

Opinnäytetyö (AMK)

Myynti-Insinööri

2025

Sakari Laakso

Viennin kyvykkyyksien selvitys yritykselle Warma-Uunit Oy



Opinnäytetyö (AMK / YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Myynti-Insinööri

2025 Maaliskuu

Sakari Laakso

Viennin kyvykkyyksien selvitys yritykselle Warma-Uunit Oy

Tämä opinnäytetyö käsittelee Warma-Uunit Oy:n kansainvälistymiskyvykkyyksiä ja valmiuksia laajentua uusille markkinoille. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yrityksen valmiudet ja edellytykset kansainväliseen laajentumiseen. Työssä tarkastellaan kohdemarkkinoita, analysoidaan lainsäädännöllisiä vaatimuksia, asiakaskunnan tarpeita sekä kilpailutilannetta.

Tutkimus perustuu yrityksen sisäiseen tietoon, markkina-analyysiin ja asiantuntijahaastatteluihin, joista keskeisiä ovat Team Finland Day - tapahtumassa suoritettut haastattelut. Warma-Uunit Oy on jo laajentanut toimintaansa Viroon ja Latviaan. Nämä markkinat tuottavat noin 20 % yrityksen liikevaihdosta. Työssä selvitetään, mitkä ovat kansainvälistymisen riskit Warma-Uunit Oy:lle sekä yrityksen kyvykkyydet laajentua uusille markkinoille.

Tuloksena syntyy kattava selvitys, joka auttaa Warma-Uunit Oy:tä arvioimaan valmiuksiaan kansainvälistymiseen ja tunnistamaan keskeiset kehitystarpeet ja toimenpiteet tulevaisuutta varten.

Asiasanat: kansainvälistyminen, tulisija-ala, markkina-analyysi, Warma-Uunit Oy

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Sales Engineer

2025 March

Sakari Laakso

Analysis of export capabilities for Warma-Uunit Oy

This thesis examines the internationalization capabilities of Warma-Uunit Oy and the company's readiness to expand into new markets. The objective of the research is to assess the company's preparedness and requirements for international expansion. The study examines target markets, analyzes regulatory requirements, customer needs, and competitive conditions.

The research is based on internal company information, market analysis, and expert interviews, with a key source being interviews conducted during the Team Finland Day event. Warma-Uunit Oy has already expanded its operations to Estonia and Latvia, which account for approximately 20% of the company's revenue. The study aims to identify the risks of internationalization for Warma-Uunit Oy and the company's capabilities to expand into new markets.

The outcome is a comprehensive assessment that helps Warma-Uunit Oy evaluate its readiness for internationalization and identify key areas for future development and actions.

Keywords: internationalization, fireplace industry, market analysis, Warma-Uunit Oy

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Yrityksen Kansainvälistyminen	6
2.1 Kansainvälistymisen käsitteet ja vienti	6
2.2 Kansainvälistymisen vaatimukset	11
3 Kohdemarkkinoihin tutustuminen	18
3.1 Kansainvälistymisen asiantuntijoiden haastattelut	18
3.2 Tulisija-ala	22
3.3 Markkinakatsaus kohdemarkkinoille	24
4 Selvitys yrityksen viennin kyvykkyyksistä	27
4.1 Riskit ja Toimenpiteet	27
4.2 Taloudellinen suunnittelu ja tavoitteet	33
4.3 Kohdemaihin tutustuminen	35
5 Johtopäätökset	38
5.1 Taloudelliset mahdollisuudet ja tavoitteiden realistisuus	38
5.2 Riskit ja hallintatoimenpiteet	38
5.3 Päätelmät ja suositukset	39
6 Lähteet	40

Kaavio 1. Kansainvälistymisprosessin vaiheet. _____ 12

Taulukko 1. Suomalaisten pientalojen lämmitysmuodot. _____ 23

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee Warma-Uunit Oy:n kansainvälistymiskyvykkyyksiä ja yrityksen valmiuksia laajentua uusille markkinoille. Työssä tarkastellaan kansainvälistymisen edellytyksiä, strategioita ja haasteita erityisesti tulisijateollisuudessa, jossa energiatehokkuus ja ympäristövaatimukset ovat keskeisessä asemassa.

Warmu-Uunit Oy on vakiinnuttanut asemansa kotimaan markkinoilla ja laajentanut liiketoimintaansa Viron ja Latvian alueille, joista kertyy nykyisin noin 20 % yrityksen liikevaihdosta. Yrityksessä on tunnistettu kansainvälisen kasvun mahdollisuudet, mutta resurssien puute on hidastanut laajentumiseen liittyvää kehitystyötä. Pienehkössä yrityksessä hankkeen ulkoistaminen on todettu liian kalliiksi ja vaativan liikaa henkilöresursseja ilman erillistä vastuuhenkilöä.

Työn lähtökohtana on analysoida kohdemarkkinoita ja niiden erityispiirteitä, kuten lainsäädännöllisiä vaatimuksia, asiakaskunnan tarpeita ja kilpailutilannetta. Lisäksi työssä käsitellään Warmu-Uunien nykyisiä tuotteita ja niiden soveltuvuutta kansainvälisille markkinoille sekä tulevaisuuden tuotekehitysmahdollisuuksia.

Opinnäytetyön aineisto pohjautuu yrityksen sisäiseen tietoon, markkina-analyysiin ja asiantuntijahaastatteluihin. Yhtenä keskeisenä tietolähteenä toimii Team Finland Day -tapahtuma, jossa pääsin haastattelemaan kansainvälistymisen asiantuntijoita. Lisäksi lähdeaineistona hyödynnetään kirjallisuutta ja tilastotietoa.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda Warmu-Uunit Oy:lle konkreettinen ja toteuttamiskelpoinen kansainvälistymisselvitys, joka tukee yrityksen kasvua ja kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Työssä pyritään vastaamaan kahteen keskeiseen kysymykseen: Mitkä ovat kansainvälistymisen riskit Warmu-Uunit Oy:lle ja, Mitkä ovat Warmu-Uunit Oy:n kyvykkyydet laajentua kansainvälisesti? Lisäksi työ tarjoaa suosituksia tuleville toimenpiteille ja kehityssuunnille, jotka edistävät yrityksen laajentumista ja markkina-aseman vahvistamista.

2 Yrityksen Kansainvälistyminen

2.1 Kansainvälistymisen käsitteet ja vienti

Kansainvälistyminen on yrityksen laajentumista kotimarkkinoiden ulkopuolelle, ja se on usein välttämätöntä kilpailukyvyn säilyttämiseksi globalisoituneilla markkinoilla. Kansainvälistyminen voi tapahtua monin eri tavoin, kuten vientitoiminnan aloittamisella, ulkomaisten tytäryhtiöiden perustamisella tai strategisten kumppanuuksien luomisella. (Selin 2004, 61-63.)

Kansainvälistyminen voidaan määritellä usean strategisen päätöksen yhdistelmäksi. Jokaisen strategisen päätöksen ideana on taata yrityksen kilpailuetu tai asiakashyöty kansainvälistymistä suunniteltaessa. Strategia tässä tapauksessa tarkoittaa päätösten luomista pitkälle aikavälille, joka sisältää yrityksen tavoitteet, resursien jakamisen ja konkreettiset toimet tavoitteiden saavuttamiseksi. Strateginen suunnittelu on tärkeä vaihe yrityksen kansainvälistymistä ja hyvin suunniteltu strategia on yksi edellytyksistä kansainväliselle kasvulle sekä toiminnan aloittamiselle. (Vahvaselkä 2009, 19-21.)

Globalisoituneet markkinat

Kansainvälisten markkinoiden muuttuessa on Suomen sisäinenkin kauppa kokenut uudistuksia. Suomen markkinoiden ollessa pienet globaaliin mittakaavaan nähden on Suomen markkinoista kehittynyt riippuvainen kansainväliseen vientiin ja tuontiin. Vaikka globaali kilpailu tuokin kotimaanmarkkinoille haasteita, tarjoaa se myös suuria mahdollisuuksia. Vaikka yritys ei toimisi kansainvälisillä markkinoilla, tulee yrityksen silti huomioida globaalit kilpailijat omilla kotimaan markkinoilla ja kehittää globaalia kilpailukykyä ulkomaisten toimijoiden kanssa kilpailun varmistamiseksi. (Vahvaselkä 2009, 15.)

Suomi on jo pitkään ollut mukana kansainvälisessä kaupassa. Suomen kansainvälinen kauppa on jatkuvassa kasvussa ja useammat yritykset pyrkivät kasvattamaan markkinoitaan Suomen ulkopuolelle. Tätä muutosta ajaa nopeasti globalisoituneet markkinat. EU:n sisäisen vapaan kaupan mahdollisuus on kiihdyttänyt monen suomalaisen yrityksen halua päästä kansainvälisille markkinoille. Lisäksi viestintäyhteyksien kehittymisen ja internetin tarjoamien mahdollisuuksien vuoksi kasvu ulkomaille tuntuu helpommalta. Globalisaatio on luonut paljon kansainvälistymisen erikoisosaajia

sekä kirjallisuutta, jotka tekevät kansainvälistymisestä mahdollista myös pienemmissä yrityksissä. Suomalaisten yritysten kansainvälistymistä avustavat monet kansainvälistymistä tukevat organisaatiot, kuten Business Finland, ELY-keskus ja Finnvera Oyj. (Vahvaselkä 2009, 19 & 42-48.)

Vientitoiminta

Vientitoiminta tarkoittaa sitä, kun yritys aloittaa tuotteidensa viennin ulkomaille. Vienti toimintaa voi myös harjoittaa ostamalla tuotteita ulkomailta. Vienti on usein Pk-yrityksille houkutteleva tapa kasvattaa liiketoimintaa, sillä vietävät tuotteet on jo todettu toimiviksi kotimaan markkinoilla, joten on luonnollista ajatella tuotteen toimivan myös naapuri markkinoilla. (Kananen 2010, 11-12.) Vaikka tuote olisi todettu kotimaan markkinoilla toimivaksi ei se takaa sen toimivuutta kansainvälisillä markkinoilla. Tämän vuoksi yrityksen on tehtävä vientianalyysi tuotteilleen ja varmistuttava siitä, että tuotteet täyttävät tietyt edellytykset ennen vientitoiminnan käynnistämistä. Vientitoiminnan perusvaatimuksia tyypillisesti ovat toimitusvarmuus, tuotteen kehitys- ja sopeutusvalmiudet, rahoitus, osaava henkilöstö sekä liiketoiminnan strategisuus. (Kananen 2010, 24-25.)

Yrityksen varmistuttua tuotteen ja toiminnan täyttävän viennin vaatimukset, voi se siirtyä seuraavaan vaiheeseen viennin käynnistämisessä. Yrityksen tulee perehtyä vientimarkkinoihinsa ja tehdä kattava markkinakohtainen analyysi. Yleisesti yrityksen vientivalmiudella tietylle markkinalle on kahdenlaisia kriteerejä: Yleiset sekä erityiset kriteerit. Kuitenkin markkinakohtaiseen analyysiin on vaikeampi antaa suoraa kriteeristöä, joka yrityksen tulisi täyttää, sillä se on täysin yritysکوhtainen. (Selin 2004, 32-34.)

Ennen analyysin aloittamista kannattaa kuitenkin varmistua kohdemarkkinan mahdollisista keinotekoisista esteistä. Keinotekoisiiin esteisiin kuuluu esimekriksi tullit ja kiintiöt, jotka voivat estää yrityksen kansainvälistymistoiveet markkinoille. Yrityksen ei siis kannata tuhlaata resurssejaan markkina-analyysiin, jos keinotekoiset esteet estävät viennin. (Selin 2004, 32-34.)

Kun yritys on varmistunut maiden välisen kaupan mahdollisuudesta voi se siirtyä vientimarkkinoiden syvempään tutkimiseen. Vientimarkkinoiden tutkimiseen kolme tärkeää analyysiä ovat kohdemarkkina-analyysi, jakelujärjestelmäanalyysi ja operaatioanalyysi. Kohdemarkkina-analyysin avulla selvitetään markkinan myynnillistä potentiaalia ja markkinakokoa. Jakelujärjestelmäanalyysillä puolestaan tehdään selvitys yrityksen kannalta järkevimmistä logistisista ratkaisuista. Operaatioanalyysillä taas varmistutaan

yrittäjien ja kohdemaan välisistä operatiivisista ratkaisuista. (Kananen 2010, 27-28.)

Vientimallit

Epäsuorat vientimallit ovat usein ensimmäinen askel yrityksille, jotka haluavat kokeilla kansainvälisiä markkinoita ilman suuria riskejä tai investointeja. Tässä mallissa yritys käyttää ulkopuolisia toimijoita kotimaassa, kuten vientitaloja tai kauppayhtiöitä. Ne hoitavat viennin ja markkinoinnin toimet tuottajan puolesta ilman, että tuottajan täytyy itse olla suoraan yhteydessä ulkomaisiin markkinoihin. Tämä malli on suosittu pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä, jotka haluavat asteittain laajentaa liiketoimintaansa kansainvälisesti ja kokeilla eri markkinoiden potentiaalia. Vaikka epäsuorat vientimallit tarjoavat matalan riskin ja alhaisemman kustannustason, niihin liittyy myös haasteita, kuten vähäinen kontrolli tuotteiden markkinoinnista ja myynnistä ulkomailla sekä rajallinen tietämys ulkomarkkinoiden tarpeista. (Hollensen, 353-355.)

Suorat vientimallit puolestaan tarkoittavat sitä, että yritys itse huolehtii viennin käytännön toimenpiteistä ja on suoraan yhteydessä ensimmäisiin kumppaneihin ja mahdollisesti asiakkaisiin kohdemaassa. Suorassa viennissä yritys on vastuussa dokumentaatiosta, hinnoittelusta ja toimituksista, ja tuotteet myydään suoraan tai jakelijoiden kautta. Tämä malli on tyypillinen, kun yritys haluaa enemmän kontrollia myynnin ja markkinoinnin suhteen ulkomailla. Suorassa viennissä on kuitenkin suuremmat resurssivaatimukset, ja se voi olla haastavampaa erityisesti uusille toimijoille, joilla ei ole kokemusta ulkomaanmarkkinoista. (Hollensen, 349-353.)

Vientikumppanuudet tarjoavat välimuodon suoran viennin ja epäsuoran viennin välille. Oikeiden strategisten kumppanien löytäminen voi olla merkittävä tekijä kansainvälistymisprosessissa. Kumppanuuksia kannattaa hankkia niin kotimaasta, kuin myös yrityksen kansainvälistymisen kohdemaasta. (Hollensen, 360-361.) Kumppaneiden kanssa verkostoituminen ja oikeat asiakasvalintastrategiat tukevat kansainvälistymistä. Tällä tavalla kansainvälistyvät yritykset kehittävät toimintojaan ja myyntiä epäsuorasti kumppanuuksien kautta. Strategisten kumppanuuksien avulla ja huolellisella harkitsemisella yritys voi huomattavasti pienentää kansainvälistymisen riskejä. (Vahvaselkä 2009, 30.) Yritys voi harkita esimerkiksi vienti kumppania, jolla vältetään toimipaikan perustuskustannuksilta ja saadaan mahdollisesti jo alaan perehtynyt markkinatunteva kumppani osaksi kansainvälistymisprojektia. Tällaisten kumppanuuksien luominen ja markkinoiden testaaminen on kansainvälistyvälle yritykselle erittäin houkuttelevaa. (Selin 2004, 100.) Monesti kumppanien kautta tapahtuvan viennin onnistuessa, yritys pystyy helposti

kehittämään operaatioitaan ja liiketoiminnan sujuessa kartoittamaan mahdollisen toimipisteen perustamista kohdemaahan, kun kohdemaan potentiaali ja tuottoisuus on todettu kumppanuuksien avulla. Toimipisteen ja vientikumppanin välille mahtuu myös muita mahdollisuuksia, kuten tytäryhtiön perustaminen tai lisensointisopimukset paikallisten yritysten kanssa. (Vahvaselkä 2009, 31-32.)

Syyt yrityksen kansainvälistymiselle

Kansainvälistymiseen on melkein aina yksilö kohtaiset syyt tai monen syyn yhdistelmä. Nämä syyt voidaan jaotella muutamaankin eri kategoriaan. Kansainvälistymisen syitä tyypillisesti ovat: kasvuajattelu, tuotteen elinkaarisuunnittelu, erikoistuminen, riskien minimointi tai kokeilumielinen laajentuminen. (Kananen 2010, 11-12.)

Yrityksillä on monenlaisia lähtökohtia kansainvälistymiselle. Joillekin se on pitkän strategisen suunnittelun lopputulos ja toisille se voi olla viimeinen mahdollisuus kasvattaa toimintaa ja pitää yritys pystyssä. Joissain tapauksissa kansainvälistymisen voi jopa käynnistää ulkomainen kysyntä ilman että yritys on erikseen pyrkinyt laajentumaan kohdemarkkinoille, mutta päätyy siihen merkittävän asiakkaan/asiakkaiden kautta. Kuitenkin melkein aina yrityksen kansainvälistyminen on sidonnainen yrityksen tavoitteisiin ja kehityspyrkimyksiin. (Pellinen 2019, 144-147.) Kun yritys pyrkii tehostamaan myyntiään, voi se koittaa tehdä sitä kehittämällä tuotettaan tai löytämällä uusia pienempiä asiakassegmenttejä kotimaan markkinoilta. Näissä vaihtoehdoissa ongelmana on tyypillisesti myynnin hetkellinen nousu ja sitten sen paluu takaisin normiin. Kansainvälistyminen on täten yritykselle looginen tapa kasvattaa toimintaansa pysyvästi löytämällä itselleen kokonaan uusia markkinoita. (Kananen 2010, 11-12.)

Jokaiselle tuotteelle on olemassa elinkaari. Kun tuotteen elinkaari on tulossa päätökseen, näkee sen kohdemarkkinan myynnissä. Tuotteen vanhentuessa markkinoilla tulee pohtia, että löytyykö tuotteelle markkinaa tai asiakasryhmää jostain muualta. Vanhentunutta tuotetta vietäessä uusille markkinnoille tulee perehtyä kohdemarkkinan tilaan ja miettiä onko kohdemarkkinan tuotteet kehittyneempiä vai kehittymättömämpiä, kuin tarjoamamme tuote. (Kananen 2010, 13-14.) Jos markkinat ovat kehittyneemmät, kuin vanhentuneen tuotteen kotimarkkinat, niin menestys kehittyneemmällä markkinoilla voi olla hankalaa. Vanhentuneen tuotteen myyntihintaa voi myös päivittää myynnin laskiessa, sillä tuotetta on jo valmistettu pidempään ja se osataan valmistaa kustannustehokkaasti, jolloin hintaa voidaan perustellusti laskea ja saada

vanhentuneen tuotteen markkinoilta viimeiset tuotot ulos. Kun vanhentunutta tuotetta viedään uusille markkinoille, voidaan sille myös löytää uusia asiakassegmenttejä ja tarkoituksia. (Pellinen 2019, 153-158.)

Erikoistuminen tarkoittaa sitä, kun erikoistutaan tiettyyn tuotekategoriaan tai tuotteeseen. Erikoistumisen etuna on sen kustannustehokkuus. Yrityksen karsiessa tuotteita voi se karsia pois vähiten myyviä, pienikatteisia tai esimerkiksi vanhentuvia tuotteita. Tuotteiden vähentyessä usein myös sisään ostettavien tuotteiden hinta saadaan neuvoteltua alhaisemmaksi, joka entisestään madaltaa valmistuskustannuksia. Kustannusten pienentyessä tuotteen kilpailukyky kasvaa. Aikaisemmin tuote ei välttämättä olisi pärjännyt uusilla markkinoilla, mutta kilpailu kyvyn kasvaessa tuotteelle aukeaa uusia markkinoita. Tuotteen kustannuksien ollessa hyvin optimoidut voidaan hintaa laskea ja lisätä tuotteen houkuttelevuutta kilpailijoiden joukossa.

Erikoistumisessa on paljon hyvää ja tietyillä aloilla hyvällä strategialla toteutettuna se voi olla hyvinkin kannattava toimintamalli. (Boxberg 2021, 235-236.)

Erikoistumisella on myös haittansa. Vaikuttavin haitta on yrityksen keskittyminen kustannustehokkuuteen ja tuotteiden valmistuksen helppouteen, joka voi vaikuttaa markkinointiin negatiivisesti. Tuote valikoiman ollessa suppeampi saa yritys huomattavasti vähemmän informaatiota siitä, millainen kysyntä omalla toimialalla on. Myöskin kapeampi valikoima tuotteissa on hankalampi markkinoida juuri oikealle yleisölle. Erikoistumisen riskinä on, että tuote tai tuotekategorian elinkaari tulee päätökseen ja koko yrityksen myynti romahtaa. (Kananen 2010, 15-16.)

Toiminnan laajentaminen usealle markkinalle pienentää yrityksen liiketoiminnan kannalta riskejä tietyn markkinan hiljentyessä. Tuotteen vanhentumisen tai sen trendikkyuden pudotessa ei yritys jää tyhjän päälle, vaan se voi keskittyä toisiin markkina-alueisiinsa yhden ollessa hiljainen. Lisäksi taloudessa tapahtuvat syklit tai lamat eivät hajautuneella yrityksellä ole niin katastrofaalisia aikoja, kun liiketoimintaa pystytään ylläpitämään monen markkinan voimin. Erityisesti riskejä voidaan pienentää toimimalla eri kehitysvaiheissa olevilla markkinoilla. (Kananen 2010, 17.)

Yrityksen näkemystä omasta toiminnastaan ja markkinoinnista voidaan avata tekemällä kokeiluja eri markkinoille. Erilaisten markkinoiden kulttuurit ja kehitysvaiheet antavat arvokasta tietoa siitä, miksi tuote erottuu markkinoilla. Tätä saatua tietoa voidaan soveltaa jo tutuiksi tulleilla markkinoilla. Samalla opitaan tuntemaan ulkomaiset kilpailijat paremmin, jotka ovat mahdollisesti laajentumassa yrityksen kotimarkkinoille. Yrityksen tuntiessa kilpailijan jo ulkomaan markkinoilta, on sitä vastaan helpompi kilpailla jo tuntemillaan markkinoilla. Yrityksen toimiessa monilla markkinoilla pystyy se myös laajemmin

seuraamaan asiakaskuntaansa sekä varautumaan tulevaan paremmin.
(Kananen 2010, 17-18.)

2.2 Kansainvälistymisen vaatimukset

Kansainvälistymisen haasteet ja prosessit

Kansainvälistymisen prosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen:

1. Vaihe

On yrityksen oman toiminnan arviointi ja analysointi. Pyritään selvittämään, että onko yrityksen liiketoiminta sillä tasolla, että sitä voidaan lähteä kasvattamaan kansainvälisesti. (Vahvaselkä 2009, 102-103)

2. Vaihe

Tämä vaihe on niin sanottua prospektointia. Eli selvitetään mahdollisia kohdemaita ja markkinoita, jonne yritys voi laajentua. Tavoitteena on saada selvä käsitys mahdollisista kohdemaista ja niiden toiminta ympäristöistä. (Vahvaselkä 2009, 102-103)

3. Vaihe

Tämä vaihe on yleensä yritykselle työläin vaihe, jossa pyritään selvittämään aikaisemmassa vaiheessa prospektoitujen markkinoiden potentiaalit. Tämä suoritetaan tekemällä tarkkaa strategista suunnittelua, joka sisältää kilpailukyvyn, kohdemarkkinoiden, tavoitteiden, jakelun, ja operatiivisten toimintojen analysointia. Näiden analyysien pohjalta lähdetään luomaan yrityksen strategiat. Kansainvälistymisstrategian tulisi sisältää: markkinointistrategia, osto- ja hankintastrategia, rahoitusstrategia ja henkilöstöstrategia. Syvällisen strategisen suunnittelun pohjalta luodaan toimintamalli, jota yritys lähtee toteuttamaan. (Vahvaselkä 2009, 102-103)

4. Vaihe

Totetusmallin tulee sisältää selkeästi jaotellut, aikataulutetut ja budjetoidut ohjeet. Tätä toimintamallia lähdetään toteuttamaan, kun sen on todettu sisältävän kaikki tarvittavat tiedot. (Vahvaselkä 2009, 102-103)

5. Vaihe

Viimeinen vaihe sisältää toiminnan jatkuvan seuraamisen ja kehittämisen. Pyritään takaamaan toiminnan kestävyys kohdemaissa jatkuvan parannus työn avulla. (Vahvaselkä 2009, 102-103)

Näitä viittä vaihetta havainnollistetaan tarkemmin myös alla olevassa kaaviossa.

Kaavio 1. Kansainvälistymisprosessin vaiheet.



Yllä oleva kaavio tiivistää kansainvälistymisprosessin vaiheet alkaen yrityksen omien valmiuksien arvioinnista aina toiminnan toteuttamiseen ja seurantaan kohdemaissa. Kaaviosta voi havaita, että kansainvälistymisprosessissa korostuvat systemaattinen suunnittelu sekä resurssien tarkentamisen merkitys, jotta kansainvälistymisessä onnistutaan.

Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät

Kansainvälistymisellä on keinotekoisia sekä luonnollisia esteitä. Keinotekoisii esteisiin kuuluu valtioiden välille luotuja esteitä, kuten tullit, kiintiöt, tukiaiset ja standardit sekä lakierot. Keinotekoiset esteet voidaan ratkaista tekemällä kattava selvitys kohdemaiden rajatoimintaan. Maakohtaiset tiedot löytyvät valtion omilta tullin nettisivuilta. (Kananen 2010, 19-23.)

Kotimaan poliittinen ympäristö voi merkittävästi vaikuttaa vientiin monin tavoin. Esimerkiksi kotimaan hallitus voi asettaa sääntöjä ja lainsäädäntöä, jotka rajoittavat tai ohjaavat yritysten toimintaa ulkomailla. Jos kotimassa vallitsee poliittinen paine tiettyjä maita kohtaan, se voi pakottaa yritykset vetäytymään näistä markkinoista, vaikka markkinat sinänsä olisivat taloudellisesti houkuttelevia. Lisäksi kansainväliset kauppalait ja säännöt vaikuttavat yrityksen vientiin. (Hollensen, 209-211.)

Kansainväliset sopimukset ja pakotteet ovat tällä hetkellä vahvasti nähtävissä Venäjän aloitettua hyökkäyssodan Ukrainassa. Euroopan Unioni asetti sodan alkaessa pakotteita liiketoiminnalle Venäjän sekä Valko-Venäjän kanssa ja on täydentänyt pakotteita sodan jatkuessa. Pakotteet koskevat esimerkiksi rahoitus-, energia-, liikenne- ja teknologiasektoreita. Pakotteiden johdosta monet yritykset ovat lopettaneet tai huomattavasti vähentäneet vientiään ja tuontiaan näillä markkinoilla. (Ulkoministeriö, 2025.)

Luonnollisiin esteisiin kuuluvat Kulttuurit, tavat, tottumukset sekä kohdemaan sijainti. Yleisesti ottaen kulttuuri muuttuu erilaisemmaksi, mitä kauemmas vientiä suunnataan. Kulttuuri on hankala este selvittää, sillä monesti nämä ongelmat ilmaantuvat vasta viennin alkaessa ja, niitä on vaikea etukäteen määrittää tutkimuksen avulla. (Kananen 2010, 19-23.) Kulttuurilliset erot voivat myös vaikuttaa yllättävillä tavoilla liiketoimintaa tehtäessä. Jonkin maan kulttuuri voi sallia yrityksen toiminnan, kun taas toisessa maassa sama toiminta voidaan nähdä loukkaavana tai moraalittomana. Tästä syntyvä mainehaitta voi vaikuttaa molempiin markkinoihin, vaikka alkuperäinen toiminta ei olisi vaikuttanut molempien markkinoiden kuluttajiin. (Hollensen, 209-211.)

Nestlen esimerkki on hyvä osoitus siitä, kuinka kotimaan poliittinen ympäristö voi vaikuttaa yritysten toimintaan kansainvälisillä markkinoilla. Nestle myi huonolaatuisia tuotteita Afrikassa, jonka yritys kohtasi suuria vaikeuksia Yhdysvalloissa Afrikan toimintansa vuoksi. Tapaus tunnetaan myös äidinmaidonkorvike -kriisinä. Yhdysvaltalaiset kuluttajat pitivät Nestlen toimintaa moraalittomana ja vähensivät sen seurauksena Nestlen tuotteiden ostamista. Kuitenkin muut markkinat eivät reagoineet yhtä voimakkaasti välittömästi vaan mainehaitan tuoma negatiivinen uutisointi vaikutti vasta myöhemmin esimerkiksi Nestlen kotimarkkinoilla Sveitsissä. (Hollensen, 209-211.)

Kun organisaatio lähtee tavoittelemaan suurta strategista tavoitetta, tulee usein esille esteitä, jotka hidastavat tai vaikeuttavat muutoksen johtamista. Kansainvälistyminen vaatii tiettyjä edellytyksiä ja sitoutumista kansainvälistymisprojektiin. Välillä edellytykset ja yrityksen toimintatavat voivat olla ristiriidassa keskenään. Esimerkkeinä tällaisista ongelmista voisi olla vanhat ajattelumallit, liian hidas tai monimutkainen päätöksentekoprosessi ja

tuloksellisuuden paine. Nämä ongelmat ovat kuitenkin usein paikattavissa, muuttamalla yrityksen kulttuuria ja tapoja. (Malmelin 2021, 18-19.)

Vanhanaikaiset ajattelumallit hidastavat muutosta tai usein, jopa kumoavat sen jo suunnitteluvaiheessa. Tämä ongelma koskee usein liiketoiminnallisesti onnistuneita ja pitkään toimineita yrityksiä. On helppo turvautua vanhaan turvalliseen toimintatapaan ja kumota muutosajattelun tuomat ideat vanhan toimivaksi todetun mallin avulla. Jos yrityksen liiketoiminta on kannattavaa ja se ei vaadi muutosta nykyisen liiketoiminnan ylläpitämiseksi, voi olla hankalaa nähdä muutoksen tarve. (Malmelin 2021, 18-20.) Kuten Malmelin haastattelussaan yritysjohtajan kanssa toteaa kirjassaan (2021): ”Olemme osittain menestyksemme vankeja, jos niin voi sanoa. Suomessahan monet yritykset ovat vanhoja ja perinteisiä yhtiöitä, menestyneet omalla alallaan kansainvälisesti hyvin ja olleet markkinajohtajia monella alalla. Siksi ajattelutapa on pitkälti se, että kyllä tässä pärjätään, kun on aina pärjätty, jatketaan ja keskitytään siihen mitä tehdään.”.

Muutosta voi myös hidastaa päätöstenteon vaikeus tai vastuualueiden epämääräinen jakaminen. On selvää, että yrityksen johdolla on liiketoiminnallisiin päätöksiin viimeinen käskyvalta, mutta yrityksen sisäisestä päätöstentekoprosessia voidaan nopeuttaa eri alueiden asiantuntijoilla ja antamalla näille asiantuntijoille valtaa tehdä omaan osaamisalueensa päätöksiä. Varsinkin pk-yrityksissä päätöksentekoa ja yrityksen kehittymistä voidaan huomattavasti nopeuttaa jakamalla selkeät vastuualueet. Suomalaiset yritykset ovat tunnettuja normaalia hitaammasta muutosprosessistaan. Päätöksenteon hitaus tai vaikeus on sidonnainen yrityksen kulttuuriin, jos yritys on innovatiivinen ja tavoiltaan muutoksiin mukautuva on muutosten johtaminen paljon ketterämpää. Yrityksen ollessa hidaskäyttöinen tai epävarma muutosprosesseissa voidaan asiaan kuitenkin vaikuttaa hyvällä johtajuudella, joka toimii uuden kulttuurin rakentajana. (Malmelin 2021, 24-30.)

Tuloksellisuuden tuomat paineet ovat kehityksen ja muutoksen kannalta kuormittavia. Yrityksillä on tapana keskittyä tähän hetkeen ja tämän hetken tuomiin tuloksiin. Kehitystyön tuomaa arvoa ei ole helppo ajatella tämän hetken tulosta etsiessä. Yritysten ensisijainen tavoite on turvata liiketoiminnan jatkuvuus ja kehitystyön vaatimat resurssit tulee helposti ajateltua ylimääräisinä kuluina tai riskeinä. Kehitystyön vaatimat resurssit tuleekin olla selkeästi esillä ja muutoksen tuoman edun liiketaloudellinen merkitys selvitettyinä. Kun muutoksen tuomaa etua ei voida varmuudella selvittää, jää usein muutos taka-alalle päivittäisten operaatioiden turvaamiseksi. (Malmelin 2021, 36-38.)

Kilpailu

Kilpailu on käsite, jota käytetään kuvaamaan markkinalla toimivien yritysten välistä kilpailua markkinaosuudestaan. Kilpailu on muuttunut aikojen saatossa ja se muuttuu kokoajan vaikeammaksi ennustaa menneiden tapahtumien perusteella. (Hesso 2015, 48) Kuten Hesso, 2015 kirjassaan toteaa, että ”Elämme hyperkilpailun aikaa ,jolloin kilpailun muoto ja intensiteetti saattavat vaihtua jopa viikkojen aikana.”.

Kilpailijoiden analysointiin ja toimialan kilpailun tutkimiseen on monenlaisia työkaluja, joista yksi merkittävämpiä on Porterin viiden voiman -työkalu. Kun Porterin työkalun avulla analysoi kilpailukenttää, saa laajan kuvan kilpailijan toiminnasta. Mahdollisimman laajan ymmärryksen saaminen kilpailijoista on erityisen tärkeää, jotta löydetään osa-alueet, joissa kilpaileva yritys voi uskottavasti haastaa tai voittaa oman toimintamallin. Yksittäisten kilpailijoiden luomat kilpailuedut tai tuottama lisäarvo on toimialan kilpailun tasapainon säilyttämisen kannalta elintärkeää. Toimialan kilpailu tulisi analysoida niin kattavasti, että on selkeä ymmärrys yksittäisten kilpailijoiden toiminnasta. Kun ymmärtää kilpailijansa kattavasti, pitäisi pystyä vastaamaan Pirttilän, 2000 käyttämiin kilpailijoiden analysoinnin neljään kysymykseen:

1. ”Mitä, eli mihin kilpailija kykenee?
2. Miten kilpailija toimii?
3. Missä kilpailija vaikuttaa?
4. Mihin kilpailija pyrkii?”

Kun yritys pystyy jokaisen kilpailijan osalta ratkaisemaan nämä kysymykset, on sillä hyvät mahdollisuudet kehittää omaa toimintaansa osa-alueilla, joilla kilpailija on parempi. (Hesso 2015, 48-50.)

Porterin kilpailumalli kuvastaa hyvin nykyajan kilpailua ja sitä miten yhden asian muutos voi vaikuttaa merkittäväällä tavalla toimialan kilpailuun. Porterin viiden voiman malli koostuu viidestä eri osasta: uusista tulokkaista, tavarantoimittajien neuvotteluvoimasta, asiakkaiden neuvotteluvoimasta, substituuteista ja toimialan kilpailusta. Kun yritys selvittää omia kilpailijoitaan, kannattaa sen tutkia niitä yrityksiä, jotka vastaavat sitä toimintamalleiltaan ja strategioiltaan. (Hesso 2015, 48-50.)

Riskit ja niiden luokittelu

Kansainvälistymiseen liittyy aina omat riskinsä. Kansainvälistyminen vaatii pääomaa, vientiä ja osaamista. Eri toimialoilla riskien luokittelu vaihtelee, mutta

liiketoimintaan liittyvät riskit ovat kansainvälistymisen kannalta vaikuttavimpia. Liiketoiminnan riskeillä kuvataan riskejä, jotka tulevat kilpailijoiden kyvykkyydestä ja riskistä pudota pois markkinoilta. Liiketoiminnallisia riskejä ovat myös asiakkaiden maksuvaikeudet, toimitusvaikeudet, kannattavuuden heikentyminen tai äkilliset taloudelliset tapahtumat. (Hesso 2015, 180-181.)

Vahinko riskit ovat yleensä hyvin ennalta arvaamattomia riskejä. Niihin kuuluu esimerkiksi omaisuusvahingot, rikokset ja henkilöriskit. Vaikka nämä riskit ovatkin äkillisiä ja ennalta arvaamattomia voi niitä vastaan suojautua vakuutuksin sekä laskujen perinnän ulkoistamisella. (Hesso 2015, 180-181.)

Henkilöstö resursseihin kohdistuvat riskit on myös yrityksen koosta riippuen helposti minimoitavissa. Mikro -yrityksissä sairastumisiin on vaikea löytää nopeita ratkaisuja, kun taas isossa teollisuusyrityksessä voidaan laskea henkilöstö kapasiteetti ottaen huomioon sairastumisista johtuvat henkilöstöpuutteet. Lisäksi henkilöstöresurssien riskeihin liittyvät ihmisten väliset erimielisyydet sekä yleiset työyhteisön ongelmat, jotka voivat pienentää työmoraalia tai luoda ylimääräistä stressiä henkilökunnalle. Henkilöstöstä vastaavan johdon pitäisikin suunnitella toiminta siten, että konfliktit ovat ennaltaehkäistävissä ja riitatilanteissa on selkeät toimintamallit. (Hesso 2015, 182.)

Pienissä yrityksissä avainhenkilöt ovat toiminnan kannalta kriittisiä, sillä heidän erityisosaamisensa, kokemuksensa ja vastuualueensa voivat olla vaikeasti korvattavissa. Yrityksen haavoittuvuus kasvaa, jos toiminta on riippuvainen yhdestä henkilöstä. Riskienhallinnan kannalta on oleellista varautua avainhenkilöiden poissaoloon. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi osaamisen jakamisella, varahenkilöjärjestelmillä ja työtehtävien dokumentoinnilla. Lisäksi työntekijöiden osaamisen seuranta helpottuu osaamiskarttojen avulla. Avainhenkilöiden työmotivaatio vaikuttaa heidän sitoutumiseensa. Motivaatiota tukevat muun muassa selkeät vastuut, reilu palkitseminen, kehitysmahdollisuudet sekä hyvä työilmapiiri. Yksittäisen henkilön liiallinen kuormitus voi kuitenkin johtaa uupumukseen ja heikentää työyhteisön toimivuutta, siksi on tärkeää jakaa vastuita tasaisesti ja huolehtia varajärjestelyistä. (Suomen Riskienhallintayhdistys, 2025.)

Markkinatilanne on liiketoimintaan liittyvä suuri riski, sillä markkinatilanteeseen voi vaikuttaa moni yrityksen hallitsemattomissa oleva asia kuten lama, asiakaskadot sekä kilpailijan tai toimittajan hinnanmuutokset. Markkinatilanteeseen kohdistuviin riskeihin voidaan yleisesti ottaen varautua jakauttamalla toimintaa. Jakauttamalla voidaan toimia eri kehitysasteissa olevilla markkinoilla, sillä tuotteita pystytään tarjoamaan monelle eri asiakasryhmälle. Muutosvalmius asiakkaiden ostokäyttäytymisen mukaisesti on myös tärkeää. (Hesso 2015, 182-183.)

Rahoitusmarkkinatilanne on myös vahvasti sidonnainen yleiseen markkinatilanteeseen. Yrityksen rahoitus tuleekin olla tästä syystä taattuna ja tarkasti harkittu yrityksen kassavirroista vastaavan henkilön toimesta. (Hesso 2015, 182-184.)

3 Kohdemarkkinoihin tutustuminen

Tutkimukseni kohdistuu Warma-Uunit Oy -yritykseen ja sen pyrkimykseen laajentaa vientitoimintaansa. Toteutan tutkimuksen yhteistyössä yrityksen johdon ja avainhenkilöiden kanssa hyödyntäen yrityksen sisäistä tietoa, markkinatutkimuksia, haastatteluja asiantuntijoiden kanssa sekä tilastotietoa. Tutkimukseni tulokset esitän viennin mahdollisuuksien selvityksenä, joka tarjoaa opastusta ja ymmärrystä yrityksen nykytilasta sekä mahdollisuuksista Warma-Uunien viennin aloittamiselle.

Warma-Uunit Oy on Uudestakaupungista kotoisin oleva yritys, joka on tuottanut tulisijoja ja liesiä vuodesta 2007 lähtien. Yrityksen perustaja, Vesa Salminen, on alusta alkaen keskittynyt mahdollisimman ekologiseen puun polttoon, ja tuotteet ovat täyttäneet EU- ja Eco Design-vaatimukset ongelmitta. Warma-Uunien tuotteiden hyötysuhteet ja energialuokitukset ovat alansa parhaimmistoa.

Viime vuosina Warma-Uunit on saavuttanut tasaisesti noin miljoonan euron liikevaihdon. Yrityksellä on noin 10 työntekijää, joista puolet ovat tuotannon työntekijöitä.

Warma-Uunien myynnistä noin 80 % tapahtuu Suomessa, ja noin 20 % Baltiassa, minkä lisäksi muutamia tilauksia menee Ruotsiin. Tällä hetkellä yrityksen eniten myydyt tuotteet ovat varaavat takat, jotka muodostavat noin 70 % myynnistä, sekä liedet, joiden osuus myynnistä on noin 30 %. Loput myynnit koostuvat korjaustöistä ja pihatuotteista, kuten rosvopaistiuuneista tai pesäosien vaihdoista.

Tutkimukseni tavoitteena on luoda Warma-Uunit Oy:lle selkeä viennin kyvykkyyksien selvitys, joka antaa kuvan yrityksen nykytilasta ja opastusta viennin aloitukselle. Tämä selvitys perustuu tekemääni tutkimukseen tulisija-alasta ja haastatteluista viennin asiantuntijoiden kanssa, joiden avulla on tarkoitus saada selkeä käsitys Warma-Uunit Oy:n viennin kyvykkyyksistä.

3.1 Kansainvälistymisen asiantuntijoiden haastattelut

Tutkimusosion ensimmäinen vaihe on Team Finland -päivään osallistuminen ja haastattelujen tekeminen kansainvälistymisen asiantuntijoiden kanssa. Haastattelin tapahtumassa Belgian, Hollannin, Ruotsin ja Norjan markkinoiden kansainvälistymisen asiantuntijoita. Haastattelut olivat teemahaastatteluita, jotta asiantuntijat pystyivät antamaan omat näkökulmansa kysymyksiini ja pitämään haastattelut enemmän keskustelumaisena, mutta ei liian avoimena ajan

säästämiseksi. Avoin haastattelu tarjoaisi liikaa vapauksia haastateltavalle ja todennäköisesti olisi tuottanut huomattavasti pidempiä keskusteluja jokaista kysymystä kohden. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.) Haastattelut olivat niin sanottuja "speed date" -tyylisiä ja jokaisessa minulla oli aikaa vain 10 minuuttia. Tarkoituksena oli siis päästä mahdollisimman monen kysymyksen läpi tehokkaasti, mutta silti saada kattavasti tietoa, jokaista kysymystä kohden. Tavoitteena oli saada vastaus jokaiseen haastattelurungon kysymykseen, mutta ajan käydessä vähiin painotin alleviivattuja kysymyksiä. Tässä haastattelurunkoni haastatteluja varten:

1. Lyhyt esittely (1 min)

- Selitä haastattelun tarkoitus

2. Markkinatilanne ja kysyntä (2–3 min)

- Vaikka ette välttämättä tunne tarkasti tulisija-alaa, osaatteko kertoa yleisesti, onko kohdemarkkinassa kiinnostusta energiatehokkaille tai ekologisille lämmitysratkaisuille?
- Mistä voisin parhaiten löytää tilastollista tietoa tulisija markkinoista ja kohdemarkkinan kotitalouksien energia tilanteista ja trendeistä?

3. Sääntely ja ympäristövaatimukset (2 min)

- Millaisia sääntely tai sertifikaatti vaatimus eroja Suomeen verrattuna voi odottaa?

4. Kuluttajatrendit ja ostopäätökset (2 min)

- Millaisia kuluttajatrendejä näette energian ja lämmityksen suhteen markkinoilla? Onko esimerkiksi ekologisuus tärkeä tekijä ostopäätöksissä?
- Onko ostopäätöksissä painoarvoa hinnalla, energiatehokkuudella vai kenties designillä?

5. Markkinoille pääsy (2 min)

- Millaisia sopimuksiin tai bisnekseen liittyviä eroja on Suomeen verrattuna?
- Myydäänkö kohdemarkkinoilla enemmän etänä vai kasvotusten Suomeen verrattuna?

6. Loppukysymys ja jatkotoimenpiteet (1 min)

- Onko teillä mitään erityisiä neuvoja tai kontaktihenkilöitä, joiden kanssa meidän kannattaisi keskustella lisää kohdemarkkinoille pääsystä?

Markkinatilanne ja kysyntä

Markkinatilanteet yleisesti ottaen ovat samassa trendissä. Keskustelussamme Belgian ja Hollannin Business Finland -toimistojen kanssa he erityisesti kertoivat vihreän siirtymän kuluttajien energia ja lämmityskeinoissa olevan merkittävä. Tähän erityisesti vaikuttaa valtion antama avustus öljystä pois vaihtoon. Lisäksi tulisijan etuna on sen omavaraisuusaste ja riippumattomuus maailmantilanteesta. Business Finlandin Norjan asiantuntijoiden kanssa keskustelimme tulisijamarkkinoiden sisäisestä jakautumisesta mökki ja omakotitalojen erilaisiin tulisijatarpeisiin. Norjan tulisija-alan trendinä yleisesti on nähtävissä omavaraisuus -trendi, joka suosii lämmitysmuotona tulisijoja erityisesti mökeille, jossa moni norjalainen viettää talvensa. Ruotsin Kauppakamarin ja Business Finland asiantuntijoiden mukaan yleisesti vihreän energian siirtymä on vahvasti tuettu Ruotsissa ja varaavat tulisijat etenkin Tukholman yläpuolella ovat suosittu lämmitysmuoto. Tiedon hankintaan maakohtaisesti kaikki asiantuntijat suosittelivat maan omaa tilastokeskusta Hollanti: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), Belgia: Statbel (Belgiens nationaal statistiek instituut), Norja: Statistisk sentralbyrå (SSB) ja Ruotsi: Statistiska centralbyrån (SCB)

Säätely ja ympäristövaatimukset

Belgian ja Hollannin Business Finland -toimistot toivat esille hyvin tulisijoihin kohdistuvan päästövaatimusten ajankohtaisuuden. Vaikka markkina onkin suosiva omavaraisille ja energia tehokkaille lämmitysmuodoille, on tulisijoille tulevaisuudessa nähtävissä päästösäätelyä. EU:lla on jo päästövaatimukset tulisijojen osalta voimassa, mutta Belgian Business Finland edustaja totesi odottavansa maakohtaista säätelyä Belgian hallitukselta tulisijoille seuraavan viiden vuoden aikana. Tämän säätelyn tarkka vaikutus on vielä arvoitus ja voi osoittautua tulisija-alan kannalta positiiviseksi, jos niin sanotut ”vihreät tulisijat” saavat valtion avustuksen vanhaa tulisijaa vaihtaessa pois.

Kuluttajatrendit ja ostopäätökset

Kuten jo aikaisemmassa keskustelussa hieman avattiin, kohdemarkkinoilla yleinen trendi selkeästi suosii energiatehokkaita lämmitysmuotoja. Ekologisuutta merkittävämpi vaikuttaja tällä hetkellä asiantuntijoiden mukaan on omavaraisuus. Omavaraisuutta arvostetaan aikaisempien vaihtuvien maailmantilanteiden takia. Ukrainan sota ja koronapandemia aiheuttivat suuria

vaihteluja esimerkiksi sähkön hinnassa, joka monelle kävi kalliiksi ja nyt he haluavat tulisijan avulla turvata omavaraisuuttaan talven kylminä aikoina. Hollannin Business Finland edustaja totesi tuotteen hankintahinnan ohjaavan hollantilaisen enemmistön ostopäätöstä huomattavasti. Belgian Business Finland edustajat kertoivat tyypillisen belgialaisen suosivan rakennusalan tuotteissa referenssin kautta tulleita toimijoita, jotka ovat paikallisia / luotettavia toimijoita. Norjassa tulisijojen osalta omakotitaloasujat suosivat lämmitysmuotonaan kamiinoita, mutta mökkeilijät varaavaa tulisijaa, joka antaa tasaista lämpöä kylminä kuukausina. Lisäksi Norjassa on annettu kehoitus kansalaisille selvittää omillaan viikon ajan ääriolosuhteissa. Kehotuksessa mainitaan, miten kannattaa varautua selviämään omillaan viikon ajan ilman peruspalveluja, sähköä ja vettä, joten Norjassa myös tulisijan tuoma omavaraisuusaste on merkittävä tekijä. Ruotsin Business Finland ja Kauppakamarin asiantuntijoilta en saanut suoraa vastausta ostopäätöksiin liittyen, mutta ekologisuus ja hyötysuhde on vihreän siirtymän vuoksi myös Ruotsissa merkittävä tekijä ostoprosessissa.

Markkinoille pääsy

Kaikkien edustajien keskusteluista ensimmäisenä vaihtoehtona laajentua markkinoille on ottaa yhteyttä tulisijajälleenmyyjiin. Tämä voidaan tehdä ottamalla yhteyttä yksittäisiin jälleenmyyjiin tai isompaan ketjuun. Ruotsin Kauppakamarin ja Norjan Business Finlandin edustajat myös ehdottivat Keskoa tai muita rautakauppaketjuja mahdolliseksi jälleenmyyntikanavaksi. Keskustelimme myös rahdin tuomista kustannuksista tulisijoille. Ruotsin kauppakamarin edustaja ehdotti, että yritys etsii jälleenmyyjää, jolla olisi varastointimahdollisuudet.

Loppukysymys ja jatkotoimenpiteet

Jatkotoimenpiteistä sovittiin kaikkien kanssa erikseen seuraavasti:

Ruotsi: Yrityksemme oli entuudestaan Business Finlandin edustajille tuttu ja lupasi välittää tietomme henkilölle, joka oli myös aikaisemmin meidän kanssa yhteydessä. Hänen kanssaan keskustelimme tilanteestamme uusiksi vielä syksyn aikana.

Norja: Myös Norjan Business Finland toimistolle yrityksemme oli entuudestaan tuttu ja sovimme, että olemme yhteydessä opinnäytetyöni valmistuessa. He haluavat varmistaa ja mahdollisesti täydentää tietoa vielä loppuvaiheessa

vastauksiinsa. Kun lähetän loppuvaiheeni työn heille tarkistettavaksi, keskustelemme työn sisällöstä ja yrityksen tavoitteista kansainvälistymisen osalta Norjaan.

Hollanti: Vaihdoinme Hollannin suurlähetystön neuvojan kanssa yhteystietoja ja sovimme, että olemme yhteydessä kansainvälistymisen alkaessa ja toiminnan tätä kautta laajetessa mahdollisesti Hollantiin.

Belgia: Belgian edustajien kanssa emme vielä sopineet selkeitä jatkotoimenpiteitä mutta vaihdoinme yhteystietoja tulevaisuuden kannalta Belgian konsultin kanssa.

Lisäksi: Päivän päätteeksi keskustelin vielä Varsinais-Suomen ELY-keskuksen yhteyshenkilömmekanssa ELY-keskuksen tarjoamista palveluista. Yhteyshenkilömmekanssa onkin ollut viime vuosien aikana yhteyksissä yrityksemme perustajan / kehityspäällikkömmekanssa, Vesa Salmisen, kanssa. Hän sanoi, että viimeksi on ollut yrityksemme kanssa yhteydessä rekrytointiprosessin aikana vuoden 2024 toukokuussa. Sovimme, että teen kansainvälistymiseen liittyen ”ostoslistan” ja tiivistelmän tulevien vuosiemme suunnitelmasta kansainvälistymiseen liittyen. Ostoslistan ja tiivistelmän valmistuttua voimme tarvittaessa pitää palaverin tarvittavista rahoituksista ja konsultoinnista viennin aloitusta varten.

3.2 Tulisija-ala

Tulisija-alalla on Suomessa paljon merkittäviä toimijoita. Suomessa puunpoltto on erittäin yleistä pientaloissa. Pientaloihin sisältyy omakotitalot, rivitalot, paritalot, mautilojen päärakennukset ja vapaa-ajan asunnot. Omakotitaloja suomessakanssa on lähes miljoonakanssa, vapaa-ajan asuinrakennuksia yli puoli miljoonakanssa, rivitaloja noin 400 000, paritaloasuntoja 140 000 ja mautilojen päärakennuksia noin 44 000. Tilastokeskuksen mukaan puunpoltto oli pääsääntöinen lämmityskeino pientaloissa vuonna 2020 alla olevan taulukon mukaisesti. (Tilastokeskus, 2018.)

Taulukko 1. Suomalaisten pientalojen lämmitysmuodot.

		Oma- kotitalo	Pari- talo	Rivi- talo	Maatilan pää- rakennus	Vapaa- ajan asunto
Maa- lämpö	Vastaajat	10 %	8 %	8 %	12 %	4 %
	Rekisteri	5 %	1 %	1 %	2 %	1 %
Sähkö	Vastaajat	44 %	41 %	38 %	19 %	42 %
	Rekisteri	44 %	43 %	33 %	21 %	24 %
Puu	Vastaajat	21 %	12 %	1 %	57 %	45 %
	Rekisteri	20 %	12 %	1 %	58 %	73 %
Kauko- lämpö	Vastaajat	7 %	22 %	47 %	0 %	3 %
	Rekisteri	6 %	16 %	46 %	0 %	0 %
Öljy	Vastaajat	16 %	16 %	6 %	10 %	3 %
	Rekisteri	24 %	27 %	18 %	17 %	2 %
Muu	Vastaajat	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
	Rekisteri	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %

Suomessa on siis pientaloja yhteensä hieman yli kaksi miljoonaa, joista vajaassa 500 000 on puulämmitys. Tulisijat ovat pitkäkestoisia lämmitysmuotoja, joita Suomessa on käytetty pitkään talojen lämmitysmuotona. Suomessa tulisijamarkkinan koko on sisältäen takat, puukäyttöiset uunit, kamiinat, saneeraus ja korjaus -kohteet noin 100 miljoonaa vuotuisesti. (Euroopan komissio, 2023.)

Warma-Uunien myynnistä suuri osa tulee saneerauskohteista, joissa vanhan liedon/takan tilalle asennetaan uusi tulisija. Saneerauskohteiden tulisijat ovat yleisesti ottaen noin 20-30 vuotta sitten asennettuja tiilistä muurattuja takkoja/avotakkoja. Liesien saneerauksissa yleisin purku kohde on vanhat 70-80 luvulla asennetut liedet ja paikalleen muuratut tulisijat. Tulisijat, joita vaihdetaan pois ovat yleisesti ottaen hyötysuhteeltaan tehottomia verrattuna nykyisin valmistettujen tulisijojen hyötysuhteisiin.

Nykyisten EU-direktiivien ja kiristyvien standardien myötä tulisija alalla on otettu käyttöön hiukkaspäästömittauksia, joiden avulla koko tulisija-ala on ajautunut ympäristöystävällisempään suuntaan. Suomessa näitä testituloksia ylläpidetään vain EU mittaustulosten perusteella ja testitulokset vaikuttavat siihen, voiko tulisija saada CE merkinnän. Muutamassa muussa maassa on lisäksi valtiokohtaisia standardeja tulisijoille, kuten Saksassa. Valtiokohtaiset standardit eivät kuitenkaan estä tulisijan myyntiä vaan standardin saaminen voi olla kilpailuetu tuotteelle. EU:n asettamat standardit ja Ecodesign -määräykset ovat

tällä hetkellä Suomen sisäisen kaupan ja viennin kannalta huomioon otettavat standardoidut vaatimukset tulisijoille. Jos tuote ei täytä vaatimuksia, ei se saa CE-merkintää ja täten tuotetta ei saa markkinoida. Seuraavan viiden vuoden aikana tulisija-alalla on odotettavissa tiukempia päästövaatimuksia. Viimeisin sääntely tulisijoille on vuodelta 2022. Sääntely perustuu vuoden 2015 Ecodesign asetukseen (EU2015/1185) ja uudistetuin versio tuli voimaan 2022. Liedet tulee myös testata ensivuoden marraskuuhun mennessä akkreditoitussa laboratorioissa, jotta niiden myyntiä saa jatkaa. Tämän jälkeen seuraava odotettavissa oleva sääntely koskee varaavia tulisijoja. Tämän säädöksen odotetaan astuvan voimaan ensi vuonna, jonka jälkeen alkaa vuoden siirtymäaika, jolloin takat tulee testata hyväksytysti akkreditoitussa laboratorioissa. (Euroopan komissio, 2023)

3.3 Markkinakatsaus kohdemarkkinoille

Ruotsin markkinat

Ruotsissa tulisijamarkkinat ovat kehittyneet merkittävästi erityisesti ympäristötietoisuuden ja energiatehokkuuden korostamisen myötä. Maa on Pohjoismaiden johtavia toimijoita uusiutuvien energiamuotojen hyödyntämisessä, ja lämmitykseen liittyvät ratkaisut ovat yleisesti osa kestäväää asumista. Ruotsin pientalokanta, kuten omakotitalot ja vapaa-ajan asunnot, muodostavat merkittävän markkinapotentiaalin. Suomeen verrattuna pientalokanta ja omakotitalokanta ovat myös merkittävästi suuremmat Ruotsissa. (Tilastokeskus, 2018.)

EU-direktiivit ja paikalliset säännökset ovat tiukentuneet myös Ruotsissa, mikä ohjaa tulisija-alaa hiukkaspäästöjen ja energiatehokkuuden parantamiseen. Hiukkaspäästöjen rajoittaminen on saanut tukea myös kansallisista kampanjoista, jotka korostavat ympäristöystävällistä puunpolttoa. (Ympäristöministeriö, 2025.) Tämä voi tarjota kilpailuetua yrityksille, jotka panostavat tuotekehityksessään tehokkaisiin ja vähäpäästöisiin ratkaisuihin, kuten Warm-Uunien Puupihi-teknologiaan.

Vanhojen tulisijojen saneeraus on merkittävä osa markkinaa, sillä 1980- ja 1990-luvulla asennettujen tulisijojen uusiminen on ajankohtaista. Saneerauskohteet tarjoavat mahdollisuuden markkinoida tehokkaita ja modernia muotoilua edustavia tuotteita, jotka täyttävät tiukat päästöstandardit. (EU-direktiivit, 2023.)

Ruotsissa puulämmitys on vastaavassa asemassa, kuin Suomessa eli moni käyttää tulisijaa lisälämmönlähteenä. Pääsääntöinen lämmitys tehdään ilmalämpöpumpuilla, sähköllä tai esimerkiksi maalämmöllä, mutta tulisijoja käytetään helpottamaan sähkölaskujen kanssa ja lisäämään omavaraisuusastetta. Tämä myös todetaan Ruotsin tilastokeskuksen tutkimuksessa, jossa tutkittiin 6800 taloutta vuodesta 1977 lähtien vuoteen 2008 saakka. Tänä aikana tehtiin vuosittaisia kyselyitä talouksille ja selvitettiin heidän sähkönkulutustaan, lämmitysmuotoja ja pientalojen pinta-aloja. Tutkituista 69% vastasi lähes joka vuosi kyselyyn ja tuloksissa selkeäksi trendiksi nousi ilmalämpöpumppujen lisääntyneet suosio 2000-luvun puolella. Toinen selkeä trendi oli puulämmityksen suosio harvemmin asutuilla alueilla ja siellä missä puuta on helposti saatavilla. (Statistiska centralbyrån, 2009.) Viime vuosina kuitenkin koko Ruotsissa on havaittavissa trendi puulämmityksen suosion kasvusta. Tulisijojen kysyntä on kasvanut merkittävästi energiakriisin ja Ukrainan sodan seurauksena, kun yhä useammat eurooppalaiset haluavat turvautua omavaraisiin lämmitysmuotoihin sähkökatkosten ja polttoainehinnan nousun pelossa. (Bloomberg, 2022.)

Norjan markkinat

Norjan tulisijamarkkinat ovat kiinnostavat erityisesti sen suuren pientalokannan ja kylmän ilmaston vuoksi. Norjassa on noin 1,3 miljoonaa pientaloa, jotka muodostavat merkittävän osan asuinrakennuskannasta. (Statista, 2023.) Näistä erityisesti omakotitalot ja vapaa-ajan asunnot käyttävät tulisijoja, ja maassa on ollut pitkään perinne puulämmityksestä, etenkin syrjäisemmillä alueilla. Tulisijojen käyttöaste on korkea, mutta viime vuosina ympäristötietoisuus ja tiukentuvat päästövaatimukset ovat vaikuttaneet markkinan kehitykseen. Norjassa, kuten monissa muissakin maissa, vanhat ja tehottomat tulisijat tarvitsevat vaihtamista energiatehokkaampiin malleihin, sillä maassa on säädetty tiukempia päästö- ja energiatehokkuusstandardeja. (Norjan ilmastostrategia, 2023.)

Norjan suurissa kaupungeissa, kuten Osllossa ja Bergenissä, tulisijoja on rajoitettu tehokkuuden puutteen vuoksi. Kuitenkin maaseudulla ja harvempaan asutuilla alueilla tulisijoja käytetään edelleen laajasti lisälämmönlähteenä. Markkinoilla on erityisesti kysyntää modernille, vähäpäästöiselle teknologialle, joka täyttää nykyiset ympäristönormit. Saneerauskohteet, joissa vanhat tulisijat uusitaan, tarjoavat merkittävän mahdollisuuden kasvulle, ja tässä Warma-Uunit voisi hyödyntää ympäristöystävällistä ja energiatehokasta brändiään. (Norjan ilmastostrategia, 2023.)

Norjan markkinoilla kilpailuetua voi saavuttaa painottamalla laadun ja kestävyysarvojen yhdistelmää, sillä norjalaiset arvostavat suomalaisuutta ja ympäristöystävällisiä tuotteita. Tulisijojen markkinat ovat osittain ohjautuneet kohti uusia teknologioita, joka vastaa tiukentuvia päästövaatimuksia ja parantaa energiatehokkuutta. (Ulkoministeriö, 2023.)

Muut markkinat

Muiden potentiaalisten markkinoiden joukossa esimerkiksi Saksa, Belgia ja Hollanti nousevat esiin. Näissä maissa tulisija-alaa ohjaavat tiukat päästöstandardit, joiden mukaisesti vanhojen tulisijojen käyttöä rajoitetaan ja uusille tulisijoille on täytettävä tiukemmat vaatimukset. (EU-direktiivit, 2023; Saksan liittovaltion ympäristövirasto, 2025.)

Saksa on merkittävä markkina-alue suuren väestömääränsä ja laajan pientalokannan ansiosta. Tulisijojen vaihto on pakollista, jos ne eivät täytä päästövaatimuksia, mikä tekee saneerausmarkkinoista erityisen kiinnostavia. Saksa korostaa myös hiilineutraalisuutta, mikä luo kysyntää innovatiivisille ja ympäristöystävällisille ratkaisuille. (Saksan liittovaltion ympäristövirasto, 2025.)

Belgia ja Hollanti ovat pienempiä, mutta kasvavia markkinoita tiukentuvien päästömääräysten ansiosta. Esimerkiksi Hollannissa on kampanjoita, joissa pyritään vähentämään kotitalouksien hiukkaspäästöjä ja lisäämään energiatehokkuutta. Tämä näkyy esimerkiksi taloudellisena tukena öljy lämmityksestä pois vaihtoon, johon saa avustuksen kun vaihtaa öljylämmityksen kestävämpään lämmitysmuotoon. (Alankomaiden hallitus, 2022.)

Warma-Uunien Puupihi-teknologia ja Ecodesign-merkinnän täyttäminen voivat olla merkittäviä kilpailutekijöitä kaikilla näillä markkinoilla. Myös ympäristöystävällisyys ja pitkäikäisyys ovat tärkeitä myyntivaltteja, erityisesti maissa, joissa kuluttajat ovat tietoisia hiilijalanjäljestään.

4 Selvitys yrityksen viennin kyvykkyyksistä

4.1 Riskit ja Toimenpiteet

Aiemman selvityksen pohjalta voidaan todeta kansainvälistymisellä olevan tiettyjä riskejä Warma-Uunit Oy:lle. Alla riskit on listattu, sekä käsitelty toimenpiteet niiden välttämiseksi/estämiseksi.

Kaupalliset riskit

- Kysyntä ei vastaa ennakoitua tasoa
- Tuotteet eivät vastaakaan asiakastarpeisiin
- Kilpailijat reagoivat voimakkaasti esim. hinnan pudotuksilla
- Markkinoinnin epäonnistuminen

Toimenpiteet: Yrityksen tulee tehdä kattava markkinatutkimus ennen hankkeen käynnistämistä, jolla voidaan varmistaa tuotteiden vastaavan asiakkaiden tarpeisiin. Samalla pystytään selvittämään markkinoilla toimivien kilpailijoiden kyvykkyyksiä ja tarjontaa, jotta yritys voi luoda selkeän suunnitelman sen varalle, että kilpailija reagoi voimakkaasti. Kilpailijoiden tarjontaa selvittäessä tulee myös tehdä selvennös siitä, miten tuotteet soveltuvat markkinoille. Eirtyisen tärkeää on selvittää kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia. Lisäksi Warma-Uunit Oy:n tulee selvittää omat vahvuutensa ja erottuvuustekijänsä. Esim. uniikilla designilla, patentoidulla tekniikalla tai alennuksilla.

Yksi toimenpide, jolla voidaan testata asiakkaiden kysyntää kohdemarkkinoilla on tekemällä koemarkkinointia valikoidulla mallistolla. Warma-Uunit Oy voi laajan tuotemallistonsa avulla toteuttaa koemarkkinointia valitsemillaan tuotteilla. Koemarkkinointiin valikoitujen tuotteiden myyntiä tulee seurata aktiivisesti ja tehdä muutoksia kuluttajatrendien ja kysynnän mukaisesti.

Yrityksen yhtenä tärkeänä tavoitteena etsitään tavarantoimittajaa ja osaavia asentajia, joiden avulla pyritään pitämään tulisijan hankinnalle pakolliset lisäkulut maltillisina. Tavoitteena on pitää tulisijan kokonaishankintahinta kilpailukykyisenä muihin alan valmistajiin nähden. Kotimaan markkinoilta Warma-Uunit ovat saaneet palautetta tuotteiden asennettavuudesta, ja tämä on johtanut tuotteiden ja asennusohjeiden merkittävään kehitykseen. Asennusohjeiden ja tuotteiden kehitys on vaikuttanut suoraan asentajien haluun ja kyvykkyyteen asentaa Warma-Uuneja ja tätä kautta myös asentajien

veloittamiin asennushintoihin. Lisäksi asennusohjeiden kehitys on merkittävästi vähentänyt reklamaatioiden määrää.

Tekniset riskit

- Tuotteen tekninen epäonnistuminen
- Toimitusketjun häiriöt

Toimenpiteet: Yrityksen tuotteet ovat lähes kaikki pitkään myynnissä olleita malleja, joita on säännöllisesti kehitetty ongelmien ehkäisemiksi ja laadun takaamiseksi. Teknisestä näkökulmasta tuotteet ovat hyvin testattuja ja todettu kestäviksi asiakkaiden ja Warma-Uunien oman testauksen toimesta erilaisissa käyttötilanteissa. Tuotelinjastoon on kuitenkin tulossa uutuus mallit Kit ja KiVa, joista ei ole vielä aikaisempaa kokemusta nykyisen toimittajan takkasydämellä. Warma-Uunit ovat aikaisemmin valmistaneet vastaavia malleja, mutta eri rakenteella, joten nämä mallit vaativat erityishuomiota tuotteen laadun takaamiseksi. Teknisten virheiden minimoimiseksi ja laadun takaamiseksi tulee suorittaa testausta uusille malleille. Lisäksi tulee seurata muiden tavarantoimittajiemme luotettavuutta ja tehdä mahdollisia parannuksia. Tällä hetkellä Warma-Uunien suurimmat tavarantoimittajat ovat tunnettuja ja luotettavia yrityksiä, joiden taustalla on vuosia kestänyt yhteistyö. Jopa viime vuosina toimitushäiriöitä aiheuttaneen Ukrainan sodan ja korona pandemian aikana nämä toimittajat ovat pysyneet aikatauluissa, ja tavaran laatu on pysynyt korkeana. Yrityksen tulee ylläpitää tätä korkeaa laadunvalvontaa seuraamalla toimittajien tavaran laatua sekä aikatauluja säännöllisesti.

Taloudelliset riskit

- Budjettilylykset
- Ennakoitua alhaisempi kannattavuus
- Reklamaatiot

Toimenpiteet: Budjettilylysten välttämiseksi yrityksen on laadittava tarkka kustannusjakauma. Lisäksi hankkeen onnistumiseksi suoritetaan kustannusten säännöllistä tarkastelua ja kirjanpitoa, joiden avulla voidaan varmistaa, että projektin kulut pysyvät hallinnassa. Samalla priorisoidaan kriittisiä osa-alueita, jos budjettirajoitteita ilmenee. Näillä toimenpiteillä yritys pyrkii varmistamaan, että hankkeen eteneminen ei vaaranna ylisuuren kulurakenteen vuoksi.

Reklamaatioiden minimoimiseksi yritys jatkaa aktiivista kehitystyötä asennusohjeiden ja käyttäjädokumentaation parissa, jotta tuotteiden asennus ja

käyttö sujuvat mahdollisimman vaivattomasti. Kuvallisten ohjeiden puuttellisuuden myös koulutus materiaalia tuotteistamme asentajien käyttöön ja ohjeistamme asentajia ongelmatilanteiden tullessa. Asentajien kautta tulevien palautteen avulla pyritään parantamaan toimintaa ja tekemään ohjeista käytännöllisiä. Lisäksi yrityksen tulee tehdä selkeä laadunvalvontamalli ennen tuotteiden toimittamista asiakkaille. Reklamaatioiden seurantaan kehitetään systemaattinen prosessi, jonka avulla voi analysoida ongelmien syitä ja ehkäistä niiden toistumista. Asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi varataan resursseja nopeisiin korjauksiin ja asiakaspalveluun, jotta reklamaatiotilanteet saadaan ratkaistua tehokkaasti ja asiakkaiden luottamus säilyy. Näillä toimenpiteillä pyritään varmistamaan, että yrityksen maine pysyy korkealla ja reklamaatioiden vaikutus liiketoimintaan minimoidaan.

Markkinariskit

- Talouden taantuma
- Uudet trendit
- Sääntelymuutokset

Toimenpiteet: Näiden riskien hallitsemiseksi yrityksessä sitoudutaan jatkuvaan markkinaseurantaan ja analyysiin. Kohdemarkkinoiden taloustilanteen seuraaminen auttaa ymmärtämään, miten talouden suhdanteet tai kuluttajien ostovoima vaikuttavat eri tuotteiden kysyntään. Lisäksi panostetaan alan trendien analysointiin, jotta Warma-Uunit voi tunnistaa ajoissa uusia kuluttajamieltyymiä ja muuttaa tuotteiden ominaisuuksia tai markkinointistrategiaa saadun tiedon mukaisesti. Yrityksellä on erinomainen kyky vastata markkinoiden trendeihin laajan malliston ansiosta. Mikäli yrityksen myynnissä tai asiakassegmenteissä on havaittavissa selkeää muutosta voi yritys markkinoinnin painotuksellaan hyötyä nopeista markkinamuutoksista.

Sääntelymuutosten vaikutusten minimoimiseksi yritys ylläpitää säännöllistä yhteyttä sidosryhmiin ja seuraa aktiivisesti alaa koskevia muutoksia. Näin voidaan pysyä ajan tasalla mahdollisista lainsäädännön muutoksista, jotka voivat koskea esimerkiksi rakennusmääräyksiä, päästörajoituksia tai energiavaatimuksia. Yrityksen tulee myös olla valmis mukauttamaan tuotteita näiden vaatimusten mukaisiksi. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että yleisesti sääntelyt tai rajoitukset eivät tule voimaan nopealla aikataululla, ja niissä on kohtuulliset siirtymäajat muutosten tekoa varten.

Poliittiset ja yhteiskunnalliset riskit

- Poliittinen epävakaas
- Muuttuvat verot tai tullit
- Kansainväliset konfliktit

Toimenpiteet: Poliittiset ja yhteiskunnalliset riskit, kuten poliittinen epävakaas, muuttuvat tullit tai verot, eivät kosketa hanketta samalla tavalla kuin monia muita kansainvälistymishankkeita. Suunniteltu laajentuminen Ruotsiin ja Norjaan hyötyy maiden vakaasta poliittisesta tilanteesta sekä niiden kuulumisesta Euroopan talousalueeseen.

Vaikka poliittiset riskit ovat näissä maissa pienet, tulee silti seurata aktiivisesti maiden talous- ja sääntelytilanteita. Esimerkiksi Ruotsissa ja Norjassa voi tulla voimaan uusia energiankulutukseen tai päästörajoituksiin liittyviä määräyksiä, jotka voisivat vaikuttaa yrityksen tuotemalliston myyntiin. Tämän vuoksi tavoitteena on luoda suhteita kohdemaissa alan asiantuntijoihin ja sääntelystä vastaaviin tahoihin, jotta yrityksessä pysytään ajan tasalla kohdemaiden tilanteesta ja voidaan varautua muutoksiin ajoissa.

Suunnitelluissa kohdemaissa on molemmissa oma valuutta käytössä, joka tulee ottaa huomioon varsinkin hinnoittelussa. Koska nämä valuutat eivät ole euroalueen osia, niiden kurssivaihtelut voivat vaikuttaa liiketoiminnan kustannuksiin ja kannattavuuteen. Tämä riski tulee ottaa huomioon hinnoittelussa, ja keskityä tarkasti hinnoittelustrategian määrittämiseen, jotta tuotteet pysyvät kilpailukykyisinä. Tämä edellyttää aktiivista valuuttakurssimuutoksien seurantaa ja niihin reagoimista järjestelmällisellä tavalla.

Ympäristöriskit

- Ympäristönäkökulmien laiminlyönti.
- Kestämättömät tuotteet.

Toimenpiteet: Ympäristöriskit, kuten odottamattomat sääolosuhteet, jotka voivat viivästyttää toimituksia, tai ympäristönäkökulmien laiminlyönti, voivat vaikuttaa viennin toteutuvuuteen. Näiden riskien hallitsemiseksi yritys sitoutuu varmistamaan, että tuotteet täyttävät kaikki ympäristömääräykset ja edistävät kestävän kehityksen periaatteita.

Yrityksen kaikki aktiivisessa myynnissä olevat tuotteet täyttävät ecodesign-vaatimukset, joka on viimeisin merkittävä sääntely koskien tulisijoja. Lisäksi

yrittäjien tulee varmistaa, että nykyiset tuotteet läpäisevät odotettavissa olevat päästövaatimukset seuraavalta viideltä vuodelta. Tämä tuo varmuutta tuotteen pitkäaikaisesta ympäristövaikutuksesta ja varmistaa sen kilpailukykyyn myös tulevaisuudessa.

Toimitusketjun mahdollisten häiriöiden varalta valmistaudutaan eri keinoin, kuten varaston optimoinnilla, vaihtoehtoisten kuljetusreittien hyödyntämisellä ja syventämällä suhteita logistiikkakumppaneiden kanssa. Näin varmistaan, että toimitukset sujuvat mahdollisimman joustavasti myös haastavissa olosuhteissa.

Lisäksi yritys tekee avointa viestintää ympäristöasioihin liittyvistä toimista asiakkaille ja sidosryhmille. Tavoitteena on vahvistaa luottamusta yrityksen tuotteisiin ja osoittaa, että yrityksen toiminta on vastuullista ja ympäristöä kunnioittavaa.

Henkilöstöriskit

- Avainhenkilöiden poistuminen
- Osaamisvajeet
- Motivaation lasku/muutos

Toimenpiteet: Henkilöstöriskit voivat muodostaa merkittävän uhan hankkeen onnistumiselle, etenkin henkilöstömäärän ollessa vain noin 10 henkilöä. Yrityksen historian aikana on tapahtunut avainhenkilöiden pois jäämisiä ja näistä on opittu merkittävästi. Nykyään yrityksessä pyritään siihen, että yksittäisten henkilöiden sairaslomat tai poissaolot eivät vaikuta yrityksen keskeisiin prosesseihin vaan muut työntekijät pystyvät paikkaamaan poissaolot moniosaamisella. Tällä osa-alueella on kuitenkin vielä kehitettävää työvaiheiden dokumentoinnin kannalta. Yritys pyrkii kehittämään toimintaansa pois muistinvaraisista työvaiheista ja tiedosta.

Suurin vaara avainhenkilöiden poistumisessa on riski tiedon ja taidon menetykseen, mikä saattaa hidastaa hankkeen etenemistä tai aiheuttaa viivästyksiä. Tämän varalta kehitetään yrityksen sisäistä dokumentointia jatkuvasti. Tavoitteena on, että työtehtäviä ei tehtäisi pelkästään muistin varassa. Tiedon jakamista edistetään avoimella ja strukturoidulla viestinnällä, esimerkiksi dokumentoimalla kriittiset prosessit ja järjestämällä säännöllisiä tiimipalavereita.

Henkilöstöltä hankkeen toteutuminen edellyttää aktiivista panostusta sekä osaamisen kehittämiseen että organisaation johtamiseen. Suunnitelman mukaan hankkeen johtoon palkataan sopiva henkilö, joka ottaa vastuun kansainvälistymisprojektista. Projektia johtavan työntekijän rooli on keskeinen

riskien hallinnassa, resurssien optimoinnissa sekä henkilöstön tukemisessa ja motivoimisessa. Tämän avulla varmistetaan, että hankkeessa on selkeä johtajuus ja päätöksenteko on organisoitua, mikä vähentää henkilöstöriskejä ja tukee koko organisaation toimintakykyä hankkeen aikana. Lisäksi tulee panostaa henkilöstön moniosaamisen edistämiseen, jotta voidaan välttää osaamisvajeet ja varmistaa tiedon jakautuminen organisaation sisällä, erityisesti avainhenkilöiden välillä. Lopputavoitteena on luoda motivoiva työympäristö, jossa henkilöstö kokee työnsä merkitykselliseksi, mikä tukee projektin onnistumista ja henkilöstön sitoutumista.

Toiminnan tehokkuus

- Prosessien tehottomuus
- Aikataulujen viivästyminen
- Resurssipula

Toimenpiteet: Toiminnan tehokkuus on keskeinen tekijä hankkeen onnistumisessa. Toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi on luotu toteutettavuussuunnitelman, joka keskittyy erityisesti tuotannon pullonkaulojen tunnistamiseen ja prosessien optimointiin. Suunnitelma sisältää yksityiskohtaisen arvioinnin nykyisestä tuotantoketjusta ja aikatauluista, jotta voidaan havaita mahdolliset esteet ennen niiden aiheuttamia viivästyksiä. Tavoitteena on luoda joustavat ja tehokkaat prosessit, jotka tukevat sujuvaa toiminnan kulkua ja varmistavat, että toimitukset tapahtuvat aikataulussa ja laatu pysyy korkeana.

Yrityksen johto ja hankkeen johto panostavat tiivistä siihen, että yhteys tuotantoon pysyy mahdollisimman avoimena. Tämä tarkoittaa säännöllistä vuoropuhelua tuotannon kanssa ja aktiivista ongelmakohtien tunnistamista ja ratkomista. Avoin kommunikaatio varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet ovat ajan tasalla ja voivat yhdessä kehittää toimintatapoja, jotka parantavat tuotannon sujuvuutta.

Taloudellinen vakavaraisuus

- Toteuttajan taloudellinen tilanne heikkenee hankkeen aikana.

Toimenpiteet: Warma-Uunit Oy:llä on pitkä ja arvokas historia, jonka aikana yrityksessä on kohdattu ja selätetty monenlaisia taloudellisia haasteita. Näiden kokemusten myötä on kehittynyt vahva osaaminen taloushallinnossa, joka on tärkeässä roolissa hankkeen taloudellisessa suunnittelussa ja seurannassa.

Yrityksessä on totuttu toimimaan joustavasti ja sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin, minkä ansiosta pystytään pitämään projektin talous hallinnassa riippumatta markkinoiden tai toimintaympäristön mahdollisista hetkellisistä muutoksista. Yrityksessä on asiantunteva talousosasto, joka seuraa jatkuvasti hankkeen rahavirtoja ja varmistaa, että budjetti on realistinen ja mahdolliset rahoitustarpeet voidaan huomioida ajoissa.

Taloushallintokäytännöissämme on myös pitkäjänteinen varautuminen mahdollisiin riskitekijöihin, kuten esimerkiksi äkillisiin kustannusmuutoksiin tai toimitusketjun häiriöihin. Tämä varautuminen on auttanut yritystä aiemmin selviämään taloudellisista haasteista ja onkin olennainen osa lähestymistapaa hankkeen taloudellisen vakauden varmistamiseksi.

4.2 Taloudellinen suunnittelu ja tavoitteet

Tavoitteemme on saavuttaa 0,5–1 % markkinaosuus Ruotsissa ja Norjassa vuoteen 2028 mennessä. Tavoitteen saavuttaminen perustuu markkinan arviointiin ja vertailuun muiden markkinoiden toteutuneen myynnin kanssa, erityisesti Suomi, Viro ja Latvia.

Suomessa, Virossa ja Latviassa olemme havainneet seuraavat markkinakoot ja myynnin osuudet:

- Suomessa on noin 2,8 miljoonaa kotitaloutta, joista tilastokeskuksen mukaan noin 500 000 taloudessa hyödynnetään puulämmitystä. Tulisijojen käyttöiän (30 vuotta) perusteella vuotuinen uusintatarve on noin 17 000 tulisijaa. Markkinan vuotuinen arvo on arvioitu olevan 51–85 miljoonaa euroa, kun keskimääräinen tulisijahankinnan hinta on 3 000–5 000 €. Vuonna 2024 myyntimme Suomessa on noin 850 000 €, mikä vastaa noin 1,0–1,6 % markkinaosuutta.
- Virossa on noin 600 000 kotitaloutta, joista noin 20 % arvioidaan omistavan varaavan tulisijan (noin 120 000 kotitaloutta). Uusintatarve on noin 4 000 tulisijaa vuodessa. Markkinan vuotuinen arvo on arvioitu olevan 10–14 miljoonaa euroa, kun keskimääräinen tulisijahankinnan hinta on 2 500–3 500 €. Virossa vuonna 2024 saavutimme lähes 100 000 € myynnin, mikä vastaa noin 0,7–1,0 % markkinaosuutta.
- Latviassa on noin 800 000 kotitaloutta, joista noin 15 % arvioidaan omistavan varaavan tulisijan (noin 120 000 kotitaloutta). Uusintatarve on suunnilleen 4 000 tulisijaa vuodessa. Markkinan vuotuinen arvo on arvioitu olevan 8–14 miljoonaa euroa, kun keskimääräinen tulisijahankinnan hinta on 2 000–3 500 €. Latviassa myyntimme vuonna 2024 oli noin 50 000 €, mikä vastaa noin 0,5 % markkinaosuutta.

Tavoitteet Ruotsissa ja Norjassa

Ruotsin ja Norjan markkinat tarjoavat huomattavan kasvupotentiaalin, ja tavoitteemme 0,5–1 % markkinaosuudesta perustuvat markkina-analyysiin kohdemarkkinoista sekä kokemuksiimme muilta markkinoilta.

Ruotsi:

- Kotitalouksia on Ruotsissa noin 4,8 miljoonaa, joista varaavien tulisijojen arvioidaan kattavan 20 % (n. 960 000 tulisijaa). (Statistiska centralbyrån, 2009.)
- Uusintatarve varaavissa tulisijoissa on noin 32 000 tulisijaa vuodessa, kun tulisijan arvioitu käyttöikä on 30 vuotta.
- Keskimääräisen tulisijahankinnan arvon ollessa 3 000–4 500 euroa, markkinan vuotuinen koko on 96–144 miljoonaa euroa.

Tavoitteemme:

- **0,5 % markkinaosuus:** Tämä tarkoittaa 480 000–720 000 € vuotuista myyntiä.
- **1 % markkinaosuus:** Tämä tarkoittaa 960 000–1 440 000 € vuotuista myyntiä.

Norja:

- Kotitalouksia on Norjassa noin 2,4 miljoonaa, joista varaavien tulisijojen arvioidaan kattavan 20 % (n. 480 000 tulisijaa). (Statista, 2023.)
- Uusintatarve varaavissa tulisijoissa on noin 16 000 tulisijaa vuodessa, kun tulisijan arvioitu käyttöikä on 30 vuotta.
- Keskimääräisen tulisijahankinnan arvon ollessa 3 000–4 500 euroa, markkinan vuotuinen koko on noin 48–72 miljoonaa euroa.

Tavoitteemme:

- **0,5 % markkinaosuus:** Tämä tarkoittaa 240 000–360 000 € vuotuista myyntiä.
- **1 % markkinaosuus:** Tämä tarkoittaa 480 000–720 000 € vuotuista myyntiä.

Warm-Uunien tavoitteet Ruotsissa ja Norjassa ovat realistisia ja saavutettavissa useista syistä. Ensinnäkin yrityksellä on jo vankka kokemus ulkomaisista markkinoista erityisesti Virosta ja Latviasta, jossa Warm-Uunit

ovat onnistuneet rakentamaan brändin ja saavuttamaan kohtuullisia myyntilukuja. Tämä kokemus ulkomaisista markkinoista antaa arvokasta tietoa markkinoiden tarpeista, asiakaskäyttäytymisestä ja markkinointikanavien toimivuudesta. Lisäksi tuotteemme tarjoavat energiatehokkuutta, ympäristöystävällisyyttä ja uniikkia designiä erottuvat hyvin muusta kilpailusta. Vastaavaa tulisija toimittajaa ei myöskään löydy Ruotsin eikä Norjan markkinoilta.

Ruotsissa ja Norjassa varaavien tulisijojen kysyntä on merkittävä, ja molemmissa maissa on suuri määrä kotitalouksia, jotka omistavat varaavan tulisijan tai ovat valmiita investoimaan sellaiseen. Markkinat tarjoavat erinomaisen kasvupotentiaalin, ja olemme valmiita hyödyntämään tätä potentiaalia tarjoamalla korkealaatuisia, räätälöitäviä tulisijoja, jotka erottuvat kilpailijoista muotoilun, energiatehokkuuden ja kestävyysnäkökulmien ansiosta.

Lisäksi meillä on hyvä pohja markkinointiin ja myyntiin. Olemme jo toteuttaneet menestyksekkäitä markkinointikampanjoita ja brändin rakentamista kotimarkkinoilla, ja voimme soveltaa näitä oppeja Ruotsin ja Norjan markkinoille. Jatkamme myös markkinatutkimusta ja asiakaslähtöistä kehitystyötä, mikä auttaa meitä ymmärtämään tarkemmin kohdemarkkinoiden tarpeet ja mukauttamaan tarjontamme niiden mukaiseksi. Näiden tekijöiden avulla Warm-Uunit voi menestyä ja saavuttaa asetetut markkinaosuustavoitteet vuoden 2028 loppuun mennessä.

4.3 Kohdemaihin tutustuminen

Yksi merkittävä osa laajentumisen aloittamisesta on tutustuminen kohdemarkkinoihin ja tulisija-alan tulevaisuuden kehitykseen. Täten lähdemme toteuttamaan markkinointisuunnitelmaa, joka sisältää matkustamista kohdemaiden messuille, Euroopan suurimpiin tulisija-alan tapahtumiin ja käyntejä kohdemaissa kartoittamassa potentiaalisia jälleenmyyjiä. Tässä suunnitelma, joka sisältää kustannukset kahdelle henkilölle, ajankohdat, sijainnit ja matkojen tarkoitukset:

Messumatka Frankfurt

Matkan tarkoitus: ISH-messut ovat kansainvälisesti merkittävät lämmityksen, ilmanvaihdon ja energiatehokkuuden messut, jotka tarjoavat laajan katsauksen alan uusimpiin innovaatioihin ja trendeihin. Messumatkan tarkoitus on kartoittaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia, verkostoitua kansainvälisten toimijoiden kanssa ja hankkia tietoa kansainvälisistä markkinavaatimuksista.

Messumatka Verona

Matkan tarkoitus: Veronan messut ovat Euroopan ainoat merkittävät messut, jotka keskittyvät yksinomaan tulisijoihin. Tämän vuoksi ne ovat kriittinen tiedonlähde alan kehityksestä, uusista teknologioista ja innovaatioista. Matkan tarkoituksena on kartoittaa kilpailijoiden toimia sekä kotimaan että ulkomaisilla markkinoilla, analysoida heidän strategioitaan ja kerätä ideoita oman tuotekehityksen ja markkinoinnin tueksi. Messut tarjoavat myös mahdollisuuden tutustua alan uusiin trendeihin ja verkostoitua kansainvälisten toimijoiden kanssa, mikä on keskeistä yrityksen kansainvälistymishankkeessa.

Messumatka Ruotsi Nordbygg

Matkan tarkoitus: Ruotsin suurin rakennusalan tapahtuma, Nordbygg-messut, tarjoavat erinomaisen alustan tavoittaa sekä jälleenmyyjiä että loppuasiakkaita. Osallistuminen näytteilleasettajana mahdollistaa yrityksen tuotteiden näkyvyyden lisäämisen ja palautteen keräämisen suoraan potentiaalisilta asiakkailta ja alan asiantuntijoilta. Tapahtumassa keskitytään erityisesti energia- ja ympäristöystävällisten ratkaisujen esittelyyn.

Messumatka Norja Bygg Reis Deg

Matkan tarkoitus: Bygg Reis Deg on Norjan merkittävin rakennusalan tapahtuma, joka on suunnattu sekä alan ammattilaisille että loppuasiakkaille. Messut tarjoavat ainutlaatuisen foorumin esitellä yrityksen tuotteita ja osaamista laajalle norjalaiselle kohdeyleisölle, mukaan lukien arkkitehdit, rakentajat, jälleenmyyjät ja kuluttajat. Osallistuminen omalla osastolla mahdollistaa sekä brändin näkyvyyden että yrityksen arvon vahvistamisen Norjan markkinoilla. Matkan päätavoitteena on laajentaa markkina-aluetta Norjaan löytämällä jälleenmyyntikanavia ja rakentamalla kumppanuuksia paikallisten rakennusalan toimijoiden kanssa. Lisäksi messut tarjoavat mahdollisuuden kerätä palautetta ja markkinatietoa norjalaisilta asiakkailta ja alan ammattilaisilta.

Jälleenmyyjiin tutustuminen

Ruotsi: Tukholma → Göteborg → Malmö

Norja: Oslo → Bergen → Trondheim

Matkojen tarkoitus: Matkat on suunniteltu mahdollisten jälleenmyyjien tapaamiseksi ja liiketoimintayhteistyön kartoittamiseksi Ruotsissa ja Norjassa. Tarkoituksena on esitellä yrityksen laajaa tuotemallistoa, arvioida markkinoiden kiinnostusta ja neuvotella mahdollisista jälleenmyyntisopimuksista. Matkat sisältävät vierailuja strategisesti tärkeisiin kohteisiin, kuten Tukholmaan, Göteborgiin, Malmön, Osloon, Bergeniin ja Trondheimiin. Paikkakunnat on suunniteltu siten, että molempien maiden suurimmat markkina-alueet pystytään

kattamaan mahdollisimman tehokkaasti. Tapaamiset on tarkoitettu suhteiden rakentamiseen, jakelukanavien luomiseen ja markkinatiedon keräämiseen kohdemarkkinoilta.

5 Johtopäätökset

Warma-Uunit Oy:n kansainvälistymishanke Ruotsin ja Norjan markkinoille perustuu huolelliseen markkina-analyysiin, taloudelliseen suunnitteluun ja yrityksen aikaisempiin kokemuksiin Suomen, Viron ja Latvian markkinoilta. Yrityksen tavoitteena on saavuttaa 0,5–1 % markkinaosuus Ruotsissa ja Norjassa vuoteen 2028 mennessä, mikä perustuu markkinakoon ja potentiaalisten asiakassegmenttien arviointiin.

5.1 Taloudelliset mahdollisuudet ja tavoitteiden realistisuus

Tarkasteltaessa Warma-Uunien myyntiä Suomessa, Virossa ja Latviassa voidaan todeta, että yritys on jo saavuttanut merkittävää jalansijaa alueilla, joissa on samankaltaiset kuluttajatarpeet ja markkinadynamiikka kuin Ruotsissa ja Norjassa. Suomessa saavutettu 1,0–1,6 % markkinaosuus ja Virossa sekä Latviassa vakiinnutettu myynti osoittavat, että yrityksellä on kyky sopeutua eri markkinoiden vaatimuksiin ja rakentaa kysyntää tuotteilleen.

Ruotsin ja Norjan markkinapotentiaali on merkittävä, ja markkinaosuustavoitteet ovat saavutettavissa, kun otetaan huomioon yrityksen valmiudet markkinointiin, myyntiin ja asiakaslähtöiseen tuotekehitykseen. Energiatehokkuus, räätälöitävyys ja muotoilu antavat Warma-Uuneille kilpailuetua, jota voidaan hyödyntää erityisesti markkinointiviestinnässä.

5.2 Riskit ja hallintatoimenpiteet

Vaikka Warma-Uunit Oy:n tavoitteet ovat realistisia, hankkeeseen liittyy useita riskejä, jotka voivat vaikuttaa liiketoiminnan onnistumiseen. Keskeisimpiä kaupallisia riskejä ovat markkinoiden kysynnän aliarviointi, kilpailijoiden reaktiot ja markkinoinnin teho. Teknisiin riskeihin kuuluvat tuotteiden mahdolliset tekniset ongelmat ja toimitusketjun häiriöt.

Näihin riskeihin on kuitenkin tunnistettu tehokkaita hallintatoimenpiteitä. Markkinatutkimus, kilpailija-analyysi ja asiakaslähtöinen tuotekehitys varmistavat, että Warma-Uunit pystyy tarjoamaan tuotteita, jotka vastaavat kohdemarkkinoiden tarpeisiin. Lisäksi koemarkkinointi ja uusien mallien kehitys, kuten Kit- ja KiVa-mallistot, tukevat strategiaa, joka pyrkii minimoimaan kysynnän ja tuotteiden soveltuvuuden epävarmuustekijät.

Asennettavuus ja toimitusketjun tehokkuus ovat myös avainasemassa onnistumiselle. Warma-Uunit on kehittänyt tuotteitaan ja asennusohjeitaan kotimarkkinoilla saadun palautteen perusteella, ja sama prosessi tullaan viemään uusille markkinoille, jotta asennuksen helppous ja kustannustehokkuus voidaan varmistaa alusta asti. Lisäksi uusilla markkinoilla pyritään rakentamaan luotettava asentajaverkosto, joka edistää tuotteiden myyntiä ja asiakastyytyvyyttä.

5.3 Päätelmät ja suositukset

Warm-Uunit Oy:llä on hyvät edellytykset laajentua Ruotsin ja Norjan markkinoille, ja asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa järjestelmällisen ja strategisen toimintamallin avulla. Yrityksen aiemmat kokemukset ja kotimarkkinoilla kehitetyt liiketoimintakäytännöt antavat vahvan pohjan kansainvälistymiselle.

Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, on tärkeää keskittyä seuraaviin avaintekijöihin:

- Markkinatutkimus ja asiakaslähtöisyys – Ymmärtämällä tarkasti kohdemarkkinoiden tarpeet voidaan kehittää tuotevalikoima, joka vastaa asiakaskysyntään.
- Kilpailustrategia ja erottautumistekijät – Kilpailuetu perustuu muotoiluun, energiatehokkuuteen ja räätälöitävyyteen, ja näitä tekijöitä tulee painottaa markkinoinnissa.
- Toimitusketjun optimointi – Asennusprosessin selkeys ja logistiikan hallinta ovat keskeisiä tekijöitä asiakaskokemuksen ja kannattavuuden varmistamiseksi.

Warm-Uunit Oy:n mahdollisuudet menestyä Ruotsin ja Norjan markkinoilla ovat merkittävät, kun yritys hyödyntää strategista suunnittelua, asiakaslähtöistä kehitystyötä ja systemaattista riskienhallintaa. Näillä toimenpiteillä yritys voi saavuttaa tavoitteensa ja vakiinnuttaa asemansa uusilla markkinoilla vuoteen 2028 mennessä.

6 Lähteet

Alankomaiden hallitus. 2022. Päästövähennyspolitiikat ja -kampanjat. Haag: Alankomaiden hallitus. Viitattu: 18.3.2025

Jaaroverzicht+2022+Voortgangsoverleg+Klimaatkoord.pdf

Bloombergin uutiset. 2022. Energiakriisi lisää ruotsalaisten puulämmitteisten kiukaiden kysyntää. Bloombergin markkinat. Viitattu: 18.3.2025

<https://www.bloomberg.com/news/features/2022-11-30/energy-crisis-fuels-demand-for-swedish-wood-burning-stoves> .

Boxberg, K. 2021. Päätös näin syntyvät liike-elämän kovimmat ratkaisut. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Teos.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki Hansaprint Oy.

Hirsjärvi, S. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hollensen, Svend. 2014. Global Marketing – A Decision-Oriented Approach. Kuudes painos. Viitattu: 18.3.2025

https://www.academia.edu/36528871/Global_Marketing_Svend_Hollensen

Kananen, J. 2010. Pk-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylä. JAMK.

Malmelin, N. 2021. Radikaali uudistuminen, miten johtaa murroksessa?. Viro. Meedia Zone OU.

Norjan ilmastostrategia. 2023. Energiatehokkuus- ja ympäristömääräykset. Oslo: Norjan hallitus.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/a78ecf5ad2344fa5ae4a394412ef8975/en-gb/pdfs/stm202020210013000engpdfs.pdf>

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki. Alma Talent.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki. Edita Prima Oy.

Saksan Liittovaltion ympäristövirasto. 2025. Vuoteen 2030 mennessä saavutettavat ilmastotavoitteet. Berliini: liittovaltion ympäristövirasto.

<https://www.umweltbundesamt.de/presse/pressemitteilungen/klimaziele-bis-2030-erreichbar>

Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Helsinki. Tietosanoma.

Statista. 2023. Asuinrakennusten lukumäärä Norjassa vuonna 2023 tyypeittäin Norway: residential housings by type 2023. Statista. Viitattu: 18.3.2025 <https://www.statista.com/statistics/660504/number-of-dwellings-in-norway-by-type/>

Suomen Riskienhallintayhdistys. 2025. Avainhenkilöriskit PK-RH riskienhallinta - Avainhenkilöriskit. Viitattu: 18.3.2025

<https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/henkiloriskit/avainhenkilot.html>

Tilastokeskus Ruotsi. 2009. Erillisten pientalojen energiatilasto 2008. EN0102 RM/ETL 16.9.2009. Ruotsin energiavirasto, Örebro Viitattu: 18.3.2025 [en0102_bs_2008.pdf \(SUOJATTU\)](#)

Tilastokeskus. 2018. Uusiutuva energia valtaa alaa pientalojen lämmityksessä. Helsinki. Tilastokeskus. Viitattu: 18.3.2025

<https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2018/uusiutuva-energia-valtaa-alaa-pientalojen-lammityksessa>

Ulkoministeriö. 2023. Norjan talous ja vienti. Suomen ulkoministeriö Viitattu: 18.3.2025 https://um.fi/edustustojen-raportit/-/asset_publisher/W41AhLdTjdag/content/norja-monipuolistaa-talouttaan-suomalaisratkaisut-kiinnostavat/384951

Ulkoministeriö. 2025. Pakotteet ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa. Viitattu: 18.3.2025 https://um.fi/pakotteet-ja-venajan-hyokkays-ukraina?utm_source=chatgpt.com#Ven%C3%A4j%C3%A4n%20ja%20Valko-Ven%C3%A4j%C3%A4n%20vastaiset%20pakotteet

Ympäristöministeriö. 2025. Eko-suunnittelu-direktiivi ja energia-merkintä-direktiivi. Bryssel: Euroopan unioni. Viitattu: 18.3.2025 <https://ym.fi/ekosuunnittelu-ja-energiamerkintadirektiivit>