuminen laivaliikenteelle siirtää globaalin logistiikan painopisteen kohti pohjoista. Suuret öljy- ja kaasulöydöt pohjoisella Jäämerellä sekä tundran sulaminen ovat verrattavissa Amerikan löytymiseen. (Katse Pohjolaan 2013, 7)

*Onshorella* tarkoitetaan telakkateollisuutta ja konepajateollisuutta. *Offshore*-sanalla viitataan merellä tapahtuvaan toimintaan sekä öljyn- ja kaasunporaukseen. *Subsealla* tarkoitetaan vedenalaista toimintaa, erityisesti syvänmeren toimintaa. Nykyisin Norjan öljy- ja kaasuteollisuus toimii alueilla, jotka ovat pimeämpiä, kylmempiä ja eristäytyneempiä kuin aiemmin ja usein yli tuhannen metrin syvyydessä merenpinnan alapuolella. Tunnettuja norjalaisia öljy- ja kaasualan yrityksiä ovat mm. Statoil, Norsk Hydro, ExxonMobil Norge, Aker Solutions, Subsea 7 Norway, Petoro ja Maersk Oil.

Tilastot vuodelta 2012 kertovat, että alle 40 % työntekijöistä Norjan öljyteollisuudessa työskentelee offshorella. Vuoden 2013 puolen välin jälkeen insinöörien vaadittu määrä on kasvanut Norjan projekteissa. Kuitenkin tarvetta on vielä kokeneille insinööreille ja henkilöstölle, jolla on osaamista putkituksista, poraamisesta, kaivosteollisuudesta, lauttojen rakentamisesta, syvänmeren projekteista, prosesseista, sähkö- ja automaatiotöistä, mekaniikoista jne. Suurin



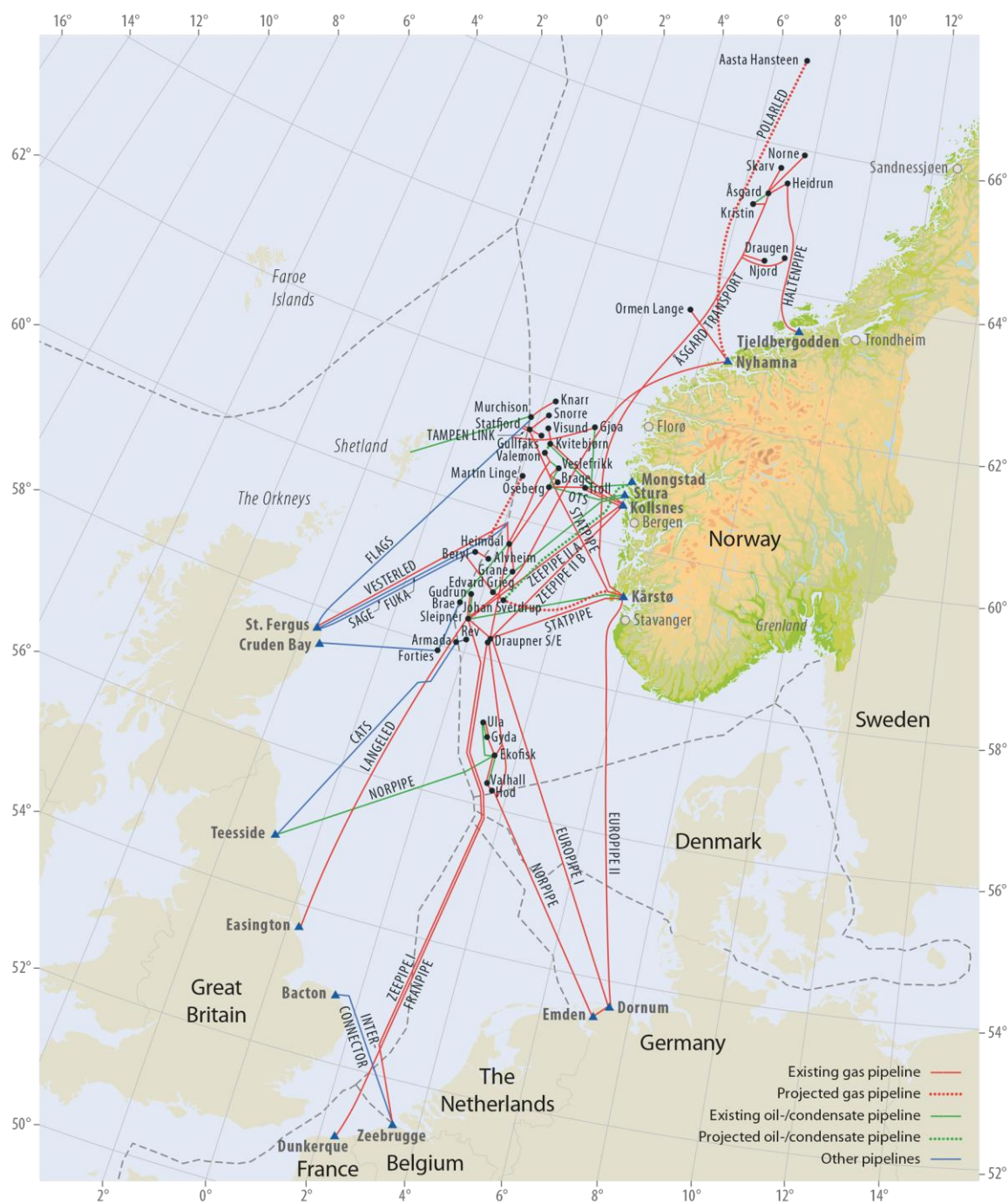
osa öljyalan palvelu- ja teollisuusyrityksistä käyttää samoja ammattilaisia sekä onshore- että offshore-projekteissa. Osa osaajista löydetään verkostojen ja yhteistyökumppanien kautta, mutta alan ammattilaisia haetaan myös suoraan avoimilla työpaikoilla ja HR-yrityksien avulla. (Eures & Nav 2015)

### 3.3 Norjan öljykentät

Norjan mannerjalustalla on kehitysvaiheessa 13 kenttää. Öljykenttä *Goliat*, jonka käyttöönottoa lykättiin useaan kertaan ja joka käynnisti toimintansa vuonna 2015, on kehitteillä olevista kentistä ainoa, joka sijaitsee Barentsinmerellä. Kehitteillä olevista kentistä *Aasta Hansen* -kaasukenttä sijaitsee Norjanmerellä, loput 11 kenttää Pohjanmerellä. (Fredrikson 2014)

Kuvasta 8 (seuraavalla sivulla) voi havainnoida Norjan merialueiden olemassa olevia ja hanke vaiheessa olevia öljy- ja kaasuputkistoja. Viime vuosien suurten löytöjen (Johan Castberg, Johan Sverdrup) rinnalla Norjan mannerjalustalla on kehittämisarvioitavana useita pieniä kenttiä, jotka sijaitsevat lähellä jo rakennettua infrastruktuuria. Suurin osa (lähes 70 %) näistä kehitetään hyödyntämällä subsearatkaisuja, jotka on tarkoitus yhdistää lähistön kenttiin. (Fredrikson 2014)

Öljy- ja kaasuteollisuuden vaatiman infrastruktuurin kehittämissuunnitelmat rajoittuvat toistaiseksi *Aasta Hansen* -kentän Nyhamnan tuotantolaitokseen yhdistävään *Polarled-putkeen* (480 km), jonka odotetaan valmistuvan vuonna 2016. *Polarledin* valmistumisen myötä Norjan kaasunsiirtojärjestelmä ulottuu ensi kertaa napapiirin pohjoispuolelle (katso kartta alla). Infrastruktuurin kehittäminen edelleen edellyttää nykyistä aktiivisempaa etsintätoimintaa ja löytöjä. (Fredrikson 2014)



**Kuva 8.** Öljy- ja kaasuputki järjestelmä kartalla. (Norsk Petroleum, a)

### 3.3.1 Johan Sverdrup

Norjan suurin teollinen offshore-projekti on jättimäinen *Johan Sverdrup* – öljykenttä. Vuonna 2010 Pohjanmeren eteläosasta, 140 kilometriä Stavangerin länsipuolelta, löydettiin yli miljardi tynnyriä öljyä sisältävä kenttä. Johan

Sverdrupiksi ristitty kenttä on kaikkien aikojen kolmanneksi suurin löytö Norjan mannerjalustalla.



**Kuva 9.** Johan Sverdrup (Statoil)

Kolme eri lisenssiä käsittävällä kentällä on viisi omistajaa; *Statoil*, *Lundin Norway*, *Petoro*, *Det Norske Oljeselskapet* ja *Maersk Oil*. Omistusosuudet jakautuvat tällä hetkellä seuraavalla tavalla: Statoil 40,03 %, Lundin Norway 22,12 %, Petoro 17,84 %, Det Norske Oljeselskapet 11,89 % ja Maersk Oil 8,12 %. Johan Sverdrup – kenttä työllistää useita sukupolvia ja sen yhteenlaskettu hinta on Statoilin mukaan 170–220 miljardia Norjan kruunua (20,2–26,1 miljardia euroa). Kentän ensimmäisessä vaiheessa rakennetaan neljä porauslauttaa, ja vaihe työllistää 51 000 henkilötyövuotta. Öljytuotannon arvioidaan alkavan vuonna 2019. Kun tuotanto saavuttaa huippunsa, on Johan Sverdrup Pohjanmeren suurin öljykenttä yli 500 000 barrelin päivätuotannolla. Projektin suunnittelusta vastaa *Aker Solutions*, ja valmistunutta kenttää alkaa operoida Statoil. (Fredrikson 2015; Lainio 2015)

### 3.3.2 Gina Krog (Dagny)

*Gina Krog* on öljy- ja kaasulöytö Pohjanmerellä. Se sijaitsee 250 km lähteen Stavangerista ja 30 km luoteeseen *Sleipner A installaatiolta*. Öljy kenttä löydettiin jo vuonna 1974, jolloin sitä kutsuttiin nimellä *Dagny*. Öljyn tuotannon on arvioitu alkavan vuonna 2017. Statoil omistaa kentästä 58,7 %, *Total E&P Norge* 30 %, *PGNiG Upstream International* 8 % ja *Det Norske* 3,3 %. (Norsk Petroleum, b)



**Kuva 10.** Gina Krog (Offshore Energy Today, b)

### 3.3.3 Ivar Aasen

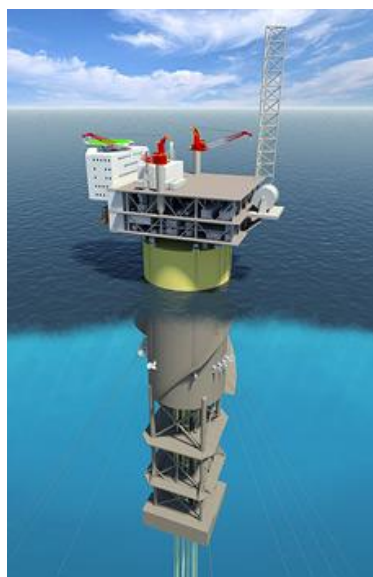
*Ivar Aasen* -kenttä sijaitsee Pohjanmeren pohjoisosassa, Johan Sverdrupin länsipuolella. Kentän löysi norjalainen öljy-yhtiö Det Norske vuonna 2009. Kenttä tuottaa noin 210 miljoonaa barrelia öljyä. *Ivar Aasen* on Det Norsken operoima projekti 34,79 % omistusosuudella. Det Norsken partnerina toimii Statoil 41,47 %:lla, *Bayergas Norge* 12,3 %:lla, *Wintershall Norge* 6,5 %:lla, *VNG Norge* 3,02 %:lla, *Lundin Norway* 1,385 %:lla ja *OMV Norge* 0,55 % omistajuudella.

Öljykentän tuotannon ensimmäinen vaihe käynnistyy 2016, ja toinen vaihe on arvioitu käynnistyväksi 2019. Luvanhaltijat ovat päättäneet koordinoita löydöt yhteiseen kehittämishankkeeseen: *Ivar Aasen* ja *West Cable* kehitetään vaiheessa yksi ja *Hanz* vaiheessa kaksi. Ensimmäinen vaihe tuottaa arviolta 16 000 barrelia öljyä päivässä, joka kasvaa 23 000 barreliin päivässä, kun molemmat vaiheet ovat käynnissä. (Det Norske; Statoil)

### 3.3.4 Aasta Hansteen

Aasta Hansteen on Statoilin kaasuinvestointi Norjan mannerjalustalla. Kaasukenttä sijaitsee Norjanmeren pohjoisosassa ja yhdistää tulevalla 480

kilometrin pituisella Polarledl-kaasuputkella muut Norjanmeren kaasukentät lähimpään nykyiseen infran kontaktipisteeseen Nyhamnaan.



**Kuva 11.** Aasta Hansteen (Statoil)

Kentälle suunniteltu kelluva, syvissä vesissä kaasun tuotantoon ja poraukseen soveltuva *SPAR-lautta* on ensimmäinen laatuaan Norjan mannerjalustalla. Kaasun toimituksen aloitus on kuitenkin siirtynyt lautan rakennusprosessin viivästysten vuoksi, ja kaasua päästäneen toimittamaan vasta vuoden 2018 aikana aiemmin arvioidun vuoden 2017 kolmannen neljänneksen sijaan. Aasta Hansteenilla on kolme lisenssiä, joiden omistusosuudet jakautuvat Statoilin (75 %), OMV:n (15 %) ja *ConocoPhillipsin* (10 %) kesken. (Offshore Media Today, a; Statoil)

### 3.3.5 Johan Castberg

*Johan Castberg* (aiemmin *Skrugard*) -kenttä sijaitsee 110 kilometriä pohjoiseen *Snøhvit*-kentältä Barentsinmerellä. Kenttä löydettiin vuonna 2011, ja se sisältää öljyä ja kaasua. Kolme öljy löytöä *Skrugard*, *Havis* ja *Drivis* muodostavat resurssipohjan Johan Castberg kentän kehitysprojektille. Etukäteen arvioitu tuottomäärä kentältä on 400–600 miljoonaa barrelia öljyä. Statoil omistaa kentän lisenssistä 50 %, *Eni Norge* 30 % ja *Petoro* viimeiset 20 %. (Norsk Petroleum, c; Statoil)

## **4 NORJA MARKKINA-ALUEENA**

Tämä teorialuku perehtyy Norjaan taloutena, sen yrityskulttuuriin sekä Norjan ja Suomen väliseen kauppaan.

### **4.1 Norja taloutena**

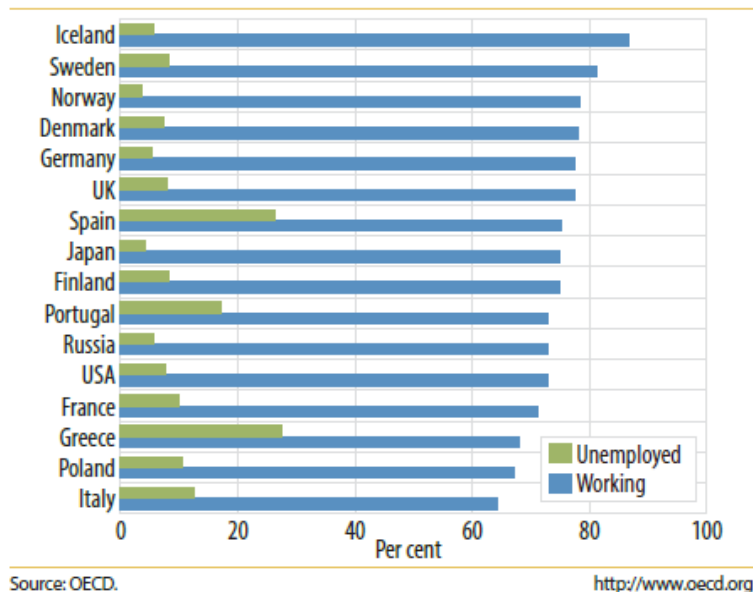
Norjan kuningaskunta (Kongeriket Norge) on perustuslaillinen monarkia ja kolmanneksi suurin Pohjoismaa. Norja kuuluu Pohjoismaiden neuvostoon ja Pohjois-Atlantin liittoon Natoon. Euroopan unionin jäsen Norja ei ole, mutta se kuuluu Euroopan talousliiton kautta Euroopan unionin yhteismarkkina-alueeseen. Norjan rahayksikkö on kruunu (NOK). Tärkeimpiä kauppakumppaneita Norjalle ovat Iso-Britannia, Saksa, Alankomaat, Ranska ja USA. (Antell 2010)

Samoin kuin Suomen ja Ruotsin, myös Norjan markkinatalous on hyvin riippuvainen kansainvälisestä kaupasta. Öljyn ja kaasun vienti muodostaa noin puolet Norjan kokonaisviennistä. Palvelujen viennin arvo on hieman vajaa neljännes Norjan kokonaisviennistä, ja puolet siitä koostuu laivanvarustusteollisuudesta. Sijainnistaan johtuen merenkulkuosaaminen ja laivateollisuus ovat Norjassa huippuluokkaa. Luonnonvarojen hyödyntäminen viennin kautta on tärkeää Norjalle. (Pohjola-Norden)

Norjan viranomaiset haluavat edistää ulkomaalaisten sijoittamista maahan ja yritysten perustamista Norjaan. Norjan talous on suotuisa ja vakaa liiketoiminnan kannalta, maan tuottavuusaste on korkea, ja avoimessa taloudessa yrittäjille avautuvat suuret markkinat.

Vuonna 2012 työttömyysaste Norjassa oli keskimäärin vain 3,2 % ja työssäkävien keskiansio noin 5590 euroa kuukaudessa. Vuositasolla Norjassa on 120 000 hengen työvoimavaje. Suomesta voi Norjaan viedä esimerkiksi insinööriosaamista. (Katse Pohjolaan 2013, 4)

**Labour force participation and unemployment. Persons aged 15-64. Selected countries. 2013**



**Kuva 12.** Työvoiman ja työttömyyden osuus maittain ikäluokassa 15–64. (OECD / Norwegian Ministry of Foreign Affairs 2015)

Suomessa ja Ruotsissa työttömien osuus vuonna 2013 oli Norjan lukuun verrattuna noin kolme kertaa suurempi. Työssäkäyvien määrässä Ruotsi ja Norja ovat lähekkäin toisiaan, kun taas suomalaisten työssäkäyvien määrä on hieman pienempi naapurimaihin verrattuna (Kuva 12).

#### 4.2 Yrityskulttuuri Norjassa

Norjalainen työskulttuuri pohjautuu skandinaavisiin työarvoihin. Norjan työskulttuuria on luonnehdittu tasarakenteiseksi, matala hierarkiseksi ja kommunikaatioltaan vapaamuotoiseksi. Yhteiskunnassa on pieniä arvoeroja, ja työpaikoilla tärkeänä pidetään tasa-arvoisuutta. Yhteistyötä arvostetaan työelämässä, ja ulkopuolisen voi olla vaikea erottaa esimiestä työntekijöistä. Norjassa vastuullisuus ja aloitteellisuus ovat myös tärkeässä roolissa. (NyiNorge; Invest in Norway) Norjalaisilla on taipumus olla suorasanaisia ja välittömiä, hienovaraisuus ei ole tyypillinen piirre. Monesti he muodostavat mielipiteen naamakertoimella, eivätkä niinkään välitä kirjallisista todisteista. Päätöksenteossa

norjalaiset ovat kuitenkin hitaita ja tarvitsevat aikaa välien lämmittelyyn. (Morrison & Conaway 2007, 167)

Norjalaiset ovat tarkkoja työajoistaan. Yleinen työaika on klo 8.00–16.00, ja siitä he yleensä pitävät tiukasti kiinni. Jos neuvottelu tai tapaaminen on sovittu alustavalla aikataululla, kannattaa siitä pitää kiinni, sillä norjalainen saattaa päättää työpäivänsä vaikka kesken neuvottelun. He saattavat myös asettaa ”ota tai jätä” -tarjouksen tai ehdotuksen, eivätkä ole hämmästyneitä vaikka sopimus kaatuisi kielteiseen päätökseen. Monet tutkijat pitävät norjalaisia vähiten täsmällisinä ihmisinä Pohjois-Euroopassa. Viidentoista minuutin myöhästyminen ei ole epätavallista, mutta ulkomaalaisten odotetaan olevan ajoissa. (Morrison ym. 2007, 163 & 168)

Norjalaiset eivät mielellään kommunikoi kirjoittaen, varsinkaan vieraalla kielellä. Monet tekevät mieluummin kauppaa puhelimitse. Kun kirjoittaminen on välttämätöntä, on kirje tai faksi yleensä mahdollisimman lyhyt ja ytimekäs. (Morrison ym. 2007, 163)

Hyviä keskustelunaiheita ovat perhe, Norjan historia, luonto ja urheilu. Välttää tulisi keskustelua jossa arvostellaan muita, puhutaan politiikasta tai yksityisistä asioista (terveys, raha, mielipiteet). Ei myöskään kannata mainita korkeista elinkustannuksista, sillä norjalaiset kyllä tietävät maansa kalliista hintatasosta. (Morrison ym. 2007, 168) Suomalaiset ja norjalaiset ovat korkeasti koulutettuja, innovatiivisia ja pragmaattisia. Molemmat arvostavat korkeaa laatua ja designia. (Hatanpää 2013)

### **4.3 Norjan ja Suomen välinen kauppa**

Suomen ja Norjan suhteet ovat hyvät, sillä maiden väliset yhteydet ovat tiiviit politiikan ja puolustuksen saralla sekä kulttuuri- ja elinkeinoelämässä. Kiinnostus pohjoisia alueita kohtaan kasvaa sekä poliittisesti että taloudellisesti. Pohjoismainen yhteistyö on vahvaa ja aktiivista. Yhdessä pohjoismaat voivat kartuttaa osaamista ja kilpailukykyä. Avainasemassa on ihmisten ja yritysten mahdollisuus tehdä yhteistyötä. (Katse Pohjolaan 2003, 2)



Energia- ja ympäristöteknologia on Suomen viennin uusi veturi. Vaasan seudulta ja *EnergyVaasa-klusterista* löytyy monipuolista osaamista ja vahvoja resursseja sekä verkostoja vastaamaan alan haasteisiin. Vaasan seutu on aidosti kansainvälinen ja Skandinaavisissa yhteyksissä toimiessa alueen kaksikielisyys on merkittävä etu. Kielen ja alueellisen sijainnin vuoksi seudun yritykset tekevät yhteistyötä pohjoismaisten yritysten kanssa. (Vaasan seutu)

Suomen ja Norjan välinen kauppa on jäänyt vaatimattomalle tasolle. Investointeja voitaisiin lisätä puolin ja toisin. Ruotsi on huomattavasti aktiivisempi kuin Suomi Norjan markkinoilla. Ruotsin kielen taito helpottaisi kaupankäyntiä Suomessa ja verkostot Norjassa. Pohjoisten alueiden hankkeet ovat mahdollisuus suomalaisille yrityksille. Yritykset Stavangerista operoivat Barentsinmerellä, jonka öljy- ja kaasuesiintymien tuleva hyödyntäminen avaa uusia mahdollisuuksia myös suomalaisille yrityksille. Mahdollisuudet eivät vielä riitä. Tarvitaan aktiivisuutta mahdollisuuksien löytämiseen ja -hyödyntämiseen sekä verkottumista ja esteiden raivaamista menestyksen tieltä. Myyntityötä on tehtävä joka tasolla ja taholla. (Hatanpää 2013)

Norjalaiset sijoittivat vuonna 2014 Suomeen 428 miljoonaa euroa. Vuonna 2010 luku oli 517 miljoonaa euroa, kun taas suorat sijoitukset Norjasta Ruotsiin olivat samana vuonna 154 390 miljoonaa Norjan kruunua eli noin 16 500 euroa (Hatanpää 2013). Norjasta Suomeen tulleiden sijoitusten lukuja vuosien 2010 ja 2014 välillä on mahdollista verrata alla (kuva 13).

Suorat sijoitukset Norjasta Suomeen:

Vuosi	2010	2011	2012	2013	2014
Milj. €	517	362	1 063	211	428

**Kuva 13.** Suorat sijoitukset Norjasta Suomeen (Ulkoasiainministeriö)

Suomalaiset sijoittivat vuonna 2014 Norjaan 1 128 miljoonaa euroa. Vuonna 2010 luku oli 1 076 miljoonaa euroa, kun taas suorat sijoitukset Ruotsista Norjaan olivat samana vuonna 151 910 miljoonaa Norjan kruunua eli noin 16 300 euroa

(Hatanpää 2013). Suomesta Norjaan menneiden sijoitusten lukuja vuosien 2010 ja 2014 välillä voi tarkastella kuvasta 14.

**Suorat sijoitukset Suomesta Norjaan:**

Vuosi	2010	2011	2012	2013	2014
Milj. €	1 076	2 215	2 023	1 069	1 128

**Kuva 14.** Suorat sijoitukset Suomesta Norjaan (Ulkoasiainministeriö)

Suomen vienti Norjaan vuonna 2015 oli 1564 miljoonaa euroa, joka vastaa 2,9 prosenttia kokonaisviennistä. Vastaavasti vienti Ruotsiin oli 5522 miljoonaa euroa. Norjasta tuonti Suomeen oli samana vuonna 1015 miljoonaa euroa, joka vastaa 1,9 prosenttia kokonaistuonnista. Tuonti Ruotsista oli vastaavana vuonna 6200 miljoonaa euroa. (Tulli 2015, 13 b)

Väistämättäkin tulee miettineeksi, miksi Norja ei kiinnosta yhtä paljon suomalaisia kuin ruotsalaisia, tai miksi Suomi ei pysty houkuttelemaan yhtä paljon norjalaisia investointeja kuin Ruotsi. (Hatanpää 2013)

Suomen energiatuotteiden vuosittainen tuonti oli vuoden 2014 loppupuoliskolla 11,9 miljardia euroa. Vuoden 2015 tammi-helmikuussa energiatuotteiden tuonti painui lähes neljänneksen. Energiatuotteiden, raakaöljyn ja kaasun tuontilukuja voi tarkastella alta maittain ja vuosittain (kuva 15). (Tulli 2015 a)

	2013		2014			2014 (1-2)		2015 (1-2)		
	Milj. e	Osuus%	Milj. e	Osuus%	Muutos%	Milj. e	Osuus%	Milj. e	Osuus%	Muutos%
<b>Energiatuotteet yht.</b>	<b>13 343</b>	<b>100,0</b>	<b>11 919</b>	<b>100,0</b>	<b>-11</b>	<b>1 974</b>	<b>100,0</b>	<b>1 503</b>	<b>100,0</b>	<b>-24</b>
Venäjä	8 744	65,5	6 897	57,9	-21	1 267	64,2	880	58,6	-31
Ruotsi	1 561	11,7	1 619	13,6	4	226	11,4	190	12,7	-16
Norja	379	2,8	869	7,3	130	76	3,8	166	11,0	119
Kazakstan	474	3,6	518	4,4	9	87	4,4	35	2,3	-60
Alankomaat	293	2,2	500	4,2	71	75	3,8	100	6,6	33
Tanska	484	3,6	488	4,1	1	96	4,8	73	4,8	-24
USA	91	0,7	265	2,2	190	1	0,0	30	2,0	>999
Iso-Britannia	225	1,7	156	1,3	-31	5	0,2	2	0,1	-51
Algeria	141	1,1	110	0,9	-22	-	-	-	-	-
Kanada	53	0,4	71	0,6	34	5	0,3	0	0,0	-94
Intia	192	1,4	70	0,6	-64	48	2,5	0	0,0	-100
Ranska	73	0,5	63	0,5	-13	6	0,3	7	0,5	22
Saksa	50	0,4	49	0,4	-2	9	0,4	6	0,4	-27
Qatar	181	1,4	44	0,4	-76	32	1,6	-	-	-
Puola	80	0,6	39	0,3	-51	6	0,3	3	0,2	-49
Muut	321	2,4	159	1,3	-50	37	1,9	11	0,7	-70
<b>Raakaöljy</b>	<b>7 033</b>	<b>100,0</b>	<b>6 343</b>	<b>100,0</b>	<b>-10</b>	<b>997</b>	<b>100,0</b>	<b>786</b>	<b>100,0</b>	<b>-21</b>
Venäjä	5 980	85,0	4 653	73,3	-22	839	84,1	538	68,5	-36
Norja	304	4,3	830	13,1	173	71	7,1	166	21,1	132
Tanska	314	4,5	332	5,2	6	49	4,9	60	7,7	24
Kazakstan	152	2,2	291	4,6	91	39	3,9	22	2,8	-43
Muut	282	4,0	237	3,7	-16	0	0,0	0	0,0	-
<b>Kaasut</b>	<b>1 161</b>	<b>100,0</b>	<b>992</b>	<b>100,0</b>	<b>-15</b>	<b>219</b>	<b>100,0</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>	<b>-30</b>
Venäjä	1 136	97,8	964	97,1	-15	217	99,2	151	97,8	-31
Norja	12	1,0	14	1,4	15	-	-	-	-	-
Kazakstan	12	1,0	7	0,7	-44	1	0,7	1	0,3	-65
Muut	1	0,1	8	0,8	572	0	0,1	3	1,9	>999

**Kuva 15.** Energiatuotteiden tuonti Suomeen maajärjestyksessä (Tulli 2015, 7 a).

Raakaöljyn tuonnin arvo putosi alkuvuonna 2015 yli viidenneksen ja öljytuotteiden arvo 36 prosenttia. Venäjän osuuden supistuessa raakaöljyn tuonti Norjasta Suomeen on kasvanut ripeästi. Kun vuonna 2013 vain hieman yli neljä prosenttia raakaöljystä arvon perusteella laskettuna oli norjalaista, oli osuus noussut tammi-helmikuussa 2015 jo yli viidennekseen. Energiatuotteiden vienti oli vuonna 2013 jo melkein seitsemän miljardia euroa. (Tulli 2015, 2 a)

## 5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Opinnäytetyön tämä luku kertoo markkinointi- ja markkinatutkimuksesta, markkinatiedosta, tutkimuksesta tiedonhankinta prosessina sekä tutkimuksen perusvaatimuksista. Lisäksi luku avaa empiiristä tutkimusta, tutkimuksen aloitusta sekä sen etenemistä.

### 5.1 Markkinointi- ja markkinatutkimus

*Markkinointitutkimus* tarkoittaa järjestelmällistä markkinointiin liittyvää tiedon hankintaa, muokkaamista ja analysointia eli yrityksen toimintaympäristön analyysiä. Yrityksen toimintaympäristö voidaan jakaa yritystasoon, markkinatasoon ja yhteiskunnalliseen tasoon. Kuva 16 näyttää kuinka toimintaympäristö jaetaan ja ketkä muodostuneihin ryhmiin kuuluvat. Yritystasoon kuuluvat kaikki yrityksen perustoimintoihin liittyvät sidosryhmät kuten henkilökunta, tavarantoimittajat, alihankkijat, omistajat ja rahoittajat. Markkinatason taas muodostavat asiakkaat, kilpailijat, markkina-alue, toimiala, ostokäyttäytyminen, innovaatiot ja suhdanteet. Yhteiskunnalliseen tasoon kuuluvat muun muassa poliittiset toimet, lainsäädäntö, verkostoituminen, tapakulttuuri ja kansainvälisyys.



**Kuva 16.** Yrityksen toimintaympäristö. (Raatikainen 2008, 11)

*Markkinatutkimus* antaa tietoa kysynnästä ja kokonaismarkkinoista, asiakaskunnasta, markkinoiden kilpailutilanteesta, markkinoiden kehityksestä ja kansainvälistymisen haasteista. Markkinatieto auttaa yritystä löytämään oikeat kehityssuunnat sekä toimimaan tavoitteellisesti ja tuloksellisesti päämäärien saavuttamiseksi. (Raatikainen 2008, 11–13).

## 5.2 Mitä on markkinatieto?

Kotimaan markkinoilta siirryttäessä kansainvälisille markkinoille, myös *markkinatieto* saa uusia ulottuvuuksia. Kansainväliseksi markkinatiedoksi voidaan käytännössä lukea kaikki kotimaan ulkopuolista liiketoimintaympäristöä koskeva tieto, jota voidaan käyttää hyväksi liiketoiminnassa. Esimerkkeinä kansainvälisestä markkinatiedosta voidaan mainita muun muassa tiedot asiakkaiden ja kilpailijoiden toiminnasta kansainvälisillä markkinoilla sekä tiedot markkinoiden yleisestä kehittämisestä. (Vaarnas ym. 2005, 15)

Markkinatiedolla on merkittävä rooli yrityksen strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa. Yrityksen kansainvälistymispäätös ja päätöksen kansainvälistymisprosessin aikana tarvitsevat tuekseen markkinatietoa. Merkittäviä strategisia päätöksiä ovat muun muassa kohdemarkkinan sekä operaatiomuodon valinta. (Vaarnas ym. 2005, 36)

Kansainvälisen markkinatiedon tyypit voidaan jakaa neljään ryhmään. *Yleistieto liiketoimintaympäristöstä* käsittää tiedot yrityksen ulkoisessa liiketoimintaympäristössä olevista tekijöistä, joihin yritys ei juuri voi itse suoraan vaikuttaa, esimerkiksi poliittinen, taloudellinen, teknologinen, lainsäädännöllinen sekä kulttuurillinen ympäristö. Viime vuosina vahvoiksi yksittäisiksi teemoiksi yleisessä liiketoimintaympäristössä ovat nousseet sähköinen kaupankäynti, toimialojen konvergenssi ja klusteroituminen. *Toimialakohtainen tieto* käsittää tiedot, jotka liittyvät suoranaisesti vain yhteen toimialaan tai tuotteeseen, esimerkiksi toimialan kysyntä- ja tarjontatiedot, projektitiedot sekä erityispiirteet toimialakohtaisessa liiketoimintaympäristössä. Yrityskohtainen tieto käsittää tiedot, jotka liittyvät suoranaisesti vain yksittäiseen yritykseen tai organisaatioon

tai niiden yksikköihin. Tyypillisesti kohteena ovat yrityksen asiakkaat, kilpailijat ja toimittajat. Esimerkkinä tietotyypeistä voidaan mainita talousindikaattorit, organisaatorakenne, tuoterakenne, markkinaposition ja strategia. *Markkina-aluekohtainen tieto* on oikeastaan lisäulottuvuus tietoon, koska yleiseen liiketoimintaympäristöön, toimialoihin sekä yrityksiin liittyviä tietoja voidaan tarkastella niin globaalista, alueellisesta kuin maakohtaisesta näkökulmasta. Markkina-aluekohtainen tarkastelunäkökulma käsittää tiedot, joita tarvitaan toimiessa kyseisellä markkina-alueella. (Vaarnas ym. 2005, 16–17)

Tiedolla suojaudutaan liiketoiminnan riskeiltä ja lasketaan kustannuksia, joten markkinatietoa voidaan pitää eräänlaisena vakuutuksena yrityksen toiminnalle. Mitä enemmän asioista tiedetään, sitä varmempaa päätöksen teko on ja vähemmän virheitä tehdään. Kaikkia riskejä ei luonnollisesti voida suojata tiedonkaan avulla. (Vaarnas ym. 2005, 26)

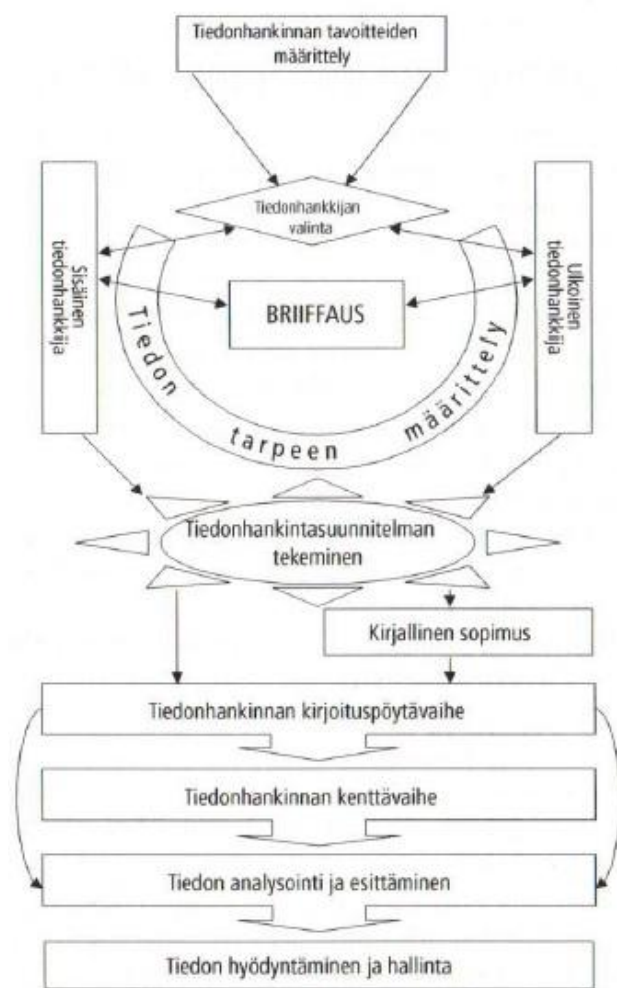
Markkinatietoa voidaan pitää myös kilpailukeinona. Vain se, joka on huolellisesti selvittänyt markkinatiedon tarpeensa ja tuntee hyödyllisimmät tietolähteet ja analysoidun tiedon tarjoajat, voi saada etulyöntiaseman kilpailijoihinsa nähden. Yrityksen osaaminen muodostuu sen henkilöstön osaamisesta. Markkinatieto on vastaavasti yrityksen ja sen henkilöstön kansainvälisen kehittämisen avaintekijöitä. (Vaarnas ym. 2005, 26)

Viime vuosina on puhuttu tulevaisuuden johtamisen olevan tiedon hallitsemista. Väitettä voidaan perustella yritysten toimintaympäristön muutosvauhdin jatkuvalla nopeutumisella. Toimintaympäristön muutosten tunnistaminen mahdollisuuksiksi ja uhiksi edellyttää tietoa, ja näin ollen markkinatieto on yrityksen suunnittelun ja päätöksenteon tärkeimpiä resursseja. (Vaarnas ym. 2005, 26)

### **5.3 Tutkimus tiedonhankinta prosessina**

Markkinointitutkimus käynnistyy ongelman määrittelystä ja tutkimustavoitteiden asettamisesta. Näiden pohjalta laaditaan tutkimussuunnitelma ja lähdetään keräämään tietoa esimerkiksi kirjoituspöytämenetelmällä ja kenttätutkimuksella.

Kerätty tieto käsitellään ja lopuksi tulokset raportoidaan analysointia ja johtopäätösten tekoa varten. Kuva 17 osoittaa tiedonhankinnan vaiheet osana tutkimusprosessia. Tutkimuksen valmistuttua tietoja hyödynnetään käytännössä (esim. työelämässä tai koulutuksessa) ja tarpeen tullen tutkimuksesta voidaan tehdä lisäselvityksiä. (Raatikainen 2008, 24)



**Kuva 17.** Tiedonhankinnan vaiheet osana markkinatietoprosessia (Vaarnas ym. 2005, 91).

Tiedon hankinta aloitetaan ensin kirjoituspöytä tutkimuksena. Markkinatiedon hankintakanavat ovat jo pitkälti siirtyneet paperisesta elektroniseen muotoon. Vaikka kirjoituspöytä tutkimuksen avulla voidaan nykyään koota erittäin hyvää tietoa, on kenttätutkimuksella yhä usein korvaamaton rooli markkinatiedon

hankinnassa. Suomesta käsin saatava tieto on kuitenkin valtaosin vanhempaa, epätarkempaa ja suodatetumpaa kuin paikan päältä saatavissa oleva tieto.

*Kirjoituspöytä tutkimuksessa* analysoidaan olemassa olevaa, valmista aineistoa. Se voi olla lähtöisin yrityksen omasta arkistosta tai sitä voidaan hakea erilaisista tietopankeista, joihin tietoa kootaan ja jäsennetään järjestelmällisesti. Jos valmista tietoa ei ole saatavilla tai se ei täysin täytä yrityksen tietotarvetta, on paikallaan kenttätutkimus. Kenttätutkimus voidaan toteuttaa kvalitatiivisena tai kvantitatiivisena tutkimuksena. (Raatikainen 2008, 14) Kuva 18 havainnoi tutkimusmenetelmien käyttöä.

*Kvantitatiivisella* tutkimuksella mitataan määriä: Kuinka paljon? Kuinka usein? Milloin? Vastaukset saadaan esimerkiksi euroina, kappaleina, prosentteina tai kiloina. Tieto kerätään kyselylomakkeella, haastattelemalla ja havainnoimalla tai tekemällä kokeellisia tutkimuksia tai testejä. Tutkittava joukko on yleensä suuri. *Kvalitatiivinen* tutkimus hakee vastauksia toisenlaisiin kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? Tutkittava joukko on yleensä pieni. Kvalitatiiviset tutkimukset toteutetaan erilaisina haastatteluina. (Raatikainen 2008, 14)



**Kuva 18.** Tutkimuksen menetelmät (Raatikainen 2008, 15).

Kenttätutkimuksen aikana on yleensä syytä hankkia niin sekundääristä tietoa olemassa olevista markkina-tutkimuksista, raporteista, tilastoista sekä uusimmista lehtiartikkeleista kuin erityisesti primääristä tietoa esimerkiksi asiantuntijahaastatteluina ja kyselyinä. Erityisen tärkeää tiedonhankkijalle on jatkuva havainnointi markkinoiden erityispiirteistä, uusista trendeistä,



tulevaisuuden näkymistä ja paikallisesta kulttuurista sekä yleensäkin sellainen kontaktien solmiminen, joista saattaa myöhemmin olla hyötyä liiketoiminnassa. Tässä suhteessa erityisesti messut, seminaarit ja muut tapahtumat nousevat avainasemaan. Kenttätutkimuksen suurimpia hyötyjä saadun markkinatiedon lisäksi on käytännön kokemusten saaminen toimimisesta kyseisellä markkinalla. Tästä kokemuksesta on myöhemmin hyötyä tehtäessä päätöksiä esimerkiksi yrityksen markkinointitoimenpiteistä kyseisessä maassa. (Vaarnas ym. 2005, 51–52)

#### **5.4 Tutkimuksen perusvaatimuksia**

Hyvä tutkimus on tarkoituksenmukainen, tarkka, taloudellinen ja oikein ajoitettu. Tutkimuksen perusvaatimuksia ovat riittävä validiteetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus.

Tutkimuksen *validiteetti* eli vastaavuus on hyvä, jos tutkimus mittaa niitä asioita, joita sen tarkoitus on mitata. Validiteettiin vaikuttavat muun muassa kysymysten muotoilu ja haastattelijan käyttäytyminen. Tutkimuksen *reliabiliteetti* eli luotettavuus on hyvä, jos tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia vaan pysyvät jokseenkin samoina, jos tutkimus toistetaan. Reliabiliteettia heikentää muun muassa usein postikyselyissä ilmenevä vastauskato, tutkimuksen kohdistaminen liian pienelle ryhmälle, kysymysten epäselvyys tai tutkimuksen väärä ajoitus. (Raatikainen 2008, 16)

Tutkimuksen pitää myös olla puolueeton eli *objektiivinen*. Objektiivisuus tarkoittaa sitä, että tutkija ei saa vaikuttaa vastauksiin omilla asenteillaan, arvoillaan tai mielipiteillään. Tavoitteena on, että tulos on aina sama tekijästä riippumatta. Relevanssi eli oleellisuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksella hankitaan vain sitä tietoa, joka on tarpeen tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Siksi on tärkeää rajata tutkimusongelma tarkasti. (Raatikainen 2008, 16)

Tutkimuksella saadun hyödyn tulee olla oikeassa suhteessa sen aiheuttamien kustannusten kanssa, eli taloudellisuus on tutkimusta suunniteltaessa ja toteuttaessa otettava huomioon. Aikataululla on myös merkitystä, sillä

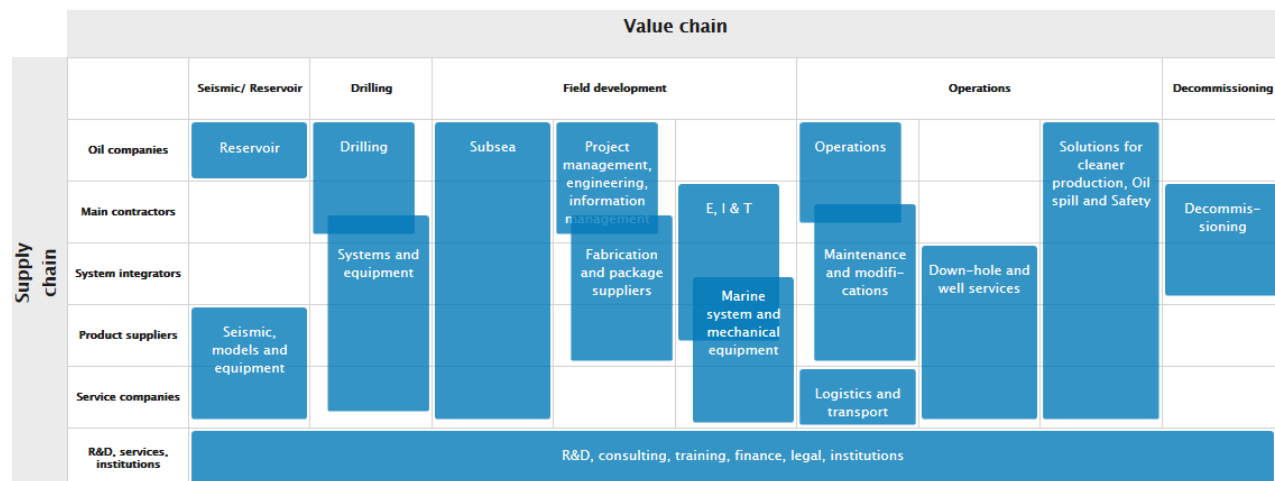
myöhästynyt tutkimus voi olla turha. Aikapula ei saisi vaikuttaa tutkimusmenetelmän valintaan, tulosten käsittelyyn eikä niiden analysointiin. (Raatikainen 2008, 16)

## 5.5 Empiirinen tutkimus

Teoriaosuuden avulla on opinäytetyössä jo perehdytty kansainvälistymiseen, markkinointi(strategioihin), Norjaan kauppamaana sekä öljy- ja kaasuteollisuuteen. Empiirisen tutkimuksen varsinainen kenttätyö tapahtui Norjassa, *OTD- eli Offshore Technology Days 2015* – messuilla. Pääsin suorittamaan havainnoivaa tutkimusta ja tutustumaan OTD-messuihin Stavangerissa toimeksiantaja Tekniqin assistentin kanssa 20–22.10.2015. OTD on Norjan suurin vuosittainen öljy-, kaasu- ja energiaosaamisen messutapahtuma, joka kerää kokoon 30 000 kävijää 36 kansallisuudesta ja 500 näytteilleasettajasta. Näin ollen OTD on yksi maailman nopeimmin kasvavista öljyalan messuista, joilla kyse on liiketoiminnasta, tiedon ja osaamisen jakamisesta, verkostoyhteyksien ja -taitojen laajentamisesta. (Offshore Technology Days 2015)

### 5.5.1 Tutkimuksen aloitus

Tutkimus lähti käyntiin jo Suomessa mahdollisten yhteistyökumppanien etsimisellä. Etsin internetistä Norjaan liittyviä yrityslistauksia sekä sivustoja, joissa olisi öljy- ja kaasualan yrityksiä jaoteltuna osaamisen ja toiminnan mukaan. *INTSOK*-sivustolta löytyi Norjan öljy- ja kaasu partnerit (Norwegian Oil & Gas Partners) listaus, joka on havainnollistamisen vuoksi lisätty alle (kuva 19). Tästä kiinnostuneena pohdinta siirtyi tuleviin OTD-messuihin, joille toimeksiantaja aikoi osallistua messukävijän roolissa. Keksinkin idean, kuinka rajata yrityksiä sekä tutkimusta että messuja varten. Kiinnostavia yrityksiä kartoitettiin *INTSOK*-yrityslistauksesta projektialarajauksella vertaamalla sitä OTD Stavangerin näytteilleasettajalistaan. *Toimitusjohtaja Lahti* määritteli rajauksiksi öljy- ja kaasualan kumppanilistasta ”Project management, engineering, information management + Maintenance and modifications + Decommissioning” ja näillä rajauksilla yrityksiä löytyi 55 kappaletta. Listaa karsittiin vertaamalla yrityksiä OTD-messujen näytteilleasettajiin, ja näin jäljelle jäi 23 yritystä.



**Kuva 19.** Norjan öljy- ja kaasualan projektiketju. (INTSOK)

Messuilla tavoitteena oli käydä tutustumassa näiden listattujen yritysten toimintaan, luoda kontakteja, verkostoitua ja selvittää vastauksia ennalta mietittyihin kysymyksiin. Toimitusjohtaja Lahti esitti Tekniq Oy:lle tärkeimmät selvittävät kysymykset, joita olivat: Mitä yrityksenne tekee? Oletteko kansainvälinen yritys? Onko yhteistyökumppaneina suomalaisia yrityksiä? Mitä mieltä olette yhteistyöstä suomalaisten kanssa? Etsittekö yhteistyökumppaneita? Jos kyllä, niin minkälaisia yrityksiä ja mitä heiltä vaaditte?

Lisäksi tutustuimme erilaisiin verkostoitumista ja yritystoiminnan kehittämistä edesauttaviin yrityksiin ja heidän kansainvälistymiskonsultteihinsa. Norjan markkinoille kansainvälistymisessä apua Tekniq Oy:lle tarjosivat *Finpro*, *Gateway Norway As* ja *Vasek Oy*. Apua yritykselle voisi saada myös *Meriteollisuus Ry:ltä* ja *EnergyVaasalta*.

*Finpron* tavoitteena on auttaa suomalaisia pk-yrityksiä kansainvälistymään, hankkia Suomeen lisää ulkomaisia investointeja ja kasvattaa ulkomaisten matkailijoiden virtaa Suomeen. Finprossa työskentelee yli 200 asiantuntijaa 45 eri maassa. Finprolla on maailmanlaajuinen, keskeisiin toimialoihin erikoistunut konsulttiverkosto, joka toimii yhteistyössä *TEM:in*, *TE-keskusten* ja *Tekesin* kanssa. Asiantuntijat antavat neuvontaa sekä tieto- ja tiedonhakupalveluita. Finpron vientikeskukset ovat Suomen virallisia kansainvälistymis- ja vienninedistämisorganisaatioita. (Finpro)

*Gateway Norway AS* on nimensä mukaisesti portti Norjan kasvaville markkinoille. Gateway Norway on Norjassa toimiva suomalaistaustainen yritys, jolla on pitkä kokemus liiketoiminnasta Norjassa ja laajat kontaktit paikallisiin offshore- ja onshore-alojen yrityksiin. (Gateway Norway)

*VASEK eli Vaasan Seudun Kehitys Oy* tukee toimivien yritysten kehittämistä ja kasvua monipuolisesti. Se tarjoaa neuvontaa yrityksen tilanteen määrittelyssä, koulutusasioissa, investointi- ja rahoituskysymyksissä, verkostoitumisessa ja kansainvälistymisessä. VASEK ja Vaasan seudun kansainvälistymispalvelut palvelevat sekä Vaasan seudulla toimivia yrityksiä että ulkomaalaisia yrityksiä ja sijoittajia, jotka haluavat etabloitua Vaasan seudulle. VASEK ja *Osuuskunta Viexpo* toimivat yhdessä projektissa, jonka tarkoituksena on saada uusia yrityksiä sekä Vaasan seudulta että laajemmin Pohjanmaalta lähtemään tekemään kauppaa Norjan markkinoille. (Vaasanseudun kehitys Oy VASEK)

*Meriteollisuus ry* toimii Teknologiateollisuus ry:n toimialayhdistyksenä. Suomen meriteollisuus muodostuu meriteknisen alan laitevalmistajista, kokonaistoimittajista, suunnittelutoimistoista, ohjelmisto- ja järjestelmätoimittajista sekä laivanrakennus-, korjaus- ja offshore-telakoista. Jäseniä Meriteollisuus ry:llä on 75. Yhdistys on jäsen alansa eurooppalaisessa edunvalvontayhdistyksessä *SEA Europessa*. Yhdistyksen tärkeimpiä tehtäviä ovat alan kotimaisen verkostoitumisen edistäminen, tuotekehitys- ja tutkimustoiminnan kansallinen ja kansainvälinen koordinointi sekä vaikuttaminen EU:n laivanrakennuspolitiikkaan ja yhteistoiminta kansainvälisissä järjestöissä. (Meriteollisuus Ry)

*EnergyVaasa* on Pohjoismaiden merkittävin energiateknologian keskittymä, jossa on mukana yli 140 yritystä. EnergyVaasa muodostuu alalla toimivista yrityksistä, näitä palvelevista organisaatioista ja alalle osaajia kouluttavista korkeakouluista, yliopistoista sekä ammattioppilaitoksista. Yhteistyöllä, vahvoilla verkostoilla, tutkimuksen ja koulutuksen sekä toimivan infrastruktuurin ja hyvien palveluiden avulla tavoitteena on varmistaa energiateknologiateknologian keskittymän yritysten kasvu ja kehitys pitkälle tulevaisuuteen. (EnergyVaasa)

### 5.5.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkin OTD-messujen tarjontaa yhdessä Tekniqin assistentin kanssa. Ensimmäisenä messupäivänä tutustuimme messumateriaaleihin sekä näytteilleasettajalistaan ja – karttaan, pohdimme toimintatapaamme lähestyä kiinnostavia yrityksiä ja yrityskierroksen järjestystä. Kiersimme valittuja yrityksiä messuhallien mukaisessa järjestyksessä. Messuständeillä perehdyimme yritysten esitteisiin, materiaaleihin ja videoihin. Tutustuimme myös moniin laitteisiin ja teknisiin innovaatioihin. Avasimme keskustelua kyselemällä yritysten edustajilta tuotteista, toiminnoista ja tarjonnasta. Perehdyimme myös yritysten toimialoihin, ratkaisuihin ja tavoitteisiin. Näin saimme mielikuvaa siitä, voisiko yritys olla Tekniqille potentiaalinen yhteistyökumppani, tai esimerkiksi sopisiko yritys muuten toiminnaltaan tai tuotteiltaan kumppaniverkoston.

Keskustelimme messuilla yli parinkymmenen norjalaisen yrityksen kanssa ja ainakin kolmenkymmenen alalla työskentelevän maata ja sen tapoja tuntevan ihmisen kanssa. Saimme kysymyksiimme hyvin vastauksia jo yleisen keskustelun perusteella ja kiinnostusta osoittamalla. Lisäksi suuren painoarvon saa alalla toimivien konsulttien kanssa käydyt keskustelut.

Öljyn hinta on romahtanut, mutta suomalaisten yritysten kannattaa silti pyrkiä Norjaan. ”Yrityksillä on nyt aikaa tavata, kun investointien tahti on vähäisempi”, sanoo Finpron Norjan vientikeskuksen päällikkö Antti Mäkikyrö Kauppalehden artikkelissa. Hän muistuttaa, että öljyteollisuuden alihankkijaksi pääseminen on pitkä prosessi. ”Nyt on oikea aika tulla tutustumaan ja tehdä itseään tunnetuksi alihankintaverkostoissa”. (Semkina, 2015)

Messuilla keskustelimme Norjan markkinoille pääsyssä auttavien konsulttien kanssa, ja oli selvää, että mahdollisuuksia päästä alalle kohdemaahan on olemassa, jos vain yritys päättää panostaa toimenpiteeseen. Tärkeää on luoda luottamus yritysten välille. Ensin tutustutaan ihmisiin ja luodaan hyvät välit, sitten vasta aletaan käydä kauppaa. Useampi heistä kertoi samaa sanomaa; nyt kun maailman talous on jäissä ja investoinnit vähäisempiä, on yrityksillä mielenkiintoa laajentaa verkostojaan ja tarve yhteistyökumppaneille.

Tekniq tapasi Norjan vientikeskuksen johtajan useaan otteeseen etabloitumista suunnitellen ja keskusteluista irtosi useita hyödyllisiä vinkkejä. Verkostojen luominen Norjassa tulee maksamaan aikaa ja rahaa, mutta mikäli tavoitteet täyttyvät, panostukset maksavat itsensä takaisin. Norjaan täytyy matkustaa, sillä norjalaisille on tärkeä tavata yhteistyökumppaneita seminaareissa, messuilla, illanistujaisissa ja palavereissa. Kehotus oli käyttää ruotsin kieltä, sillä skandinaavinen kieli koetaan ystävälliseksi, ja sitä voi pitää myös kilpailukeinona muiden maiden alihankkijoihin verrattuna. Yrityksiltä odotetaan laatusertifikaatteja, standardien noudattamista ja kansainvälisiä taitoja. Näiden täytyy myös tulla esille yrityksen kotisivuilla ja alihankintaverkostojen rekistereissä.

Norjalaisten kanssa keskustellessa kävi hyvin ilmi, että he toivovat ja olettavat heille puhuttavan ainakin jollakin skandinaavisella kielellä. Kommunikoimme norjalaisille ruotsiksi, ja he vastasivat meille norjan ja ruotsin kielen sekoituksella. Moni kertoi meille, että he voivat kyllä kommunikoida myös englanniksi, mutta englannin kielellä keskustelun aloittaminen aiheuttaa norjalaisissa hieman vastahakoisuutta. Toivottavaa on siis, että small talk ja tutustuminen ihmisiin hoidetaan mahdollisimman pitkälti skandinaavisella kielellä. Liikekieli on kuitenkin englantia, eli kaupankäynti ja sen yksityiskohdat hoidetaan englanniksi väärinymmärrysten minimoimiseksi.

Messuilla oli paljon erikokoisia öljy- ja kaasualan yrityksiä. Pienet norjalaiset yritykset olivat Tekniqille entuudestaan tuntemattomia. Perehdyimme näistä kiinnostavimpiin yrityksiin, joista suurin osa toimi Tekniqiä vastaavasti konsultointi- ja projektitöiden parissa. Tutustuimme heidän toimintaansa ja tarjontaansa, kyselimme tulevaisuuden tavoitteita ja verkostoiduimme avainhenkilöiden kanssa. Loimme messuilla tärkeitä kontakteja tulevaisuutta varten toimeksiantajalle.

Kerroimme olevamme Suomesta ja kysyimme norjalaisten suhtautumista suomalaisiin sekä mielipidettä mahdollisiin suomalaisiin yhteistyökumppaneihin. Norjalaisilla oli hyvin positiivinen mielikuva suomalaisista kansana ja

työntekijöinä. He eivät nähneet minkäänlaista estettä sille, etteivätkö voisi aloittaa yhteistyötä suomalaisen yrityksen kanssa. Norjalaisten mielestä sekä kulttuurit että liike-elämän tavat ovat Suomessa, Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa melko samanlaisia. Näin ollen uskomus oli, että varmasti myös yritysten yhteistyö toimii vaivattomasti, kun yrityskulttuuri ei poikkea toisistaan rajusti. Yritysten tarvitsee vain löytää toisensa, verkostoitua ja hyödyntää toistensa palveluja. Tätä ajatusta tukevat myös aikaisemmat opinnäytetyötutkimukset, jotka olen maininnut ensimmäisessä luvussa.

Norjalaiset olivat hyvin avoimia ja kertoivat mielellään yritystoiminnasta, alasta ja tulevista tärkeistä tapahtumista. Suomalaisille yrityksille saimme vinkiksi sen, että suomalaisten pitäisi vain rohkaistua ja olla sosiaalisia sekä lähteä naapurimaahan tekemään työtä, kun siellä sitä kerran on tarjolla. Toiveena oli myös, että suomalaisyritykset julkaisisivat enemmän tietoa yrityksen toiminnasta, taloudesta ja uutisista, että perehtyminen toisesta maasta käsinkin onnistuu.

Hauskaa oli huomata, että norjalaiset pitävät suomalaisia hieman jäykkinä ja byrokraattisina. Tämä johtui vastaajien mielestä yleisesti niukasta kommunikoinnista ja suomalaisten olemuksesta (seisotaan jäykkänä ja ylipukeudutaan).

Norjalaisten mielestä suurin ongelma yhteistyön aloittamisessa on huono tietämys suomalaisista yrityksistä. Asiaa ei ainakaan edesauta maiden eri kielet. Eikä se, että monet suomalaiset pienyritykset eivät edelleenkään esittele yritystä edes englanniksi nettisivuillaan. Suomalaiset pienyrityksien edustajat, joiden kanssa keskustelimme messuilla, kertoivat heille suurimman esteen olevan matkustaminen maiden välillä. Siinä missä suomalaiset kiinnittävät huomionsa kaupankäynnin käytännön ongelmiin, norjalaiset kokevat kulttuuriin ja kommunikointiin liittyvät erot näitä merkittävämmiksi. Nämä keskustelut tukivat paljon NOFI:n teettämää tutkimusta, josta olen maininnut työn ensimmäisessä luvussa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön pohjalta on selvitetty Tekniq Oy:n mahdollisuuksia kansainvälistyä Norjan öljy- ja kaasualan markkinoille. Kohdemarkkinoiden selvitys kertoi siitä, että yrityksellä on hyvät mahdollisuudet menestyä Norjassa, eli Suomen lähimarkkinoilta. Kohdemarkkinoiden kartoitus avasi Norjalaisten liike-elämää, tapakulttuuria ja yleisimpiä näkökulmia maassa toimimiseen. Tekniq Oy:lle näiden vaatimusten täyttäminen ja maan kulttuurin omaksuminen ei pitäisi olla haaste. Öljy- ja kaasualan yleisluontoinen selvitys kertoi työn perustoiminnot ja alalle tärkeät piirteet. Markkinapotentiaalia selvitettiin öljy- ja kaasualalla alkavien projektien kartoituksella. Koska useita suuria projekteja on käynnistymässä Norjassa, eikä maalla ole niihin tarvittavaa osaamista riittävästi, on suomalaisilla yrityksillä mahdollisuus menestyä naapurimaassa. Markkinoilla on siis kysyntää, mutta niin on myös kilpailuakin. Markkinoille pääsyn helppouteen vaikuttavat kilpailuedut, joista tässä työssä on myös kerrottu. Tutkimuksen perusteella kaikkein todennäköisintä olisi saada Norjasta projekti muodostamalla yritysrypäs tai –klusteri alan muiden yritysten kanssa ja tarjota palvelua isompana kokonaisuutena projekteista vastaaville yrityksille.

Norjalais-Suomalaisen kauppayhdistyksen tekemän tutkimuksen mukaan vuonna 2011 suomalaiset pitivät suurimpana kaupan esteenä verkostojen puutetta ja norjalaisille kieliongelmat olivat kauppaa hidastavia tekijöitä Suomessa. Kauppayhdistyksen tutkimuksessa korostettiin myös valtion nykyistä aktiivisempaa roolia ulkomaankaupan ja investointien edistäjänä molempiin suuntiin. Omaa tutkimusta tehdessäni huomasin, että taloustilanne on vaikuttanut paljon sekä suomalaisten että norjalaisten asenteisiin. Suomalaiset ovat yhä valmiimpia verkostoitumaan ja näkemään vaivaa pohjatöiden tekemisessä yrityksen etabloitumista rakentaessa. Norjalaiset taaskin ovat suvaitseampia kielen suhteen, ja useat mediat ovatkin julkaisseet uutisia norjalaisten halusta palkata työvoimaa naapurimaista. Nykyisin yhteistyötä edesautetaan yhä enemmän valtion tasoltakin.



## 6.1 Suositukset toimeksiantajalle

Suosittelena Tekniqia tekemään strategian ainakin vuodeksi eteenpäin. Strategiassa olisi hyvä olla valittuna ennalta alan tapahtumat, joihin yritys aikoo ottaa osaa. Mielestäni olisi hyvä osallistua messuihin ja seminaareihin niin, että jokaisessa vuosineljänneksessä olisi ainakin yksi tapahtuma, jossa yritys on esillä sekä tavoitettavissa. Yrityksen edustamisen kannalta osallistuminen olisi järkevää ainakin *ONS-* ja *OTD 2016 -messuille*. Seminaareissa on tarjolla ajankohtaista tietoa, mahdollisuuksia kouluttautua, luoda kontakteja tai jopa löytää kauppakumppaneita. Näin ollen osallistuminen ainakin muutamaaan seminaariin Norjassa on suositeltavaa. Yritysvierailujen järjestäminen norjalaisiin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin tai Norjan kauppakamriin olisi hyödyllistä. Norjalaiset kertovat mielellään yrityksestä, sen toiminnasta, tärkeistä luvuista ja tavoitteista. He myös arvostavat käyntiä paikan päällä. Tekniqin kannattaisi poimia kiinnostavien mahdollisten yhteistyökumppaneiden joukosta muutama, joita lähteä tapaamaan Norjaan ja panostaa verkostoitumiseen näiden toimijoiden kanssa kunnolla.

Tärkeää on panostaa viestintään yrityksen sisäisesti ja ulkoisesti sekä aloittaa tehokas mainonta. Yrityksen nimen ja logon toistuminen useasta eri lähteestä vahvistaa luottamusta ja lisää tunnettuutta. Myös Tekniqin internet-sivuja olisi hyvä täydentää pikaisesti. Toimeksiantajan olisi hyvä hankkia näkyvyyttä alan julkaisuissa ja lehdissä (myös virtuaalisissa, kuten blogeissa). Messumateriaaleihin kannattaa panostaa, sillä monet toimijat hankkivat tietoja yrityksistä nimenomaan alan tapahtumista. Tekniqin kannattaisi lisätä vähintään nimensä, logonsa ja yhteystietonsa alalla paljon käytettyihin yrityslistoihin, esimerkiksi INTSOK-partneri listaan. Rekisteröityminen on pieni vaiva, mutta siitä voi olla suuri etu tulevaisuudessa.

Markkinointimateriaalia ja yritysesittelyjä voisi välittää myös yrityksen kansainvälistymistä tukeville organisaatioille, kuten Finprolle, Gateway Norwaylle ja VASEKille. Yhteistyö ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen kanssa voisi luoda positiivista yrityskuvaa tulevaisuuden työntekijöille,

yhteistyökumppaneille ja kilpailijoille. Koulut järjestävät myös paljon alan tapahtumia ja ovat mukana niissä, joten opiskelijoilta voisi saada myös apua materiaalien sekä tietojen levittämiseen. Vaasassa on paljon kansainvälisiä opiskelijoita, jotka tulevat erilaisista kulttuureista ja maista. Opiskelujen jälkeen monella on vielä tulevaisuus avoinna. Hyvä yritysmielikuva voi poikia yhteydenottoja opiskelijoiden tulevaisuuden työpaikoista ympäri maailmaa.

Ainakin seuraaviin alla mainittuihin kohteisiin toimeksiantajan kannattaisi perehtyä sekä kohdistaa markkinointia:

- Osallistuminen OTD 2016 Bergeniin edellyttää messumateriaalien, kuten esitteiden, käyntikorttien, kynien jne. hankkimista. Jos toimeksiantaja edustaa näytteilleasettajana, myös messuständin mainonta täytyy miettiä tarkoin. Mahdolliset ständirungot, kalusteet, teippaukset, valot, virtuaaliset esitteet jne. tulevat kyseeseen. Messupalveluissa kannattaa luottaa ammattilaiseen, kuten esimerkiksi *Wulff Entreen*. Jos oman ständin perustaminen tuntuu vielä liian suurelta projektilta, myös esimerkiksi jaettu ständi Team Finlandin tai jonkun suomalaisen pienyrityksen kanssa kannattaa laittaa harkintaan.
- Mainos yrityksestä *OffShore+-lehteen*, jota jaetaan öljy- ja kaasualan messutapahtumissa ilmaiseksi.
- Yritysesittely ja -mainos Meriteollisuus Ry:n (Finnish Marine Industries) materiaaleihin sekä rekisteröityminen jäseneksi.
- Mahdolliset konferenssimainokset *Offshore Media Groupin* kautta Norjan yritystapahtumiin.
- Rekisteröityminen INTSOK-partneri listaan ja yrityksen tietojen antaminen palveluun.
- Rekisteröityminen *Achilles Joint Qualification System (JQS)* -järjestelmään. Achilles on yhtenäinen hyväksyntäpalvelu öljy- ja kaasualalle, jota myös norjalaiset yritykset käyttävät laadun takaamiseksi ja riskien välttämiseksi. (Achilles)
- EnergyVaasa klusteriin rekisteröityminen, yritystietojen tarjoaminen ja Energy Week 2016 -tapahtumaan osallistuminen.

- Esitteitä ja materiaaleja voisi toimittaa korkeakouluille tai yhteyshenkilöille. Tärkeimpiin tapahtumiin osallistuminen muiden yritysten kanssa.

Sosiaalinen media on myös noussut esille norjalaisessa yrityskulttuurissa. Suomessa sosiaalinen media ei ainakaan vielä ole niin merkittävässä osassa liike-elämää, mutta Norjassa sosiaalisen median merkitys on yllättävän suuri. Norjalaiset jakavat avoimesti tietoa yrityksestä, alasta ja ajankohtaisista uutisista. He myös olettavat, että vastapuoli tekee näin. Norjalaiset haluavat tutkia yritysten tietoja, julkaisuja, referenssejä ja avainlukuja internetistä. Näin he muodostavat mielikuvaa yrityksestä ja saavat luottamusta siihen, ettei kumppaniehdokkaalla ole salattavaa. Verkostoituminen sosiaalisessa mediassa on myös tärkeää. Tekniqin tulisi luoda profiilit ainakin *LinkedIn*- ja *Facebook-palveluihin*, antaa siellä kattava kuvaus yrityksestä ja sen toiminnasta sekä olla aktiivisia ajankohtaisten asioiden päivittämisessä. Suositeltavaa olisi myös henkilökunnan tehdä edustavat ja selkeät profiilit, joissa on päivitettynä esimerkiksi työtehtävät, työkokemus, osaaminen ja kielitaito. Alan yritysten ajankohtaista-, blogi- ja päivitysjulkaisuja kannattaa seurata aktiivisesti ja mahdollisesti myös ottaa niihin osaa (kommentoida, jakaa, verkostoitua ja hyödyntää tietoa yritystoiminnassa).

En julkaise opinnäytetyössäni yhteistyökumppanilistaa toimeksiantajan edun vuoksi. Kartoitus yhteistyökumppanivaihtoehdoista on tehty ja parikymmenen pienyrityksistä koostuva yrityslista on toimitettu toimeksiantajalle. Lisäksi toimeksiantajan kanssa on käyty läpi kaikkien tapaamisten ja haastattelujen sisältö. Luotujen kontaktien yritys- ja yhteystiedot (esim. esitteet ja käyntikortit) on annettu Lahdelle jatkotoimenpiteitä varten. Jatkoselvitysehdotuksena suosittelen Tekniqia tutkimaan alkavat projektit läpi ja pohtimaan keiden yhteistyökumppaneiden kanssa projektiin olisi mahdollista ottaa osaa. Yhteistyökumppaniehdokkaiden taustoihin kannattaa perehtyä ennen mahdollisia yritystapaamisia. Hyödyllistä olisi myös realistisesti arvioida yrityksen omat resurssit ja mahdollisuuden tehdä voittoa kyseisissä projekteissa.

## 6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus

Luotettavuus työssä on hyvä, sillä tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksessa tuloksia on kerätty teoriaan aiemmista tutkimuksista, kirjoista, artikkeleista ja nettilähteistä. Useat artikkelit, uutiset ja julkaisut ovat painottaneet suomalaisten ja norjalaisten yritysten yhteistyön aloittamisen tärkeyttä ja ajankohtaisuutta. Teorian tueksi tutkimuksessa on myös tehty laadullinen kenttätö, jossa havainnointiin alan trendejä ja keskusteltiin kohdemaan yritysten kanssa yhteistyö mahdollisuuksista.

Opinnäytetyö tutki niitä asioita, joita oli tarkoituskin ja löysi vastaukset niihin kysymyksiin, jotka muodostivat tutkimustarpeen. Tarkoitus oli selvittää toimeksiantajalle etabloitumista kohdemaan markkinoille. Työn teoriaosuus kertoo jo paljon vastauksia. Tästä esimerkkinä on yritystä tukeva kansainvälistymistieto, öljyprojektien tutkiminen sekä toimeksiantajaa erityisesti kiinnostanut norjalaisten yrityskulttuuri. Käytännön tutkimus tutki juuri toimeksiantajan toivomia kysymyksiä yrityksen näkökulmasta. Käytäntö vahvisti teoriassa opitun. Validiteetissä on siis onnistuttu.

Tutkimus on objektiivinen eli puolueeton, vaikka työ suoritettiinkin toimeksiantajan näkökulmasta. Mielestäni tutkimusta voivat hyödyntää myös muut kohdemaasta tai toimialasta kiinnostuneet yritykset. Työ kertoo myös kansainvälistymisestä ja markkinoinnin hyödyntämisestä yrityksen tukena. Tulokset olisivat varmasti samat sekä teoriassa että laadullisessa tutkimuksessa, vaikka tutkijana olisi toinen henkilö. Tuloksiin on kuitenkin vaikuttanut tutkimuksen suorittamisajankohta, sillä:

- Norjan ja Suomen väliset kauppasuhteet ovat vasta viime vuosina lähteneet lämpenemään. Nykyisin myös valtiot tukevat verkostoitumista.
- Pienyritysten suosion kasvu on vasta alkanut leviämään maailmanlaajuisesti.

- Yritykset keskittyvät aiempaa enemmän vain avainosaamiseensa (vrt. ennen kaikki yritettiin hoitaa itse) ja hakevat muut toiminnot alihankkijoilta tai yhteistyökumppaneilta. Näin ollen myös osaamispalvelut ja konsultointityöt ovat ajankohtaisia.
- Energiateollisuudessa norjalaiset suosivat pitkään vain omaa työvoimaa, mutta kuten aiemmat tutkimukset ja asiantuntijoiden kommentit osoittavat, nyt taloustilanteen ja maailman muuttuessa avautuvat ovet myös suomalaisille. Uusien projektien alkaessa norjalaiset tarvitsevat osaamista naapurimaistakin.

Opinnäytetyön aihe on ammattialan kannalta merkityksellinen ja tutkimuksen teoria sekä käytännön toteutus muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Teoria ja empiirinen tutkimus siis tukevat toisiaan, sillä tulokset ovat yhtenäisiä ja toistuvat molemmissa tutkintatavoissa.

### **6.3 Kuinka onnistuin?**

Mielestäni onnistuin löytämään tärkeitä tutkimuksia aiheesta ja tietoa toimeksiantajalle. Opinnäytetyötä tehdessä olen joutunut käymään läpi erilaisia aineistoja kirjoista tutkimuksiin, artikkeleihin ja tilastoihin. Työn lähteet ovat olleet suomeksi, ruotsiksi, norjaksi ja englanniksi, joten tarpeellisen tiedon saamiseksi olen joutunut myös käännöstehtäviin. Teoria-aineisto on ollut kiinnostavaa ja aihealuetta tutkiessa opin hurjasti, itselle aikaisemmin täysin vieraasta alasta, energiateollisuudesta.

Opinnäytetyön tekeminen sai minut avaamaan silmät pohjoismaisesta yhteistyöstä ja innostumaan kansainvälisistä töistä. Jouduin haastamaan itseäni kenttätyöskentelyssä kielellisesti, sillä Keski-Suomen kasvattina edes ruotsinkieli ei ole ollut minulle jokapäiväinen kommunikointikieli. Nykyisin Vaasassa asuneena onneksi toinen kotimainen luonnistuu ja selvisin Norjassa messuilla tilanteista yllättävän hyvin. Teollisuuden sanasto oli hukassa ruotsiksi, mutta onneksi paikkaaminen englanniksi onnistui.

Kirjoitustyö eteni hitaammin kun olisin toivonut. Tuotetun tekstin saaminen paperille oli vaikeaa, vaikka tietoa asioista oli runsaasti saatavilla. Tietoa löytyi loputtomiin ja sen haravoiminen läpi oli suuri urakka. Puoltakaan löydetyistä tiedosta en voinut käyttää hyödyksi työssä, sillä muuten aiheajaus olisi levinnyt käsiin. Silti jatkoa varten uskon, että olen tietoa etsiessä oppinut paljon ja pystyn hyödyntämään oppimaani jatkossa työelämässä. Opin kirjoittaessa myös, että työntekijänä olen enemmän "kenttätöntekijä" kuin "raportoija", sillä sosiaalisuuteni ja rohkeuteni ansioista olen omillani suorittavassa työssä.

Tutkimusta tehdessä opin, että aiheajaus kannattaa tehdä mahdollisimman tarkaksi, rajata lisäkysymykset ja keskittyä vastaamaan tutkimusongelmaan. Opin nämä asiat kantapään kautta, kun teoriaa tutkiessani huomasin, että aiheajaukseni ei ollut alun perin riittävän suppea. Mikäli joskus vielä tulevaisuudessa teen tutkimustyötä, otan ainakin nämä seikat paljon paremmin huomioon.

Mikäli minulle tulee vastaavanlaisia projekteja vastaan tulevaisuudessa esimerkiksi työelämässä, aion kiinnittää enemmän huomiota valmisteluihin ja suunnitteluun. Aikatauluuttaminen on minulle luontaista, mutta työtä kirjoittaessa huomasin, että aikatauluista on vaikea pitää kiinni, jos työvaiheita ei ole suunniteltu tarkasti. "Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty" -sanontaa kannattaa uskoa! Suunnittelutyöhön kannattaa kuluttaa huolella aikaa ja ajatuksia, varsinkin, kun tutkittava aihe, toimiala tai teoria-aineistojen kieli ovat vieraat. Olen iloinen, että työlläni on ollut toimeksiantaja, sillä vastuu tiedon hankkimisesta yritykselle on motivoinut ja edesauttanut työn valmistumista.

## LÄHTEET

Achilles. 2016. Oil and Gas. Viitattu 22.2.2016. <http://www.achilles.com/en/industry-sector-communities/the-industry-sectors-we-work-in/oil-gas>

Antell, S. 2010. Norjan maaraportti. Finpro. Viitattu 11.1.2016. <http://www.finpro.fi/documents/10304/16284/Norjanmaaraportti15122011.pdf>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uudistettu painos. Keuruu. Edita Publishing Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Det Norske. Ivar Aasen. Viitattu 8.2.2016. <http://www.detnor.no/ar2013no/ivar-aasen/>

EnergyVaasa. Viitattu 11.1.2016. <http://energyvaasa.vaasanseutu.fi/energyvaasa-lyhyesti/>

Eures & Nav. 2015. Working in the Norwegian Oil and Gas Industry in Norway. Viitattu 8.2.2016. <http://toimistot.te-palvelut.fi/documents/244949/10056976/Working+in+the+Norwegian+Oil+and+Gas+industry+in+Norway+april+2015.pdf/03be7e58-9034-4b46-9a84-8b917f8dec7a>

Euroopan komissio. 2014, 10. Globalisaatio, maailmanlaajuistuminen. Talous- ja rahoitusasiat. Viitattu 30.9.2015. [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/international/globalisation/index\\_fi.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/international/globalisation/index_fi.htm)

Finpro. Viitattu 30.9.2015. <http://www.finpro.fi/palvelut>

Fredrikson, A. 2014. Optimismi värittää yhä öljy- ja kaasuteollisuuden tulevaisuudennäkymiä toiminnan siirtyessä pohjoisemmaksi. Suomen suurlähetystö, Oslo. Suomen ulkoasiainministeriö. Viitattu 17.10.2015. <http://www.finland.no/public/default.aspx?contentid=310431&nodeid=39579&culture=fi-FI>

Fredrikson, A. 2015. Poliittinen sysäys varmisti Johan Sverdrup –hankkeen etenemisen. Suomen suurlähetystö, Oslo. Suomen ulkoasiainministeriö. Viitattu 17.10.2015. <http://www.finland.no/public/default.aspx?contentid=326061&nodeid=39579&contentlan=1&culture=fi-FI>

Gateway Norway. Viitattu 30.9.2015. <http://gatewaynorway.no/sample-page/palvelut/>

Geo ExPro. Small is Also Beautiful. Viitattu 8.2.2016. <http://www.geoexpro.com/articles/2014/01/small-is-also-beautiful>

Hatanpää, A. 2013. Norja tarjoaa suomalaisille liiketoimintamahdollisuuksia. Keskuskauppakamari. Viitattu 5.10.2015. <http://kauppakamari.fi/kansainvaliset-asiat/artikkelit/norja-tarjoaa-suomalaisille-liiketoimintamahdollisuuksia/>

Hellström, A., Kelhä, S., Ruus, S., Oakley, J., Soporek, A. & Tuukkanen, E. 2015. Norwegian-Finnish business climate. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu & Norjalais-Suomalainen kauppayhdistys NOFI. Opinnäytetyö. Viitattu 22.10.2015. Haaga-Helian versio: [http://www.nofi.fi/wp-content/uploads/2015/10/NorwegianFinnishBusinessClimate2015\\_HaagaHelia.pdf](http://www.nofi.fi/wp-content/uploads/2015/10/NorwegianFinnishBusinessClimate2015_HaagaHelia.pdf)  
Viitattu 8.2.2016. NOFI:n versio: [http://www.nofi.fi/wp-content/uploads/2015/10/NorwegianFinnishTradeClimateReport\\_public%2012102015.pdf](http://www.nofi.fi/wp-content/uploads/2015/10/NorwegianFinnishTradeClimateReport_public%2012102015.pdf)

Hiltunen, E. & Hiltunen, K. 2014. Teknoelämää 2035 – Miten teknologia muuttaa tulevaisuuttamme?. Helsinki. Talentum.

Invest in Norway. Business Culture. Viitattu 5.10.2015. <http://www.invinor.no/no/Doing-business-in-Norway/Business-culture/>

Katse Pohjolaan. 2013, 5. Norja-Suomi. Norjan suurlähetystön, Innovation Norwayn ja NOFI:n ilmoitusliite(julkaistu myös Kauppalehden liitteenä). Viitattu 5.10.2015. InPress. <http://www.norja.fi/NR/Kauppalehti%2017.5.2013.pdf>

Keskitalo, J. 2011. Ihmiskunnan energiakriisi. Helsinki. Gaudeamus.

Lainio, U. 2015. Liiketoimintamahdollisuuksia Norjan offshore-teollisuudessa. Finpro. Viitattu 10.2.2016. <http://www.exportfinland.fi/markkinamahdollisuus/norjan-offshore-teollisuudessa>

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt. Vienti ja Tuonti. 1. Painos. Tammertekniikka/Amk-Kustannus Oy.

Meriteollisuus Ry. Viitattu 9.2.2016. <http://meriteollisuus.teknologiateollisuus.fi/fi/meriteollisuus-ry-ajaa-meriteollisuusyritysten-etua>

Morrison, T. & Conaway, W. 2007. Kiss, Bow, or Shake Hands: Europe. Adams Media. Avon, Massachusetts, Yhdysvallat.

Norsk Petroleum. a. Eksport av Norsk Olje og Gass. Viitattu 8.2.2016. <http://www.norskpetroleum.no/produksjon-og-eksport/eksport-av-olje-og-gass/>

Norsk Petroleum. b. Field: Gina Krog. Viitattu 10.2.2016. <http://www.norskpetroleum.no/produksjon/felt/gina-krog/>

Norsk Petroleum. c. Johan Castberg. Viitattu 8.2.2016. <http://www.norskpetroleum.no/leting/funn/72208-1-johan-castberg/>



Norwegian Ministry of Foreign Affairs. 2015. Minifacts about Norway. Viitattu 19.1.2016. [http://www.ssb.no/en/befolkning/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/225814?\\_ts=14d005aeb20](http://www.ssb.no/en/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/225814?_ts=14d005aeb20)

NyiNorge. Fakta om Norge. Arbeidskultur. Viitattu 5.10.2015. <http://www.nyinorge.no/no/Ny-i-Norge-velg-sprak/Ny-i-Norge/Verdt-a-vite/Fakta-om-Norge1/Arbeidskultur/>

Offshore Energy Today. Platform Delays Put Off Aasta Hansteen Production for 2018. Viitattu 8.2.2016. <https://www.offshoreenergytoday.com/platform-delays-put-off-aasta-hansteen-production-for-2018/>

Offshore Energy Today. Photo: Jack-up Maersk Integrator begins drilling ops on Gina Krog. Viitattu 13.4. 2016. <https://www.offshoreenergytoday.com/photo-jack-up-maersk-integrator-begins-drilling-ops-on-gina-krog/>

Offshore Technology Days. 2015. OTD Stavanger. Viitattu 20.5.2015. <https://www.offshoredays.com/2015/about/>

Raatikainen, L. 2008. Tavoitteellinen markkinointi – Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. 1.-3. Painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Ruuska, K. 2001. Projekti hallintaan. 4. Painos. Jyväskylä. Talentum Media Oy. Pohjola-Norden. Tietoa Pohjoismaista. Viitattu 29.9.2015. [http://www.pohjola-norden.fi/fi/tietoa\\_pohjoismaista/norja/?id=176](http://www.pohjola-norden.fi/fi/tietoa_pohjoismaista/norja/?id=176)

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Viitattu 26.1.2016. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html)

Semkina, S. 2015. Yrittäjä: nyt kannattaa mennä Norjaan. Kauppalehti. Viitattu 26.1.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/yrittaja-nyt-kannattaa-menna-norjaan/eGMgg4B9>

Seristö, H. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. 1. Painos. Vantaa. WSOY.

Statoil. First construction step for northern Norway's Aasta Hansteen. Viitattu 13.4.2016. [http://www.statoil.com/en/NewsAndMedia/News/2012/Pages/11Jul\\_AastaHansteen.aspx](http://www.statoil.com/en/NewsAndMedia/News/2012/Pages/11Jul_AastaHansteen.aspx)

Statoil. Ivar Aasen. Viitattu 8.2.2016. <http://www.statoil.com/en/ouoperations/explorationprod/partneroperatedfields/pages/ivaraasen.aspx>

Statoil. Johan Castberg. Viitattu 8.2.2016. <http://www.statoil.com/en/ouoperations/futurevolumes/projectdevelopment/Pages/Skrugard.aspx>

Statoil. Major Johan Sverdrup contract award. Viitattu 13.4.2016.  
[http://www.statoil.com/en/NewsAndMedia/News/2015/Pages/21Jan\\_Johan\\_Sverdrup.aspx](http://www.statoil.com/en/NewsAndMedia/News/2015/Pages/21Jan_Johan_Sverdrup.aspx)

Statoil. Press Kit Aasta Hansteen. Viitattu 8.2.2016. <http://www.statoil.com/en/newsandmedia/pressroom/presskitaastahansteen/Pages/default.aspx>

Suomen Akatemia. Markkinatiedon hyvä hallinta edistää yrityksen kansainvälistymistä. Viitattu 25.11.2015. <http://www.aka.fi/fi/akatemia/media/Tiedotteet1/20101/Markkinatiedon-hyva-hallinta-edistaa-yrityksen-kansainvalistymista/>

Suomen Yrittäjät. Yritystoiminnan ABC. Messut, yhteistoiminta ja uusille markkinoille asettuminen. Viitattu 25.11.2015. [http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/messut\\_yhteistoiminta\\_etabloituminen/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/messut_yhteistoiminta_etabloituminen/)

Suomen Yrittäjät. Yritystoiminnan ABC. Suunnittelu ja markkinatiedon hankinta. Viitattu 25.11.2015. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/suunnittelu-ja-markkinatiedon-hankinta/>

Tanskanen, S. 2011. Myynnin lisääminen Norjan markkinoille. Case: Oy Mitaten Finland Ab. Viitattu 7.12.2015. Opinnäytetyö. Leppävaara. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/29492/Tanskanen\\_Siiri.pdf.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/29492/Tanskanen_Siiri.pdf.pdf?sequence=1)

Tulli. 2015. a. Energiatuotteiden ulkomaankauppa. Helsinki. Viitattu 16.11.2015. [http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/toimialat/energia15/liitteet/2015\\_M09.pdf](http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/toimialat/energia15/liitteet/2015_M09.pdf)

Tulli. 2015. b. Ulkomaankauppa taskutilasto. Helsinki. Viitattu 15.5.2016. <http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/tiedotteet/taskutilasto2015/liitteet/Tasku2015.pdf>

Ulkoasiainministeriö. Maatiedosto Norja. Suomen suurlähetystö Oslo. Viitattu 9.11.2015. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=30980&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>

Vaarnas, M., Virtanen, J. & Hirvensalo, I. 2005. Menestyjä kilpailee tiedolla – markkinatieto kansainvälistymisen tukena. 3. uusittu painos. Helsinki. Fintra-sarja. Multikustannus Oy.

Vaasan Seutu. Invest In. Viitattu 9.11.2015. <http://vaasanseutu.fi/business/invest-in/>

Vaasanseudun Kehitys Oy VASEK. Viitattu 9.11.2015. <http://www.vasek.fi/vaasanseudun-kehitys-oy-vasek>

Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. Painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon – Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki. WSOYpro.

Åström, J. 2014. Markkinatutkimus Norjan ja Tanskan markkinoista. Case: Suomen Ilmastointitukku Oy. Viitattu 7.12.2015. Opinnäytetyö. Kymenlaakso. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/73152/Astrom\\_Jenna.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/73152/Astrom_Jenna.pdf?sequence=1)