



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Minna Bertrand

# MYYMÄLÄN PERUSTAMINEN

## NORJAAN

Case Yritys X

Liiketalous  
2018

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Minna Bertrand
Opinnäytetyön nimi	Myymälän perustaminen Norjaan
Vuosi	2018
Kieli	suomi
Sivumäärä	51+ 4 liitettä
Ohjaaja	Ossi Koskinen

---

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää myymälän perustamista varten tarvittavaa tietoa Norjasta. Työn toimeksiantaja on suomalainen vähittäiskaupan alan yritys, joka valmistaa ja myy laadukkaita kodin sisustustuotteita, vaatteita ja asusteita. Yritys haluaa jatkaa kansainvälistymistään omien myymälöiden kautta ja suunnittelee avaavansa lähitulevaisuudessa oman myymälän Norjaan.

Työn teoreettisena viitekehyksenä toimii PESTE-analyysi, jonka avulla selvitetään myymälän perustamiseen vaikuttavia poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia piirteitä. Työssä käsitellään Norjan kulttuuria, taloustilannetta, vientiä maahan, työlainsäädäntöä sekä pohditaan mahdollista yhtiömuotoa sekä liikepaikkaa. Tutkimuksen tavoitteena on saada neuvoja myymälän avaamiseen kansainvälistymisen asiantuntijoilta, joilla on kokemusta Norjasta. Työn empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä, kirjallisen haastattelun muodossa ennestään valituille henkilöille. Tutkimuskysymykset muodostettiin teorian pohjalta.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä Norjan olevan hyvä kohde myymälän avaamiselle maan sijainnin, hyvän taloudellisen tilanteen ja kulttuurin samankaltaisuuden vuoksi. Myymälän perustamisessa Norjaan on myös omat haasteensa, joista suurimmat liittyvät kielitaitoon, hyvän henkilöstön löytymiseen sekä kotimaisuuden suosimiseen, joka näkyy jopa yritysmuodon valinnassa. Tutkimuksen perusteella verkostojen hyödyntäminen ja ammattilaisen apu on suositeltavaa suunnitellessa myymälää Norjaan.

## ABSTRACT

Author	Minna Bertrand
Title	Establishing a store in Norway
Year	2018
Language	Finnish
Pages	51 + 4 Appendices
Name of Supervisor	Ossi Koskinen

---

The purpose of this thesis is to find out all the necessary information about establishing a store in Norway. This thesis was done as an assignment for a Finnish retail company, which manufactures and sells high quality home decor pieces, clothes and accessories. The company's plan is to continue internationalization through own stores. The company is looking to open a new store in Norway.

The theoretical framework for this thesis is PESTE -analysis. PESTE -analysis is used to identify the political, economic, social, technological and ecological features affecting establishing the store in Norway. This thesis includes information about Norwegian culture, economic situation, exports to the country, labour law, deliberation about possible corporate forms and business location. The aim of the empirical part is to get advices about opening a store from internationalization experts who have experience and knowledge about Norway. The empirical part of the thesis was done with qualitative method as a form of an interview for those who were previously selected. Research questions were made based on the theory.

According to the results Norway is a good target for opening a store because of its good location, economic situation and the similarity of the culture. There are also challenges on opening a store in Norway, most of the challenges are related on language skills, finding a qualified staff and the fact that Norwegians tend to favour domestics. Based on the research it is recommended to use professional help and their connections when planning to establish a store in Norway.

---

Keywords                      Norway, store, internationalization, export

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	8
1.2	Tutkimuksen rajaus .....	8
1.3	Työn rakenne .....	9
2	NORJA KAUPPAKOHTEENA .....	10
2.1	Kulttuuri.....	10
2.2	Liikesuhteet.....	12
2.3	Kulutuskäyttäytyminen .....	13
2.4	Ekonominen ympäristö .....	13
2.5	Palkat.....	14
3	VIENTI.....	16
3.1	Vientivalmius.....	16
3.2	Rajamuodollisuudet .....	17
3.3	Operaatiomuodot.....	18
3.4	Ulkomainen yksikkö .....	20
3.5	Tukea Norjan markkinoille pääsyyn .....	23
4	LIIKETILA.....	25
4.1	Sijainti.....	25
4.2	Kustannukset.....	27
4.3	Markkinointi .....	29
5	POLIITTINEN YMPÄRISTÖ .....	31
5.1	Työelämän lainsäädäntö.....	31
5.1.1	Työaika.....	31
5.1.2	Loma .....	31
5.1.3	Sairasloma.....	32
5.1.4	Vanhempainvapaa .....	32
5.1.5	Irtisanominen.....	32

5.1.6	Terveys ja turvallisuus .....	32
5.2	Ammattiliitot ja työnantajajärjestöt .....	33
5.3	Työnantajamaksut ja rekrytointi .....	34
6	TUTKIMUS .....	35
6.1	Tutkimusmenetelmä ja metodi.....	35
6.2	Aineiston kerääminen .....	36
6.3	Vastaajien esittely .....	38
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	39
7.1	Yrityksen perustaminen .....	39
7.2	Haasteet.....	40
7.3	Liiketila ja rekrytointi .....	41
7.4	Kulttuuri.....	41
7.5	Vinkkejä.....	42
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	43
8.1	Keskeiset tulokset .....	43
8.2	Tutkimuksen reliaabelius ja validius .....	44
8.3	Opinnäytetyöprosessi.....	45

## LIITTEET

**KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b> Teoreettinen viitekehys PESTE.....	9
<b>Kuvio 3.</b> Oslon kartta ja suurimmat ostosalueet.....	26
<b>Kuvio 4.</b> Karl Johans gate liiketilojen vuokrat (Colliers International 2017). ....	28
<b>Kuvio 5.</b> Suurimmat haasteet myymälän avauksessa Norjaan. ....	40
<b>Taulukko 1.</b> Geert Hofsteden kuusi kulttuurin ulottavuutta. ....	12
<b>Taulukko 2.</b> Yhtiömuotojen vertailu mukailen Leinonen Norway 2018.....	22
<b>Taulukko 3.</b> Karl Johans gaten liiketilojen vuokramäärät. ....	28

**LIITELUETTELO**

**LIITE 1.** PESTE -analyysin rakenne

**LIITE 2.** Karl Johan gate ostoskadun kartta

**LIITE 3.** Sähköpostisaate

**LIITE 4.** Haastattelukysymykset

# 1 JOHDANTO

Johdannossa käsitellään tutkimuksen taustaa ja tavoitteita, sekä käydään läpi tutkimuskysymykset. Johdannossa esitellään myös työn teoreettinen viitekehys PESTE-analyysi sekä kerrotaan työn rajauksesta ja rakenteesta.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen vähittäiskaupanalan yritys, joka valmistaa ja myy laadukkaita sisustustuotteita, vaatteita ja asusteita. Yrityksen tuotteita myydään omissa kotimaan myymälöissä, eri maiden putiikeissa ja tavarataloissa sekä globaalissa verkkokaupassa. Yrittäjän haaveena on avata satoja omia myymälöitä maailmalle ja jatkaa kansainvälistymistä niiden kautta. Norjan pääkaupunki Oslo on yrityksen edustajan mukaan varteenotettava vaihtoehto uudelle myymälälle.

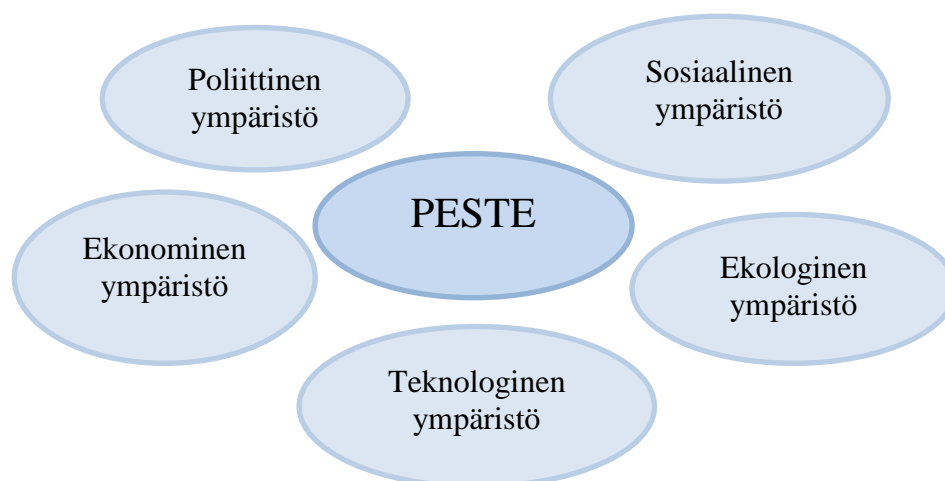
Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja löytää tietoa, jota tarvitaan myymälän avaamiseen Norjaan. Tutkimuksen päämääränä on saada vastaus kysymykseen: mitä suomalaisen yrityksen tulee ottaa huomioon perustaessa myymälä Norjaan? Tarkeentavia tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millainen maa Norja on kauppakohteena?
2. Mitä haasteita on myymälän perustamisessa Norjaan?
3. Mitä kuluja syntyy myymälän perustamisesta Norjaan?

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Toimeksiantajalla on kokemusta itse konkreettisesta myymälän pystytyksestä ja siihen kuuluvasta työmäärästä, joten työ on rajattu käsittelemään Norjan markkinoiden mahdollisuuksia ja haasteita, sekä kuluja ja erilaisia säädöksiä.

Työn teoreettisena viitekehysenä toimii PESTE-analyysi. PESTE-analyysi on apumenetelmä, jolla selvitetään organisaation tai ilmiön poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknologista ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta (Opetushallitus 2018).



**Kuvio 1.** Teoreettinen viitekehys PESTE

Kansainvälistymisen kohdemarkkinoilla voi olla kysyntää tuotteelle tai palvelulle, mutta ns. rajaesteet voivat hankaloittaa vientiä. Rajaesteet voidaan jakaa luonnollisiin ja keinotekoisii esteisiin. Viennin luonnolliset esteet voivat liittyä kohdemaan sijaintiin, kulttuuriin, tapoihin ja tottumuksiin. Keinotekoisia esteitä ovat valtion luomat maahantuonnin esteet, kuten tullit, kiintiöt, määräykset ja kansainväliset standardit. (Kananen 2010, 19.) Työssä käydään läpi edellä mainittuja mahdollisia esteitä sekä Norjan työlainsäädäntöä, taloutta ja mahdollisia liiketilaan vaikuttavia tekijöitä.

### 1.3 Työn rakenne

Myymälän avaus Norjaan on laaja aihealue. PESTE -analyysin avulla rajataan tärkeimmät aiheet esiin. Opinnäytetyö muodostuu johdannosta, teoriasta ja empiirisestä tutkimuksesta. Teoria osuus koostuu neljästä luvusta, joissa käsitellään Norjan kulttuuria, taloustilannetta, vientiä maahan ja mahdollisia yhtiömuotoja, lainsäädäntöä sekä liiketilan mahdollisuuksia.

Teoriaosuuden jälkeen työ etenee empiiriseen tutkimukseen, joka toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena Norjan viennin ja kansainvälistymisen asiantuntijoille. Empirian tavoitteena on selvittää mahdollisia haasteita ja kuluja sekä saada käytännön vinkkejä myymälään avaamiseen. Empiirisessä osassa käsitellään tutkimuksen toteuttamista ja siitä saatuja tuloksia. Työn lopusta löytyy johtopäätökset sekä pohdintaa opinnäytetyön kulusta.

## 2 NORJA KAUPPAKOHTEENA

Norja kuuluu Pohjoismaihin. Maa sijaitsee Ruotsin vieressä, ja sillä on yhteistä maarajaa myös Suomen ja Venäjän kanssa. Norjan pääkaupunki on Oslo. Maan valuuttana toimii Norjan kruunu (NOK). Aikavyöhyke on UTC+1, eli aika on Suomen aikaa tunnin jäljessä. Maan virallinen kieli on norja. (Hoydal 2018)

Norjan väkiluku on noin 5,2 miljoonaa, joista 1,2 miljoonaa asuu pääkaupunkiseudulla (Hoydal 2018). Norjassa vallitsee demokraattinen monarkia. Valtion päämies on Kuningas Harald V, mutta korkein päätösvalta on maan parlamentilla, suurkäräjillä, joka koostuu 165 edustajasta. (Norjan suurlähetystö 2018)

Tässä luvussa käydään läpi PESTE -analyysiin kuuluvaa sosiaalista ympäristöä, johon kuuluvat kulttuuri, arvot ja kulutuskäyttäytyminen, sekä ekonomista ympäristöä, jossa sivutaan Norjan taloustilannetta sekä palkkausta.

### 2.1 Kulttuuri

Kulttuurin käsite on laaja ja sitä on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Kulttuuri kattaa kielen, arvot, uskomukset, käyttäytymisrakenteet ja toimintatavat. Perimme kulttuurin erityispiirteitä aikaisemmilta sukupolvilta. Kulttuurin piirteet vaikuttavat maailmankuvaan ja identiteettiin. Kansainvälistyessä tarvitaan kulttuurien tuntemusta, kykyä ymmärtää ja kunnioittaa muiden maiden kulttuurien erityispiirteitä sekä toimia niiden mukaan. Kansainvälisyys on monikulttuurista, yhteisöiden ja yksilöiden vuorovaikutusta. (Lämsä 2010.) Kulttuuri muuttuu yleensä sitä erilaisemmaksi, mitä kauemmas mennään. Erilaiset tavat, tottumukset ja osto-käyttäytyminen juontaa juurensa kulttuurista. Kulttuurilliset tekijät voivat näkyä tuotteessa ja tulevat ilmi viimeistään viejän ja ostajan välisessä kaupantekoprosessissa. Kulttuurin erilaisuus voi olla luonnollinen este viennille. Asiaa voi kuitenkin tutkia pienellä markkinatutkimuksella tai koemarkkinoinnilla. (Kananen 2010, 22-23.)

Norja on moderni hyvinvointivaltio, jolle tasa-arvo ja yhtäläiset oikeudet ovat tärkeitä. Kansalaisilla on samat oikeudet riippumatta sukupuolesta, seksuaalisesta suuntautumisesta, etnisestä alkuperästä tai toimintakyvystä.

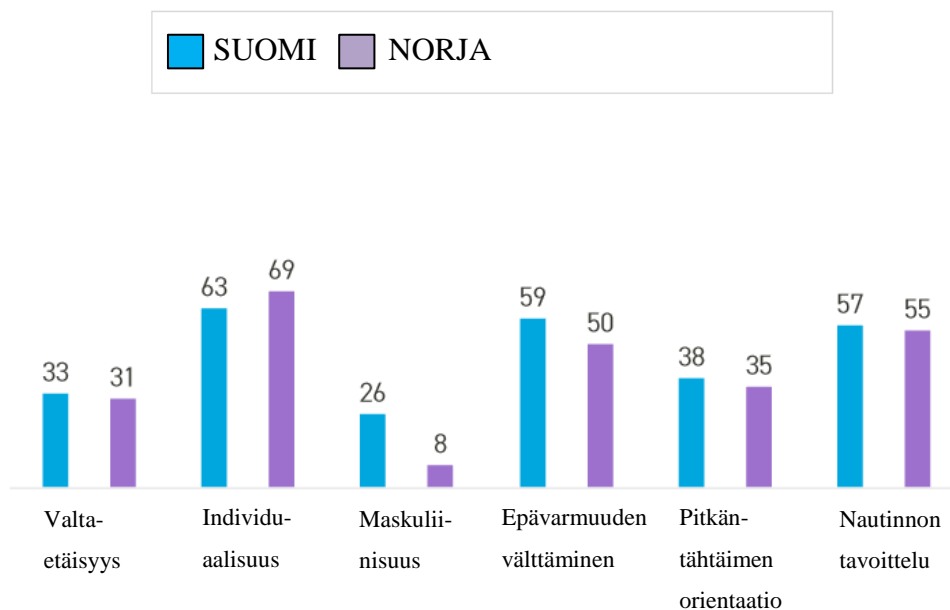
Kansainvälisessä vertailussa Norja sijoittuu korkealle sukupuolivälisten tasa-arvon ja elintason osalta. Naisista noin 70 prosenttia on työelämässä. Tasa-arvoisuus on yksi syy vuosikymmeniä jatkuneelle talouskasvulle ja elintason parantumiselle. Tasa-arvosta esimerkkinä voidaan nostaa 12 kuukauden vanhempainvapaa, joista 10 viikkoa on merkittynä isille, sekä lakipykälä, jonka mukaan osakeyhtiöiden hallituksissa on oltava naisia vähintään 40 prosenttia. (Norjan suurlähetystö 2018.)

Norjassa on alhainen valtaetäisyys. Itsenäisyys, yhtäläiset oikeudet ja hyvät, helposti lähestyttävät välit johtajiin ovat tärkeitä. Norjassa valta jaetaan, hyvät johtajat luottavat kokeneisiin työntekijöihin ja tukevat heitä. Viestintä työnantajan ja -tekijän välillä on suoraa, osallistuvaa ja asiaorientoinutta. Norjalaiset ovat individuaalista kansaa, yksilöt ja lähiperhe merkitsevät eniten. Työ- ja vapaa-ajan ero on selvä, sekä oma yksityisyys on tärkeää ja sitä kunnioitetaan. (Hofstede Insights 2018.)

Norja on maailman toiseksi feminiinisin kansa. Tämä tarkoittaa sitä, että pehmeitä kulttuurin arvoja pidetään korkealla, kuten yhteisymmärrystä ja ”itsenäistä” yhteistyötä. Itsensä nostamista toisten yläpuolelle ei katsota hyvällä. (Hofstede Insights 2018.)

Ympäristöystävällisyys on tärkeä arvo norjalaisille. Verrattaessa Norjan ja Suomen kulttuuria Geert Hofsteden kuuden kulttuurin ulottuvuuden avulla (Taulukko 1.), ei suuria eroavaisuuksia ilmenny maiden välillä. Suurin ero on maskuliinisuudessa, joka on Suomella hieman korkeampi. (Hofstede Insights 2018.)

**Taulukko 1.** Geert Hofsteden kuusi kulttuurin ulottavuutta. (Hofstede Insights 2018)



## 2.2 Liikesuhteet

The World Bank on vuonna 2016 teettänyt kyselyn helpoimmista maista tehdä liiketoimintaa. Kyselyssä oli mukana 189 maata, ja Norja sijoittui yhdeksänneksi. Tulostensa mukaan norjalaisen kulttuurin yleiset arvot heijastavat myös liike-elämään. Norjalaiset kunnioittavat avoimuutta, rehellisyyttä ja vilpittömyyttä. Liikesuhteet ovat puhtaasti kaupallisia, ja norjalaiset ottavat aikansa ennen päätösten tekemistä. Yhteistyökumppanin on oltava kuitenkin valmis keskustelemaan avoimesti itsestään, kollegoistaan ja yrityksen mahdollisista asiakkaista. (Kwintessential 2018.)

Norjassa kaupankäynnin edistämiseksi tulee kiinnittää huomiota kommunikaatioon, hyvään kielitaitoon ja kykyyn harrastaa ”small talkia”. Norjalais-suomalaisen kauppayhdistyksen teettämän tutkimuksen mukaan norjalaiset kokevat liikekulttuurin eron ja kielen suurimmaksi esteeksi kaupan käyntiin suomalaisten kanssa, kun taas suomalaiset pitivät kieltä vähäpätöisenä esteenä. Suomalaiset nostivat esiin kaupankäynnin käytännön ongelmat, esimerkiksi logistiikan. Norjalaiset puhuvat suomalaisten kanssa mieluummin englantia, kuin ”skandinaviskaa”. (Nalimova 2015.)

Norjalaiset arvostavat täsmällisyyttä ja luotettavuutta, he haluavat pysyä aikataulussa ja ajan tasalla. Kokouksiin tulisi valmistautua tutustumalla aiheeseen etukäteen. Paikalliset arvostavat faktoja ja numeroita päätöksiä tehdessään. Päätöksen teko perustuu yksimielisyyteen ja kompromisseihin. Tapaamisen ehdottajan odotetaan yleensä maksavan tarjoilut. (Kwintessential 2018.)

### **2.3 Kulutuskäyttäytyminen**

Norjalaiset arvostavat kotimaisuutta sekä ympäristöystävällisyyttä, ja tämä näkyy heidän kulutustottumuksissaan. Norjalaiset kuluttajat ovat valmiita maksamaan laadusta, etenkin tuotteista, joilla on pitkä elinikä. Heille oikea hinta-laatu suhde on tärkeämpi kuin edullinen hinta. Verrattuna ruotsalaisiin ja tanskalaisiin kuluttajiin, norjalaiset käyttävät enemmän rahaa kuukaudessa. Verkkokaupan suosio on kasvussa. Norjalaiset käyttävät keskimäärin 173 euroa kuukaudessa verkkokauppaostuksiin. Kulutuskäyttäytyminen on pääasiassa samanlaista muiden skandinaavisten maiden kanssa. (Santander 2018.)

### **2.4 Ekonominen ympäristö**

Ekonominen eli taloudellinen ympäristö kertoo ihmisten kokonaisostovoimasta. Ostovoimaan vaikuttavat ihmisten tulot, varallisuus, velkaantumisaste, verotus ja talouden suhdanteet. (Seamk 2018; Jaskari 2014) Kappaleessa käydään läpi Norjan taloudellista tilannetta.

Norja on yksi maailman rikkaimmista maista. Maan talouskasvu on jatkunut pitkään. Merenpohjasta saatava öljy ja maakaasu ovat Norjan suurin tulonlähde. Taloudelle tärkeitä aloja ovat myös metalliteollisuus, merenkulku ja matkailu. Maan viranomaiset hallinnoivat maan öljy- ja kaasutuloja niin, että se luo vaurautta ja hyödyttää koko yhteiskuntaa. (Norjan suurlähetystö 2018) Norjan bruttokansantuote oli vuonna 2015 noin 486 miljardia euroa, Suomen oli samana vuonna 207 miljardia euroa (Finnvera 2017).

Vuodesta 2012 Norjan vienti on laskenut lievästi. Laskuun on vaikuttanut öljyn matala hinta, koska noin puolet Norjan viennistä muodostavat öljy- ja kaasuteollisuus. Öljyn vienti kasvoi vuonna 2015 määrällisesti 1,6 prosenttia, mutta siitä saatujen vientitulojen arvo laski noin 30 prosenttia. Öljy- ja kaasualalla ei kuitenkaan syytetä öljyn hinnan laskua, vaan kustannustasojen nousua, jota yritetään normalisoida. Kalanvienti kasvoi vuonna 2015 yli viisitoista prosenttia ja sen odotetaan kasvavan nelinkertaiseksi tulevien vuosikymmenten aikana. (Fredrikson ja Kotamies 2016.)

Vuonna 2016 maan työttömyysaste oli 4,6 prosenttia. Norjan pankki ennustaa työttömyyden kasvua, mutta kyseessä on ns. öljytyöttömyys, toisin sanoen alueellinen työttömyys johtuen öljy- ja kaasualojen irtisanomisista. Määrällisesti eniten työttömiä on Oslossa, mutta asukaslukuun suhteutettuna työttömien määrä (3,6 prosenttia) on kansallisen keskiarvon alapuolella. Oslossa moni tekee pätkätöitä kokoaikaisen työllistymisen sijasta. Työvoimaa kaivataan eniten Pohjois-Norjassa. (Fredrikson & Kotamies 2016) Pohjoisessa kaivataan tekijöitä erityisesti palvelu-, terveys-, ja rakennussektoreille. Myös turismi on ollut huomattavassa kasvussa viime vuosina. (Kvam 2018.)

Norjalla on suuri julkinen sektori. Verotusaste on suhteellisen korkea kansainvälisellä mittapuulla verrattuna, mutta terveydenhuoltopalvelut ja koulutus ovat rahoitettu julkisesti. (Norjan suurlähetystö 2018).

Norja ei ole EU:n jäsen, mutta Eta-sopimuksen kautta se osallistuu Euroopan talousyhteistyöhön. Norja on ollut Eta-jäsen vuodesta 1994 alkaen. (Hoydal 2018)

## **2.5 Palkat**

Norjassa työmarkkinoiden eri osapuolet neuvottelevat palkoista. Laissa ei ole määritely minkäänlaista vähimmäispalkkaa. Valtion rooli on ainoastaan helpottaa neuvotteluja antamalla tilastoja ja muita asiaan liittyviä tietoja, sekä luoda oikeudelliset puitteet eturistiriitojen ratkaisemiseksi.

Yksityisellä sektorilla palkoista voidaan neuvotella kolmella eri tasolla. Kansallisella tasolla käydään neuvotteluja NHO:n ja LO:n kanssa.

NHO (The Confederation of Norwegian Enterprise) on Norjan suurin työnantaja-organisaatio ja LO (The Norwegian Confederation of Trade Unions) on taas puolestaan suurin työntekijäjärjestö Norjassa. Toisella tasolla ovat alakohtaiset työnantaja- ja työntekijäjärjestöt ja viimeiseksi neuvotteluja voidaan käydä vielä paikallisten ammattiliittojen ja yrityksen johtajien välillä. Yleensä Norjan työmarkkinat ovat vakaat ja neuvottelut sujuvat rauhanomaisesti. Jos neuvottelut kuitenkin epäonnistuvat, on työntekijäosapuolilla oikeus ryhtyä työtaistelutoimiin, esimerkiksi lakon avulla, noudattaen kuitenkin työriitalakia. (NHO 2013 b.)

Vuonna 2016 norjalaisten keskipalkka oli noin 43 300 kruunua (4550 euroa) kuu-kaudessa. Naisten keskipalkka oli noin 39 800 kruunua (4185 euroa) ja miesten 46 200 kruunua (4855 euroa). (Statistisk sentralbyrå 2017.) Kruunuista euroiksi muuntaessa on käytetty valuuttakurssia 0,105109 (Investing 2018). Kaupan- ja toimistoalan liiton aluesihteerin Grethe Berntsenin mukaan Norjassa ei ole lain sanelemaa vähittäispalkkaa, eikä lakia lisistä. Hän kertoi myyjien keskimääräisen tuntipalkan olevan 150-200 norjan kruunua, eli noin 15 -21 euroa. Iltalisät voivat vaihdella 22 ja 96 kruunun välillä, riippuen työajasta. (Berntsen 2018.) Suomessa myyjän palkka on kokemusvuosista riippuen noin 10-15 euroa ja iltalisä noin 4 euroa tunnilta (Palvelualojen ammattiliitto 2018).

Norjassa kerätään tulo- ja varallisuusveroa. Työnantaja saa verokortin sähköisenä Norjan verohallinnosta. Työntekijälle tulee ilmoitus ennakonpidätyksestä, johon on merkitty verokortin tiedot. Ilmoitusta ei tarvitse toimittaa työnantajalle. (Norden 2018 b.)

### **3 VIENTI**

Yritys voi kansainvälistyä viemällä tuotteita ulkomaille. Kyseessä on markkina-alueen laajentaminen olemassa olevilla tuotteilla. Tämä on looginen tapa toimia, kun tuotteen menestyminen on jo usein testattu kotimaan markkinoilla. Vientiä voidaan tehdä tuotteilla, palveluilla tai niiden yhdistelmällä. Usein viennin käynnistämiseen löytyy konkreettinen syy, joka liittyy yrityksen kehityskaareen. Se voi olla esimerkiksi myynnin tehostaminen, kansainvälistyminen tai tuotekehittely. (Kananen 2010, 11.) Luvussa käydään läpi vientiä sekä ulkomaista yksikköä.

#### **3.1 Vientivalmius**

Yrityksen on täytettävä tietyt vaatimukset ennen kansainvälisille markkinoille suuntautumista. Vaatimuksiin kuuluvat toimitusvarmuus, tuote, tuotekehittely- ja tuotesopeutusvalmius, henkilöstö, rahoitus ja suunnitelmallisuus. Onnistunut vienti ei ole hetken päähänpisto. Sen tulee olla osa yrityksen toimintasuunnitelmaa, johon johdon ja henkilöstön on sitouduttava. (Kananen 2010, 24-27.)

Toimituskapasiteetin tulee olla riittävä, jotta yritys pystyy toimittamaan uudelle asiakkaalle tilaukset (Kananen 2010, 24), tässä tapauksessa uuteen myymälään tarpeeksi tuotteita, unohtamatta kotimaan markkinatarpeita. Kansainvälisillä markkinoilla kilpailu on kovaa, joten tuotteen tulee olla kunnossa (Kananen 2010, 24-26).

Kansainvälistyminen kannattaa nähdä investointina, joka tuottaa tulosta vuosien päästä. Kansainvälistyminen vaatii rahallista panosta, josta myöhemmin saadaan positiivista kassavirtaa. Yrityksellä tulee olla riittävät taloudelliset resurssit viennin käynnistämiseen, etenkin kun impulssi lähtee itse yrityksestä. Toinen resurssi mitä yritys tarvitsee kansainvälistymiseen, on osaava henkilöstö. Vientitekniikan tunteminen sekä kielitaito ovat pääosassa. Palveluita voidaan ostaa myös ulkopuolelta huolitsijalta tai kotimaiselta vientiin erikoistuneelta yritykseltä. (Kananen 2010, 27.)

Vientivalmiuden ollessa kunnossa, tulee yrityksen löytää tuotteilleen sopivat kohdemarkkinat. Vientimarkkinoita tutkiessa osan tekijöistä voi selvittää ns. kirjoituspöytä tutkimuksella, jota Kananen vertaa ”kotiläksyihin” (Kananen 2010, 28). Kirjoituspöytä tutkimus on suotavaa tehdä ennen syvällisempää kohdemarkkina-analyysiä tai markkinatutkimusta. Markkinatutkimuksen tuottaminen on resurssien tuhlausta, jos tuotteen tuonti on esimerkiksi rajamuodollisuuksien vuoksi mahdollista. (Kananen 2010, 28.)

### **3.2 Rajamuodollisuudet**

Erilaiset tullit, määräykset ja kiintiöt voivat olla esteitä viennille (Kananen 2010,19). Vuonna 1993 perustettu EU eli Euroopan unioni on jäsenmaista koostuva taloudellinen ja poliittinen liitto, jonka alueella henkilöt, tuotteet, palvelut ja rahan saavat liikkua vapaasti ilman tulleja. Euroopan unionin jäsenmaat sekä Efta-maat (lukuun ottamatta Sveitsiä) muodostavat Etan eli Euroopan talousalueen. Efta on lyhenne Euroopan vapaakauppaliitosta, joka on perustettu 1960 -luvulla edistämään jäsenvaltioiden välistä vapaata tavarakauppaa. Näiden lisäksi on Schengen-maat, joiden alueella ei ole matkustusrajoituksia eikä rajatarkastuksia. Schengen-maat kattavat lähes kaikki EU-maat. Suomi kuuluu EU-, Eta- ja Schengen -maihin. Norja kuuluu puolestaan Eta, Efta- ja Schengen -maihin. (Tulli 2018 a.) Euroopan unioni on tehnyt tullietuus sopimuksia Eta-maiden kanssa, joilla vapautetaan, alennetaan tai vähennetään tulleja ja vaikutukseltaan vastaavia maksuja sekä määrällisiä ja vaikutukseltaan vastaavia rajoituksia. (Logistiikan maailma 2018.)

Vienti tarkoittaa tavaroiden vientiä EU-maiden ulkopuolelle. Vietävät tavarat tulee asettaa vientimenettelyyn tekemällä niistä viennin tulli-ilmoitus. Tavarat viedään yleensä lopullisesti, jolloin niitä ei ole tarkoitus tuoda takaisin EU:hun. Näyttelyjä tai esittelyjä varten viennin on mahdollista olla myös väliaikaista, tällöin viedyt tavarat tulee palauttaa samassa kunnossa. Tulliviranomainen valvoo vietäviä tavaroita, ja niihin mahdollisesti liittyviä vientirajoituksia ja -kieltoja, kerää tilastoaineistoa ulkomaankaupasta sekä torjuu rikollisuutta ja terrorismia vienti-ilmoituksen perusteella. Vienti-ilmoituksen voi tehdä itse tai käyttää apuna huolintaliikettä. (Tulli, 2018 c.)

Huolitsijat säännönmukaisesti auttavat tavaran vienti- ja tuontiselvityksissä. Usein huolitsija toimii rahdinkuljettajana ja ottaa vastuun koko kuljetusketjusta. (Railas 2012, 25.)

Suomalaiselle viejälle on helppoa antaa vientitullaus huolitsijan hoidettavaksi. Suomalaisella huolitsijalle tulee olla yhteys Norjassa norjalaiseen huolitsijaan. Viejän tulee antaa huolitsijalle mukaan joko kauppalasku tai proforma-lasku, jolta tulee käydä ilmi seuraavat asiat: tavaran ostaja, tuotteen arvo, kokonaispaino, kollimäärä ja toimitusehto. Norjalaista huolitsijaa tarvitaan tekemään sähköinen tuonti-ilmoitus, jotta kaikki tiedot siirtyvät Norjan tullille. (Laukka 2013, 8.)

Toimituslausekkeet määrittelevät tavaran toimituspaikan. Toimituslauseke eli Incoterms on sana- ja kirjainyhdistelmä, joka määrittelee toimenpidevastuun, kustannusvastuun sekä vaaranvastuun, eli riskin siirtymiseen myyjältä ostajalle kauppatapahtuman yhteydessä. (Railas 2012, 22-23.) Saman organisaation sisällä tapahtuvia kuljetuksia kutsutaan siirtokuljetuksiksi (Logistiikan maailma 2018).

### 3.3 Operaatiomuodot

Kansainvälistymisen operaatiomuodot voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: (Kananen 2010, 44.)

1. Vienti
  - Välitön vienti
  - Suora vienti
  - Epäsuora vienti
2. Sopimukselliset operaatiomuodot
  - Erityisoperaatiot: lisensointi, franchising, sopimusvalmistus jne.
3. Investoinnit
  - Oma yksikkö
  - Osto
  - Yhteisyritys

Vientioperaatioksi kutsutaan kotimaassa valmistettujen tuotteiden vientiä kohde- maahan (Kananen 2010, 45). Suoraksi vienniksi kutsutaan tapahtumaa, jossa vien- timenettely alkaa Suomessa ja tavara poistuu Suomesta EU:n tullialueen ulkopuo- lulle. Epäsuorassa viennissä tavara poistuu EU:sta toisen jäsenmaan kautta. (Tulli 2018 b.) Välittömästä viennistä puhutaan yrityksen myydessä valmistamansa tuot- teet suoraan ulkomaalaiselle loppuasiakkaalla ilman välikäsiä.

Välitöntä vientiä voi toteuttaa joko kotimaasta suoraan, tai ulkomaalaisen myynti- konttorin kautta. Tyypillistä on, että käytännön vientityö tapahtuu oman työsuh- teessa olevan myyntihenkilöstön toimesta. Jakelutoiminnassa voi olla omia välikä- siä, esimerkiksi oma myyntikonttori tai oma vähittäiskauppaketju (Kananen 2010, 45). Ulkomainen myyntikonttori on käytännöllinen, kun asiakassuhteiden hoitami- nen edellyttää jatkuvaa läsnäoloa ja helppoa saatavuutta. (Karhu, 2002, 110.) Vä- littömän viennin etuja ovat markkinoinnin ja palvelun joustavuus, mahdollisuus suoriin asiakassuhteisiin, turhien välikäsien ja niistä johtuvien kustannusten puut- tuminen sekä markkinoinnin kehityksen helppo seurattavuus. Haittoja ovat korkeat markkinointikustannukset, paikalliset markkinat tuntevan edustajan puuttuminen, myynti- ja vientihenkilöstön aiheuttaman palkkakulut. (Karhu, 2002, 113.)

Sopimuksellisessa operaatiomuodossa tuotetta ei valmisteta kotimaassa. Lisen- sointi, franchising ja sopimusvalmistus soveltuvat viennin käynnistämiseen tilan- teissa, joissa varsinainen vienti ei ole mahdollista, jolloin tuotteen valmistus myy- dään ulkomaille yhdellä edellä mainituista tavoista. (Kananen 2010, 45).

Oman tuotannon siirtäminen ulkomaille kuuluu investointeihin. Toimintamuotoja voivat olla oman yrityksen perustaminen, valmiin yrityksen ostaminen tai yhteis- yritys. (Kananen 2010, 45.)

Kansainvälistymiseen liittyy riskejä, jotka voivat olla poliittisia, taloudellisia tai asiakasriskejä. Operaatoratkaisua ei tehdä kuitenkaan vain riskin, valvonnan tai kustannusten pohjalta. Taustalla vaikuttaa aina kohdemarkkinoiden myyntipotentia- aali. (Kananen 2010, 85.)

### 3.4 Ulkomainen yksikkö

Yksikköjen perustaminen ulkomaille on yksi eniten taloudellisia sekä toiminnallisia resursseja vaativa kansainvälistymisen muoto. Ulkomaiset yksiköt voidaan jakaa kahteen eri päätyyppiin (Taulukko 2). Niin sanottu ”epäitsenäinen toimipaikka” vaatii vähemmän resursseja ja sitoutumista. Tätä voidaan kutsua myös ulkomaalaisen yrityksen sivuliikkeeksi eli filiaaliksi (NUF). Sen tehtävä on tukea ja avustaa kotimaassa sijaitsevan yrityksen toimintaa. Käytännössä yksikön epäitsenäisyys tarkoittaa, että se on juridisesti täysin erottamaton osa kotimaassa sijaitsevaa yhtiötä. (Karhu 2002, 252-254.) Kotimaassa sijaitsevaa yhtiötä voidaan kutsua emoyhtiöksi. Vaikka emoyhtiöllä ei ole kiinteää toimipaikkaa Norjassa, tulee yrityksen silti rekisteröityä arvonlisävero velvolliseksi Norjaan. Rekisteröinti tapahtuu edustajan kautta, joka on vastuussa arvonlisäverojen maksamisesta. Norjalaiseen yritykseen rekisteriin rekisteröitymistä varten tarvitaan seuraavat asiakirjat: kaupparekisteriote, emoyhtiön perustamisasiapaperit ja yhtiöjärjestys, hallituksen pöytäkirja, josta tulee ilmi päätös norjalaisen toimipisteen perustamisesta sekä norjalaisen toimipisteen vastuhenkilö ja hänen suostumuksensa tehtävään. Kaikki edellä mainitut dokumentit tulee olla norjaksi. (Laukka 2013, 14-15.) Toimipaikan perustamiskustannukset eivät ole kovin korkeat, mutta kustannukset ovat kiinteitä. Ne tulee pystyä kattamaan myyntivolyymista huolimatta. Vuokrat ja palkat ovat kiinteitä kustannuksia. (Kananen 2010, 72.)

Toinen päätyypeistä on yksikkö, joka on rekisteröity sijaintimaahansa. Tällä yksikkötyypillä on oma kirjanpito, ja se on paikallisten säännösten alainen kaikissa toiminnoissaan. Tätä toimintamuotoa voidaan kutsua ”tytäryritysoperaatioksi”. Kotimaan ulkopuolelle perustetun liiketoimintayksikön tarkoituksena voi olla esimerkiksi myyntinedistäminen ja suhdetoiminta, myynti, palvelun tarjoaminen, varastointi ja jakelu, tuotteiden kokoonpano ja kehittäminen. (Karhu 2002, 253-254.) Tytäryhtiö on useimmiten osakeyhtiö, jonka toimintaa säätelee Norja osakeyhtiölaki. Tytäryhtiön perustaminen vaatii yritykseltä perehtymistä Norjan osakeyhtiölakiin, hallituksen ja yhtiökokouksen toimintaan sekä norjalaiselle kaupparekisterille tehtävään ilmoitukseen. (Laukka 2013, 7.)

Osakeyhtiön osakepääoman minimi on 30 000 kruunua. Ulkomaalaiset voivat omistaa osakeyhtiön kokonaan. (Laukka 2013, 13.) Osakeyhtiön hallituksen jäsenistä vähintään 50 prosenttia tulee asua Norjassa tai muussa Euroopan talousalueen jäsenmaassa (Leinonen 2018).

Ulkomaisen myyntiyksikön perustaminen tulee kysymykseen, kun epäsuoralla tai suoralla viennillä on kokeiltu ja varmistuttu siitä, että myynnillä on edellytys kasvaa ja yksikön toiminnan tuottavuus on parempi kuin vientikauppa. Karhu kertoo ulkomaisen myyntiyksikön olevan perinteisteistä vientiä parempi silloin, kun

- yritys tekee markkinointia asiakaslähtöisesti
- volyymin johtuvat tuotot riittävät kattamaan kustannukset
- edustajan käyttäminen ei tuota yhtä hyviä tuloksia
- tarvitaan paikallista valvontamahdollisuutta ja imagoa
- on tarvetta testata markkinoiden ominaisuuksia.

Karhun mukaan on havaittu, että oma myyntiyksikkö lisää vientimääriä niin tehokkaasti, että edustaja ei pysty vastaaviin tuloksiin. (Karhu, 2002, 255.)

Yritysmuodon päätöksen jälkeen viejän tulee ottaa yhteyttä Norjan eri viranomaisorganisaatioihin. Yhteys tulee ottaa norjalaiseen kaupparekisteriin (Brønnøysundregistrene), johon kuuluvat yritysrekisteri (Företagsregisteret) sekä yhteisörekisteri (Enhetsregisteret). Verottaja on toinen taho, johon tulee olla yhteydessä. Yhtiömuodosta riippumatta Norjassa tulee olla rekisteröity henkilö, joka on vastuussa toimeenpantavista maksuista, kuten arvonlisä- ja ennakkoveroista. (Laukka 2013, 12-13.)

**Taulukko 2.** Yhtiömuotojen vertailu mukailen Leinonen Norway 2018. (Leinonen 2018.)

<b>Norjalainen osakeyhtiö (AS)</b>	<b>Epäitsekkäs toimipaikka (NUF)</b>
Osakepääoma 30 000 NOK	Ei osakepääomaa
Rekisteröinti 6797 NOK	Rekisteröinti 2832 NOK
ALV -raportointi joka toinen kuukausi	ALV - raportointi joka toinen kuukausi
Täysi kirjanpito	Täysi kirjanpito
Palkat raportoitava Norjan verottajalle	Palkat raportoitava Norjan verottajalle
Riski rajoitettu Norjan yhtiön pääomaan	Kotimaan yhtiö vastuussa Norjan toimipaikasta
Työntekijöiden palkoista verot Norjaan	Rajoitetuin ehdoin alle kuuden kuukauden asennusprojekteissa mahdollisuus maksaa verot kotimaahan
Norjalaisten hyvä luottamus osakeyhtiöihin	Luottamus heikompi, vaikuttaa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden löytymiseen

Jos yrityksellä on liiketoimintaa vähintään 50 000 kruunun arvosta 12 kuukauden sisällä, on yritys arvonlisävelvollinen Norjassa. Suomalaisen yrityksen on tehtävä rekisteröinti-ilmoitus Norjan arvonlisärekisteriin, jos sillä on viennin lisäksi toimintaa Norjassa. (Laukka 2013, 10) Arvonlisävero eli alv tarkoittaa yleistä kulutusveroa, jota maksetaan lähes kaikista tavaroista ja palveluista. Norjan yleinen verokanta on 25 prosenttia. (Veronmaksajat 2018.) Vuonna 2018 Norjan yhtiöverotus on 23 prosenttia (Leinonen 2018).

### 3.5 Tukea Norjan markkinoille pääsyyn

Kappaleessa esitellään lyhyesti erilaisia suomalaisia tahoja, yrityksiä tai yhdistyksiä, joista löytää apua siirryttäessä Norjan markkinoille.

Team Finland on julkisten toimijoiden verkosto, joka tarjoaa yrityksille kansainvälistymispalveluita. Verkosto tarjoaa palvelua neuvonnasta rahoitukseen. Verkostoon kuuluvat seuraavat toimijat: ”*työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoasiainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, Business Finland (Finpro ja Tekes), Finnvera, Tesi (Suomen teollisuussijoitus), ELY-keskukset, Patentti- ja rekisterihallitus, Suomalais-Venäläinen kauppakamari, Suomalais-ruotsalainen kauppakamari, Teknologian tutkimuskeskus VTT, Finnfund, Finnpartnership sekä Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit.*” (Team Finland 2018.) Norjan Team Finlandin tavoitteena on edistää suomalaisten yritysten ja tuotteiden pääsyä Norjan markkinoille. Team Finland haluaa tuoda esille suomalaisia osaavina yhteistyökumppaneina. (Suomen suurlähetystö 2018.)

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) palveluita ovat vienti- ja kansainvälistymisneuvonta, rahoitusneuvonta- ja tuki, ohjaus eri tietolähteisiin sekä kansainväliset tapahtumat. (ELY-keskus 2018.)

Business Finland on tuore organisaatio, jonka koostaa Finpro ja Tekes. Business Finland tarjoaa rahoitusta tutkimuksiin, tuotekehittelyyn sekä monenlaisiin liiketoiminnan kehittämisen tarpeisiin. Lisäksi Business Finlandilla on verkostoja helpottamassa viennin kasvua. (Business Finland 2018.)

Finnvera on valtion omistama erityisrahoittaja ja Suomen virallinen vientitakuulaitos, joka vahvistaa suomalaisten yritysten kilpailukykyä ja toimintaedellytyksiä tarjoamalla lainoja, takauksia ja vientitakuita. Finnvera voi olla mukana yritystoiminnan alussa, kasvussa tai kansainvälistymisessä sekä suojaamassa yrityksiä poliittisilta ja kaupallisilta riskeiltä. (Finnvera 2018.)

Suomen Yrittäjät -sivustolla on kansainvälinen yhteyshenkilöverkosto, jonka tarkoituksena on auttaa pienyrityksiä kansainvälisessä kaupassa. Verkostosta löytyy omat yhteyshenkilöt Norjaan liittyvissä asioissa.

Verkoston toimintaperiaate on, että puhelut ja sähköpostit ovat ilmaisia, jos ne eivät vaadi erityistä selvitystyötä vastaajalta. Toimeksiannot ovat maksullisia. (Yrittäjät 2018.)

Jotkut kaupungit tarjoavat kansainvälistymispalveluja, esimerkiksi Oulussa toimii BusinessOulu, joka vastaa kaupungin koko elinkeinopolitiikan toteutuksesta, viennin ja myynnin edistämisestä sekä kasvuyritysten tarvitsemista palveluista. Business Oulu on verkostoitunut kansainvälisesti ja toimii yritysten kumppanina, erityisesti pohjoisella ulottuvuudella. (BusinessOulu 2018.)

## 4 LIIKETILA

Uuden liiketilan hankinta voi vaikuttaa organisaation toimintakykyyn pitkän ajanjakson ajan. Tämän takia tulee miettiä kaikki yrityksen tilatarpeet valmiiksi ennen hakuprosessia. (Kauppalehti 2018) Yrityksen ja asiakkaiden tarpeiden perusteella voidaan haarukoida sopivaa kokoa, sijaintia, hintaluokkaa sekä toimitilan muita ominaisuuksia (OP 2018). Liiketilan hankinnassa sivutaan PESTE -analyysin eri kohtia. Sosiaalinen, ekonominen ja ekologinen ympäristö vaikuttavat myymälän sijaintiin.

Neliömäärä on yksi keskeisimmistä kysymyksistä sopivaa liiketilaa etsiessä. Sopivan neliömäärän arvioimiseksi on hyvä selvittää asiakasmäärä, tuotteiden esillepano- ja varastotilan tarve sekä tilasta aiheutuvat kustannukset. (OP 2018.)

### 4.1 Sijainti

Sijainti on yksi tärkeimmistä kriteereistä toimitilaa valittaessa. Siihen vaikuttaa alueen sosiaalinen rakenne, tuttuuden- ja turvallisuudentunne. Kivijalkamyymälää perustaessa tulee miettiä, keitä yrityksen asiakkaat ovat, missä he liikkuvat ja miten he löytävät myymälään. Samojen alojen yritykset hakeutuvat yleensä kaltaistensa joukkoon, ja se antaa osviittaa mistä tiloja kannattaa lähteä etsimään. Saman toimialan yritykset lähekkäin antavat synergiaetua. (Filpus 2018 a.) Synergia tarkoittaa kahden tai useamman vaikuttavan tekijän kumuloivaa yhteisvaikutusta. Sana pohjautuu kreikan kieleen, ja tulee sanoista yhteistyö ja yhdessä työskentely. Se tuo joko kuvitteellista tai todellista etua. (Peltonen 2016.) Kun asiakas käy tietyssä myymälässä, hän helposti vierailee myös viereisessä liikkeessä.

Sijainnin tulee olla hyvien kulkuyhteyksien päässä, jotta asiakkaiden on helppo saapua paikalle joukkoliikenteellä tai omalla autolla. (Filpus 2018 b.) Syrjäisemmällä sijainnilla toimivan yrityksen tulee varmistaa, että asiakkaiden on helppo löytää parkkipaikka. Sijainti vaikuttaa toimitilan logistiikkamahdollisuuksiin. Tavarantoimituksia varten tulisi olla riittävät varastotilat, lastauslaituri tai vastaava tavaran vastaanottoon, sekä helppo pääsy kuljetusautoille. Ympäristö- ja jätehuollonmahdollisuus helpottaa pakkaus- ja muiden jätteiden nopeaa kierrättämistä. (OP 2018.)

Oslon päärautatieaseman seutu on yksi laajimmista ostospaikoista kaupungissa. Alueelta löytyy useita kauppakeskuksia sekä ostoskatu Karl Johans gate. (Liite 1.) Tältä jalankulkualueelta löytyy lähes kaikki suurimmat merkit. Luksusbrändit ovat sijoittaneet myymälänsä Akersgatanille, yhdelle Karls Johans gaten sivukaduista. (Forsberg 2012; Finnair 2018) Alueelta löytyy myös suomalaisen Marimekon myymälä.

Hyviä ostosmahdollisuuksia tarjoaa myös Majorstuen -kaupunginosa, josta löytyy korkeatasoisia vaatteita, asusteita ja kenkiä. Majorstuenin vieressä sijaitsee tyylikäs ja Frognerin kaupunginosa, josta voi löytää design vaatteita, huonekaluja ja antiikkia ylipäättänsä. (Forsberg 2012)

Ydinkeskustan ulkopuolella sijaitsee Grønland-kaupunginosa, joka on eri kulttuurien kohtauspaikka. Alueelta löytyy paljon eksoottista tavaraa vaatteista elintarvikkeisiin. Ostokset ovat edullisimpia tällä alueella, verrattuna Karl Johans gaten alueeseen. Grünerløkkan kaupunginosasta löytyy monia liikkeitä, jotka myyvät käytettyjä vaatteita ja huonekaluja. (Forsberg, 2012)



**Kuvio 2.** Oslon kartta ja suurimmat ostosalueet (Google Maps 2018).

## 4.2 Kustannukset

Toimitilan vuokraaminen on liiketoiminnallisesti usein järkevämpää kuin ostaminen. Vuokraaminen ei sido paljon pääomaa, jolloin rahaa jää käytettäväksi muuhun liiketoimintaan. Vuokralaisella on myös vähemmän vastuuta tilojen ja rakennuksen ylläpidosta verrattuna kiinteistön omistajaan. Vuokraaminen mahdollistaa joustavamman reagoinnin yllättäviin tilatarpeiden muutoksiin. (Toimitilahaku 2018)

Liiketilan vuokrasopimus on yrityksen yksi tärkeimmistä sitoumuksista. Toimitilojen vuokra on huomattava menoerä. Vuokrasopimuksen ehtoihin on tärkeää tutustua tarkasti ennen sen allekirjoittamista. Tärkeintä on varmistua, että yrityksellä on varmasti varaa uuteen liiketilaan. Liiketilaan vuokraamiseen liittyvät ylimääräiset kulut, kuten sähkö- ja vesikulut, lämmitys ja datayhteydet kannattaa ottaa huomioon vuokraa laskiessa. (Talouselämä 2016) Liiketilan avauskustannuksia syntyy sisustuksesta, alkuvarastosta, mahdollisista remonteista, kassajärjestelmästä ja muista laitteista (OP 2018.) Liiketilan kunnossapitovastuusta on syytä sopia etukäteen, ja sen laajuus tulee ottaa huomioon vuokran määrässä. Kulujen lisäksi on tärkeää sopia selvästi vuokrasopimuksen kestosta, joka voi olla toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. Selkeällä sopimuksella vältetään turhat kiistat. (Talouselämä 2016)

Karl Johans Gaten alueella on Norjan kalleimmat vuokrat. Suurimmillaan vuokra saattaa olla 25 000 kruunua neliömetriltä vuodessa. Myymälät tällä alueella eivät välttämättä tuota voittoa, mutta toimivat yrityksille tärkeänä markkinoinnin välineenä ja ”show roomina”. (Collers International 2017.) Karl Johans Gaten sivukauduilta liiketilan voi löytää edullisemmin (Kuvio 3).



**Kuvio 3.** Karl Johans gate liiketilojen vuokrat (Colliers International 2017).

**Taulukko 3.** Karl Johans gaten liiketilojen vuokramäärät.

<b>Liiketilän vuokra Karl Johans gate</b>				
	<b>Kallein hinta/neliömetri</b>		<b>Edullisin hinta/neliömetri</b>	
	NOK	EUR	NOK	EUR
<b>Vuodessa</b>	25 000	~2 645	5 000	~529
<b>Kuukaudessa</b>	~2083	~220	~417	~44

Kruunuista euroiksi muuntaessa (Taulukko 3.) on käytetty valuuttakurssia 0,105109 (Investing 2018). Taulukon lähtöarvoina on käytetty liiketilojen vuokran neliöhintaa kruunuissa.

Pop-up myymälän pystyttäminen on yksi vaihtoehto kokeilla, soveltuuko alue tai liiketila käyttötarkoitukseensa (Filpus 2018 b). Pop-up myymälä on väliaikainen liiketila, joka on avoinna vain tietyn ajan.

### 4.3 Markkinointi

Kansainvälistyvän yrityksen tulee panostaa uuden myymälänsä markkinointiin. Hyvätkään tuotteet eivät käy riittävästi kaupaksi, ellei niitä osata markkinoida. Vasta perustetun myymälän ongelmana on, ettei sen tuotteista tai yrityksestä tiedetä riittävästi tai ollenkaan. Markkinointi vaikuttaa asiakkaan käsitykseen yrityksestä ja sen tuotteista. Markkinointi on ihmisten välistä vuorovaikutusta, joka sisältää mainontaa, tuotekehittelyä, asiakkaiden tarpeiden- ja toiveiden tyydyttämistä, asiakassuhteiden luomista- sekä hoitamista. (Bergström ja Leppänen 2007, 9.)

Yrityksen markkinoinnin tehtäviä ovat:

- myyvän tuotteen tai palvelun luominen
- yrityksen olemassa olosta sekä tuotteiden ominaisuuksista tiedottaminen
- tuotteiden tai palvelun helpposta saatavuudesta ja tavoitavuudesta huolehtiminen
- myönteisen kuvan luominen, kiinnostuksen ja ostohalun herättäminen
- kannattavasti myyminen
- asiakassuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen. (Bergström ja Leppänen 2007, 10)

Uutta myymälää voidaan markkinoida monella eri tavalla. Markkinointikanavien valinta riippuu täysin yrityksestä, tuotteesta, asiakassegmentistä sekä kohdemaan kulttuurista. Varteenotettavia keinoja putiikille herättämään asiakkaiden mielenkiintoa uudessa maassa ja kaupungissa ovat esimerkiksi:

- Osallistuminen erilaisiin tapahtumiin
  - messut, muotinäytökset, kutsuvierasilta myymälässä
- Verkostoituminen
  - yhteistyöt sosiaalisen median vaikuttajien ja alueen muiden yrittäjien kanssa
- Digitaalinen markkinointi
  - Internet verkkosivujen ylläpito, hakukoneoptimoinnin toimivuuden tarkastus, sähköpostimarkkinointi kanta-asiakkaille
- Sosiaalinen media
  - aktiivisuus eri kanavissa, esimerkiksi Instagram, Pinterest, Facebook
- Mainostaminen
  - tuotetarjoukset, tuotetakuu, lehdistötiedotteet, mainokset lehdissä, rekrytoinnin markkinoinnillinen hyöty
- Myymälä
  - siisti myymälä ja julkisivu, houkutteleva näyteikkuna, visuaalinen markkinointi ja somistus, musiikki, toimiva kassajärjestelmä
- Asiakkaat
  - hyvä asiakaspalvelu, kanta-asiakasohjelma ja asiakasrekisteri, asiakaspalautteen kerääminen ja sen hyödyntäminen. (Uuttu 2018.)

## **5 POLIITTINEN YMPÄRISTÖ**

Poliittinen ympäristö on yksi osa PESTE-analyysiä, johon kuuluvat lainsäädäntö, kansainväliset sopimukset ja rikollisuus. Luvussa kerrotaan Norjan työelämän lainsäädännöstä, joka säätelee työn tekemisen ehtoja ja käytäntöjä.

### **5.1 Työelämän lainsäädäntö**

Norjan työympäristölaissa (Arbeidsmiljøloven) säännellään työnantajien ja työntekijöiden välistä suhdetta. Työympäristölaissa edellytetään, että kaikista työsuhteista on tehtävä kirjallinen työsopimus, koskien vakituisia ja määräaikaista työsuhteita. (NHO 2013 a.)

#### **5.1.1 Työaika**

Työympäristölain mukaan normaali työaika on 40 tuntia viikossa. Työehtosopimuksissa vahvistettu työaika on kuitenkin 37,5 tuntia viikossa. Työntekijöillä on oikeus työajan lyhentämiseen terveys-, sosiaali- tai hyvinvointiin liittyvistä syistä. Joustavaan työaikaan on mahdollisuus, jos siitä ei koidu suurta haittaa työnantajalle. Työnantajan on pidettävä kirjaa työntekijän tehdyistä tunteista. Ylityöstä on saatava 40 prosentin ylityökorvaus. (NHO 2013 a.)

#### **5.1.2 Loma**

Norjassa on lomalaki (Ferielloven), jota on täydennetty työehtosopimuksilla. Kaikilla työntekijöillä on oikeus kalenterivuoden aikana viiden viikon lomaan. Yli 60 -vuotiaat saavat ylimääräisen lomaviikon. Norjassa lauantait lasketaan työpäiviksi. Lomamaksu perustuu edellisen kalenterivuoden tuloihin. (NHO 2013 a.)

Työnantajan tulee keskustella loman ajankohdasta työntekijän kanssa. Jos yhteistä päätöstä ei synny ajankohdasta, työntekijä voi vaatia, että kolme viikkoa sijoittuu loma-aikaan, eli 1.6.-30.9. väliselle ajanjaksolle. Loput kaksi viikkoa voidaan pitää yhtäjaksoisesti tai jakaa viikoiksi tai päiviksi. (NHO 2013 a.)

### **5.1.3 Sairasloma**

Sairastunut työntekijä voi olla töistä pois kolmena peräkkäisenä päivänä ilman lääkärintodistusta. Työntekijällä on oikeus saada päivärahaa kansallisesta vakuutusjärjestelmästä esittämällä lääkärintodistus. Sairaspoissaolon päivittäinen etuus on 100 prosenttia eläketuloista ja niitä voidaan maksaa 260 päivän ajan, eli 52 viikkoa. Työnantajan tulee maksaa ensimmäiset 16 kalenteripäivää, jonka jälkeen vastuu on kansallisella vakuutusjärjestelmällä. (NHO 2013 a.)

Sairastuneen lapsen takia työstä pois ollut on oikeutettu sairauslomakorvaukseen enintään kymmenen päivän ajan kalenterivuoden sisällä tai enintään 15 päivää, jos hänellä on enemmän kuin kaksi lasta. Yksinhuoltajoilla on oikeus etuihin kalenterivuoden aikana enintään 20 päivänä tai 30 päivänä, jos lapsia on enemmän kuin kaksi. Vanhemmat voivat saada etuuksia lapsen 12. syntymäpäivään asti. (NHO 2013 a.)

### **5.1.4 Vanhempainvapaa**

Työntekijä, joka on ollut vähintään kuusi lapsen syntymää edeltävää kuukautta töissä, on oikeutettu 43 palkalliseen viikon hoitovapaaseen. Vanhemmat voivat jakaa vapaan, mutta ensimmäiset 6 viikkoa vauvan syntymän jälkeen on varattu äidille. 14 viikkoa vapaasta on varattu isälle. Samat säännöt koskevat adoptiota. (NHO 2013 a.)

### **5.1.5 Irtisanominen**

Irtisanomisilmoitus on oltava objektiivisesti perusteltu ja tulee antaa kirjallisena, ellei työ sopimuksessa ole toisin sovittu. Kumpaakin osapuolta koskee yhden kuukauden irtisanomisaika. Irtisanomisilmoituksessa työnantajan tulee informoida työntekijän oikeuksista neuvotteluihin. (NHO 2013 a.)

### **5.1.6 Terveys ja turvallisuus**

Työympäristölaissa on laadittu työnantajille yleiset terveys- ja turvallisuusvelvoitteet. Työnantajan tulee joka yrityksen tasolla huomioida työntekijän terveys,

ympäristö ja turvallisuus. Toimenpiteet toteutetaan yhteistyössä työntekijöiden ja heidän valitsemiensa edustajien kanssa. Työnantajalla on velvollisuus järjestää koulutusta terveys- ja turvallisuusasioista. Työympäristölaki on yksityiskohtainen ja täydennetty lukuisilla asetuksilla. (NHO 2013 a.)

## **5.2 Ammattiliitot ja työnantajajärjestöt**

Ammattiliitot ja työnantajajärjestöt ovat tehneet yhteistyötä Norjassa yli sata vuotta. Vuosien saatossa on kehitetty lainsäädäntöä, työehtosopimuksia ja yrityskohtaisia käytäntöjä, jotka muodostavat järjestelmän, joka pitää huolta työntekijöiden eduista ja oikeuksista. EU:n direktiivit huomioidaan Norjassa, koska maa kuuluu Euroopan talousalueeseen. (NHO 2018 b.)

Norjassa työehtoneuvottelut toimivat hierarkkisella rakenteella. Ylimmällä tasolla ovat perussopimukset, jotka ovat tehty liittohallitusten ja kansallisten työnantaja-järjestöjen välillä. Ne asettavat puitteet neuvotteluille ja sääntelevät asioita, joita monissa muissa maissa käsitellään lainsäädännön kautta. Tällaisia ovat esimerkiksi tiedotus- ja kuulemisoikeudet, työntekijöiden edustajien valintamenettelyt sekä työtaistelutoimenpiteiden säännöt. Hierarkian toisella tasolla neuvotellaan sopimuksia tietyille toimialoille. Alakohtaisia neuvotteluja käydään tavallisesti rinnakkain eri liittojen kanssa. (Fulton 2015.)

Suurimmat työnantaja- ja työntekijäjärjestöt ovat NHO (The Confederation of Norwegian Enterprise) ja LO (The Norwegian Confederation of Trade Unions) ja heidän alakohtaiset organisaationsa. (NHO 2013.) Työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen asettamat ehdot ja edellytyksen koskevat noin 70 prosenttia Norjan työvoimasta. (Fulton 2015).

Landsorganisasjonen i Norge (LO) on Norjan ammattiliittojen keskusjärjestö ja samalla suurin palkansaajajärjestö. Järjestöön kuuluu yli kaksikymmentä eri ammattialan liittoa, muun muassa kaupan alan ja toimistotyöntekijöiden liitto Handel og Kontor (HK). (Norden 2018 a.) Handel og Kontor palvelee työntekijöitä mm. palvelun-, hallinnon-, pankin-, myynnin-, median- ja matkailun aloilta.

HK:n jäsenyys maksaa 1,4 prosenttia työntekijän kuukausittaisista bruttotuloista. (Handel og Kontor i Norge 2018.)

### **5.3 Työnantajamaksut ja rekrytointi**

Mikäli suomalainen yritys harjoittaa liiketoimintaa kiinteästä toimipaikasta Norjassa, tulee sen maksaa työnantajamaksu. Työnantajamaksu maksetaan norjalaiselle eläkeyhtiölle, jonka nimi on Folketrygden. Työnantajamaksu vaihtelee nollasta prosentista 14,1 prosenttiin läänistä riippuen. Suomalaisen yrittäjän tulee maksaa työntekijöistään ennakonpidätys. Työnantajamaksut sekä ennakonpidätykset maksetaan vuoden sisällä kuudessa erässä. Tammi-helmikuun tilitys tehdään viimeistään maaliskuun 8. päivä, ja maaliskuu-huhtikuun viimeistään toukokuun 8. päivä jne. Jos ilmoituksen tekee elektronisesti, saa muutaman lisäpäivän aikaa. Maksut on maksettava aina viimeistään kunkin jakson seuraavan kuun 15. päivään mennessä. Eläkemaksu maksetaan ennakoveron kanssa samassa yhteydessä. Norjassa työskentelevät ovat velvollisia maksamaan eläkemaksun palkastaan, joka on 7,8 prosenttia. (Laukka 2013, 23.)

Kaupan alan liiton aluesihteerin suositteli rekisteröitymään Norjan työ- ja hyvinvointivirasto NAV:iin, etsiessä työntekijöitä (Berntsen 2018). Viraston sivuilta löytyy yksi Norjan suurimmista työpaikkaportaaleista (Norden 2018 c). NAV on työmarkkinahallinnon ja kansaneläkelaitoksen yhteenliittymä, jonka käyttäjänä toimii lähes koko Norjan väestö. NAV toimii hallintoelimenä eläketurvassa, kuntoutuksessa sekä työttömyys- ja sosiaaliturvan piiriin kuuluvissa asioissa. NAV:lla on Aa-tietorekisteri, joka on rekisteri kaikista työsuhteista maassa. Rekisteristä käy ilmi työntekijän ja työnantajan yhteys. Työnantajan tulee raportoida Aa:lle kaikista muutoksista työsuhteesta, esimerkiksi sairauspoissaoloista. (Laukka 2013, 24.)

## 6 TUTKIMUS

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä yrityksen tulee ottaa huomioon avatesaan myymälää Norjaan sekä saada samalla vinkkejä ja neuvoja kansainvälisen kaupan ja viennin asiantuntijoilta. Empirian tavoitteena on kerätä käytännön tietoa ja kokemuksia teoriasta saadun tiedon syventämiseksi. Luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmää sekä aineiston keräämistä.

### 6.1 Tutkimusmenetelmä ja metodi

Tutkimuksella on aina jokin tehtävä tai tarkoitus, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on etsiä uusia näkökulmia ja selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä. Tavallisin strategia tällaiselle tutkimukselle on kvalitatiivinen tutkimus, kenttätutkimus tai tapaustutkimus. Kvalitatiivista (laadullista) ja kvantitatiivista (määrällistä) lähestymistapaa on käytännössä vaikea erottaa toisistaan tarkasti. Tutkimuksessa nämä lähestymistavat voivat täydentää toisiaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 135-138.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erilaisista syy- ja seuraussuhteista, vertailuista, luokitteluista ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. Keskeisiä asioita kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat johtopäätökset aikaisemmista tutkimuksista, hypoteesien esittäminen, käsitteet sekä aineiston keruun suunnittelu niin, että se sopii määrälliseen mittaamiseen. Keskeisiä asioita ovat myös muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon sekä aineiston saaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Hirsjärvi ym. 1997, 139-140 ja Koppa 2018)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihmiset ovat tiedon lähteenä, joten silloin suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat esimerkiksi temahaastattelu, osallistuva haastattelu ja ryhmähaastattelu.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmällä. Tutkimussuunnitelma usein muotoutuu tutkimuksen edetessä, suunnitelmaa toteutetaan joustavasti olosuhteiden mukaan. (Hirsjärvi, ym. 1997, 160-164.)

Tässä työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään päädyttiin, koska tavoitteena on saada kyselyiden avulla kokonaisvaltainen ymmärrys Norjan markkinoista ja asiantuntijoiden neuvoja myymälän avaamista varten.

## **6.2 Aineiston kerääminen**

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua, joka muistuttaa paljon teemahaastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai likipitäen samat kysymykset samassa järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, jossa haluttua tietoa tietystä asiasta eikä haastateltaville ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia. Käytännössä puolistrukturoidusta haastattelua voidaan kutsua teemahaastatteluksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu sovellettu puolistrukturoidusta haastattelusta ja on yksi käytetyimmistä haastattelutyypeistä. Tämä haastattelua antaa mahdollisuuden haastatelijan ja haastateltavan monipuoliselle vuorovaikutukselle. Teemahaastattelun aihepiirit on määritelty ennakkoon, mutta aiheita voidaan käydä läpi missä järjestyksessä tahansa. Kaikki valitut teemat käydään läpi haastateltavien kanssa, mutta erot teemojen käsittelyn laajuudessa vaihtelevat haastateltavasta riippuen. Teema haastattelu vaatii haastateltavien huolellista valintaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimus tehdään haastattelukysymyksillä (LIITE 4), jotka on koostettu teorian pohjalta PESTE -analyysin eri osioista (LIITE 1). Haastattelulomakkeeseen päädyttiin, koska se on selkein alusta antaa vastauksia. Internet pohjaisen lomakkeen etu on nopeus ja vaivaton aineiston saanti (Hirsjärvi ym. 1997, 196). Sen avulla kysymykset ja vastaukset pysyvät järjestyksessä ja niitä on helppo tarkastella tuloksia varten. Sähköpostihaastattelu olisi ollut toinen vaihtoehto, mutta tällöin viestistä olisi tullut pitkä ja sekavan oloinen tutkittaville vastata.

Kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, jolloin vastaaja pystyy ilmaisemaan itseään omin sanoin. Avoimet kysymykset osoittavat vastaajien tietämyksen aiheesta ja sen mikä on keskeistä vastaajien ajattelussa. Sähköpostin ja lomakkeen avulla tutkittavat on helpointa tavoittaa. Verkkokyselyn suurin ongelma on *kato*, eli vastauksia saattaa tulla vain 30-40 prosenttia. Usein tutkija joutuu muistuttamaan kyselystä, jolloin vastausprosentti saattaa nousta ylemmäs. Kun lomake lähetetään tietylle ryhmälle, jonka kannalta asia on tärkeä, voidaan odottaa korkeampaa vastausprosenttia. (Hirsjärvi ym. 1997, 196-201).

Haastatteluun valittiin suomalaisia kansainvälistymisen asiantuntijoita, joilla kaikilla on jonkinlainen yhteys tai kokemus Norjasta. Tutkimuksen henkilöt ovat eri alan organisaatioista, jotta kysymyksiin saataisiin vastauksia eri aiheisiin. Vastaajia kerättiin julkisten toimijoiden verkosta sekä yksityisistä yrityksistä.

Tutkimuksen ainesto kerättiin marraskuun 2018 alussa. Kysely lähetettiin saateen (liite 3) kera ennestään valitulle joukolla. Ensimmäiseltä vastauskierrokselta tuli vain yksi vastaus. Viikon päästä lähetettiin uusi pyyntö vastata kyselyyn, jolloin vastauksia saatiin yksi lisää, sekä muutama vastaus sähköpostitse, ettei heille ole tarvittavaa tietoa osallistua haastatteluun. Vähäisten vastausten vuoksi haastattelu suoritettiin puhelimitse vielä kahdelle henkilölle. Puhelinhaastattelussa käytiin läpi samat kysymykset samassa järjestyksessä kuin kyselylomakkeessa. Tuloksia käytiin läpi marraskuun lopussa.

### 6.3 Vastaaajien esittely

Kaikki haastateltavat antoivat luvan julkaista heidän nimensä opinnäytetyössä, sekä toimittaa yhteystiedot toimeksiantajalle.

Kirjallisesti haastatteluun vastasi Leinonen Norway asiakaskunnan johtaja Arto Ahokas. Leinonen Norway on erikoistunut kansainväliseen liiketoimintaan sekä ulkomailta Norjaan saapuvien yritysten palvelemiseen. Yrityksen palveluihin kuuluu uuden yrityksen rekisteröinti, pankkitilin avaaminen, veroneuvonta, palkanlaskenta, kirjanpito, avun anto rekrytointipartnerin etsinnässä sekä yleinen neuvonta.

Toinen vastaaja kyselylomakkeen kautta oli Business Finlandin Norjan toimiston edustaja Jussi Suokas. Business Finlandilla on tarjota laaja asiantuntijaverkosto, jonka avulla yritykset voivat löytää oikean kumppanin.

Puhelinhaastatteluun vastasi Business Oulun vientikoordinaattorina toimiva Maja Terning, jolla on kokemusta etenkin Norjasta. BusinessOulu on verkostoitunut kansainvälisesti ja toimii yritysten kumppanina, etenkin pohjoisella ulottuvuudella. BusinessOulu vastaa myös Oulun kaupungin elinkeinopolitiikan toteutuksesta, kasvu-yrityksien tarvitsemista palveluista, aluemarkkinoista sekä viennin, myynnin ja investointien edistämisestä.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustuloksia. Tulokset on jaettu eri aihealueisiin ja käsittelevät yrityksen perustamista, siihen liittyviä haasteita, Norjan kulttuuria sekä vinkkejä, joita haastateltavat antoivat.

### 7.1 Yrityksen perustaminen

Kappaleessa käydään läpi mitä mieltä haastateltavat ovat mahdollisesta yhtiömuodosta sekä yrityksen perustamisen haasteista.

Tutkittavat olivat yksimielisiä siitä, että osakeyhtiön perustaminen olisi selkein yritysmuoto myymälän perustamista ajatellen. Perusteluina oli, että omalla yksiköllä (NUF) on huono maine, eikä se herätä luottamusta. Tämän vuoksi norjalaiset eivät halua ostaa ulkomaiselta yksiköltä. Osakeyhtiö on helpoin myös jatkon kannalta, jos tulevaisuudessa on tarkoitus avata lisää myymälöitä maahan. Pienempiä yhtiömuotoja ei suositeltu.

Yrityksen perustaminen laillisesta näkökulmasta Norjaan on vastaajien mielestä helppoa. Vastaajille annettiin vastausvaihtoehdot numeroina, yksi tarkoitti yrityksen perustamisen olevan erittäin helppoa ja viisi tarkoitti erittäin haastavaa. Vastauksien keskiarvo on kaksi, joten voidaan päätellä yrityksen perustamisen laillisen osuuden olevan melko yksinkertaista.

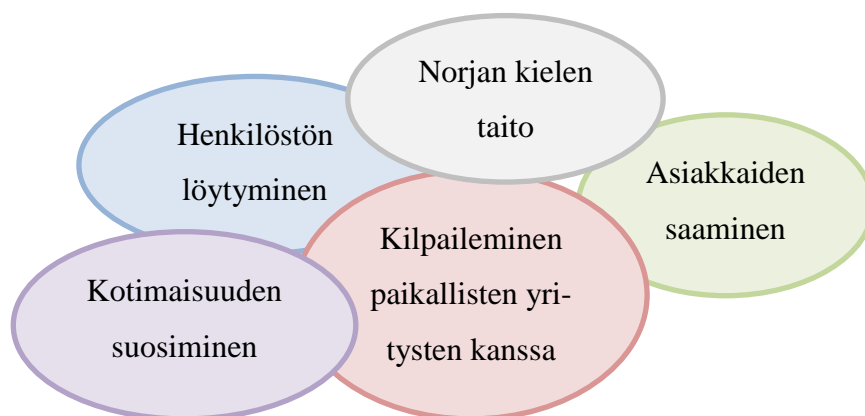
Yritystä perustettaessa suositeltiin kuitenkin kääntymään ammattilaisen puoleen. Norjassa toimii esimerkiksi suomalaistaustainen tilitoimisto, joka tarjoaa yrityksen perustamispakettia, johon kuuluu yrityksen pankkitilin avaaminen ja kaikki apu rekisteröintiprosessin aikana. Perustaminen saattaa viedä paljon aikaa, noin kuusi viikkoa, riippuen pankista saatavien vastauksien nopeudesta.

## 7.2 Haasteet

Kysyttäessä mikä on laillisten asioiden lisäksi haastavinta myymälän perustamisessa, vastaukset hajaantuivat. Norjan epäiltiin olevan hieman Ruotsia haasteellisempi.

Haastaviksi asioiksi lueteltiin osaavan henkilöstön löytyminen, asiakkaiden saaminen ja kilpaileminen paikallisten yritysten kanssa, koska norjalaiset usein suosivat kotimaista. Kielitaidon merkitys nostettiin myös esille vastauksissa. On tärkeää, että Norjasta löytyy kumppani, joka taitaa kielen, ellei tarvittavaa kielitaitoa löydy itseltä.

Ainoana haasteena teknologiasta kysyttäessä, nousi ilmi, että asioiden hoitamiseen kannattaa varata aikaa enemmän kuin Suomessa. Muuten Norjan kerrottiin olevan edellä Suomea, mitä tulee teknologiaan. ”Täällä ollaan jopa Suomen edellä, mobiilius, VIPPS-maksu, käteistä ei käytetä edes kirpputoreilla, nettikauppa kannattaa laittaa ensin hyvään kuntoon” (Suokas 2018). Hyvistä markkinointikanavasta kysyttäessä esiin nousivat verkkokaupan ja sosiaalisen median tärkeys.



**Kuvio 4.** Suurimmat haasteet myymälän avauksessa Norjaan.

### 7.3 Liiketila ja rekrytointi

Oslon vuokratilojen arvioitiin olevan Helsingin luokkaa, tai jopa jonkin verran kalliimpia riippuen tietenkin tilan sijainnista ja koosta. Terning arvioi Norjassa kaiken olevan yleisesti noin 30 prosenttia kalliimpaa kuin Suomessa. Liiketilojen vuokrien hinnat vaihtelevat kuitenkin kaupunkikohtaisesti, kuten Suomessakin.

Vastaajat kertoivat Norjan työnantajavaatimusten yllättävän usein suomalaiset, ja tämän vuoksi he kannustavatkin hankkimaan paikallisen vetäjän johtoon. Työntekijöiden asema on vahva ja irtisanomiskynnys todella korkea. Norjassa tulee sakkoja, jos palkkailmoitukset ja yrityksen osakkeiden omistajien ilmoitukset eivät ole tehty määräajassa. Nämä koskevat myös yrityksiä, joilla ei ole vielä edes työntekijöitä. Rekrytointia varten suositeltiin ottamaan yhteyttä henkilöstöä vuokraaviin firmoihin tai keskustelemaan yrityksen perustamisessa käytettävän ammattilaisen kanssa. ”*Itse ei löydä hyvää työntekijää, Norjalaiset vastahakoisia työskentelemään Suomalaisomisteisessa firmassa*” (Leinonen 2018).

Haastatteluissa tuli esille verkkosivusto finn.no muutamaan otteeseen. Kyseistä sivustoa suositeltiin jokaisen vastaajan toimesta, kun kysyttiin mahdollisia rekrytointikanavia tai paikkaa, josta löytää mahdollisia liiketiloja. Toinen yleinen portaali etsiä työntekijöitä on Norjan työ- ja hyvinvointivirasto NAV, jota sivuttiin jo teoriaosuudessa.

### 7.4 Kulttuuri

Kysyttäessä kulttuurieroista suomalaisten ja norjalaisten välillä, vastaukset olivat samankaltaisia. Haastateltavat painottivat norjalaisten laatu-tietoisuutta ja tapaa suosia kotimaista. Vastaajat arvioivat norjalaisten olevan myös perhekeskeisempiä verrattuna suomalaisiin.

”*Norjalaiset ovat vaurastumisensa myötä laatu-tietoisempia ja vaativampia kuin suomalaiset, maksavat laadusta, perhekeskeisempiä, täällä on vielä kaupat kiinni sunnuntaisin*” (Suokas 2018). Työelämässä kulttuurierot näkyvät matalampana hierarkiana Norjassa verrattuna Suomeen. Työntekijöiden kanssa keskustellaan enemmän ja päätöksiä tehdään enemmän yhdessä.

## 7.5 Vinkkejä

Parhaita neuvoja ja vinkkejä kysyttäessä myymälään avaamiseen Norjaan, nousi esiin ammattilaisavun käyttäminen, kuten aikaisemmissakin vastauksissa. ”*Ammattilaisapu heti alussa maksaa itsensä varmasti takaisin, paikallinen kumppani mukaan (kielitaito ja työnantajavaatimukset)*” (Suokas 2018). Vastajat suosittelivat myös panostamaan paljon markkinointiin ja verkkokauppaan, mutta ottamaan huomioon, että Norja on EU-alueen ulkopuolella, jolloin toimitus on parempi järjestää Norjasta. Terning kertoo sosiaalisen median olevan tärkeä markkinoinnin kanava Norjassa, johon kannattaa panostaa tekemällä yhteistyötä esimerkiksi norjalaisten bloggaajien kanssa.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Luvussa käydään läpi keskeisimpiä johtopäätöksiä, jotka ovat syntyneet teoriaosuuden ja tutkimusosuuden pohjalta, sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Lisäksi luvussa arvioidaan lyhkäisesti opinnäytetyöprosessia.

### 8.1 Keskeiset tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli käsitellä myymälän avaamista Norjaan, mitä kaikkea tietoa siihen tarvitaan ja saada kokemuksia ja vinkkejä kansainvälistymisen ja vieren asiantuntijoilta. Osa tiedoista oli ennestään tuttua toimeksiantajalle, mutta tärkeitä kansainvälistymistä ja myymälän avaamista suunnitellessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä Norjan olevan hyvä kohde myymälän avaamiselle sen sijainnin, samankaltaisen kulttuurin ja hyvän taloudellisen tilanteen takia. Norjalaiset arvostavat laadukkaita tuotteita ja heille tärkeämpää on pitkä elinikä kuin edullinen hinta. Myymälän perustamisessa Norjaan on myös omat haasteensa. Suurimmat haasteet liittyvät kielitaitoon sekä hyvän henkilöstön löytymiseen. Norjalaiset suosivat kotimaista, tämä heijastuu niin yhtiömuodon valintaan, asiakkaiden saamiseen kuin henkilökunnan löytymiseenkin. Norjassa riittää kilpailua, etenkin verkkokaupan saralla.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että ammattilaisten palvelujen ja verkostojen käyttö on hyvin tärkeässä asemassa suunniteltaessa myymälää Norjaan. Paikallinen liikekumppani voi auttaa yrityksen perustamiseen kuuluvissa laillisissa asioissa, liikepaikan ja henkilökunnan etsinnässä sekä toimia tulkkina ja antaa yleistä neuvontaa. Ammattilaisten palvelujen ja verkostoiden käytön tärkeys oli huomattavissa myös tutkimusta tehdessä. Norjalaisiin tahoihin on haastavaa saada yhteys ja vastaus englanniksi.

Tämä opinnäytetyö on antaa pohjan monille jatkotutkimusaiheille. Tämän työn tavoitteena oli yleisesti etsiä myymälän avaamisen kannalta ratkaisevaa tietoa.

Aihetta voi syventää esimerkiksi tekemällä laajemman markkinatutkimuksen, markkinointisuunnitelman tai perehtymällä vienninlogistiikan eri mahdollisuuksiin. Tässä työssä keskityttiin pääasiassa Oslon alueeseen, joten jatkotutkimuksen voisi keskittää myös toiseen kaupunkiin tai alueeseen.

## 8.2 Tutkimuksen reliabelius ja validius

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tämä takia tulisi tutkimuksen luotettavuutta arvioida erilaisin mittaus- ja tutkimustavoin. Reliaabelius tarkoittaa mittatulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta useammalla tavalla, esimerkiksi silloin, kun kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. (Hirsjärvi ym. 1997, 231.)

Validius on toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite. Validius eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituksin mitata. Mittarit ja tutkimusmenetelmät eivät aina vastaa siihen, mitä tutkija on kuvitellut tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeisiin vastanneet ovat saattaneet käsittää kysymykset eri tavalla, kuin tutkija on ne ajattelut. Jos tällöin tutkija käsittelee saamiaan tuloksia oman alkuperäisen ajatuksen perusteella, ei tuloksia voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 1997, 231-232.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on vaikeampi arvioida kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa totuudenmukaisesti, esimerkiksi haastatteluun käytetty aika, paikka ja mahdolliset virhetulkinnat. (Hirsjärvi ym. 1997, 232-234.)

Tutkimus voidaan katsoa reliabeliksi, koska haastateltavat antoivat yhtenäisiä vastauksia, tulokset olivat siis toistuvia. Vastausprosentti oli kuitenkin erittäin pieni. Reliaabeliutta olisi lisännyt suurempi otanta ja vastausprosentti. Tutkimus oli kohdistettu suomalaisille kansainvälistymisen ammattilaisille, joilla on ennestään kokemusta Norjasta. Täten otannasta tuli pieni. Kaikki haastateltavat työskentelevät organisaatioissa, joiden tehtävänä on auttaa yrityksiä kansainvälistymisessä.

Kyselylomakkeen kysymykset olivat tarkkoja ja selvästi jäsenneiltyjä. Haastateltavien voidaan katsoa ymmärtäneen kysymykset, niin kuin ne oli tarkoitettu. Tämä kertoo tutkimuksen validiudesta. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, eikä vastausten suppeuteen tai laajuuteen pystynyt vaikuttamaan. Tämä vaikutti siihen, että kaikkea tietoa ei välttämättä saatu irti haastateltavista.

Norjasta ja etenkin myymälän avaamisesta on vähän tuoretta kirjatieoa, joten työssä hyödynnettiin paljon internetlähteitä. Luotettavuuden lisäämiseksi internetlähteiden oikeellisuutta varmisteltiin tarkistamalla tietoa useammalta sivustolta. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska empiriaosuus on linjassa teoriaosuuden kanssa ja haastateltavien vastaukset olivat yhtenäisiä. Luotettavuutta lisäisi, jos tutkimukseen olisi saatu suurempi vastausprosentti.

### **8.3 Opinnäytetyöprosessi**

Opinnäytetyön teko alkoi vuoden alussa olemalla yhteyksissä toimeksiantajaan ja saamalla heiltä aihe työhöni. Toimeksianto kuulosti kiinnostavalta sen konkreettisuuden vuoksi, ja teorian kirjoittaminen lähti hyvin alkuun. Keväällä kuitenkin omat työt ja muut esteet laittoivat opinnäytetyön kirjoittamisen hetkeksi sivuun. Syksyllä sain aikaa jatkaa ja keskittyä työhön paremmin.

Haastavinta opinnäytetyössä oli empiria osuuteen vastausten saaminen sekä kontaktin saaminen norjalaisiin tahoihin teoriaa varten. Myymälän perustamisesta Norjaan löytyi todella olemattomasti tietoa, eikä työtä helpottanut kielimuuri norjankielisten lähteiden kanssa. Mielestäni työn tavoite kuitenkin toteutui, ja sain kerättyä paljon tietoa, joka helpottaa toimeksiantajaa edistymään suunnitelmissaan Norjan suhteen. Työ antaa myös hyvän pohjan mahdollisille jatkotutkimuksille.

## LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Berntsen, G. 2018. Handel og Kontor I Norge. Sähköpostivastaus. Viitattu 30.9.2018.

Business Finland. 2018. Business Finland on globaalin kasvun kiihdyttämö. Viitattu 8.10.2018. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/etusivu/>

BusinessOulu. 2018. Mitä me teemme. Viitattu 8.10.2018. <https://www.businessoulu.com/fi/businessoulu.html>

Colliers International. 2017. Midyear Market Report. Viitattu 22.10.2018. [http://www.colliers.com/-/media/files/emea/norway/2017\\_rapporter/marketreport\\_midyear2017\\_low.pdf?la=en-gb](http://www.colliers.com/-/media/files/emea/norway/2017_rapporter/marketreport_midyear2017_low.pdf?la=en-gb)

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2018. Yrityksen kansainvälistyminen. Viitattu 8.10.2018. <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kansainvalistyminen>

Filpus, L. 2018. a. Alueen brändi ohjaa sijoittumista. Viitattu 21.3.2018. <https://toimitilat.kauppalehti.fi/Artikkeli/toimitilan-sijainnin-valinta>

Filpus, L. 2018. b. Testaa liiketoimintaideasi pop-up tilassa. Viitattu 21.3.2018. <https://toimitilat.kauppalehti.fi/Artikkeli/testaa-liiketoimintaideasi-pop-up-tilassa>

Finnair. 2018. Matkaopas – Oslo. Viitattu 10.10.2018. <https://www.finnair.com/fi/fi/travel-guides-europe/norway/oslo>

Finnvera. 2018. Finnvera lyhyesti. Viitattu 8.10.2018. <https://www.finnvera.fi/finnvera/tietoa-finnverasta/finnvera-esittely>

Finnvera. 2017. Ruotsin takana pilkistaa uuteen panostava Norja. Viitattu 5.10.2018. <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/artikkelit/ruotsin-takana-pilkistaa-uuteen-panostava-norja>

- Forsberg, P. 2012. Ostokset. Viitattu. 24.2.2018. <http://www.pienimatka-opas.com/oslo/ostokset.html>
- Fredrikson, A. Kotamies, T. 2016. Norjan talous muutoksessa muttei kriisissä. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=341779&contentlan=1&culture=fi-F>
- Fulton, L. 2015. Collective Bargaining. Viitattu 1.3.2018. <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Norway/Collective-Bargaining>
- Handel og Kontor i Norge. 2015. Your best insurance for job security at work. Viitattu 3.10.2018. <http://www.hkinfo.no/Medlemskap/Your-best-insurance-for-job-security-at-work>
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna. 2009.
- Hofstede Insights. 2018. Country Comparison. Viitattu 25.1.2018. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland,norway/>
- Hoydal, M. 2018. Tietoa Norjasta. Viitattu 22.1.2018. <http://www.norden.org/fi/tietoa-pohjoismaista/pohjoismaat-sekae-ahvenanmaa-faersaaret-ja-groenlanti/tietoa-norjasta>
- Investing. 2018. Valuuttamuunnin. Viitattu 5.10.2018. <https://fi.investing.com/currency-converter/>
- Jaskari, M. 2014. Pestel-analyysi yrityksen toimintaympäristön analysoinnissa. Viitattu 3.10.2018. [https://www.youtube.com/watch?v=xO\\_SoexOhH8](https://www.youtube.com/watch?v=xO_SoexOhH8)
- Kananen, J. 2010. PK-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen yliopistopaino Oy -Juvenes Print.
- Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Edita Publishing Oy.

Koppa. 2018. Määrällinen tutkimus. Viitattu 11.11.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Kvam, H. 2018. Pohjois-Norjan talous jatkaa kasvuaan – työvoimaa tarvitaan. Viitattu 5.10.2018. <http://www.finland.no/Public/default.aspx?contentid=375620&culture=fi-FI>

Kwintessential. 2018. Guide to Norway -Etiquette, Customs, Culture & Business. Viitattu 8.2.2018. <http://www.kwintessential.co.uk/resources/guides/guide-to-norway-etiquette-customs-culture-business/>

Laukka, S. 2013. Suuntana Norja. Oulun kauppakamari. Viitattu 9.10.2018. <https://issuu.com/oulunkauppakamari/docs/suuntananorja-opas>

Leinonen. 2018. Yrityksen perustaminen. Viitattu 31.10.2018. <https://leinonen.no/yrityksen-perustaminen>

Logistiikan maailma. 2018. Tullietuussopimukset. Viitattu 5.10.2018. <http://www.logistiikanmaailma.fi/kauppa-tullaus/ulkokauppa/tullietuussopimukset/>

Lämsä, H. 2010. Keskeiset käsitteet. Viitattu 31.10.2018. [https://www.edu.fi/kulttuuri-identiteetti\\_ja\\_kansainvalisyys/aikapolku/keskeiset\\_kasitteet](https://www.edu.fi/kulttuuri-identiteetti_ja_kansainvalisyys/aikapolku/keskeiset_kasitteet)

Nalimova, M. 2015. Norjalaiset ja suomalaiset ovat kuin kaksi marjaa – vai ovatko? <http://www.industria.fi/2015/05/norjalaiset-ja-suomalaiset-ovat-kuin-kaksi-marjaa-vai-ovatko/>

NHO. 2013 a. Basic Labour Law. Viitattu 13.2.2018. <https://www.nho.no/en/Business-in-Norway/Basic-Labour-Law/>

NHO. 2013 b. Collective bargaining. Viitattu 1.3.2018. <https://www.nho.no/en/Business-in-Norway/Collective-bargaining/>

- Norden. 2018 a. Ammattiliitot Norjassa. Viitattu 5.3.2018. <http://www.norden.org/fi/haloo-pohjola/norja/tyoeskentely-norjassa/ammattiliitot-norjassa>
- Norden. 2018 b. Verotus Norjassa. Viitattu 5.3.2018. <http://www.norden.org/fi/haloo-pohjola/norja/verotus-norjassa/verotus-norjassa>
- Norden. 2018 c. Työnhaku Norjassa. Viitattu 30.9.2018. <https://transition.norden.org/fi/haloo-pohjola/norja/tyoeskentely-norjassa/tyoenhaku-norjassa>
- Norjan suurlähetystö. 2018. Viitattu 22.1.2018. <https://www.norway.no/fi/finland/arvot-ja-tavoitteet/taman-paivan-norja/>
- Olav Thon Gruppen. 2012. Karl Johan Quater. Viitattu 4.10.2018. <https://issuu.com/olavthongruppen/docs/karl-johan-single>
- OP. 2018. Haaveena kiviljalkakauppa? Näin valitset sopivan liiketilan. Viitattu 22.10.2018. <https://www.op-kassa.fi/kauppiaaksi/haaveena-kiviljalkakauppa-nain-valitset-sopivan-liiketilan>
- Opetushallitus. 2018. Suomenkielinen sanasto. Viitattu 3.10.2018. [https://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus\\_ja\\_osaamistarpeiden\\_ennakointi/sanastot/suomenkielinen\\_sanasto#](https://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus_ja_osaamistarpeiden_ennakointi/sanastot/suomenkielinen_sanasto#)
- Palvelualojen ammattiliitto. 2018. Palkkataulukot 1.4.2018. Viitattu 18.11.2018. <http://netpaper.lonnberg.fi/pam/tes-fi/kaupan/mobile/index.html#p=177>
- Peltonen, K. 2016. Paljon puhetta synergiasta – eli mistä? Viitattu 21.3.2018. <http://verkkolehti.tukes.fi/paljon-puhetta-synergiasta-eli-mista/>
- Railas, L. 2012. Incoterms 2010 käyttäjän käsikirja. Kariston Kirjapaino Oy. Viitattu 7.3.2018
- Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 11.11.2018. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)

Santander. 2018. Norway: reaching the consumer. Viitattu 28.9.2018  
<https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/norway/reaching-the-consumers>

Seamk. 2018. PESTE-analyysi. Viitattu 3.10.2018. <http://careprise.seamk.fi/fi/Etusivu/Mallitehtavat/PESTE-analyysi>

Statistisk sentralbyrå. 2017. Lønn, alle ansatte, 2016. Viitattu 5.10.2018.  
<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/lonnansatt/aar/2017-02-01>

Suomen suurlähetystö. 2018. Team Finland Norjassa. Viitattu 5.10.2018.  
<http://www.finland.no/public/default.aspx?nodeid=46696&contentlan=1&culture=fi-FI>

Talouselämä. 2016. Oletko vuokraamassa liikehuoneistoa? Tutki nämä 5 perusasiaa. Viitattu 21.3.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/oletko-vuokraamassa-liikehuoneistoa-tutki-nama-5-perusasiaa/5b27e991-b845-3aff-9dbd-75e0e9794c1d>

Team Finland. 2018. Team Finland lyhyesti. Viitattu 5.10.2018. <https://team.finland.fi/team-finland-lyhyesti>

Toimitilahaku. 2018. Toimitilan vuokraajan opas. Viitattu 21.3.2018. <https://toimitilahaku.fi/blogi/toimitilan-vuokraajan-opas-pnnt1we>

Toimitilat. 2018. Etsitkö vapaata toimitilaa? Viitattu 21.3.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/oletko-vuokraamassa-liikehuoneistoa-tutki-nama-5-perusasiaa/5b27e991-b845-3aff-9dbd-75e0e9794c1d>

Tulli. 2018 a. EU-, Eta-, Efta- ja Schengen-maat. Viitattu 5.10.2018.  
<https://tulli.fi/tietoa-tullista/tullin-toiminta/eu-eta-efta-ja-schengen-maat>

Tulli. 2018 b. Mitä vienti on? Viitattu 8.2.2018. <http://tulli.fi/yritysasiakkaat/vienti/mita-vienti-on->

Tulli. 2018 c. Vienti-ilmoittaminen. Viitattu 8.2.2018. <http://tulli.fi/yritysassiakkaat/vienti/vienti-ilmoittaminen>

Uuttu, P. 2018. 100 x ideaa myymälän markkinointiin. Viitattu 31.10.2018. <https://www.tehden.com/blogi/100-ideaa-myymalan-markkinointiin>

Veronmaksajat. 2018. Arvonlisävero eli alv. Viitattu 9.10.2018. <https://www.veronmaksajat.fi/luvut/Tilastot/Kulutusverot/Arvonlisavero/>

Yrittäjät. 2018. Kansainvälinen yhteyshenkilöverkosto. Viitattu 8.10.2018. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/kansainvalinen-yhteys-henkiloverkosto-320533>

## LIITE 1. PESTE-analyysin rakenne myymälän avauksesta Norjaan

<b>TOIMINTAYMPÄRISTÖ/ MUUTOSVOIMA</b>	<b>MYYMÄLÄN AVAUS OSLOON</b>
<b>POLIITTINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työlainsäädäntö</li> <li>• Ammattiliittojen ja työnantajajärjestöjen sääntelemät ehdot ja rajoitukset</li> </ul>
<b>EKONOMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alueen talouskehitys</li> <li>• Ostovoima</li> <li>• Palkkataso</li> <li>• Liiketilän kulut</li> </ul>
<b>SOSIAALINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohdemaan ihmisten arvot</li> <li>• Kulttuuri</li> <li>• Liikekulttuuri</li> <li>• Kulutuskäyttäytyminen</li> </ul>
<b>TEKNOLOGINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaatioliikenne</li> <li>• Verkkokauppa</li> <li>• Mainonta</li> </ul>
<b>EKOLOGINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ympäristötietoisuus</li> <li>• Kierrätys</li> <li>• Tuotteet</li> <li>• Myymäläkalusteet</li> </ul>



### LIITE 3. Sähköpostisaate

Hei,

Opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa liiketaloutta, kansainvälisen kaupan linjalla. Tällä hetkellä kirjoitan opinnäytetyötäni, jonka aiheena on myymälän avaaminen Norjaan. Tutkimuksen aiheena on saada kansainvälistymisen ja Norjan asiantuntijoilta vinkkejä ja neuvoja myymälän avaamiseen ja Norjaan liittyen. Siksi lähestynkin teitä tällä pyynnöllä.

Olisin kiitollinen, jos teiltä löytyisi hetki aikaa vastata alla olevan linkin takaa löytyviin kysymyksiin.

Linkki kyselyyn: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfKqQnCzNS0UoG0mAPEfDfvNTvxfMLPi6v7CfhvbWN5OxRuMg/viewform?vc=0&c=0&w=0>

Voimme sopia myös puhelinhaastattelusta, jos se sopii teille paremmin.

Kiitos paljon jo etukäteen ja aurinkoista loppuvuotta!

Ystävällisin terveisin,

Minna Bertrand

#### LIITE 4. Haastattelukysymykset

Taustatietoa: Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen vähittäiskaupanalan yritys, joka valmistaa ja myy laadukkaita sisustustuotteita ja asusteita. Yrityksellä on Suomen sisällä muutama myymälä. Nyt tavoitteena olisi saada oma myymälä pystyyn Norjaan. Oslo ensimmäisenä ajatuksissa.

1. Vastaajan nimi ja mitä organisaatiota, yhdistystä tai yritystä edustatte?
2. Mikä on teidän toimenkuvanne?
3. Millaista yritysmuotoa suosittelisitte, kun tarkoituksena olisi avata muutama myymälä Norjaan?
4. Kuinka haastavaa laillisesta näkökulmasta yrityksen perustaminen Norjaan on? Vastaus voidaan antaa numerona 1-5 (1= erittäin helppoa 5= erittäin haastavaa ja vaikeaa)
5. Mikä yrityksen perustamisessa on haastavinta?
6. Kuinka paljon kuluja syntyy yrityksen perustamisesta? Mistä kulut koostuvat?
7. Minkä hintaisiksi arvioisitte Oslon myymälätilojen vuokran?
8. Sääteleeö kaupan alantyoehotosopimus myyjien palkkausta? Osaattekko arvioida myyjän palkkaa?
9. Mitkä ovat mielestänne suurimmat kulttuuri erot suomalaisten ja norjalais-ten välillä?
10. Mitä kautta suosittelisitte etsimään liiketilaa?
11. Mikä on mielestänne paras rekrytointikanava Norjassa?
12. Mikä on mielestänne paras markkinointikanava Norjassa?
13. Tuleeko mieleen teknologiaan liittyviä haasteita Norjassa?
14. Millaista logistiikkaa suosittelisitte viennissä Norjaan?
15. Mitkä ovat suurimmat haasteet myymälän avaamisessa Osloon?
16. Paras vinkki liittyen vientiin ja myymälän avaamiseen Norjaan?
17. Millaisia palveluja voisitte tarjota toimeksiantaja yritykselle?
18. Saako nimenne julkaista opinnäytetyössä ja antaa eteenpäin toimeksiantajalle?