

# **Suomalaista korumuotoilua maailmalle**

Case Saurum Osakeyhtiö

**Anne Patrikainen**

Opinnäytetyö

**12.5.2014 Kuopio**

**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Anne Patrikainen	
Työn nimi Suomalaista korumuotoilua maailmalle. Case Saurum Osakeyhtiö	
Päiväys	12.5.2014
Sivumäärä/Liitteet	77
Ohjaaja(t) Minna Tarvainen, Anneli Juutilainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Saurum Osakeyhtiö	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu suomalaisen koruvalmistajan Saurum Osakeyhtiön kansainvälistymisprosessia ja luotu tutkimusaineiston pohjalta yritykselle kansainvälistymisstrategia. Saurum Osakeyhtiö on kuopiolainen jalometallituotteita valmistava yritys, jonka Lumoava tuotemerkki on kasvanut viime vuosina voimakkaasti ja noussut lyhyessä ajassa yhdeksi Suomen kysytyimmäksi korumerkiksi. Menestys kotimarkkinoilla sekä ulkomailta tulleet kyselyt ovat rohkaisseet yritystä asettamaan yhdeksi kasvutavoitteekseen kansainvälisen kaupan aloittamisen. Tavoitteen saavuttamiseksi yritys on osallistunut vuosien 2011- 2014 aikana seuraaviin kansainvälistymistä tukeviin hankkeisiin ja projekteihin: Golden Gavia -kansainvälistymiskilpailu, Finpron Globaali- ja Go Global -valmennusohjelmat, Itä-Suomen yliopiston ja Savonia-ammattikorkeakoulun järjestämä YKO hanke sekä Talentree konsulttitoimiston toteuttama tuloskortti eli balanced scorecard -projekti.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena tutkimuksena, opinnäytetyöntekijän ollessa mukana yrityksen kansainvälistymishankkeissa. Opinnäytetyössä on koottu yhteen eri kehittämisprojekteista saatua tietoa ja yhdistetty se kansainvälistymistä ja strategista suunnittelua käsittelevään teoria-tietoon sekä omaan havainnointiin. Näiden aineistojen pohjalta on luotu kansainvälistymisstrategia, jossa määritellään selkeästi Saurumin kansainvälistymiseen liittyvä visio ja tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Lisäksi opinnäytetyössä kirkastetaan yrityksen kansainvälinen kilpailuetu, joka on oleellinen osa kansainvälistymistavoitteiden toteutumista.</p> <p>Opinnäytetyö auttaa osaltaan viemään eteenpäin ja kehittämään Saurum Osakeyhtiön kansainvälistymisprosessia ja samalla se on tuonut yritykselle uutta osaamista kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa. Opinnäytetyön avulla eri hankkeista saatua tietoa pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla ja saattamaan se koko organisaation tietoon, jolloin kaikilla on yhtenäinen käsitys Saurumin kansainvälistymiseen liittyvistä asioista.</p>	
Avainsanat Kansainvälistyminen, strategia, strateginen suunnittelu, kilpailuetu	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Anne Patrikainen			
Title of Thesis Exporting Finnish jewellery design. Case Saurum Osakeyhtiö.			
Date	12.5.2014	Pages/Appendices	77
Supervisor(s) Minna Tarvainen, Anneli Juutilainen			
Client Organisation /Partners Saurum Ltd.			
<p><b>Abstract</b></p> <p>The purpose of this thesis was to develop an internationalization strategy for Saurum Ltd. Saurum is a Finnish jewellery manufacturer whose brand Lumoava has increased its domestic market share rapidly in a short period of time. As a result of a remarkable success in Finnish Jewellery market, the company is now seeking to grow internationally and looking for market opportunities to start exporting Lumoava jewellery. In order to accomplish this goal Saurum has participated in various projects to support the internationalization. These projects were Global and Go Global with Finpro, Northern Savonia business award Golden Gavia, YKO –project with Savonia University and balanced scorecard project with Talentree.</p> <p>With this thesis the internationalization strategy has been developed based on the data collected from the different development projects Saurum has participated in. The thesis has been carried out as a practice-based research by using qualitative methods. The theoretical part of the thesis consists of internationalization of the company and strategic planning. The strategy was created by collecting all the factual data from different projects, utilizing strategic planning theories and own observation. All this information was compiled and a systematic plan of action created. As a result Saurum had a strategic plan for internationalization which includes vision, specific objectives of the company and defines the ways how the company will reach its goals. In addition the company's international competitive advantages were listed, which is an essential part when entering a new markets.</p> <p>The thesis assists in developing internationalization process for Saurum by providing new expertise and knowledge of internationalization. The thesis ensures that entire organization has a common understanding, goals and vision of the internationalization of Saurum and it enables the company to utilize more effectively the information obtained from different projects.</p>			
<p><b>Keywords</b></p> <p>Internationalization, strategy, strategic planning, competitive advantage</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Kohdeorganisaation esittely .....	7
1.2	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet .....	9
2	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO .....	11
3	YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN.....	15
3.1	Kansainvälistymisen vaiheet .....	16
3.2	Kansainvälinen kasvu ja kansainvälistymispolut .....	17
3.3	Kansainvälistyminen verkostojen avulla .....	19
3.4	Vienti kansainvälisenä operaatiomuotona.....	21
3.4.1	Viennin jakelukanavat.....	23
3.4.2	Verkkokauppa jakelukanavana kansainvälisille markkinoille .....	24
3.5	Kansainvälinen kilpailuetu.....	26
3.6	Kansainvälistymisen haasteet.....	28
3.7	Kansainvälistymisen menestystekijät .....	30
4	STRATEGIA JA STRATEGINEN SUUNNITTELU.....	33
4.1	Kansainvälisten toimintojen strateginen suunnittelu .....	34
4.2	Kansainvälinen markkinointistrategia .....	41
5	SAURUMIN KANSAINVÄLISTYMISSALMIUKSIEN KEHITTÄMINEN .....	46
5.1	Kohdemarkkinoiden alustava kartoitus.....	49
5.2	Kohdemaan valinta viennin aloittamista varten.....	52
5.3	Myyntikanavan kehittäminen .....	56
5.4	Saurumin strategian päivittäminen .....	60
6	SAURUM OSAKEYHTIÖN KANSAINVÄLISYMISSSTRATEGIA.....	63
6.1	Saurumin missio, visio, arvot ja kilpailuetu .....	63
6.2	Kohdemaan ja tuotteen valinta .....	66
6.3	Saurumin kansainvälisen toiminnan tavoitteet .....	67
6.4	Kansainvälinen toimintasuunnitelma .....	68
7	YHTEENVETO .....	70
7.1	Pohdinta ja johtopäätökset.....	71
7.2	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja opinnäytetyöprosessi .....	73
	LÄHTEET .....	75

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan suomalaisen koruvalmistajan Saurum Osakeyhtiön kansainvälistymisprosessia ja luodaan tutkimusaineiston pohjalta yritykselle kansainvälistymisstrategia. Saurumin vuonna 2008 lanseeraaman Lumoava -korumerkin myötä yritys on onnistunut kasvattamaan viime vuosina markkinaosuuttaan kotimaassa, mutta sen lisäksi se on valinnut yhdeksi kasvustrategiakseen myös kansainvälistymisen ja viennin aloittamisen. Syyinä tähän on luonnollisesti kotimarkkinoiden pienuus sekä vahva usko, että suomalaiseen muotoiluun perustuvalla Lumoava tuotekonseptilla on hyvät menestymisen mahdollisuudet myös Suomen rajojen ulkopuolella. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi, Saurum on ollut vuosien 2011 – 2014 aikana mukana useassa eri projektissa ja hankkeessa, joiden tarkoituksena on ollut edistää yrityksen kansainvälistymisvalmiuksia.

Tässä opinnäytetyössä on koottu yhteen eri kehittämisprojekteista ja markkinatutkimuksista saatua tietoa ja yhdistetty se aihetta käsittelevään teoretietoon sekä omaan havainnointiin. Opinnäytetyön tavoitteena on selkiyttää Saurumin kansainvälistymiseen liittyvät tavoitteet ja visio, kirkastaa yrityksen kansainvälinen kilpailuetu sekä määritellä keinot kansainvälistymistavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä asiat on kirjattu kansainväliseksi toimintasuunnitelmaksi, jonka myötä koko organisaatiolla tulee olemaan yhtenäinen käsitys kansainvälistymiseen liittyvistä asioista.

Olen työskennellyt Saurumilla vuodesta 2007 myyntineuvottelijana hoitaen aluksi viiden vuoden ajan pääasiassa yrityksen kotimaan myyntiä ja asiakaspalvelua toimistolla. Aloitin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot syksyllä 2011, koska tradenomin opinnoistani oli kulunut jo 10 vuotta ja koin, että oli aika hankkia uutta osaamista, jonka avulla voin kehittyä työssäni ja tuoda uutta osaamista työyhteisöni. Samoihin aikoihin, kun aloitin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot, Saurum valittiin ELY-keskuksen järjestämään Golden Gavia -kansainvälistymiskilpailuun, jonka tarkoituksena oli edistää pohjoissavolaisten yritysten kansainvälistymisvalmiuksia. Golden Gavia -projektiin tarvittiin Saurumilta vastuuhenkilö, joka veisi projektia eteenpäin, joten ilmoitin tuolloin halukkuuteni tehtävään ja pääsin sen myötä mukaan kehittämään Saurumin kansainvälistymisvalmiuksia. Koska opintoni ja Saurumin kansainvälistymishankkeet alkoivat samoihin aikoihin, oli luonnollista, että tekisin opinnäytetyöni kansainvälistymiseen liittyen.

Saurumin kansainvälistymishankkeiden myötä työnkuvani on hieman muuttunut ja tällä hetkellä vastaan pääasiassa yrityksen vientiasiakkaista ja viennin kehittämis-

tä. Kansainvälistymisstrategian luominen on valittu opinnäytetyönaiheeksi, koska kansainvälisen kilpailuedun kirkastaminen, tavoitteiden selkiyttäminen sekä niiden saavuttamiseksi tarvittavien keinojen määrittäminen on juuri tällä hetkellä ajankoh- taista yrityksen kansainvälistymisprosessin etenemisen kannalta. Lisäksi opinnäyte- työ auttaa yritystä ja opinnäytetyöntekijää saamaan uutta osaamista kansainvälisty- miseen liittyvissä asioissa.

## Opinnäytetyön rakenne

Esittelen seuraavaksi opinnäytetyön rakenteen, joka koostuu seuraavista osa- alueista:

- Johdanto: kohdeorganisaation esittely ja opinnäytetyön tausta
- Tutkimusmenetelmät: esitellään opinnäytetyössä käytetyt menetelmät
- Teoriaosuus: kansainvälistyminen ja strategia
- Aineisto: Saurumin kehittämishankkeiden esittely
- Tulokset: Saurumin kansainvälinen toimintasuunnitelma
- Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön johdanto-osuudessa on esitelty kohdeorganisaatio sekä opinnäytetyön tausta ja tavoitteet. Tutkimusmenetelmät osiossa on kerrottu opinnäytetyön toteutus- tavasta ja menetelmistä. Teoriaosuudessa on käsitelty kansainvälistymiseen ja stra- tegiaan liittyvää teoriaa, jonka jälkeen on esitelty opinnäytetyön aineistona käytetyt Saurumin kehittämisprojektit ja tutkimukset. Tämän jälkeen on esitelty Saurumin kan- sainvälistymisstrategia, jossa on yhdistetty teorian tiedosta ja kansainvälistymishank- keista saatu tieto. Opinnäytetyön lopuksi on yhteenveto teoriaosuudesta ja kehittä- mishankkeista sekä omat johtopäätökset ja pohdinta.

### 1.1 Kohdeorganisaation esittely

Saurum Osakeyhtiö on vuonna 1942 perustettu Kuopiossa toimiva jalometallikoruja valmistava yritys. Yritys työllistää noin 40 henkilöä ja sen liikevaihto oli vuonna 2013 noin 4,3 miljoonaa euroa. Saurum valmistaa, myy ja markkinoi kolmea omaa tuote- merkkiä: Lumoava, Ritva Liisa Pohjalainen ja Saurum. **Lumoava** -tuotemerkki yhdis- tää suomalaisen muotoilun ja koruvalmistuksen, sitä rakennetaan kuuden muotoilijan voimin, joista jokaisella on vapaus suunnitella oman tyyliensä mukaisia koruja. **Ritva Liisa Pohjalainen** -tuotemerkki edustaa selkeää ja ajatonta skandinaavista korumuotoilua. **Saurum** -tuotemerkin alla valmistetaan laadukkaita, perinteisiä koru sekä pöy- tähopeatuotteita. Omien tuotemerkkiensä lisäksi Saurum maahantuo ruotsalaisia

Schalins ringar vihkisormuksia. Näiden lisäksi Saurumilla on ollut maaliskuusta 2014 alkaen maahantuontiedustus myös seuraaviin kellomerkkeihin: Citizen, Lacoste, Muumi, Angry Birds ja RHYTHM.

Suomen jalometallimarkkinat ovat pienet ja suuria kotimaisia valmistajia on vain muutama. Saurum on Kalevala Korun ja Kultakeskuksen jälkeen Suomen kolmanneksi suurin jalometallituotteita valmistava yritys. Saurumin asiakkaita ovat lähes kaikki Suomen kultasepäntuotteet, joita on yhteensä noin 600. Jalometalliala on ollut Suomessa viime vuosina suurissa vaikeuksissa johtuen voimakkaasta kullan ja hopean hinnan noususta. Samaan aikaan globalisaation seurauksena Suomeen on alettu tuomaan entistä enemmän jalometallialan tuotteita Aasiasta ja muualta halvempien tuotantokustannusten maista. Lisäksi maailmanlaajuinen lama on osaltaan vähentänyt ylellisyystuotteiden kuten korujen ja pöytähopeiden kysyntää. Tämän seurauksena monen suomalaisen jalometallialan tuotteita valmistavan yrityksen toiminnan kannattavuus on heikentynyt ja liikevaihto on laskenut.

Useista kilpailijoistaan poiketen Saurum Osakeyhtiö on kuitenkin onnistunut viime vuosina kasvattamaan liikevaihtoaan ja tulostaan. Syynä Saurumin hyvään menestykseen on ollut Saurumin vuonna 2008 lanseeraama Lumoava tuotemerkki, joka on noussut lyhyessä ajassa Suomen nopeimmin kasvavaksi korumerkiksi. Lumoava ja Ritva Liisa Pohjalainen -tuotemerkkien myötä Saurumilla on alettu panostaa voimakkaasti brandinrakentamiseen ja näin onnistuttu kasvattamaan markkinaosuutta kotimaassa. Samalla Lumoavasta on muodostunut kansainvälistä vertailua kestävä tuotemerkki, joka on herättänyt mielenkiintoa myös Suomen rajojen ulkopuolella.

Kotimaassa uusia asiakkaita ei juuri enää tule, joten kasvun jatkumisen edellytyksenä on markkinaosuuksien kasvattaminen edelleen tai uusien markkina-alueiden löytäminen. Lumoava tuotekonseptin viimeistely ja toimiva kokonaisuus sekä ulkomailta tulleet kyselyt ovat saaneet yrityksen uskomaan Lumoavan mahdollisuuksiin myös vientimarkkinoilla ja yrityksen johto onkin listannut tulevaisuuden kasvutavoitteiksi kansainvälistymisen ja vientitoiminnan kehittämisen sekä määritellyt, että tulevaisuudessa yrityksen liikevaihdosta 10 % tulisi viennistä.

Saurumin vientimaita ovat tällä hetkellä Japani, Viro ja Saksa, mutta toistaiseksi viennin osuus Saurumin liikevaihdosta on vielä hyvin vähäistä noin 1,5 % luokkaa. Yrityksellä on ollut jo pitkään yksittäisiä asiakkaita Virossa, mutta asiakkuuksien kehittämiseen tai uusien asiakkuuksien hankkimiseen ei ole aikaisemmin juurikaan panostettu. Ensimmäinen varsinainen vientiasiakkuus saatiin vuoden 2012 lopulla, kun

Saurum teki Lumoava ja Ritva Liisa Pohjalainen tuotemerkeistä maahantuontisopimuksen japanilaisen Kai Japan -maahantuontiyrityksen kanssa.

## 1.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Kansainvälistymisen ja viennin aloittamisen tueksi Saurum on osallistunut vuosien 2011-2014 aikana useisiin kansainvälistymistä tukeviin hankkeisiin ja projekteihin, joiden tavoitteena on ollut kehittää yrityksen kansainvälistymisvalmiuksia. Opinnäytetyön tavoitteena oli koota yhteen näistä eri kehittämishankkeista saatu tieto ja yhdistää se teoriaan sekä omaan havainnointiin ja luoda syntyneen tiedon pohjalta Saurumille kansainvälistymisstrategia. Seuraavaksi on esitelty lyhyesti opinnäytetyön aineistona toimineet kehittämishankkeet.

Saurum osallistui vuonna 2008 ELY-keskuksen Globaali-ohjelmaan, joka on tarkoitettu kansainvälisiä toimintoja aloittaville tai niitä laajentaville pk-yrityksille. Ohjelmassa perehdyttiin Finpron asiantuntijan avulla kansainvälistymisprosessin eri osatekijöihin, joiden pohjalta yritykselle laadittiin yksilöllinen kansainvälistymisvalmiuksien kehittämissuunnitelma. Globaali -projektin jatkoksi Saurum teetti Finpron toimesta markkinaselvityksen, jossa tutkittiin Saksan, Italian, Ranskan ja Venäjän korumarkkinoita. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään oikea kohdema viennin aloittamiseksi.

Vuonna 2012 Saurum valittiin 12 muun pohjoissavolaisen yrityksen kanssa ELY-keskuksen järjestämään Golden Gavia -kilpailuun, jonka tavoitteena oli tukea yritysten kansainvälistymistä. Kilpailun myötä Saurum osallistui Finpron ja ELY-keskuksen yhteistyössä järjestämään Go Global valmennusohjelmaan, jonka tavoitteena oli antaa pk-yrityksille uutta osaamista ja edellytyksiä yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan suunnitelmalliseen käynnistämiseen tai edelleen laajentamiseen. Projektin aikana tehtiin alustavan markkinatutkimuksen tulosten perusteella syvällisempi markkinatutkimus Saksan korumarkkinoista sekä päätettiin aloittaa partnerin hakuprojekti Saksasta yhteistyössä Finpron kanssa.

Finpron ja ELY-keskuksen järjestämien hankkeiden lisäksi Saurum oli mukana YKO-hankkeessa (Yritysten Kansainvälinen Osaaminen -hanke), jonka tarkoituksena oli tukea ja opastaa pohjoissavolaisia pk-yrityksiä tarjoten valituille kohdeyrityksille olennaisia neuvoja menestykseen kansainvälisillä markkinoilla. Hankkeen toteutuksessa oli mukana alan asiantuntijoita Oulun yliopistosta, Itä-Suomen yliopistosta sekä Savonia-ammattikorkeakoulusta. YKO-hankkeeseen liittyen Saurumilla tehtiin vuoden

2012 alussa IBAM-analyysi, jossa kartoitettiin yrityksen kansainvälistymisvalmiuksia. Analyysin perusteella yhdeksi tärkeimmistä kehittämiskohteista nousi kansainvälistymisstrategian luominen. Sitä ennen oli kuitenkin päivitettävä myös koko yrityksen strategia, jonka toteuttamiseksi Saurumilla aloitettiin tammikuussa 2013 tulokortti-projekti (balanced scorecard) yhteistyössä Talentree konsulttitoimiston kanssa. Projektin tavoitteena oli selkiyttää yrityksen tavoitteita koskemaan koko organisaatiota ja määrittää suuntaviivat tavoitteisiin pääsemiseksi.

IBAM -analyysissä kävi myös ilmi, että erityisesti tiedon jakaminen organisaation sisällä on jäänyt puutteelliseksi, jonka vuoksi yrityksen kaikilla työntekijöillä ei ole ollut selkeää käsitystä yrityksen kansainvälistymisen tilasta tai siitä, millaisia kansainvälistymiseen liittyviä tavoitteita yrityksellä on. Useista päällekkäisistä kehittämishankkeista saatu tieto on jäänyt irralliseksi tai jakamatta organisaation sisällä, joten tietoa ei ole pystytty hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli korjata tämä tiedon jakamiseen liittyvä puute ja luoda eri projekteista hankitun tiedon sekä aihetta käsittelevän kirjallisuuden ja omien havaintojen pohjalta kansainvälistymisstrategia, jossa määritellään selkeästi Saurumin kansainvälistymiseen liittyvä visio ja tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Lisäksi opinnäytetyössä kirkastetaan yrityksen kansainvälinen kilpailuetu, joka on oleellinen osa kansainvälistymistavoitteiden toteutumista.

Opinnäytetyö auttaa osaltaan viemään eteenpäin ja kehittämään Saurum Osakeyhtiön kansainvälistymisprosessia ja samalla hankkimaan yritykselle uutta osaamista kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa. Opinnäytetyön myötä varmistetaan, että Saurumin kansainvälistymistä ei tulla kehittämään pelkästään arkiajattelun pohjalta vaan tutkimuksellisen kehittämistyön periaatteiden mukaisesti, jolloin tehdyt valinnat on perusteltu ja raportoitu niin, että eri hankkeista saatua tietoa pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla ja saattamaan se koko organisaation tietoon. Seuraavassa luvussa on kuvattu opinnäytetyöprosessia ja siinä käytettyjä aineistoja sekä menetelmiä.

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä luvussa on kerrottu millaisia tutkimusmenetelmiä opinnäytetyössä on käytetty, miten tietoa on kerätty ja millaisia aineistoja on käytetty. Olen jo edellisessä luvussa esitellyt lyhyesti kansainvälistymistä tukevat kehittämisprojektit, joissa Saurum on ollut mukana vuosien 2011-2014 aikana. Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena tutkimuksena opinnäytetyöntekijän ollessa mukana kehittämisprojekteissa ja näin ollen aineisto on kerätty kehittämisprojektien aikana. Opinnäytetyön aineistona on käytetty kehittämisprojekteista saatuja loppu- ja tutkimusraportteja, pöytäkirjoja ja omia muistiinpanoja sekä havaintoja. Seuraavassa kuviossa (1) on koottu yhteen kehittämishankkeet, joista aineisto on kerätty.

### KEHITTÄMISPROJEKTIT

- Finpron Globaali -valmennusohjelma (2008 -2011)
- Golden Gavia- kilpailu (2011-2012)
- YKO- hanke ja IBAM -analyysi (2011-2012)
- Finpron Go Global -valmennusohjelma (2011-2012)
- Tulokorttiprojekti (Talentree 2013)

### MARKKINATUTKIMUKSET (FINPRO)

- Kohdemarkkinoiden alustava kartoitus, tutkittiin Italian, Ranskan, Saksan ja Venäjän korumarkkinoita (Lokakuu 2011)
- Yksityiskohtainen markkinatutkimus Saksan korumarkkinoista (kesäkuu 2012)

### MYYNTIKANAVAN KEHITTÄMINEN (FINPRO)

- Saksan partnerinhakuprojekti yhteistyössä Finpron kanssa (2013-2014)
- Messuosallistumiset (Saksa, Inhorgenta Munich 2013 ja 2014)

KUVIO 1. Saurumin kansainvälistymistä tukevat kehittämishankkeet

Opinnäytetyön aineistona käytetyt kehittämisprojektit koostuivat pääsääntöisesti palvelimuotoisista workshop -päivistä, joissa oli mukana Saurumin edustajien lisäksi aina myös joku ulkopuolinen konsultti, jonka tehtävänä oli ohjata ja tuoda asiantuntemustaan eri kehitystoimenpiteiden eteenpäin viemiseksi. Ainoastaan Finpron toimesta tehdyt markkinatutkimukset on toteutettu ilman Saurumin suoraa osallistumis-

ta, mutta niidenkin osalta tulosten analysointi on tehty yhteistyössä Finpron ja Saurumin kesken.

Alun perin aineistoa oli tarkoitus hankkia myös haastattelemalla joitakin suomalaisia designyrityksiä, jotka ovat menestyneet maailmalla. Haastattelujen avulla oli tarkoitus kerätä kokemuksia ja näkemyksiä kansainvälisesti kokeneemilta yrityksiltä eli kyseessä olisi ollut ns. benchmarking, jossa Saurum olisi saanut oppia toisilta yrityksiltä. Valitettavasti haastateltavaksi ajatteleman paikallinen yritys ei ollut kuitenkaan syystä tai toisesta halukas osallistumaan haastatteluun, joten päätin lopulta jättää haastattelun tekemisen pois aineistosta. En myöskään katsonut haastatteluja välttämättömyydeksi, sillä kehittämishankkeista keräämäni aineisto oli jo melko laaja ja internetistä oli helposti löydettävissä suomalaisten designyritysten kansainvälistymistarinoita, joista sain mielestäni riittävät tiedot asian käsittelyyn.

Jo heti opinnäytetyöni alussa oli selvää, että työ toteutetaan laadullisena tutkimuksena, sillä sen tarkoituksena ei ole tuottaa tilastollisesti mitattavaa tietoa vaan enemmänkin ymmärrystä kansainvälistymiseen liittyvistä asioista. Aineiston kerääminen tapahtui luontevasti ollessani mukana kehittämishankkeissa ja näin ollen opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena kehityshankkeiden aikana. Vilkan ja Aikaksisen (2004, 9, 65) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tavoitellaan ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä ja järjeistämistä. Myös toiminnallisissa opinnäytetyöissä raportoinnin tulee täyttää tutkimusviestinnän vaatimukset vaikka se osin eroakin tutkimuksellisten töiden raportoinnista. Raportista tulee selvittää mitä, miksi ja miten opinnäytetyö on tehty, millainen työprosessi on ollut ja millaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty.

Opinnäytetyössä on myös pyritty hyödyntämään tutkimuksellisen kehittämistyön periaatteita. Ojasalon ym. (2009, 19 - 22) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on ratkaista käytännön ongelmia tai uudistaa käytäntöjä sekä luoda uutta tietoa työelämän käytännöistä. Tietoa kerätään systemaattisesti ja sitä arvioidaan kriittisesti. Tutkimusmenetelmiä käytetään monipuolisesti ja vuorovaikutus tutkimuksen osapuolten välillä on runsasta. Systemaattinen raportointi vie tutkimusta eteenpäin ja kerättyä tietoa jaetaan sen osapuolille koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tavoitteet ovat selkeät ja kehittämistyö etenee järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. Tutkimuksella saatu tieto dokumentoidaan tarkasti ja sen levityksestä tutkimuksen osapuolille huolehditaan.

Tutkimuksellista kehittämistyötä voidaan kuvata tieteellisen tutkimuksen ja arkiajatteluun perustuvan kehitystyön välimuodoksi. Tieteellisessä tutkimuksessa pyritään luomaan uutta teoriaa ja testaamaan teorioita. Siinä noudatetaan tieteellisen tutkimuksen traditiota, pohditaan tieteenfilosofian kysymyksiä ja etsitään tutkimusongelmaan vastausta yleisesti hyväksytyillä menetelmillä. Tulokset julkaistaan tiedeyhteisölle suunnatuissa julkaisuissa, eikä tutkijan tarvitse välttämättä olla tiiviissä vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteen kanssa. Arkiajatteluun perustuvassa kehittämisessä pyritään puolestaan ratkaisemaan käytännön ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä omien näkemysten mukaisesti, päätöksiä ei perustella eikä tarkastella kriittisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19.)

Opinnäytetyössä on piirteitä tapaustutkimuksesta sekä konstruktivisesta tutkimuksesta. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta ja se soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää jonkin organisaation tilannetta ja ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksella ei yleensä viedä muutosta käytäntöön vaan luodaan kehittämisideoita ja ratkaisuehdotuksia ongelmaan. Tapaustutkimus vastaa yleensä kysymyksiin ”miten” ja ”miksi” ja sen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Konstruktivinen tutkimus sopii puolestaan lähestymistavaksi hyvin silloin kun tavoitteena on luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos kuten suunnitelma tai mittari. Konstruktivisessa tutkimuksessa korostuu tutkimuksen hyödyntäjän ja toteuttajan välinen kommunikointi ja toimeksiantajan on sitouduttava kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2009, 37 - 38, 53, 65 - 66.)

Tässä opinnäytetyössä luodaan yritykselle kansainvälinen toimintasuunnitelma, joka perustuu kehittämishankkeiden aikana yhteisesti päätettyihin asioihin. Valitessani opinnäytetyöni aiheeksi Saurumin kansainvälistymisstrategian luomisen, oli itsestään selvää, että hyödynnän työssäni kehittämishankkeista saatua tietoa sekä myös sellaisia menetelmiä opinnäytetyössäni tulen käyttämään. Kuten jo edellä mainitsin, aineistoa olisi voitu täydentää haastattelemalla toisia yrityksiä sekä Saurumin johtoa, mutta en kuitenkaan pitänyt haastatteluja tarpeellisina, sillä johdon näkemys kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa on tullut esille jo kehittämisprojektien aikana. Mielestäni opinnäytetyössä käyttämäni menetelmät ja aineisto ovat toimineet hyvin opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi.

## Opinnäytetyön rajaukset

Kuten olen jo edellä maininnut, opinnäytetyössä on yhdistetty Saurumin kansainvälistymishankkeista saatu tieto aiheetta käsittelevään teoretietoon ja luotu sen pohjalta yritykselle kansainvälistymisstrategia. Näin ollen opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kansainvälistymistä sekä strategiaa käsittelevästä kirjallisuudesta. Kansainvälistymistä käsittelevässä osuudessa kuvataan yritysten kansainvälistymisen vaiheita, kansainvälistymisen syitä, operaatiomuotoja, kilpailuetua sekä kansainvälistymisen haasteita ja menestystekijöitä. Strategiaa käsittelevässä teoriaosuudessa kuvataan puolestaan kansainvälisten toimintojen strategista suunnitteluprosessia.

Koska yritysten kansainvälistyminen ja strategian luominen ovat aiheena hyvin laajoja, on teoriaosassa käsitelty pääasiassa vain niitä kansainvälistymiseen liittyviä teemoja, jotka Saurum on valinnut osaksi kansainvälistymisstrategiaansa. Näin ollen esimerkiksi kansainvälisistä operaatiomuodoista, tässä opinnäytetyössä on kuvattu yksityiskohtaisemmin pääasiassa vain vientiä ja rajattu pois muiden operaatiomuotojen, kuten esimerkiksi lisensoinnin ym. käsittely.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyneestä kansainvälisestä toimintasuunnitelmasta on rajattu pois kansainvälisen rahoituksen käsitteleminen ja markkinointisuunnitelma. Rahoituksen tarkempi analysointi on rajattu pois, koska Saurumin kansainvälistymistä kehitetään tulorahoituksella eivätkä rahoitusasiat myöskään kuulu opinnäytetyöntekijän työnkuvaan. Kansainvälinen markkinointisuunnitelma on puolestaan jätetty pois toimintasuunnitelmasta, koska se olisi jo yksin riittävän laaja opinnäytetyönaihe, jolloin opinnäyte olisi helposti kasvanut liian laajaksi. Työ viennin kehittämiseksi Saurumilla kuitenkin jatkuu myös tämän opinnäytetyön jälkeen ja markkinointisuunnitelman teko onkin yksi tärkeimmistä jatkotoimenpiteistä. Seuraavassa osiossa on avattu kansainvälistymistä ja strategiaa käsittelevää teoriaa.

### 3 YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Saurumilla yrityksen johto on valinnut yhdeksi kasvustrategiakseen kansainvälistymisen ja viennin aloittamisen. Tässä opinnäytetyössä kansainvälistymistä tarkastellaan erityisesti yrityksen strategisen suunnittelun ja kasvun näkökulmasta. Kuvailen seuraavaksi kansainvälistymisen käsitettä viennin näkökulmasta, yleisimpiä kansainvälistymismalleja sekä yritysten kansainvälistymisen syitä.

Vahvaselän (2009, 17, 61) mukaan yritysten kansainvälistyminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa kansainvälisen liiketoiminnan osuus tai mukana olo kansainvälisissä prosesseissa kasvaa. Kansainvälistyminen voidaan määritellä strategiseksi päätöksiksi, joilla sopeutetaan yrityksen toimintaa ympäristöönsä siten, että se pärjää kilpailussa ja menestyy pitkällä aikavälillä. Kansainvälinen kasvu edellyttää yritykseltä strategista orientaatiota ja strategisen ajattelun perusta on yhteisessä jaetussa visiossa. **Kansainvälistymiseen liittyy kolme strategista päätösalueita, miksi kansainvälistyä, minne kansainvälistyä ja miten kansainvälistyä.** Kansainvälistymisen syyt luovat pohjan yrityksen kansainvälistymispäätökselle, joita varten on selvitettävä yrityksen motiivit kansainvälistymiseen, yritys- ja markkinakohtaiset edellytykset ja esteet sekä kansainvälistymistä tukevat seikat. Kohdemarkkinavalinta, tarkoittaa niiden alueiden valintaa, joille liiketoimintaa aiotaan laajentaa. Operaatiomuodon valinta puolestaan kertoo, miten yritys aikoo toimia valitsemallaan markkina-alueella.

Karhun (2002, 18) mukaan yritysten kansainvälistymisen taustalla voi olla joko siihen houkuttelevia ns. imutekijöitä tai siihen pakottavia ns. painetekijöitä tai näitä molempia. Imutekijöitä ovat esimerkiksi suurten ulkomaisten markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet, kilpailuaseman vahvistaminen, kausivaihteluiden tasaaminen, ulkomainen kysyntä, rahoitusavustuksen saaminen ja pyrkimys parantaa yrityskuvaa. Painetekijöitä ovat puolestaan esimerkiksi kotimarkkinoiden pienuus, heikko kysyntä kotimarkkinoilla ja kilpailijoiden kansainvälistyminen. Vahvaselän (2009, 62) mukaan ensisijainen kansainvälistymisen käynnistäjä on kansainvälisesti orientoitunut ja motivoitunut johto, joka on valmis tarttumaan markkinoiden tarjoamiin haasteisiin. Johdon kansainvälistymishalukkuuteen vaikuttaa koulutus, kokemus, kansainvälinen tausta, sitoutuneisuus, uusien työntekijöiden kansainvälisen markkinoinnin kokemus, osaaminen, valmiit kontaktit sekä ylituotanto. Pk-yrityksissä kansainvälistymispäätöksen tekeminen, toteutettavat toimenpiteet ja onnistuminen riippuukin hyvin pitkälle johdon sitoutumisesta kansainvälistymiseen.

Saurumin kansainvälistymispyrkimyksien taustalla on ollut johdon päätös hakea kasvua myös kotimarkkinoiden ulkopuolelta. Imutekijöinä ovat toimineet ulkomailta tulleet kyselyt sekä mahdollisuus osallistua vienninedistämishankkeisiin sekä tukirahoitusmahdollisuuksien tarjoutuminen. Saurumilla ei ole markkinajohtajan asemaa, joten kotimarkkinoiden pienuudesta huolimatta kasvumahdollisuuksia on edelleen myös Suomessa. Myöskään ylikapasiteetti ei ole ollut Saurumilla ongelmana, sillä nykyinen tuotantokapasiteetti on suhteutettu kotimaan kysyntään.

### 3.1 Kansainvälistymisen vaiheet

Yritysten kansainvälistymistä voidaan kuvata oppimis- ja kehitymisprosessina, jossa kansainvälistyminen kehittyy vaiheittain yksinkertaisimmista, kehittymättömistä operaatioista kohti monimutkaisia, kehittyneitä operaatiota. Prosessinäkökulman mukaan **alkuvaiheessa** yritys käynnistää viennin lähialueille pienin panostuksin ja kansainvälistymisaste eli viennin osuus liikevaihdosta on alhainen. **Kehitysvaiheessa** panostukset ovat suurempia, jolloin saavutetaan jo menestystä ja kansainvälistymisaste alkaa nousta. **Kasvuvaiheessa** saavutetaan kansainvälisen liiketoiminnan voimakas kasvu. **Kypsyys- ja vakiintumisvaiheessa** vallataan hallitusti uusia alueita ja etabloidutaan useaan maahan sekä aloitetaan saavutetun markkina-aseman puolustaminen. Yritykset pyrkivät yritysostoin ja yhteistoiminnan kautta kasvattamaan resurssiaan ja etsimään uusia kasvumahdollisuuksia. (Vahvaselkä 2009, 25).

Vaiheittaista kansainvälistymisen oppimismallia kuvaa muun muassa Upsala-malli, jossa on viisi kansainvälistymisen kehitysvaihetta, joista kukin vaihe edustaa aina syvempää kansainvälistymisen tasoa. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksellä ei ole vientiä, toisessa vaiheessa vienti on satunnaista ja kolmannessa vaiheessa systemaattista, mutta välikäsien kautta tapahtuvaa. Neljännessä vaiheessa yrityksellä on tytäryhtiö ja viidennessä vaiheessa oma tuotantolaitos ulkomailla. Vaihemallissa kasvua ja kehittymistä perustellaan ajan myötä tapahtuvalla jatkuvalla oppimisella ja sen mukaan tärkein kansainvälistymisen este on kokemustiedon puute. Yrityksen saadessa kokemusta sen tieto- ja osaamisperusta sekä sitoutuminen ja resurssien sijoittaminen kansainvälistymiseen lisääntyvät kumulatiivisesti. (Vahvaselkä 2009, 24).

Vuonna 2012 tehdyssä IBAM -analyysissä Saurumin kansainvälistyminen oli tasolla kaksi eli se toimi tuolloin satunnaisesti kansainvälisillä markkinoilla. Prosessinäkökulman mukaisesti Saurumin kansainvälistyminen on kehittymässä alkuvaiheesta kohti kehitysvaihetta. Upsala-mallin mukaisesti, Saurum sijoittuu tällä hetkellä puolestaan toisen ja kolmannen tason välille. Saurumilla vienti on vielä vähäistä, mutta sii-

hen on pikkuhiljaa panostettu ja viennin osuus liikevaihdosta on myös lähtenyt kasvuun ja sitä myös kehitetään systemaattisesti.

Luostarinen ja Hellman (1993) ovat myös kehittäneet holistisen eli kokonaisvaltaisen kansainvälistymismallin, jossa on neljä vaihetta ja erilaista kansainvälistymispolkua: **kotimarkkinavaihe, sisäänpäin suuntautuva kansainvälistymisen vaihe, ulospäin suuntautuva vaihe ja yritysten väliseen yhteistyöhön suuntautuva vaihe.** Sisäänpäin suuntautuvalla kansainvälistymisellä tarkoitetaan esimerkiksi raaka-aineiden ja tavaroiden ostamista ulkomailta tarkoituksena myydä ne eteenpäin kotimaassa, joko sellaisenaan tai jalostettuna. Ostotoiminnan kautta yrityksellä on mahdollisuus saada kokemusta kansainvälisestä kaupasta. (Vahvaselkä 2009, 25). Tämän näkökulman mukaan Saurumin kansainvälistyminen on kehittymässä sisäänpäin suuntautuvasta vaiheesta kohti ulospäin suuntautuvaa vaihetta. Saurumilla on ollut jo useiden vuosien ajan tuontitoimintaa, sillä esimerkiksi tuotepakkaukset ja somisteet ja puolivalmisteet kuten riipusten ketjut hankitaan ulkomailta, joten kokemusta kansainvälisistä toimintaympäristöstä on kertynyt ostotoiminnan myötä jo runsaasti.

### 3.2 Kansainvälinen kasvu ja kansainvälistymispolut

Lumoava brandi on kasvattanut nopeasti markkinaosuuttaan Suomessa. Tästä huolimatta se on vielä kotimaassakin melko pieni ja tuntematon tekijä esimerkiksi Suomen suurimman korumerkin Kalevala Korun rinnalla. Saurumilla ja Lumoavalla on siis vielä runsaasti kasvumahdollisuuksia markkinaosuuksien kasvattamisen myötä myös kotimaassa, mutta tästä huolimatta Saurumilla on päätetty hakea kasvua myös uusilta markkina-alueilta. Viennin aloittamisen syynä ei ole ollut niinkään kotimarkkinoiden pienuus vaan enemmänkin aito ulkomainen kysyntä ja usko Lumoava tuotemerkin mahdollisuuksiin kansainvälisillä markkinoilla. Äijön (2001, 15) mukaan yritysten kansainvälistymisen syynä on aina viimekädessä yrityksen kasvun ja tuloksen turvaaminen. Suomalaisten yritysten tyypillisin syy lähteä kansainvälisille markkinoille on kotimarkkinoiden pienuus ja toisaalta positiivinen käsitys kysynnästä ja hyvistä mahdollisuuksista ulkomaisilla markkinoilla.

Vahvaselän (2009, 31) mukaan kasvustrategiat voidaan jakaa sisäisiin eli organisiin sekä ulkoisiin. Sisäisellä kasvulla tarkoitetaan myynnin lisäämistä nykyisten tai uusien tuotteiden avulla nykyisille tai uusille alueille. Ulkoisesta kasvusta puhutaan silloin, kun yritys laajentaa toimintaansa uusille liiketoiminta-alueille perustaen uusia yrityksiä, ostamalla yrityksiä tai fuusioitumalla toisen yrityksen kanssa. Ulkoinen kasvu voi toteutua myös verkostoitumalla, jolloin yritys voi hankkia itseltään puuttuvia resursse-

ja yhteistyöverkoston kautta. Yritykset voivat hakea kasvua kolmen vaihtoehdoisen kansainvälistymispolun kautta, jotka ovat orgaanisen kasvun polku, yhteistyöhön perustuvan kasvun polku ja born global -polku. Vaihtoehdot eroavat toisistaan muun muassa kansainvälistymiseen kuluvan ajan ja nopeuden, eri vaiheiden määrän, yhteistyön ja verkostojen tarpeen osalta. Kansainvälistymispolun valintaan vaikuttaa yrityksen resurssit, osaamistaso sekä kansainvälistymistavoitteet.

Saurumin valitsemaa kansainvälistymispolkua kuvaa parhaiten **orgaanisen kasvun polku**, jolla tarkoitetaan yrityksen liikevaihdon sisäistä kasvua ilman erityisiä yritysjärjestelyjä, kuten yritysostoja. Kansainvälistymispolkuna se on perinteinen, vaiheittainen, lähimarkkinoilta alkava ja seuraa kotimarkkinavaihetta. Kasvu ja kansainvälistyminen saavutetaan usein tuotelähtöisesti, melko riskittömästi, pienillä sijoituspanoksilla, oman tekemisen ja oppimisen kautta. Laajeneminen uusille markkinoille pyritään rahoittamaan kassavirralla eli tulorahoituksella ilman yritysostoja tai yhteistyömalleja. Tässä mallissa kasvua hidastaa riskinoton vähäisyys sekä markkinatiedon, kansainvälisen liiketoimintakokemuksen ja usein myös kielitaidon ja markkinointikokemuksen puuttuminen. Vaikka kyseisen polun valinta merkitsee markkinamahdollisuuksien ja skaalaetujen hyödyntämättä jättämistä sekä hidasta kasvua, se on kuitenkin hyvin suunniteltuna käypä malli useille pk-yrityksille. (Vahvaselkä 2009, 32).

Luostarinen ja Hellman (1993, 19 - 22) ovat tutkineet suomalaisten perheyriyten kansainvälistymisprosesseja ja strategioita vertaamalla niitä ei-perheyriyksiin. Tutkimuksen mukaan perheyriyten kansainvälistymisaste on kaikilla tasoilla keskimäärin vähäisempää kuin ei-perheyriyksissä. Perheyriyksissä on tiettyjä kansainvälistymistä estäviä ominaispiirteitä kuten muutosvastarinta, tavoitehierarkia, resurssipula ja yrityskulttuuri. Näiden tekijöiden vaikutuksesta kansainvälisen kaupan impulssit ja tilaisuudet jäävät usein huomiotta eikä niihin olla valmiita uhraamaan riittävästi resursseja. Perheyriyten puutteena verrattuna ei-perheyriyksiin mainittiin kansainvälisten prosessien toimimattomuus ja ammattitaidon puute. Vahvuutena perheyriyksillä oli puolestaan joustavuus ja nopea reagointikyky. Perheyriyten tulisikin yhdistää ei-perheyriyten ominaisuudet omiin vahvuuksiinsa eli käytännössä perheyriyten tulisi palkata enemmän ulkopuolista osaamista ja samalla pitää kiinni joustavuudesta ja reagointikyvystä.

### 3.3 Kansainvälistyminen verkostojen avulla

Vaiheittaisten kansainvälistymismallien rinnalla on nykyään alettu puhua myös kansainvälistymisen verkostomalleista, joiden mukaan liike-elämä nähdään ennemminkin suhteiden verkostona kuin itsenäisten toimijoiden ja asiakkaiden markkinoina. Fyysisen etäisyyden sijasta, epävarmuuden aiheuttajaksi verkostomallissa koetaan ulkopuolisuus suhteessa toimivaan verkostoon. Yritykset ovat aina osa jotakin liikesuhdeverkostoa, joka koostuu esimerkiksi tärkeimmistä asiakkaista, tavarantoimittajista ja muista liikekumppaneista. Kestävät liikesuhteet ovat yrityksille kriittisen tärkeitä, sillä kaikki tärkeä markkinainformaatio välittyy verkostojen kautta. Verkoston jäsenillä on yhteinen päämäärä, jonka hyväksi he ovat valmiita yhdistämään resurssinsa. Toimissaan keskenään yritykset oppivat tuntemaan toistensa tarpeet ja samalla sitoutuminen liikesuhteeseen lujittuu. (Johanson & Vahlne 2003, 2009).

Vahvaselän (2009, 27 - 28) mukaan kansainvälistyessään verkostojen avulla erityisesti pk-yritykset voivat lisätä niukkoja resurssejaan sekä saada tietoa ja kokemusta kansainvälisistä markkinoista. Liikesuhteiden ja niiden tuoman taloudellisen hyödyn lisäksi yritys saa verkostosta markkinatietoa ja tukea. Verkostot voidaan jakaa kansainvälistymisen kannalta niiden tarpeen ja hyödynnettävyyden mukaan vaihdantaverkostoihin, kommunikaatioverkostoihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Kansainvälistyville yrityksille on tyypillistä, että ne ovat yleensä jo verkostoituneet kotimaassa. Kansainvälistymiseen vaikuttaa verkostonäkökulmasta neljä tekijää:

1. nykyinen vaihdantaverkko ja siinä olevien osapuolten kansainvälistyminen
2. yrityksen johdon ja työntekijöiden kiinnostus ja sitoutuminen kansainvälistymiseen ja heidän sosiaaliset verkostonsa
3. käytävissä olevat resurssit, pääsy resursseihin ja niiden saanti nykyisessä vaihdantaverkostossa ja pääsy uuteen vaihdantaverkostoon
4. kansainvälistymistapa eli valitulla operaatiomuodolla pääsy uuteen vaihdantaverkostoon

Verkostonäkökulman mukaan uusille markkinoille menon esteenä eivät ole itse markkinat vaan verkostojen puuttuminen kyseisellä markkina-alueella. Verkostomallin keskeisin ero verrattuna vaiheittaisiin kansainvälistymismalleihin, joissa kansainvälistyminen aloitetaan lähialueilta, on se, että verkostomallissa ei oteta kantaa, mihin yritysten pitäisi kansainvälistyä vaan yrityksen kohdemarkkinavalintaan vaikuttaa yrityksen johdon olemassa olevat verkostot. Verkostoitumismallin mukaan yrityksen on ensin rakennettava suhteita, joiden avulla se voi siirtyä uusille markkina-alueille, joissa se voi taas puolestaan kehittää uusia suhteita, joiden avulla on mahdollista edetä

jälleen uusille markkinoille. Verkostojen luominen ei ole kuitenkaan helppoa. Verkot kehittyvät vähitellen ja niiden rakentaminen vaatii aikaa, resursseja ja sitoutumista. (Johanson & Vahne 2009, 94 - 99). Myös yrityksen johdon ja avainhenkilöiden sosiaalisilla verkostoilla on merkittävä rooli kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Yrityksen kansainvälisistä toiminnoista vastuussa oleva henkilö kerää usein alkuvaiheessa tietonsa henkilökohtaisten kontaktiensa avulla ja sen vuoksi myös kotimaan verkostolla on merkittävä vaikutus kansainvälistymisprosessiin. (Holmlundin & Kockin 1998, 59).

Pitkän historiansa ansiosta Saumilla on kotimaassa hyvät ja toimivat verkostot, jotka koostuvat esimerkiksi asiakkaista, sidosryhmistä ja muista alan toimijoista. Sen sijaan ulkomailla Saurumin verkostot ovat vielä lähes olemattomia, mikä vaikeuttaa suuresti viennin aloittamista, sillä Suomen ulkopuolella Saurum on alalla tuntematon eikä sillä ole viennin kannalta välttämättömiä yhteistyökumppaneita. Tuontitoiminnan kautta Saurumille on syntynyt toki joitakin verkostoja myös ulkomaille, kuten yhteistyö Ruotsissa toimivan Schalin ringarin kanssa, mutta esimerkiksi Saksassa, joka on valittu Saurumin ensisijaiseksi viennin aloittamiskohteeksi, Saurumilla ei ole vielä toistaiseksi juuri minkäänlaisia verkostoja. Sen vuoksi onkin tärkeää, että viennin alkuvaiheessa käytetään paikallista välikättä eli edustajaa, jolla on jo valmiina hyvä verkosto kohdemaassa. Samalla Saurumin tulisi aktiivisesti pyrkiä kehittämään tuontitoiminnan kautta syntyneitä kansainvälisiä verkostoja, jotta niitä voitaisiin hyödyntää viennin kehittämisessä.

### 3.4 Vienti kansainvälisenä operaatiomuotona

Tässä luvussa on kerrottu yritysten kansainväliseen operaatiomuotoon vaikuttavista tekijöistä ja kuvattu viennin eri muotoja. Laajentuessaan kansainvälisille markkinoille yritysten on valittava tapa, millä se tehdään. Yleensä yritysten kansainväliset toimintavaihtoehdot kehittyvät vähitellen helpoimmista ja yksinkertaisimmista vaihtoehdoista yhä vaativampiin operaatiomuotoihin. Saurumilla kansainväliseksi operaatiomuodoksi on valittu vienti, joka tapahtuu ulkomaisen edustajan välityksellä eli kyseessä on suoravienti. Äijö (2001, 86) on listannut tärkeimmät kansainväliset toimintavaihtoehdot vaativuutensa mukaisessa järjestyksessä helpoimmasta vaativampiin seuraavasti:

1. vienti
2. ulkomainen lisensointi
3. ulkomainen myyntikonttori
4. ulkomaiset yhteistyösopimukset ja ulkomainen sopimusvalmistus
5. ulkomainen yhteisyritys
6. projektivienti
7. ulkomainen liikkeenjohtosopimus
8. oma ulkomainen valmistusyksikkö

Karhun (2002, 20 - 32) mukaan yrityksen kansainvälisen operaatiomuodon valintaan vaikuttaa muun muassa seuraavat asiat: taloudelliset resurssit, toiminnalliset resurssit, tuotekohtaiset edellytykset, kysyntätekijät, kilpailutekijät sekä yhteisötekijät. Kansainvälistyminen edellyttää yrityksiltä aina investointeja, niinpä taloudellisten resurssien eli kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden on oltava riittävällä tasolla jo kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Toiminnallisilla resursseilla tarkoitetaan tuotannollista, markkinoinnillista ja hallinnollista suorituskapasiteettia sekä yrityksen kansainvälisissä tehtävissä toimivien henkilöiden osaamiskapasiteettia ja soveltuvuutta kansainvälisiin tehtäviin. Mikäli yrityksellä ei ole käytössään suuria resursseja valitaan operaatiomuodoksi yleensä vienti, jolloin investointien tarve ei ole niin suuri kuin esimerkiksi ulkomaisten investointien kohdalla.

Kansainvälistymisen alkuvaiheessa yleisin operaatiomuoto on usein vienti, jolloin yritys tuottaa tuotteensa kotimaassa ja vie ne sitten ulkomaisille asiakkaille joko itse suoraan tai välikäsiä käyttäen. Muita vaativampia vaihtoehtoja kuten lisensointia tai omaa ulkomaista valmistusta harkitaan vasta, jos yrityksen erityisen kilpailuedun hyödyntäminen viennin avulla ei ole mahdollista. Vientiä lukuun ottamatta kaikki muut vaihtoehdot tarkoittavat yrityksen toiminnan tai valmistuksen ainakin osittaista siirtä-

mistä ulkomaille, jolloin niitä kutsutaan ulkomaisiksi liiketoiminnoiksi tai suoriksi ulkomaisiksi investoinneiksi. (Äijö 2001, 80, 88 – 89).

Vienti voi olla joko epäsuoraa, jolloin yritys käyttää kotimaisia välikäsiä tai suoraa, jolloin yritys käyttää ulkomailta toimivia välikäsiä. Epäsuoran viennin etuna on toiminnan ja kommunikoinnin helppous kotimaisen edustajan kanssa. Puutteena siinä on kuitenkin se, että yritys on kaukana ulkomaisilta markkinoilta ja saa vain vähän markkinatietoa ja kokemusta markkinoilta. Lisäksi kotimainen välikäsi vain lisää yhden uuden portaan jakelukanavaan ja sen on usein vaikeata toimia ulkomaista edustajaa tehokkaammin. Suorassa viennissä etuna on, että ulkomaisen edustajan käyttäminen vie yrityksen lähemmäksi ulkomaisia markkinoita, jolloin yritys saa markkinoista suoraa tietoa ja kokemusta. Ulkomainen edustaja osaa myös yleensä toimia kotimaista edustajaa paremmin ulkomaisilla markkinoilla. Ulkomaisen edustajan käyttäminen on kuitenkin vaativampaa kuin kotimaisen edustajan käyttö, sillä esimerkiksi kommunikointi, yhteydenpito ja edustajan valvominen on hankalampaa. Ulkomaisen edustajan on myös vaikeampaa perehtyä vientiyrityksen toimintaan ja tuotteisiin. (Äijö 2001, 93 – 94).

Näiden vientitapojen lisäksi vaihtoehtona on myös oma välitön vienti, joka on vaihtoehtoisista vaativin, sillä yrityksellä ei ole tällöin käytössään edustajan tukea tai kokemusta vaan yrityksen on osattava itse toimia markkinoilla oikein. Oman välittömän viennin etuna on kuitenkin se, se että yritys on itse suorassa yhteydessä ulkomaisiin asiakkaisiin ja saa tärkeää tietoa ja kokemusta markkinoista ja pystyy parhaiten reagoimaan markkinoiden vaatimalla tavalla. Usein yrityksen tiedon ja kokemuksen karttuessa edustajasta muodostuu yritykselle tarpeeton kustannuslisä, jolloin yritys haluaa siirtyä hoitamaan itse omien tuotteidensa myynnin ko. markkinoilla. Useimmat edustajat ovat tästä tietoisia ja pyrkivät estämään sen pitämällä yrityksen mahdollisimman riippuvaisena itsestään, esim. pidättämällä mahdollisimman paljon markkinatietoa itsellään ja liioittelemalla myynnin vaikeuksia. Yrityksellä tulisikin olla pitkántähtäimen strateginen näkemys siitä, miten yrityksen kansainvälinen toiminta tulee kehittymään ja ennakoida aika, jolloin yritys on valmis omaan ulkomaiseen myyntiyrityksiköön. (Äijö 2001, 93 – 94, 144).

Kuten jo edellä mainitsin, Saurum on valinnut operaatiomuodokseen suoran vientitoiminnan, jossa kohdemarkkinoista riippuen käytetään välikätenä joko agenttia tai maahantuoja. Karhun (2002, 91) mukaan suoravientitoiminta vaatii yritykseltä täydellistä sitoutumista myynti- ja kannattavuustavoitteisiin ja sen tulee olla luonteeltaan jatkuvaa, määrätietoista ja suunnitelmallista. Menestys riippuu ennen kaikkea viejän

ja väljäsenenä olevan edustajan liikesuhteen toimivuudesta, jossa viejältä edellytetään kohdemaan kaupan rakenteen ja asiakkaiden asettamien vaatimusten tunte-  
musta sekä kykyä arvioida edustajaksi ehdolla olevien yritysten tai henkilöiden re-  
sursseja näiden vaatimusten täyttämiseen. Liikesuhteen menestyksellisyys edellyttää  
myös sen jatkuvaa ja aktiivista ylläpitämistä niin valmistajan kuin myös edustajan  
taholta. Viejän kohdalla väljäsenen avustaminen ja tukeminen tarkoittaa omasta toi-  
minnasta tiedottamista ja säännöllisiä tapaamisia tämän kanssa. Edustajalta puoles-  
taan edellytetään markkinatilannetta koskevaa jatkuvaa tiedottamista ja raportointia.

### 3.4.1 Viennin jakelukanavat

Valitessaan operaatiomuodoksi suoran viennin yrityksen jakelukanava vaihtoehtona  
on joko jälleenmyyjä tai edustaja eli agentti. Saurumin tapauksessa jakelukanava  
riippuu kohdemaasta. Japanissa Saurumilla on maahantuoja, jonka kanssa Saurum  
on tehnyt yksinmyyntisopimuksen Lumoava ja Ritva Liisa Pohjalainen koruista. Japa-  
nissa Saurum on siis kauppasuhteessa vain maahantuojan kanssa, joka vastaa puo-  
lestaan asiakassuhteista, tuotteiden jakelusta, myynnistä ja markkinoinnista kyseisel-  
lä markkina-alueella. Euroopassa maahantuojan käyttäminen ei kuitenkaan ole Sau-  
rumille välttämättömyys, joten esimerkiksi Saksassa Saurumin ensisijainen jakelu-  
kanavavalinta on agentin kautta tapahtuva myynti, jolloin Saurum on suorassa kaup-  
pasuhteessa vähittäismyyntiliikkeiden kanssa. Sen sijaan Pohjoismaissa tai Virossa  
puolestaan vaihtoehtona toimii hyvin myös suoramyynti, jolloin agenttia ei välttämättä  
tarvita vaan kotimaan myynti voi hoitaa myös Viron asiakkaat.

Jälleenmyyjä on itsenäisesti toimiva yritys, joka sekä ostaa että myy tuotteet omissa  
nimissään sekä huolehtii varastoinnista ja jakelusta sovitulla alueella. Jälleenmyyjä-  
organisaatio voi olla joko maahantuoja, kauppahuone, kauppaketju tai toinen teolli-  
nen yritys. Maahantuojoilla tarkoitetaan tuontiyritystä tai tukkukauppaa, jotka myyvät  
tuotteet edelleen esimerkiksi vähittäisliikkeille, tai se voi olla vähittäiskaupan tai teolli-  
suusyritysten muodostama ostoryhmä. Jälleenmyyjä kattaa toiminnastaan aiheutuvat  
kustannukset tuotteen myynnistä saadulla voitolla. Näin ollen agenttiin verrattuna  
jälleenmyyjä kantaa myös suuremman liikeriskin, jolloin myös valmistajan tuotteesta  
saama hinta on yleensä alhaisempi kuin agentin välityksellä myytävistä tuotteista olisi  
mahdollista saada. (Karhu 2002, 93 -98).

Karhun (2002, 102- 103) mukaan edustaja eli agentti voi olla joko liikeyritys (agentuu-  
ri) tai yksityishenkilö, joka myy vientiyrityksen tuotteita olematta itse kaupan osapuol-  
ena tai työsuhteessa viejään. Agentin tehtävänä on pääsääntöisesti etsiä edustamal-

leen yritykselle asiakkaita ja välittää tilauksia tuotteen myyjälle, jolloin myös kaupan riskit ja käytännön vientitoimista huolehtiminen jäävät vientiyritykselle itselleen. Agenttisuhde soveltuu parhaiten ensivaiheen markkinointikeinoksi, kun pyritään saamaan jalansijaa uusilla markkina-alueilla. Immosen (2005, 35 - 36) mukaan agentti on vientitapana edullinen ja sen avulla on helppo käynnistää vientikauppa, jonka vuoksi se sopii hyvin pienille ja kokemattomille yrityksille. Valmistaja saa heti toimivan myyntiresurssin ja edustaja puolestaan uusia liikemahdollisuuksia. Ulkopuolisen edustajan eli agentin käytön etuna on myös se, että yritys saa alusta alkaen osaamista, jota yrityksellä itsellään ei välttämättä ole, kuten alueellista tuntemusta, asiakasyhteyksiä ja kielitaitoa. Agentin käyttö on myös melko riskitöntä verrattuna omaan myyntiorganisaatioon, sillä edustajalle maksetaan yleensä vain toteutuneesta myynnistä. Huono puoli agentin käytössä on se, että agentilla voi olla edustettavanaan myös muita tuotteita, joiden kanssa yrityksen tuote joutuu kilpailemaan ajankäytössä.

Karhun (2002, 104) mukaan agentti ei ole työsuhteessa viejään vaan hänelle maksetaan tekemistään myynneistä provisio, jonka suuruus riippuu toimialasta, kohdemaasta ja agentin vastuusta. Toimialan kilpailutilanne vaikuttaa provision suuruuteen, sillä mitä kovempi kilpailu toimialalla on, sitä vaikeampi kauppvoja on saada ja sitä korkeammaksi provisiotaso muodostuu. Esimerkiksi Saksassa korumarkkinoilla kilpailu on kovaa, jonka vuoksi edustajia on vaikea löytää ja edustajien pyytämät provisiot ovat keskimääräistä suuremmat. Tämä puolestaan tarkoittaa viejän kannalta pienempää katetta tai korkeampia kuluttajahintoja kyseisellä markkina-alueella.

Holmlund ja Kock (1998, 59) havaitsivat tutkiessaan pieniä ja keskisuuria suomalaisyrityksiä, että yleisimmin viennin operaatiomuotona käytettiin myyntiedustajaa tai omaa ulkomaista myyntihenkilöä. Pienten resurssien lisäksi, pieniltä yrityksiltä puuttuu usein markkinointiosaamista sekä pääomia. Käyttämällä agenttia vientiyrityksen ei tarvitse investoida suuria määriä vientitoimintoihin ja agentilla on myös kotimaassaan viennin kannalta välttämättömät verkostot. Haittapuolena agentin käytössä on kuitenkin se, että agentit eivät ole välttämättä luotettavia eivätkä aina parhaansa mukaan edusta ja markkinoi viejän tuotteita.

### 3.4.2 Verkkokauppa jakelukanavana kansainvälisille markkinoille

Perinteisen myyntikanavan lisäksi Saurumilla selvitetään parhaillaan mahdollisuutta perustaa Lumoavalle ulkomaisia asiakkaita palveleva verkkokauppa. Tilastokeskuksen mukaan verkkokaupan suosio on kasvanut voimakkaasti viimeisten kymmenen

vuoden aikana. Tilastokeskus (2014) määrittelee verkkokaupan seuraavasti: ”Verkkokaupalla eli internetkaupalla tarkoitetaan ostamista tai tilaamista internetin kautta kuluttajan omaan tai kotitalouden käyttöön riippumatta siitä, tuleeko lasku maksettavaksi myöhemmin vai maksetaanko ostokset välittömästi verkkopankin, luottokortin, verkkomaksun tai vastaavan kautta. Internetkauppaa on valmiille sähköiselle lomakkeelle internetissä täytetty ja lähetetty tilaus sekä verkkokaupoissa tehty kauppa. Verkkokauppaan sisältyy kotimainen ja ulkomainen verkkokauppa.”

Verkkokaupan avulla olisi mahdollista luoda jakelukanava myös niille markkina-alueille, joilla Lumoava tuotteita ei ole vielä muulla tavoin saatavilla. Esimerkkinä onnistuneesta kansainvälisen jakelukanavan rakentamisesta verkkokaupan avulla toimii toisen suomalaisen koruvalmistajan Kaleva Korun verkkokauppa. Kalevala Koru on jo pitkään pyrkinyt kasvattamaan vientiään vaatimattomin tuloksin vaikka brandi on kotimaassaan hyvin tunnettu ja samaan konserniin kuuluvalla Lapponia korulla on vuosien menestyksellä vientihistoria. Kotimaassa toimiva kultasepäntuotteen kautta toteutettu myyntikonsepti on osoittautunut viennissä mahdolliseksi erityisen korkeiden mediamarkkinointikustannusten ja Kalevala korun erityispiirteiden johdosta. Suomalaiseen kansanperinteeseen pohjautuvat korut eivät ole olleet riittävän kiinnostavia ulkomailla. Toisaalta Kalevala Korut olivat suosittuja ulkomailla asuvien Suomi-faniin tai sukujuuriltaan suomalaisten keskuudessa ja niitä ostetaan myös paljon matkamuistoksi. Kalevala Korun kansainvälinen asiakaskunta on siis paikallisesti kapea, mutta kokonaisuudessaan melko laaja. Tämän kuluttajapinnan tavoittaakseen Kalevala Koru on keskittänyt vientistrategiansa sähköiseen kaupankäyntiin, jossa ohitetaan perinteinen maahantuota/agentti-, kultasepäntuotteen-, kuluttaja -ketju ja tuotteet toimitetaan suoraan valmistajalta ulkomaiselle kuluttajalle. (Tekes 2011.)

Saurumin Lumoava ja Ritva Liisa Pohjalainen tuotemerkeillä tilanne on hyvin samantapainen kuin Kalevala Korulla. Kiinnostusta tuotteita kohtaan on ulkomailla, mutta nämä kuluttaja-asiakkaat ovat hajallaan ympäri maailmaa. Kansainvälisen asiakaskunnan tavoittamisen lisäksi verkkokaupan avulla olisi myös mahdollista selvittää, millä markkina-alueella kiinnostus tuotteita kohtaan on suurinta ja sen myötä pystyttäisiin kehittämään myös perinteistä jakelukanavaa kyseisellä markkina-alueella. Saurumilla verkkokaupan perustamisen esteenä on kuitenkin pienet resurssit ja toisaalta ei ole varmuutta kattaako verkkokaupan kautta tuleva myynti siitä aiheutuneet kustannukset. Kalevala korun kokemukset verkkokaupasta ovat olleet kuitenkin positiivisia. Kalevala Korun vientipäällikkö Merja Paavolainen kertoo Amcham Finland (2012) www-sivulla julkaistussa uutiskirjeessä, että Kalevala Korun verkkokaupan myynti on ollut puolentoista vuoden kokemuksen jälkeen tyydyttävällä tasolla ja hän

myös uskoo, että siinä on vielä paljon potentiaalia tulevaisuutta ajatellen. Menestys edellyttää kuitenkin jatkuvaa kehittämistä ja aktiivisuutta.

### 3.5 Kansainvälinen kilpailuetu

Yksi tämän opinnäytetyön keskeisimmistä tavoitteista on kansainvälisen kilpailuedun kirkastaminen, sillä asiakkaiden saaminen uusilta markkina-alueilta on käytännössä lähes mahdotonta, ellei kilpailuetua eli paremmuutta kilpailijoihin nähden, pystytä selkeästi osoittamaan. Äijön (2001, 30-32) mukaan kansainvälistyminen on usein luonnollinen jatke yrityksen perustavoitteen eli kannattavan kasvun saavuttamiseksi. Yrityksen tarve laajentaa kansainvälisille markkinoille tulee ajankohtaiseksi, kun kannattava kasvu kansainvälisillä markkinoilla näyttää helpommalta kuin kotimaanmarkkinoilla. Kansainvälistymisen alkuvaiheessa yrityksellä on kuitenkin vastassaan esteitä, eikä yrityksen kotimaan olosuhteisiin kehittämä kilpailuetu aina toimi sellaisenaan ulkomaan markkinoilla. Toimiva strategia edellyttää selkeää käsitystä yrityksen ydinosaamisesta ja kilpailuedusta.

Vahvaselän (2009, 65) mukaan kansainvälistymisen esteitä ja haasteita ovat puutteellinen markkina- ja asiakastieto, henkilöstön riittämättömät kyvyt ja resurssit, pitkätähtäimen suunnittelutaitojen puute, kyvyttömyys hyödyntää tietoa sekä heikko markkinointiosaaminen. Lisäksi pieni tuotantokapasiteetti, kova kilpailu ja hintakilpailukyvyyn puute asettavat myös omat rajoituksensa. Voittaakseen nämä esteet yrityksen tulee olla jollakin sektorilla kilpailijoitaan parempi ja osattava hyödyntää paremmuuttaan. Näin ollen kansainvälinen kilpailuetu ja sen hyödyntäminen muodostavat strategisen suunnitelman pohjan.

Kilpailukyvyllä tarkoitetaan yrityksen menestystä suhteessa kilpailijoihin. Hinnan lisäksi yritykset kilpailevat monella muullakin tekijällä kuten esimerkiksi laadulla, teknologialla, designilla, palvelulla, imagolla, jakelulla jne. Erityisesti suunniteltaessa ulkomaisille markkinoille laajentumista, yrityksellä on oltava selkeä käsitys siitä, mihin yrityksen menestys voi perustua. Ulkomaisille markkinoille pyrkivä yritys kohtaa lukuisia markkinoille pääsyn esteitä, kuten esimerkiksi asiakaskontaktien ja markkinatiedon puuttuminen sekä yrityksen tuntemattomuus. Näiden esteiden voittaminen vaatii aikaa ja rahaa, mutta sen lisäksi uuden tulokkaan pitää olla jossakin asiakkaalle tärkeässä asiassa selvästi kilpailijoitaan parempi ja tätä paremmuutta on osattava myös hyödyntää oikein. Yrityksellä täytyy olla selkeä kuva tästä erityisestä kilpailuedusta, jotta se voi rakentaa kansainvälisen strategiansa erityisedun hyödyntämistä silmällä

pitäen. Strategisessa suunnittelussa onkin kyse yrityksen ydinosaamisen ja kilpailuedun luomisesta, määrittelemisestä ja hyödyntämisestä markkinoilla. Kilpailuedut voidaan jaotella seuraavanlaiseen paremmuusjärjestykseen sen mukaan, miten helppoja tai turvallisia ne ovat. (Äijö 2001, 15 – 22, 29).

- 1. Tuotteen ainutlaatuisuus** perustuu ihannetapauksessa teknologiseen innovaatioon tai patenttiin, jolloin sen suojaaminen on helpompaa kuin esimerkiksi laatuun, ulkonäköön tai suunnitteluun perustuvassa ainutlaatuisuudessa.
- 2. Muiden markkinointitoimenpiteiden paremmuus**, kuten mainonta, markkinointiviestintä, henkilökohtainen myynti, palvelu jne. toimii kilpailuetuna silloin, kun yrityksen tuote ei ole itsessään todella ainutlaatuinen vaan yritys pyrkii luomaan asiakkaille mielikuvan tuotteen ainutlaatuisuudesta markkinointitoimilla. Tämä kilpailuetu vaatii yritykseltä markkinointiosaamista ja resursseja, sillä kansainvälisillä markkinoilla markkinointi ja myynti on kallista. Markkinointiin perustuva kilpailuetu ei ole myöskään niin turvallinen kuin tuotteen ainutlaatuisuuteen perustuva kilpailuetu, sillä se on altis kilpailijoiden kopioinnille.
- 3. Alhainen hinta** on yleensä epäedullisin ja riskipitoisin kilpailuetu ainakin, jos se on yrityksen ainoa etu. Alhainen hinta perustuu yleensä alhaisiin tuotantokustannuksiin, alhaiseen laatuun ja vaatimattomiin tuoteominaisuuksiin sekä alhaisiin markkinointikustannuksiin. Hintaan perustuva kilpailuetu on altis kilpailijoiden hyökkäykselle, sillä siinä ei ole yleensä mitään sellaista, mikä toisi yritykselle suojatun aseman.

Kilpailuetu ei ole aina välttämättä minkään ehdottoman ylilyöntiaseman antama paremmuus, vaan se voidaan luoda esim. markkinoinnin keinoin, tai suomalaiset yritykset voivat erikoistua esimerkiksi sellaiseen palveluun, jonka pienuus ja joustavuus mahdollistavat ja jota isommat kilpailijat eivät, voi tai eivät halua tarjota asiakkaille. Kilpailukyvyssä oleellisinta on uusille markkinoille pyrkivän yrityksen selvä paremmuus jossakin asiakkaalle tärkeässä asiassa, jonka avulla se voi päihittää ulkomaisien kilpailijoiden etulyöntiaseman. Tärkeää on myös markkinointitoimenpiteiden oikea hoitamien, koska pelkkä hyvä tuote ei riitä takaamaan menestystä kansainvälisillä markkinoilla. (Äijö 2001, 28 - 30, 50).

Äijön (2001, 45-46) mukaan suomalaisten yritysten kansainväliseen menestykseen vaikuttaa osaltaan myös se, millaisia erityispiirteitä Suomi ympäristönä luo yrityksille. Suomen kotimarkkinat ovat kaukana, pienet ja hyvin keskittyneet, mutta samalla myös melko avoimet ja kehittyneet. Suomessa kilpailun taso on alhaista, jonka vuoksi yritysten kilpailukyky tai palveluiden taso ei ole aina viritetty huippuunsa. Raaka-

aineresurssit ovat rajoittuneet ja yksipuoliset lukuun ottamatta metsiä. Teknologian taso on korkea, mutta perustuu resursseista johtuen pienille ja kapeille sektoreille. Työvoima on ammattitaitoista ja koulutettua, mutta se on suhteellisen kallista ja pitkällä tähtäimellä siitä on puutetta.

Jim Barnesin (2003, 12, 16) mukaan yrityksillä on usein hyvin suppea arvolupaus, joka perustuu toimintoihin ja teknisiin ominaisuuksiin. Todellisuudessa tapoja lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalle on paljon enemmän ja asiakkaat ovat valmiita maksamaan niistä. Yritysten on tiedettävä, mitä heidän asiakkaidensa asiakkaat haluavat ja sen myötä ymmärrettävä, kuinka voivat auttaa asiakastaan menestymään. Kansainvälistymispyrkimyksien myötä Saurumilla on jouduttu pohtimaan, mikä on yrityksen kilpailuetu ja mitä lisäarvoa yritys voi asiakkaalle tarjota. Tarjottaessa tuotteita uusille vienti asiakkaille on osattava kertoa selkeästi, mitä brandi edustaa, miksi se on erilainen ja miksi sitä halutaan ostaa.

Koruja ei voi myydä vedoten niiden teknisiin ominaisuuksiin, joten Saurumilla kilpailuetu perustuu lähinnä markkinoinnilliseen paremmuuteen. Suomessa valmistetut korut eivät pärjää hintakilpailussa esimerkiksi Aasiassa valmistetuille tuotteille, kilpailukyvyyn on siis perustuttava johonkin muuhun kuin hintaan. Finpron Saurumille tekemässä markkinatutkimuksessa oli haastateltu Suomen Kultasepäiliiton entistä toimitusjohtajaa Alf Larssonia, hänen mukaan tuotteen korkea hinta ei ole kuitenkaan myynnin este vientimarkkinoilla silloin, kun tuotteella on tarina ja hyvin rakennettu brandistrategia. Seuraavassa luvussa on kuvattu, millaisia haasteita kansainvälistyminen tuo yrityksille.

### 3.6 Kansainvälistymisen haasteet

Kansainvälistymisellä tavoitellaan luonnollisesti monia etuja, mutta se myös asettaa yritykselle paljon haasteita ja vaatimuksia, kuten yrityskulttuuri, kielitaito, kansainvälinen kokemus, tuotannon ja toiminnan kustannustehokkuus, laatu, henkilöstöresurssit, rahoitusresurssit, markkinointitaidot ja tietysti tuotteen sopivuus kansainvälisille markkinoille (Äijö 2001, 15). Vaikka Saurumin Lumoava tuotemerkki on menestynyt hyvin Suomessa, viennin käynnistyminen on ollut kuitenkin luultua hankalampaa ja hitaampaa. Kyselyjä tuotteiden saatavuudesta tulee ulkomaisilta kuluttajilta säännöllisesti, mutta sen sijaan jälleenmyyjäliikkeiden ja myyntiagenttien saaminen on ollut vaikeaa. Syitä viennin hankaluuteen Saurumilla on monia, kuten esimerkiksi ulko-

maisten verkostojen puute, pienet resurssit, markkinatiedon puuttuminen, markkinointiosaamisen puuttuminen ja kansainvälisen myynnin kokemattomuus.

Erikssonin, Johanssonin & Majkgårdin (1997, 352) mukaan kansainvälistyessään yritysten on hankittava kokemusperäistä tietoa yksittäisistä asiakkaista, markkinoista, paikallisista laeista sekä kulttuurista. Kokemustiedon saaminen markkinoista vaatii pitkäkestoista ja säännöllistä toimintaa ja läsnäoloa kyseisellä markkina-alueella. Tiedon lisääminen uusista markkina-alueista ei kuitenkaan yksin riitä vaan samalla on selvitettävä yrityksen sisäisiä resursseja eli, sitä kuinka yritys pystyy toimimaan uudessa tuntemattomassa toimintaympäristössä. Kansainvälistyessään yrityksen on kehitettävä toimintojaan ottaen huomioon yrityksen kyvyt sekä uusien markkinoiden tarpeet.

Helsingin Sanomissa julkaistussa artikkelissa *Suomalaisbrandit jäävät Ikean varjoon* oli selvitetty suomalaisten kuluttajabrandien menestystä ulkomailla. Selvityksessä oli vertailtu lähes sataa brandia tai yritystä, joiden tuotteista merkittävä määrä myydään suoraan kuluttajille. Vertailun perusteena oli liikevaihto, jota yhtiöt kerryttävät brandien avulla Suomen ulkopuolella. Selvityksen perusteella vain 29 suomalaisbrandin liikevaihto ylittää ulkomailla sadan miljoonan euron rajan vuodessa. Liikevaihdolla mitattuna suomalaisista kuluttajabrandeista parhaiten ulkomailla on menestynyt Vahinkovakuuttaja IF, joka toimii Suomen lisäksi vain Suomen lähialueilla. Esimerkiksi designyhtiö Marimekko ja kosmetiikkayritys Lumene jäivät vertailussa sadan miljoona rajan alla. (Saarinen 2014)

Helsingin Sanomien selvityksen mukaan suomalaiset kuluttajabrandit jäävät liikevaihdolla mitattuna kauaksi muun muassa ruotsalaisista brandijättiläisistä kuten IKEA tai H&M. Markkinointiviestinnän toimistojen liiton toimitusjohtaja Tarja Virmalan mukaan syynä suomalaisyritysten huonoon menestykseen kuluttajabrandien osalta on markkinointiosaamisen puute, sillä suomessa ei ole menestyksen vaatimaa kuluttajabrandien osaamista tai perinnettä. Markkinointia pidetään Suomessa tukitoimintona eikä osana ydintoimintaa. Markkinoinnissa pitää ymmärtää kuluttajaa ja sitä millaisiin tuotteisiin ihmiset voisivat ihastua. (Saarinen 2014).

Samassa artikkelissa oli haastateltu myös Amer Sportsin toimitusjohtaja Heikki Takalaa, jonka mukaan suomalainen brandi voi menestyä maailmalla siinä missä muutkin. Urheiluun ja ulkoiluun keskittyneen Amer Sportsin brandeista peräti kuusi pääsi listalle ylittämällä sadan miljoona euron liikevaihdon. Takalan mukaan Amer Sports rakentaa tuotteensa ensin miettimällä kohdekuluttajan, rakentaa seuraavaksi tuotekonsep-

tit ja lopuksi tekee suunnitelman siitä, miten tuote saadaan kuluttajan tietoon ja saataville. Brändin suomalaisuutta ei korosteta, jos kuluttajan ei ajatella olevan siitä kiinnostunut. (Saarinen 2014).

Kuten monessa muussakin suomalaisessa yrityksessä myös Saurumilla kansainvälisen menestyksen esteenä ovat kansainvälisen markkinointiosaamisen puute sekä pienet resurssit. Saurumilla markkinointi rahoitetaan tulorahoituksella eli markkinointiin käytössä olevat eurot riippuvat suoraan myyntituloista. Markkinoinnin pienet resurssit on käytetty tähän saakka vain kotimaan markkinoille, josta yritys saa myyntitulonsa. Kansainvälisiltä markkinoilta saadut myyntitulot ovat olleet vielä niin vähäisiä, että kansainväliseen markkinointiin ei ole vielä panostettu lukuun ottamatta mes-suosallistumisia. Seuraavassa luvussa on pohdittu kansainvälistymisen menestystekijöitä eli millä edellytyksillä suomalaisilla brandeilla on mahdollisuus menestyä kansainvälisillä markkinoilla.

### 3.7 Kansainvälistymisen menestystekijät

Tässä luvussa pohditaan kansainvälistymisen menestystekijöitä, eli mitä ominaisuuksia yrityksiltä vaaditaan ja mihin asioihin yrityksen tulisi kiinnittää huomiota kansainvälisen menestyksen saavuttamiseksi. Darlingin & Seristön (2004, 29) mukaan kansainvälisesti menestyneiden yritysten taustalta on havaittu tiettyjä asioita, jotka on hoidettu menestyneissä yrityksissä erityisen hyvin. Nämä 10 kansainvälistymisen menestystekijää ovat markkinamahdollisuuksien analysointi, tuotteen sopivuuden arviointi, markkinoille menon suunnittelu, yrityksen sitoutuminen, riittävästä resursseista huolehtiminen, esteiden tunnistaminen, strategisen markkinointisuunnitelman tekeminen, toiminnallisen tiimin organisointi, markkinointistrategian jalkauttaminen sekä toimintojen arviointi ja kontrolli.

Finpro on toteuttanut luoville aloille tarkoitetun Luovimo-kansainvälistymisohjelman, joka aktivoi eri toimialojen ja yritysten välistä yhteistyötä ja tukee kansainvälistä kasvua. Luovimon pääpaino on konsepti-, tuote- tai palvelumyynnin valmiuksien kehittämisessä. Ohjelma tarjoaa mukana oleville räätälöidyn kehitysohjelman sekä mahdollisuuden yhdessä oppimiseen kansainvälisten asiantuntijoiden vetämissä työpajoissa. Finpro (2014) on listannut Luovimo-projektin tiimoilta kansainvälistymisen menestystekijät luovilla aloilla seuraavasti:

1. Yrityksellä on oltava visio eli yhtenäinen käsitys yrityksen tulevaisuuden kuvasta.

2. On oltava selkeät tavoitteet, jotta voidaan keskittyä olennaiseen sekä joustavuutta, jotta voidaan huomioida asiakkaiden tarpeet.
3. Kansainvälistyminen vaatii sekä taloudellisia että henkilöstöresursseja, joten johdon on sitouduttava pitkäjänteiseen työhön ja investointeihin.
4. On ajateltava globaalisti, mutta toimittava paikallisesti. Kohdemarkkinoiden tuntemus on avain kansainväliseen menestykseen.
5. On oltava ketterä ja pystyttävä sopeutumaan nopeasti markkinoiden vaatimalla tavalla.
6. On seurattava kannattavuutta.
7. Kansainvälistyminen vie aikaa, joten on varauduttava pitkäjänteiseen työhön.

Finpron (2014) mukaan kansainvälistyminen vaatii siis aikaa ja rahaa sekä selkeän vision yrityksen tulevaisuudenkuvasta. Tutkiessani maailmalla menestyneitä suomalaisia brandejä huomasin, että selkeän vision lisäksi brandin on oltava riittävän erilainen kuin muut ja usein kansainväliseen menestykseen on tarvittu myös jokin onnenkantamoinen, jonka avulla brandi on saanut kansainvälistä julkisuutta. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii Marimekko, jonka perustaja Armi Ratialla, oli kirkas ajatus tulevaisuudesta. *”Täytyy unelmoida, Armi sanoo. Ja pitää erottua muista, hän vielä korostaa”*. Marimekon maailmanvalloitus alkoi vuonna 1958, kun se osallistui Brysselin maailmannäyttelyyn, jonka myötä alkoi yhteistyö Design Research -liikkeen kanssa Cambridgessa. Kansainvälinen menestystarina alkoi kuitenkin vasta, kun Jacqueline Kennedy oli poseerannut joulukuun 1960 Sport Illustrated -lehden kannessa päällään Marimekon mekko. Tämän jälkeen Marimekko oli ollut 1960-luvulla kaikissa muotilehdissä ja tuli näin tunnetuksi maailmalla. (Marimekko 2014a).

Toinen hyvä esimerkki erilaisuuden ja onnenkantamoisen tuomasta kansainvälisestä menestyksestä on Lapponia koru. Maailmalla tunnetuimman suomalaisen korumerkin Lapponian, vienti alkoi, kun Björn Weckströmin muotoilema kultariipus ”Kukkiva Muuri” voitti Rio de Janeiron 400-vuotisjuhlien kunniaksi järjestetyn kilpailun. Yritys herätti kansainvälistä kiinnostusta hätkähdyttävällä ja omintakeisella muotoilullaan ja vienti alkoi vuonna 1966. Lapponian historia on täynnä onnekkaita sattumuksia, joista esimerkkinä vuonna 1977 Tähtien Sota -elokuvassa Prinsessa Leian kaulalle päätynyt Planetaariset Laaksot -kaulakoru. (Lapponia 2014).

Myös Lumoava -brandin tekemisessä on ymmärretty kansainvälisen markkinointiympäristön tuomat erottuvuushaasteet. Lumoava on pyrkinyt alusta asti olemaan erilainen kuin kilpailijat, mutta pysyäkseen ajanhermolla brandiä kehitetään ja uudistetaan edelleen. Lumoavan osalta on parhaillaan käynnissä brandiuudistus, jonka tavoitteet

na on rakentaa Lumoavan brandi-identiteetistä yhtenäinen, entistä erottuvampi ja modernilla tavalla suomalaisempi. Uudeksi Lumoavan sloganiksi on valittu ”*Lumoava is Finland*”, jonka tavoitteena on olla pysäyttävä, kiehtova ja mieleenpainuva sekä tiivistää Lumoavan ydin. Suomalaisia kuluttajia Lumoavan slogan puhuttelee ja koskettaa suoraan, kun taas kansainvälisille kuluttajille sloganin halutaan antavan mielikuva vahvasta, puhtaasta, kiehtovasta, itsevarmasta, skandinaavisesta muotoilusta. Lumoavan Suomi-kuva on kuin korujen kohderyhmä: moderni, nuorekas, yksilöllinen, ajassa kiinni, massasta erottuva ja omaan tyyliinsä luottava.

Brandiuudistuksen myötä Lumoava pyrkii siis entistä paremmin erottumaan kilpailijoistaan tekemällä rohkeaa ja omintakeista markkinointiviestintää. Haasteena Lumoavan suomalaisuutta korostavassa sloganissa ”*Lumoava is Finland*”, on kuitenkin se, että se ei ehkä herätä kiinnostusta ulkomailla, jossa ei välttämättä edes tiedetä, mikä Suomi on. Lumoavan pääkohderyhmä kansainvälisillä markkinoilla on kuitenkin Suomi –fanit, joihin Lumoavan Suomi-kuvan uskotaan vetoavan. Toisaalta Lumoavan rohkea ja erilainen brandiviestintä voidaan kokea kiinnostavana myös muiden kuin Suomi-fanien keskuudessa. Erottuvan, modernin ja raikkaan brandi-ilmeen lisäksi Lumoava tarvitsee kuitenkin vielä markkinointia tai jonkin onnenkantamoisen, jonka avulla brandi saadaan tunnetuksi maailmalla. Tosin hieman onnea on jo ollutkin matkassa. Viime aikoina eniten ulkomaisia kyselyjä on tullut saksalaisilta kuluttajilta, jotka haluavat ostaa Lumoavan Toivo riipuksen, joka on tullut Saksassa tutuksi Sunrise Avenuen laulaja, Samu Haberin yllä Voice of German -ohjelmassa.

Menestyäkseen kansainvälisillä markkinoilla yrityksellä on siis oltava selkeä visio tulevaisuudesta, riittävästi resursseja ja sitoutuneisuutta pitkäjänteiseen viennin kehittämiseen. Lisäksi brandin tulee olla riittävän erilainen, jotta se voi herättää kiinnostusta ja saadaan tavalla tai toisella tunnetuksi uudella markkina-alueella. Seuraavassa luvussa pohditaan strategiaa ja strategista suunnittelua, joiden avulla on mahdollista määritellä keinot kansainvälisen menestyksen saavuttamiseksi.

#### 4 STRATEGIA JA STRATEGINEN SUUNNITTELU

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda Saurumille kansainvälistymisstrategia eli kansainvälinen toimintasuunnitelma, jonka avulla kansainvälistymiseen liittyvät tavoitteet ja visio saadaan jaettua koko organisaation tietoon. Tässä osiossa on avattu strategian käsitettä sekä esitelty yleinen strategisuus suunnitelman malli.

Vahvaselän (2009, 17 - 19) mukaan strateginen orientaatio on edellytys kansainväliselle kasvulle. Kansainvälistyessään yritykset tarvitsevat erilaisia strategioita, joiden avulla määritellään pitkäkätähtäimen tavoitteet, valitaan toiminnan suunta sekä allokoidaan tarvittavat resurssit ja määritellään toimet tavoitteiden saavuttamiseksi. Darling ja Seristö (2004, 39) listaavat yhdeksi tärkeimmistä vientiin liittyvistä menestyskijöistä strategisen toimintasuunnitelman luomisen. Viennistä vastuussa olevien henkilöiden tulee koota yhteen kaikki mielipiteet, tosiasiat ja tavoitteet. Tämän jälkeen luodaan toimiva systemaattinen toimintasuunnitelma, joka sisältää tarkat tavoitteet ja aikataulut viennin aloittamiseen sekä määritellyt pisteet toiminnan arviointia ja tarkastusta varten.

Saurumille tehdyssä IBAM-analysissä selvisi, että kansainvälistymiseen liittyvät asiat ja tavoitteet olivat organisaation sisällä vain pienen joukon tiedossa. Kansainvälistymiseen liittyvät tavoitteet tulisi kuitenkin olla selkeänä koko organisaation tiedossa, jotta ne olisi mahdollista saavuttaa. Kaplan & Norton (2007, 13 - 14) mainitsevat kirjassaan yhdensuuntaisuus käsitteen. He vertaavat yritystä venekuntaan, joka koostuu vahvoista ja motivoituneista soutajista. Avain menestykseen on se, että kaikki soutavat tasatahtiin eikä se, että jokainen soutaja yrittäisi toteuttaa omaa suunnitelmaansa. Yrityksen johdon tulisi toimia kuin hyvä perämies, joka ymmärtää jokaisen vahvuudet ja heikkoudet, tarkkailee ympäristöä, analysoi kilpailua sekä päättää kulkusuunnan ja ohjaa joukkueen ihannesuoritukseen. Yrityksen johdon tulisi siis määrittää strategia, jonka kanssa organisaatio voidaan yhdensuuntaistaa.

Hämäläisen ja Maulan mukaan (2004, 11 - 16) strategia kuvaa keinoja, joilla yritys aikoo saavuttaa visionsa ja tavoitteensa. Se on suunnitelma, jonka avulla yritykset pyrkivät menestymään toimintaympäristössään ja pärjäämään kilpailussa mahdollisimman hyvin. Strategian onnistumisen kannalta on tärkeää, että strategia viestitään työyhteisön jäsenille siten, että he pystyvät toimimaan suunnitelman mukaisesti. Äijö (2001, 52, 57) puolestaan korostaa, että strategisen suunnittelun tulee perustua selkeään visioon sekä kilpailuedun eli menestyksen perustan määrittelyyn, jonka jälkeen toiminta on kirjattava muodolliseksi suunnitelmaksi. Tässä opinnäytetyössä kansain-

välitymisstrategian tarkoituksena on ennen kaikkea selkeyttää kansainvälistymiseen liittyvät tavoitteet, jolloin ne saadaan saatettua koko organisaation tiedoksi. Opinnäytetyössä strategian toinen yhtä tärkeä tavoite on kansainvälisen kilpailuedun kirkastaminen, joka on edellytys kansainvälistymistavoitteiden saavuttamiseksi.

#### 4.1 Kansainvälisten toimintojen strateginen suunnittelu

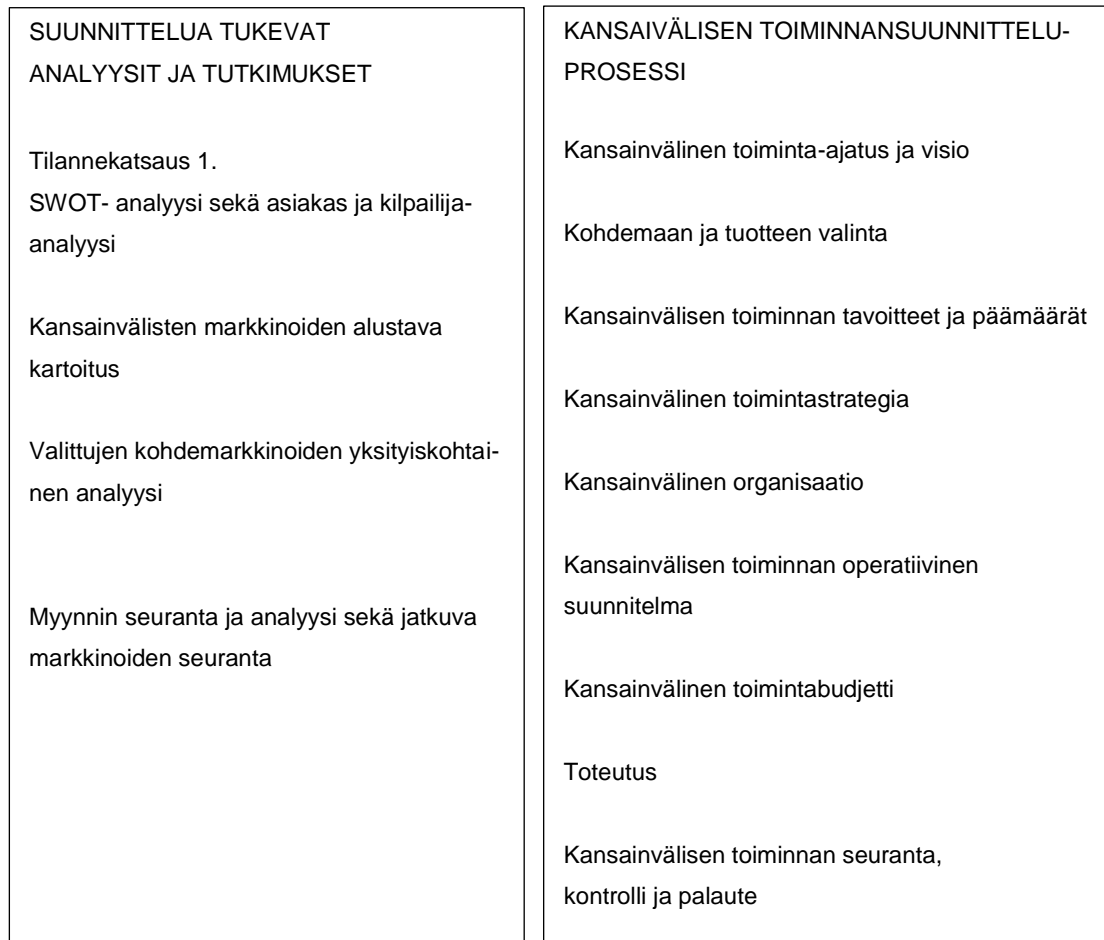
Kansainvälistymisstrategian työstäminen on vaiheittain etenevä prosessi. Ensiksi on syytä tarkistaa yrityksen kokonaisstrategia niin, että siinä huomioidaan kasvustrategia ja kansainvälistyminen. Yleensä tämä vaatii koko yrityksen liiketoimintasuunnitelman kehittämistä kansainvälistymisen huomioon ottaen ja vasta tämän jälkeen voidaan laatia yksityiskohtainen kansainvälistymisstrategia, joka kattaa joko yhden tai useamman markkina-alueen. (Vahvaselkä 2009, 117 - 118).

Kansainvälistymishankkeiden myötä myös Saurumilla huomattiin, että täyttääkseen kansainvälistymisen mukanaan tuomat vaatimukset yrityksen on ensi kehitettävä yrityksen kokonaisstrategiaa ja saatava se näkyväksi ja koskemaan koko organisaatiota. Saurumin strategia oli aikaisemmin ollut ainoastaan yrityksen ylimmän johdon tiedossa, jolloin työntekijöillä ei ollut selkeää kuvaa yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteista. Asian kuntoon saamiseksi Saurumilla aloitettiin yhteistyössä Talentree konsulttitoimiston kanssa tulokorttiprojekti, jonka tavoitteena oli päivittää yrityksen kokonaisstrategia sekä saada toimiva työkalu strategian jalkauttamiseksi koko organisaatioon. Samalla määriteltiin yrityksen visio, missio sekä tehtiin yritykselle SWOT-analyysi, jossa arvioitiin yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia.

Rootin (1994, 22 - 23) mukaan uusille markkina-alueille laajentuessaan yritys tarvitsee strategian, jonka aikajänne on yleensä kolmesta viiteen vuotta, joka on keskimääräinen uusien markkina-alueiden saavuttamiseen kuluva aika. Jokaista markkina-alueetta varten tarvitaan oma strategia, joka pitää sisällään seuraavat suunnitelmat:

1. kohdemarkkinoiden ja tuotteen valinta
2. tavoitteiden määrittely kyseisellä kohdealueella
3. operaatiomuodon valinta
4. markkinointisuunnitelma
5. kontrollointitapa tulosten ja strategian mittaamista varten

Äijö (2001, 67) on puolestaan kuvannut kansainvälisten toimintojen strategista suunnittelua seuraavan kuvion (2) mukaisesti.



KUVIO 2. Kansainvälisten toimintojen strategisen suunnitelman yleinen rakenne (Äijö 2001, 68).

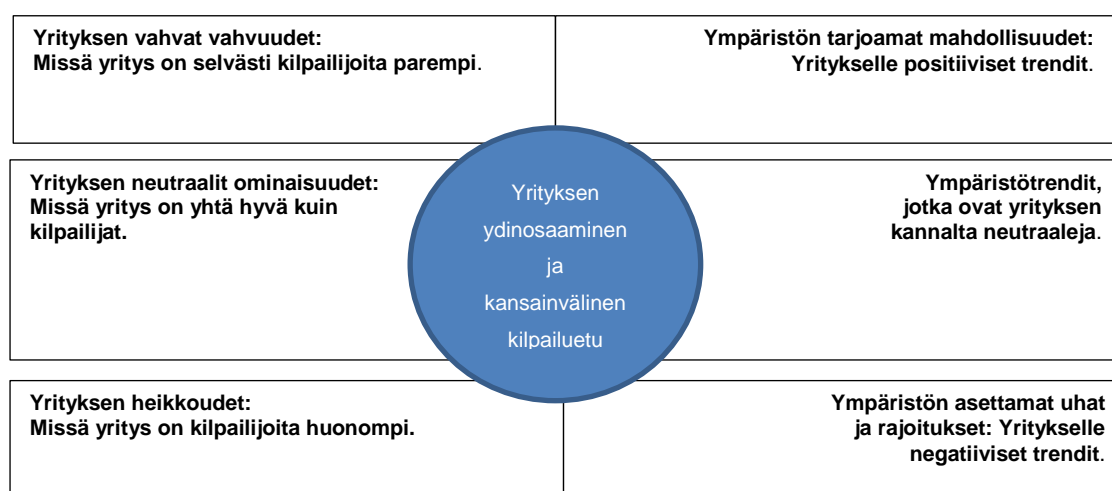
Kuviossa on yhdistetty suunnittelua tukevat analyysit ja tutkimukset sekä strategisen suunnittelun perusvaiheet. Olennainen osa suunnitteluprosessia ovat sitä tukevat selvitykset, tutkimukset ja analyysit, joita ovat esimerkiksi SWOT-analyysi, asiakas- ja kilpailija-analyysi, markkinoiden alustava kartoitus, valittujen kohdemarkkinoiden yksityiskohtainen analyysi sekä myyntin ja markkinoiden seuranta. Tutkimusten ja selvitysten myötä päätökset perustuvat suunnittelun kaikissa vaiheissa toimintaympäristö- ja markkinainformaatioon ja niiden tarkoituksena on selvittää, onko ulkomaille laajeneminen paras keino yrityksen kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi, mihin menestys ulkomailta voi perustua, mitkä ovat sen päämäärät ja tavoitteet ja millä keinoin yritys voi ne saavuttaa. Suunnittelun alkuvaiheessa määritellään usein myös kansainvälinen toiminta-ajatus eli missio ja visio sekä yrityksen arvot. (Äijö 2001, 57 - 58, 68 - 69).

Suunnittelua tukevat analyysit ja tutkimukset

Äijön (2001, 58 - 59) mukaan SWOT-analyysin avulla voidaan laatia yrityksen kansainvälinen toiminta-ajatus, jonka tehtävänä on määrittellä, mitä markkinoilla tulee tapahtumaan, mikä on yrityksen rooli markkinoilla suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin sekä mitkä ovat yrityksen ydinosaaminen ja kilpailuedut. Saurumille tilannekartoitukset ja SWOT-analyysi tehtiin Talentreen tulokorttiprojektin yhteydessä. Seuraavassa kuviossa (3) on esitetty Äijön malli SWOT-analyysistä.

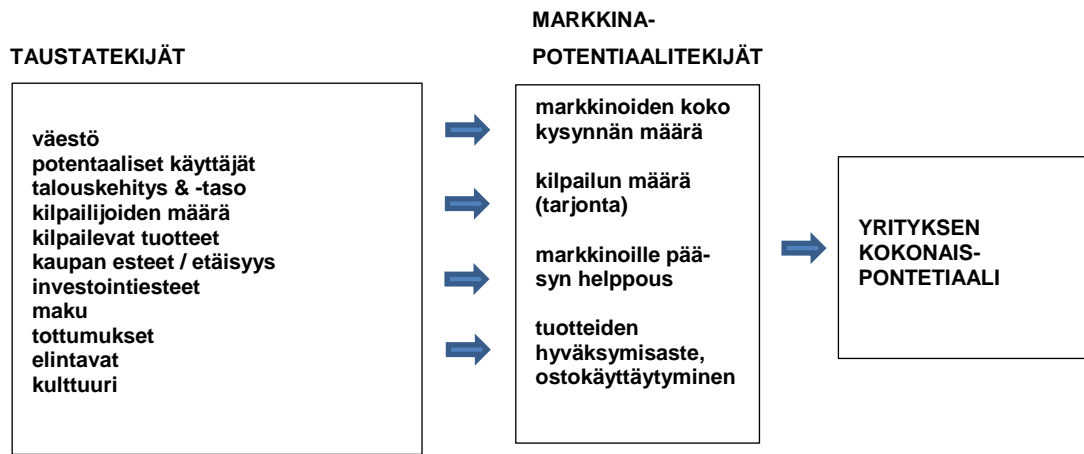
Yritysanalyysi

Ympäristöanalyysi



KUVIO 3. SWOT -analyysi kansainvälisillä markkinoilla (Äijö 2001, 59).

SWOT-analyysin avulla tehtävän tilannekartoituksen lisäksi on myös selvitettävä yritykselle potentiaaliset markkina-alueet. Markkinoiden alustava kartoitus kohdistuu yleensä pienehköön määrään potentiaalisimpina pidettyjä markkina-alueita, sillä monien markkina-alueiden tutkiminen tässä vaiheessa ei olisi järkevää kustannuksiin nähden. Tärkein valintakriteeri on yrityksen kokonaismarkkinapotentiaali, joka perustuu markkinoiden kokoon, kilpailun määrään, markkinoille pääsyn helppouteen ja tuotteiden hyväksyttävyyteen. Lopulliseen markkinapotentiaaliin vaikuttaa puolestaan useat eri taustatekijät kuten talouden tila, kaupan esteet, etäisyys, ostokäyttäytymisen jne. (Äijö 2001, 62). Äijö kuvaa markkinapotentiaalin määräytymistä seuraavan kuvion mukaisesti.



KUVIO 4. Markkinapotentiaalin määräytyminen (Äijö 2001, 62).

Markkinapotentiaalia tarkastellaan yleensä myyntilukujen tai erilaisten taloudellisten tilastojen pohjalta. Vaikka lopulliset luvut perustuisivat arviointeihin, ne antavat paremman pohjan päätöksen teolle kuin pelkkä intuitio. Seuraavassa vaiheessa tarkastellut maat asetetaan paremmuusjärjestykseen, jotta parhaan kohteen valinta voidaan tehdä rationaalisin perustein. Kohdemaan valinta ei voi pohjautua kuitenkaan pelkkiin lukuihin vaan viime kädessä joudutaan arvioimaan, miten suuren osuuden valituista kokonaismarkkinoista yritys voi saada olemassa olevalla kilpailuedullaan ja markkinointiosaamisellaan. Esimerkiksi suuret markkinat ei ole yksin hyvä valintaperuste, vaan on tunnettava kilpailun taso, kysynnän kasvu ja saturaation aste. (Äijö 2001, 63).

Markkinoiden alustavan kartoituksen jälkeen strategista suunnitelmaa ja sille asetettavia tavoitteita joudutaan yleensä pohjustamaan valitun markkina-alueen yksityiskohtaisella markkinatutkimuksella. Tällöin tutkitaan entistä perusteellisemmin kaikki alustavassa kartoituksessa tutkitut asiat ja analyysin tavoitteena on saada yksityiskohtaista tietoa kaikista markkinointistrategiaan kuuluvista tekijöistä, kuten kohdemarkkinat, tuotteet, viestintä, jakelu ja hinnoittelu. (Äijö 2001, 63). Myös Saurumilla potentiaalisia kohdemarkkinoita kartoitettiin alustavan markkinaselvityksen avulla. Saurum teetti Finpron toimesta alustavan markkinakartoituksen Italian, Saksan, Ranskan ja Venäjän korumarkkinoista. Alustavan markkinatutkimuksen perusteella Saurum Valitsi Saksan tarkemman tarkastelun kohteeksi. Molemmat markkinatutkimukset on esitelty myöhemmin luvussa viisi (5), jossa on kuvattu Saurumin kansainvälistymistä tukevat kehittämissuunnitelmat.

## Kansainvälinen toiminta-ajatus ja visio

Tilannekatsauksen ja analyysien jälkeen voidaan aloittaa varsinainen suunnitteluvaihe, jota voidaan kutsua visiointivaiheeksi, sillä siinä määritellään kansainvälinen toiminta-ajatus (missio) ja visio. **Toiminta-ajatuksessa** yritys esittelee olemassaolonsa oikeutuksen sekä markkinoilla omaksumansa roolin ja tehtävän. Mission tulisi antaa vastaus seuraaviin kysymyksiin. Mitä asiakkaiden tarpeita yritys pyrkii ratkaisemaan, minkä tyyppisiä asiakkaita yritys keskittyy palvelemaan ja miten yritys täyttää asiakkaidensa tarpeet kilpailijoita paremmin. Strategisen suunnittelun ja siten koko toiminnan menestyksen kannalta erityisen ratkaisevaa on kilpailuedun ja ydinosaamisen määrittely. (Äijö 2001, 68 - 69).

**Visiossa** puolestaan määritellään, mihin yritys on pitkällä tähtäimellä pyrkimässä ja mikä on sen tulevaisuuden kuva. Visio on yrityksen jäsentynyt näkemys tulevaisuudesta ja yrityksen asemasta siinä. Sen määrittelyssä tulisi huomioida, miten markkinat ovat kehittymässä, minkälainen yrityksen ydinosaaminen on tulevaisuudessa ratkaisevaa menestykselle ja minkälaisen aseman markkinoilla yritys voi tulevaisuudessa omaksua. Hyvin määritelty visio toimii koko strategisen suunnittelun ohjenuorana. (Äijö 2001, 68 - 69). Pitkästä historiastaan huolimatta Saurumilla vision ja mission määrittely tulivat ensi kertaa ajankohtaiseksi vasta kansainvälistymishankkeiden myötä. Niinpä heti Talentreen kanssa tehdyn tulokorttiprojektin alkumetreillä määriteltiin Saurumille visio ja missio, joiden pohjalle strategiaa alettiin rakentaa.

## Kohdemaan ja tuotteen valinta

Kun yritys on selvittänyt kansainvälistymisen edellytykset ja tehnyt päätöksen kansainvälistyä, valitaan kohdemarkkinat eli mille markkinoille laajennutaan ja miten. Kohdemarkkinastrategia sisältää päätökset muun muassa kohdealueista ja niille asetetuista tavoitteista, tavoitteisiin pääsemiseen tarvittavista operaatiomuodoista sekä markkinointisuunnitelman, jossa määritellään keinot markkinoille pääsemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kohdemarkkinat ja niille menojärjestys on valittava huolellisesti, sillä valinnan epäonnistuminen erityisesti pk-yrityksissä aiheuttaa turhan suuria lisäkustannuksia ja lisäriskejä. Kohdemarkkinoiden valinta tapahtuukin yleensä alustavan kartoituksen perusteella. (Vahvaselkä 2009, 66). Saurumilla kohdemarkkinat valittiin Finpron Globaali -valmennusohjelman puitteissa, joka on esitelty myöhemmin luvussa 5.2.

## Kansainvälisen toiminnan tavoitteet ja päämäärät

Kansainvälisen toiminnan päämäärien ja tavoitteiden avulla konkretisoidaan ja muutetaan mitattavaan muotoon yrityksen toiminta-ajatuksessaan määrittelemät pyrkimykset eli mitä yritys pyrkii kansainvälisellä toiminnallaan saavuttamaan rahallisesti ja laadullisesti määriteltynä. Tavoitteet ovat usein finanssimääräisiä ja liittyvät yrityksen tuloksen parantamiseen kuten esim. voitot, kasvuprosentti, markkinaosuus jne. Taloudellisten tavoitteiden rinnalla voi olla myös laadullisia tavoitteita kuten yrityksen asema markkinoilla, imago jne. Päämäärien ja tavoitteiden tulee perustua luotettavaan markkinatutkimukseen ja jäsentyneeseen käsitykseen yrityksen resursseista ja strategian yksityiskohdista. (Äijö 2001, 70 - 71).

## Kansainvälinen toimintastrategia

Kansainvälisessä toimintastrategiassa yritys määrittelee, miten se aikoo markkinoilla toimia saavuttaakseen asettamansa päämäärät ja tavoitteet. Toimintastrategia koostuu seuraavista osista:

1. Yhteenveto
2. Markkinoillemeno- ja operaatiostrategia
3. Kansainvälinen markkinointistrategia
4. Kansainvälinen tuotantostrategia
5. Kansainvälinen henkilöstöstrategia
6. Kansainvälinen rahoitusstrategia

Yrityksen kansainvälisen toimintastrategian **yhteenvedossa** määritellään yleiset periaatteet, joihin strategia perustuu. Sen keskeisin osa on yrityksen kansainvälisen kilpailuedun ja ydinosaamisen määrittely sekä miten yritys aikoo markkinoilla toimia hyödyntääkseen tätä kilpailuetuaan. Kilpailuetua ja ydinosaamista voidaan parhaiten hyödyntää laatimalla strategia niin, että SWOT-analyysissä esiin tulleet heikkoudet minimoidaan ja hyöty vahvuuksista maksimoidaan. Monet suomalaiset innovatiiviset yritykset ovat pieniä, kokemattomia ja tuntemattomia, mutta niillä on etunaan innovatiivisuus ja vahva tuotekehitys- ja teknologiaosaaminen, joka tuottaa heille suoraan kilpailuedun. Mikäli kuitenkin kansainvälinen markkinointiosaaminen puuttuu kokonaan, on yritysten löydettävä sopivat edustajat tai yhteistyökumppanit, jotta kyseinen heikkous voidaan minimoida. (Äijö 2001, 73 – 75).

Ydinosaamisen ja kilpailuedun lisäksi toimintastrategian yhteenvedossa määritellään usein kansainvälisen strategian sopeuttamisaste eli miten yritys suhtautuu ulkomaisilla markkinoilla vallitseviin erilaisiin olosuhteisiin. Ääri vaihtoehtoina ovat standardisoimisstrategia eli pyrkimys toimia ulkomaisilla markkinoilla täsmälleen samoin kuin kotimaassa, tai sopeutumisstrategia, jolloin yritys pyrkii sopeuttamaan koko toimintansa mahdollisimman pitkälle ulkomaisilla markkinoilla vallitseviin erikoisolosuhteisiin. Kummallakin vaihtoehdolla on luonnollisesti omat hyvät ja huonot puolensa. Standardisointistrategia on yrityksen kannalta helpompi ja halvempi, mutta usein volyymit jäävät myös pienemmiksi koska menettelytapoja ei ole sopeutettu kyseiselle markkina-alueelle. Sopeutumisstrategia on puolestaan yrityksen kannalta vaativampi ja kalliimpi, mutta se otetaan yleensä helpommin vastaan ulkomailla ja sen myötä saavutetaan myös suurempi volyymi. Sopeutumisasteensa valinnassa yritys joutuu ottamaan huomioon omat resurssit, tuotteet, markkinat, kilpailijat, kohdemaan ominaisuudet jne. Päätöksentekoon vaikuttaa se, kumman strategian avulla yritys voi parhaiten hyödyntää ydinosaamisensa ja kilpailuetunsa saavuttaakseen päämääränsä ja tavoitteensa. (Äijö 2001, 75 - 76).

Saurumilla vientimarkkinoita on tarkoitus lähestyä pääosin samanlaisilla tuotteilla ja konseptilla kuin kotimaassa. Pieniä markkinoiden vaatimia muutoksia tuotteisiin ja konseptiin ollaan kuitenkin valmiita tekemään, kuten esimerkiksi markkinoiden vaatimat erilaiset pintakäsittelyt. Esimerkiksi Japaniin toimitettavat tuotteet pintakäsitellään aina rodinoimalla, mikä estää hopean tummumisen. Näin välttyään reklamaatiolta, joita hopeakorujen tummuminen voisi aiheuttaa.

**Markkinoillemeno- eli operaatiostrategiassa** määritellään, missä ja miten ulkomaisille asiakkaille tarkoitetut tuotteet valmistetaan ja toimitetaan ulkomaisille asiakkaille eli siinä on pohjimmiltaan kyse valmistuspaikan ja -tavan valinnasta. Tämän jälkeen voidaan päättää jakelustrategiasta eli minkälaisen jakelukanavien kautta tuotteet toimitetaan yksittäisille asiakkaille. Jakelukanavat eroavat toisistaan sen mukaan, onko yritys valinnut operaatiomuodokseen viennin vai ulkomaisen valmistuksen. (Äijö 2001, 80).

Vahvaselän (2009, 71) mukaan entry- eli markkinoillemenostrategialla puolestaan tarkoitetaan tapaa, jolla yritys saa tuotteensa markkinoille. Operaatiomuoto tarkoittaa siis toimintamuotoa, jota yritys hyödyntää kansainvälisille markkinoille laajentuessaan sekä toimintavaihtoehtoa, jolla se saa tuotteensa kohdemarkkinoilla ostajien saataville.

**Tuotantostrategiassa** suunnitellaan, miten yritys saa haltuunsa ne tuotteet, joita se aikoo markkinoilla myydä. Mikäli yrityksellä on omaa ulkomaista tuotantotoimintaa, edellyttää se täydellisen strategisen suunnitelman laatimista. Sen sijaan viennissä, jolloin tuotanto hoidetaan kotimassa, erillistä tuotantostrategiaa ei välttämättä tarvita, mutta viennin vaikutus tuotantoon on kuitenkin otettava huomioon. (Äijö 2001, 83). Saurumilla operaatiomuotona on vienti eli tuotteet valmistetaan kotimaassa, joten tuotantostrategian laatiminen ei ole välttämätöntä ainakaan vielä viennin alkuvaiheessa.

**Kansainvälisen rahoitusstrategian** sisältöön ja rakenteeseen vaikuttaa myös yrityksen kansainvälisen toiminnan laajuus ja operaatiomuoto. Kansainvälisellä toiminnalla on aina vaikutusta yrityksen rahoitusstrategiaan, mutta vasta yrityksen itse hoitamien suorat ulkomaiset investoinnit kuten ulkomainen tuotanto tai myyntikonttori edellyttää erillisen kansainvälisen rahoitusstrategian laatimista. Kansainvälinen toiminta vaikuttaa myös yrityksen **henkilöstöstrategiaan**, mutta erillisen kansainvälisen henkilöstöstrategian laatiminen on tarpeen vasta, kun yrityksellä on oma ulkomainen toimintayksikkö. (Äijö 2001, 84). Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä kansainvälistä rahoitusstrategiaa, sillä operaatiomuodon ollessa vienti, rahoitusstrategian laatiminen ei ole välttämätöntä.

Äijön (2001, 82) mukaan **Kansainvälisen markkinointistrategian** suunnittelun luonteeseen vaikuttaa yrityksen kansainvälisten toimintojen laajuus ja operaatiomuoto. Mikäli yrityksen kansainvälinen toimintamuoto on vienti, suunnittelun pääroolissa on tällöin markkinointi, koska muut yrityksen perustoiminnot **tuotanto, rahoitus ja henkilöstöasiat** hoidetaan kotimaassa. Jokaisen ulkomaisen toimintavaihtoehdon yhteydessä joudutaan laatimaan siis ainakin markkinointistrategia, joten kuvailen seuraavassa aluvuossa kansainvälisen markkinointistrategian osa-alueita hieman yksityiskohtaisemmin.

#### 4.2 Kansainvälinen markkinointistrategia

Äijön (2001, 119 - 121) mukaan markkinointi on ehkä yrityksen keskeisin toiminta-alue, sillä sen kautta yritys on suorassa kosketuksessa asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Markkinoinnin tehtävänä on löytää ja määritellä markkinoilla esiintyvät tarpeet, auttaa yritystä tuottamaan ne ja tyydyttää tarpeet toimittamalla kyseiset tuotteet asiakkaalle. Muut yrityksen perustoiminta-alueet kuten ostot, tuotanto, rahoitus ja henkilöstö ovat tietyllä tapaa markkinointia tukevia toimintoja, jotka auttavat asiakkaalle tarjottavan kilpailuedun eli lisäarvon synnyttämisessä. Markkinointi on nykykäsityksen mukaan

integroitu kaikkeen yritystoimintaan, koska kaikkien toimintojen päämääränä on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Markkinointi on siis yleiskäsite, joka kattaa kaikki asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen vaadittavat tehtävät, kuten markkinointitutkimus, segmentointi, tuotteen ja palvelun määrittely, jakelu, hinnoittelu, mainonta ja myynti.

Äijö (2001, 122) on kuvannut kansainvälisen markkinointistrategian yleistä rakennetta seuraavasti:

- Yhteenveto
- Kansainvälinen markkinointimix
- Kohdemarkkina- ja segmentointistrategia
- tuotestrategia
- markkinointiviestinnänstrategia
- jakelustrategia
- hinnoittelustrategia

Kansainvälisen markkinointistrategian yhteenvedossa määritellään yrityksen strategian olennaiset piirteet, joista tärkein on yrityksen erityinen kansainvälinen kilpailuetu ja miten yritys aikoo hyödyntää sitä markkinoilla. Sen lisäksi yhteenvedossa määritellään kansainvälisen markkinoinnin kasvustrategia, kansainvälisen sopeuttamisen aste sekä kansainvälisen markkinointimixin osien integrointi eli tarkastellaan kutakin markkinointimixin osastrategiaa eli kohdemarkkina-, tuote- markkinointiviestintä-, hinnoittelu- ja jakelustrategiaa suhteessa muihin. Kansainvälisen markkinointistrategian tärkein osa-alue on näiden viiden strategia-alueen yksityiskohtainen määrittely. (Äijö 2001, 123 – 126).

**Kohdemarkkinastrategiassa** valitaan ja määritellään, ketkä ovat yrityksen potentiaaliset asiakkaat. Potentiaalisten asiakkaiden tarkastelussa lähdetään liikkeelle segmentoinnista eli selvitetään aluksi potentiaalisten asiakkaiden heterogeenisyyden aste. Segmentoinnin perusteena voi olla esim. yrityksen toimiala, koko, asiakaskunta jne. Kohdemarkkinastrategiassa yritys päättää, miten se suhtautuu potentiaalisessa asiakaskunnassa ilmeneviin erilaisuuksiin ja miten se aikoo kattaa asiakaskunnan markkinointitoimenpiteillään. (Äijö 2001, 127).

Äijön (2001, 128) mukaan kohdemarkkinastrategiat voidaan ryhmitellä kolmeen ryhmään: erilaistamaton, erilaistettu ja keskittynyt strategia. Erilaistamattomassa strategiassa segmentit jätetään huomiotta ja koko potentiaalista asiakaskuntaa kohdellaan markkinointitoimenpiteiden kannalta yhtenä yhtenäisenä ryhmänä. Erilaistetussa stra-

tegiassa potentiaalinen asiakaskunta nähdään niin hajanaiseksi, että eri segmenteille kehitetään oma markkinointistrategia ja / tai tuote, mikä vaatii luonnollisesti paljon resursseja. Keskitetty kohdemarkkinastrategia tarkoittaa puolestaan keskittymistä ja erikoistumista muutaman, yritykselle parhaiten sopivan segmentin kattamiseen. Keskitetty strategia on tyypillinen pienille yrityksille, joilla ei ole käytössään suuria resursseja. Useille suomalaisille yrityksille oikein määritelty markkinointistrategia tarjoaisi parhaat mahdollisuudet menestyä kansainvälisillä markkinoilla. Tärkeää on oikean segmentin löytäminen niin, että suomalaisen yrityksen erityinen kilpailukyky tulee menestyksekkäästi hyödynnettyä.

Saurumille potentiaalisissa vientimaissa kultasepäntuotteita myydään pääasiassa vain alan erikoisliikkeissä eli Saurumin tapauksessa potentiaalisia asiakkaita ovat siis kaikki kultasepäneliikkeet eikä niitä ole enää tarpeen segmentoida vaan sama markkinointistrategia kattaa kaikki potentiaaliset asiakkaat. Kuitenkin ehkä tärkein asiakasryhmä ainakin viennin alkuvaiheessa on tarjota Lumoavan tuotteita pienille liikkeille, jotka etsivät valikoimiinsa jotakin uutta ja erilaista ja, joilla ehkä jo on valikoimissaan muita pohjoismaisia designkorumerkkejä. Perinteisten koruliikkeiden lisäksi mahdollisia asiakkaita ovat myös pohjoismaista designia myyvät liikkeet.

**Kansainvälisen tuotestrategian** yhteenvedossa määritellään tuotteen kilpailuedut ja niiden aiheuttamat painotukset, tuotekonsepti asiakkaan tarpeina ilmaistuna, tuotteen kansainvälinen sopeuttamisaste, tuotteen differointi eli tuotestrategian suhteuttaminen kilpailijoiden tuotteisiin, tuotteen asemointi, elinkaari ja sen ajoitus sekä tuotesortimentti. (Äijö 2001, 129 - 130). Saurumin ensisijaiseksi vientituotteeksi on valittu Lumoava -korut, sillä niiden osalta tulee eniten kyselyjä ulkomailta ja siinä myös brandin rakennustyö on pisimmällä.

**Markkinointiviestintä** eli menekinedistäminen pyrkii palvelemaan yrityksen yleisiä kansainvälisen markkinoinnin päämääriä ja tavoitteita. Yleisimmin käytetyt viestinnän menetelmät ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen ja suhdetoiminta ja näille laaditaan usein omat strategiset suunnitelmansa. Viestintästrategian yhteenvedossa esitetään strategian keskeisimmät piirteet ja rooli yleisessä kilpailustrategiassa, jolloin keskeisin asia on kilpailuedun vaikutus, ja sen aiheuttamat painotukset viestinnässä. Toinen tärkeä päätös on suhtautuminen ulkomaisten markkinoiden erityispiirteisiin eli sopeutumisasteen määrittelemineen. Jälleen kerran tämän kaiken on perustuttava hyvin jäsenyneeseen käsitykseen yrityksen erityiskilpailuedusta kansainvälisillä markkinoilla. Mikäli yrityksen erityinen kilpailuetu on markkinoinnin ylivoimainen osaaminen, perustuu strategian onnistuminen usein juuri mark-

kinointiviestintään. Jos taas yrityksen kilpailuetu on ylivoimainen tuote, markkinointiviestinnällä on lähinnä muuta markkinointistrategiaa tukeva rooli. Kun markkinointiviestintästrategian yhteenvedo, päämäärät ja tavoitteet on määritelty, laaditaan yksityiskohtainen menekinedistämisstrategia, joka koostuu seuraavista kohdista: kohde-ryhmä, sanoma, menetelmät, mediavalinta, organisaatio, operatiivinen suunnitelma ja budjetti. Viestintästrategian keskeisin sanoma on, se mitä asiakkaille halutaan yrityksestä ja sen tuotteista viestiä. Tämän tulee perustua selvään näkemykseen yrityksen erityisestä kansainvälisestä kilpailukyvyistä, jonka hyödyntämistä viestintä tulee palvelulla. (Äijö 2001, 131 - 134).

**Kansainvälisen jakelustrategian** yhteenvedossa määritellään sen tärkeimmät piirteet eli kilpailuedun vaikutukset ja painotukset jakelussa, jakelun rooli ja merkitys markkinointistrategiassa, jakelun suhde muihin kilpailutekijöihin, kansainvälisen sopeutumisen aste, intensiivisyys ja kontrollin aste. Jakelustrategian suunnittelussa tulisi keskittyä erityisesti jakelujärjestelmän rakenteeseen, sen johtoon ja kontrolliin sekä fyysiseen jakeluun. Jakelujärjestelmän rakenteeseen vaikuttaa yrityksen operaatiomuoto. Operaatiomuodon ollessa vienti, päätetään ensimmäiseksi hoitaako yritys itse myynnin suoraan lopullisille asiakkaille ulkomaisilla markkinoilla vai käyttääkö se välikäsiä eli edustajia. Jakelujärjestelmän suunnitelmallinen johtaminen ja valvominen on tärkeää ja strategiassa tulisi määritellä seuraavat pääperiaatteet: sopimustyyppi, edustajien palkkiotaso -ja tyyppi, edustajien rahallinen ym. motivointi, edustajille annettava koulutus ja markkinointituki sekä edustajien kontrollointi. Jakelustrategiassa otetaan kantaa myös siihen, miten fyysinen jakelu hoidetaan eli turvautuuko yritys ulkopuoliseen apuun vai hoidetaanko fyysinen jakelu yrityksen omin resurssein. (Äijö 2001, 140 – 145).

**Hinnoittelustrategian** yhteenvedossa määritellään, kilpailuetu ja sen vaikutus hinnan rooliin, hintataso suhteessa markkinahintaan ja kilpailijoihin, kustannuslaskennan ja hinnoittelun periaatteet sekä kansainvälisen sopeutumisen aste. Hintataso joudutaan sopeuttamaan usein markkinoilla vallitseviin olosuhteisiin kuten markkinoiden kokoon, kilpailuun, kustannuksiin ja muihin taloudellisiin sekä juridisiin tekijöihin. (Äijö 2001, 146). Kovan kilpailutilanteen vaikutuksesta tuotteiden vientihinta on yleensä alhaisempi kuin kotimarkkinoilla. Vientimarkkinoinnista aiheutuu kuitenkin kotimarkkinoita enemmän kustannuksia, joten tuottaakseen kotimarkkinoita vastaavalla tavalla viennin myyntivolyymien tulisi olla riittävän suuret. (Karhu 2002, 29).

Hinnoitteluun liittyy osaltaan myös kansainvälisen kaupan maksuehdot. Maksuehtojen suunnittelu ennakoon on tärkeää luottoriskien välttämiseksi. Vienti- ja tuontikau-

passa maksutavan valinta perustuu usein ostajan tai myyjän maan taloudelliseen tai poliittiseen tilanteeseen. Mitä epävarmempi maan tila on, sitä voimakkaammin myyjä haluaa turvata saatavansa. Suomessa maksumoraali on ollut perinteisesti korkea, mutta eri maissa maksukäyttäytyminen voi vaihdella huomattavasti. Viejän kannalta paras tapa välttää luottoriski on saada kauppahinta etumaksuna. Kauppahinnan vaatiminen kokonaisuudessa ennakkomaksuna ei yleensä kuitenkaan miellytä ostajaa, koska hän ei voi olla varma toimitetaanko maksettu tavara lopulta hänelle. Maksuajan myöntäminen ostajalle puolestaan lisää myyjän epävarmuutta ostajan maksusuorituksen saamisesta. Myyjän ja ostajan näkemykset ja intressit sopivasta maksutavasta voivat siis olla hyvinkin kaukana toisistaan. (Pasanen 2005, 190 - 196).

Viennin maksuehtoihin liittyviä asioita on jouduttu miettimään jonkin verran myös Saurumilla. Kotimaassa asiakkaille voidaan myydä luotolla ilman suurempaa riskiä, sillä mahdollisen perinnän hoitaa tarvittaessa yrityksen käyttämä rahoitusyhtiö. Viennin kaupassa on myös mahdollista käyttää luottovakuuttajaa, mutta sen kustannukset olisivat ainakin viennin alkuvaiheessa turhan suuret. Saurumin tavoitteena on välttää ulkomaan luottoriskit perimällä uusilta asiakkailta kauppasumma etumaksuna ennen tuotteiden toimitusta. Kuten edellä mainittiin, etumaksukäytäntö ei kuitenkaan aina sovi ostajalle, mikä osaltaan voi vaikeuttaa kaupantekoa ja uusien asiakkaiden hankintaa. Kovassa kilpailutilanteessa myyjä voikin joutua hinnoittelun ohella joustamaan myös maksuehdoissa ostajan eduksi.

## 5 SAURUMIN KANSAINVÄLISTYMISSIVALMIUKSIEN KEHITTÄMINEN

Kuten olen jo aikaisemmin maininnut, Saurum on osallistunut useaan eri projektiin ja hankkeeseen, joiden tavoitteena on ollut kehittää yrityksen kansainvälistymisvalmiuksia. Eri tahojen järjestämät projektit koostuivat pääasiassa kehitys- ja ideointipalaverista sekä workshop -päivistä, joissa oli mukana yksi tai useampi henkilö Saurumilta sekä vähintään yksi ulkopuolinen konsultti. Näissä kehittämispalaverissa on päätetty Saurumin kansainvälistymisstrategiaan liittyvistä osatekijöistä, joita ovat kansainvälinen toiminta-ajatus eli missio ja visio, kohdemaan ja tuotteen valinta, kansainvälisen toiminnan tavoitteet ja päämäärät. Näiden lisäksi kehityshankkeissa selvitettiin Saurumin kansainvälistymisvalmiuksia ja kohdemarkkinoita viennin aloittamiseksi.

Kehityshankkeiden ansiosta Saurumin kansainvälistyminen on edennyt hyvin samaan tapaan kuin edellä esitetystä teoriaosuudessa on kansainvälistymisprosessia kuvattu. Kehityshankkeiden myötä Saurum on saanut paljon uutta osaamista ja ymmärrystä kansainvälistymispyrkimyksiensä tueksi ja kehittynyt kansainvälisen toimintaympäristön vaatimalla tavalla. Seuraavaksi on esitelty yksityiskohtaisesti tämän opinnäytteen aineistona toimineet kehittämishankkeet, joita ovat Golden Gavia kansainvälistymiskilpailu, Finpron Globaali- ja Go Global -valmennusohjelmat, Talentree konsultti-toimiston toteuttama tulokorttiprojekti, markkinatutkimukset sekä myyntikanavan kehittäminen sekä Itä-Suomen Ylipiston ja Savonia AMK:n järjestämä YKO-hanke ja sen tiimoilta tehty IBAM -analyysi.

### Golden Gavia -kansainvälistymiskilpailu

Saurumin kansainvälistymistä alettiin kehittää systemaattisesti syyskuussa 2011, kun Saurum valittiin 12 muun pohjoissavolaisen yrityksen kanssa Pohjois-Savon ELY-keskuksen järjestämään Golden Gavia -kilpailuun, jonka tavoitteena oli tukea yritysten kansainvälistymistä. Kilpailu kesti puolitoista vuotta ja päättyi joulukuussa 2012. Kilpailun alussa yritykset asettivat itselleen kansainvälistymiseen liittyvän tavoitteen, jonka saavuttamista kilpailussa tuettiin ja seurattiin. Kilpailun voittajaksi valittiin yritys, joka oli kehittänyt kansainvälistymisvalmiuksiaan eniten suhteessa muihin kilpailijoihin.

Pohjois-Savon ELY -keskuksen lisäksi Golden Gavia kilpailun pääjärjestäjinä oli myös Finnvera, Finpro, Itä-Suomen yliopisto, Kuopion kauppakamari, Kuopion kaupungin Yrityspalvelu, Savonia-ammattikorkeakoulu sekä Savon Yrittäjät. Näiden yh-

teistyökumppaneiden avulla kilpailuun valituille yrityksille tarjottiin intensiivistä valmennusta kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa. Valmennus koostui asiantuntija-luennoista ja workshopeista, jotka myös mahdollistivat kokemusten vaihdon ja toisilta yrityksiltä oppimisen kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa. Näiden lisäksi Golden Gavia palvelumalliin kuului seuraavat tukipaketit, joihin kaikilla kilpailuun valituilla yrityksillä oli mahdollisuus osallistua:

- Finpron Go Global -valmennusohjelma
- Kauppakamarin järjestämä koulutus: Kansainvälisen kaupan käytännöt
- Advisory Board -palvelu, jossa alueen kokeneet ja menestyneet liikkeenjohdon ammattilaiset mentoroivat kansainvälistyviä yrityksiä
- Savonia AMK:n ja Oulun yliopiston järjestämään IBAM -analyysi

Yllä mainituista tarjolla olleista palveluista Saurum osallistui Finpron Go Global -valmennusohjelmaan sekä YKO -hankkeen tiimoilta järjestettyyn IBAM-analyysiin. Valmennuksen lisäksi Golden Gavia -projektin yhtenä tärkeänä tavoitteena oli myös auttaa kansainvälistyviä yrityksiä löytämään oikeat tahot, joiden tuella kansainvälistymistä voidaan viedä eteenpäin. Saurumin osalta tämä tarkoitti muun muassa tiedon saamista kansainvälistymisen tueksi haettavana olevista yritystukimahdollisuuksista.

#### YKO -hanke ja IBAM - analyysi

Golden Gavia -kilpailun lisäksi Saurum oli mukana Savonia-ammattikorkeakoulun järjestämässä YKO-hankkeessa (Yritysten Kansainvälinen Osaaminen -hanke), jonka tarkoituksena oli tukea ja opastaa pohjois-savolaisia pk-yrityksiä tarjoten valituille kohdeyrityksille olennaisia neuvoja menestykseen kansainvälisillä markkinoilla. Hankkeen toteutuksessa oli mukana alan asiantuntijoita Oulun yliopistosta, Itä-Suomen yliopistosta sekä Savonia ammattikorkeakoulusta. YKO-hankkeeseen sisältyi asiantuntijaluentoja ja workshop päiviä, joihin hankkeessa mukana olevilla yrityksillä oli mahdollisuus osallistua.

YKO-hankkeeseen liittyen Saurumilla tehtiin vuoden 2012 alussa IBAM-analyysi, jossa kartoitettiin yrityksen kansainvälistymisvalmiuksia. IBAM- analyysi toimii nykyisin nimellä QUAM® - Quadratic Assessment Model. ”Analyysi perustuu 480 väitteeseen, joihin vastataan joko kyllä (väite pitää paikkansa) tai ei (asia ei pidä paikkaansa). Väittämät on jaettu viidelle tasolle. Ensimmäinen taso kuvaa aloittelevan yrityksen toimintaa, toinen taso kuvaa satunnaisesti kansainvälisillä markkinoilla toimivaa yritystä, kolmannen tason yritys toimii suunnitelmallisesti kansainvälisillä markkinoilla,

neljännen tason yritys kasvattaa kansainvälisen liiketoiminnan osuuttaan johdonmukaisesti, ja viidennen tason yritys on vahvasti monikansallinen yritys. Kypsyysmallien pohjalla on oletus, että edetäkseen korkeammalle tasolle aiempien tasojen asioiden tulee olla kunnossa.” (Quumin International Oy)

Analyysin tulokset kertovat, mille tasolle yritys sijoittuu sekä paljastaa yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä kansainvälisen kasvun kannalta välttämättömät kehittämisen kohteet. QUAM – analyysissä selvitetään neljää liiketoiminnan osaamisaluetta, jotka ovat **markkinaosaaminen, asiakasosaaminen, strateginen osaaminen sekä yrityksen käytettävissä olevat resurssit**. Analyysi kertoo yrityksen nykyiset valmiudet ja osaamisvajeet kunkin osaamisalueen osalta. Kansainvälistyminen edellyttää tasapainoisesti panostuksia jokaisella osa-alueella. Analyysissa esiin tulleet kasvustrategian kannalta olennaiset puutteet priorisoidaan ja kehittämiskohteista tehdään toimenpidelista. Toimenpiteiden etenemistä voidaan seurata toistamalla analyysi säännöllisin väliajoin. (Quumin International Oy)

Saurumilla ensimmäinen analyysi kierros tehtiin tammikuussa 2012. Tuolloin Saurum sijoittui analyysissä tasolle yksi, joka kuvaa kansainvälistymistä aloittelevaa yritystä. Ensimmäisen analyysikierroksen jälkeen Saurumin tavoitteeksi asetettiin siirtyminen tasolle kaksi, johon pääsemiseksi yrityksen olisi selvitettävä ja kehitettävä seuraavia osa-alueita (Oulun yliopisto, 2012a):

- **Kansainvälisen liiketoimintastrategian työstäminen**, johon kuuluu potentiaalisten markkinoiden ja asiakassegmenttien selvittäminen sekä kansainvälisen myynnin kustannusten arviointi sekä kannattavuuden seuranta ja tuotteen hinnoittelu.
- **Asiakastuntemus ja markkinointi kohdemaissa**
- **Kansainvälisenkaupan lainsäädännölliset ja viranomaisvaatimukseen liittyvät asiat**
- **Henkilöstöjohtamisen käytännöt yrityksessä**, johon kuuluu roolien, tehtävien ja tavoitteiden selkiyttäminen ja seuranta sekä operatiivisen KV- liiketoimintakokemuksen kehittäminen.
- **Kansainvälisen myynnin johtamisen käytännöt**
- **Kansainvälisen Kaupan käytännöt**

Toinen analyysikierros tehtiin marraskuussa 2012, eli noin 10 kuukautta ensimmäisen analyysin jälkeen. Tällöin Saurum sijoittui tavoitteen mukaisesti tasolle kaksi eli toimii satunnaisesti kansainvälisillä markkinoilla. Vajaan vuoden aikana kehitystä oli siis tapahtunut huomattavasti ja kaikilla tasoilla. Analyysin perusteella oli nähtävissä, että Saurumilla on tultu aikaisempaa enemmän tietoisiksi kansainväliseen liiketoimintaan

liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi sen mahdollisuuksista, riskeistä ja toimintatavoista. Kansainvälistymiseen liittyviä asioita on käyty yrityksessä läpi entistä useamman henkilön kesken, joka on tärkeää asioiden eteenpäin viemisen kannalta. Ensimmäisen analyysikerroksen jälkeen listatuista kehittämiskohteista moni asia on edennyt tavoitteen mukaisesti. (Oulun Yliopisto, 2012b).

Analyysin perusteella yksi keskeisimmistä kehitystä vaativista osa-alueista oli kansainvälisen liiketoimintastrategian työstäminen. IBAM-analyysissä kävi ilmi, että erityisesti tiedon jakaminen organisaation sisällä on jäänyt puutteelliseksi, jonka vuoksi yrityksen kaikilla työntekijöillä ei ole ollut selkeää käsitystä yrityksen kansainvälistymisen tilasta tai siitä millaisia kansainvälistymiseen liittyviä tavoitteita yrityksellä on. Useista päällekkäisistä kehittämishankkeista saatu tieto oli jäänyt kiireen keskellä jakamatta organisaation sisällä, joten tietoa ei ole pystytty hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän tiedon pohjalta päätin valita opinnäytetyöni aiheeksi kansainvälistymisstrategian luomisen, jossa määritellään selkeästi kansainvälistymiseen liittyvät tavoitteet, visio sekä yrityksen kansainvälinen kilpailuetu. Samalla oli mahdollista auttaa yritystä hankkimaan ja kehittämään kansainvälistä liiketoimintaosaamistaan, joka oli myös listattu yhdeksi kehittämistä vaativaksi osa-alueeksi.

IBAM -analyysin avulla yritys sai selkeän kuvan ja toimenpidelistan kansainvälistymiseen liittyvistä kehittämistä vaativista osa-alueista. Saurumilla analyysiin vastasi yhteensä 8 henkilöä, joista vain kolme oli tekemisissä yrityksen kansainvälistymiseen liittyvien asioiden kanssa. Muut viisi vastaajaa koki analyysiin vastaamisen hieman hankalaksi, koska eivät olleet työskennelleet kansainvälistymiseen liittyvien asioiden parissa, eivätkä siksi osanneet vastata analyysissä esitettyihin kysymyksiin. Tästä syystä analyysin tulos ei ollut välttämättä täysin luotettava, mutta antoi kuitenkin erittäin hyvät lähtökohdat kehittämiskohteiden löytämiseksi.

## 5.1 Kohdemarkkinoiden alustava kartoitus

Jo ennen Golden Gavia kilpailua Saurum oli osallistunut vuonna 2008 ELY-keskuksen järjestämään Globaali-ohjelmaan, joka on tarkoitettu kansainvälisiä toimintoja aloittaville tai niitä laajentaville pk-yrityksille. Globaali-ohjelman avulla selvitettiin ja arvioitiin yrityksen kansainvälisiä toimintavalmiuksia. Tämän projektin alkaessa en ollut vielä itse mukana kansainvälistymishankkeissa vaan Saurumilta projektiin osallistui yrityksen toimitusjohtaja, joka yhdessä Finpron asiantuntijan kanssa perehtyi kansainvälistymisprosessin eri osatekijöihin. Globaali-ohjelman loppuraportti valmistui

elokuussa 2011 ja sen myötä yritys sai käyttöönsä räätälöidyn kansainvälistymisen kehittämisohjelman, jossa oli määritelty tärkeimmät kehittämisalueet sekä toimenpiteet ja aikataulut niiden toteutukselle.

Globaali-projektiin kuului osana myös potentiaalisten kohdemarkkinoiden alustava priorisointi. Saurumin toimitusjohtaja ja Finpron konsultti olivat pohtineet yhdessä Saurumille mahdollisia kohdemarkkinoita ja priorisoineet alustavaa kartoitusta varten potentiaaliset kohdemarkkinat seuraavasti:

1. Saksa: vahva ostovoima, Suomen kaltainen kuluttajaprofiili, suuri markkina-alue
2. Ranska: muotitietoisuus, ostovoima
3. Italia: muotitietoisuus, ostovoima, koruperinteet
4. Venäjä: iso potentiaali, kasvumarkkina, läheisyys

Kohdemarkkinoiden valintakriteerinä oli käytetty maiden ostovoimaa, muotitietoisuutta sekä kuluttajien kiinnostusta koruja kohtaan. Näissä maissa suomalaisen designin arveltiin herättävän myös kiinnostusta eksoottisuutensa vuoksi. Hieman poikkeuksellista Saurumin alustavan priorisoinnin mukaisessa kohdemarkkinavalinnassa on, että Venäjää lukuun ottamatta siinä ei ole mukana lainkaan lähimarkkinoita, kuten Ruotsia tai Viroa. Vahvaselän (2009, 111) mukaan kansainvälistyminen aloitetaan yleensä lähimarkkinoilta ja jos näillä alueilla onnistutaan, voidaan siirtyä Eurooppaan ja kauemmaksi. Immonen (2005, 21) puolestaan neuvoo aloittamaan viennin niiltä markkinoilta, joilla on pienimmät sisääntulokynnykset ja jossa ei ole omaa vahvaa paikallista valmistajaa. Usein kannattaa aloittaa vähän pienemmillä markkinoilla ja vasta sitten siirtyä isommille päämarkkinoille.

Alustavan priorisoinnin pohjalta päätettiin teettää Finprolla markkinatutkimus, jossa tutkittiin Saksan, Ranskan, Italian ja Venäjän korumarkkinoita. Tutkimuksen tavoitteena oli antaa kattava yleiskuva kyseisten maiden korumarkkinoista, jotta pystyttäisiin tunnistamaan oikea kohdema viennin aloittamiseksi. Tutkimus oli toteutettu Finpron toimesta työpöytätyönä ja sitä täydennetty asiantuntijahaastatteluin. Tutkimus koostui seuraavista osa-alueista: markkinoiden erityispiirteet, arvio markkinoiden arvosta ja tulevaisuuden näkymistä sekä kuluttajien ostovoimasta, jakelukanavat, suomalaisten design -brandien esiintyvyys kyseisillä markkinoilla, kaksi benchmarking yritystä Efva Attling ja Georg Jenssen sekä asiantuntijahaastattelut. Seuraavaksi on kuvattu tutkimuksen keskeisimpiä asioita markkina-alueittain.

**Ranska** on monien luksusbrandien syntysijana maailman viidenneksi suurin korujen kuluttaja. Vuonna 2009 Ranskassa koruja myytiin 3,9 miljardin euron arvosta ja kello- sekä korualan erikoisliikkeitä oli vuonna 2011 tehdyn tutkimuksen mukaan yhteensä 3430. Kilpailutilanne Ranskassa on kova ja markkinat ovat hyvin hajanaiset, mikä edellyttää markkinoilla pärjätäkseen selkeää kohdentamista ja markkinointistrategiaa. Ranskassa on perinteisesti käytetty enemmän kultakoruja, mutta viime vuosina myös hopeakorut ovat olleet trenditietoisten suosiossa. Myös pohjoismainen design on noston arvostustaan Ranskassa viime vuosina. Vuonna 2011 Ranskassa oli edustettuina seuraavat suomalaiset designbrandit: Iittala, Marimekko, Hanna Korvela, Fiskars ja Aarikka. (Finpro 2011).

**Saksassa** vuonna 2009 koruja myytiin 3,1 miljardilla eurolla. Euromonitorin mukaan vuonna 2014 korujen myynnin arvioidaan kuitenkin laskevan taloudellisen laman vaikutuksesta 2,5 miljardiin. Kello- ja korualan erikoisliikkeitä Saksassa oli vuonna 2011 yhteensä 3442. Saksa on Italian ja Mexican jälkeen maailman kolmanneksi suurin hopeakorujen kuluttaja ja hopeakorut ovat erityisesti nuorten suosiossa. Saksan korumarkkinoilla on erittäin kova kilpailu ja markkinat ovat hajanaiset, joten markkinointi vaatii aikaa ja investointeja. Tärkeimmät jakelukanavat ovat koruliikkeet, brandimyyvälät, internet ja tavaratalot, joista internet on nopeimmin kasvava jakelukanava. Saksassa arvostetaan selkeää pohjoismaista designia ja suomalaisista korumerkeistä siellä on edustettuina Lapponia ja Finnfeelings. Suomalaisista design brandeistä Saksassa on edustettuina Iittala, Marimekko, Hanna Korvela, Fiskars ja Aarikka. (Finpro 2011).

**Italiassa** korujen valmistus on yksi merkittävimmistä teollisuuden aloista. Vuonna 2009 koruja myytiin Italiassa 3,3 miljardilla eurolla ja kello- ja korualan erikoisliikkeitä Italiassa oli vuonna 2011 yhteensä 2152. Italiassa on pidetty perinteisesti hopeakorujen sijaan enemmän kultakoruista, mutta myös siellä selkeä ja yksinkertainen skandinaavinen design on noston viime vuosina suosiotaan. Italiassa on paljon omaa korutuotantoa, joten ulkomaisten korumerkkien on vaikea päästä markkinoille. Suomalaisista designbrandeista Italiassa on edustettuina Iittala, Marimekko, Hanna Korvela ja Fiskars. (Finpro 2011).

**Venäjältä** on kasvanut houkutteleva markkina-alue monille luksusbrandeille. Uusi keskiluokka ja erityisesti uusriikkaat arvostavat tunnettuja brandejä ja koruilla näyttään mielellään sosiaalista statusta. Vuonna 2009 Venäjällä myytiin koruja arviolta 6,1 miljardin dollarin arvosta ja kulutuksen uskotaan jatkavan kasvua. Suomalainen design ei ole kovin tunnettua Venäjällä lukuun ottamatta Marimekkoa ja Alvar Aaltoa.

Suomalaisista tuotemerkeistä Venäjällä on edustettuina Iittala ja Lumene. Jalometallituotteiden tuontia Venäjälle vaikeuttaa 20 prosentin tuontitulli sekä monimutkaiset leimauskäytännöt. (Finpro 2011).

Markkinatutkimuksen perusteella mikään valituista maista ei osoittautunut viennin aloittamisen kannalta selvästi toista paremmaksi vaihtoehdoksi. Kaikissa maissa kilpailu oli kovaa ja markkinat hajanaiset. Venäjän osalta tutkimukseen ei ollut saatavilla riittävästi luotettavaa ja vertailukelpoista tietoa, joten sen arviointi oli muita alueita hankalampaa. Italiassa on puolestaan näistä maista eniten omaa tuotantoa, joten siellä ulkomaisten merkkien saaminen markkinoille on vaikeaa. Saksan, Ranskan ja Italian kuluttajakäyttäytymisessä oli havaittavissa lisääntyvää kiinnostusta trendikkäisiin hopeakoruihin, mutta Saksassa arvostetaan kuitenkin näistä maista eniten skandinaavista designia sekä kulttuuri ja makutottumukset ovat lähimpänä suomalaista. Tämän tiedon pohjalta Saksa valittiin Saurumin kannalta potentiaalisimmaksi kohdeksi ja siellä tehtiin kesällä 2012 Finpron toimesta syvällisempi markkinatutkimus. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että Saksassa on edustettuina tutkituista maista eniten suomalaisia designbrandeja. Suomalaisista korumerkeistä Lapponia on Saksassa tunnetuin. Lapponialla on ollut aikanaan Saksassa oma toimipiste, mutta nykyään Kaleva Koru konserniin kuuluva Lapponia toimii Saksassa edustaja mallinmukaisesti.

## 5.2 Kohdemaan valinta viennin aloittamista varten

Globaali -valmennusohjelman jälkeen Saurum osallistui osana Golden Gavia kilpailua Finpron ja ELY-keskuksen yhteistyössä järjestämään Go Global -valmennusohjelmaan, jonka tavoitteena oli antaa yritykselle uutta osaamista ja edellytyksiä yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan suunnitelmalliseen käynnistämiseen. Valmennusohjelma rakentui yrityskohtaisesti räätälöidystä valmennusprosessista ja yhteisistä workshop päivistä, joihin osallistui minun lisäksi Saurumin toimitusjohtaja sekä Finpron konsultti. Valmennusohjelma käynnistyi joulukuussa 2011 ja loppuraportti valmistui kesäkuussa 2012.

Finpron (2012a) mukaan valmennusohjelman tavoitteena oli madaltaa pk-yritysten kynnystä kannattavan kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämiseen, parantaa yrityksen ja sen henkilöstön kansainvälistymisedellytyksiä ja -valmiuksia, kehittää yrityksen kokonaisnäkemystä globaalin yrityksen liiketoiminnoista ja avartaa näkemystä yrityksen mahdollisuuksista ja kilpailueduista kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä. Lisäksi tavoitteena oli pienentää yrityksen kansainvälistymiseen liittyviä riskejä

sekä helpottaa uusien liikekumppaneiden löytämisessä ja edistää yritysten välistä verkostoitumista. Saurumin tapauksessa valmennuksen yritysکوhtainen tavoite oli Saksan korumarkkinatuntemuksen syventäminen, joten projektin aikana selvitettiin jakelutiet, kilpailutilanne ja hintatasot. Tavoitteena oli myös Saurumille optimaalisen jakelukanavan (ketjut / myyntipisteet) tunnistaminen ja kanavan vaatimusten selvittäminen sekä palautteen saaminen potentiaalisilta asiakkailta Lumoava korujen kiinnostavuudesta.

Go global -valmennusohjelman loppuraportissa (Finpro 2012a) Saurumia oli ohjeistettu huomioimaan seuraavat asiat:

- Nykyiset resurssit on optimoitu palvelemaan kotimaan liiketoimintaa, mutta kansainvälistyminen vaatii kuitenkin uudenlaista osaamista ja vie johdon ja avainhenkilöiden aikaa. Huomioon tulee ottaa myös asiakaspalvelu, reklaamaatioiden hoito ja yhteydenpito tuleviin kumppaneihin.
- Tuotteiden laatu ja valikoiman kiinnostavana pitäminen tulevat merkittäviksi kilpailutekijöiksi pitkän tähtäimen menestystä rakennettaessa. Uusille markkinoille mentäessä oikeanlainen valikoima ja hinnoittelun osuminen on etenkin alkuvaiheessa tärkeää. Tätä on mahdollista testata esimerkiksi testimyynnillä valikoiduissa myymälöissä.
- Saksassa sopiva etenemistapa on edustajamalli. Messut ovat tärkeä kanava rakennettaessa nimeä ja suhteita alan toimijoihin, joten Inhorgenta messuille osallistuminen on lähes pakollista, jos haluaa rakentaa asemaa Saksan markkinoilla.

Yllä mainituista asioista, moni asia onkin jo edistynyt Finpron suositusten mukaisesti. Kansainvälistymiseen käytössä oleva resurssit ovat lisääntyneet jonkin verran siirtyessäni hoitamaan pääasiassa kansainvälistymiseen liittyviä asioita. Uutta osaamista kansainväliseen liiketoimintaan on puolestaan saatu kehittämisprojektien lisäksi myös suorittamani ylemmän ammattikorkeakoulun opintojen sekä tämän opinnäytetyön myötä. Tuotteiden laatua on kehitetty entisestään ja tuotteissa on otettu huomioon kansainvälisillä markkinoilla vaaditut ominaisuudet. Esimerkiksi Japanissa ja Saksassa hopeatuotteissa on oltava pintakäsittely, joka estää tuotteiden tummumisen. Saurumilla selvitellään parhaillaan erilaisia pintakäsittelyvaihtoehtoja asian huomioimiseksi.

Alustavan kohdemarkkinaselvityksen tulosten perusteella Saksa valittiin Saurumin ensisijaiseksi vientimaaksi. Saksan korumarkkinatuntemuksen syventämiseksi Go Global -projektin aikana tehtiin kesäkuussa 2012 Finpron toimesta alustavaa tutki-

musta tarkempi markkinaselvitys Saksan korumarkkinarakenteesta ja keskeisistä toimijoista. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia yksityiskohtaisesti korujen jakelua, myyntikanavia ja kilpailutilannetta Saksassa sekä palautteen saaminen Lumoava-korujen kiinnostavuudesta kyseisellä markkina-alueella. Saurumin tuotemerkeistä Lumoava oli valittu ensisijaiseksi vientituotteeksi, koska siinä brandinrakennustyö on pisimmällä ja sen osalta on saatu eniten kyselyjä ulkomailta.

Markkinatutkimus toteutettiin työpöytä tutkimuksena, jota täydennettiin asiantuntija-haastatteluin. Työpöytä tutkimuksessa oli käytetty yleisiä tietolähteitä markkinakoon ja sen eri segmenttien, ostokäyttäytymisen, jakelukanavien, kilpailijoiden ja hintojen selvittämiseksi. Lisäksi korumyymälöissä oli tehty neljä asiantuntijahaastattelua, joiden avulla pyrittiin saamaan palautetta Lumoava-malliston sopivuudesta Saksan markkinoille. Haastatteluilla kerättiin palautetta konseptista, valikoimasta, esittelymateriaaleista, hinnoista ja pakkauksista sekä hankittiin tietoa sopivasta etenemis- ja toimintamallista Saksassa. Palautteen keräämistä varten Lumoavalle oli tehty yhteistyössä mainostoimiston kanssa kansainvälisille asiakkaille suunnattu brandiesityskirja sekä brandiesitysvideo. Brandiesittelyn lisäksi haastateltaville esiteltiin seuraavat Lumoava mallistoon kuuluvat tuotteet: Pihla-riipus, Vanilja-riipus, Hertta-riipus ja Soturi-riipus. Palautteen keräämiseksi valitut tuotteet edustivat kotimaan myydyimpiä tuotteita ja samalla ne olivat tyyliltään toisistaan poikkeavia. (Finpro 2012b).

Saksan korumarkkinat ovat suuret ja tuotetarjonta laaja. Vuonna 2009 Saksassa myytyjen korujen liikevaihto oli 3,1 miljardia, mutta vuonna 2014 sen ennustaan laskevan 2,5 miljardiin. Joka tapauksessa Saksan korumarkkinoiden koko on moninkertainen Suomen korumarkkinoihin verrattuna. Saksalaiset ostavat korunsa mieluiten erikoisliikkeistä (24 %) tai tavarataloista (8 %). Tavaratalojen valikoima painottuu ns. edullisempiin muotikoruihin kun taas erikoisliikkeissä myydään kalliimpia ja edustavampia merkkejä. (Finpro 2012b).

Saksassa koruille löytyy useita eri jakelukanavia, mutta useimpien suhteellinen osuus jää pieneksi, joten tärkein korujen jakelukanava Saksassa ovat erikoisliikkeet, joita on saksassa noin 3500 kpl eli noin kuusi kertaa enemmän kuin Suomessa. Uudet jakelukanavat kuten online ja postimyynti ovat kasvaneet viime vuosina, mutta niiden osuus on edelleen vähäistä verrattuna perinteiseen jakelukanavaan. Koruala on Saksassa hyvin perinteinen toimiala, joten erikoisliikkeet pitävät edelleen pintansa, johtuen niiden tarjoamasta palvelusta ja ammattimaisesta osaamisesta. Saksalaiset käyttävät koruihin keskimäärin 85 euroa vuodessa ja suurin osa (60 %) koruista ostetaan lahjaksi jollekin toiselle. Korujen hintataso vaihtelee myyntikanavan mukaan, erikois-

liikkeissä hintahaitari on leveämpi kattaen eri hintaluokat, kun taas tavarataloissa myytävien tuotteiden hinta jää yleensä alle 200 euron. Viime vuosina hopeakorut ovat nostaneet suosiotaan myös Saksassa johtuen kullan hinnan voimakkaasta noususta. (Finpro 2012b).

Tutkimuksessa haastateltujen korualan asiantuntijoiden palaute Lumoavan tuotteista oli pääosin positiivista. Tuotteet olivat heidän mielestään selkeästi skandinaavisen designin ja ilmeen mukaisia. Konsepti ja materiaali koettiin käyttökelpoiseksi ja valmiiksi. Myös pakkausten ja myyntimateriaalin värimaailma koettiin raikkaaksi ja erottuvaksi. Lumoava nimi oli koettu miellyttäväksi, mutta logon luettavuus oli ollut joillekin hankalaa. Eniten epäilystä oli nostattanut tuotteiden korkea hintataso. Hinta on suuressa roolissa, kun tuotemerkki ei ole markkina-alueella tunnettu, sillä kilpailu paikallisten ja muiden markkinoilla olevien hopeakoruvälmistäjien kanssa on kovaa. Korkeahintaisimmilla koruilla on oltava tarina, joka antaa korulle lisäarvoa. (Finpro 2012b).

Lumoavalle sopivin myyntikanava on erikoisliikkeet ja designpainotteiset myymälät, joissa myydään skandinaavista designia ja koruja. Potentiaalisin ostajakunta voisi olla Saksan pohjois- ja länsipuolen suurimmissa kaupungeissa. Haastateltavien mukaan tärkein menestykseen vaikuttava tekijä on hyvän paikallisen edustajan löytäminen. Erikoisliikkeiden valikoimaan pääsy edellyttää vahvaa paikallista myyntityötä ja hyviä suhteita liikkeisiin. Tuotevalikoimassa kannattaa keskittyä tuotteisiin, jotka ilmentävät yksinkertaista skandinaavista designia. (Finpro 2012b).

Saksan markkinatutkimuksen myötä saatujen tulosten ja palautteen perusteella Saurum päätti jatkaa etenemistä Saksan markkinoilla ja käynnistää myyntiagentin haku-projektin yhteistyössä Finpron kanssa. Saurumin keskeiset valinnat Saksan osalta ovat seuraavat: **Myyntikanavana** on pienet yksittäiset koruliikkeet, jotka etsivät valikoimiinsa erikoisuuksia. Erityisesti liikkeet, joilla on valikoimissaan muita skandinaavisia design korumerkkejä. **Myyntialueena** on pohjoisen ja läntisen Saksan suuret kaupungit. **Partneriksi** etsitään paikallinen edustaja/agentti. Pyritään välttämään maahantuoja-asetelmaa, jotta tuotteiden hinnoittelu pystytään pitämään kohtuullisena. **Valikoimana** on Lumoava tuotteet ja alussa painotetaan pelkistettyjä skandinaavisen designin mukaisia tuotteita. **Hinnoittelussa** pyritään noudattamaan Suomen hintatasoa. Seuraavassa luvussa on kuvattu Finpron kanssa yhteistyössä tehtyä Saksan partnerinhakuprosjektia.

### 5.3 Myyntikanavan kehittäminen

Saksan markkinatutkimustulosten valmistuttua Saurum päätti aloittaa partnerin haku-projektin Saksasta yhteistyössä Finpron kanssa. Projektin tavoitteena on löytää Lumoavalle paras mahdollinen edustaja eli myyntiagentti, jolla on entuudestaan hyvät suhteet ja kokemusta korualalta Saksassa sekä valmiuksia jälleenmyyjäverkoston rakentamiseen uudella markkina-alueella. Saksan markkinatutkimuksen myötä oli käynyt selkeästi ilmi, että avain menestykseen Saksan markkinoilla oli sopivan edustajan löytäminen. Tämän vuoksi partnerinhakuprojekti päätettiin suorittaa huolella antamalla se Finpron ammattilaisten käsiin. Projektin toteutuksesta vastasi pääosin Finpron Münchenin toimisto, jolla oli käytössään kontaktit paikallisiin alan toimijoihin.

Ideaalikumppanin profiilia oli määritelty Finpron konsultin kanssa jo aikaisemmin Go Global -projektin yhteydessä. Tavoitteena oli löytää provisiopalkalla toimiva ns. vapaa agentti, jolla olisi edustettavanaan Lumoavan lisäksi myös muita korumerkkejä, sillä agentilla haluttiin olevan jo valmiit suhteet Saksan koruliikkeisiin. Ensimmäisessä alettiin etsiä agenttia Pohjois- ja Läntisen Saksan alueelta, jolla olisi myös suhteita skandi-naavista designia myyviin liikkeisiin. Muita agentille asetettuja vaatimuksia olivat englannin kielen taito, hyvä maine asiakkaiden keskuudessa sekä myyntiosaaminen brandituotteen myynnistä eli ymmärrystä konseptin ja palvelun merkityksestä asiakkaalle, kun tuotteen hinta ei toimi myyntiargumenttina.

Projektin alussa määritelty ideaalikumppanin profiili oli näin jälkepäin ajateltuna melko vaativa. Projektin edetessä kävi ilmi, että edustajaehdokkaita ei ollutkaan tarjolla niin kuin oli toivottu. Edustajan löytäminen on luultavasti vaikeuttanut osaltaan puhtaasti provisioon sidottu palkkio. Uuden tuotemerkin tuominen markkinoille on haasteellista ja aikaa vievää, joten edustajat eivät ota helpolla myyntisalkkuunsa tuotteita, joiden myyntimääristä tai kiinnostavuudesta kyseisellä markkina-alueella ei ole varmuutta.

Partnerinhakuprojekti aloitettiin syyskuussa 2012 ja projektia on viety eteenpäin hyödyntäen Finpron paikallisia alan verkostoja, joilta on kysytty suosituksia edustajaehdokkaista. Finpron omien verkostojen lisäksi edustajaa etsittiin työpaikkailmoituksella, joka julkaistiin kesäkuussa 2013 ilmestyneessä Saksan kultaseppäliiton ammattilehdessä GZ (Goldschmiede Zeitung). Lisäksi työpaikkailmoitus on ollut esillä Lumoavan www-sivulla ja sitä jaettiin myös sosiaalisessa mediassa LinkedInin ja Facebookin kautta. Näistä toimenpiteistä huolimatta tulokset ovat olleet vielä tähän saakka valit-

tavasti hyvin vaatimattomia. Kiinnostuneita ehdokkaita löytyi yhteensä vain kolme, joista käytännössä vain kaksi täytti edes osittain alussa määritellyt ideaalikumppanin kriteerit. Yllättävä ongelma sopivan edustajan löytämisessä on ollut kielitaidon puute. Saurumilla ei ole saksan kielitaitoista henkilöä kun taas edustajaehdokkailta on puuttunut englannin kielitaito.

Antaessaan partnerin hakuprojektin Finpron ammattilaisten hoidettavaksi Saurumilla oli positiiviset odotukset sopivan edustajan löytymiseksi nopealla aikataululla. Valitettavasti näin ei kuitenkaan käynyt, vaan agentin löytyminen on ollut odotettua vaikeampaa ja huhtikuussa 2014 partnerinhakuprojekti oli edelleen kesken. On mahdollista, että asiaan on vaikuttanut maailmanlaajuinen lama jonka, vuoksi jalometallialan myynti on laskenut myös Saksassa. Toisaalta voi olla, että Saksan markkinatutkimuksen tulokset tulkittiin liian positiivisesti uskoen Lumoavan mahdollisuuksiin kyseisellä markkina-alueella. Saksan markkinat ovat erittäin suuret ja kilpailu on kovaa, joten uusien brandien on vaikea saada siellä jalansijaa ja tulla huomatuksi. Lumoavan brandia ei ole ehkä vain osattu vielä viestiä riittävän mielenkiintoisella ja houkuttelevalla tavalla, jotta se herättäisi kiinnostusta Saksan markkinoilla.

### **Kansainväliset messut**

Tärkeä osa partnerinhakuprosessia ovat olleet myös osallistuminen alan messuille Saksassa. Saurum osallistui helmikuussa 2013 ja 2014 omalla Lumoavan osastolla Saksassa pidettäville Inhorgenta München messuille, jotka ovat yksi Euroopan suurimmista ja saksankielisen alueen tärkeimmät kello- ja korualanmessut. Messuosallistumisen mahdollisti ELY-keskukselta saatu kehittämistukiavustus, joka kattaa osan messukuluista. Messujen päätavoitteena oli löytää mahdollisia agenttiehdokkaita sekä jälleenmyyjä Saksasta. Lisäksi messujen tavoitteena oli kerätä palautetta Lumoavan sopivuudesta ja kiinnostavuudesta Saksan ja Keski-Euroopan markkinoilla. Suurin osa eli noin kaksi kolmasosaa messuvieraista ja näytteille asettajista on saksalaisia. Muista maista parhaiten edustettuina messuilla ovat Itävalta, Sveitsi, Italia, Espanja, Hollanti ja Iso-Britannia. Seuraavassa taulukossa (1) on esitetty Inhorgenta messujen kävijätilastot vuosilta 2013 ja 2014.

TAULUKKO 1. Inhorgenta München kävijätalastot 2013 ja 2014 (Inhorgenta Munich, 2014).

	2013	2014
<b>Vierailijoita</b>	30 000 henkilöä (85 eri maasta)	30 000 henkilöä (80 eri maasta)
<b>Näytteilleasettaji</b>	1237 kpl	1197 kpl

Helmikuussa 2013 pidetyt Inhorgenta München -messut olivat Lumoavan ensimmäiset kansainväliset messut. Sitä ennen Lumoava on ollut mukana vain Helsingissä pidettävillä GSW-messuilla (Gold, Silver, Watch), jotka toimivat nykyään nimellä I love me -messut ja niiden pääkohderyhmä on kuluttajat. Helmikuun 2013 Inhorgenta -messut olivat Lumoavalle niin sanottu opettelukerta kansainvälisillä ammattilaismessuilla. Uutena tulokkaana Lumoavalla ei ollut valinnanvaraa osaston sijainnin suhteen, joten oli tyydyttävä messujärjestäjän tarjoamaan paikkaan, jossa kävijämäärät eivät olleet samaa luokkaa kuin paremmissa halleissa. Myöskään Lumoava -osaston suunnittelu ja toteutus eivät vastanneet sitä, mitä kansainvälisillä messuilla mukanaolo vaatii ja tästä syystä ensimmäinen messuosallistuminen jäi tuloksiltaan melko laimeaksi. Osastolla kyllä vieraili muutamia kiinnostuneita jälleenmyyjäliikkeitä, mutta messujen päätavoite eli agenttiehdokkaiden löytäminen ei toteutunut. Seuraavaksi on kuva (1) Lumoavan messuosastosta Inhorgenta messuilta 2013.



KUVA 1. Lumoavan messuosasto Inhorgenta messuilla helmikuussa 2013.

Lumoavan toinen osallistuminen Inhorgenta München messuille helmikuussa 2014 oli vuodentakaiseen verrattuna jo huomattavasti onnistuneempi. Tällä kertaa osaston sijainti oli paljon parempi, joten kävijöitä riitti osastolla tasaisesti. Osaston suunnittelu oli onnistunut erinomaisesti ja se herättikin paljon ihastusta messuvieraiden keskuudessa. Osaston rakennuksesta vastasi suomalainen yhteistyökumppani, joka osasi antaa myös hyviä käytännön neuvoja osaston toteutukseen. Alla kuva (2) vuoden 2014 messuosastosta.



KUVA 2. Lumoavan messuosasto Inhorgenta messuilla helmikuussa 2014.

Vuoden 2014 messuilla kiinnostus Lumoava tuotteita kohtaan oli jo selkeästi vilkkaampaa kuin edellisenä vuonna. Muutaman saksalaisen asiakkaan lisäksi messuilta saatiin Lumoava -koruille jälleenmyyjä Virosta. Kiinnostuneiden jälleenmyyjien lisäksi osastolla vieraili kaksi agenttiehdokasta Hollannista ja Skotlannista. Näistä kontakteista ei kuitenkaan syntynyt vielä liikekumppanuutta, mutta kiinnostus loi kuitenkin uskoa Lumoavan mahdollisuuksiin kyseisillä markkinoilla.

Olin vastuussa messujärjestelyistä käytännössä alusta loppuun molempien messujen osalta. Kansainvälisten messujen järjestely on vaativa ja aikaavievä prosessi. Osaston suunnittelun ja toteutuksen järjestämisen lisäksi on hoidettava messukalusteiden rahti, messukutsut potentiaalisille asiakkaille sekä mainonta messuilla. Ennen messuja lähetimme messukutsut potentiaalisille asiakkaille Finpron toimittaman asiakaslisäyksen perusteella. Kutsujen lisäksi laitoimme Lumoavasta mainoksen messuoppeeseen sekä ulkomainoksia messualueen pääsisäänkäynnin lähelle. Lisäksi hyödynsimme mainonnassa messusivustoa sekä sosiaalisen median kanavista Face-

bookia, LinkedIn:iä ja Twitteriä. Näistä markkinointitoimenpiteistä tiedämme ainakin ulkomainosten toimineen hyvin, sillä osa osastolla vierailleista kertoi tuleensa paikalle juuri ulkomainoksen nähtyään. Lisäksi Lumoava oli saanut positiivista huomiota eräässä Inhorgenta messujen virallisessa blogissa, jossa oli käsitelty Pohjois-Euroopan korutarjontaa. (Inhorgenta Munich, 2014).

Vaikka kumpikaan messuosallistuminen ei tuottanut tulosta päätavoitteen eli agentin löytämisen suhteen, on messuilta saatu kuitenkin arvokasta kokemusta ja paljon uutta tietoa markkinoista. Messuvierailta saadun palautteen mukaan Lumoava koettiin raikkaaksi ja uudenlaiseksi. Lisäksi saksalaiset messuvieraat pitivät erityisen positiivisena ja tärkeänä asiana sitä, että tuotteet on valmistettu Euroopassa eikä Aasiassa. Erityisvaatimuksena messuvieraiden mukaan Saksan markkinoilla oli hopean tummumisen estävä pintakäsittely, joka tullaan lähitulevaisuudessa huomioimaan myös Lumoava-tuotteissa. Messuilta saadun palautteen perusteella mahdollisuudet Lumoavan menestykseen Saksassa on olemassa, mutta kuten markkinatutkimuksesta kävi ilmi, hyvän myyntiedustajan löytyminen ja säännöllinen messuosallistuminen on lähes pakollista Saksan markkinoille päästäkseen. Vaikka messuosallistuminen vaatii sekä taloudellisia että henkilöresursseja, se on kuitenkin tällä hetkellä lähes ainoa keino välttämättömien suhteiden ja verkostojen luomiseksi uudella markkina-alueella.

#### 5.4 Saurumin strategian päivittäminen

Kansainvälistymiseen liittyvien kehittämishankkeiden ja IBAM-analyysin myötä huomattiin, että Saurumilla oli tarve selkiyttää yrityksen kokonaisstrategiaa ja saattaa se koko organisaation tietoon. Quongin ja Walkerin (2010, 22) artikkelin mukaan strateginen pitkän tähtäimen suunnittelu on aikaisemmin kuulunut yksin yrityksen ylimmälle johdolle, joka on tehnyt päätökset suljetuin ovin. Yrityksen johtoa on pidetty strategisena, kun se on analysoinut, suunnitellut, toimeenpannut ja arvioinut yrityksen prosesseja. Nykykäsityksen mukaan tavoitteisiin sitoudutaan kuitenkin paremmin silloin, kun ne on määritelty yhteisesti organisaation sisällä.

Strategian jalkauttamisen tueksi Saurumilla aloitettiin tammikuussa 2013 tulokortti-projekti yhteistyössä Talentree konsulttitoimiston kanssa. Balanced Scorecard (suomeksi tasapainotettu tulokortti) tarkastelee yrityksen toimintaa neljästä näkökulmasta, jotka ovat asiakasnäkökulma, sisäinen näkökulma, innovaatiot ja oppiminen sekä taloudellinen näkökulma. Tulokortin etuna on sen yksinkertainen ja helposti hahmotettava rakenne, jolloin sen avulla on helppo jakaa suuri määrä tietoa yhdellä silmä-

yksellä. Tasapainotetun tuloskortin etuna on myös, että perinteisen taloudellisen tarkastelutavan lisäksi siinä huomioidaan myös muita näkökulmia, jolloin saadaan parempi kokonaiskuva yrityksen toiminnoista. (Karlöf 2004, 109 - 110).

Talentreen kanssa toteutetun tuloskorttiprojektin tavoitteena oli tukea Saurumia kansainvälistymishankkeen eri osa-alueilla, jatkaen Golden Gavia - kansainvälistymiskilpailun tiimoilta tehtyjä toimenpiteitä. Toiminnan systemaattista kehitystä ja mittaamista tukevan tuloskortin rakentaminen ja käyttöönoton lisäksi projektin aikana tarkasteltiin myös muita IBAM -analyysissä esiin nousseita kehittämiskohteita, kuten esimerkiksi tiedonjakoon liittyviä haasteita. Projektiryhmässä oli mukana Talentreen konsulttien lisäksi Saurumin toimitusjohtaja sekä myynnin, tuotekehityksen, tuotannon ja markkinoinnin edustaja riippuen käsiteltävästä aihealueesta. Oma roolini tuloskorttiprojektissa oli toimia projektipäällikkönä. Tuloskorttiprojekti koostui seuraavista vaiheista:

- strategiaan tutustuminen
- worksopit kasvu ja oppiminen, asiakasnäkökulma, brandinäkökulma, talousnäkökulma
- tiedonkeruu henkilöstöltä
- tuloksien yhteenveto ja tuloskortin ensimmäinen
- avainhenkilöiden haastattelut ja vastuumatriisin laatiminen

Tuloskorttiprojektin alussa tutustuttiin Saurumin sen hetkiseen strategiaan sekä laadittiin SWOT -analyysi, jossa määriteltiin Saurumin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Lisäksi määriteltiin Saurumin missio ja visio sekä listattiin tulevaisuuden tavoitteita lukujen valossa. Projektiryhmän kuulemisen lisäksi haluttiin kuulla myös koko henkilöstön mielipiteitä Saurumin arvoista sekä siitä, missä pitää onnistua tavoitteisiin pääsemiseksi. Tiedonkeruuta varten järjestettiin kaksi henkilöstöpäivää, johon osallistui koko Saurumin henkilökunta. Ensimmäinen henkilöstöpäivä pidettiin helmikuussa 2013. Päivän aikana henkilöstölle esiteltiin tuloskorttiprojekti sekä siinä määritellyt Saurumin tulevaisuuden tavoitteet. Lisäksi henkilökunta sai miettiä pienryhmissä Saurumin arvoja ja onnistumisen elementtejä, jonka jälkeen kaikkien ryhmien mielipiteet kirjattiin yhteen ja käytiin läpi yhteisesti koko henkilöstön kanssa. Toinen henkilöstöpäivä pidettiin kesäkuussa 2013. Siinä esiteltiin Saurumin missio ja visio sekä käytiin läpi edellisessä henkilöstöpäivässä määritellyt Saurumin arvot ja onnistumisen elementit.

Tuloskorttiprojektin loppuun Talentreen konsultit haastattelivat Saurumin avainhenkilöitä. Haastattelujen pohjalta laadittiin vastuumatriisi, jossa on määritelty tärkeimpien

toimintojen vastuuhenkilöt. Projektin aikana uudistettiin myös palaverikäytäntöjä, jotta tiedonjako yrityksen sisällä saataisiin entistä toimivammaksi. Tulokorttiprojektin myötä luotiin työkalu, joka avulla Saurumin strategia, tavoitteet, arvot sekä visio ja missio on mahdollista saattaa näkyväksi koko henkilökunnalle. Tulevaisuuden haasteena on kuitenkin vielä se, miten tulokorttiprojektin aikana opittua toimitapaa pystytään toteuttamaan kiireisen arjen keskellä. Tulokorttiprojektissa määritellyjä asioita olisi käytävä yhteisesti läpi riittävän usein, jotta tavoitteet pysyvät kirkkaana mielessä ja ovat tiedossa myös uusilla työntekijöillä.

## 6 SAURUM OSAKEYHTIÖN KANSAINVÄLISYMISSSTRATEGIA

Tässä osiossa on yhdistetty eri kehittämisprojekteista ja teoriakirjallisuudesta hankittu tieto omiin havaintoihin ja luotu niiden pohjalta Saurumille kansainvälistymisstrategia, jossa on kuvattu Saurumin kansainvälinen toiminta-ajatus eli missio, visio eli yrityksen tulevaisuuden tahtotila, kansainvälinen kilpailuetu sekä keinot kansainvälistymistavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä asiat on määritelty yhteisesti edellisessä osiossa esitettyjen kehittämisprojektien aikana Saurumin avainhenkiöiden sekä kehittämisprojekteissa mukana olleiden asiantuntijoiden avustuksella.

Esittelen seuraavaksi Saurumin kansainvälistymästrategian, joka on rakennettu aikaisemmin teoriaosuudessa kuvatun yleisen strategiamallin mukaisesti eli se koostuu seuraavista osa-alueista: kansainvälinen toiminta-ajatus, visio ja arvot, kohdemaan ja tuotteen valinta, kansainvälisen toiminnan tavoitteet ja päämäärät sekä kansainvälinen toimintastrategia.

### 6.1 Saurumin missio, visio, arvot ja kilpailuetu

Yrityksen Strategia johdetaan visiosta eli ennen strategian luomista on tiedettävä, mitä strategialla tavoitellaan. Visio on unelma, jonka avulla jokaiselle työntekijälle pyritään luomaan kuva yrityksen tulevaisuudesta. Se on jotakin, jonka yksilö haluaa saavuttaa ja joka innostaa häntä. ”Ilman visiota työssä ei ole merkitystä, suuntaa eikä ohjetta siitä, miten tehtäviä ja kehitystoimintaa priorisoidaan”. (Wikipedia 2014). Jotta yritys pystyisi saavuttamaan visiossa esitetyn unelman tai tulevaisuuden kuvan, visio on oltava yhteisesti jaettu eli sen on oltava koko organisaation tiedossa ja sellainen, että jokainen työntekijä haluaa tehdä parhaansa vision saavuttamiseksi. Esikuvana Saurumin strategian, tavoitteiden ja vision luomisesta toimi Marimekko, jonka strategia, visio ja tavoitteet on esitetty kaikille avoimesti Marimekon www-sivulla. ”*Marimekon visio on olla maailman arvostetuin kuviosuunnittelija ja yksi kiehtovimmista designbrändeistä.*” (Marimekko 2014b).

Saurumin toiminta-ajatus ja visio määriteltiin pääosin Saurumin tulokorttiprojektin yhteydessä, jossa Talentreen konsultin lisäksi oli mukana Saurumin suunnittelijoita, myyntihenkilöitä, tuotantopäällikkö sekä toimitusjohtaja. Hankaluutena koko yritystä koskevan toiminta-ajatuksen ja vision määrittelyssä oli se, että Saurumilla on useita erilaisia tuotemerkkejä, joilla jokaisella on omanlaisensa missio ja visio. Näiden yhdistäminen yhden koko organisaatiota koskeva toiminta-ajatuksen ja vision alle ei ollut helppoa. Lumoava- ja Ritva Liisa Pohjalainen -brandeille on määritelty myös omat

brandikohtaiset visionsa ja missionsa, mutta ne eivät kuitenkaan ole ristiriidassa koko organisaatiota koskevan mission ja vision kanssa.

### **Saurumin kansainvälinen toiminta-ajatus eli missio**

Saurumin kansainvälinen toiminta-ajatus on tarjota suomalaisia designkoruja kultasepäneliikkeille ja skandinaavista designia myyville liikkeille, jotka etsivät valikoimiinsa jotakin uutta ja eksoottista.

### **Saurumin Visio**

Saurum Oy:n visiona on olla brändeiltään Suomen tunnetuin korualan designyritys ja edelläkävijä.

Saurumin kansainvälistymiseen liittyvä visio on, että Lumoava brandi tunnetaan hyvin ulkomailla suomalaisen designin ystävien keskuudessa ja Lumoava -koruja on saatavilla suurimmista Euroopan kaupungeista sekä Lumoavan omasta verkkokaupasta.

### **Saurumin Arvot**

Saurumin arvot ovat olleet yrityksen käytössä jo pitkään. Tulokortti projektin aikana arvot kuitenkin käytiin koko henkilöstön kanssa yhteisesti läpi ja niitä myös hieman päivitettiin vastaamaan yrityksen tämänhetkisiä tarpeita. Kesäkuussa 2013 pidetyn henkilöstöpäivän myötä Saurumin arvot listattiin seuraavasti:

- luotettavuus
- rehellisyys ja avoimuus
- me-henki / tasa-arvoinen työyhteisö
- vastuullisuus
- suomalaisuus
- ammattitaito ja laadukkuus
- asiakaslähtöisyys ja markkinointihenkisyys
- kehittyminen alan edelläkävijäksi
- tavoitteisiin sitoutuminen

### **Saurumin kilpailuetu**

Saurumin kansainvälisen kilpailuedun kirkastaminen on yksi tämän opinnäytetyön keskeisimmistä tavoitteista. Pyrkiessään uusille markkinoille yritys kohtaa lukuisia esteitä, joista selvitäkseen sen on oltava jossakin asiakkaalle tärkeässä asiassa selkeästi kilpailijoitaan parempi. Päästäkseen uusille markkinoille ja saadakseen sieltä asiakkaita yrityksen on osattava viestiä tämä paremmuus ymmärrettävästi ja selkeästi.

Saurumilla kansainvälistä kilpailuetua määriteltiin ensimmäistä kertaa Lumoava tuotemerkin osalta Finpron Go global -projektin yhteydessä, jossa kilpailuedut listattiin Saksan markkinatutkimusta varten tehtyyn brandiesittelyyn. Vaikka Lumoavan kilpailuedun määrittelyssä oli tuolloin mukana yrityksen avainhenkilöiden lisäksi myös mainostoimisto ja markkinointihenkilöt sitä ei onnistuttu tuolloin viestimään riittävän selkeästi ja niin, että se olisi avautunut helposti kaikille. Seuraavan kerran Saurumin kilpailuetua pohdittiin tuloskorttiprojektin myötä, jolloin siihen saatiin hieman syvyyttä, mutta edelleenkin kilpailuetu jäi hieman epäselväksi. Seuraavaksi on esitetty oma näkemykseni Saurumin kilpailuedusta.

Saurumin kilpailuetuna on kotimaassa hyvät ja pitkään jatkuneet asiakassuhteet, hyvä tunnettuus alalla, ammattitaitoinen valmistusosaaminen, myyvät tuotteet ja panostus brandin rakentamiseen sekä innovatiivinen markkinointi. Kansainvälisillä markkinoilla Saurumilla ei ole etunaan pitkän historian tuomia asiakassuhteita eikä tunnettua alalla. Sen sijaan Saurumin kansainvälisenä kilpailuetuna on Lumoava tuotemerkin pitkälle viety palvelukonsepti, joka koostuu seuraavista asioista:

- **Pienen yrityksen ketteryys ja oma valmistus** mahdollistaa asiakkaan tarpeen huomioimisen. Pitkä valmistuskokemus ja moderni valmistustekniikka, takaavat laadukkaan tuotteen. Oma valmistus, mahdollistaa nopeat toimitukset sekä asiakkaan tarpeenmukaiset toimituserät.
- **Moderni ja raikas brandi ilme**, erottuu edukseen perinteisistä kultasepäalan toimijoista. Yhtenäinen myynti- ja somistamateriaali helpottaa tuotteen myyntiä ja esillepanoa myymälässä. Ainutlaatuisen muotoilun ja lahjakkaiden suunnittelijoiden lisäksi lisäarvoa koruille tuo sarjakohtainen nimi sekä runo, jotka kertovat tarinan korun taustalla.
- **Innovatiivinen ja erottuva markkinointi**, jonka tavoitteena on Lumoavan tunnettuuden vahvistaminen ja brandimielikuvan rakentaminen. Perinteisen markkinoinnin tilalle pyritään luomaan uusia erilaisia markkinointikampanjoita, esimerkkinä kesällä 2013 toteutettu Rakkauden Lähettiläät kampanja.

Edellä on siis esitetty Saurumin ensisijaiseksi vientituotteeksi valitun Lumoava tuotemerkin tämän hetkinen kansainvälinen kilpailuetu. Mutta kuten olen jo aikaisemmin maininnut luvussa 3.5, Lumoavan osalta on parhaillaan käynnissä brandiuudistus, jossa brandia kehitetään niin, että se erottuu entistä selkeämmin kilpailijoistaan. Brandiuudistuksen myötä myös Lumoavan kilpailuetu pystytään varmasti osoittamaan nykyistä selkeämmin ja paremmin.

## 6.2 Kohdemaan ja tuotteen valinta

Alustavan kohdemarkkinakartoituksen perusteella Saurum on valinnut viennin kehittämisen ensisijaiseksi kohdemaaksi Saksan, josta Saurum pyrkii löytämään parhaan mahdollisen edustajan yhteistyössä Finpron kanssa. Saurumilla on jo pitkään ollut pienimuotoista vientiä Viroon, joten myös näitä asiakassuhteita on tarkoitus jatkossa kehittää ja tavoitteena on saada Lumoava ja Ritva Liisa Pohjalaisen tuotteet myös Viron markkinoille. Saksan Inhorgenta messujen ansiosta Lumoavalle onkin jo löytynyt ensimmäinen jälleenmyyjä Tallinnasta.

Japanissa Saurumilla on jo maahantuoja, joka löytyi Lumoava ja Ritva Liisa Pohjalainen brandien ollessa esillä Fashion goods & accessories messuilta Tokiossa kesäkuussa 2012. Ensimmäiset Lumoava ja Ritva Liisa Pohjalainen korut toimitettiin Japaniin syyskuussa 2012. Maahantuojalla on edustuksessaan myös muita eurooppalaisia brandejä, joten sillä on jo valmiit verkostot Japanissa. Vaikka Japanin markkinat ovat suuret, uusien brandien on kuitenkin vaikea päästä sisään markkinoille. Tällä hetkellä myös Jenin huono kurssi suhteessa euroon on vaikeuttanut eurooppalaisten tuotteiden myyntiä Japanissa. Vaikeuksista huolimatta Lumoava- ja Ritva Liisa Pohjalaisen -tuotteet on saatu Japanin suurimman postimyyntiyrityksen, Dinoksen, valikoimaan sekä muutamille pienemmille jälleenmyyjille. Maahantuoja hoitaa Japanissa markkinoinnin ja messuosallistumiset, jotka ovat tärkein keino brandien tunnetuksi tekemisessä ja uusien asiakkaiden hankkimisessa. Yhteistyö on kuitenkin vasta alussa, joten todellisia tuloksia Japanin markkinoista voidaan odottaa aikaisintaan vuoden 2015 lopulla, jolloin tuotemerkit ovat olleet markkinoilla riittävän kauan eli noin kolme vuotta.

Japania lukuun ottamatta Saurumin vientituotteiksi on ensisijaisesti valittu Lumoava korut, koska siinä brandinrakennus on tällä hetkellä pisimmällä, se on menestynyt parhaiten kotimaassa ja sen osalta tulee eniten kyselyjä ulkomailta. Alkuvaiheessa markkinoita on tarkoitus lähestyä vain yhdellä brandillä, sillä uuden tuotemerkin lanseeraaminen uudella markkina-alueella vaatii aikaa ja rahaa. Kun Lumoava -tuotemerkillä on saatu jalansija kohdemaassa, on asiakkaille helpompi tarjota myös Saurumin muita tuotemerkkejä kuten Ritva Liisa Pohjalainen -koruja. Kelloliiketoiminnan myötä Saurumilla on mahdollisuus tarjota myös Muumi -kelloja tietyissä maissa toimiville Muumi-tuotteita myyville liikkeille.

Pitkän tähtäimen tavoitteena on, että Lumoava -tuotteita olisi saatavilla kaikissa Euroopan suurissa kaupungeissa. Saksaa ja Japania lukuun ottamatta kohdemarkki-

noissa ei tavoitella niinkään kokonaisia maita vaan keskityttäisiin enemmänkin niin sanottuihin edelläkävijäkaupunkeihin. Tässä lähestymistavassa ongelmana on kuitenkin se, kuinka nämä hajallaan olevat potentiaaliset jälleenmyyjät tavoitetaan. Ainoa keino yksittäisten asiakkaiden saamiseksi ilman paikallista edustajaa olisi ulkomaille suunnattu brandiviestintä sekä messuosallistumiset, jotka puolestaan vaativat investointeja markkinointiin.

### 6.3 Saurumin kansainvälisen toiminnan tavoitteet

Saurumin johto on määritellyt, että tulevaisuudessa 10 % Saurumin liikevaihdosta tulee viennistä. Suomi säilyy edelleen Saurumin tärkeimpänä myyntialueena, mutta kotimaan markkinaosuuksien kasvattamisen rinnalle vienti tuo tärkeän lisän tulevaisuuden kasvun takaamiseksi. Saurumin tavoitteena on luoda Lumoava tuotemerkille kansainvälinen jälleenmyyjäverkosto, johon kuuluu 100 jälleenmyyjää ulkomailla.

Saurumin kansainvälistymiseen liittyvä visio on, että Lumoava brandi tunnetaan hyvin ulkomailla suomalaisen designin ystävien keskuudessa ja Lumoava koruja on saatavilla suurimmista Euroopan kaupungeista sekä Lumoavan omasta verkkokaupasta. Tavoitteena on siis Lumoavan tunnettuuden lisääminen myös kansainvälisillä markkinoilla, mikä puolestaan vaatii investointeja markkinointiin. Saurumilla viennin kehittämiseen tehtävät investoinnit rahoitetaan tulorahoituksella, joten asiat etenevät pienin askelin. Tärkein keino kansainvälisen tunnettuuden lisäämiseksi on osallistuminen kansainvälisille messuille, joiden kautta on mahdollista löytää uusia asiakkaita ja kehittää kansainvälisiä verkostoja.

Tällä hetkellä tärkein tavoite on kuitenkin myyntiagentin löytäminen ja jälleenmyyjäverkoston rakentaminen Saksasta. Myöhemmässä vaiheessa, kun Saksan markkinoilta on saatu riittävästi kokemusta ja tuloksia, on mahdollista edetä myös muihin Euroopan maihin, mukaan lukien Pohjoismaat. Myös Japanin vientiä on tarkoitus kehittää määrätietoisesti yhteistyössä Japanin maahantuojan kanssa. Seuraavassa luvussa on esitetty tärkeimmät toimenpiteet edellä mainittujen kansainvälistymistavoitteiden saavuttamiseksi.

#### 6.4 Kansainvälinen toimintasuunnitelma

Tärkein keino kansainvälisen Lumoava -jälleenmyyjäverkoston luomiseksi on tällä hetkellä myyntiagentin löytäminen Saksasta sekä messuosallistumiset kansainvälisille alan messuille. Saurumin kannalta tärkeimmät messut ovat Saksan Inhorgenta Münchenin messut, jossa on Saksan lisäksi mahdollista luoda kontakteja jälleenmyyjiin ja edustajiin ympäri Eurooppaa. Seuraavat Inhorgenta München -messut ovat helmikuussa 2015, jossa Saurumin on tarkoitus olla mukana Lumoavan osastolla.

Saksan Inhorgenta messujen lisäksi toinen Saurumille potentiaalinen kansainvälinen jalometallialan ammattilaismessu ovat Precious -messut Tukholmassa. Messut ovat huomattavasti pienemmät kuin Inhorgenta messut Saksassa, mutta pienten messujen etuna on, että siellä uuden brandin on helpompi tulla huomatuksi. Lisäksi Tukholman läheinen sijainti Suomeen nähdessä tekee messuille osallistumisesta helpompaa ja edullisempää verrattuna esimerkiksi Müncheniin. Keskustelin Inhorgenta -messuilla Suomen Kultaseppäliiton puheenjohtajan Henrik Kilmanin kanssa ja hänen tavoitteena on, että tulevaisuudessa Precious -messut toimisivat myös suomalaisten alan toimijoiden tärkeimpänä kohtaamispaikkana. Myös messujärjestäjän tavoitteena on tehdä Precious -messuista kohtaamispaikka alan pohjoismaisille toimijoille.

Jälleenmyyjäverkoston rakentamisen lisäksi vartenotettava jakelukanava Lumoava- ja Ritva Liisa Pohjalainen -tuotteille on kansainvälisiä kuluttajia palvelevan verkkokaupan avaaminen. Lumoavan osalta verkkokaupan mahdollisuutta on jo selvitetty pitkälle ja päätös verkkokaupan avaamisesta on tehty, mutta sen avaamisen ajankohdasta ei kuitenkaan ole vielä selvillä. Kansainvälisiä kuluttajia palvelevan verkkokaupan avaaminen tulevaisuudessa luo Lumoavalle jakelukanavan niille markkina-alueille, joissa Lumoava tuotteita ei olisi muutoin saatavana. Verkkokaupan myötä tarjoutuu myös paljon uusia mahdollisuuksia vientimarkkinointiin esimerkiksi sosiaalisen median avulla. Tällä hetkellä markkinointi esimerkiksi ulkomaalaisissa blogeissa on käytännössä hyödytöntä, sillä tuotteilta puuttuu kansainvälinen jakelukanava.

Kansainvälinen markkinointi on rakennettava aina kullekin markkina-alueelle erikseen. Pääperiaatteena on kuitenkin noudattaa kotimaan brandi-ilmettä, mutta sen sijaan markkinointikanavat voivat riippua kohdemarkkinoista ja ne on tarkoitus rakentaa yhdessä paikallisen edustajan kanssa. Esimerkiksi Japanissa maahantuoja vastaa Lumoava- ja Ritva Liisa Pohjalaisen -tuotteiden markkinoinnista, mutta Saurum toimittaa mainosaineistot, joita maahantuoja voi halutessaan hyödyntää. Markkinointimateriaalit käännetään Saurumin toimesta alkuvaiheessa englanniksi ja vasta myö-

hemmin tarvittaessa kohdemaan kielelle. Tällä hetkellä eräs suuri puute Lumoavan materiaaleissa on tuotesarjakohtaisten runojen käännösten puuttuminen. Lumoava -koruilla on nimen ja suunnittelijan lisäksi runomuodossa kerrottu tarina, joka tuo korulle lisäarvoa. Tällä hetkellä runot on olemassa vain suomeksi, joten suomea osaamattomat kuluttajat jäävät paitsi tästä koruun liittyvästä tärkeästä lisäarvosta. Lumoava -korujen runot on tarkoitus kääntää englanniksi mahdollisimman pian.

Messujen ja markkinoinnin lisäksi tärkeä keino Saurumin vientipyrkimysten edistämisessä on verkostojen entistä tehokkaampi hyödyntäminen. Kuten olen jo edellä maininnut, Saurumilla on kotimaassa erittäin hyvät ja kattavat verkostot. Sen sijaan ulkomailla Saurumin verkostot ovat vielä toistaiseksi melko vähäiset eikä niitä ole hyödynnetty riittävästi. Saurumin tulisikin nyt alkaa määrätietoisesti kehittämään jo olemassa olevia ulkomaisia verkostojaan esimerkiksi Ruotsiin ja Viroon ja sitä kautta saamaan uutta tietoa kyseisiltä markkinoilta. Saurumin toimenpiteet viennin kehittämiseksi jatkuvat edelleen. Yksi seuraavista tärkeimmistä toimenpiteistä on markkinointisuunnitelman tekeminen kullekin markkina-alueelle. Japanin osalta maahan-tuoja hoitaa markkinoinnin ja näin myös markkinointisuunnitelman tekemisen. Saksan osalta markkinointisuunnitelman tekeminen on Saurumilla ajankohtaista viimeistään silloin kun alueelle on löytynyt myyntiedustaja.

## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Saurum Osakeyhtiölle kansainvälistymisstrategia, jonka avulla yrityksen kansainvälistymiseen liittyvä visio ja tavoitteet saadaan jaettua koko organisaation tietoon. Näiden lisäksi keskeisenä tavoitteena oli kansainvälisen kilpailuedun määrittely, jonka myötä yritys pystyy pärjäämään kansainvälisessä kilpailussa ja viestimään uusille asiakkailleen, mitä se edustaa, miksi se on erilainen ja miksi sitä halutaan ostaa.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena vuosien 2011 - 2014 aikana Saurumin osallistuessa kansainvälistymistä tukeviin kehittämisprojekteihin. Opinnäytetyön aineistona on käytetty näiden kehittämisprojektien loppuraportteja, markkina-tutkimuksia, opinnäytetyöntekijän omia havaintoja ja yhdistetty nämä tiedot kansainvälistymistä ja strategista suunnittelua käsittelevään teorian tietoon. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käsitelty aluksi kansainvälistymistä ja pohdittu kansainvälistymisen syitä ja vaiheita. Lisäksi on kuvattu vientiä kansainvälisenä operaatiomuotona sekä viennin jakelukanavia. Teoriaosuudessa on kuvattu myös kansainvälisen kilpailuedun merkitystä yrityksen kansainvälistymisprosessissa sekä pohdittu kansainvälistymisen haasteita ja menestystekijöitä.

Kansainvälistymisen lisäksi opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin strategiaa ja strategista suunnittelua. Yritykset tarvitsevat kansainvälistyessään vision ja tavoitteet sekä suunnitelman eli strategian, jossa on määritelty keinot kansainvälistymistavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian onnistumisen kannalta on olennaista, että se viestitään työyhteisön jäsenille niin, että he voivat toimia strategian mukaisesti. Opinnäytetyön teoriaosuudessa keskitytään erityisesti kansainvälisten toimintojen strategiseen suunnitteluun, joka koostuu seuraavista osa-alueista: Suunnittelua tukevat analyysit ja tutkimukset, kansainvälinen missio ja visio, kohdemaan ja tuotteen valinta, kansainvälisen toiminnan tavoitteet ja päämäärät sekä kansainvälinen toimintastrategia. Saurumin osalta nämä strategiset päätökset oli tehty pääosin Finpron kanssa yhteistyössä toteutettujen kehittämishankkeiden aikana. Opinnäytetyön myötä asiat koottiin yhtenäiseksi toimintasuunnitelmaksi, joka on esitelty luvussa 6.

Teoriaosuuden jälkeen opinnäytetyössä on esitelty Saurumin kansainvälistymistä tukevat kehitysprojektit, joita ovat Golden Gavia -kilpailu, Finpron Globaali- ja Go Global -valmennusohjelmat, Itä-Suomen yliopiston ja Savonia-ammattikorkeakoulun järjestämä YKO -hanke sekä Talentree -konsulttitoimiston toteuttama tulokorttiprojekti. Näiden kehittämishankkeiden ja -projektien aikana selvitettiin Saurumin kan-

sainvälistymisvalmiuksia, määriteltiin keskeisimmät tavoitteet, tehtiin markkinaselvityksiä ja valittiin kohdemarkkinat viennin aloittamiseen. Kehityshankkeiden myötä Saurum on saanut paljon uutta osaamista ja ymmärrystä kansainvälistymispyrkimyksiensä tueksi ja kehittynyt kansainvälisen toimintaympäristön vaatimalla tavalla.

## 7.1 Pohdinta ja johtopäätökset

Saurumin kansainvälistymispyrkimyksien taustalla on ollut johdon päätös hakea kasvua myös kotimarkkinoiden ulkopuolelta. Imutekijöinä ovat toimineet ulkomailta tulleet kyselyt sekä mahdollisuus osallistua vienninedistämishankkeisiin sekä tukirahoitusmahdollisuuksien tarjoutuminen. Vaikka Lumoava brandi on menestynyt kotimaassa hyvin, ulkomaisten jälleenmyyjien löytäminen on ollut hankalaa. Saurumilla kansainvälistymisen suurimpana esteenä on kansainvälisen kokemuksen ja verkostojen puute sekä pienet resurssit. Kansainvälistyminen tulisikin nähdä oppimisprosessina, jossa kansainvälistymistä viedään eteenpäin vähitellen kokemuksen ja resurssien karttuessa.

Saurumilla alustavaan kohdemarkkinakartoitukseen oli valittu Saksa, Ranska, Italia ja Venäjä. Tämänhetkisen tietämyksen perusteella kohdemarkkinat olisi voitu valita ehkä hieman toisin. Kansainvälistymisen vaihemallien mukaan kansainvälistyminen aloitetaan yleensä lähimarkkinoilta, joista saadun kokemuksen ja onnistumisien myötä voidaan siirtyä kauemmaksi ja vaativimmille markkinoille. Verkostoitumismallien mukaan markkinoiden sijainnilla ei taas ole niin suurta merkitystä, vaan kohdemarkkinoiden valintaan vaikuttaa yrityksen olemassa olevat verkostot. Saurumilla ei ole vielä juurikaan kansainvälisiä verkostoja, joita se voisi hyödyntää viennin aloittamisessa.

Saurumilla vientihankkeet on kohdistettu tällä hetkellä Saksaan, jossa kilpailu on erittäin kovaa ja markkinoille pääsy vaikeaa. Seuraavaksi vientitoimenpiteet kannattaisi kuitenkin suunnata lähimarkkinoille, jonne pääseminen ei vaadi yhtä suuri resursseja kuin suuret ja kaukaisemmat markkinat, vaan vienti on mahdollista hoitaa ainakin alkuvaiheessa kotimaan myynnin ohessa. Seuraavia potentiaalisia kohdemaita voisivat olla mielestäni; Hollanti, Ruotsi ja Iso-Britannia. Työni kautta saamani kokemuksen myötä eniten tiedusteluja tuotteiden saatavuudesta Saurumille on tullut Saksan lisäksi Hollannista, joten se voisi olla yksi potentiaalinen kohdema. Ruotsissa on puolestaan 600 000 sukujuuriltaan suomalaista asukasta, jotka ostavat mielellään suomalaisia tuotteita. Uusien trendien syntypaikkana tunnettu Lontoon alue voisi olla

myös potentiaalinen markkinapaikka suomalaiselle designkorumerkille. Iso-Britannian markkinoilla ei ole myöskään samanlaisia kieliongelmiä kuin esimerkiksi Saksassa.

Pienille yrityksille tyypillisen tapaan, myös Saurumilla kansainvälistymisen ja kehitystyön esteenä on pienet resurssit. Oman haasteensa Saurumille asettaa myös, se että sillä on hallittavanaan useita eri brandiä, joiden kesken yrityksen vähäiset resurssit on jaettava. Omien korubrandien lisäksi toimintaan on tullut hiljattain mukaan myös kelloliiketoiminta, joka on yritykselle täysin uusi aluevaltaus. Vaikka kelloliiketoiminnan käynnistäminen vie ainakin alkuvaiheessa paljon yrityksen resursseja, tuo se mukanaan myös uusia mahdollisuuksia. Kelloliiketoiminnan myötä yrityksen on mahdollisuus oppia edustamiltaan suurilta kansainvälisiltä kellomerkeiltä kuten Citizenilta ja samalla ehkä rakentaa sen avulla kansainvälisiä verkostojaan. Lisäksi Muumikellojen myyntilisenssi tarjoaa Saurumille mahdollisuuden myydä Muumi-kelloja Suomen lisäksi myös muihin maihin, joten potentiaalisia asiakkaita ovat jatkossa myös Muumi- tuotteita myyvät liikkeet ympäri maailmaa.

Teoriakirjallisuuden mukaan yritysten tärkeimmät menestystekijät kansainvälisillä markkinoilla ovat selkeä visio, brandin erilaisuus suhteessa kilpailijoihin sekä johdon sitoutuminen pitkäjänteiseen viennin kehittämiseen. Uuden brandin tuominen markkinoille kestää yleensä keskimäärin kolmesta viiteen vuotta, joten brandin tunnetuksi tekeminen vaatii aikaa ja rahaa. Herättääkseen asiakkaiden mielenkiinnon uuden tulokkaan on pystyttävä osoittamaan selkeästi, miksi yritys tai sen brandi on kilpailijoihin parempi. Lumoavan osalta tämä kehitystyö on vielä kesken, mutta uskon, että brandiuudistuksen myötä Lumoavan kilpailuetu ja erilaisuus suhteessa kilpailijoihin pystytään osoittamaan entistä paremmin.

Finpron tekemän Saksan markkinatutkimuksen mukaan suurin epäilyksiä herättänyt asia Lumoava -tuotteiden haluttavuuden osalta oli korkea hinta. Erityisesti markkinoille menovaiheessa hinnoittelulla on tärkeä rooli, sillä tuntemattoman brandin tuotteista on yleensä vaikea saada samaa hintaa kuin tunnettujen merkkien tuotteista. Uusille markkina-alueille mennessään kannattaisikin ehkä hinnoitella alkuvaiheessa tuotteet mahdollisimman alhaiseksi ja nostaa hintoja, kunhan markkinoille on päästy sisään ja brandi saanut hieman tunnettuutta uudella markkina-alueella.

Saurumilla seuraavat viennin kehittämisen kannalta tärkeimmät jatkotoimenpiteet ovat kansainvälisiä asiakkaita palvelevan Lumoava verkkokaupan perustaminen, markkinakohtaisen markkinointisuunnitelman tekeminen sekä kansainvälisten verkostojen kehittäminen. Lumoava verkkokaupan avulla pystytään suhteellisin pienin kus-

tannuksin rakentamaan jakelukanava, joka tavoittaa hajallaan olevan kansainvälisen asiakaskunnan. Verkkokaupan myötä tarjoutuu myös entistä paremmat mahdollisuudet kohdistettuun online-markkinointiin, jonka avulla saadaan lisättyä brandin tunnettua kansainvälisillä markkinoilla. Tällä hetkellä Lumoavan markkinoinnin suunnittelussa ei ole huomioitu juuri lainkaan kansainvälistymistä. Yksi tärkeimmistä jatkotoimenpiteistä onkin markkinakohtaisen markkinointisuunnitelman tekeminen, josta ilmenee selkeästi markkinointibudjetti sekä keskeiset toimenpiteet, joilla Lumoavan tunnettua saadaan lisättyä kyseisellä markkina-alueella. Lumoava verkkokaupan avaamisen ja markkinointisuunnitelman tekemisen lisäksi Saurumin tulisi jatkossa panostaa entistä määrätietoisemmin kansainvälisten verkostojen luomiseen. Verkostojen luomisessa avainasemassa on osallistuminen kansainvälisille messuille. Tämä vaatii yritykseltä kuitenkin pitkäjännitteisyyttä ja sekä resursseja, sillä verkostojen ja hyvien suhteiden luominen vie aikaa.

## 7.2 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön tavoitteena oli koota yhteen eri kehittämisprojekteista saatu tieto, jotta yrityksen kansainvälistymiseen liittyvät asiat saataisiin koko organisaation tietoon. Opinnäytetyössä on kirjattu Saurumin kansainvälistymiseen liittyvät visio, missio ja tavoitteet sekä kansainvälinen kilpailuetu. Näin ollen tieto on nyt helposti saatavissa ja koko organisaation käytettävissä, jolloin tietoa pystytään hyödyntämään entistä tehokkaammin.

Kansainvälistymiseen liittyvän vision, mission ja tavoitteiden selkiyttämisen lisäksi kansainvälisen kilpailuedun määrittelemisen on ollut oman työni kannalta ratkaisevan tärkeässä roolissa. Tarjotessani tuotteita uusille asiakkaille ja markkinoille, on minun pystyttävä selkeästi osoittamaan, miksi tuotteita kannattaa ostaa. Vaikka kilpailuedun määrittely on Lumoavan osalta vielä kesken, on Lumoavan kilpailuetu mielestäni selkiytynyt opinnäytetyöprosessin aikana jo huomattavasti entiseen verrattuna.

Oman työni ja osaamisen kehittymisen kannalta opinnäytetyöllä ja opinnäytetyöprosessilla on ollut erittäin suuri merkitys. Olen saanut sen kautta paljon uutta tietoa ja ymmärrystä kansainvälistymiseen ja strategiseen suunnitteluun liittyvissä asioissa. Hankaluutena opinnäytetyöprosessissa oli se, että opintoihini ei sisällynyt kansainvälistymiseen liittyviä kursseja, joten kansainvälistymistä käsittelevän teoriatiedon hankkiminen jäi vasta opinnäytetyöprosessin loppuvaiheeseen. Kansainvälistymiseen liittyvästä teoriatiedosta olisi ollut varmasti paljon hyötyä jo kehittämishankkeiden aikana. Monet kehittämisprojekteissa läpikäytyt asiat avautuivat minulle ihan eri tavalla ja

huomattavasti selkeämmin vasta kun olin opiskellut kansainvälistymiseen liittyvää teoriaa.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi on ollut erittäin antoisa, mutta myös vaativa. Työn ja perheen yhdistäminen opinnäytetyön tekemiseen on ollut usein hankalaa ja motivaatiota työn eteenpäin viemiseksi on saanut hakea useaan otteeseen. Opinnäytetyöprosessi kesti kaiken kaikkiaan noin 2,5 vuotta, josta raportin kirjoittamiseen kului noin 5 kuukautta. Vaikka opinnäytetyöprosessi on saatu päätökseen, viennin ja kansainvälistymisen kehittäminen jatkuu Saurumilla edelleen. Toivon, että tämä opinnäytetyö auttaa Saurumia kehittymään ja pääsemään lähemmäksi visiossa määrittelmäänsä tulevaisuuden kuvaa sekä kansainvälistymistavoitteiden saavuttamista.

## LÄHTEET

Amchan Finland. [viitattu 25.5.2012]. Saatavissa: <http://www.amcham.fi/>.

Barnes, J. 2003. *The role of customer insight in buildin your CRM strategy. a Customer Think white paper*. Kanada. James G. Barnes.

Darling, R. & Seristö, H. 2004. Key steps for success in export markets. A new paradigm for strategic decision making. *European Business Review*. 2004. nro 1. 28-43

Eriksson, K., Johanson, J. & Majkgård, A. 1997. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*. 1997. nro 2. 338-360.

Finpro. Palvelut. Projektit ja ohjelmat. [viitattu 10.4.2014]. Saatavissa: <http://www.finpro.fi>

Finpro. 2011. Identifying Righth Market for Market entry. Saurum Oy. Kuopio.

Finpro. 2012a. Loppuraportti – Go Global. PK-yritysten kansainvälistymisen valmennusohjelma 2011-2012. Saurum Oy. Kuopio.

Finpro. 2012b. Saksan korumarkkinat – rakenne ja keskeiset toimijat. Saurum Oy.

Holmlumd, M. & Kock, S. 1998. Relationships and the Internationalisation of Finnish Small and Medium-sized Companies. *International Small Business Journal*. 1998. nro 16,4. 46-63.

Hämäläinen, V., Maula H. 2004. *Strategia viestintä*. Keuruu: Inforviestintä Oy

Immonen, H. 2005. *Vientiedustaja. Valinta, Sopimukset ja yhteistyö*. Helsinki: Multikustannus Oy.

Inhorgenta Munich. [viitattu 6.4.2014]. Saatavissa: <http://www.inhorgenta.com/>.

Johanson, J. & Vahlne, J. 2003. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*. 2003 nro 1, 83-101.

Johanson, J. & Vahlne, j. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009. nro 40, 1411-1431.

Kaplan, R., Norton D. 2007. *Strategian toteutus*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karhu, K., 2002. *Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja*. Helsinki: Edita Prima Oy

Karlöf, B., 2004. *Strategian rakentaminen. Sisältö ja välineet*. Helsinki: Edita Prima Oy

Lapponia. Lapponia Jewelry. [viitattu 7.7.2014]. Saatavissa: <http://lapponia.com/yritys>

Luostarinen, R.;& Hellman, H. 1993. *The internationalization processes and strategies of Finnish family firms*. Helsinki school of economics and business administration.

Marimekko. 2014a. Historia. [viitattu 7.4.2014]. Saatavissa: <http://company.marimekko.fi/yrityksesta/historia>

Marimekko. 2014b. Yrityksestä. [viitattu 23.4.2014]. Saatavissa: <http://company.marimekko.fi/yrityksesta/tavoitteet-strategia>

Ojasalo, K.;& Moilanen, T.;& Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro

Oulun yliopisto. 2012a. IBAM-mallin tulokset sekä ehdotukset mahdollisiksi kehittämiskohteiksi YKO-hankeessa. Saurum Oy

Oulun yliopisto. 2012b. IBAM-mallin tulokset –toinen kierros. Saurum Oy.

Pasanen, A. 2005. *Kansainvälisen kaupan käsikirja*. Helsinki: Multikustannus Oy.

Quong, T., Walker, A. 2010. *Seven Principles of Strategic Leadership*. ISEA nro 1. 22-34.

Root, F. 1994. *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexinton Books.

Saarinen, J. 2014. Suomalaisbrändit jäävät maailmalla Ikean varjoon. *Helsingin Sanomat* [digilehti] 5.4.2014 [viitattu 5.4.2014]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/Suomalaisbr%C3%A4ndit+j%C3%A4v%C3%A4v%C3%A4t+maailmalla+Ikean+varjoon+/a1396592685398?sivu=1>

Tekes. Yritysprojektit. Kansainvälinen kasvu. Kooste Tekesin Liito -ohjelman tutkimus- ja yrityshankkeiden tuloksista. [viitattu 10.3.2014]. Saatavissa: [www.tekes.fi](http://www.tekes.fi)

Tilastokeskus. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. Verkkokauppa. [viitattu 16.3.2014]. Saatavissa: <http://www.stat.fi>

Vahvaselkä, I. 2009. *Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi*. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2004. *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Wikipedia. 2014. Visio. [viitattu 23.4.2014]. Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Visio>

Äijö, T. 2001. *Suomalaisyritys kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu*. Helsinki: Yliopistopaino Oy

