

# PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN JA VERKOSTOITUMINEN

Case e-Oppi



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketalouden koulutusohjelma

Syksy, 2017

Alpo Tiensuu

Liiketalouden koulutusohjelma  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Alpo Tiensuu	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	PK-yritysten kansainvälistyminen ja verkostoituminen	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta kansainvälistymiseen ja verkostoitumiseen liittyviä hyötyjä, haittoja, mahdollisuuksia ja uhkia. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Hämeen ammattikorkeakoulun koordinoima KV-Allianssi.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä toimivat kirjoituspöytä tutkimus, case-tutkimus ja dokumenttianalyysi. Ensisijainen tieto kerättiin sähköpostin välityksellä käydyistä haastatteluista. Sekundäärinen tieto on peräisin luotettavista lähteistä ja kirjallisuudesta.

Teoriaosuudessa käsitellään pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymistapoja. Läpi käydään erilaisia kansainvälistymisstrategioita, kerrotaan kansainvälistymisen vaiheista, esitellään suomalaisia kansainvälistymisen tukipalveluita sekä tutkitaan erilaisia yritysverkkoja ja -verkostoja.

Case-yrityksenä oli suomalainen e-Oppi. E-Oppi valmistaa digitaalisia oppikirjoja. Heidän tavoitteenaan on suunnata Tanskan e-kirjamarkkinoille. Opinnäytetyössä kartoitettiin e-Opin toiveiden mukaisesti kilpailutilanne ja toimijat markkinoilla, selvitettiin mahdollisia yhteistyökumppaneita Suomesta ja Tanskasta sekä tutkittiin e-kirjan kääntämisestä ja Tanskassa tapahtuvasta valmistuksesta aiheutuvia kustannuksia. Lisäksi opinnäytetyössä esitellään e-Opille hyödyllisiä tapahtumia ja hakusovelluksia.

Opinnäytetyössä tuli esille, että Tanskasta löytyy e-Opille markkinarako. Onnistunut kansainvälistyminen vaatinee yhteistyökumppaneita, rahoitusta ja erilaisia tukipalveluita. E-Opilla on kaikki mahdollisuudet menestyä Tanskassa, mikäli halua ja tahtoa löytyy tarpeeksi.

**Avainsanat** Kansainvälistyminen, verkostoituminen, e-kirja, markkinatutkimus

**Sivut** 56 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Degree Program in Business Administration  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Alpo Tiensuu	<b>Year</b> 2017
<b>Subject</b>	Internationalization and networking of small and medium-sized enterprises	

---

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to study the internationalization strategies and networking practices of small and medium-sized enterprises. The client of this thesis was Alliance of international universities, which was coordinated by Häme University of applied sciences.

The research methods included desk study research, case research and the analysis of documents. Primary data was collected through e-mail interviews. The Secondary data was collected from reliable publications and online sources.

The theory section consists of the internationalization strategies and networking practices of small and medium-sized enterprises. The theory section deals with different internationalization strategies for small and medium-sized enterprises.

The case company was e-Oppi Ltd from Finland. The company manufactures digital textbooks. E-Oppi has decided to head to the digital textbook market in Denmark. The objective of the research section was to examine market opportunities in Denmark. As requested by e-Oppi, the research section includes information about competitors and their products, possible networking partners and events where to introduce the materials of e-Oppi. There was also an investigation concerning the expenses of the translation from Finnish into Danish.

The results indicated that there is a real demand for e-Oppi in the market of digital textbooks in Denmark. If there is enough will, decisiveness, funding and cooperative partners are found, nothing is impossible.

**Keywords** Internationalization, networking, e-book, market analysis

**Pages** 56 pages including appendices 3 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN .....	3
2.1	Kansainvälistymiseen johtavat syyt .....	4
2.2	Kohdemaan tai -alueen valinta .....	5
2.3	Strateginen suunnittelu .....	6
2.4	Operaatiomuoto .....	8
2.4.1	Epäsuora, suora ja välitön vienti .....	9
2.4.2	Franchising ja lisensointi .....	11
2.4.3	Yhteisyritykset "Joint venture" .....	12
2.4.4	Projektioperaatio .....	12
2.4.5	Tytäryhtiö/ulkomainen myyntikonttori .....	15
2.5	Markkina-analyysi .....	16
2.6	Kansainvälistymistä tukevat organisaatiot .....	16
3	YRITYSVERKOT JA -VERKOSTOT .....	19
3.1	Verkostoitumisen hyödyt .....	20
3.2	Verkostoitumisen haasteet, riskit ja haitat .....	21
3.3	Verkostomallit .....	22
3.3.1	Strateginen allianssiverkosto .....	22
3.3.2	Projektimuotoinen allianssiverkosto .....	23
3.3.3	Yhteistarjoomaverkosto .....	24
3.3.4	Veturivetoinen verkosto .....	25
3.3.5	Jaettu resurssiverkosto .....	25
3.3.6	Kärkiyritysvetoinen verkosto .....	25
3.4	Horisontaalisuus, vertikaalisuus ja moniulotteisuus verkostoissa .....	26
3.5	Liiketoimintaverkkotyypit .....	26
3.6	Korkeakoulut mukana verkossa/verkostossa .....	28
4	CASE E-OPPI – TANSKAN MARKKINOIDEN KARTOITUS .....	30
4.1	E-Oppi yrityksenä .....	30
4.2	KV-Allianssi: Kansainvälisen korkeakouluallianssin verkostot maakunnan yritysten käyttöön .....	33
4.3	Tanska markkina-alueena .....	33
4.3.1	Koulurakenne .....	34
4.3.2	Digitaalisen materiaalin käyttäminen kouluissa .....	35
4.4	Kilpailija-analyysi .....	35
4.4.1	Bookboon .....	36
4.4.2	BookBites .....	36
4.4.3	Clio Online .....	36
4.4.4	Educas .....	37
4.4.5	Egmont .....	37
4.4.6	Emat .....	38
4.4.7	Fysik-Kemi-Tjek ja Biologi-Tjek .....	39
4.4.8	GO Forlag .....	39

4.4.9	Matematikfessor.....	40
4.4.10	MV-Nordic .....	40
4.5	Mahdolliset yhteistyökumppanit .....	40
4.5.1	Kansainvälistymisen tukipalvelut .....	40
4.5.2	Työvoiman ja yhteistyökumppanien etsiminen .....	41
4.5.3	Tapahtumat .....	42
4.6	Tanskankielisen e-kirjan kustantaminen .....	42
4.6.1	Työvoiman kustannukset Tanskassa.....	43
4.6.2	Kirjan kääntämisen kustannukset.....	43
4.6.3	Markkinoinnin kustannukset Tanskassa .....	44
5	POHDINTA.....	45
6	YHTEENVETO.....	46
	LÄHTEET.....	47

## Liitteet

Liite 1	Asiatekstinkääntäjien suomalaisilta suorilta asiakkailta veloittamat käännöshinnat vuonna 2010 (Suomen kääntäjien ja tulkkien liitto, 2010)
Liite 2	Asiatekstinkääntäjien Suomessa toimivilta käännöstoimistoilta veloittamat käännöshinnat vuonna 2010 (Suomen kääntäjien ja tulkkien liitto, 2010).
Liite 3	Pylväsdiagrammi Euroopan maiden työvoimakustannuksista (euroa tunnissa) (Eures 2016).

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta kansainvälistymiseen ja verkostoitumiseen liittyviä hyötyjä, haittoja, mahdollisuuksia ja uhkia. Opinnäytetyössä kartoitetaan markkinamahdollisuuksia Tanskasta suomalaiselle e-kirjojen kustantajalle e-Opille. Tutkimus käsittelee yleisesti Tanskaa markkina-alueena. Läpi käydään suurimmat kilpailijat ja heidän tuotevalikoimaansa. Työvoiman kustannusarviossa vertaillaan tanskalaisten ja suomalaisten opettajien ja kirjailijoiden palkkaeroja. Lisäksi kartoitetaan mahdollisia yhteistyökumppaneita ja hyödyllisiä tapahtumia.

Opinnäytetyö on käyttökelpoinen kansainvälistymisestä tai verkostoitumisesta kiinnostuneille. Se antaa yleishyödyllistä tietoa kansainvälistymisen ja verkostoitumisen käytännön toimista, eri vaihtoehtoista ja palveluista. Tutkimusosuuden maa-analyysiä pystyy hyödyntämään alasta riippumatta. Kilpailija-analyysi, työvoiman kustannusten vertailu ja yhteistyökumppanien kartoittaminen ovat suunnattu erityisesti e-Opin hyötyä silmällä pitäen. Saman segmentin yrityksille tutkimusosuudesta löytyy informatiivista tietoa.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa on käytetty dokumenttianalyysin, kirjoituspöytä tutkimuksen ja case-tutkimuksen piirteitä. Dokumenttianalyysissä johtopäätöksiä tehdään kirjalliseksi johdetusta materiaalista. Tällaista materiaalia ovat esimerkiksi verbaliset, symboliset tai kommunikatiiviset aineistot. Tällaisiksi luetaan muun muassa haastattelut, internetsivut, lehtiartikkelit, vuosikertomukset, markkinointimateriaalit, puheet, keskustelut, raportit ja muut kirjalliset materiaalit. Erityisesti opinnäytetyössäni olen käyttänyt internetsivuja, markkinointimateriaaleja, raportteja, haastattelut sähköpostin välityksellä ihmisiä ympäri Eurooppaa, sekä koostanut materiaalin erinäisistä muista lähteistä. Anttila kertoo dokumenttianalyysin vahvuudeksi sen herkkyyden asiayhteydelle. (Anttila 1996, 277–279.)

Kirjoituspöytä tutkimuksella tarkoitetaan sekundäärisen markkinatiedon hankintaa. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa markkinatiedon hankinta tapahtuu Suomesta käsin. Mikäli kirjoituspöytä tutkimuksessa ei tule esille oleellista tietoa, voidaan sitä jatkaa kenttätutkimuksella. Kenttätutkimus on tarkempaa, tuoreempaa ja suodatetumpaa paikan päällä hankittuna. (Vaarnas & Virtanen 2001, 41.)

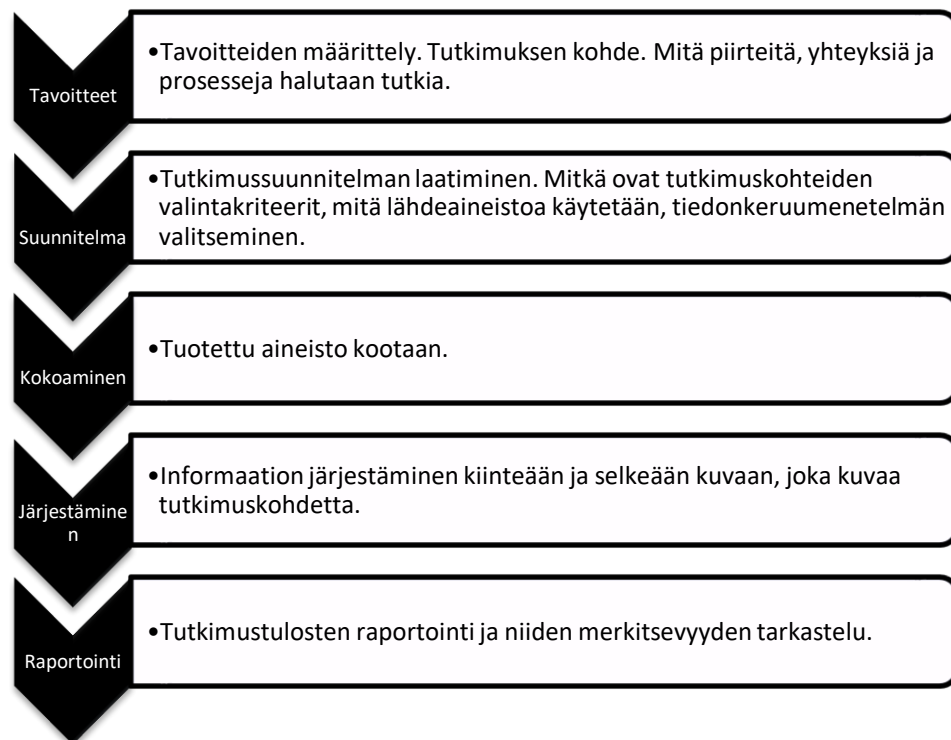
Anttila (2005) kertoo, että Yinin (1987) mukaan tapaustutkimus eli case-tutkimus on luonteeltaan empiirinen tutkimus, jossa käytetään eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan jotain tapahtumaa tai toimintaa. Case-tut-

kimuksen kohteina voivat olla esimerkiksi yksilöt, ryhmät, laitokset tai yhteisöt ja näihin liittyvät taustatekijät, asemat, tilanteet, ympäristötekijät sekä ulkoiset ja sisäiset tekijät. Case-tutkimukset ovat tyypillisesti syvätutkimuksia (engl. in-depth investigations) tietystä sosiaalisesta yksiköstä, josta tutkimus antaa täydellisen ja hyvin organisoidun kuvan. Tarkoituksesta riippuen tutkimuksen voi kohdistaa kokonaiskuvaukseen tai jollekin osa-alueelle. E-Opin tapauksessa tutkimus on kohdistettu Tanskan digitaalisen oppimateriaalin markkina-analyysiin.

Anttila (2005) kertoo, että Yinin (1987) mukaan tapaustutkimus on intensiivinen tutkimusmenetelmä. Siinä käsitellään ajankohtaisia asioita ja tutkimuksessa voidaan suorittaa systemaattista tarkastelua sekä haastatteluja. Tapaustutkimus on enemmän kohdistunut selitykseen kuin tulkitaan. Tutkimus voidaan toteuttaa arkistomateriaalin pohjalta, mutta sitä voidaan täydentää henkilötasolla saatavalla tiedolla.

Tutkimuksessani on käytetty laajaa arkistomateriaalia, kuten aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, raportteja, analyysyjä, tilastoja ja useita eri internet-lähteitä. Tutkimuksen tueksi olen haastatellut eri tahoja sähköpostin välityksellä. Anttila (2005) kirjoittaa, että kyseiset seikat ovat Yinin (1987) mukaan case-tutkimuksen ominaispiirteitä.

Case-tutkimuksen yleistettävyyys tulee aina kyseenalaistaa. Case-tutkijan tarkoituksena on kuvata, eikä juurikaan tulkita aineistoa. Kuitenkin tutkijan oma näkemys tulee helposti esille laajan tutkimusaineiston keräämisprosessin takia. (Anttila 2005, 286–288.)



Kuva 1. Case-tutkimuksen vaiheet (Anttila 2005, 287).

## 2 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Kansainvälistymisen teorioita ja malleja on useita, mutta yhteinen tekijä on se, että kansainvälistymistä pidetään prosessina. Ahokangas ja Pihkala (2002) ovat keränneet erilaisia kansainvälistymisen määritelmiä. He kertovat, että Welch ja Luostarinen (1988) määrittelevät kansainvälistymisen prosessiksi, joka tarkoittaa kasvavaa läsnäoloa kansainvälisissä operaatioissa. Beamishin (1990) mukaan kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritysten tietoisuus tulevista kansainvälisten liiketoimintojen suorista ja epäsuorista vaikutuksista kasvaa. Tämän johdosta yritykset aloittavat ja suorittavat liiketoimia, joiden osapuolet ovat eri maissa. Johanson ja Mattsson (1988) kertovat, että kansainvälistyminen on prosessi, jossa luodaan liikesuhteita, joko laajentamalla uusin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja keskenään. Ahokangas (1998) taas määrittelee kansainvälistymisen prosessiksi, jossa yritykset koostavat, liikuttelevat ja valmistavat resursseja kansainvälistä toimintaansa varten.

Ulkomaankaupan käynnistäminen on luonnollinen osa yrityksen kasvuprosessia. Viennin aloittamisen lähtökohtana ovat impulssit, jotka herättävät yrityksen mielenkiinnon vientiä kohtaan. Yksinomaan vienti-impulssit eivät riitä. Yrityksessä tulee olla myös edellytykset ulkomaankaupan käynnistämiseksi sekä vientihalukkuutta. (Larimo & Arola 1998, 16–17.)

Taulukko 1. Vienti-impulssit ja -edellytykset (Larimo & Arola 1998, 18).

Impulssit:	Edellytykset:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• myynnin kasvattaminen</li> <li>• tuotteiden ja markkinoiden diversifioiminen</li> <li>• tuotantokapasiteetin maksimointi</li> <li>• kilpailun aallonharjalla pysyminen</li> <li>• T&amp;K aallonharjalla pysyminen</li> <li>• imagon ylläpitäminen</li> <li>• voiton maksimointi</li> <li>• suojautuminen suhdanneheilahteluilta</li> </ul>	<p>yrittäjä/toimitusjohtaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tavoitteet</li> <li>• asenne vientiä kohtaan</li> <li>• kielitaito</li> <li>• osaaminen</li> </ul> <p>yritys:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rahoitusmahdollisuudet</li> <li>• henkilöstöresurssit</li> <li>• oikeanlainen tuote ja tuotanto</li> </ul> <p>ympäristö:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• resurssit</li> <li>• jakelukanavat</li> <li>• informaatio</li> <li>• julkinen valta.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• verohelpotukset.</li> </ul>	
--	--

## 2.1 Kansainvälistymiseen johtavat syyt

Syyt kansainvälistymiseen voivat olla joko ulkoisia tai sisäisiä. Ulkoisesta toimintaympäristöstä johtuvia tekijöitä kutsutaan paine- tai työntötekijöiksi (engl. push factors), jotka ikään kuin työntävät yrityksiä maailmalle. Paine-tekijöitä ovat markkinoiden pienuus, avoimuus, etäinen sijainti sekä eräiden tuotannontekijöiden puute ja/tai korkea hinta. (Vahvaselkä 2009, 62; Luostarinen 2002, 29.)

Markkinoiden pienuus johtuu kylläisyydestä, eli saturoitumisesta. Tästä muodostuu ongelma yrittäjälle, joka ei saa myytyä tarvittavaa määrää kulluttajalle. Pitkien myyntisarjojen tuomat edut (engl. economies of scale) jäävät myyjältä saamatta. (Luostarinen 2002, 30.)

Suomen markkinat ovat yksi maailman avoimimmista markkinoista. Tästä kertovat myös vapaakauppa- ja talousyhteistyösopimukset, mitä Suomi on solminut. Sopimukset ovat lisänneet avoimuutta markkinoille, mikä on näkynyt lisääntyneenä tuontina. Tämä tuonti kilpailee kotimaisten yritysten kanssa, mikä vie harvaa asiakaskuntaa tietyiltä yrityksiltä, mikä lisää kansainvälistymishalukkuutta. (Luostarinen 2002, 30.)

Kaukainen sijainti aiheuttaa paineita kaupankäynnin aloittamisesta kansainvälisesti. Kilpailijoiden seuranta, kilpailijoiden toimenpiteisiin vastaaminen, asiakkaiden huomioiminen, bisnesimpulssien havaitseminen ja niihin nopea reagoiminen sujuvat helpommin, mitä lähempänä kohdemarkkinoita yritys sijaitsee. (Luostarinen 2002, 30–31.)

Sisäiset syyt eli imutekijät ovat vastakohta painetekijöille. Imutekijät ovat taas esimerkiksi kohdemaan houkuttelevuus, johon liittyy esimerkiksi markkinoiden suuruus, kysyntä, avoimuus ja kansantalouksien positiiviset bruttokansantuotteen kasvuennusteet. Eri tutkimuksissa on tullut ilmi,

että yrityksen kansainvälistymisen alkuvaiheessa painetekijät vaikuttavat päätökseen lähteä ulkomaille, kun taas myöhemmässä vaiheessa imutekijät ovat kansainvälistymisen kannalta suuremmassa roolissa. (Vahvaselkä, 2009, 62; Luostarinen 2002, 29–33.)

Kansainväliset kauppasopimukset ovat painetekijöiden lisäksi imutekijöitä. Markkinoiden avoimuus helpottaa yrityksen kansainvälistymistä ja omien tuotteiden tai palvelujen myymistä ulkomaille. Kansainväliset kauppasopimukset nähdään erityisesti pienten maiden etuna. Suurten maiden oma-varaisuus ja isot kotimaanmarkkinat ovat riittävät tarjoamaan yrityksille tarpeeksi suuren ja kilpailukykyisen kasvupotentiaalin. Pienissä maissa ulkomaankaupan osuus on bruttokansantuotteesta keskimäärin korkeampi (35–50 %) kuin suurissa maissa (15–30 %). (Luostarinen 2002, 32–33.)

## 2.2 Kohdemaan tai -alueen valinta

Taustatekijät, joihin kuuluu väestö, asiakkaiden määrä, kilpailijoiden määrä, kilpailevat tuotteet, kaupan esteet, ostokäyttäytyminen ja makutottumukset vaikuttavat markkinapotentiaaliin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat markkinoiden koko, kilpailu, markkinoille pääsy ja tuotteiden hyväksymisaste. Näiden tekijöiden yhteissummana syntyy yrityksen markkinapotentiaali. (Äijö 1991, 44.)

Kansainvälistymistä suunnitellessa tulee tehdä alustava kartoitus. Kartoitus kohdistetaan potentiaaliin alueisiin tai maihin. Selvityksen kohteina ovat esimerkiksi väestömäärä, ostovoima, BKT, markkinoiden koko, markkinoille pääsyn helppous, kilpailun määrä ja tuotteiden hyväksyttävyyys. Kohdemaiden valintaan työkaluna toimii esimerkiksi PESTEL-toimintaympäristöanalyysi. (engl. Political, economic, sociocultural, technological, ecological, ethical, legal). Kyseiset makroympäristöön vaikuttavat tekijät ovat ulkoisia, eikä yritys voi niihin vaikuttaa. Ulkoiset yritykseen vaikuttavat tekijät voivat luoda erilaisia uhkia. Tekijät muodostuvat kotimaan ja kohdemaan toimintaympäristöistä. (Vahvaselkä, 2009, 67–68.)

Kohdemaan poliittiset ja juridiset uhat voivat olla esimerkiksi omistajuus-, toiminta- ja rahoitusriskit tai tuontirajoitukset, kotimaisuutta korostavat lait ja säännökset, rahoituksen kontrollointi, markkina- ja hintakontrollit, verotusta ja työvoimaa koskevat säätelyt, tuontitullit sekä pakkolunastus ja takavarikointi. Kotimaisia uhkia ovat esimerkiksi hallituksen vientiin liittyvät toimet. Taloudellisista tekijöistä voidaan tehdä jako kahteen toimintaympäristöön: globaaliin maailmaa koskevaan talouteen sekä kohdemaan itsenäiseen talouteen. (Vahvaselkä 2009, 67–68.)

### 2.3 Strateginen suunnittelu

Strateginen suunnittelu tarkoittaa laajojen kokonaisuuksien, pitkän aikavälin ja tärkeimpien peruseriaatteiden suunnittelua. Operatiivinen tai taktinen suunnittelu tarkoittaa yksityiskohtaisempaa ja lyhyemmän aikavälin suunnittelua. (Äijö 2001, 51.)

Äijön (2001) mukaan strateginen suunnittelu perustuu yleisinhimilliseen toimintaan. Kaikki yrityksen toimintaan vaikuttavat henkilöt noudattavat tietämättään samantapaista suunnittelumallia. Strategisen suunnitteluun vaiheiksi voidaan lukea seuraavat kohdat:

- toiminta-ajatus ja visio tai yhteenveto
- päämäärät ja tavoitteet
- strategia
- organisaatio
- operatiivinen suunnitelma tai ohjelmointi
- budjetti
- toteutus
- seuranta ja kontrolli.

Toiminta-ajatuksessa yritys esittelee itsensä, kertoo markkinoilla omaksumansa roolin ja tehtävän. Visiossa määritellään mikä on yrityksen pitkän aikavälin suunta eli mihin se tähtää. Päämäärät ja tavoitteet tuovat konkretiaa yrityksen toiminta-ajatukseseen. Päämäärät kerrotaan yleensä yleisemmällä tasolla kuin tavoitteet. Päämäärät on hyvä asettaa siten, että niitä voidaan seurata ja mitata. (Äijö 2001, 52.)

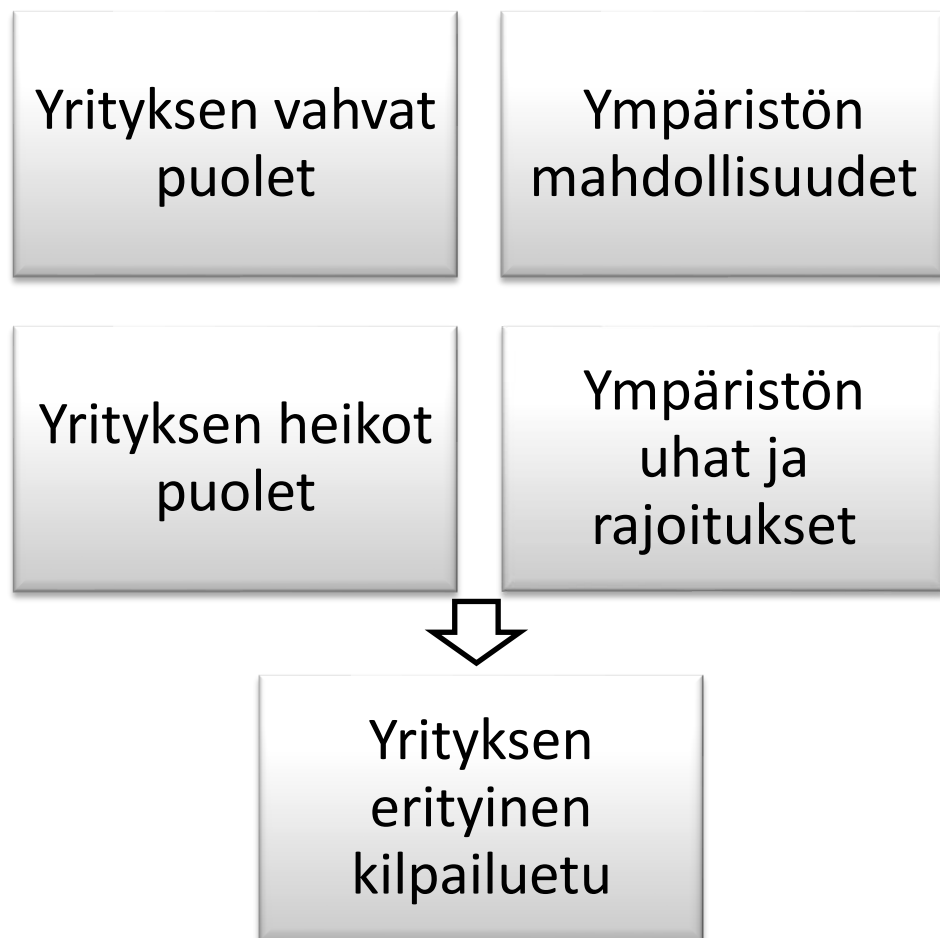
Terminologia strategiasta vaihtelee kirjallisuudessa ja yrityksissä. Usein se on toiminta-ajatuksen, vision, päämäärien, tavoitteiden ja varsinaisen strategiaosan yhdistelmä. Joskus koko strategisesta suunnitteluprosessista käytetään strategiatermiä. Strategiassa yritys määrittelee, miten se aikoo toimia saavuttaakseen päämäärät ja tavoitteet. Toisin sanottuna strategia määrittelee yrityksen perustoiminnot. (Äijö 2001, 52.)

Operatiivisessa suunnittelussa strategia konkretisoidaan ja laaditaan esimerkiksi vuosisuunnitelma. Suunnitelmista laaditaan niitä vastaava budjetti, eli rahamäärinä ilmaistu suunnitelma. Viimeisenä tapahtuu suunnitelmien seuranta ja päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista. (Äijö 2001, 52.)

Strategisen suunnittelun tueksi on analysoitava yritystä ja toimintaympäristöä. Äijö (2001) nostaa seuraavanlaiset analyysit esille:

- SWOT-analyysi sekä asiakas- ja kilpailija-analyysi
- markkinoiden alustava kartoitus
- valittujen markkinoiden yksityiskohtainen analyysi
- myynnin seuranta ja analysointi sekä jatkuva markkinoiden seuranta.

SWOT-analyysissä verrataan yrityksen vahvoja ja heikkoja puolia (engl. Strengths and weaknesses) ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja uhiin (engl. Opportunities and threats). (Äijö 2001, 58.) Yrityksen vahvuuksissa ja heikkouksissa tarkastellaan kaikki yrityksen toimintaan ja kilpailukykyyn vaikuttavat sisäiset tekijät. Näihin kuuluu materiaali-, henkilöstö- ja rahoitusresurssit sekä markkinointi. Mahdollisuuksissa ja uhissa käydään läpi ympäristön tuomat muutokset ja trendit, joilla on positiivista tai negatiivista vaikutusta yritykseen. Ympäristötekijöihin kuuluvat fyysiset, poliittiset, taloudelliset, juridiset, sekä sosiaalis-kulturelliset tekijät. (Äijö 1991, 42-43.)



Kuva 2. SWOT-analyysi (Äijö 1991, 43, mukailtu).

Markkinoiden alustavassa kartoituksessa selvitetään mahdollisten markkina-alueiden potentiaali. Alustava kartoitus on hyvä kohdistaa vain pienen määrään lupaavia markkina-alueita, koska useiden markkina-alueiden yksityiskohtainen tutkiminen ei olisi järkevää suhteessa kustannuksiin. (Äijö 2001, 62–63.)

Markkinoiden kokoa mitattaessa voidaan käyttää suoria tai epäsuoria arviointitapoja. Suora arviointitapa on toteutunut myynti. Mikäli myynnistä ei ole tilastoja saatavana, joudutaan käyttämään epäsuoria arviointitapoja. Epäsuoriin arviointitapoihin kuuluvat tuotteen tuotannon ja ulkomaankaupan määrät. Mikäli näitäkään tietoja ei ole saatavana, käytetään kysynnän selvittämiseksi arvioita väestöstä tai asukasmäärästä sekä taloudellisia tilastoja. (Äijö 2001, 62–63.)

Valittujen markkinoiden yksityiskohtaisen tutkimuksen päätarkoituksena on selvittää tarpeellinen tieto strategisen suunnitelman laatimiselle ja toteuttamiselle. Tämän vuoksi tutkimuksen kohteena on myös yleensä suunnitelmaan ja sen toteuttamiseen vaikuttavat taustatekijät. Tutkimuksen kohteena on yleensä saada yksityiskohtaista tietoa kohdemarkkinoista, tuotteista, viestinnästä, jakelusta, hinnoittelusta, tuotannosta, markkinoinnista, rahoituksesta ja henkilöstöstrategiaan vaikuttavista tekijöistä. (Äijö 2001, 62–63.)

## 2.4 Operaatiomuoto

Yrityksen laajentaessa ulkomaille, sen on valittava tapa millä kansainvälistyminen toteutetaan. Valinta tehdään yleensä suunnittelun alussa. Käytännössä operaatiomuodon valinta tarkoittaa sitä, miten tuote saatetaan ulkomaisille markkinoille. Operaatiomuodon valinnasta voidaan yhteenvedon avulla erotella kolme porrasta. 1. Yritys selvittää strategisessa suunnitelmassaan kohdemaan markkinoiden päämääränsä ja selvittää markkinoilletuloesteiden asettamat vaatimukset. 2. Yritys selvittää kohdemaan mahdolliset operaatiomuodot. 3. Operaatiomuotojen vertailu, joista parhaiten soveltuva muoto valitaan. (Äijö 1991, 57–62.)

Operaatiomuodon valintaan ei ole yhtä yksiselitteistä vastausta. Valintaan vaikuttavat esimerkiksi yritystekijät, tuotetekijät, markkinatekijät sekä operaatiomuotojen eri piirteet. Yritystekijöistä operaatiomuodon valintaan vaikuttavat muun muassa koko ja rahoitusresurssit, kokemus, henkilöstöresurssit, kilpailuedun luonne, päämäärät ja tavoitteet. Tuotteen tai palvelun ominaisuuksien vaikutukset valintaan ovat muun muassa hinta, teknologia, uniikkisuus ja teollisoikeudellinen suojaus. Kohdemarkkinoiden valintaan vaikuttavat tekijät ovat markkinoiden fyysinen etäisyys, markkinapotentiaali, kaupan esteet, investointiesteet ja kilpailunmäärä. Muita yleisellä tasolla vaikuttavia tekijöitä ovat: kustannukset, kokonaispotentiaali, riskit, markkinoillepääsyn nopeus, kontrollimahdollisuudet sekä markkinatiedon ja kokemuksen hankinta. (Äijö 1991, 86–89.)

Strategian valitsemisen päämääränä pidetään markkinoilletuloesteiden voittamista. Selvityksen kohteena on markkinoiden eri operaatiovaihtoehtojen sopivuus parhaiten yrityksen kilpailuedun, tuotteen erityisominaisuuksien sekä markkinoilla vallitsevien olosuhteiden perusteella. Kyseisten

seikkojen perusteella yritys valitsee itselleen osuvimman operaatiomuodon. (Äijö 1991, 86–89.)

Vaarnaksen ym. (2001) mukaan kansainvälistymisen alkuvaiheessa varteenotettavimmat vaihtoehdot ovat suora tai epäsuora vienti alhaisen riskin vuoksi. Aloitettun viennin kautta toimintaa pystytään laajentamaan esimerkiksi markkinointiyhtiön perustamisella kohdemaahan, tuotteita lisensoimalla tai oman tuotantolaitoksen perustamisella.

#### 2.4.1 Epäsuora, suora ja välitön vienti

Epäsuorassa viennissä viennin hoitaa erillinen vientiyhtiö. Tuotteen valmistajalle jää tuotteiden valmistaminen. Toimintaperiaatteita epäsuoraan vientiin ovat muun muassa vientiagentti, vientiliike, valtion omistama vientiorganisaatio tai toisen agenttina toimiva yritys. (Vahvaselkä & Suvanto 1993, 64–65.)

Vientiagentti (engl. Export agent, commission merchant) toimii välikätenä tuotteen valmistajan ja kohdemaan tai maiden välillä. Agentti ottaa vastaan tilauksia ja järjestää tuotteiden viennin. Agentti saa korvaukseksi provision. Vientiliike (engl. Export firm) toimii itsenäisesti ostaen valmiit tuotteet tuottajilta myyden ne kohdemaihin omilla ehdoillaan. Yritykset voivat myös perustaa vientirenkaan (engl. Joint export organization). Vientirengas voi olla alueellinen, kansallinen, toimialakohtainen tai tiettyyn asiakas-segmenttiin kohdistunut. (Vahvaselkä & Suvanto 1993, 64–65.)

Taulukko 2. Epäsuoran viennin hyvät ja huonot puolet. (Karhu 2002, 82, mukailten).

Epäsuora vienti:	
+	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• valmistajalla ei ole velvollisuutta osallistua vientimuodollisuuksiin</li> <li>• ei ole kielellisiä ongelmia</li> <li>• helppous</li> <li>• pienet aloitus- ja toimintakustannukset</li> <li>• pienet riskit</li> <li>• välittäjän kokemus ja resurssit</li> <li>• lyhyet maksuajat</li> <li>• laajat markkinat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vähäinen kosketus itse vientitoimintaan ja asiakaisiin</li> <li>• riippuvaisuus välittäjään</li> <li>• tiedonkulun puute loppuasiakkaan ja valmistajan välillä</li> <li>• välittäjän vaihtuessa ei ole vanhoja kontakteja loppuasiakkaisiin</li> <li>• markkinoinnin seurattavuus vaikeaa</li> <li>• myynnin kasvun edistämisen vaikeus</li> <li>• välikäsien palkkiot.</li> </ul>

Suorassa viennissä valmistajayritys hoitaa itse vientiin liittyvät toimet. Yritys on yhteydessä kohdemaassa sijaitsevaan välittäjään. Normaalisti vientikanavat ovat ulkomainen maahantuojajälleenmyyjä tai agentti/edustaja. (Vahvaselkä, 2009, 74.)

Ulkomainen maahantuojajälleenmyyjä (engl. Importer) ostaa valmistajalta tuotteet, hinnoittelee ne ja myy ne omalla nimellään tai tuotemerkillä varustettuna. Valmistaja ei pysty vaikuttamaan hinnoitteluun, eikä välttämättä tiedä loppuasiakasta. (Karhu 2002, 88–90.)

Agentti/edustaja (engl. Import agent) on henkilö tai yritys, jonka tehtävänä on etsiä asiakkaita kohdemaasta. Potentiaalisen asiakkaan löytyessä agentti välittää tiedon valmistajayritykselle, joka toimittaa tuotteet asiakkaalle. Valmistajayritys myy tuotteet omissa nimissä ja omaan laskuun. Valmistaja asettaa itse hinnan, ja tietää loppuasiakkaan. Agentti saa korvaukseksi provision myyntityöstä. (Karhu 2002, 88–90.)

Suora vienti vaatii huomattavasti enemmän panostuksia. Hyvään lopputulokseen päästäkseen yrityksen on tunnettava markkinat, hallittava markkinointi, vientirutiinit ja tekniikka. Edellytyksiä onnistumiselle ovat vientiorganisaatio ja ammattitaitoinen vientihenkilöstö. (Karhu 2002, 88–90.)

Taulukko 3. Suoran viennin hyvät ja huonot puolet (Karhu 2002, 90 muokailen).

Suora vienti:	
+	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• lyhyt jakelukanava —jakelukustannusten pienentyminen ja voittomahdollisuuksien suureneminen</li> <li>• hinnoittelu helpompaa</li> <li>• yrityksen liiketoiminnan sopeuttaminen</li> <li>• asiakaskäyttäytymisen seuranta</li> <li>• tiedon kulku</li> <li>• kokemuksen karttuminen vientitoiminnasta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lopullista asiakasta ei välttämättä tunneta</li> <li>• markkinatiedonkuilu välittäjältä valmistajalle</li> <li>• vaatii vientiosaamista ja kielitaitoa</li> <li>• taloudellisesti vaatii paljon resursseja.</li> <li>• jos tuotteella ei ole ollut omaa tavaramerkkiä, yhteistyön päätyessä vientitoiminta voi vaarantua.</li> </ul>

Välitön vienti (Own export) on toimiva ratkaisu, kun yrityksellä on vain muutama suuri asiakas. Jos tuotteen teknologinen taso on korkea tai monimutkainen, on välitön vienti usein paras vaihtoehto. Oman vientimyyjän tärkeys korostuu tuotetietämyksenä myyntitilaisuudessa. (Karhu 2002, 110–111.)

## 2.4.2 Franchising ja lisensointi

Franchising tarkoittaa liikeidean ja markkinointikonseptin luovutusta päämiehen toimesta franchising-yrittäjän käyttöön korvausta vastaan. Franchisingissa pääpaino on markkinoinnissa, kun taas vastaavasti lisensoinnissa se on valmistuksessa. Franchising-yrittäjä maksaa päämiehelle kiinteän liittymismaksun ja säännöllisiä rojaltimaksuja tai ketju- ja johtamis-palkkioita. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 107–108.)

Lisensointisopimuksessa lisenssin omistaja antaa lisenssin haltijalle kohdemaassa käyttöoikeuden tuotteeseen tai tuotteen valmistamiseen liittyvän patentin, teknistä taitotietoa tai tietoa valmistusmenetelmistä. Lisensointiin voi myös liittyä tiettyjen komponenttien toimituksia, materiaalien markkinointitaitotietoa tai tavaramerkin käyttöoikeus. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 107–108.)

Lisensointi vapauttaa yrittäjän kädet valmistuksesta, markkinoinnista ja jakelusta. Kyseiset toiminnot hoitavat kohdemaan lisenssisopimusyritykset. Lisensointi sopii esimerkiksi aloittelevalle yritykselle, jolla ei ole resursseja tai aikaa perustaa omaa toimipistettä kohdemaahan. Vientitoimintaa tai toimipisteen perustamista voi rajoittaa myös ulkomaankaupan kiintiöt tai kohdemaan lainsäädäntö. Taloudelliset syyt tai liiketoiminnan riskit ovat myös kannuste lisensointiin. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 107–108.)

Franchising ja lisensointi ovat toimivia vaihtoehtoja tietyissä tilanteissa. Tällaisia tilanteita voi olla esimerkiksi markkina-alueen haastava lainsäädäntö viennin ja kansainvälisen tuotannon suhteen. Markkinoiden pienuus, kaukaisuus ja riskipitoisuus, henkilöstö- ja rahoitusresurssien puute tai kokemuksen vähäisyys tekevät viennistä tai omasta tuotannosta vaikeaa. (Äijö 2001, 94–97.)

Taulukko 4. Ulkomaisen franchisingin ja lisensoinnin hyvät ja huonot puolet (Äijö 2001, 96, mukailten).

Ulkomainen franchising ja lisensointi:	
+	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pienet aloituskustannukset</li> <li>• nopea ja yksinkertainen pääsy markkinoille</li> <li>• kumppanin markkinatuntemuksen hyödyntäminen</li> <li>• ulkomaisten tuotannon tekijöiden hyödyntäminen</li> <li>• kaupan esteiden kiertomahdollisuus</li> <li>• paikallinen imago</li> <li>• alhaiset riskit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontrollointi voi olla työlästä</li> <li>• markkinoinnin kontrolloinnin vaikeus</li> <li>• piilokustannukset kuten koulutus ja valvonta</li> <li>• potentiaaliset kokonaisvoitot pienemmät</li> <li>• operaatiotavan muuttaminen hidasta ja vaikeata.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• korkea sijoitetun pääoman tuotto-odotus suhteessa kustannuksiin.</li> </ul>	
--	--

### 2.4.3 Yhteisyrietykset "Joint venture"

Yhteisyrietyks on yritysmuoto, jonka kaksi tai useampi yhteistyökumppani yhdessä omistavat, ja jotka osallistuvat strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen. Omistussuhteet voivat yhteisyrietyksissä vaihdella. Omistussuhde perustuu panoksiin, joita osapuolet sijoittavat yritykseen. Rahan lisäksi omistajat voivat tuoda yritykseen teknologiaa, markkinointi- ja liikkeenjohtotaitoa, henkilökuntaa, raaka-aineita, tuotteita, tuotantolaitoksen tai muita kiinteistöjä tai alueita. (Äijö 2001, 108.)

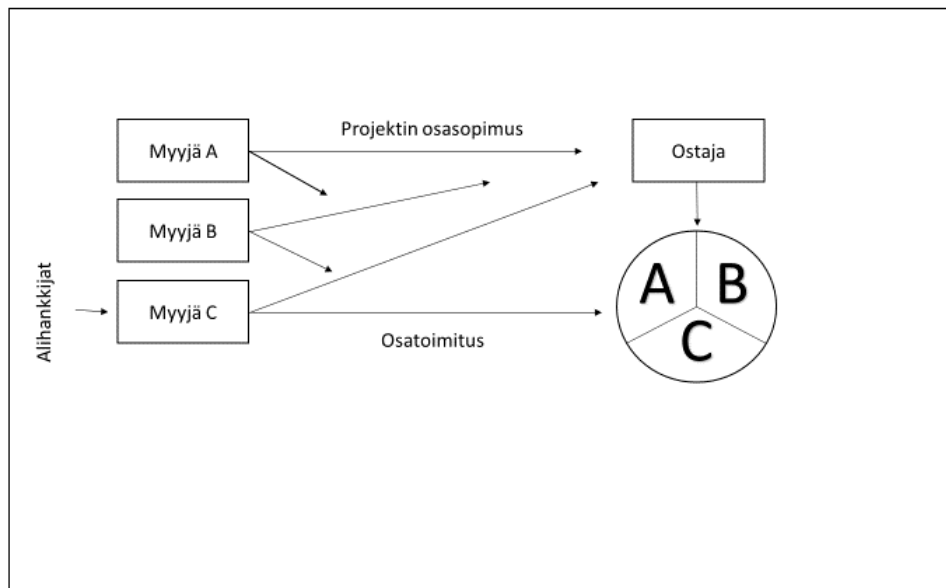
Taulukko 5. Yhteisyrietyksen hyvät ja huonot puolet (Äijö 2001, 108, mukailten).

Yhteisyrietyks:	
+	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hyöty ja tuki kumppanien resursseista</li> <li>• kumppanien kokemus, markkinatuntemus ym.</li> <li>• paikallisen yrityksen tunnettuus</li> <li>• alhaisemmat kustannukset</li> <li>• alhaisemmat riskit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potentiaalisten kilpailijoiden luominen</li> <li>• jaetut voitot</li> <li>• kontrolloinnin ja kommunikation vaikeus</li> <li>• erilaiset päämäärät.</li> </ul>

### 2.4.4 Projektioperaatio

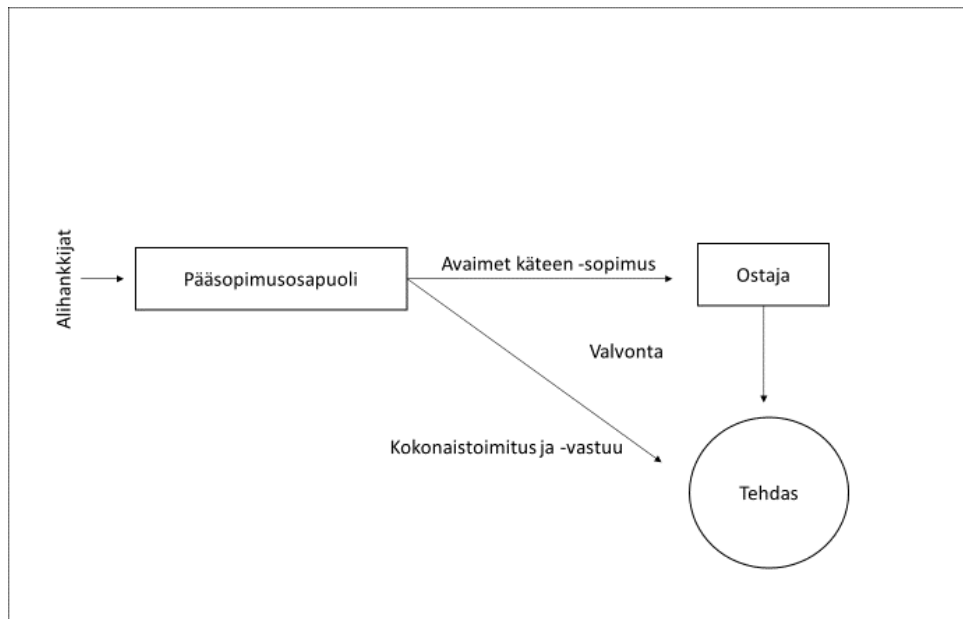
Projektioperaatio tai -vienti on ajallisesti, paikallisesti ja sisällöllisesti rajatun projektin toteuttamisen myynti ulkomaille. Yleensä yritykset jotka projektioperaatiota varten perustetaan, ovat tarkoitettu väliaikaisiksi. Normaalisti projektioperaatio voidaan jakaa kolmeen ryhmään: osaprojekti, avaimet käteen projekti tai avaimet käteen plus muuta -projekti. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 75–77.)

Osaprojektissa (engl. Partial project) viejäyritys on vain yksi toimijoista. Viejäyritys toimittaa tietyn osan tavaroista, palveluista tai asiantuntemuksesta. Tällaisista osista koostuu kokonaispaketti. (Äijö, 2001, 110–112; Suvanto & Vahvaselkä 1993, 75–77.)



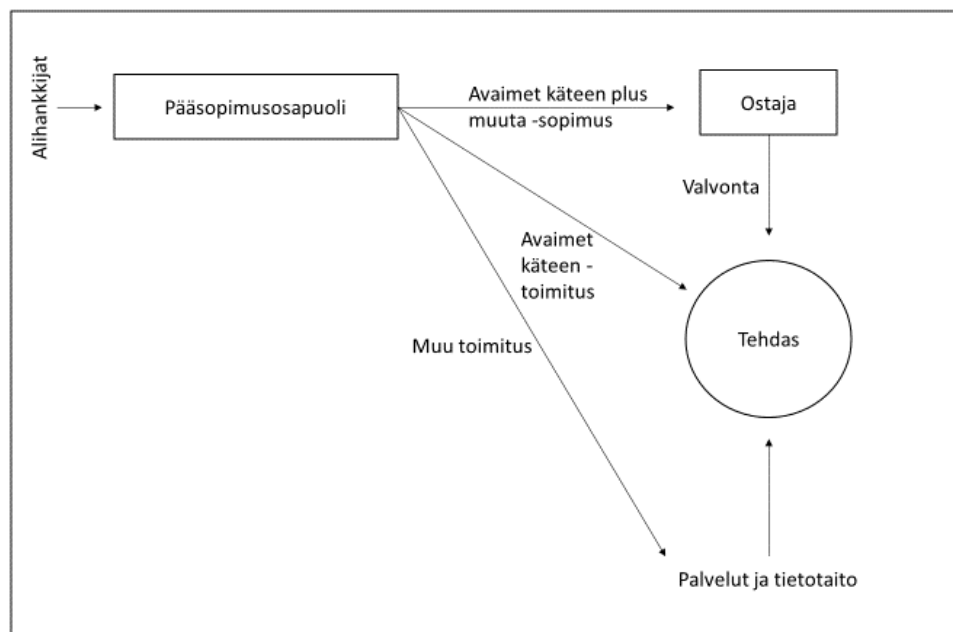
Kuva 3. Osaprojekti (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 77, mukailten).

Avaimet käteen -projektissa (engl. Turnkey project) viejäyrittäjän vastuulla on projektin suunnittelu, hankinnat ja toteutus. Projektiin voi liittyä myös useita avustajayrityksiä. Kokonaisprojekteihin voi kuulua teknologia ja tietotaito, perussuunnittelu ja rakentaminen, täydellinen laitos ja välineistön toimitus sekä mahdollisesti määräysvalta laitteistoon ja tuotantoa kohteen valmistumisen jälkeen. Projektin toimittaja voi myös jäädä yritykseen osakkaaksi. Avaimet käteen -operaatio kestää yleensä 5–10 vuotta. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 75–77.)



Kuva 4. Avaimet käteen -sopimus (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 77, muokailen).

Avaimet käteen plus muuta -projekti (engl. Turnkey plus project) sisältää esimerkiksi taloudellista apua, markkinaselvityksen tekoa, koulutusta, lisäkoulutusta, markkinointia ja liikkeenjohtosopimuksia projektin toteutuksen jälkeen. Projektisopimusta tehdessä on otettava huomioon muun muassa eri säännökset, lait, valuuttakurssien vaihtelut ja työvoimakustannukset. Ylivoimaisen esteen eli force majeuren ehdot ovat määriteltävä tarkasti. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 75–77.)



Kuva 5. Avaimet käteen plus muuta -projekti (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 77 mukailten).

Projektioperaatio on yleensä paras vaihtoehto, jos tavaravienti alueelle on rajattua tai vähemmän tuottavaa. Ulkomainen valmistus alueella on hankalaa. Yrityksen tavoite on nostaa tuotannon jalostusastetta tuottojen parantamiseksi tai jos yrityksellä on projektioperaatiotoimintaan liittyvää vahvaa ydinosaamista. (Äijö 2001, 110–112.)

Taulukko 6. Projektioperaation hyvät ja huonot puolet (Äijö 2001, 111, mukailten).

Projektioperaatio:	
+	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• potentiaaliset kokonaisvoitot</li> <li>• tuotteen korkea jalostusaste</li> <li>• yritykselle suoraa ulkomaista kokemusta ja tietoa</li> <li>• valvontamahdollisuus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sitoo paljon resursseja</li> <li>• vie aikaa</li> <li>• juridisesti haastavaa</li> <li>• tuotteen vaikea standardisointi</li> <li>• suuret riskit</li> <li>• yhteistyövaikeudet</li> <li>• toiminnan ajoittaisuus.</li> </ul>

#### 2.4.5 Tytäryhtiö/ulkomainen myyntikonttori

Tytäryhtiö eli ulkomainen myyntikonttori. Myyntikonttorin perustaminen vaatii fyysisen läsnäolon ja juridisen työn aloittamista ulkomailla. Myyntikonttoria voidaan pitää suorana ulkomaisena investointina.

Edellytykset menestyvälle tytäryhtiölle ovat säännölliset tulot. Toimintavaihtoehto aiheuttaa jatkuvasti kiinteitä kustannuksia, jotka on voitava kattaa myyntituloilla, ennen kuin toiminnasta voi odottaa voittoja. Voitollisen tuloksen saavuttamiseksi markkinainformaatio ja -kokemus ovat avainasemassa yhtiön kannalta. (Äijö 2001, 100.)

Taulukko 7. Tytäryhtiön hyvät ja huonot puolet (Äijö 2001, 100, mukailten).

Tytäryhtiö:	
+	-

<ul style="list-style-type: none"> <li>• potentiaaliset kokonaisvoitot</li> <li>• markkinoinnin kontrolloinnin helppous</li> <li>• markkinainformaation ja kokemuksen kertyminen</li> <li>• muutoksiin reagointi</li> <li>• paikallinen imago</li> <li>• huollon järjestäminen helppoa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korkeat perustamiskustannukset</li> <li>• kiinteät kustannukset</li> <li>• vaikeaa kokemattomalle yritykselle</li> <li>• riskisyys.</li> </ul>
--	---

## 2.5 Markkina-analyysi

Lotin (2001) mukaan parhaimmillaan markkina-analyysi on tiivis yhteenvedo tärkeimmistä markkinatiedoista, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä tekemään parempia päätöksiä. Vaarnas ym. (2001) tunnistaa neljä eri markkinatietotyyppiä. Ne ovat yleistieto liiketoimintaympäristöstä, toimialakohtainen tieto, yrityskohtainen tieto sekä markkina-aluekohtainen tieto.

Yleistieto liiketoimintaympäristöstä koskee ulkoisia tekijöitä, joihin yritys ei pysty juurikaan itse vaikuttamaan. Näillä ulkoisilla tekijöillä on yleensä vaikutus koko toimialan arvoketjuun ja siinä toimiviin yrityksiin. PESTEL-analyysistäkin tutut poliittinen ympäristö, taloudellinen ympäristö, kulttuurillinen ympäristö, teknologinen ympäristö ja lainsäädännöllinen ympäristö ovat liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Toimialakohtainen tieto koskee suoranaisesti vain yhtä tiettyä toimialaa, tai jopa ainoastaan yhtä tuoteryhmää tai tuotetta. Esimerkkinä tällaisesta tiedosta voisi olla toimialan kysyntä- ja tarjontatieto, projektitiedot, sekä tiettyyn toimialaan vaikuttavat lainsäädökset. Yrityskohtainen tieto liittyy yksittäisiin yrityksiin, organisaatioihin tai niiden yksiköihin. Kohteena voi olla esimerkiksi yritysten asiakkaat, kilpailijat, toimittajat ja yritysten sidosryhmät. Yksityiskohtaisempaa tietoa voidaan kerätä esimerkiksi tuotteista, organisaatiokenteesta sekä strategiasta. Markkina-aluekohtainen tieto on tavallaan ylimääräistä tietoa edellä mainittujen kohtia tukemaan. (Vaarnas ym. 2001, 12.)

## 2.6 Kansainvälistymistä tukevat organisaatiot

Team Finland on julkisten toimijoiden verkosto, joka tarjoaa kansainvälistymisen tukea yrityksille. Team Finland -verkostoon kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoasiainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, Finpro, Tekes, Finnvera, Tesi (Suomen Teollisuussijoitus), ELY-keskukset, Patentti- ja rekisterihallitus, Suomalais-Venäläinen kauppakamari, Suoma-

lais-ruotsalainen kauppakamari, Teknologian tutkimuskeskus VTT, Finnfund, Finnpartnership sekä Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit. (Team Finland n.d.)

Finpron tarkoituksena on avustaa suomalaisia pk-yrityksiä kansainvälistymisessä, lisätä Suomeen ulkomaisia investointeja ja kehittää Sumea turistikohdeena. Finprolla on kolme alasivua Export Finland, Invest Finland ja Visit Finland. Näistä Export Finland keskittyy yritysten kansainvälistymisen tukemiseen. (Finpro 2017)

Export Finland tarjoaa kansainvälistymispalveluita yrityksille. Palveluihin kuuluu muun muassa neuvonta ja verkostoituminen. Sivustolla on kattavasti kertomuksia onnistuneista kansainvälistymishankkeista. (Export Finland, 2017)

Tekes on osa Team Finland-verkostoa. Tekes tarjoaa erilaisia palveluja ja neuvontaa erityisesti pk-yrityksille. Tekesin palveluihin kuuluu myös erilaiset yritysrahoitukset. Neuvonta- ja rahoituspalveluiden lisäksi Tekesillä on käynnissä jatkuvasti erilaisia tutkimus- ja kehitysohjelmia. Ohjelmat kestävät 3-6 vuotta. (Tekes n.d.)

Finnveran palveluihin kuuluvat rahoitus erilaiseen yritystoimintaan kuten aloittamiseen, kasvuun, kansainvälistymiseen sekä viennin riskeiltä suojautumiseen. Finnvera tarjoaa yrityksille lainoja, takauksia ja vientitakuuta. Finnvera on valtion omistuksessa. (Finnvera n.d.)

Tesi on valtion omistama pääomasijoitusyhtiö. Lyhenne tulee sanasta teollisuussijoitus. Heidän tavoitteenaan on suomalaisen pääomasijoitusmarkkinoiden kehittäminen sekä yritystoiminnan ja talouden edistäminen. (Teollisuussijoitus 2017)

Finnfund on suomalainen rahoitusyritys, joka tarjoaa riskirahoitusta yksityisiin hankkeisiin kehitysmaissa. Finnfund tukee hankkeita, jotka ovat kannattavia, vastuullisia ja jotka tuottavat myönteisiä kehitysvaikutuksia kohdemaassa. Finnfund on valtion omistuksessa. (Finnfund n.d.)

Fintran palveluihin kuuluu yritysten kansainvälisen kasvun edistäminen. Fintra järjestää erilaisia koulutuksia ja osallistuu konsultointitoimeksiantoihin. (Finta 2017)

Finnpartnership on kehitysmailhin suuntautuvien yritysten tuki- ja rahoitusyritys. Finnpartnership tarjoaa rahallista tukea selvityksiin ja koulutukseen. Apua liikekumppanin löytämiseen. Suunnittelu ja rahoitusneuvontaa sekä mentorointia. (Finnpartnership n.d.)

Kauppakamarit auttavat yrityksiä kansainvälistymisessä. Esimerkiksi Suomalais-Venäläisen kauppakamarin tehtävinä on edistää vientiä, toimialahankkeita, tehdä markkinaselvityksiä, etsiä kontakteja, kouluttaa, antaa

asiantuntijapalveluita ja auttaa tapahtumajärjestelyissä. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari n.d.)

Viexpo on osuuskuntapohjainen yritys, joka palvelee pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Viexpon palveluihin kuuluu muun muassa kansainvälistymisen edistäminen markkinaselvitysmatkojen ja kielipalveluiden muodossa. Viexpon apuna toimii laaja kansainvälinen kontaktiverkosto. (Viexpo n.d.)

Nopef on vuonna 1982 perustettu rahoitusyhtiö. Nopef myötää pohjoismaisille PK-yrityksille rahoitusta vihreään kasvuun ja kestävään kehitykseen liittyviin esitutkimuksiin. (Nopef n.d.)

Sitra on valtion tukema organisaatio. Sen tehtävänä on tukea Suomalaisia pieniä ja keskisuuria yrityksiä rahallisesti ja erilaisen informaation avulla. (Sitra n.d.)

Yritys-suomi on maksuton julkisten yrityspalveluorganisaatioiden muodostama palvelu yrityksille. Palveluihin kuuluu tiedon tarjoaminen, apu yritystoiminnan käynnistämiseen, kasvattamiseen, kehittämiseen ja kansainvälistymiseen. (Yrityssuomi n.d.)

Finncham tukee suomalaisia yrityksiä kansainvälistymisessä. Finnchamin kontaktit ulottuvat Kiinasta Koreaan, Afrikasta Argentiinaan ja Amerikkaan. Heidän tehtävänä on saattaa suomalaisia yrityksiä maailmalle ja vahvistaa taloudellisia siteitä eri maihin. (Finncham n.d.)

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten tarkoituksena on auttaa suomalaisia pk-yrityksiä kasvussa ja kansainvälistymisessä. ELY-keskusten palveluihin kuuluu tuote- ja tuotantoideoiden arviointi, asiantuntijapalveluita sekä rahoitusta. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013)

### 3 YRITYSVERKOT JA -VERKOSTOT

Yritykset etsivät jatkuvasti uusia keinoja parantaakseen tuottavuutta ja kilpailukykyä sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämistä. Yksi keskeisimmistä keinoista on verkostoituminen tai verkkoutuminen. Verkostojen tavoitteet ja muodot voivat erota huomattavasti toisistaan. Globalisoitumisen ja internetin myötä yrityksille on avautunut uusia verkostoympäristöjä. Uusien ympäristöjen hyödyntäminen vaatii tietoa ja taitoa. Yritysverkostoille on elintärkeää selkeä näkemys, tavoitteellisuus ja strategian luominen. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller, Vesalainen 2009, 9.)

Håkansson ja Snehota (1995) määrittelevät verkoston yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostamaksi, toimialojen ylittäväksi verkostokudokseksi, joka on periaatteessa rajaton. Valkokarin ym. (2009) mukaan Möller ja Svahn (2006) taas sanoo, että verkko taas on tiiviimpi, tietyn yritysjoukon tai organisaation muodostama verkko-organisaatio. Verkkoa rakennetaan tietoisesti, sillä on tavoitteita ja selkeät päämäärät. Verkoston jäsenten roolit ovat selkeät ja usein vastuut riskinottoon ja tulonjakoon on ennalta määrätty. Liiketoimintaverkostotyyppijä voidaan jakaa kolmeen eri päätyyppiin niiden tavoitteiden mukaan. Liiketoimintaverkostoista suuren osan tavoitteena on parantaa perusliiketoimintaa, nykyisen liiketoiminnan uudistaminen tai uuden liiketoiminnan tai teknologian kehittäminen.

Vesalainen (2002) sanoo Valkokarin ym. (2009) mukaan, että perusliiketoimintaverkkoihin tai verkostoihin kuuluu esimerkiksi alihankinta, toimittajaverkot, vientirenkaat ja kahden toimijan väliset kumppanuussuhteet. Pää tavoitteena yleensä on kustannustehokkuuden kasvattaminen, toimitusaikojen nopeuttaminen, toimitusjoustavuuden lisääminen ja tasaisen laadun tuottaminen.

Valkokarin ym. (2009) mukaan Jarillo (1993); Hyötyläinen (2000); Möller ym. (2006) ja Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki ja Salkari (2006) sanovat, että liiketoimintaa uudistaville verkoille tai verkostoille tyypillisiä piirteitä on paikallisen liiketoiminnan kehittäminen askeleittain. Askeleittain innovaatiotoimintaan liittyvät parannukset voivat liittyä esimerkiksi arvotoimintojen kehittämiseen kuten tuotantoon, logistiikkaan, johtamisjärjestelmiin tai verkostontuottamiin komponentteihin, palveluihin tai loppuhyödykkeisiin ja niihin liittyviin parannuksiin. Usein tämän tyyppiset verkostot ovat väliaikaisia ja niiden päätarkoitus on olla jotain tiettyä tehtävää tai hanketta varten.

Uuden liiketoiminnan kehittämisverkostot ovat tiede- ja tutkimusvetoisia monimuotoisia innovaatioverkostoja ja perustuvat uusien tuotteiden tai palvelujen valmistamiseen uuden tietämyksen avulla. Ääritapauksissa ko-



konaisia liiketoiminta-aloja kehitetään, kuten esimerkiksi mobiililiiketoiminnan kehittyminen. Uuden liiketoiminnan kehittäminen vaatii paljon voimavaroja sekä pätevien yritysten, tutkimuslaitosten, viranomaisten ja rahoittajien yhteistyötä. Innovaatioverkostojen rajat ovat dynaamiset ja avoimet. Tästä syystä niiden kokonaisvaltainen kehittäminen voi olla hankalaa. (Valkokari ym. 2009, 14.)

### 3.1 Verkostoitumisen hyödyt

Verkostojen perustamisen perusoletus on, että siitä syntyy hyötyä verkoston yrityksille. Parhaimmillaan verkostotaloudessa toimijat pystyvät hyödyntämään sekä markkina- että hierarkkisesti organisoituneen talouden hyviä piirteitä, mutta huonosti toimiva verkosto menettää kummankin perusmallin edut. (Vesalainen 2004, 41–49.)

Verkostoituminen ei takaa aina tuottavuuden tai tehokkuuden kasvua, eikä se ole aina paras vaihtoehto taloudellisen toiminnan organisoinnissa. Verkoston toimivuuteen vaikuttaa se, miten toiminta järjestetään. Verkoston toimivuuden kannalta on tärkeää, että yhteistyöyritykset ymmärtävät sen luonteen, ja että operatiivinen toiminta on järjestetty niin, että valittu malli toimii. (Vesalainen 2004, 41–49.)

Verkostoitumisen hyötyjä voidaan erotella. Näitä ovat tehokkuuteen liittyvät hyödyt, uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantumiseen liittyvät hyödyt sekä resurssien hankintaan ja osaamiseen liittyvät hyödyt. Tehokkuuden hyödyt liittyvät mittakaavaetuihin, rationalisointihyötyihin, kriittiseen massaan (vaadittava osaaminen, riittävä asiakasmäärä), kustannusten jakamiseen, toisiaan täydentäviin resursseihin, synergiaetuihin, nopeuteen ja pääoman kiertoon. Uuden liiketoiminnan syntymisen, volyymin kasvun ja kilpailuaseman parantumisen hyödyt liittyvät toimijoiden uusille markkinoille pääsyyn, kumppanien maineesta hyötymiseen, laajemman tuote- tai palvelupaketin tarjoamiseen, riskin jakamiseen, innovaatioiden syntymiseen ja toimitusajan lyhenemiseen. Resurssien hankinnan ja osaamisen kehittymisen hyödyt liittyvät yhteistyöyrityksiltä saatuihin tietoihin ja taitoihin, yhdessä oppimiseen, kokemusten jakamiseen, positiivisen tiedon vuotamisen vaikutuksiin, teknologian hankintaan ja siirtoon, rahoitukseen ja henkilökunnan vaihtamiseen tai kiertoon. (Vesalainen 2004, 41–49.)

Edellä mainittuja asioita voidaan tarkastella paikantamalla asiakkaan ja toimijoiden liiketoimintasuhteen yhteiskäytäntöjä, joiden kautta hyödyt voivat realisoitua. Yhteistyökäytäntöjä tutkitaan esimerkiksi laadun ja syvyyden kautta. Laadun tarkastelu käsittelee sitä osa-aluetta, mitä yhteistyö koskee. Syvyyden käsittely taas on sitä, miten pitkälle yhteistyö on viety. (Vesalainen 2004, 41–49.)

Sihvola (2008) kertoo, että Ellram (1991) jakaa tutkimuksessa verkoston perustamiseen liittyvät motiivit kolmeen eri kategoriaan: taloudellisiin, teknologisiin ja liikkeenjohdollisiin. Myöhemmin malliin lisättiin strategiset motiivit, jotka liittyvät kilpailuetuun ja kilpailuasemaan. Taloudelliset motiivit liittyvät kustannusten minimoimiseen, riskien jakamiseen ja pääoman vipuvaikutukseen. Teknologiset motiivit liittyvät uuden teknologian saamiseen, tutkimus- ja tuotekehitykseen ja mahdollistaa nopeamman teknologisen kehittymisen. Strategiset motiivit liittyvät uusille markkinoille pääsemiseen ja arvontuotannon kannalta tärkeiden komponenttien yhdistämiseen. Liikkeenjohdolliset motiivit liittyvät tehokkuuden ja liiketoimintasuhteiden uskollisuuden parantamiseen.

### 3.2 Verkostoitumisen haasteet, riskit ja haitat

Verkostoissa työskentely, jäsenyys strategisessa verkossa ja niiden systemaattinen rakentaminen ja hyödyntäminen vaativat yrityksiltä uudenlaista suhtautumista ja uusia liikkeenjohdollisia kyvykkyyksiä. Verkostossa työskentelevillä yrityksillä on loppujen lopuksi aina yhteistyön ja kilpailun ilmapääpiiri läsnä. Markkinoiden paine vaikuttaa kumppaneiden suhteisiin. Verkoston tavoitetilanne on sellainen, jossa kaikki jäsenyritykset voittavat tasapuolisesti. Tämä ei läheskään aina toteudu, vaan verkoston eri osapuolten roolit ja ansaintakyky riippuvat niiden asemasta verkostossa. Jäsenten välistä eriarvoisuutta lisäävät esimerkiksi se, kenellä on vaikeimmin kopeitavissa olevaa osaamista. Toimijan arvoa verkostossa määrittää myös se, onko markkinoilla tarjolla vastaavaa yritystä. Mikäli korvaavia yrityksiä löytyy, sen asema verkostossa voi olla pienempi. (Valkokari ym. 2009, 81–82.)

Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila (1998) luettelevat verkostojen haitoiksi muun muassa joustamattomuuden ja liian vakiintuneen yhteistyön, yksittäisen yrityksen organisaatorakenteen kriittisen arvostelun ja ”tiedostavuusloukun”. Pinttyneet verkostosuhteet (engl. Social embeddedness) voivat muuttaa aiemmin dynaamisesti toimineen verkoston vuorovaikutussuhteet staattisiksi mekanismeiksi, minkä seurauksena verkoston toimintaympäristö muuttuu homogeeniseksi, mikä estää verkostoyrityksiä huomioida ympäristössä tapahtuvia muutoksia.

Joustavuus on yksi verkoston suurimmista eduista. Isojen muutosten yhteydessä saattaa tosin verkosto osoittautua joustamattomaksi ja jäykäksi. Mikäli yritysverkosto on liian vakiintunut, ilmenee verkostossa samoja heikkouksia, joista juuri verkostoitumalla pyritään pääsemään eroon. Verkostojen haasteina on löytää kultainen keskitie yritysten keskinäisen riippuvuuden ja löyhän yhteistyön välillä. (Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila 1998 53–54.)

Yrityksen itsekriittisyys ja toimintatapojen arviointi voivat häiriintyä, jos verkostolla on liian vakiintuneet tavat ja roolit. Mikäli yrityksellä on toimin-

nallisissa taidoissa puutteita, mutta esimerkiksi roolijaon ansiosta joku toinen yritys verkostossa suorittaa toimenpiteet yrityksen puolesta, voi taidottomalle yritykselle syntyä ongelma. Ongelma voi mahdollisesti syntyä siinä kohtaa, jos olosuhteet muuttuvat merkittävästi verkostossa. ”Toiminnallisen loukun” ratkaisu on kehittää puutteellisia taitoja sen sijaan, että luottaa olosuhteiden muuttumattomuuteen. (Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila 1998 53–54.)

Tiedostavuusloukku syntyy, kun yritys ”katsoo menneisyyteen” ja vaihtoehtojen tarkastelu heikentyy tai loppuu kokonaan. Tästä käytetään termiä sisäänpäin kehittyvä verkosto (engl. Involution). Käytännössä se tarkoittaa verkoston heikentyneitä kykyä vastata ulkoisiin muutoksiin jähmettyneiden keskinäisten toimintatapojen ansiosta. (Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila 1998 53–54.)

Ollus ym. (1998) toteaaakin, että verkostoyritysten on suositeltavaa rakentaa siltoja ydinverkostojensa ulkopuolelle, kyseenalaistaa toimintatapojaan ja verrata omaa toimintaansa ulkopuolisiin muutoksiin. Verrattuna tiukkaan hierarkiaan löyhät kytkennät muihin yrityksiin ovat hyväksi verkoston avoimuuden ja muutoksen kehittämiseksi. Tämä mahdollistaa nopeat rakenteelliset muutokset muutostilanteissa.

### 3.3 Verkostomallit

Verkostojen yhteistyömalleja voidaan jakaa eri kategorioihin. Jako ja nimitykset vaihtelevat tutkijasta riippuen, mutta peruselementit ovat samankaltaiset tietyn tyyppisillä verkostomuodoilla. Esimerkiksi Valkokari ym. (2009) erittelevät mallit neljään eri kategoriaan: strategisten verkkojen malli, avoimen innovaation malli, kärkiyritysvetoinen malli ja strategisten allianssien mallin.

Kupi, Hämäläinen, Nissilä, Molarius, Toivonen, Keränen, Simpanen, Palomäki, Rajala, Partanen, Vainio, Sointu ja Wuoristo (2012) jakavat verkostoitumisen muodot strategiseen allianssiverkostoon, yhteistarjoomaverkostoon, veturivetoiseen verkostoon ja jaettu resurssi -verkostoon. Kaikista tiivein yhteistyö on strategisissa allianssi- ja veturivetoisissa verkostoissa, kun taas, yhteistarjoomaverkostoissa ja jaettu resurssi -verkostoissa on löyhin. Yhteinen asiakkuus koskee strategisia allianssiverkostoja ja yhteistarjoomaverkostoja. Ei-jaettu asiakkuus koskee veturivetoisia verkostoja ja jaettu resurssi -verkostoja.

#### 3.3.1 Strateginen allianssiverkosto

Strategisten allianssiverkostojen tavoitteena on neuvotteluaseman ja uskottavuuden parantaminen liittoutumia muodostamalla. Yrityksiä voi olla

kahdesta useampaan alliansseissa. Yritykset voivat olla eri kokoisia ja niiden välillä voi olla eroavaisuuksia omistussuhteissa. Pienille ja keskisuurille yrityksille allianssimuotoinen verkosto voi olla hyvä tapa päästä mukaan vientihankkeisiin isompien yritysten avulla, tai löytää kansainvälisiä kumppaneita. (Valkokari ym. 2009, 92.)

Sihvola (2008) kertoo tutkimuksessaan, että Dozin ja Hamelin (1998); Gulatin ja Gargiulon (1999); Ståhlen ja Laenton (2000); Inkpenin (2001); Irelandin ja Hittin & Vaidyanathin (2002); Dasin ja Tengin (2003) ja Hittin, Irelandin ja Hoskissonin (2003) mukaan strategisten allianssien tavoitteena voi olla esimerkiksi yrityksen omien kompetenssien ja resurssien vahvistaminen, tutkimus ja tuotekehityksen nopeuttaminen, kustannustehokkuuden parantaminen, uuden teknologian tai jakelutien käyttöönotto, yrityksen markkinoinnin ja markkinakuvan parantaminen sekä kansainvälistyminen. Strategisiin alliansseihin voi kuulua myös riskien jakamista, mittakaa-vaetuja ja strategian paremman jalkauttamisen etuja.

Sihvolan (2008) mukaan Ellram (1991) jakaa allianssin perustamiseen ja siihen liittyvät motiivit neljään eri kategoriaan: taloudellisiin, teknologisiin, strategisiin ja liikkeenjohdollisiin. Taloudelliset edut vaikuttavat verkostoyritykselle kustannusten pienentämiseen, riskien jakamiseen ja pääoman vipuvoimaan. Teknologiset motiivit liittyvät uuden teknologian saamiseen, pääsyyn mukaan tuotekehitykseen ja nopeamman kehityskaaren saamiseen. Strategiset motiivit liittyvät uusiin markkinoihin ja keskeisten ominaisuuksien yhdistämiseen arvontuottoon. Liikkeenjohdolliset motiivit ovat tehokkuuteen ja liiketoimintasuhteiden uskollisuuden parantamiseen liittyviä.

Sihvola (2008) mainitsee, että Bucklin ja Sengupta (1993) mukaan yksi strategisen allianssin muodoista voi olla markkinointiallianssi. Markkinointiallianssien tavoitteena on saattaa etujen hyödyt entistä paremmin kuluttajien tietoisuuteen. Erona markkinointialliansseissa verrattuna myyjä-ostaja tai valmistaja-jakelija -suhteisiin ovat suhteiden molemmiin puoleisuus. Syy tähän on se, että markkinointiallianssin yritykset ovat samassa asemassa arvoketjussa.

### 3.3.2 Projektimuotoinen allianssiverkosto

Projektiallianssi on toimijoiden välinen, yhteiseen sopimukseen perustuva projektin toteutusmalli. Allianssissa yhteistyökumppaneilla on yhteinen organisaatio, joka vastaa esimerkiksi suunnittelusta ja rakentamisesta, jossa toimijat jakavat riskit, niin positiiviset kuin negatiivisetkin. (Lahdenperä 2013, 11.)

Lahdenperä (2013) luettelee allianssin rakenteellisiksi pääperiaatteiksi yhteisen sopimuksen ja organisaation, riskien jakamisen sekä tyyppipiirteiksi luottamuksen, sitoutumisen ja yhteistyön. Yhteinen sopimus laaditaan

useamman toimijan kesken sen sijaan, että sopimukset laadittaisiin useina kahdenvälisinä sopimuksina. Sopimukseen kirjataan projektin suunnittelu- ja toteutustehtävät ja mahdollisesti projektin edistämiseen liittyviä muita tehtäviä, joista toimijat vastaavat yhteisesti. Yhteiseen organisaatioon kuuluvat kaikki henkilöt, jotka ovat tekemisissä allianssissa. Tähän kuuluu muun muassa jäsenet sekä sopimusosapuolilta että tilaajalta. Projektista tehtävä kustannusarvio kattaa kaikki vastaavien henkilöiden ja tehtävien kulut. Tämä luku on hankkeen kattava summaluku. Riskien jakaminen allianssissa koskee negatiivisia ja positiivisia riskejä. Tästä syystä korvaus toimijoille perustuu hankkeen toteutuksen onnistumiseen, eikä siihen, kuinka hyvin tietty palveluntuottaja on onnistunut työssään. Kyseinen käytäntö edellyttää avointa kustannuseurainta.

Edellä mainitut tekijät, ovat keskeisimpiä allianssin toteutukseen ja onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Jos ei luottamusta synny, yhteisen riskin kantaminen ja avoimuuden hyödyntäminen eivät onnistu. Luottamuksen saavuttamiseksi osapuolten välillä tiivis yhteistyö on tärkeää. Ilman toimijoiden sitoutumista allianssin kehittämiseen, ylläpitoon ja ongelmien ratkaisemiseen yhteistyö projektissa on haastavaa. Sitoutumisen lisäämiseksi voidaan käyttää esimerkiksi kannustinjärjestelmää. Toimijoiden välistä yhteistyötä voidaan lisätä yhteisillä tilaratkaisuilla, tietojärjestelmillä tai sovitulla päätöksentekoperiaatteilla. (Lahdenperä 2013, 11.)

### 3.3.3 Yhteistarjoomaverkosto

Kupi ym. (2012) sanoo, että Vanhaverbeken (2001); Torresin (2002); Chastonin (1995) ja Pihkalan ym. (1999) mukaan yhteistajoomaverkostossa yritykset ja muut toimijat kokoavat tuotteistaan ja palveluistaan loppuasiakkaan tarpeisiin suunnitellun kokonaisuuden. Pk-yritysverkostoilla on harvoin selkeää veturiyritystä, jolta löytyisi riittävät asiakassuhteet tai resurssit asiakassuhteiden rakentamiseen ja hallintaan. Päävastuu voi olla yhdellä toimijalla tai erillisellä verkostokoordinaattorilla. Tämä ei tarkoita sitä, että muut yritykset jäisivät loppuasiakkaalle näkymättömäksi, yleensä asiakkaalle tehdään selväksi, että lopputulos on usean eri toimijan yhteistyön tulos. Yhteistarjoomaverkoston yhtenä tavoitteena on parantaa toimijoiden uskottavuutta ja kapasiteetin kasvua sekä joustavuutta.

Haasteena yhteistarjoomaverkostossa voi olla yksittäisen yrityksen heikko suorituskyky, mikä heikentää koko verkoston toimintaa ja imagoa. Tärkeätä on myös, että toimijat seuraavat verkoston kannattavuutta ja peilaaavat sitä liiketoiminnalliseen hyötyyn (Kupi 2012, 27.)

### 3.3.4 Veturivetoinen verkosto

Kupi ym. (2012) mukaan Partanen ja Möller (2011) sanovat, että veturive-toisessa verkostossa on yksi suuri yritys, joka vastaa verkoston rakentami-sesta ja johtamisesta. Asiakkaan kanssa toimiminen jää veturiyrityksen vastuulle, eivätkä muut yritykset välttämättä edes näy asiakkaalle. Hyöty-läinen ja Valkokari (2008) kertovat Kupi ym. (2012) mukaan, että veturin vastuulle jää myös strateginen suunnittelu. Verkoston muut yritykset taas keskittyvät omaan erikoisosaamiseensa ja siihen liittyviin prosesseihin.

Veturivetoisen verkoston hyötyjä ovat keskitetty ja nopea päätöksenteko, sekä selkeys asiakkaalle toimia yhden yrityksen kanssa. Haasteina pidetään hyötyjen epätasaista jakautumista hierarkkisuuden takia. (Kupi ym. 2012, 26.)

### 3.3.5 Jaettu resurssiverkosto

Kupi ym. (2012) mukaan Vanhaverbeke (2001); Varamäki ja Vesalainen (2003) sanovat, että jaetussa resurssiverkostossa toimijoiden välillä on löyhä yhteistyö. Tavoitteena yleensä on pienentää yrityksen kustannuksia ja investointeihin liittyviä riskejä. Yhteisenä resurssina voi toimia esimer-kiksi toimitila, kiinteistö, kuljetuskalusto tai tuotantokoneisto. Asiakkuuk-sia ei resurssiverkostossa jaeta, kullakin toimijalla on oma asiakaskun-tansa. Mahdollisena riskinä pidetään sitä, että joku toimijoista hyötyy muista, antamatta vastaavaa hyötyä muille toimijoille. Yleensä tästä syystä jaetuissa resurssiverkostoissa on selkeät säännöt.

### 3.3.6 Kärkiyritysvetoinen verkosto

Kärkiyritys voidaan nähdä verkoston muiden jäsenten silmin asiakkaana. Kärkiyritys eli asiakas on mallissa kehitystyön aikaansaaja ja pitää ohjat kä-sissään. Kärkiyritys on yleensä suuryritys, jolla on jo valmiiksi kansainvälisiä kontakteja. (Valkokari ym. 2009, 89.)

Kärkiyritys velvoittaa yhteistyöyritykset kehittämään omaa toimintaansa ja huomioimaan asiakkaan tarpeet. Usein kärkiyritys myös itse panostaa toi-minnan kehittämiseen. Toiminnan kehittyessä yhteistyökumppanit voivat laajentaa omaa reviiriään, joka voi olla esimerkiksi osakokonaisuuksien hankintaa muilta kansainvälisiltä yhteistyökumppaneilta. Pidemmällä aika-välillä yhteistyökumppanien tulee perustaa asiakasyritys toimipaikan lä-heisyyteen. (Valkokari ym. 2009, 89.)

### 3.4 Horisontaalisuus, vertikaalisuus ja moniulotteisuus verkostoissa

Valkokari (2009) ym. jakaa verkostot kolmeen eri muotoon. Näitä muotoja ovat vertikaaliset verkostot, horisontaaliset verkostot ja moniulotteiset verkostot. Vertikaalisiin verkostoihin luetaan asiakas-toimittajaverkot tai -ketjut sekä löyhät asiakas-toimittaja verkostot, sekä jotkut kilpailuallianssit. Vertikaalisten verkostojen päätunnuspiirre on asiakkaan ja toimijan välinen suhde. Asiakas-toimijaverkot ovat tarkoitettu tyypillisesti liiketoiminnan tehostamiseen. Verkoston toiminnan tehostamiseksi hallinnan tavoitteena on sitoa yritysten resurssit ja prosessit yhteisen tekijän, lopputuotteen kautta. Löyhät asiakas-toimijaverkostot ja -suhteet eivät edellytä tiivistä liiketoimintaa suhdetta siitä syystä, että vaihdanta tapahtuu yksinkertaisella asiakas-toimijatasolla.

Valkokarin ym. (2009) mukaan Möller ym. (2006) sanoo, että horisontaalisiin verkostoihin lasketaan esimerkiksi yhteistyörenkaat, asiakasratkaisu- ja projektiverkot, järjestelmäverkot ja kilpailuallianssit. Valkokari ym. (2009) sanovat, että horisontaalisissa verkostoissa oleellisinta ei ole vaihdanta, vaan joku muu yhteinen tekijä, joka saa yritykset tekemään yhteistyötä. Yhteinen tekijä voi olla esimerkiksi tuotekehitys, markkinointi tai hankinta. Vaihdantaakin horisontaalisissa verkostoissa tapahtuu. Esimerkiksi asiakasratkaisu- ja projektiverkoissa osapuolet luovat toimintaa edistävää lisäarvoa vaihdannalla. Valkokari ym. (2009) mukaan Malinen ja Haahtela (2007) sanovat, että vaihdanta voi kohdistua aineellisiin tai aineettomiin resursseihin.

Järjestelmätoimittajaverkoissa yhteistyökumppanit liittoutuvat ”täyden palvelun taloksi”. Tarkoituksena on luoda asiakkaille uskottava kuva. Tämän tyyppisessä verkostossa on yleensä useampi kuin kaksi toimijaa. Tarkoitus on luoda suurempi yhteisarvo kokonaispalvelulle, kuin mitä yksittäisten toimijoiden tuotteilla olisi mahdollista saavuttaa. Yhteistyörenkaat ovat usein löyhiä toimintamalliltaan. Yhteistyörenkaita ovat esimerkiksi osto- ja vientirenkaat ja erilaiset alueelliset yritysryhmittymät. Yhteinen tekijä malleilla on vientirenkaan hyödyntäminen yritysten omassa liiketoiminnassa. Kilpailualliansseissa yritykset ovat yhdenvertaisia kumppaneita. Yhteistyön kohteena olevan alueen riskit ja hyödyt jaetaan yhteistyöyritysten kesken. Moniulotteisiin verkostoihin luetaan muun muassa innovaatioverkostot, dominanttien ratkaisujen verkot, sovellus- ja teknologiaverkot, systeemi-integraattoriverkot, sekä osittain asiakas-, -ratkaisu- ja projektiverkot. Valkokari ym. (2009) sanoo, että Chesbroughin (2003) ja Möllerin ym. (2006) mukaan verkostot voivat olla hyvin löyhiä ja avoimia järjestelmiä tai vaihtoehtoisesti tiiviitä verkostoja, joissa toiminta on tiukasti säädeltyä. (Valkokari ym. 2009, 217–223.)

### 3.5 Liiketoimintaverkkotyypit

Liiketoimintaverkkotyypit yleensä luokitellaan kolmeen eri kategoriaan. Kategoriat ovat verkkojen tarkoituksen ja toiminnan luonteen tarkastelu,

sijaintiin perustuva tarkastelu ja verkkojen jako vertikaalisiin, horisontaalisiin ja moniulotteisiin verkkoihin. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 32.)

PK-yritysten verkkojen tarkoituksen ja toiminnan luonteeseen perustuvasta tarkastelusta Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos tunnisti kahdeksan erilaista ja eri tavoitteista verkkotyyppiä. Möller ym. (2004), arvostelevat, että ryhmien suuren lukumäärän vuoksi, niiden pohjalta on vaikea rakentaa selkeää liiketoimintaverkkojen teoriaa.

Taulukko 8. LTT (1993): Teollisten PK-yritysten verkottumismuotoja (Möller, Rajala, Svahn 2004, 31, mukailten).

Vientiryhmitelmä / vientipiiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ryhmä yrityksiä, jotka tekevät yhteistyötä vientiprojektissa.</li> <li>Yhteiskunnan tuki kolmen vuoden ajan.</li> <li>Yhteinen vientipäällikkö.</li> <li>Verkkotyyppi vähentää viennin riskejä ja investointien tarvetta, sekä kerryttää kokemusta.</li> </ul>
Markkinointiyri-tytys	<ul style="list-style-type: none"> <li>PK-yritysten yhteisyritys, joilla yhteisiä funktionaalisia kyvykkyksiä ja liiketoimintatavoitteita.</li> <li>Tavoitteena edistää kansainvälistä kaupankäyntiä.</li> <li>Vaatii suurempia investointeja kuin vientiryhmitelmä.</li> </ul>
”Pieni-suuri yri-tytys”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pienempien ja suurempien yritysten yhteistyömuoto, jossa kumppanien vahvuudet tukevat toisiaan.</li> <li>Pienille yrityksille käyttöön suurempien yritysten vaikiintuneita markkinointikanavia ja asiakasverkostoja käyttöön.</li> </ul>
”Voimien yhteen liittämisen”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Itsenäisten pk-yritysten yhteistyöverkko.</li> <li>Tavoittelee suuria projekteja, mitä yhteistyön avulla on mahdollista suorittaa.</li> <li>Vaatii yritysten tuotteilta samanlaista kyvykkyyttä sekä keskinäistä erikoistumista järjestelmäkokonaisuuden eri osa-alueisiin.</li> </ul>
Yhtiömuoto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarkasti koordinoitu verkko, jonka tavoitteena on hyödyntää yhdistettyjä resursseja.</li> <li>Toimiakseen tavoitteiden on oltava yhdenmukaisia ja kaikkia hyödyntäviä.</li> </ul>
Paikallinen projekti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maantieteellisesti keskittynyt verkko.</li> <li>Yhdistävänä tekijänä resurssit, kyvykkyudet ja tavoitteet.</li> </ul>
Yritysten tiivistymä / tekno-logiakylä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yrityksillä yhteinen teknologinen perusta.</li> <li>Auttaa luomaan maantieteellisesti keskittyneitä laajoja osaamisverkostoja.</li> <li>Tavoitteina uusien innovaatioiden syntyminen.</li> </ul>



Teknologiaprojekti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksillä saman tyyppinen teknologian kehittämistavoite.</li> <li>• Usein verkkotyyppin perustaja on suurikokoinen yritys tai Tekesin tukema teknologiaohjelma.</li> </ul>

Sijaintiin perustuva määrittely on hyödyllinen, kun on tarve arvioida verkon laajuutta ja sen potentiaalisia osapuolia ja voimavaroja johtamiseen. Sijaintiin perustuvassa määritelmässä voidaan puhua paikallisesta, alueellisesta tai globaalista verkosta. Teoreettisesti suositussa luokittelutavassa jako tapahtuu vertikaalisiin, horisontaalisiin ja moniulotteisiin verkkoihin. Tyypillisin näistä on vertikaalinen verkko. Vertikaalisessa verkossa yhteistyö perustuu kysyntään ja siihen liittyvään toimitukseen, josta muodostuu erilaisia toimittajaverkkoja. Horisontaalisissa verkoissa tapahtuu voimavarojen yhdistäminen ja siihen liittyvän kilpailuedun hakeminen. Tämän avulla toimijat pyrkivät rakentamaan suurempia tarjoomia ja isompaa kapasiteettia, mikä mahdollistaa suurempien tilausten vastaanoton. Moniulotteiset verkot ovat yhdistelmiä edellä mainituista verkkotyypeistä. Tällaisia ovat esimerkiksi internet ja mobiilipalvelujen rakentamisyhteisöt. (Möller, Rajala, Svahn 2004, 32.)

### 3.6 Korkeakoulut mukana verkossa/verkostossa

Daveyn, Baaken, Murosin ja Meermanin (2013) mukaan on olemassa kahdeksan eri tyyppistä korkeakoulujen ja yritysten välistä yhteistyötä: tutkimus- ja kehitystyöskentely, henkilökunnan, kuten professorien ja tutkijoiden liikkuvuus yrityksiin ja yritysten henkilöiden liikkuvuus korkeakouluihin, opiskelijoiden liikkuvuus yritysten ja korkeakoulujen välillä, tutkimus- ja kehitystyön tulosten kaupallistaminen, opinto-ohjelman kehittyminen, elinikäinen oppiminen, yrittäjyys ja hallintoon liittyvät asiat.

- Tutkimus- ja kehitystyön yhteistyö liittyvät konsultointiin, yhteistyöhön innovaatioissa, yritysten ja tutkijoiden yhteisiin julkaisuihin, sekä yhteistyöhön opiskelijoiden mentoroinnissa.
- Korkeakoulujen ja yritysten välinen liikkuvuus tarkoittaa professorien ja muun korkeakouluhenkilökunnan liikkumista yrityksiin, sekä yritysten toimijoiden liikkumista korkeakouluihin.
- Opiskelijoiden liikkumisella tarkoitetaan opiskelijoiden väliaikaista liikkumista korkeakouluista yrityksiin.
- Tutkimus- ja kehitystyön kaupallistamisella tarkoitetaan esimerkiksi innovaatioiden patentoimista ja lisensointia.

- Opinto-ohjelman kehitys viittaa yhteistyön johdosta tapahtuvaan uusien kurssien ja opintokokonaisuuksien syntymiseen. Yhteistyö voi myös liittyä erilaisiin yrityksille tehtäviin tutkielmiin, kuten opinnäytteisiin.
- Elinikäinen oppiminen käsittää osia aikuisopiskelusta, pääsääntöisestä opiskelusta, sekä jatkuva opintojen hyödyntäminen ulkoisessa organisaatiossa. Tämä saattaa pitää sisällään esimerkiksi taitoa, tietoa, asenteita ja käyttäytymismalleja.
- Yrittäjyydellä tarkoitetaan korkeakoulujen ja yritysten yhteistyötä, kuten uusien ideoiden kehittämistä ja niiden kehittämistä korkeakoulujen ja yritysten kesken.
- Hallintoon liittyvällä yhteistyöllä tarkoitetaan esimerkiksi yritysten edustajia korkeakoulujen johtokunnissa, ja korkeakoulujen edustajia yritysten johtokunnissa.

## 4 CASE E-OPPI – TANSKAN MARKKINOIDEN KARTOITUS

Tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää Hämeen ammattikorkeakoulun koordinoiman KV-Allianssin jäsenyritykselle, e-Opille tietoa Tanskan markkinoista. Markkinaselvityksessä keskitytään maa- ja kilpailija-analyysiin, yhteistyökumppanien, konsulttien ja hyödyllisten tapahtumien kartoittamiseen sekä Suomen ja Tanskan välisiin työvoimakustannuseroihin kirjailijoiden ja opettajien keskuudessa.

Maa-analyyssissä keskitytään koulujärjestelmän kuvailuun, yhteiskunnallisiin rakenteisiin, ICT-sektoriin ja koulujen digitalisaatioon. Kilpailija-analyyssissä tuodaan esille suurimmat alan toimijat, heidän tuotteensa ja hintataso. Yhteistyökumppaneiden kartoittamisessa keskitytään kansainvälistymisen tukipalveluihin sekä yhteistyökumppaneiden ja työvoiman hakukoneiden esittelyihin. Työvoimakustannusanalyysin tulokset eivät ole täysin luotettavat, mutta niitä voidaan pitää suuntaa antavina.

Tutkimusmenetelminä on käytetty case-tutkimuksen, dokumenttianalyysin ja kirjoituspöytä tutkimuksen piirteitä. Tiedonhaussa on käytetty useita eri lähteitä kuten www-sivustoja, aikaisempia tutkimuksia, raportteja, sähköpostihaastatteluja ja kirjalähteitä. Lähteiden luotettavuus on pyritty tarkastamaan virheiden varalta.

Pääosin tutkimuksessa on käytetty kirjoituspöytä tutkimuksen piirteitä. Vaarnas, Virtanen ja Hirvensalo (2005) sanovat, että kirjoituspöytä tutkimuksen vaiheet voidaan jakaa kuuteen osaan:

1. tiedonhankinta yrityksen omista tietolähteistä
2. tiedonhankinta julkisista ja kaupallisista tietolähteistä
3. asiantuntijoiden haastattelut Suomessa
4. kyselyt käsin Suomesta
5. aineiston välianalysointi ja tietotarpeen uudelleen analysointi
6. kenttävaiheen suunnittelu ja järjestelyt.

Tiedonhaussa on käytetty yrityksen omia tietolähteitä, julkista ja kaupallista tietoa, asiantuntijoiden haastatteluja Suomessa ja kyselyitä käsin Suomesta. Aineiston välianalysointi ja kenttävaiheen suunnittelu ja järjestelyt ovat mahdollisia jatkotutkimusten aiheita.

### 4.1 E-Opin yrityksenä

E-Opin on perustettu vuonna 2011. Yrityksen on perustanut forssalainen Simo Veistola. Yritys tuottaa sähköisiä oppikirjoja peruskouluun sekä toisen asteen koulutukseen. Valikoimassa on tällä hetkellä yli 90 digitaalista

oppikirjaa sekä paljon erilaista opettajamateriaalia. e-Opin materiaalit ovat käytössä yli sadassa kunnassa ympäri Suomea. (e-Oppi 2017).



Kuva 6. E-Opin logo (e-Oppi 2017).

E-Oppi on onnistunut pääsemään digitaalisten koulukirjojen markkinoille Suomessa. Seuraavaksi tavoitteena on kansainvälistyminen Tanskan e-kirjamarkkinoille. Kansainvälistymiseen liittyy aina paljon haasteita. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia haasteita, mahdollisuuksia ja uhkia juuri Tanskan elektronisten oppikirjojen markkinoilla on. Markkinakartoituksen tarkoituksena on selvittää oleellista tietoa e-Opin kansainvälistymisen kannalta.

E-Opin valttikortti on aineiston muokattavuus ja vuorovaikutteisuus. Opettaja voi lisätä kirjaan muun muassa omaa sisältöä, kuten tekstiä, dokumentteja, kuvia, videoita, ääntä, linkkejä ja tehtäviä. Aineistoa pystyy yhdistelemään yli oppiainerajojen. Myös oppilaat voivat ryhmämuistioissa tuottaa linkkejä ja tekstiä e-kirjan sisälle. Videoita, kuvia, äänitallenteita ja dokumentteja oppilaat pystyvät lisäämään palautuskansioihin. (e-Oppi 2017)

Oppimisolustana toimii Peda.net, mikä on Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitoksen kehittämä. E-Opin lisenssi kestää vuoden ja se maksaa 5 euroa oppilaalta. Kirjoja on tarjolla e-Opin verkkokaupan lisäksi muissakin verkkokaupoissa kuten Elisalla, Ellibsillä ja iBookStoressa sekä tulevaisuudessa myös Amazonilla ja Googlessa. (e-Oppi 2017)

Taulukko 9. E-Oppi SWOT (Siitonen 2017b.; Veistola 2017.).

Sisäinen	<b>Vahvuudet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alan kokemus ja tuntemus</li> <li>• koulumaailman tuntemus</li> <li>• osaava työvoima</li> <li>• laadukkaat kirjailijat</li> <li>• oppimisalustana toimiva Peda.net on helppokäyttöinen ja kustannustehokas</li> <li>• peda.net asiakas-kunta ja kouluttaja-verkosto</li> <li>• välittäjien kasvava markkina-asema (erityisesti Edustore)</li> <li>• osakkaiden kompensoivat osaamisalueet</li> <li>• halu menestyä</li> <li>• kyky nopeaan verkostoitumiseen</li> <li>• kyky nopeaan päätöksentekoon.</li> </ul>	<b>Heikkoudet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tunnettuus</li> <li>• ei kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta</li> <li>• taloudelliset ja henkiset resurssit (Ei tarpeeksi työntekijöitä)</li> <li>• käyttöliittymä ei tarjoa "vau-efektiä".</li> </ul>
Ulkoinen	<b>Mahdollisuudet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• markkinoiden murros</li> <li>• uniikki tuote</li> <li>• hajautettu ja pienempää sitoutumista vaativa oppimateriaalin tuotantoprosessi</li> <li>• kustannustehokas tuotantoprosessi</li> <li>• kansainvälistymiselle hyvät edellytykset pilotin jälkeen.</li> </ul>	<b>Uhat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• koulujen digitalisoituminen hidasta</li> <li>• opettajien halukkuus korvata perinteinen oppikirja sähköisellä</li> <li>• kilpailijoiden tarjonta</li> <li>• Peda.net oppimialusta ei ole teknisesti tarpeeksi toimiva</li> <li>• tieto vapaasti saatavilla verkossa</li> <li>• rahoituksen riittävyys</li> <li>• tietomurrot</li> <li>• tekijänoikeussyytteet</li> <li>• mustamaalaus.</li> </ul>

#### 4.2 KV-Allianssi: Kansainvälisen korkeakouluallianssin verkostot maakunnan yritysten käyttöön

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Hämeen ammattikorkeakoulun koordinoima korkeakouluallianssi, johon myös e-Oppi osallistui. Hankkeeseen osallistui Hämeen yrittäjät, Hämeen ammattikorkeakoulu, brasilialainen Feevale University, sekä tanskalaisen VIA University College. Hanke alkoi 2016 vuonna ja päättyi syyskuussa 2017.

Hankkeen tavoitteena oli edistää pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymistä. Erityisesti käytännön osaamisen kehittäminen oli hankkeen tärkeimpiä päämääriä. Lisäksi tavoitteena oli lisätä yhteistyötä korkeakoulujen ja yritysten välillä.

Konkreettiset toimet, mitä hankkeen aikana tehtiin muutosjoustavuuden parantamiseksi:

- rahoituksen hakeminen kansainvälistä yliopisto-yritysverkoston toiminnan kehittämistä varten.
- Paikallisen elinkeinotoiminnan kasvun tukeminen allianssin avulla. (Tuetaan yritysvierailuilla, seminaareilla ja suunnittelutyöpajojen avulla).
- Hankeen tulosten jakaminen monikanavaisesti.

Verkostoyhteisöjä tuettiin:

- aktiivisella kumppanuuksien etsinnällä.
- Uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsinnällä.
- Erilaisilla innovaatioilla ja kokeiluilla.
- Mahdollistamalla luottamuksen kautta syntyvä toisilta oppiminen.
- Hyödyntämällä opiskelijoiden tekemää työtä (harjoittelut, opintojakso, opinnäytetyöt).

On arvioitu, että allianssi edisti aluekehitystä ja vahvisti Hämeen seudun resilienssiä. Yhteistyö loi verkoston, jossa voitiin toteuttaa tutkimus- ja kehitystoimia. (Hämeen Ammattikorkeakoulu 2017; Lampinen 2016.)

Tämä opinnäytetyö on yksi allianssin projekteista korkeakoulujen ja yritysten välisessä yhteistyössä. Opinnäytetyö on laadittu siten, että siitä olisi mahdollisimman suuri hyöty sekä KV-allianssille, että hankkeessa toimineelle e-Opille.

#### 4.3 Tanska markkina-alueena

Tanskan asukasluku on noin 5,6 miljoonaa. Valuuttana Tanskassa toimii kruunu. Tanska ei kuulu EMU-alueeseen, mutta kruunu on sidottu euroon. Tanskan bruttokansantuote oli vuonna 2016 noin 306 miljardia dollaria eli

noin 53 000 dollaria per asukas. Inflaatio Tanskassa oli 0,37 %. Samana vuonna BKT kasvoi 0,446 % Tanskassa. (Maailmanpankki 2017; Suomen suurlähetystö 2013.)

Taulukko 10. Tanska markkina-alueena -hyvät ja huonot puolet (Maailmanpankki 2017; Suomen suurlähetystö 2013; Antell 2011).

Tanska markkina-alueena:	
+	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• maantieteellinen sijainti</li> <li>• poliittinen ja taloudellinen vakaus</li> <li>• liikenneinfrastruktuuri</li> <li>• koulutus</li> <li>• kansainvälisyys</li> <li>• joustava työvoimapolitiikka ja työlainsäädäntö</li> <li>• suhteellisen edulliset työvoimakustannukset</li> <li>• ostovoimainen väestö.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korkea kustannustaso</li> <li>• korkea tuloverotus.</li> </ul>

#### 4.3.1 Koulurakenne

Koulurakenne on saman tyyppinen kuin Suomessa. Peruskoulun aloittavat kuuden vuoden ikäiset. Koulussa on yhdeksän luokkaa, minkä lisäksi esi-koulutus kuuluu peruskouluun. 10. luokan suorittaminen on vapaaehtoista. Peruskoulun jälkeen siirrytään toisen asteen koulutukseen. Valittavana on neljä eri tutkintovaihtoehtoa. Ylioppilastutkinto kestää kolme vuotta ja siihen kuuluvat humanistiset, luonnontieteelliset ja yhteiskuntatieteelliset aineet. Ylempi kaupallinen tutkinto kestää kolme vuotta ja perustuu kaupallisiin aineisiin. Ylempi tekninen tutkinto kestää myös kolme vuotta ja painottuu teknisiin ja luonnontieteellisiin aineisiin. Ylemmän valmistavan tutkinnon kesto on kaksi vuotta. Pääsyvaatimuksena on peruskoulun 10. luokan suorittaminen. Valittavana on myös ammatillinen koulutus, jossa on valittavana yli 100 koulutusohjelmaa. Toisen asteen koulutuksen jälkeen on mahdollista hakea yliopisto-, ammattikorke- tai ammattiakatemiaopintojen pariin. (Maailmalle n.d.)

#### 4.3.2 Digitaalisen materiaalin käyttäminen kouluissa

Tanskassa on viime vuosina panostettu erityisesti digitalisaatioon. Vuosina 2011-2015 jaettiin valtion, kuntien ja eri alueiden toimesta 500 miljoonaa kruunua tietotekniikan kehittämiseen kouluissa. Varoilla on muun muassa kehitetty digitaalista infrastruktuuria ja lisätty digitaalista oppimismateriaalia kouluihin. Vuodelle 2017 jaettiin 50 miljoonaa kruunua digitaalisten oppimateriaalien kehitykseen. (Tanskan opetusministeriö n.d.)

E-kirjallisuus on vielä Tanskassa Euroopan mittakaavalla lasten kengissä. Vuonna 2011 kirjallisuudesta ainoastaan 1-2 % oli e-kirjoja, mikä on yksi Euroopan pienimmistä luvuista. (Wischenbart, Carrenho, Celaya, Licher, Kovac ja Mallaya 2004, 44.) Antell (2011) nostaakin esiin Tanskan hitaan ICT-sektorin kehityksen Suomeen ja Ruotsiin verrattuna, mikä voisi tarjota e-Opille mahdollisuuksia menestyä Tanskan markkinoilla.

Tanskassa on asetettu digitalisoinnin strategia vuosille 2016-2020. Tarkoituksena on kehittää digitalisaatiota muun muassa ministeriöissä, virastoissa, sairaaloissa, julkisissa kouluissa ja yliopistoissa. Tanskan julkinen sektori tulee tekemään paljon yhteistyötä yritysmaailman kanssa. Tarkoituksena on kehittää julkisen sektorin digitalisaation kehitystä yritysten kanssa, mikä mahdollisesti voisi lisätä maahantuontimahdollisuuksia muista maista Tanskaan. Sähköiset oppimismateriaalit tulisi olla luonnollinen osa oppimista päiväkodeissa, kouluissa ja muissa opetukseen liittyvissä instituutioissa. Digitaalinen oppimateriaali voi nostaa opetuksen tasoa, motivoida oppilaita erityisesti yksilöidyillä oppimateriaaleilla, joka huomioi tietyn opiskelijan vahvuudet. (Agency of digitalization 2016, 5, 29.)

#### 4.4 Kilpailija-analyysi

Vahvaselkä (2009) kertoo, että mikroympäristö vaikuttaa läheisesti yrityksen toimintaan. Tästä syystä kilpailutiedot kohdemarkkinoilla tulee selvittää. Yrityksen kohtaaman kilpailun lisäksi muita mikroympäristöllisiä tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaat, yrityksen ominaisuudet ja resurssit. Läheisiin toimijoihin kuuluvat erilaiset sidosryhmät, kuten alihankkijat, jälleenyymyjät, jakeluportaot ja tavarantoimittajat. Tässä luvussa keskitytään kilpailijatietoon.

Kartoituksen kohteena ovat Tanskan suurimmat koulutuskirjallisuuteen erikoistuneet kustantamot ja heidän digitaalinen oppimateriaali. Erityishuomio kilpailuanalyysissä on kiinnitetty muokattavien ja interaktiivisten oppikirjojen tarjontaan.



#### 4.4.1 Bookboon

Bookboon on tanskalainen yritys, jolla on yli 900 oppikirjaa. Oppikirjoja on monesta eri oppiaineesta. Muun muassa IT:stä ja ohjelmoinnista, kielistä, kirjanpidosta, luonnontieteistä, markkinoinnista ja oikeus tieteistä, strategiasta ja hallinnosta, taloustieteestä ja rahoituksesta, tekniikasta, tilastotieteistä ja matematiikasta sekä ura- ja opintoneuvonnasta. (Bookboon n.d.)

Bookboonin suurimmat edut ovat vahva jalansija ja tunnettuus Tanskan markkinoilla sekä oppikirjat, jotka ovat suurimaksi osaksi ilmaisia. Heikkoutena voidaan pitää oppikirjojen muokattavuuden puutetta. (Bookboon n.d.)

#### 4.4.2 BookBites

BookBites on digitaalisten koulukirjojen kirjasto ja lukutyökalu. BookBitesin e-kirjat antavat palautetta oppilaalle lukuprosessista, mikä motivoi lukijaa. Opettaja saa tarkasti tietoa oppilaiden kehityksestä ja taidoista. Opettaja pystyy näkemään myös tietyn oppilaan lukusuoritukset. Valikoimassa on useiden eri julkaisijoiden kirjoja. Lukutyökalun hinta vaihtelee sen mukaan, ostetaanko lukutyökalun lisenssi yhdelle luokalle, koululle vai koko kunnalle. Yhdelle luokalle ostettaessa yhden oppilaan kustannus on 36 kruunua, koko koululle ostettaessa oppilaan kustannus on 24 kruunua ja kunnalle ostettaessa 12 kruunua oppilaalta (BookBites 2017; EMU 2017)

BookBitesin voi nähdä kilpailijana tai mahdollisena yhteistyökumppanina. BookBites voisi olla potentiaalinen markkinapaikka myös e-Opille. Ongelmana voi olla BookBitesin tarjoama alusta. Mikäli alusta ei tue e-Opin materiaaleja, tulisi e-Opin muokata omaa materiaaliaan BookBitesin alustan mukaiseksi.

#### 4.4.3 Clio Online

Clio on tanskalainen digitaalisen interaktiivisen oppimateriaalin tuottaja. 2014 Clio Onlinella oli arviolta 47 % markkinaosuus digitaalisissa oppimateriaaleissa. 2017 vuonna Cliolla on keskimäärin 2000 käyttäjää, joista 90 % on peruskoululaisia Tanskassa. (Clio 2017)

Opiskeluportaalissa pystyy säätämään vaikeusasteen jokaiselle oppilaalle sopivaksi. Clion (2017) mukaan Oppimateriaalit ovat tuoreimman tiedon mukaisia ja saatavilla portaalista. Clion portaalista löytyy videoita, kuvia, jotka motivoivat oppilaita. Hintatietoja ei ollut saatavilla. (Clio 2017)

#### 4.4.4 Educas

Educas on Ordbogenin hallinnoima digitaalisen oppimateriaalin www-sivu. Educas tarjoaa muun muassa usean eri kielen, biologian, urheilun, matematiikan, musiikin, teknologian ja sosiaalisten taitojen sähköisiä oppikirjoja. Tanskan opetusministeriön hallinnoiman materiaalipankin (2014) mukaan oppikirjat ovat interaktiivisia. Hinnoista ei ole tietoja saatavilla. (EMU 2017; Educas n.d.; Ordbogen 2017)

#### 4.4.5 Egmont

Egmont on johtava pohjolan mediayhtymä. Egmontilla on toimintaa 30 eri maassa ja sen alaisuudessa toimii 6200 työntekijää. Egmontin omistuksia ovat muun muassa Nordisk Film ja TV 2 Norjassa. Omistusten lisäksi Egmont on kirjojen kustantaja. Vuosittain Egmont julkaisee 2200 uutta kirjaa, sekä lahjoittaa 13 miljoonaa euroa lasten ja nuorten hyväksi. 2016 Egmontin liiketulos oli 1.56 miljardia euroa ja bruttotulos 170 miljoonaa euroa. Egmontin kirjakustantajaomistuksiin kuuluu Carlsen, oppikirjapainoittaiset Alinea ja Akademisk Forlag, Alfabetta, Easy Readers, Lindhardt og Ringhof Business ja Lindhardt og Ringhof Uddannelse (engl. Education). Näistä Alinea, Alfabetta ja Lindhardt og Ringhof vaikuttavat potentiaalisimmilta e-Opin kilpailijoilta. Egmontin vahvuuksiin kuuluvat tunnettuus, vahva jala-sija, monipuoliset kustantamot, monen tyyppinen kirjallisuus kuten äänikirjat, e- ja i-kirjat ja opetuksellinen materiaali digitaalisena tai printattuna. (Egmont 2017)

Alinea on yksi Egmontin omistamista kustantamoista. Alinealta löytyy heidän tuottamansa i-kirja. I-kirja on digitaalinen kirja, jolla on muokattavuusominaisuuksia. Opettaja pystyy jakamaan tietoa opiskelijoille suoraan i-kirjaan, alleviivaamalla ja tekemällä kirjanmerkkejä. Opiskelijat pystyvät kirjoittamaan muistioita, alleviivaamaan tekstiä, merkitsemään kappaleita, etsimään tietoa ja piirtämään. Osa ominaisuuksista ovat käytössä vain lukiotason i-kirjoissa. Tyypillinen i-kirja sisältää tekstikirjan, tehtäväkirjan ja opettajan oppaan. Kirjat ovat täydennetty ääni- ja videomateriaalilla, niissä on oleellisia linkkejä ja tehtäväarkkeja. Yksittäiset kirjat maksavat 62-100 kruunua, mikä vastaa tämän hetkellä kurssilla (01.09.2017) 8,33 - 13,43 €. Kirja on käytettävissä niin kauan, kun opiskelijalla on opiskeluoikeus kouluun. Koulu pystyy tilaamaan halutessaan e-kirjan opettajalle ja koko luokalle 1199 kruunulla (161,19 €). (Alinea n.d.; (Sørensen 2017.) Alinean edustaja ei suostunut jakamaan tietoja markkinaosuuksista tai tulevaisuuden näkymistä. (Alinea n.d.; Sørensen 2017.)

Alfabetta on Egmontin omistama kustannusyhtiö. Alfabetan ydinalueet ovat opetuskirjat tanskan kielestä. Kirjat ovat valmistajan mukaan suunnattu erityisesti niille, joilla tanska on toinen kieli. Yhtiöllä on myös paljon

materiaalia 9. ja 10. luokan opiskelijoille. Alfabetan kirjat ovat myös saatavina i-kirjoina. Niissä ovat samanlaiset ominaisuudet kuin Alinean i-kirjoissa. Hinnat ovat samankaltaiset kuin Alienalla. (Alfabetaförlag n.d.)

Lindhardt og Ringhof on Egmontin yksi kustannusyhtiöistä. Heidän kirjatarjontansa on hyvin monipuolinen. L&R Uddannelse taas on perehtynyt oppimateriaaliin. Heillä on tarjolla e-kirjoja, sekä heidän tuottamansa Smartbook. (Lindhardt og Ringhof Uddannelse n.d.)

Smartbook on e-kirja, johon on lisätty tekoälyä. Valmistajan mukaan kirja löytää opiskelijalle parhaan mahdollisimman opiskelutavan, sekä mahdollistaa opettajalle oppilaiden opiskelun seurannan. Opettaja näkee missä aihealueessa opiskelijoilla on suurimmat haasteet ja mikä helpottaa opetustyötä. Kirjan vahvuuksia ovat erilaiset opetusvaihtoehdot. Mikäli opiskelija ei sisäistä tärkeimpiä kappaleita, kirja vaihtaa opetustapaa. Erilaisina opetustapoina Smartbook tarjoaa äänileikkeitä, elokuvia, äänitettyjä kuvia, interaktiivisia harjoitteita ja muuta digitaalista materiaalia. (Lindhardt og Ringhof Uddannelse n.d.; Smartbook 2016)

Gyldendal on vuonna 1770 perustettu kustantajayritys. Tällä hetkellä se on Tanskan suurin kustantajayritys. Gyldendal Uddannelse on Gyldendalin oppikirjojen tuottaja. Gyldendalilta löytyy myös i-kirja. I-kirjassa on samat ominaisuudet, mitä muiden sisaryritysten i-kirjoissa on. Klikkaamalla hyperlinkkiä, pääsee testaamaan i-kirjan demoversiota: [I-Bog](#). (I-Bog n.d.)

Valikoimassa on myös perinteisiä e-kirjoja eri oppiaineisiin. Tämän lisäksi heillä on luokkahuonepeli ja matematiikkasovellus SmartMat. Luokkahuonepeli on interaktiivinen opetuspele, joka on luotu tukemaan opiskelua. SmartMat on suunnattu ala-asteikäisille. Sovellus analysoi opiskelijan oppimista jatkuvasti ja säätää tämän mukaan vaikeustasoa. Keskeisimpänä visiona on vähentää oppilaiden luovuttamista matematiikan tehtävien suhteen niiden liiallisen helppouden tai vaikeuden takia. SmartMat kustantaa 1200 kruunua koko luokalta lukukaudessa. Tämä vastaa euroissa 161,34 € (1.9.2017). (Klasserumspil n.d.; Gyldendal-uddannelse SmartMat n.d.)

#### 4.4.6 Emat

Emat on verkossa toimiva Conteran hallinnoima matematiikan opetussivusto. Emat on suunnattu esikouluikäisistä aina 10. luokkaan asti. Sen ominaisuuksiin kuuluu muun muassa kaksi miljoonaa kysymystä ja kymmenen eri tasoa. Tehtävää suorittaessa oppilas saa ohjelmalta apua, mikäli tehtävä osoittautuu liian vaikeaksi. Ohjelma tarjoaa vinkkejä, miten ratkaista tehtävä sekä aiheeseen liittyviä hyödyllisiä Youtube-linkkejä. Ohjelmassa pystyy kilpailemaan muiden oppilaiden kanssa, ja saamaan nimensä top-listalle. Ohjelmaan kuuluu automaattinen tallennus. Oppilaan suorituksista

on selkeät tilastot. E-kirjoissa on printtausmahdollisuus. Oppilas tai opettaja pystyy kumpikin tulostamaan tehtävän. Opettaja pystyy lähettämään tehtäviä tietyille oppilaalle, joukolle tai koko luokalle. Opettaja pystyy seuraamaan oppilaan suoriutumista ja antamaan palautetta oppilaalle tehtävän jälkeen ohjelman välityksellä. (Emat 2017; Contera n.d.)

Ematissa hinta vaihtelee sen mukaan, kuinka monelle luokalle lisenssi ostetaan kerrallaan. Kolmelle luokalle ostaessa lisenssi maksaa 1125 kruunua, mikä vastaa noin 151 euroa (31.10.2017). Halvin vaihtoehto on ostaa lisenssi neljällekymmenelle luokalle. Tällöin kustannus on 7525 kruunua eli noin 1011 euroa (31.10.2017). Lisenssin pystyy hankkimaan myös yksittäiselle oppilaalle. Tällöin hinta on 149 kruunua eli noin 20 euroa (31.10.2017). (Emat 2017; Contera n.d.)

#### 4.4.7 Fysik-Kemi-Tjek ja Biologi-Tjek

Fysik-Kemi-Tjek (engl. Physics-Chemistry-Check) ja Biologi-Tjek (engl. Biologia-Check) ovat Jh Software ApS:n tuottamia fysiikan ja kemian sekä biologian interaktiivisia oppimisportaaleja. E-kirjoja on 7.-10. luokkalaisille. (Fysik-Kemi-Tjek n.d.; Biologi-Tjek n.d.)

E-kirja antaa vinkkejä tehtävien tekoon ääni- ja tekstipainikkeilla. Lisäksi eri harjoituksissa on useita eri visuaalisia vastausmuotoja, kuten oikean vastauksen ”raahaaminen” ja ”tiputtaminen”. Oppilaat saavat tehtävien jälkeen välittömän palautteen oikeista vastauksista, minkä jälkeen oppilaalla on mahdollisuus korjata virheensä. (Fysik-Kemi-Tjek n.d.; Biologi-Tjek n.d.)

Opettajat näkevät tilastot oppilaiden suorituksista. Opettaja pystyy lähettämään ohjelman välityksellä oppilaalle esimerkiksi kirjallista palautetta, linkkejä, tuntilistoja tai ehdotuksia harjoituksista, mistä voisi olla hyötyä kyseiselle oppilaalle. (Fysik-Kemi-Tjek n.d.; Biologi-Tjek n.d.)

Hinnat vaihtelevat sen mukaan, kuinka monelle luokalle ostetaan lisenssi. Minimitilaus on kolmelle luokalle. 2017-2018 vuodelle lisenssi maksaa 485 kruunua, mikä vastaa noin 65 euroa (31.10.2017). Mikäli tilaus otetaan maksimissaan kolmellekymmenelle luokalle, on hinta 1785 kruunua, mikä vastaa noin 240 euroa. (Fysik-Kemi-Tjek n.d.; Biologi-Tjek n.d.)

#### 4.4.8 GO Forlag

Go Forlagin Go Naturfag og matematik on opiskeluportaali luonnontieteille, teknologialle, maantieteelle ja matematiikalle. Portaalista löytyy digitaalista materiaalia 1-9 luokille. Go Forlagin e-kirjan tehtävät ovat interaktiivisia. Oppilas voi katsoa videoita ja animaatioita, lukea tekstiä, tutkia sanastoa, kirjoittaa opintopäiväkirjaa ja selvittää tehtäviä. Opettaja näkee

oppilaiden vastaukset, ja pystyy antamaan palautetta. Jokaisessa aihealueessa on ohjeet opettajalle, taustatietoa aiheesta ja oppimistavoitteita. Go Naturfag og matematik maksaa 1580 kruunua vuodelta tämä vastaa noin 212 euroa (31.10.2017). Lisenssi myönnetään koko koululle vuodeksi. (Go Forlag n.d.)

#### 4.4.9 Matematikfessor

Matematikfessor (n.d.) on Edulabin (2016) julkaisema sivusto digitaaliselle matematiikan oppimateriaalille. Matematikfessorilla on esikoulusta aina lukiolaisille asti interaktiivista opintomateriaalia. Ohjelma on saatavilla puhelimelle tai tietokoneelle. Hintoja ei ollut saatavilla. (Matematikfessor n.d.; EMU 2017; Edulab 2016)

#### 4.4.10 MV-Nordic

MV-Nordic on tanskalainen IT-yritys, joka tuottaa ja jakelee digitaalista oppimateriaalia. MV-Nordicilla on useita oppimissovelluksia peruskouluikäisille. Ohjelmiin kuuluvat useat kielten opiskelupaketit, muistia kehittävä ohjelma, IntoWords ohjelma, joka tukee oppilaan lukemisen ja kirjoittamisen oppimista sekä kaksi eri matematiikkapeliä. Kaikki ohjelmat ovat jollain tapaa interaktiivisia. Hintoja ei ollut mainittuna MV-Nordicin www-sivuilla. (MV-Nordic n.d.)

### 4.5 Mahdolliset yhteistyökumppanit

Kansainvälistymisen haasteisiin löytyy apua niin Suomesta, kuin Tanskastakin. Suomalaiset tukipalvelut auttavat kansainvälistymiseen liittyvissä haasteissa kuten rahoituksen ja kontaktien hankinnassa. Lisäksi tarjolla on useita eri kansainvälistymisohjelmia, jotka olisivat sopivia e-Opille.

Suomalaisten kansainvälistymisen tukipalveluiden peruspiirteisiin kuuluu neuvonnan ja rahoituksen tarjoaminen. (Vahvaselkä 2009, 42–47.) Tässä luvussa esitellään muutama eri kansainvälistymisen tukipalvelua, joista voisi olla hyötyä e-Opille.

#### 4.5.1 Kansainvälistymisen tukipalvelut

Finpron kansainvälistymispalvelut sopisivat hyvin e-Opille. Finpro pystyy antamaan arvokasta kohdemarkkinatietoa ja opastamaan kansainvälisty-

misessä. Lisäksi heiltä on mahdollista saada tietoa mahdollisista kontakteista. Heillä on tiedossa paikallisia eri aloihin erikoistuneita konsultteja, joita he voivat suositella e-Opille. Konsultointiin kuuluu esimerkiksi asiakastapaamisten etsiminen, palautteen kerääminen, sekä tuotekysynnän selvittäminen. (Finpro 2017)

Rahoituksen suhteen Finpro suositteli Tekesin puoleen kääntymistä. Tekes rahoittaa pk-yrityksiä, jotka tähtäävät kansainvälisille markkinoille tai haluavat laajentaa kansainvälistä liiketoimintaansa. Tekesiltä löytyy iso määrä erilaisia rahoituspalveluita. Näihin rahoituspalveluihin kuuluu muun muassa organisaation kehittämiseen ja vientimarkkinoiden kartoitukseen tarkoitettu rahoitus, osaamisen, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen tarkoitettu rahoitus, asiantuntija- ja innovaatiotoiminnan rahoitus, kasvuun ja kehittämiseen tarkoitettu rahoitus, vientimarkkinoiden kartoitukseen suunnattu rahoitus sekä messutoimintaan tarkoitettu rahoitus. (Høgholen 2017.) Rahoituspalveluiden lisäksi Tekesillä on paljon muita yrityksille suunnattuja ohjelmia. Näihin kuuluu muun muassa verkostoitumista, markkinatietoa ja erilaisia muita apupalveluja. (Tekes 2017)

Team Finland on yritysten kansainvälistymistä tukeva organisaatio. Team Finlandilla on myös erilaisia palveluita kansainvälistymisen ja kasvamisen tukemiseksi. Heiltä löytyy esimerkiksi markkinatieto-, verkostoitumis-, neuvonta-, koulutus-, rahoitus- sekä näkyvyyspalveluita. (Team Finland n.d.)

Tällä hetkellä heillä on käynnissä kasvuohjelma nimeltä Education Finland. Ohjelman tarkoituksena on tarjota yrityksille, koulutuksen järjestäjille ja muille koulutusviennin toimijoille tietoa liiketoimintamahdollisuuksista, auttaa viennissä, lisätä suomalaisen koulujärjestelmän tunnettuutta maailmalla sekä kehittää uusia palvelukonsepteja koulutusviennin toimijoiden kanssa. Education Finlandin palveluihin kuuluu esimerkiksi markkinäläsnäolon ja näkyvyyden lisääminen valituilla kohdemarkkinoilla (tällä hetkellä Tanska ei kuulu kohdemaihin). Ostaja-, kumppani- ja sijoittajatapaamisia ulkomailla ja Suomessa. Näkyvyys markkinointimateriaaleissa, kuten www-sivuilla, esitteissä, esityksissä, tilaisuuksissa, messuilla sekä matkoilla. Ohjelman järjestämät ”matchmaking-tilaisuudet ja seminaarit. Markkinointiviestinnän tuki ohjelman omissa ja Team Finland -kanavissa. Education Finlandin järjestämät koulutus ja valmennustilaisuudet sekä käyttöoikeus Education Finland jäsenlogoon/laatuleimaan. (Opetushallitus 2017, Team Finland n.d.)

#### 4.5.2 Työvoiman ja yhteistyökumppanien etsiminen

Kompass on maksullinen yrityshakemisto. Ohjelman avulla voidaan löytää potentiaalisia asiakkaita ja yhteistyöyrityksiä sekä kilpailijoita. E-Opin kanalta Kompass-sovellusta voisi käyttää erityisesti yhteistyöyritysten ja kilpailijoiden kartoittamiseen. Kompassin muihin toimintoihin kuuluu muun

muassa markkinointipalvelut. Palvelun avulla pystyy luomaan yritysprofii-  
lin, lisäämään näkyvyyttä ja tilaamaan ehdotuksia potentiaalisista kontak-  
tihenkilöistä. (Kompass n.d.)

Eures on yhteistyöverkosto, johon kuuluvat Euroopan koordinoittoi-  
misto, kansalliset koordinoitintoimistot, Eures-kumppanit ja Eures-verkos-  
ton liitännäiskumppanit. Verkoston tarkoituksena on ammatillisen liikku-  
vuuden edistäminen Euroopan unionin jäsenmaissa sekä Sveitsissä, Islan-  
nissa, Liechtensteinissa ja Norjassa. Euresiin pystyy ilmoittamaan oman yri-  
tyksen ja työntekijätarpeen. (Eures 2017)

#### 4.5.3 Tapahtumat

The Danish Learning Festival on Tanskan suurin opetustapahtuma. Ohjel-  
maan kuuluvat konferenssi sekä messut. Tapahtumassa vierailevat niin  
opettajat, oppilaat, konsultit kuin muutkin opetusvastaavat. Tapahtuma  
kokoaa yhteen yli 8000 oppimisen ammattilaista ympäri maailmaa. Tapah-  
tuma järjestetään 6.-7. maaliskuuta. (Danmarkslaeringsfestival n.d.)

Skolemessen 2018 kokoaa yhteen koulutusyhteisön. Esillä on esimerkiksi  
erilaisia digitaalisia opiskelumateriaaleja. Koulumessut kokoavat yhteen  
opettajat, opiskelijat, rehtorit ja kaikki, jotka ovat kiinnostuneita uusim-  
mista opiskeluresursseista. Messut järjestetään 18.-19. huhtikuuta. (Skole-  
messen n.d.)

#### 4.6 Tanskankielisen e-kirjan kustantaminen

Tanskankielisen elektronisen oppikirjan tuottamiseen on eri vaihtoehtoja.  
Vaihtoehtoihin lukeutuu Suomessa toimivien käännöspalveluiden käyttä-  
minen ja e-kirjojen muokkaus tai vaihtoehtoisesti tanskalaisen työvoiman  
käyttäminen ja kirjojen uudelleen kirjoittaminen.

Näistä vaihtoehdoista yksinkertaisempi ratkaisu olisi todennäköisesti suo-  
malaisten käännöspalveluiden käyttö. Riskinä on se, ettei suomalaista op-  
pikirjaa pystytä välttämättä käyttämään samalla tavalla Tanskan koulujär-  
jestelmässä, eikä suomalainen kääntäjä hallitse välttämättä nykykieltä  
yhtä hyvin kuin natiivi tanskalainen.

Tanskalaisten kirjailijoiden ja konsulttien hyödyntäminen voisi olla turval-  
lisempi vaihtoehto oikeakielisyyden ja sanavalintojen kannalta. Lisäksi  
tanskalaisilla konsulteilla olisi mahdollisesti tarjolla täsmällisempää mark-  
kinointitietoa. Jos tanskalaista työvoimaa tullaan käyttämään, se vaatinee  
enemmän panostuksia e-Opilta, mutta lopputulos on todennäköisesti pa-  
rempi. (Siitonen 2017a.)

#### 4.6.1 Työvoiman kustannukset Tanskassa

Kappaleessa vertaillaan Tanskan ja Suomen työvoimakustannuksia yleisellä tasolla. Lisäksi paneudutaan erityisesti opettajien ja kirjailijoiden väliin palkkaeroihin maittain toimeksiantajan pyynnöstä, mikäli Tanskaan suunnattujen oppikirjojen laatiminen tapahtuu kohdemaassa.

Tanskassa työvoiman kustannukset ovat korkeammat kuin Suomessa. Vuonna 2016 työtunnin kustannukset Tanskassa olivat 42€. Keskimäärin euroalueella työtunnin kustannus on hieman vajaa 30€. Suomessa työvoimakustannukset ovat keskimäärin 33€ tunnilta. (Eures 2016; Liite 3)

Opettajien keskiarvopalkat vaihtelevat Tanskassa 53000 eurosta reiluun 62000 euroon vuositasolla. Palkkaan vaikuttavat työkokemus ja oppilaitos. Suomessa opettajan keskiarvopalkka vaihtelee työkokemuksen ja oppilaitoksen mukaan vajaasta 33000 eurosta noin 55000 euroon vuodessa. (Eures 2016)

Kirjailijoiden tuloja on vaikeampi vertailla muun muassa kirjailijan julkaisutahdin takia. Tanskan opetusministeriön mukaan kirjailijoiden keskiarvopalkka on Tanskassa noin 57000 euroa vuodessa. Suomessa kirjailijan keskiarvo on vajaa 20000 euroa vuodessa. Mikäli kirjailija on julkaissut samana vuonna (2010) kirjan, nousee keskitulo 4800€ euroon kuukaudessa, mikä tarkoittaa 57600€ vuodessa. (Tanska opetusministeriö n.d.; Grönlund 2011).

Edellä mainittujen seikkojen takia kirjailijoiden palkkojen vertailu ei anna täysin totuudenmukaisia tuloksia. Tulokset ovat suuntaa-antavia, eikä niiden perusteella pidä tehdä lopullisia johtopäätöksiä. Tulosten valossa voidaan todeta, että digitaalisen oppikirjan laatiminen Tanskassa tulisi maksamaan enemmän kuin Suomessa. Tarkkaa lukemaa ei ole kuitenkaan mahdollista saada suurten palkkaerojen takia.

#### 4.6.2 Kirjan kääntämisen kustannukset

Keskimäärin Suomen kääntäjien ja tulkkien liiton eli SKTL:n mukaan kääntäminen suomesta vieraaseen kieleen maksaa noin 0,2 € sanalta, mikäli käytetään yksityisesti toimivaa kääntäjää. Kääntötoimistojen hinnat ovat SKTL:n mukaan lähes poikkeuksetta edullisempia. Tanskaa tosin ei ollut mainittu listassa, jotenka täysin tarkkaa lukemaa ei ollut saatavilla. (Apropos lingua Oy 2017; Lingosaur r.d., Liite 1, Liite 2).

Siitonen (2017) epäilee, että riskinä kääntämisessä voi olla se, että osa kääntäjien sanavalinnoista ovat vanhentuneet tai käännöskieli ei vastaa tanskalaista oppikirjakielistandardia.



## 4.6.3 Markkinoinnin kustannukset Tanskassa

Taulukko 11. Tanskalaisen työvoiman käyttämisen hyvät ja huonot puolet.  
(Invest in Denmark n.d.; PricewaterhouseCoopers n.d.).

Tanskalaisen työvoiman käyttäminen:	
+	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kielentuntemus</li> <li>• maantieteellinen tuntemus</li> <li>• mahdollinen markkinatieto</li> <li>• työvoiman palkkaamiseen liittyvät riskit pienemmän kuin Suomessa (irtisanominen helpompaa)</li> <li>• korkeasti koulutettu väestö</li> <li>• suhteellisen matala yritysverotus (22 %, Suomi 20 %)</li> <li>• korkea IT-infrastrukturi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työvoima kalliimpaa tanskassa</li> <li>• työvoiman löytäminen voi osoittautua hankalammaksi kuin Suomessa</li> <li>• kielimuuri</li> <li>• käytäntöjen erilaisuudet.</li> </ul>

## 5 POHDINTA

Tutkimus käsitteli e-Opin kansainvälistymisen mahdollisuuksia. Markkina-analyysissä tutkittiin Tanskaa markkina-alueena, kilpailijoita ja heidän tuotteitaan. Kartoituksen kohteena oli myös opettajien ja kirjailijoiden työn kustannuserojen analysointi Tanskan ja Suomen välillä sekä erilaisten kansainvälistymisen tukipalveluiden ja hyödyllisten tapahtumien esittely.

Kilpailija-analyysissä tuli esille, että Tanskasta löytyy alalta kilpailua ja useita opetuksellisiin e-kirjoihin erikoistuneita kustantamoita. Kustantamoiden e-kirjoja ja muita digitaalisia oppimisohjelmia analysoitiin ja vertailtiin e-Opin materiaaliin. Esille tuli, että täysin vastaavaa tuotetta ei Tanskan markkinoilla ole. Joistain kilpailijoiden tuotteista löytyi samankaltaisia tai samoja ominaisuuksia, mitä e-Opin tuotteista on. Tästä huolimatta e-Opin tuote on silti omalla tavallaan uniikki. E-Opin kirjat ovat muokattavampia, kuin kilpailijoiden, mikä tarjoaa markkinasauman yritykselle.

Tällä hetkellä elektronisia oppikirjoja käytetään Tanskassa suhteellisesti Euroopan mittapuulla vielä vähän. Vähäinen e-kirjallisuuden käyttöprosentti kouluissa on etulyöntiasema e-Opille. E-kirjallisuutta tullaan lisäämään Tanskan alueella. Tästä kertoo käynnissä oleva digitalisoituminen, jota tuetaan valtion, kuntien ja eri alueiden toimesta. Tästä tulee olemaan hyötyä myös e-Opille kansainvälistymisessä.

Tanskalaisen oppikirjan tuottamiseen liittyvä tutkimusosuus jäi osittain puutteelliseksi. Tarkkoja tietoja Suomen ja Tanskan välisistä opettajien ja kirjailijoiden palkkaeroista ei ollut mahdollista hankkia. Erityisesti kirjailijapuolen palkkaerot jäivät puutteellisiksi. Mikäli e-Oppi ottaa käyttöönsä esiteltyjä työvoiman hakukoneita, pystyy luotettavampaa palkkavertailua suorittamaan jatkossa. Jatkotutkimuksena voisi toteuttaa kenttätutkimuksen Tanskassa. Kenttätutkimuksella saisi täsmällisempää tietoa sekä mahdollisia kontakteja kohdemaahan.

Tuottavan markkina-aseman saavuttamiseksi e-Opilla on hyvät mahdollisuudet. Onnistunut tuotteen lanseeraaminen ja tarpeeksi vahvan tunnettuuden saavuttaminen voi tosin olla suuren työn takana. Finpron, Tekesin, Team Finlandin sekä tanskalaisten yhteistyöyritysten avulla on hyvät mahdollisuudet saattaa e-kirja Tanskan markkinoille.

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä selvitettiin kansainvälistymis- ja verkostoitumisvaihtoehtoja pienille ja keskisuurille yrityksille. Teoriaosuudessa esiteltiin erilaisia kansainvälistymisvaihtoehtoja, hyödyllisiä työkaluja ja kansainvälistymisen eri muotoja. Lisäksi tuotiin verkostoitumisnäkökulmaa esille tutkimalla verkkoja ja verkostoja. Tutkimusosuudessa selvitettiin digitaalisen oppimateriaalin Tanskan markkinoita. Teoriaosuus on koottu aikaisemmin tuotetusta kirjallisuudesta ja internetlähteistä. Teoriaosuudessa käytettiin useita eri tietolähteistä, josta pyrittiin jäsentelemään ja kokoamaan selkeä kokonaisuus.

Tutkimusosuudessa käsiteltiin Tanskan digitaalisten oppimateriaalien markkinoita. Aikaisempia tutkimuksia aiheesta ei löytynyt. Tutkimuksia Tanskan markkinoista löytyi muutamia, mutta tutkimukset olivat erilaisia verrattuna opinnäytetyöni aiheeseen. Opinnäytetyössä tulee esille kilpailijoiden luonne ja heidän tuotevalikoimansa. Tavoitteena oli vertailla e-Opin digitaalista oppikirjaa tanskalaisien kirjankustantamoiden vastaaviin tuotteisiin.

Opinnäytetyön kilpailija- ja yhteistyökumppanianalyysi ovat primäärisestä ja sekundäärisestä aineistosta koottua. Primäärinen aineisto on peräisin sähköpostin välityksellä käydyistä haastatteluista, sekundäärinen on www-sivuilta sekä kirjalähteistä. Tarkoituksena oli luoda kuva Tanskan markkinoiden mahdollisuuksista, esteistä ja kansainvälistymistä hankaloittavista tekijöistä. Tutkimusosa on koottu siten, että siitä olisi mahdollisimman suuri hyöty e-Opille.

Opinnäytetyön teoriaosuus on hyödynnettävissä alasta riippumatta. Se tarjoaa tietoa kansainvälistymisestä, erilaisista tukipalveluista, hyödyllisistä työkaluista sekä verkoista ja verkostoista. Tutkimusosuuden tulokset ovat käytettävyydeltään hyödyllisiä pienemmälle segmentille. Erityisesti e-kirjakustantamoille tutkimuksesta löytyy kilpailija-, tuote-, kustannus- sekä yleistietoa Tanskasta markkina-alueena. Maa-analyysi ei ole alariippuvainen, vaan sitä pystyy hyödyntämään laajasti erilaisessa yritystoiminnassa.

## LÄHTEET

Agency for Digitisation. 2016). A STRONGER AND MORE SECURE DIGITAL DENMARK Digital Strategy 2016-2020. Viitattu 30.10.2017 osoitteesta [https://www.digst.dk/~media/Files/English/Ny-strategi-2016-2020/DS\\_Singlepage\\_UK\\_web.pdf?la=da](https://www.digst.dk/~media/Files/English/Ny-strategi-2016-2020/DS_Singlepage_UK_web.pdf?la=da)

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä Yritys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Alfabetforlag (n.d.). Haettu 6.9.2017 osoitteesta <https://www.alfabetforlag.dk/>

Alinea (n.d.). I-kirja. Haettu 6.9.2017 osoitteesta <https://www.alinea.dk/i-bog>

Antell, S. (2010). Tanskan maaraportti. Viitattu 20.9.2017. [http://www.exportfinland.fi/documents/10304/16101/FinproDenmarkcountryreportDecember\\_2011.pdf](http://www.exportfinland.fi/documents/10304/16101/FinproDenmarkcountryreportDecember_2011.pdf)

Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, Teos, Tekeminen ja TUTKIVA TOIMINTA. Hamina: AKATIIMI Oy

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi Oy

Apropos lingua Oy (2017) hinnasto. Haettu 11.10.2017 osoitteesta <http://www.aproposlingua.fi/hinnasto/>

Biologi-Tjek (2017). Haettu 31.10.2017 osoitteesta <http://biologi.tjek.net/>

BookBites (2017). Haettu 31.10.2017 osoitteesta <https://edu.bookbites.com>

Bookboon (n.d.). Tietoja yrityksestä. Haettu 6.9.2017 osoitteesta <http://bookboon.com/blog/en/bookboon-com/about-the-company/>

Clio Online (2017). Haettu 31.10.2017 osoitteesta <https://www.clionline.dk>

Contera (n.d.). Haettu 31.10.2017 osoitteesta <http://www.contera.dk/>

Danmarks Laerings Festival 2018 (n.d.). Haettu 18.10.2017 osoitteesta <http://danmarkslaeringsfestival.dk/>

Davey, T., Muros, V., Meerman, A., Markkanen, M., Korpela, M., Pienonen, T. (n.d.) The State of University-Business Cooperation in Finland. Viitattu 3.9.2017. <https://www.ub-cooperation.eu/index/finland>

E-Oppi (2017). Haettu 11.10.2017 osoitteesta <https://www.e-oppi.fi/yri-tys/>

Educas (n.d.). Haettu 31.10.2017 osoitteesta <http://www.educas.com/>

Egmont (n.d.). Haettu 6.9.2017 osoitteesta <https://www.egmont.co.uk/>

Elinkeino-, ympäristö- ja liikennekeskus (2013). Haettu 8.9.2017 osoitteesta <https://www.ely-keskus.fi/>

Edulab (2016). Haettu 31.10.2017 osoitteesta <https://edulab.dk/>

EMU Danmarks læringsportal. Materialeplatformen. Bogkort (2017). Haettu 31.10.2017 osoitteesta [http://materialeplatform.emu.dk/materialer/bogkort/78840381\\_2014](http://materialeplatform.emu.dk/materialer/bogkort/78840381_2014)

EMU Danmarks læringsportal. Materialeplatformen. BookBites (2017). Haettu 31.10.2017 osoitteesta <http://materialeplatform.emu.dk/materialer/bogkort/95462266%20>

EMU Danmarks læringsportal. Materialeplatformen. Educas (2017). Haettu 31.10.2017 osoitteesta <http://materialeplatform.emu.dk/materialer/bogkort/58778899>

Eures (2017). Haettu 9.9.2017 <https://ec.europa.eu/eures/public/fi/homepage>

Eures Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe 2015/2016 www-sivut. (2016). Haettu 14.10.2017 osoitteesta [https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/images/2/22/Teacher\\_salaries.pdf](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/images/2/22/Teacher_salaries.pdf)

Eures (2017) tilastoja. Haettu 5.9.2017 osoitteesta [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Estimated\\_hourly\\_labour\\_costs,\\_2015\\_\(%C2%B9\)\\_ \(EUR\)\\_YB16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Estimated_hourly_labour_costs,_2015_(%C2%B9)_ (EUR)_YB16.png)

Export Finland (2017). Haettu 14.9.2017 osoitteesta <http://www.export-finland.fi/etusivu>

Emat (2017). Haettu 31.10.2017 osoitteesta <http://emat.dk/>

Finncham (n.d.). Haettu 8.9.2017 osoitteesta <https://finncham.fi/>

Finnvera (n.d.). Haettu 8.9.2017 osoitteesta <https://www.finnvera.fi>

Finnfund (n.d.). Haettu 8.9.2017 osoitteesta <https://www.finnfund.fi>

- Finnpartnership (n.d.). Haettu 8.9.2017 <http://www.finnpartnership.fi/>
- Finpro (2017). Haettu 8.9.2017 ja 15.10.2017 osoitteesta <http://www.finpro.fi>
- Fintra (2017). Haettu 8.9.2017 osoitteesta <http://fintra.fi/>
- Fysik-Kemi-Tjek. (2017) Haettu 31.10.2017 osoitteesta <http://fysik-kemi.tjek.net/>
- Go Forlag (n.d.). Haettu 31.10.2017 osoitteesta <http://www.goforlag.dk>
- Grönlund, M. (2010). Kirjailijoiden taloudellinen asema Suomessa. Viitattu 11.10.2017 osoitteesta [http://www.kirjailijaliitto.fi/wp-content/uploads/2016/03/Kirjailijat\\_tulotutkimusraportti-2010.pdf](http://www.kirjailijaliitto.fi/wp-content/uploads/2016/03/Kirjailijat_tulotutkimusraportti-2010.pdf)
- Gyldendal i-kirja demo (2017). Haettu 16.9.2017 osoitteesta <http://i-bog2.dk/bog/vis-bog-185.html>
- Gyldendal Uddannelse (n.d) Haettu 16.9.2017 osoitteesta <http://gyldendal-uddannelse.dk/>
- Gyldendal Uddannelse Luokkahuonepeli (2017) Haettu 16.9.2017 Osoitteesta <http://gyldendal-uddannelse.dk/grundskolen/nyheder/klassemsspil>
- Gyldendal Uddannelse SmartMat. (2017). Haettu 17.9.2017 Osoitteesta <http://gyldendal-uddannelse.dk/grundskolen/nyheder/smartmat>
- HAMK KV-AIKO (2017) Hankkeen www-sivut. Haettu 15.10.2017 osoitteesta <http://www.hamk.fi/tyoelamalle/hankkeet/kv-allianssi/Sivut/default.asp>
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). Developing Relationships in Business Networks. Viitattu 24.10.2017 <http://citeserx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.587.344&rep=rep1&type=pdf>
- Høgholen, K. (2017). Networking in Denmark. Sähköpostiviesti tekijälle. 3.10.2017 ja 4.10.2017.
- Invest in Denmark (n.d). Haettu 15.10.2017 osoitteesta <http://www.investindk.com/>
- Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kompass (2017). Haettu 19.10.2017 osoitteesta <https://fi.kompass.com/>

Kupi, E., Hämäläinen, P., Nissilä, M., Molarius, R., Toivonen, S., Keränen, J., Simpanen, E., Palomäki, K., Rajala, A., Partanen, J., Vainio, O., Sointu, A. & Wuoristo, T. 2012. Askelmerkkejä suomalaisen turvallisuusalan verkostoitumisen ja kansainvälistymisen poluille. Viitattu 2.7.2017 osoitteesta <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2012/T23.pdf>

Labour Law in Denmark. (n.d.). PricewaterhouseCoopers. Viitattu 16.10.2017 osoitteesta <https://www.pwc.dk/da/human-ressource/assets/pwc-brochure-labour-law-web.pdf>

Lahdenperä, P. (2013). Kultaista keskitietä etsimässä: hintakomponentit osana allianssitiimin valintamenettelyä. Viitattu 23.9.2017 osoitteesta <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T124.pdf>

Lampinen, M. (2016). RE: HAMK kiittää mielenkiinnosta lähteä mukaan kv-verkostoihin. Sähköpostiviesti tekijälle 9.12.2016.

Larimo, J. & Arola, M. 1998. PK-yritysten vienti ja kansainvälistyminen. Vaasa.

Lindhardt og Ringhof Uddannelse (n.d.). Haettu 6.9.2017 osoitteesta <https://www.lru.dk/>

Lindhardt og Ringhof Uddannelse SmartBook Brochure (n.d.). Haettu 6.9.2017 osoitteesta [https://issuu.com/lr-undervisning/docs/lru\\_brochure\\_smartbook\\_2016?e=11795273/36157059](https://issuu.com/lr-undervisning/docs/lru_brochure_smartbook_2016?e=11795273/36157059)

Lingosaur (n.d.). hinnasto. Haettu 18.9.2017 osoitteesta <https://www.lingosaur.com/fi/pricing/>

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WSOY

Luokkahuonepeli (n.d.). Haettu 7.9.2017 osoitteesta <https://klasserumsspil.dk/>

Maailmalle (n.d.). Haettu 15.10.2017 osoitteesta <http://www.maailmalle.net/opiskelu/tanska/koulutusjarjestelma>

Maailmanpankki (engl. World bank) (2017). Haettu osoitteesta <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?locations=DK&start=2010>

Matematikfessor (n.d.). Haettu 31.10.2017 osoitteesta <https://www.matematikfessor.dk/>

MV-Nordic (n.d.). Haettu 31.10.2017 osoitteesta <https://www.mv-nordic.com/en>

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonluonti. 2. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Nopef (n.d.). Haettu 8.9.2017 osoitteesta <https://nopef.com/fi/etusivu/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Yritysverkostot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Opetushallitus (2017) koulutusvienti. Haettu 15.10.2017 osoitteesta <http://www.oph.fi/koulutusvienti>

Ordbogen (2017). Haettu 31.10.2017 osoitteesta <http://www.ordbogen.com/>

Seristö, H. –Teoksen toimittaja. Dahlstedt, R., Eronen, J., Gabrielsson, M., Inkiläinen, A., Koivisto, J., Luostarinen, R., Luostarinen, J-P., Peltonen, T., Marschan-Piekkari, R., Puttonen, V., Tahvanainen, M., Troberg, P., Vaara, E. & Vaivio, J. 2002. Kansainvälinen Liiketoiminta. 1. painos. Helsinki: WSOY

Sihvola, J. (2008). *Verkostot PK-yrityksen kansainvälistymisessä. Case Internetrekrytointiportaalit*. Pro gradu -tutkielma. Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma. Vaasan yliopisto. Haettu 6.6.2017 osoitteesta <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/2925/Verkostot+pk-yrityksen+kansainv%C3%A4listymisess%C3%A4+-+Case+Internetrekrytointiportaalit>

Siitonen, J. (2017a). E-Oppi Swot. Sähköpostiviesti tekijälle. 3.10.2017.

Siitonen, J. (2017b). E-Oppi Swot. Sähköpostiviesti tekijälle. 14.9.2017.

Sitra (n.d.). Haettu 8.9.2017 osoitteesta <https://www.sitra.fi/>

Skolmessen 2018 (n.d.). Haettu 18.10.2017 osoitteesta <http://www.skolmessen.dk/english/>

Suomalais-Venäläinen kauppakamari (n.d.). Haettu 8.9.2017 osoitteesta <http://www.svkk.fi/>

Suomen kääntäjien ja tulkkien liitto (2010). Asiatekstinkääntäjien palkkiotiedustelu. Viitattu 28.10.2017 osoitteesta <https://www.sktl.fi/@Bin/34436/asiatekstink%C3%A4%C3%A4nt%C3%A4jien+palkkiotiedustelu+2010.pdf>



- Suomen suurlähetystö (2013). Haettu 20.9.2017 osoitteesta <http://www.finland.dk/public/default.aspx?nodeid=41615&contentlan=1&culture=fi-FI>
- Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1993. Kansainvälistyvän yrityksen markkinointi. 1. painos. Porvoo: WSOY
- Sørensen, R. (2017). Brugen af digitalt læremiddel. Sähköpostiviesti tekijälle. 1.9.2017.
- Tanskan opetusministeriö (n.d.). Haettu 7.9.2017 osoitteesta <https://www.uvm.dk/folkeskolen/laering-og-laeringsmiljoe/it-i-undervisningen/oeget-anvendelse-af-it-i-folkeskolen>
- Tanskan opetusministeriö (n.d.). opinto-opas. Haettu 18.10.2017 osoitteesta <https://www.ug.dk/>
- Team Finland (n.d.). Haettu 8.9.2017 osoitteesta <http://team.finland.fi/etusivu>
- Tekes (n.d.). Haettu 8.9.2017 osoitteesta <https://www.tekes.fi/>
- Teollisuussijoitus (2017). Haettu 8.9.2017 osoitteesta <http://www.teollisuussijoitus.fi/>
- Vaarnas, M. & Virtanen, J. 2001. Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä. 2. Uusittu painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Vaarnas, M., Virnanen, J. & Hirvensalo, I. 2005. Menestyjä kilpailee tiedolla – markkinatieto kansainvälistymisen tukena. 3. uusittu painos. Helsinki: Multiprint Oy.
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S-S. & Salakari, I. 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT Tiedotteita 2348. Espoo.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WSOYpro
- Veistola, J. (2017). E-Oppi Swot. Sähköpostiviesti tekijälle. 14.9.2017.
- Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittajasuhteessa. 1. painos. Teknologiaiinfo Teknova Oy: Helsinki.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Teknologiateollisuuden julkaisuja. 2. painos. Teknologiainfo Teknova Oy: Helsinki.

Viexpo (n.d.). Haettu 8.9.2017 osoitteesta <http://www.viexpo.fi/>

Wischenbart, R., Carrenho, C., Celaya, J., Licher, V., Kovac, M. & Mallaya, V. (2014). Viitattu 12.9.2017 osoitteesta [http://www.wischenbart.com/upload/123400000358\\_04042014\\_final#page=17.pdf](http://www.wischenbart.com/upload/123400000358_04042014_final#page=17.pdf)

Yrityssuomi (n.d.). Haettu 8.9.2017 osoitteesta <https://yrityssuomi.fi/>

Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys Kansainvälistyy Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus – Fintra. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino Oy.

Äijö T. 1991. Suomalaisyritys Kansainvälistyy Strategiat, vaihtoehdot ja suunnitteluprosessi Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus – Fintra. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Asiatekstinkääntäjien suomalaisilta suorilta asiakkailta veloittamat käännohinnat vuonna 2010 (Suomen kääntäjien ja tulkkien liitto, 2010)

**Asiatekstinkääntäjien suomalaisilta suorilta asiakkailta  
veloittamat käännohinnat eräissä kielisuunnissa vuonna 2010**

Kielisuunta	Arvonlisäverottomien hintojen mediaanit euroina (vastaajien lukumäärä)				
	lähdekielen sanalta	kohdekielen sanalta	lähdekielen riviltä	kohdekielen riviltä	tunnilta
suomi — englantia	0,18 (44)	0,17 (21)	1,90 (45)	2,00 (50)	49,38 (83)
suomi — ruotsi	0,20 (13)	0,21 (6)	2,00 (17)	1,95 (33)	45,00 (37)
suomi — venäjä	<b>0,30</b> (3)	(2)	1,95 (7)	2,00 (16)	44,00 (15)
suomi — saksa	0,20 (6)	0,20 (4)	1,80 (9)	<b>1,80</b> (14)	42,00 (13)
suomi — ranska	0,20 (4)	(0)	2,00 (3)	2,10 (8)	50,00 (11)
suomi — italia	(1)	(1)	(2)	2,00 (4)	50,00 (5)
suomi — espanja	0,20 (3)	(2)	(2)	2,38 (4)	47,50 (6)
englantia — suomi	0,15 (53)	0,20 (17)	1,80 (43)	1,94 (44)	45,00 (81)
ruotsi — suomi	0,17 (19)	<b>0,23</b> (5)	1,85 (15)	1,88 (20)	46,00 (38)
saksa — suomi	0,15 (13)	0,20 (3)	2,00 (13)	2,00 (9)	45,00 (22)
ranska — suomi	0,15 (11)	<b>0,23</b> (3)	<b>1,54</b> (6)	2,00 (9)	45,00 (17)
venäjä — suomi	0,15 (4)	0,17 (3)	1,80 (9)	1,90 (13)	<b>40,00</b> (15)
tanska — suomi	0,18 (4)	(0)	2,25 (4)	2,21 (4)	<b>57,50</b> (6)
espanja — suomi	0,15 (4)	(2)	1,95 (4)	<b>2,40</b> (3)	47,50 (6)
italia — suomi	<b>0,14</b> (4)	(1)	2,00 (4)	2,00 (5)	42,50 (8)
viro — suomi	<b>0,14</b> (4)	<b>0,16</b> (3)	1,70 (5)	1,90 (6)	45,00 (6)
portugali — suomi	(1)	(1)	<b>2,40</b> (3)	<b>2,40</b> (3)	<b>57,50</b> (4)
tšekki — suomi	(0)	(0)	(1)	(1)	(1)
ruotsi — englantia	0,20 (7)	<b>0,23</b> (4)	2,00 (7)	2,00 (10)	47,00 (15)
englantia — ruotsi	0,20 (7)	(2)	2,00 (5)	2,01 (14)	52,00 (20)

*Suurin ja pienin hinta kussakin sarakkeessa on lihavoitu.*

Asiatekstinkääntäjien Suomessa toimivilta käännöstoimistoilta veloittamat käännöshinnat vuonna 2010 (Suomen kääntäjien ja tulkkien liitto, 2010).

**Asiatekstinkääntäjien Suomessa toimivilta käännöstoimistoilta  
veloittamat käännöshinnat eräissä kielisuunnissa vuonna 2010**

Kielisuunta	Arvonlisäverottomien hintojen mediaanit euroina (vastaajien lukumäärä)				
	lähdekielen sanalta	kohdekielen sanalta	lähdekielen riviltä	kohdekielen riviltä	tunnilta
suomi — englanti	0,15 (43)	0,17 (10)	1,60 (28)	1,65 (24)	40,00 (48)
suomi — ruotsi	0,16 (16)	0,16 (5)	1,60 (9)	1,60 (17)	40,00 (24)
suomi — venäjä	(2)	(0)	1,60 (7)	1,70 (13)	42,00 (11)
suomi — saksa	0,15 (5)	0,15 (5)	1,73 (5)	1,54 (8)	38,50 (6)
suomi — ranska	0,19 (4)	(2)	(2)	1,75 (3)	45,00 (7)
suomi — italia	(1)	(1)	1,60 (3)	1,60 (3)	37,50 (4)
suomi — espanja	(2)	(2)	(2)	2,25 (3)	47,50 (4)
englanti — suomi	0,11 (72)	0,15 (12)	1,60 (22)	1,60 (18)	35,00 (58)
ruotsi — suomi	0,14 (27)	0,18 (5)	1,80 (10)	1,65 (9)	35,00 (23)
saksa — suomi	0,12 (20)	0,19 (6)	1,80 (7)	1,73 (7)	37,50 (18)
ranska — suomi	0,12 (17)	(2)	1,50 (6)	(2)	40,00 (15)
venäjä — suomi	0,12 (4)	(1)	1,76 (4)	1,80 (10)	40,00 (12)
tanska — suomi	0,15 (7)	(0)	(0)	(2)	(2)
espanja — suomi	0,11 (6)	0,18 (3)	1,73 (3)	2,25 (3)	37,50 (6)
italia — suomi	0,13 (4)	(1)	1,60 (3)	1,60 (5)	40,00 (6)
viro — suomi	0,11 (4)	(2)	1,75 (4)	1,80 (5)	40,00 (5)
portugali — suomi	0,12 (3)	(1)	2,20 (3)	(2)	50,00 (3)
tšekki — suomi	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)
ruotsi — englanti	0,17 (6)	0,18 (3)	(2)	1,70 (4)	40,00 (10)
englanti — ruotsi	0,15 (7)	0,12 (3)	(2)	1,80 (4)	40,00 (9)

*Suurin ja pienin hinta kussakin sarakkeessa on lihavoitu.*

Pylväsdiagrammi Euroopan maiden työvoimakustannuksista (euroa tunnissa) (Eures 2016).

