

## OPINNÄYTETYÖ

### **Tapahdumatuotantoyrityksen Kansainvälistyminen Pohjoismaihin**

Nordic Event Management –  
Lanseerausmallin Kehittäminen

Maria Smura

Kulttuurituotannon Koulutus YAMK

(60 op)

Arviointiin jättämisaika

(8/2025)

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituotannon Koulutus YAMK (60op)

---

Tekijät: Maria Smura

Opinnäytetyön nimi: Tapahtumatuotantoyrityksen Kansainvälistyminen Pohjoismaihin: Nordic Event Management-Lanseerausmallin Kehittäminen

Sivumäärä: 64 ja 10 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Laura Päiviö-Häkämies

Työn tilaaja(t): Smura Events Oy

---

Tämä opinnäytetyö tarkastelee suomalaisen tapahtumatuotantoyrityksen, **Nordic Event Managementin**, kansainvälistymistä Pohjoismaihin. Tutkimuksen tavoitteena on laatia konkreettinen ja vaiheittainen lanseerausmalli, joka tukee yrityksen laajentumista erityisesti Ruotsin, Norjan ja Tanskan markkinoille.

Työssä hyödynnetään kehittämistutkimuksen menetelmiä, kuten tapaustutkimusta, teemahaastatteluja ja benchmarkkauksia. Tutkimus pohjautuu yrityksen nykytilan analyysiin sekä pohjoismaisten markkinoiden erityispiirteiden tarkasteluun. Lanseerausmalli tarjoaa käytännönläheisen työkalun, jonka avulla yritys voi suunnitella kansainvälistymistään järjestelmällisesti ja tavoitteellisesti.

Tutkimuksessa korostuvat pohjoismaisen tapahtumamarkkinan erityispiirteet: vastuullisuus, esteettisyys, luonnonläheisyys ja kulttuurinen merkityksellisyys. Esimerkiksi Norjassa tapahtumilta odotetaan autenttisuutta ja vahvaa yhteyttä luontoon, kun taas Tanskassa painottuvat design ja kepeys. Haastattelujen perusteella kansainvälistymisen onnistuminen edellyttää brändin ja palveluiden kulttuurista lokalisointia, vahvojen verkostojen rakentamista sekä pitkäjänteistä läsnäoloa kohdemarkkinoilla.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntynyt lanseerausmalli tukee yrityksen strategista kasvua ja toimii käytännön työkaluna markkinakohtaisessa suunnittelussa. Vaikka tutkimus keskittyy Pohjoismaihin, malli on sovellettavissa myös muihin kansainvälisiin kohdemarkkinoihin.

Tutkimus toteutetaan sekä objektiivisesta tutkimuksellisesta näkökulmasta että subjektiivisesti toimeksiantajan eli Nordic Event Managementin omistajan roolista. Näin varmistetaan, että tutkimus palvelee sekä akateemista kontekstia että yrityksen käytännön kansainvälistymistarpeita.

---

Asiasanat: Kansainvälistyminen, tapahtumatuotanto, Pohjoismaat, lanseerausstrategia, kulttuurinen lokalisointi, palvelumuotoilu

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Master's Degree in Cultural Management

---

Author: Maria Smura

Title: The Internationalisation of an Event Production Company into the Nordic Countries:  
Development of Nordic Event Management's Launch Model

Number of Pages: 64 and 10 attachment pages

Supervisor(s): Laura Päiviö-Häkämies

Commissioned by: Smura Events Oy

---

This thesis examines the internationalisation of the Finnish event production company, **Nordic Event Management**, into the Nordic countries. The primary objective is to develop a concrete and step-by-step launch model that supports the company's expansion, with a particular focus on Sweden, Norway, and Denmark.

The study applies development research methods, including case study analysis, thematic interviews, and benchmarking. It is based on an assessment of the company's current situation as well as an analysis of the characteristics of the Nordic event market. The launch model serves as a practical tool that enables systematic and goal-oriented planning for internationalisation.

The research highlights the distinctive features of the Nordic event market: sustainability, aesthetics, closeness to nature, and cultural relevance. For example, in Norway, events are expected to emphasise authenticity and a strong connection to nature, while in Denmark design and lightness are central. The interviews revealed that successful internationalisation requires cultural localisation of the brand and services, the building of strong networks, and a long-term presence in the target markets.

As a result, the thesis produces a launch model that supports the company's strategic growth and functions as a planning tool for market-specific operations. Although the research focuses on the Nordic countries, the model is also adaptable to other international markets.

The study is carried out from both an objective academic perspective and a subjective viewpoint as the commissioner of the project, ensuring that it meets the requirements of academic research while also serving the practical internationalisation needs of Nordic Event Management.

---

Keywords: Internationalization, event production, Nordic countries, market entry strategy, cultural localization, service design

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	6
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA NORDIC EVENT MANAGEMENTIN LÄHTÖTILANTEEN KARTOITUS .....	8
	2.1 Teoreettinen viitekehys .....	8
	2.2 Nordic Event Managementin lähtötilanteen kartoitus .....	10
3	KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT .....	15
	3.1 Miten luoda lanseerausmalli kansainvälistyvälle tapahtuma-alan yritykselle? .....	15
	3.2 Miksi Pohjoismaat? .....	16
	3.3 Mitä analyysimenetelmiä opinnäytetyössä käytetään? .....	17
	3.4 Kuinka analyysiä hyödynnetään opinnäytetyön lopputuotoksessa? .....	18
	3.5 Miten kansainvälistymisen lanseerausmalli koostetaan? .....	20
4	AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET .....	23
	4.1 SWOT-analyysi: Yrityksen Valmiudet Kansainvälistymiseen .....	23
	4.2 Benchmark-analyysi: Pohjoismaiset tapahtumayritykset kansainvälisenä peilinä ....	25
	4.3 Teemahaastattelut kansainvälistymisen ymmärtämisen välineenä .....	27
	4.4 Tapausanalyysi: Lord Mayor's Show – Kansainvälisen Yhteistyön Oppikokemuksia 34	
5	LANSEERAUSMALLI KANSAINVÄLISTYMISEEN .....	38
	5.1 Lanseerausmallin vaiheet .....	38
	5.2 Strategiset tukimallit lanseeraukselle .....	40
	5.3 Taloudelliset tavoitteet ja riskienhallinta .....	48

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	59
LÄHTEET .....	63
LIITTEET .....	66

# 1 JOHDANTO

Tapahtuma-ala on osa laajempaa elämystalouden kenttää, joka on viime vuosina kohdannut sekä nopeita muutoksia että uusia mahdollisuuksia. Digitalisaatio, vastuullisuusvaatimukset ja kuluttajakäyttäytymisen murros ovat haastaneet perinteisiä toimintamalleja ja luoneet tarpeen uudentalaiselle ajattelulle myös tapahtumatuotannossa (Pine & Gilmore, 2011, s. 45–47; Vargo & Lusch, 2008, s. 7–9). Samanaikaisesti kansainvälistyminen on noussut yhä merkittävämmäksi kilpailueduksi, ei ainoastaan liiketoiminnan kasvun näkökulmasta, vaan myös innovaatioiden, brändin kehittämisen ja resurssien monipuolistamisen kannalta (Luostarinen & Welch, 1990, s. 12–15).

Suomessa tapahtuma-alan kansainvälistymisestä ei kuitenkaan ole kattavaa tutkimustietoa saatavilla. Kirjallisuuskatsauksen perusteella aihetta käsittelevä tutkimus on hajanaista ja rajoittuu usein yksittäisiin opinnäytetöihin tai toimialaraportteihin. Systemaattinen akateeminen tarkastelu puuttuu. Vastaavia havaintoja on tehty myös kansainvälisesti: Richards ja Palmer (2010, s. 13–15) toteavat, että tapahtumien kansainvälistymisen tutkimus on edelleen verrattain vähäistä, ja Event Industry Insights Nordic (2022, s. 6–7) huomauttaa, että Pohjoismaissa tieto perustuu suurelta osin toimialakatsauksiin eikä tutkimusperinteeseen. Tämä tutkimuksellinen aukko on yksi keskeinen syy tämän opinnäytetyön aiheen valintaan. Työ pyrkii paikkaamaan tietovajetta ja tarjoamaan käytännönläheisen mallin pk-yrityksen kansainvälistymiselle tapahtuma-alalla.

Suomalaiset tapahtuma-alan yritykset etsivät yhä useammin keinoja laajentua Pohjoismaiden markkinoille, joissa yhdistyvät kulttuurinen läheisyys ja paikalliset erityispiirteet (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, s. 54–56). Näiden markkinoiden läheisyys ja samankaltaisuus voivat tarjota suomalaisille toimijoille luontevan ensimmäisen askeleen kansainvälistymiseen, mutta samalla ne sisältävät eroja, jotka edellyttävät huolellista sopeutumista.

Tämä opinnäytetyö tarkastelee suomalaisen tapahtumatuotantoyrityksen, Nordic Event Managementin, kansainvälistymisen edellytyksiä ja kehittää yritykselle konkreettisen, vaiheittaisen lanseerausmallin Pohjoismaiden markkinoille. Yritys toimii tapahtumatuotantojen, PR-tilaisuuksien ja elämyksellisten B2B-kokemusten parissa, ja sen toiminnan perustana ovat pohjoismaainen estetiikka, vastuullisuus ja kokemuksellisuus. Kohdealueiksi on valittu erityisesti Ruotsi, Norja ja Tanska, jotka tarjoavat kulttuurisesti läheisen mutta liiketoiminnallisesti eriytyvän kentän.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita tapahtuma-alan pk-yrityksen kansainvälistymiseen liittyy ja millä tavoin kulttuurisesti sensitiivinen ja strategisesti perusteltu lanseerausmalli voidaan rakentaa. Kehittämistyö hyödyntää tapaustutkimuksen lähestymistapaa ja perustuu monipuoliseen aineistoon: yrityksen nykytilan analyysiin, markkinaympäristön tarkasteluun, teemahaastatteluihin sekä benchmarkkaukseen.

Tutkimuksen viitekehys pohjautuu elämystalouden ja tapahtumaliiketoiminnan teorioihin (Pine & Gilmore, 2011, s. 45–47), kansainvälistymisen vaiheistettuihin malleihin (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1412–1414) sekä kulttuurisen viestinnän ja brändin rakentamisen periaatteisiin (Kapferer, 2012, s. 21–23; Hall, 1997, s. 25–26). Näiden avulla muodostetaan perustaa käytännönläheiselle lanseerausmallille, joka tukee yrityksen strategista kasvua.

Tämä opinnäytetyö on erityinen myös tekijän roolin näkökulmasta: toimin samanaikaisesti työn tekijänä ja sen tilaajana. Tutkimus on siis sekä akateeminen tarkastelu että käytännön kehittämistyö, joka palvelee Nordic Event Managementin omia kansainvälistymistarpeita. Kaksoisroolini tarkoitus on tuoda tutkimukseen syvyyttä ja käytännön relevanssia, mutta se edellyttää myös tietoista reflektiota objektiivisuuden ja subjektiivisuuden tasapainosta.

Lopullisena tavoitteena on tuottaa malli, joka palvelee paitsi Nordic Event Managementia myös laajemmin tapahtuma-alaa. Työ tarjoaa näkökulmia ja työkaluja erityisesti pk-sektorin toimijoille, jotka etsivät keinoja kulttuurisesti kestäviin ja liiketoiminnallisesti kannattaviin kansainvälistymisratkaisuihin.

## 2 TOUREETTINEN VIITEKEHYS JA NORDIC EVENT MANAGEMENTIN LÄHTÖTILANTEEN KARTOITUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen ja kehittämistyön teoreettinen viitekehys sekä Nordic Event Managementin lähtötilanteen kartoitus. Luvun tarkoituksena on rakentaa pohja opinnäytetyön kehittämisosiolle siten, että lukija ymmärtää, millaisista näkökulmista kansainvälistymistä tarkastellaan ja mihin yrityksen todelliseen tilanteeseen mallit kytketään.

Ensin luvussa (2.1) tarkastellaan kansainvälistymisen ja palveluliiketoiminnan keskeisiä teorioita ja malleja, kuten Uppsalan kansainvälistymismallia, verkostoteoriaa ja Porterin kilpailuetuteoriaa. Lisäksi esitellään palvelumuotoilun ja elämystalouden näkökulmat, jotka ovat erityisen tärkeitä tapahtuma-alan asiakaspolun ja brändin rakentamisessa. Myös analyysimenetelmät, kuten benchmarking ja SWOT, kuvataan kehittämisen välineinä.

Seuraavassa alaluvussa (2.2) sovelletaan teoriaa Nordic Event Managementin käytännön tilanteeseen. Tässä osassa kuvataan yrityksen nykyiset resurssit, toimintamalli ja brändi-identiteetti sekä kartoitetaan kansainvälistymisen mahdollisuudet ja haasteet Pohjoismaiden markkinoilla. Yrityksen vahvuuksia ja kehittämistarpeita jäsennetään SWOT-analyysin avulla, mikä luo pohjan myöhemmässä 5. luvussa rakennettavalle lanseerausmallille.

Näin luku yhdistää teoreettisen ja käytännön näkökulman: se tarjoaa sekä tutkimukselliset perustelut että lähtökohtaisen tilanteen, joihin Nordic Event Managementin kansainvälistymisen suunnitelma tukeutuu.

### 2.1 Teoreettinen viitekehys

Tapahtuma-ala on kiinteä osa elämystaloutta, jossa kuluttajat hakevat yhä useammin kokonaisvaltaisia elämyksiä tavaroiden ja palveluiden sijaan. Pine ja Gilmore (1999, s. 23) kuvaavat elämystalouden nousua vaiheena, jossa elämykset muodostuvat talouden keskeiseksi arvon lähteeksi. Tapahtumat ovat tämän kehityksen ytimessä, sillä ne kokoavat ihmiset yhteen, herättävät tunteita ja jättävät pysyviä muistoja.

Horner ja Swarbrooke (2016, s. 112) korostavat, että tapahtumien ydin on asiakkaan kokemus, joka syntyy tilan, ohjelman, palvelun ja viestinnän kokonaisuudesta. Tämä näkökulma tekee tapahtumista strategisen työkalun yrityksille: ne eivät ole vain viihteellisiä tuotoksia, vaan välineitä brändin

rakentamiseen, asiakassuhteiden vahvistamiseen ja organisaation viestinnän tukemiseen.

Palvelulogiikka puolestaan tarjoaa tapahtumien suunnittelulle teoreettisen pohjan. Vargo ja Lusch (2008, s. 7) esittävät, että arvo ei ole palvelun valmiissa tuotoksessa, vaan vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Ajattelu sopii erityisen hyvin tapahtumatuotantoon, jossa jokainen projekti suunnitellaan asiakkaan tavoitteiden mukaan.

Palvelumuotoilun menetelmät tukevat tätä logiikkaa: asiakaspolun huolellinen rakentaminen varmistaa, että jokainen kohtaamispiste tukee kokonaisvaltaista kokemusta (Ojasalo ym., 2015, s. 55). Komppula ja Boxberg (2002, s. 49) lisäävät, että tapahtumat ovat tehokkaimmillaan silloin, kun ne suunnitellaan asiakkaan näkökulmasta ja nivoutuvat osaksi organisaation strategisia tavoitteita.

Kansainvälistymistä on tarkasteltu pitkään yritysten kasvun ja kilpailukyvyn näkökulmasta. Luostarinen ja Welch (1990, s. 41) kuvaavat kansainvälistymistä prosessina, jossa yritykset etenevät vaiheittain viennistä kohti syvempää integroitumista kansainvälisiin markkinoihin. Johanson ja Vahlne (1977, s. 26) kehittivät klassisen Uppsalan mallin, jonka mukaan yritykset aloittavat kansainvälistymisen kulttuurisesti ja maantieteellisesti läheisiltä markkinoilta. Myöhemmin mallia päivitettiin korostamaan oppimista ja verkostosuhteita (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1412).

Uppsalan mallille löytyy myös vaihtoehtoja. Johanson ja Mattsson (1988, s. 10) puolestaan esittävät verkostomallin, jossa kumppanuudet ja paikalliset suhteet ovat keskeisiä uuden markkinan avaamisessa. Tapahtuma-alalla tämä näkökulma on erityisen merkityksellinen, sillä tuotannot ovat usein paikkasidonnaisia ja vaativat paikallisia kontakteja.

Kansainvälistymistä tarkasteltaessa kulttuuriset teoriat auttavat ymmärtämään markkinoiden välisiä eroja. Hofstede, Hofstede ja Minkov (2010, s. 59) kuvaavat kulttuurisia ulottuvuuksia, kuten valtaetäisyyttä, epävarmuuden välttämistä ja yksilöllisyyttä. Hall (1997, s. 85) puolestaan erottaa korkean ja matalan kontekstin viestinnän, mikä selittää viestintätapojen eroja eri maissa.

Kapfererin (2012, s. 168) brändi-identiteetin prisma tarjoaa välineen tarkastella brändin rakentumista ja sen sopeuttamista eri kulttuurisiin konteksteihin. Kansainvälistyvä tapahtumabrändi joutuu aina tasapainottelemaan kahden kysymyksen välillä: kuinka säilyttää oma ydinarvopohja ja kuinka sopeutua paikallisiin odotuksiin.

Kansainvälistymisen näkökulmasta Pohjoismaat muodostavat houkuttelevan markkina-alueen suomalaisille pk-yrityksille. Jussila ym. (2020, s. 33) toteavat, että maantieteellinen läheisyys ja kulttuurinen samankaltaisuus tekevät Pohjoismaista luontevan kohteen kansainvälistymiselle. Business Finlandin (2023, s. 12) mukaan alueen korkea elintaso ja ostovoima tukevat erityisesti luovien alojen yritysten kasvua.

Nordic Council of Ministers (2021, s. 14) korostaa Pohjoismaiden digitalisaation astetta ja toimivaa infrastruktuuria, jotka luovat vahvan perustan tapahtumien järjestämiselle. Tapahtuma-alalla on kuitenkin myös kansallisia eroja: Eventeffect (2023, s. 7) raportoi Ruotsin johtavan hybriditapahtumien kehityksessä, Innovation Norway (2022, s. 11) painottaa Norjan tapahtumissa ekologisuutta ja paikallisuutta, ja VisitDenmark (2023, s. 5) kuvaa Tanskan profiloituvan designin ja kokemuksellisuuden kautta.

Pandemian jälkeen tapahtumien merkitys on kasvanut entisestään. PwC (2023, s. 44) toteaa, että tapahtumat nähdään strategisina investointeina, joilla vahvistetaan viestintää ja henkilöstön sitoutumista. Event Industry Insights Nordic (2022, s. 9) lisää, että vastuullisuus, saavutettavuus ja kulttuurinen osallisuus ovat nousseet keskeisiksi arvoiksi.

Kuluttajakäyttäytymisen osalta Pine ja Gilmore (1999, s. 88) sekä Horner ja Swarbrooke (2016, s. 119) korostavat esteettisyyden, tarinallisuuden ja käyttäjälähtöisyyden merkitystä. NORDICOM (2021, s. 21) kuitenkin huomauttaa, että odotuksissa on vivahde-eroja: ruotsalaiset arvostavat yhteisöllisyyttä, norjalaiset perinteitä ja tanskalaiset luovuutta.

## **2.2 Nordic Event Managementin lähtötilanteen kartoitus**

Nordic Event Management (NEM) on suomalainen tapahtumatuotannon asiantuntijayritys, joka on profiloitunut premium-luokan yritystapahtumien ja yksityistilaisuuksien tuottamiseen. Yrityksen perustamisen taustalla on näkemys siitä, että tapahtumat voivat toimia strategisina viestinnän, brändäyksen ja yhteisöllisyyden välineinä, eikä vain logistisina suoritteina. NEM lähestyy tapahtumatuotantoa arkkitehtuurin tavoin; kokonaisvaltaisena suunnitteluprosessina, jossa huomioidaan asiakaspolku, viestinnällinen vaikutus ja elämyksellinen kokemus.

### **Liiketoimintamalli ja palveluntarjooma**

NEM:n toiminta rakentuu modulaariseen tuotantomalliin, jossa ydinorganisaatio keskittyy asiakassuhteisiin, suunnitteluun ja konseptin hallintaan, ja varsinainen tuotanto skaalataan

tapahtumakohtaisesti freelancereiden ja kumppaneiden avulla. Tällainen malli on tyypillinen luovilla aloilla (Peltonen 2021), joissa ketteryys, verkostomainen työskentely ja projektikohtainen budjetointi ovat kilpailuedun kannalta keskeisiä.

### **Yrityksen tarjoamat palvelut jakautuvat kolmeen pääsegmenttiin:**

1. **Bespoke corporate events** – räätälöidyt asiakastilaisuudet, tuotelanseeraukset ja PR-tapahtumat
2. **Exclusive private events** – korkealaatuiset yksityistilaisuudet, kuten hää- ja juhlaproduktiot
3. **Creative productions** – yhteistyötaiteilijat, performanssit, elämykselliset installaatiot

Kaikkia palveluita yhdistää asiakaslähtöinen suunnittelu ja visuaalisesti korkeatasoinen toteutus. Asiakaskohtainen suunnittelu perustuu työpajamalliin, jossa kartoitetaan asiakkaan tavoitteet, kohderyhmät ja toivottu tunnetila. Näin tapahtumasta muodostuu yritykselle merkityksellinen kohtaamispiste, ei vain kertaluonteinen suorite (Komppula & Boxberg, 2002, s. 52–54).

### **Brändi-identiteetti ”Nordic Heritage”**

Yrityksen ydinbrändi nojaa pohjoismaiseen estetiikkaan ja elämäntapaan, luontoyhteyteen, visuaaliseen selkeyteen ja arvopohjaiseen suunnitteluun. Konseptin visuaalinen identiteetti koostuu metsänvihreästä, valkoisesta ja vaaleasta puunsävystä. Fonttivalinnat (otsikoissa Lato, leipätekstissä Arial) viestivät selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Koko brändiarkkitehtuuri tukee ajatusta ”Nordic Heritage” -konseptista, joka on tunnistettava mutta muokattavissa paikallisiin konteksteihin sopivaksi (Laine, 2025; Pine & Gilmore, 1999, s. 30–34).

### **Brändin kulmakivet voidaan tiivistää kolmeen teemaan:**

- **Luonnonläheisyys:** Yhteys ympäristöön, vastuullisuus ja ekologinen tuotanto
- **Aitous:** Tarinallisuus ja kulttuurinen rehellisyys
- **Rohkeus:** Visuaalinen ennakkoluulottomuus ja luovuuden vapauttaminen

Nämä brändiarvot ovat linjassa nykyisen tapahtuma-alan kuluttajakäyttäytymisen kanssa, jossa haetaan merkityksellisiä, vaikuttavia kokemuksia, ei vain näyttävyyttä (Event Industry Insights, 2022).

### **Toimintaympäristö ja kilpailutilanne**

NEM toimii Suomessa erittäin kilpaillulla mutta samalla kasvavalla tapahtuma-alalla. Erityisesti yritystapahtumien kysyntä on ollut kasvussa pandemian jälkeisessä ajassa, kun fyysisiin kohtaamisiin panostetaan strategisena investointina (PwC, 2023, s. 10–12). Yritys on onnistunut erottautumaan visuaalisesti vahvalla brändillä, selkeällä kohderyhmäfokusella sekä pitkäjänteisellä asiakassuhteiden rakentamisella.

### **Kilpailuetu muodostuu seuraavista tekijöistä:**

- **Brändin erottuvuus:** Monella kilpailijalla on geneerinen viestintä, NEM erottuu visuaalisella johdonmukaisuudella
- **Kokonaisvaltainen konseptointi:** Asiakasta ohjataan vaiheittain läpi suunnitteluprosessin
- **Kumppaniverkosto:** Tiivis yhteistyö venueiden, catering-toimijoiden ja taiteilijoiden kanssa tuo lisäarvoa

NEM:n kilpailuasema toimii kotimarkkinoiden tukena kansainvälistymisessä, sillä yrityksellä on näyttöä onnistuneista projekteista, toimiva prosessi ja selkeä brändiviesti.

### **Kokemus kansainvälisistä projekteista**

Vaikka NEM:n kansainvälinen liiketoiminta on vielä alkuvaiheessa, yrityksellä on jo kokemusta ulkomaisten asiakkaiden kanssa työskentelystä Suomessa. Yksi merkittävä referenssi on ollut yhteistyö kansainvälisen Plaza Premium Groupin kanssa Helsinki-Vantaan lentoasemalla, jossa NEM vastaa yksinoikeudella PR-tapahtumista, viestinnästä ja tilan elämyksellisestä brändäyksestä (Laine, 2025, s. 38–39). Pitkäjänteinen ja toimiva yhteistyö asiakkaan kanssa toimii benchmarkina tulevalle kansainvälistymiselle: se osoittaa, että yritys pystyy vastaamaan korkeisiin laatuvaatimuksiin ja työskentelemään eri kulttuuriympäristöissä.

### **Verkostomainen toimintatapa**

Kansainvälistyminen perustuu yrityksen kykyyn rakentaa ja ylläpitää tehokkaita yhteistyöverkostoja, mikä on erityisen tärkeää tapahtuma-alalla, jossa tuotanto on usein paikkasidonnainen ja vaatii paikallistuntemusta. NEM:n strategiana on solmia kumppanuuksia paikallisten venueiden, tuottajien ja PR-toimistojen kanssa, ei rakentaa omaa raskasta organisaatiota kohdemarkkinoille. Tämä verkostoperustainen strategia on linjassa Johansonin ja Mattssonin (1988, s. 287–314) verkostomallin kanssa, jossa korostetaan kumppanuuksien merkitystä markkinoille pääsyssä ja siellä menestymisessä.

## Kehittämistarpeet ja kasvun haasteet

Vaikka yrityksellä on selkeä kilpailuetu ja toimiva kotimainen malli, kansainvälistyminen edellyttää investointeja erityisesti seuraaviin osa-alueisiin:

- **Brändin lokalisointi:** Kielellinen ja kulttuurinen muokkaus markkinakohtaisesti
- **Tunnettuuden rakentaminen:** PR-toiminta, näkyvyys alan tapahtumissa, vaikuttajayhteistyö
- **Prosessien skaalattavuus:** Toimintamallin vieminen uuteen kontekstiin ilman laadun heikkenemistä

Yllä mainitut haasteet ovat kuitenkin helposti ratkaistavissa, ja suunnitelmassa esitetyt markkinakohtaiset sisääntulostrategiat vastaavat juuri näihin tarpeisiin.

Kansainvälistymisen valmiutta arvioitaessa on huomioitava myös yrityksen verkostot. Nordic Event Managementillä on hyvät suhteet niin suomalaisiin alihankkijoihin kuin kulttuuri- ja matkailualan toimijoihin. Kansainvälistyminen Pohjoismaihin edellyttää kuitenkin paikallisten verkostojen rakentamista, erityisesti tapahtumapaikkojen, logistiikan, mediakumppaneiden ja ohjelmatoimistojen osalta (Johanson & Mattsson, 1988, s. 287–314). Yrityksen olemassa olevat yhteistyömallit tarjoavat kuitenkin hyvän perustan verkostojen laajentamiselle.

Yrityksen brändi-identiteetti on selkeä, ja sen arvot, kuten vastuullisuus, luonto ja laatu, resonoivat kohdemarkkinoiden kuluttajien kanssa. Kuitenkin brändin viestinnässä tulisi huomioida kieliversioiden, visuaalisen sisällön ja viestinnän sävyn lokalisointi, jotta se puhuttelee yleisöä kulttuurisesti oikein (Hollensen, 2020, s. 238–245). Myös palveluprosessien tuotteistaminen ja hinnoittelu tulee mukauttaa markkinakohtaisesti.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Nordic Event Managementillä on hyvä strateginen asema, vahva brändi ja oikeanlainen arvopohja kansainvälistymiseen. Kansainvälistymisvalmius on korkea, mutta edellyttää vielä suunnitelmallista markkinatuntemuksen lisäämistä, yhteistyöverkostojen laajentamista ja resurssien skaalautuvuuden varmistamista. Kehittämistyön kautta voidaan tuottaa konkreettinen toimintamalli, joka tukee yrityksen siirtymää kotimaisesta toimijasta kansainvälisestä erottuvaksi tapahtuma-alan brändiksi.

## Taulukko 1. Nordic Event Managementin Vahvuudet, haasteet ja mahdollisuudet

Vahvuudet	Haasteet	Mahdollisuudet
Selkeä brändi 'Nordic Heritage'	Kevyt rakenne rajoittaa skaalausta	Pohjoismaiden läheisyys
Joustava liiketoimintamalli	Kansainvälisten verkostojen puute	Kysyntä vastuullisille tapahtumille
Kokemus PR- ja yritystapahtumista	Brändiviestinnän lokalisaation tarve	Hybriditapahtumien kasvu
Vahvat kotimaiset verkostot	Tunnettuuden puute kohdemarkkinoilla	Suomi-maakuvan hyödyntäminen
Selkeä arvopohja: vastuullisuus ja esteettisyys	Resurssien haasteet	hallinnan Pitkäaikaiset Pohjoismaissa kumppanuudet

### 3 KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät, joilla Nordic Event Managementin kansainvälistymisen lanseerausmalli rakennetaan. Kehittämistyö perustuu monimenetelmälliseen lähestymistapaan, jossa yhdistetään neljä menetelmää: tapaustutkimus, SWOT-analyysi, benchmarking ja asiantuntijahaastattelut. Jokaisella menetelmällä on oma roolinsa: tapaustutkimus mahdollistaa yrityksen lähtötilanteen ja resurssien syvällisen ymmärtämisen, SWOT-analyysi tuo esiin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, benchmarking tarjoaa vertailupohjan kansainvälisistä esimerkeistä ja asiantuntijahaastattelut täydentävät analyysia toimialan näkemyksillä ja kokemuksilla. Näiden menetelmien yhdistäminen tuottaa kokonaisvaltaisen ja käytännössä hyödynnettävän lanseerausmallin.

#### 3.1 Miten luoda lanseerausmalli kansainvälistyvälle tapahtuma-alan yritykselle?

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu kansainvälistymisen malleista, verkostoteorioista, palvelumuotoilusta, elämystuotannon käsitteistöstä sekä brändin rakentamisen ja markkinoinnin näkökulmista. Kokonaisuutena tavoitteena on ymmärtää, miten suomalainen tapahtuma-alan yritys voi suunnitelmallisesti laajentaa toimintaansa kulttuurisesti lähellä oleville, mutta rakenteellisesti erilaisille markkinoille.

Kansainvälistymistä tarkastellaan ensisijaisesti **Uppsalan mallin** näkökulmasta, jossa yritys etenee vaiheittain uusille markkinoille kokemuksen ja tiedon karttuessa (Johanson & Vahlne, 1977, s. 26). Malli korostaa oppimista, resurssien sitoutumista ja riskienhallintaa. Nordic Event Managementin tapauksessa malli perustelee, miksi kansainvälistyminen aloitetaan juuri Pohjoismaista, sillä Norja, Ruotsi ja Tanska ovat maantieteellisesti, kielellisesti ja kulttuurisesti lähellä Suomea. Tämä mahdollistaa niin sanotun “pehmeän laskun” kansainväliseen toimintaympäristöön.

Toinen keskeinen näkökulma on verkostolähestymistapa, joka painottaa yritysten välisten suhteiden merkitystä kansainvälistymisessä (Johanson & Mattsson, 1988, s. 10). Tapahtuma-alalla menestyminen on vahvasti riippuvaista sidosryhmäsuhteista – kuten esiintyjistä, yhteistyökumppaneista, tilojen haltijoista, mediasta ja alihankkijoista. Verkostot eivät ainoastaan mahdollista operatiivista toteutusta, vaan vahvistavat myös markkinoille pääsyä ja brändin uskottavuutta.

**Porterin kilpailuteoria** tarjoaa työkalun arvioida, miten Nordic Event Management voi erottua kilpailijoistaan. Kilpailuetu syntyy yhdistelmästä, jossa visuaalisuus, pohjoismaiset arvot ja elämyksellisyys asemoidaan strategisesti kohdemarkkinoilla (Porter, 2004, s. 32). Tämä ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan edellyttää asiakasarvon tunnistamista ja johdonmukaista viestintää.

Kansainvälisen markkinoinnin näkökulmaa täydentää Hollensenin (2020, s. 77) esittämä STP-malli (segmentointi, kohdentaminen ja positiointi), jossa painotetaan viestinnän mukauttamista kansainvälisiin konteksteihin. Tämä on olennaista erityisesti tilanteessa, jossa brändin ydinviesti tulee säilyttää, mutta viestinnän sävy ja sisältö mukauttaa kulttuurisesti sopivaksi.

Lisäksi viitekehykseen kuuluu palvelumuotoilu ja elämystuotanto, joiden keskiössä ovat asiakaslähtöisyys, osallistavuus ja kokonaisvaltaisen kokemuksen rakentaminen (Komppula & Boxberg, 2002, s. 49; Ojasalo ym., 2015, s. 55). Tapahtumat ovat jo itsessään moniaistisia ja kokemuksellisia palveluja, mutta niiden tuotteistaminen vaatii systemaattista suunnittelua, palvelupolkujen ymmärrystä ja asiakkaiden osallistamista prosessiin.

Aiempi tutkimus tapahtuma-alan kansainvälistymisestä on rajallista. Sen sijaan matkailu- ja luovien alojen opinnäytetyöt ja selvitykset (Kasakkamäki, 2018, s. 38; Väistö, 2017, s. 41; Business Finland, 2023, s. 12) osoittavat, että menestyminen edellyttää sekä palveluidentiteetin selkeyttämistä että kumppanuuksien hyödyntämistä.

### **3.2 Miksi Pohjoismaat?**

Pohjoismaiden valinta kohdemarkkinoiksi perustuu yhdistelmään strategisia, kulttuurisia ja toiminnallisia syitä. Ensinnäkin alueen maiden korkea digitalisaation aste, ostovoima ja avoin talousjärjestelmä tarjoavat hyvän kasvualustan palveluliiketoiminnalle (OECD, 2023, s. 14–16). Toiseksi pohjoismaiset asiakkaat arvostavat elämyksiä, yksilöllisyyttä ja visuaalista estetiikkaa – samoja arvoja, joita Nordic Event Management painottaa toiminnassaan (Laine, 2025, s. 27–28).

Lisäksi Pohjoismaiden kulttuurinen yhteensopivuus vähentää viestinnän väärinymmärryksen riskejä ja mahdollistaa brändin lokalisoinnin ilman sen ytimen muokkaamista. Tämä on etu verrattuna muihin Euroopan markkinoihin, joissa kulttuuriset erot edellyttäisivät radikaalimpaa sopeuttamista (Hollensen, 2020, s. 238–245).

Pohjoismaiden valinta edustaa siis yritykselle strategista porttimarkkinaa, riittävän tuttua, mutta samalla tarpeeksi kansainvälistä, jotta oppeja voidaan hyödyntää myöhemmin myös laajemmassa

kansainvälistymisessä. Tämä opinnäytetyö keskittyy siihen, miten Nordic Event Management voi rakentaa kestävän, brändilähtöisen ja resurssitehokkaan polun näille markkinoille.

### 3.3 Mitä analyysimenetelmiä opinnäytetyössä käytetään?

Kehittämistyön lähestymistapana opinnäytetyössä sovelletaan tapaustutkimusta. Tapaustutkimukseen valittu case-analyysi kohdistuu Nordic Event Managementiin itseensä ja mahdollistaa teoreettisen viitekehyksen viemisen käytäntöön yrityksen omassa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen avulla voidaan arvioida yrityksen brändi-identiteettiä, asiakaslähtöisiä palveluprosesseja sekä organisaation valmiuksia toimia kansainvälisillä markkinoilla (Yin, 2014, s. 16). Case-lähestymistapa auttaa tunnistamaan paitsi yrityksen kilpailuetuja myös sen konkreettisia kehitystarpeita, kuten resurssien skaalaamisen ja verkostojen rakentamisen haasteita. Tätä analyysiä täydentää Jasmin Laineen (2025, s. 21) opinnäytetyö, jossa kehitettiin Nordic Event Managementille kansainvälinen asiakaspolkumalli. Laineen työ tarjoaa arvokkaan referenssin ja osoittaa käytännössä, kuinka asiakaslähtöinen ajattelu voidaan kytkeä osaksi kansainvälistymisstrategiaa

Työn analyysivaihe perustuu useiden toisiaan täydentävien menetelmien hyödyntämiseen. Menetelmävalinnat on tehty siten, että ne tukevat sekä teoreettista viitekehystä että käytännön kehittämistyötä Nordic Event Managementin kansainvälistymisen tueksi. Keskeisiä välineitä ovat SWOT-analyysi, benchmarking, ja puolistrukturoidut teemahaastattelut.

Ensimmäisenä työssä hyödynnetään SWOT-analyysiä, jonka avulla jäsenetään yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat (Pickton & Wright, 1998, s. 101). SWOT-analyysi on yksi yritysstrategian klassisista työkaluista, ja vaikka sen juuret ulottuvat 1960-luvulle, sen käyttö on edelleen ajankohtaista. Mallin vahvuus on sen yksinkertaisuudessa ja sovellettavuudessa eri konteksteissa: se tarjoaa selkeän nelikentän, jonka avulla voidaan hahmottaa kokonaiskuva nopeasti ja systemaattisesti. Syy viitata Picktonin ja Wrightin 1990-luvun lopun teokseen on se, että se on vakiintunut ja paljon käytetty esitys SWOTin soveltamisesta liiketoiminnan analysointiin. Vaikka menetelmä on ikäännytynyt, sen toimivuus ei ole kadonnut; päinvastoin, SWOT on säilynyt yritysten käytännön päätöksenteon tukena juuri siksi, että sen avulla voidaan yhdistää sisäiset ja ulkoiset näkökulmat hallittavaan muotoon. Tässä työssä SWOT toimii lähtökohtana, joka ohjaa kehittämistyön fokusta ja tarjoaa perustan myöhemmille syventäville menetelmille.

Toisena menetelmänä käytetään benchmarkingia, jonka avulla Nordic Event Managementin toimintaa verrataan kolmeen kansainvälisesti toimivaan pohjoismaiseen tapahtuma-alan yritykseen.

Benchmarking mahdollistaa hyvien käytäntöjen tunnistamisen ja niiden soveltamisen kohdeorganisaation tarpeisiin (Camp, 1989, s. 12). Vaikka Campin klassikkoteos on julkaistu jo vuonna 1989, sen valinta lähteeksi on tietoinen: benchmarking on yksi niistä kehittämismenetelmistä, joiden peruseriaatteet eivät ole muuttuneet merkittävästi vuosikymmenten aikana. Menetelmä perustuu edelleen saman ajatuksen varaan, oman toiminnan systemaattiseen vertailuun ja oppimiseen toisilta, ja se on säilynyt laajalti käytettynä niin akateemisessa tutkimuksessa kuin käytännön organisaatiokehittämisessä. Tämän vuoksi klassikkoviittaus antaa työlle luotettavan pohjan, jota täydennetään ajankohtaisilla lähteillä ja esimerkeillä. Benchmarkingin arvo tässä tutkimuksessa on siinä, että se tuo analyysiin ulkopuolisen näkökulman ja tarjoaa esimerkkejä käytännön toimintamalleista, joiden toimivuus on jo osoitettu muissa pohjoismaisissa markkinaympäristöissä. Vertailu keskittyy erityisesti markkinointiviestintään, asiakaskokemukseen ja kumppanuusverkostoihin; kaikkiin niihin osa-alueisiin, jotka ovat olennaisia onnistuneessa lanseerausessa.

Kolmas aineistonkeruun väline on puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka syventää ymmärrystä Pohjoismaiden tapahtumamarkkinoiden erityispiirteistä. Haastateltavina on kolme asiantuntijaa, joiden taustat edustavat tapahtumatuotannon, elämysmatkailun ja kansainvälistymiskonsultoinnin sektoreita. Puolistrukturoitu lähestymistapa mahdollistaa sen, että haastattelut etenevät yhteisten teemojen, kuten markkinaymmärryksen, asiakasodotusten, viestinnän, verkostojen ja käytännön toteutuksen, mukaisesti, mutta antavat samalla tilaa haastateltavien omille näkemyksille ja kokemuksille (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Aineisto analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin avulla, jolloin voidaan tunnistaa toistuvia teemoja ja linkittää ne teoreettiseen viitekehykseen (Kynäs, 2020, s. 67).

Menetelmien yhdistelmä mahdollistaa tasapainoisen ja monipuolisen tarkastelun. SWOT-analyysi ja tapaustutkimus liittävät työn yrityksen omaan toimintaympäristöön, benchmarking tuo mukaan ulkoisen vertailunäkökulman ja haastattelut täydentävät kokonaisuutta alan asiantuntijoiden kokemuksilla. Näiden menetelmien yhteiskäyttö auttaa tuottamaan opinnäytetyöhön lanseerausmallin, joka on käytännönläheinen, kontekstiin sidottu ja yrityksen resursseihin sovitettu suunnitelma.

### **3.4 Kuinka analyysiä hyödynnetään opinnäytetyön lopputuotoksessa?**

Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyy konkreettinen kansainvälistymisen lanseerausmalli Nordic Event Management -yritykselle. Mallin avulla yritys voi suunnitelmallisesti laajentaa toimintaansa

Pohjoismaiden markkinoille. Sen suunnittelu perustuu monipuoliseen analyysivaiheeseen, jossa yhdistyvät SWOT-analyysin, benchmarkingin, tapaustutkimuksen ja teemahaastattelujen tuottamat näkökulmat. Näiden menetelmien yhdistäminen mahdollistaa kokonaisvaltaisen, kontekstisidonnaisen ja käytännössä sovellettavan lopputuotoksen rakentamisen.

Tapaustutkimus kohdistuu Nordic Event Managementiin itseensä ja varmistaa, että malli rakentuu yrityksen todellisten resurssien, prosessien ja brändin varaan. Brändin selkeys ja asiakaslähtöisyys huomioidaan vahvuuksina, kun taas resurssien rajallisuus ja verkostojen kehittämistarve kirjataan konkreettisiksi toimenpiteiksi. Mallissa esitetään esimerkiksi, kuinka modulaarista toimintamallia voidaan hyödyntää siten, että osa toiminnoista ulkoistetaan paikallisille kumppaneille.

SWOT-analyysi integroidaan lanseerausmallin perustaksi. Yrityksen vahvuudet, kuten selkeä brändi-identiteetti ja joustava liiketoimintamalli, ohjaavat mallin rakentamista niin, että kilpailuedut maksimoidaan. Heikkoudet, esimerkiksi rajalliset henkilöstöresurssit ja tunnettuuden puute, huomioidaan vaiheistuksessa ja riskienhallinnassa. Ulkoiset mahdollisuudet, kuten vastuullisuustrendien voimistuminen, ohjaavat mallin pitkän aikavälin tavoitteita. SWOT ei jää irralliseksi työkaluksi, vaan sen löydökset sidotaan mallin eri osa-alueisiin tukemaan päätöksentekoa ja priorisointia.

Benchmarkingin avulla tunnistetaan hyviä käytäntöjä, joita kansainvälisesti menestyneet pohjoismaiset tapahtumatuotannon yritykset ovat jo soveltaneet. Näitä oppeja muunnetaan konkreettisiksi toimintasuosituksiksi, kuten monikanavaisen viestinnän hyödyntäminen Ruotsissa tai ekologisuuspainotusten korostaminen Norjassa. Vertailupohja varmistaa, että lanseerausmalli ei perustu vain yrityksen sisäisiin näkemyksiin, vaan sisältää toimiviksi todettuja ratkaisuja eri markkinaympäristöistä.

Teemahaastattelujen löydökset sisällytetään mallin eri osa-alueisiin. Markkinaymmärrystä koskevat näkemykset ohjaavat markkina-analyysia, asiakasodotuksia koskevat havainnot muokkaavat palvelumuotoilua ja viestintää, ja verkostojen merkitystä koskevat oivallukset käännetään suosituksiksi kumppanuusrakenteiden rakentamisesta. Haastatteluaineisto vahvistaa kulttuurisen sensitiivisyyden huomioimista: esimerkiksi norjalaisten odottama autenttisuus, ruotsalaisten arvostama design-ajattelu ja tanskalaisten suosima keveys tullaan sisällyttämään asiakaspolkuun.

### **Lopputuotos kootaan kokonaisvaltaiseksi lanseerausmalliksi, joka sisältää:**

- markkina-analyysin kohdemarkkinoista,

- SWOT-yhteenvedon kansainvälistymisvalmiudesta,
- vaiheistetun lanseerauspolun,
- lokalisoidun markkinointistrategian,
- kumppanuus- ja verkostosuunnitelman sekä
- mittariston onnistumisen arviointiin.

Mallin käyttöönotto tapahtuu vaiheittain. Ensin sitä pilotoidaan Ruotsissa, minkä jälkeen kokemuksia skaalataan Norjan ja Tanskan markkinoille. Prosessin aikana mallia päivitetään jatkuvasti analyysien, palautteen ja mittaustulosten perusteella, jolloin siitä muodostuu elävä dokumentti. Se jää yrityksen pysyväksi työkaluksi ja tukee kansainvälistymistä myös tulevilla markkinoilla.

Asiakaspolku on keskeinen osa mallin operatiivista toteutusta. Nordic Event Management hyödyntää Jasmin Laineen (2025, s. 38–41) kehittämää visuaalista asiakaspolkua kolmella tasolla:

1. **Markkinaspesifit polut.** Norjassa korostetaan ekologisuutta ja paikallisuutta, Ruotsissa design-ajattelua ja hybriditoteutuksia, ja Tanskassa luovaa, lifestyle-lähtöistä viestintäsävyä.
2. **Operatiivinen skaalaus.** Visuaalinen asiakaspolku integroidaan projektinhallinta-alustalle ja otetaan käyttöön perehdytysmateriaalina alihankkijoille ja freelancereille.
3. **Mittaristo.** Jokaiselle kontaktipisteelle asetetaan KPI-indikaattorit, kuten Net Promoter Score, vasteajat ja palautteen laatu, joita raportoidaan kvartaaleittain kansainvälistymisjohtajalle.

Asiakaspolkumalli vähentää kulttuurisia väärinymmärryksiä ja varmistaa, että Nordic Event Managementin premium-brändi koetaan yhtenäisenä, vaikka viestintä ja palvelut lokalisoidaan maakohtaisesti. Samalla malli tarjoaa skaalautuvan rakenteen, johon voidaan liittää benchmarkingissa tunnistetut maakohtaiset painotukset. Näin Laineen työ toimii sekä teoreettisena viitepohjana että käytännön työkaluna, joka sitoo asiakaskokemuksen hallinnan suoraan yrityksen kasvustrategiaan.

### 3.5 Miten kansainvälistymisen lanseerausmalli koostetaan?

Kansainvälistymisen lanseerausmalli rakennetaan yhdistämällä opinnäytetyössä käytettyjen analyysimenetelmien tuottama tieto kokonaisuudeksi, joka on sekä strategisesti perusteltu että käytännönläheisesti sovellettava. Mallin suunnittelun lähtökohtana on ajatus vaiheittaisesta etenemisestä: ensin toteutetaan kohdennettu pilotointi Ruotsissa, jonka jälkeen mallia skaalataan

Norjan ja Tanskan markkinoille. Malli muodostuu kuudesta keskeisestä osa-alueesta, joista kukin tukee yrityksen kansainvälistymistä eri näkökulmasta.

1. **Markkina-analyysi.** Ensimmäinen osa-alue tarjoaa tietopohjaisen yleiskuvan kohdemarkkinasta. Siihen sisältyy alan tilanne, kilpailijoiden kartoitus, kuluttajakäyttäytymisen erityispiirteet sekä keskeiset yhteistyöverkostot. Markkina-analyysi kokoaa yhteen sekä kirjallisen aineiston että haastatteluista saadut näkemykset, ja sen pohjalta voidaan tehdä perusteltuja päätöksiä esimerkiksi resurssien kohdentamisesta ja markkinoiden valmiuksien arvioinnista.
2. **SWOT-yhteenveto.** Toinen osa-alue tiivistää Nordic Event Managementin sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. SWOT ei toimi vain lähtöanalyysinä, vaan sen löydökset integroidaan mallin muihin osiin. Näin varmistetaan, että vahvuuksia hyödynnetään järjestelmällisesti, heikkouksiin varaudutaan ennakolta ja mahdollisuudet sidotaan pitkän aikavälin tavoitteisiin.
3. **Lanseerauspolku.** Kolmas osa-alue on mallin ydin. Se rakentuu askel askeleelta eteneväksi suunnitelmaksi, jossa määritellään lanseerauksen valmistelu, pilotointi ja skaalaaminen. Jokainen vaihe sisältää tavoitteet, aikataulut, resurssitarpeet ja vastuuhenkilöt. Polku mahdollistaa sen, että kansainvälistymistä voidaan hallita selkeästi ja edetä järjestelmällisesti ilman ylimääräisiä riskejä.
4. **Markkinointistrategia.** Neljäs osa-alue keskittyy viestinnän lokalisointiin. Vaikka Nordic Event Managementin brändi pysyy pohjimmiltaan yhtenäisenä, sen esitystapaa mukautetaan markkinakohtaisesti. Esimerkiksi Norjassa painotetaan ekologisuutta ja paikallisuutta, Ruotsissa design-ajattelua ja hybridiratkaisuja, ja Tanskassa luovuutta ja yhteisöllisyyttä. Markkinointistrategia sisältää myös kanavavalinnat ja sisältösuunnitelman, jotka perustuvat benchmarkingin havaintoihin ja haastatteluista nousseisiin kulttuurisiin odotuksiin.
5. **Kumppanuudet ja verkostot.** Viides osa-alue kokoaa yhteen suositukset yhteistyörakenteiden rakentamisesta. Tapahtuma-ala on vahvasti verkostoperustainen, ja onnistunut kansainvälistyminen edellyttää paikallisten yhteistyökumppaneiden, kuten tapahtumapaikkojen, logistiikkatoimijoiden, media-alan ja ohjelmopalveluiden, mukaan ottamista. Verkostoihin liittyvät strategiat määrittelevät, miten kumppaneita valitaan, miten yhteistyötä johdetaan ja millaisia arvoja ja käytäntöjä yhteistyössä noudatetaan.
6. **Arviointikeinot ja mittarit.** Kuudes osa-alue tarjoaa konkreettisen tavan seurata lanseerauksen onnistumista. Mittareihin sisältyvät muun muassa tunnettuus kohdemarkkinassa, asiakashankinnan tulokset, kumppanuusverkoston laajuus sekä

asiakastyytyväisyys. KPI:t, kuten Net Promoter Score, vasteajat ja palautteen laatu, liitetään asiakaspolkuun ja raportoidaan säännöllisesti. Näin lanseerausmalli pysyy jatkuvasti ajantasaisena ja tukee yrityksen päätöksentekoa.

Mallin kokonaisuus muodostaa visuaalisen ja rakenteellisesti selkeän työkalun, jota yrityksen johto ja tiimi voivat hyödyntää kansainvälistymisessä. Sen vahvuutena on yhdistelmä teoreettista pohjaa, käytännön kokemuksia ja konkreettisia toimenpiteitä. Malli ei ole staattinen dokumentti, vaan sitä kehitetään ja päivitetään jatkuvasti pilotointien, asiakaspalautteen ja markkinaseurannan perusteella. Lopullinen tavoite on, että lanseerausmalli jää osaksi Nordic Event Managementin strategista dokumentaatiota ja tukee sen kasvua myös tulevilla kansainvälisillä markkinoilla.

## 4 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kehittämistyössä hyödynnetty aineisto sekä sen analyysin tulokset. Luku kokoaa yhteen eri menetelmillä kerätyn tiedon ja muodostaa perustan Nordic Event Managementin kansainvälistymisen lanseerausmallille. Analyysi rakentuu tapaustutkimuksen, SWOT-analyysin, benchmarkingin ja asiantuntijahaastattelujen tuottaman aineiston varaan. Tuloksissa tarkastellaan, miten nämä menetelmät täydentävät toisiaan: tapaustutkimus avaa yrityksen lähtötilannetta, SWOT-analyysi jäsentää vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, benchmarking tuo näkökulmia muista Pohjoismaista ja asiantuntijahaastattelut tarjoavat syventävää tietoa alan käytännöistä ja odotuksista. Näin muodostetaan kokonaiskuva, jonka pohjalta lanseerausmalli voidaan rakentaa.

### 4.1 SWOT-analyysi: Yrityksen Valmiudet Kansainvälistymiseen

SWOT-analyysi on opinnäytetyömme ydinmenetelmä, jonka kautta tarkastelemme Nordic Event Managementin (NEM) valmiuksia ja haasteita Pohjoismaiden kansainvälisessä toimintaympäristössä. SWOT tarjoaa jäsenllyyn ja helposti viestittävän tavan tunnistaa strategisia voimavaroja ja riskitekijöitä sekä kehityskohteita päätöksenteon ja lanseerausmallin pohjaksi (Pickton & Wright, 1998, s. 101; Kotler et al., 2016, s. 62).

NEM:n vahvuudet ilmenevät selkeässä pohjoismaisessa brändi-identiteetissä. Yrityksen toiminta rakentuu visuaalisesti korkealaatuiseen tuotantoon, tarinalliseen tapahtumasuunnitteluun ja vastuulliseen tapahtumatuotantoon (Laine, 2025, s. 33). Organisaation ketteryys ja nopea reagointikyky operatiivisissa tilanteissa tarjoavat merkittävän kilpailuedun. Lisäksi tiivis yhteistyö MS Marketing -markkinointitoimiston kanssa vahvistaa NEM:n kykyä viestiä strategisesti kansainvälisillä markkinoilla.

SWOT-analyysi nostaa esiin myös selkeitä resilienssiin liittyviä kipukohtia. NEM:llä on rajalliset henkilöstöresurssit, jotka rajoittavat samanaikaisia projektikonaisuuksia ja kansainvälisiä satelliiteja. Yrityksellä on vielä kehittymättömät verkostot Pohjoismaiden markkinoilla, eikä viestintä ole lokalisoitu kohdekuulttuurien mukaisesti – kieliversiointi ja kulttuurinen sopeutus puuttuvat (Räty, 2020, s. 13).

Ulkoiset mahdollisuudet heijastuvat erityisesti pandemian jälkeisessä tapahtuma-alan elpymisessä. Yritykset näkevät tapahtumat entistä vahvemmin investointina brändiin,

työnantajamielikuvaan ja asiakasuskollisuuteen (PwC, 2023, s. 6; McKinsey, 2023, s. 16). Pohjoismaissa vastuullisuuden ja ekologisten arvojen korostus tarjoaa erityistä linjautuvuutta NEM:n brändiarvojen kanssa, mikä tukee uusien markkinoiden avaamista (Innovation Norway, 2022, s. 15).

Kilpailu Pohjoismaiden tapahtumamarkkinoilla on kovaa, erityisesti julkisten hankintojen, suuriasiakkuuksien ja vakiintuneiden tuottajaverkostojen osalta. Norjan ja Tanskan korkeat tuotantokustannukset voivat kaventaa kannattavuutta, erityisesti jos hinnoittelu ei vastaa asiakkaan odotusarvoa. Kulttuuristen erojen huomioimatta jättäminen puolestaan voi aiheuttaa brändin sanansaattamisen epäonnistumisen valituilla markkinoilla (Hollensen, 2019, s. 47).

Tulevassa lanseerausmallissa nämä löydökset näkyvät käytännön toimenpiteinä, kuten pilotointistrategioissa, lokalisointisuunnitelmassa ja riskienhallintaprosesseissa. Näin SWOT muodostaa kriittisen viitekehyksen, johon koko mallin suunnittelu linkittyy ja josta se saa strategista tukea.

SWOT-analyysin tarkoituksena ei ole pelkästään kartoittaa nykytilaa, vaan se toimii myös suuntaviivana kansainvälistymissuunnitelman rakentamiselle. Vahvuudet ja mahdollisuudet muodostavat pohjan, jolle lanseerausstrategia voidaan rakentaa. Samalla heikkoudet ja uhat toimivat kriittisinä tarkastelupisteinä, jotka konkretisoidaan toimenpiteiksi seuraavassa luvussa. Esimerkiksi kumppanuusverkostojen puute tunnistetaan paitsi riskiksi myös kehityskohteeksi, johon vastataan verkostoitumisstrategian kautta. Kieliversiointi ja kulttuurinen lokalisointi puolestaan kirjataan osaksi markkinointiviestinnän suunnitelmaa.

SWOT-analyysi osoittaa, että Nordic Event Managementilla on realistiset, mutta ei itsestään selvät edellytykset laajentua kansainvälisille markkinoille. Vahva brändi, elämyksellinen tuote ja responsiivinen toimintatapa muodostavat potentiaalin, jonka hyödyntäminen vaatii strategista fokusta, resurssien kohdentamista ja pitkäjänteistä markkinapresenssiä. Tätä tarkoitusta varten SWOT toimii työn kriittisenä viitekehyksenä, johon myös suunnitelmalliset ratkaisut pohjautuvat.

KUVA 1: SWOT-analyysi



#### 4.2 Benchmark-analyysi: Pohjoismaiset tapahtumayritykset kansainvälisenä peilinä

Nordic Event Managementin kansainvälistymisen tueksi on toteutettu benchmark-analyysi, jonka tavoitteena on tunnistaa hyviä käytäntöjä tapahtumien tuottamisesta ja brändin rakentamisesta Pohjoismaissa. Kolmen kansainvälisesti tai alueellisesti merkittävän tapahtuma-alan toimijan; Hansen & Lydersen (Norja), Nine Yards (Ruotsi) ja The Factory (Tanska) vertailu osoittaa, että Pohjoismaissa menestymiseen tarvitaan kulttuurisesti herkkiä, asiakaskokemusta korostavia ja arvolähtöisiä tapahtumakonsepteja. Näiden yritysten analyysi

tarjoaa konkreettisia oppeja ja sovellettavia ratkaisuja Nordic Event Managementin lanseerausmalliin.

Norjalainen *Hansen & Lydersen* rakentaa tapahtumansa paikallisuuden, vastuullisuuden ja luonnonläheisyyden ympärille. Yritys tuottaa yritystilaisuuksia, joissa yhdistyvät ekologisuus, lähiruoka ja autenttinen miljöö, esimerkiksi vuoristomajat tai rannikkokylät. Sen visuaalinen brändi viestii lämmintä, inhimillistä ja luonnonläheistä tunnelmaa. Norjan markkinoilla painottuvat erityisesti paikallisuus ja ekologisuus, jotka eivät ole vain trendikkäitä valintoja vaan asiakkaiden keskeisiä arvoja. Tämä kertoo siitä, että kansainvälistyvän suomalaisen tapahtumayrityksen tulee Norjassa pystyä tarjoamaan tapahtumia, joissa vastuullisuus ei ole pelkkä lisäarvo, vaan koko kokemuksen keskiössä (Innovation Norway, 2022; Nordic Innovation, 2020).

Ruotsalainen *Nine Yards* edustaa strategista ja design-lähtöistä tapahtumasuunnittelua. Sen konseptit perustuvat vahvaan asiakasymmärrykseen ja brändin tavoitteita tukevaan palvelumuotoiluun. Yritys toteuttaa sekä fyysisiä että digitaalisia tapahtumia, joiden rakenne ja sisältö suunnitellaan asiakaspolun eri vaiheiden mukaan. Nine Yardsin viestintä on modernia, visuaalisesti hallittua ja kohdennettua. Sen vahva LinkedIn-näkyvyys, tarinalliset videot ja luova sisällöntuotanto ovat keskeisiä osia brändin rakentamisessa. Ruotsin markkinoilla korostuvat design-ajattelu, selkeä palvelulupaus ja monikanavainen toteutus. Nämä elementit ovat suoraan sovellettavissa Nordic Event Managementin strategiaan erityisesti Ruotsin lanseerauksessa (Eventeffect, 2023; Hollensen, 2020, s. 210–215).

Tanskalainen *The Factory* puolestaan lähestyy tapahtumia luovasti ja kevyesti, yhdistäen kulttuurisisällöt, brändiyhteistyöt ja urbaanin elämäntavan. Yrityksen tapahtumat ovat usein pop-up-muotoisia, elämyksellisiä ja visuaalisesti raikkaita. Brändi on leikkisä, yhteisöllinen ja helposti lähestyttävä. Tanskan markkinoilla brändin luovuus ja lifestyle-lähtöisyys nähdään osana asiakasarvoa, mikä eroaa hieman perinteisestä B2B-tapahtumamallista. Tämä painotus osoittaa, että Nordic Event Managementin tulee Tanskassa panostaa kepeään, luovaan viestintään ja arjen estetiikkaan, ilman että premium-brändi kärsii (VisitDenmark, 2023; Komppula & Boxberg, 2002, s. 35).

Benchmark-analyysin perusteella voidaan todeta, että vaikka Pohjoismaat muodostavat kulttuurisesti yhteneväisen kokonaisuuden, kullakin markkinalla on omat erityispiirteensä.

Norjassa korostuu paikallisuus ja ekologisuus, Ruotsissa strateginen ja visuaalisesti hallittu brändityö, ja Tanskassa luovuus ja yhteisöllinen keveys. Näiden painotusten ymmärtäminen on keskeinen osa onnistunutta kansainvälistymistä, sillä brändiviestinnän ja tapahtumakonseptien lokalisointi vaikuttavat suoraan asiakasodotuksiin ja markkinaposition (Pine & Gilmore, 1999, s. 12–15; Porter, 2004, s. 33–38). Nordic Event Management voi hyödyntää benchmark-analyysin tuloksia räätälöidäkseen lanseerausstrategiansa kullekin kohdemarkkinalle ja näin vahvistaa brändinsä asemaa pohjoismaisena premium-toimijana.

### 4.3 Teemahaastattelut kansainvälistymisen ymmärtämisen välineenä

Puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden tavoitteena on tuottaa syvällistä ja kontekstisidonnaista ymmärrystä Nordic Event Managementin kansainvälistymisen kannalta keskeisistä ilmiöistä. Haastattelut tukevat kehittämistyön laadullista lähestymistapaa ja täydentävät SWOT-analyysiä sekä benchmarkkausta tuomalla mukaan sidosryhmien näkökulmia. Erityisesti pyritään tavoittamaan tietoa markkinaymmärryksestä, asiakasodotuksista, brändiviestinnän kulttuurisesta merkityksestä sekä verkostojen ja kumppanuuksien roolista Pohjoismaissa.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina keskusteluina, joissa kysymykset jaettiin viiteen teemakokonaisuuteen: markkinaymmärrys, asiakasodotukset, viestintä ja brändi, verkostot ja kumppanuudet sekä käytännön toteutus. Tällainen rakenne mahdollisti vastaajien kokemusten ja näkemysten esiin tuomisen ilman liian tiukkaa ohjailua, mutta samalla varmisti aineiston vertailukelpoisuuden analyysivaiheessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85–87).

Haastateltavat valittiin heidän yritystensä asiantuntemuksen ja monipuolisuuden perusteella, sekä sen pohjalta, että heillä on konkreettista kokemusta kansainvälisestä toteutuksesta. He edustavat eri näkökulmia tapahtuma- ja elämystalouden kentästä sekä tarjoavat merkityksellistä tietoa kohdemarkkinoiden odotuksista ja toimintaedellytyksistä.

Ensimmäinen haastateltava oli Arne Johanson Norjasta. Hän toimii Sixty8 Adventure -yrityksen vetäjänä, joka tuottaa luksustason automatkailukokemuksia Pohjoismaissa ja muualla Euroopassa. Johansonin näkökulma painottuu premium-asiakaskokemusten rakentamiseen, vastuullisuuteen ja luonnon elementtien hyödyntämiseen osana palvelua.

Toinen haastateltava oli Kalle Salminen, joka toimii suomalaisessa KES Groupissa. Yritys tarjoaa konsultointipalveluita kansainvälistyville asiakkaille erityisesti tapahtuma- ja elämystalouden aloilla. Lisäksi yritys auttaa ulkomaisia yrityksiä lanseeraamaan palvelujaan Suomen markkinoille. Salmisen kokemus kattaa laaja-alaisesti sekä strategisen suunnittelun että käytännön operatiivisen tuen eri markkinatilanteissa.

Kolmantena haastateltavana toimi nimetön conciergealan yrittäjä. Yritys on erikoistunut korkealuokkaisiin concierge-palveluihin ja kansainvälisiin tapahtumakokonaisuuksiin, joissa yhdistyvät asiakaskohtainen palvelumuotoilu ja globaalin asiakaskunnan odotukset. Leonardon työssä korostuu henkilökohtaisuus, eksklusiivisuus sekä kyky yhdistää brändiviestintä ja kokemuksellisuus saumattomasti.

Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä, jonka avulla aineistosta nostettiin esiin toistuvia teemoja, käsitteitä ja näkökulmia. Nämä linkittyivät opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen ja toimivat pohjana Nordic Event Managementin kansainvälisen lanseerausmallin kehittämiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117–118; Yin, 2014, s. 109–110). Haastatteluiden kautta esiin nousi arvokasta tietoa erityisesti brändiviestinnän kulttuurisesta sopeuttamisesta, asiakasodotusten eriytymisestä markkinoittain sekä verkostojen ja paikallisten kumppanuuksien keskeisestä roolista onnistuneessa kansainvälistymisessä.

### **Haastattelu 1: Luksustason kansainvälisten tapahtumien tuottaja - Norja**

6.7.2025 järjestetyssä haastattelussa Sixty8 Adventuren omistaja Arne Johanson korostaa, että Norjan tapahtuma-ala perustuu vahvasti luonnonläheisyyteen, aitouteen ja korkeaan laatuun. Erityisesti ulkoilman ja elämyksellisyyden yhdistäminen tapahtumiin on keskeinen osa norjalaista tapahtumakulttuuria. Tapahtumien suunnittelussa korostuvat sesongit, vastuullisuus sekä yksilöllisten, merkityksellisten kokemusten tuottaminen.

Yritysasiakkaiden odotukset painottuvat huolellisesti suunniteltuihin, brändin arvoja tukevin tapahtumiin, joissa korostuvat tiimityö, luontoelämykset ja sisällöllinen syvyys. Tapahtumien ei tarvitse olla pröystäileviä, mutta niiden tulee olla laadukkaita, hyvin järjestettyjä ja tunnelmaltaan aitoja. Vastuullisuus ei ole lisäarvo, vaan perusvaatimus – esimerkiksi paikallisuus, ekologisuus ja resurssien fiksu käyttö ovat asiakkaille tärkeitä tekijöitä. Myös pohjoismainen estetiikka – kuten luonnonmateriaalit, selkeä visuaalisuus ja harmoninen tunnelma – vaikuttavat vahvasti asiakasarvostuksiin.

Suomalaiselle yritykselle Johanson suosittelee viestimään brändiään Norjassa rehellisesti, suoraviivaisesti ja kulttuuria kunnioittaen. Liiallinen itsekehu tai aggressiivinen myyntityyli ei toimi – sen sijaan aitous, asiantuntemus ja yhteiset pohjoismaiset arvot luovat uskottavuutta. Kielenkäyttö ja visuaalinen sisältö ovat kriittisiä: norjankieliset materiaalit ja paikalliseen estetiikkaan istuvat visuaalit tukevat luottamuksen rakentamista.

Tapahtumatuotannossa olennaisia yhteistyökumppaneita ovat paikalliset logistiikka- ja elämyspalvelut, tekninen tuotanto ja alueelliset matkailutoimijat. Luotettavat, pienet ja asiantuntevat kumppanit ovat erityisen arvokkaita, etenkin luonnon keskellä toteutettavissa tapahtumissa. Paikallinen verkostoituminen on kansainväliselle toimijalle välttämätöntä, sillä Norjassa liiketoiminta perustuu vahvasti luottamukseen ja pitkäaikaisiin suhteisiin.

Käytännön haasteita ulkomaiselle toimijalle voivat aiheuttaa Norjan maantiede, sääolosuhteet, korkeat kustannukset ja tarkat työ- ja turvallisuusmääräykset. Lisäksi norjalainen toimintakulttuuri voi ulkopuoliselle vaikuttaa rennolta, mutta todellisuudessa odotetaan täsmällisyyttä ja tarkkuutta. Johanson neuvoo suomalaisia tapahtuma-alan toimijoita etenemään rauhallisesti, verkostoitumaan paikan päällä ja panostamaan aitoon, pitkäjänteiseen läsnäoloon markkinassa.

## **Haastattelu 2: Kansainvälisen konsultointiyrityksen omistaja**

Toisessa, 12.7. toteutetussa haastattelussa, haastattelimme suomalaisen konsultointiyhtiön, KES Group Oy:n Kalle Salmista. Kalle Salminen, kansainvälisen liiketoiminnan ja elämystalouden asiantuntija, kuvailee Pohjoismaita kiinnostavana mutta vaativana kenttänä suomalaisille pk-yrityksille. Vaikka Ruotsi, Norja ja Tanska ovat kulttuurisesti ja taloudellisesti lähellä Suomea, niiden välillä on merkittäviä eroja, jotka vaikuttavat kansainvälistymisen edellytyksiin ja toteutustapaan.

Salmisen mukaan Ruotsin markkina on kypsä ja kilpailtu, mikä tarkoittaa, että sinne mennessä on kyettävä tarjoamaan selkeästi erottuva tuote tai palvelu. Pelkkä hyvä konsepti ei riitä – kaiken lähtökohtana täytyy olla kirkas brändi ja erinomaisesti hiottu asiakaslupaus. Norjassa sen sijaan verkostot ja henkilökohtaiset suhteet korostuvat merkittävästi. Norjalaiset arvostavat luottamusta ja tekevät mieluiten bisnestä toisten norjalaisten kanssa. Tanskan markkina puolestaan on Salmisen mukaan kansainvälisesti suuntautunut ja kaupallisesti orientoitunut, mutta vaatii terävää brändinrakennusta ja korkeatasoista kaupallista osaamista.

Menestystekijöinä Pohjoismaissa Salminen nostaa esiin pitkäjänteisyyden, paikallisten kumppanien löytämisen ja viestinnän uskottavuuden. Hän korostaa, että suomalaisyrityksen tekninen osaaminen ja ratkaisukeskeisyys ovat kilpailuetuja, kunhan ne osataan paketoita kaupallisesti ja asiakkaan näkökulmasta kiinnostavalla tavalla.

Toimialoista erityisesti teknologia, cleantech, energia, hyvinvointi, kiertotalous ja koulutuspalvelut menestyvät Salmisen mukaan Pohjoismaissa. Hän painottaa, että ratkaisuilla, jotka yhdistävät datan, ekologisuuden ja käyttäjäkokemuksen, on hyvät menestymismahdollisuudet. Myös skaalautuvat B2B-palvelumallit, kuten SaaS, ovat vahvoilla.

Paikallisten asiakkaiden odotukset ulkomaisia toimijoita kohtaan ovat Salmisen mukaan selkeitä ja korkeita. Yrityksen tulee tuntea toimintaympäristö, kommunikoida sujuvasti paikallisella kielellä tai erinomaisella englannilla sekä toimia suoraviivaisesti ja avoimesti. Vastuullisuus, nopeus ja luotettavuus eivät ole kilpailuetuja vaan oletuksia, joita ilman yhteistyötä ei synny. Luottamuksen rakentaminen alkaa jo ennen konkreettisia asiakaskohtauksia, ja siihen tarvitaan huolellista valmistelua.

Pohjoismaiset arvot, kuten vastuullisuus, korkea laatu ja pohjoismainen estetiikka, ovat keskeisiä päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä. Salmisen mukaan nämä arvot eivät ole pelkkiä markkinointikikkoja vaan käytännön vaatimuksia. Visuaalinen viimeistely, palvelun käytettävyys ja läpinäkyvä arvomaailma ovat osa asiakaslupausta – ja niiden pitää toteutua kaikessa tekemisessä.

Brändiviestinnässä Salminen painottaa selkeyttä, rohkeutta ja johdonmukaisuutta. Brändi ei ole pelkkä visuaalinen identiteetti, vaan se näkyy kaikissa asiakaskohtauksissa: verkkosivujen sisällöstä asiakaspalvelun sävyyn ja tuotteen tai palvelun lunastettuun lupaukseen. Suomalaisuus voi toimia erottavana tekijänä, mutta sen pitää kääntyä asiakkaalle ymmärrettäväksi hyödyksi.

Kielen ja visuaalisen sisällön merkitys korostuu erityisesti digitaalisessa ympäristössä. Salmisen mukaan ensivaikutelma syntyy usein jo verkkosivuilla tai sosiaalisessa mediassa – ja siksi kieliasun ja visuaalisuuden on oltava kunnossa. Huolimattomuus näissä voi heikentää luottamusta, vaikka palvelu olisi kuinka hyvä.

Verkostot ja kumppanuudet ovat Salmisen mukaan keskeisiä kansainvälistymisen mahdollistajia. Hyvät myynti- ja jakelukumppanit voivat avata markkinoita tehokkaasti, mutta myös institutionaalisilla toimijoilla, kuten suurlähetystöillä ja kauppakamareilla, voi olla tärkeä rooli ovien avaamisessa. Paikallisten referenssiasiakkaiden kautta saavutettu luottamus nopeuttaa kasvua merkittävästi.

Haasteita suomalaisyritykset kohtaavat etenkin siksi, että Pohjoismaiden oletetaan olevan liian samankaltaisia Suomen kanssa. Salmisen mukaan tämä johtaa helposti siihen, että markkinalle meno jää puolitiehen, ilman kunnollista markkinointia, brändityötä ja kaupallista fokusta. Liiallinen insinöörilähtöisyys, joka jättää tarinankerronnan ja myyntiosaamisen taka-alalle, on hänen mukaansa toistuva ongelma.

Konkreettisina neuvoina suomalaisyrityksille Salminen suosittelee seuraavaa: aloita yhdestä markkinasta kunnolla, älä hajauta liikaa. Etsi paikallinen kumppani, joka tuntee kentän. Panosta brändiin ja viestintään heti alussa. Ole valmis investoimaan sekä aikaa että rahaa. Osoita nöyryyttä oppia uutta, mutta älä piilota sitä, mikä tekee sinusta ainutlaatuisen. Osaamista, laatua ja luotettavuutta ei saa peittää – ne pitää nostaa rohkeasti esiin.

### **Haastattelu 3: Luksustason tapahtumasuunnittelija**

Kolmas haastattelumme on luksustapahtumiin erikoistunut yrittäjä, joka haluaa pysyä nimettömänä. Haastattelu järjestettiin 5.6.2025. Haastateltavan näkökulma kansainvälistyvän tapahtuma-alan mahdollisuuksiin rakentuu vahvasti luksuspalveluiden, concierge-konseptin ja yksilöllisten asiakaskokemusten ympärille. Yrityksen toimintamalli pohjautuu kansainvälisen asiakaskunnan palvelemiseen korkean laadun, vaivattomuuden ja räätälöitävyyden periaatteilla. Haastateltavan mukaan Pohjoismaat muodostavat kiinnostavan mutta vaativan markkinan, jossa tapahtuma-alalla korostuvat ennen kaikkea autenttisuus, yksilöllisyys ja vastuullisuus. Asiakkaat odottavat, että tapahtuma ei ole vain tilaisuus, vaan merkityksellinen elämys – kokonaisuus, jossa jokainen yksityiskohta on tarkkaan harkittu.

Markkinakohtaiset erot nousivat selkeästi esiin. Norjassa ja Tanskassa luksus ymmärretään enemmän hillittynä laatuna kuin perinteisenä pröystäilynä. Vastuullisuus, paikalliset raaka-aineet ja luonnonläheisyys ovat olennainen osa premium-kokemusta. Ruotsissa puolestaan yhteisöllisyys ja brändilliset arvot ovat usein tapahtuman ytimessä. Haastateltavan mukaan

tapahtumien onnistumiseen vaikuttavat juuri nämä kulttuurisesti koodatut odotukset – ja se, kuinka hyvin tapahtumatuottaja onnistuu ymmärtämään ja kunnioittamaan niitä.

Asiakasodotusten osalta korostui kokonaisvaltainen kokemus, jossa visuaalinen ympäristö, ääni, maku, tila ja palvelun sävy tukevat toisiaan. Pohjoismainen estetiikka ja vastuullisuus eivät ole erillisiä elementtejä, vaan osa tapahtuman ydinsisältöä. Tämä heijastuu myös viestintään ja brändiin: tarinallisuus, aitous ja selkeä arvopohja muodostavat tapahtumabrändin uskottavuuden ytimen. Haastateltavan mukaan pelkkä “tuotteen” esittely ei riitä – asiakkaat haluavat ymmärtää, kuka yritys on, miksi se toimii, ja miten se eroaa muista.

Kuten muissakin haastatteluissa, myös tässä korostui paikallisten verkostojen ja kumppanuuksien ratkaiseva merkitys. Onnistunut tapahtumatuotanto on aina moniulotteinen yhteistyöprosessi, joka edellyttää paikallista asiantuntemusta, kontakteja ja jaettuja arvoja. Concierge-tason tapahtumissa tämä tarkoittaa muun muassa kuljettajien, kokkien, oppaiden ja esiintyjien tarkkaa valintaa ja yhteensovittamista.

Käytännön haasteiksi tunnistettiin markkinoiden rytmin ja odotusten ymmärtäminen. Ulkomainen toimija saattaa helposti aliarvioida luvitusten, logistiikan ja kulttuuristen vivahteiden vaikutukset onnistuneeseen toteutukseen. Haastateltavan keskeinen neuvo suomalaisille tapahtumayrityksille on yksiselitteinen: älä oleta mitään, testaa ensin pienimuotoisesti, rakenna tiimi, joka ymmärtää paikallisen toimintaympäristön, ja muotoile palvelusi alusta asti markkinakohtaisesti.

Haastattelun näkemykset vahvistavat käsitystä siitä, että kansainvälistymisessä ei riitä tuotteen siirtäminen uuteen maahan, se täytyy sovittaa kulttuurisesti, esteettisesti ja arvolähtöisesti kuhunkin markkinaan.

Opinnäytetyön teemahaastatteluihin osallistui kolme asiantuntijaa, jotka edustavat erilaista mutta toisiaan täydentävää näkökulmaa tapahtuma-alan ja elämystalouden kansainvälistymiseen Pohjoismaissa. **Arne Johanson** (Sixty8 Adventure, Norja) toi esiin pohjoismaisille premium-elämyksille ominaiset piirteet ja erityisesti norjalaisen markkinan odotukset tapahtumien toteutuksessa. **Kalle Salminen** (KES Group, Suomi) puolestaan lähestyi teemaa konsultatiivisesta näkökulmasta, nostaan esiin kulttuurisen sopeutumisen, brändiviestinnän ja verkostojen merkityksen kansainvälistymisessä. Kolmas haastateltava, luksustapahtumiin erikoistunut yrittäjä, korosti tapahtumien kokonaisvaltaista

kokemuksellisuutta sekä luksusasiakkaiden korkeita odotuksia palvelun laadusta, esteettisyydestä ja vastuullisuudesta.

Kaikki kolme asiantuntijaa tunnistivat selkeitä yhtymäkohtia Pohjoismaiden tapahtumakulttuurissa: vastuullisuus, paikallisuus, visuaalinen selkeys ja kulttuurinen merkityksellisyys. Näitä ei pidetty kilpailuvaltteina sinänsä, vaan pikemminkin perustason vaatimuksina, joiden tulee olla integroituna palvelun ytimeen. Menestyminen uusilla markkinoilla edellyttää kykyä tunnistaa kulttuurisesti koodatut asiakasodotukset ja rakentaa tapahtuma- tai elämystuote niin, että se resonoi paikallisesti ilman, että sen pohjoismaiset juuret hämärtyvät.

Asiakasodotusten osalta haastatteluissa korostui yksimielisesti elämyksellisyyden ja huolellisesti suunnitellun kokonaisuuden merkitys. Yritysasiakkaat odottavat, että tapahtuma toimii jatkumona heidän omalle brändiviestinnälleen, vahvistaa arvolupauksia ja jää mieleen merkityksellisenä kokemuksena. Tämä asettaa tapahtumatuottajalle korkeat vaatimukset niin sisällön suunnittelun, visuaalisen estetiikan kuin palveluprosessin hallinnan osalta.

Brändiviestintä nousi keskeiseksi teemaksi erityisesti Salmisen ja kolmannen haastateltavan näkemyksissä. Molemmat korostivat, että suomalaisen toimijan tulee viestiä arvoistaan rehellisesti, kontekstiin sopivalla tavalla ja tarvittaessa paikallista kieltä ja visuaalista ilmettä hyödyntäen. Johanson puolestaan muistutti, että visuaalisuuden tulee tukea brändin ydinsanomaa, eikä sen tule olla itsetarkoituksellista. Kulttuurinen sensitiivisyys nähtiin avaintekijänä luottamuksen rakentamisessa.

Verkostojen ja kumppanuuksien rooli nähtiin poikkeuksetta kriittisenä kansainvälisen laajentumisen onnistumisessa. Johanson ja nimettömänä pysyttelevä haastateltava toivat esiin konkreettisesti, kuinka paikallisten yhteistyökumppaneiden asiantuntemus ja luottamukseen perustuva yhteistyö ovat olennaisia onnistuneen tapahtuman toteutuksessa. Salminen puolestaan alleviivasi henkilökohtaisten suhteiden merkitystä erityisesti Norjassa ja Tanskassa, joissa liiketoiminta rakentuu pitkälti kontakti- ja suositusverkostojen varaan.

Käytännön toteutukseen liittyvissä näkökulmissa esiin nousivat sääntely-ympäristön tuntemattomuus, työelämän kulttuurierot, hintatason arviointi sekä markkinan odotusten hahmottaminen. Kaikki haastateltavat suosittelivat vaiheittaista lähestymistä, pilotointia ja pitkäjänteistä sitoutumista valitulle markkinalle. Erityisesti nimettömän haastateltavan huomio

siitä, että mikään yksityiskohta ei saa jäädä oletuksen varaan, tukee kansainvälistymisen suunnittelua käytännön tasolla.

#### 4.4 Tapausanalyysi: Lord Mayor’s Show – Kansainvälisen Yhteistyön Oppikokemuksia

Tämä luku tarkastelee Lord Mayor’s Show -tapahtumaa Lontoossa tapausanalyysin näkökulmasta perustuen Jasmin Laineen vuonna 2025 valmistuneeseen opinnäytetyöhön *Kansainvälisen palvelupohun kehittäminen tapahtuma-alalle: Case Nordic Event Management* (Laine, 2025). Analyysi ei sido kokemusta muihin kansainvälisiin tuotantoihin vaan keskittyy Lord Mayor’s Show’n ainutlaatuisen roolin kansainvälistymisvalmiuden oppimisalustana. Lisäksi näkökulmaa laajennetaan vertaamalla opinnäytetyön havaintoja muihin kansainvälistymistä ja tapahtumabrändäystä käsitteleviin tutkimuksiin.

Lord Mayor’s Show on yksi maailman vanhimmista julkisista kulkueista, joka kokoaa yhteen poliittiset, kaupalliset ja kulttuuriset toimijat City of Londonin alueella. Tapahtuman rooli Lontoon taloudellisessa ja symbolisessa infrastruktuurissa on merkittävä. Kuten Laine (2025, s. 33–35) kuvaa, tapahtuma on yhtä aikaa tradition ylläpitäjä ja nykyajan viestinnällinen alusta, jossa osallistujat rakentavat brändejään, suhteitaan ja näkyvyyttään.

Nordic Event Management osallistui tapahtumaan vuonna 2024 osana suomalaista delegaatiota. Yrityksen vastuulla oli suunnitella ja toteuttaa suomalaisen edustuksen visuaalinen kokonaisuus. Osallistuminen mahdollisti konkreettisen testialustan kansainväliselle tuotannolle, jonka konteksti poikkesi sekä kulttuurisesti että operatiivisesti kotimaisista toimintaympäristöistä.

Laine (2025, s. 42–43) tunnisti tapausanalyysissään neljä keskeistä oppimistasoa: (1) toiminnallinen valmius, (2) kulttuurinen kontekstietoisuus, (3) verkostollinen yhteistyö ja (4) brändillinen läpilyönti. Nämä muodostavat kokonaisuuden, jossa osallistuminen ei ole vain logistinen suoritus, vaan kansainvälistymisen eri osa-alueiden koetinkenttä.

**Toiminnallinen valmius** liittyi ennen kaikkea aikataulujen, budjetin ja logististen järjestelyjen hallintaan. Lord Mayor’s Show -osallistuminen osoitti, että Nordic Event Management kykenee operoimaan kansainvälisessä ympäristössä lyhyellä varoitusaajalla ja pienellä tiimillä, mutta

samalla paljasti kehityskohteita projektinhallinnan ennakoivassa suunnittelussa. Laineen analyysi toi esiin erityisesti riskienhallinnan puutteet, esimerkiksi varasuunnitelmia ei dokumentoitu riittävästi, ja logistiikan onnistuminen jäi pitkälti yksittäisten toimijoiden ratkaisuvalmiuden varaan.

Kulttuurinen kontekstietoisuus nousi keskeiseksi onnistumistekijäksi. Laine (2025, s. 34–36) osoittaa, että suomalaisen estetiikan, kuten hiljaisuuden, luonnon ja yksinkertaisuuden, vieminen brittiläiseen kontekstiin edellytti symboliikan ja visuaalisuuden hienovaraista sovittamista ympäristön odotuksiin. Tämä tehtiin muun muassa valitsemalla visuaaliseksi teemaksi "Suomi – hiljaisuuden maa", jota konkretisoitiin puuelementein, sävellyksin ja värimaailmalla. Ratkaisu herätti huomiota tapahtumassa ja mediassa, mutta paljasti myös viestinnällisiä haasteita: konseptin selittäminen kansainväliselle yleisölle vaati enemmän valmistelua kuin ennakkoon oletettiin.

Verkostollinen yhteistyö liittyi kumppanuuksiin suurlähetystön, kauppakamarin, muiden suomalaisyritysten ja brittiläisten tuotantotoimijoiden kanssa. Laineen mukaan yhteistyö sujui pääosin hyvin, mutta myös tässä paljastui systematisoinnin tarve: eri toimijoilla oli toisistaan poikkeavat odotukset osallistumisen sisällöstä ja tavoitteista. Tämä korostaa strategisen yhteismarkkinoinnin merkitystä, jota esimerkiksi Visit Sweden hyödyntää jatkuvasti omissa kansainvälisissä tempauksissaan (Visit Sweden, 2023).

Brändillinen läpilyönti oli selkein onnistumisen alue. Nordic Event Management kykeni profiloitumaan modernina, mutta kulttuurisesti juurtuneena tapahtumatuottajana. Laineen opinnäytetyössä analysoitu palautedata (mm. mediaesiintymiset, somenäkyvyys, osallistujakommentit) tukee johtopäätöstä, että brändin visuaalisuus ja yhtenäisyys loivat vahvan mielikuvan. Esimerkiksi kulkueen jälkeiset yhteydenotot liittyivät usein juuri estetiikan ja tuotannon laatuun.

Laineen tapausanalyysi kytkeytyy aiempaan tapahtumien kansainvälistymistä käsittelevään kirjallisuuteen. Esimerkiksi Richards ja Palmer (2010, s. 7–9) korostavat tapahtumien roolia kulttuurisina tuotteina, joiden merkitys ylittää pelkän elämyksen. Lord Mayor's Show'n kohdalla kyse ei ollut pelkästään näkyvyydestä vaan myös symbolisesta läsnäolosta, mukana olemisen tulkittiin viestinä Suomesta vastuullisena ja korkealaatuisena toimijana.

Laine (2025, s. 39–40) tuo lisäksi esiin sen, että tapahtuman jälkeinen “post-production phase” jäi liian heikoksi. Tapahtumasta saadun aineiston (kuvat, videot, palautteet) hyödyntämisessä näkyi suunnitelmallisuuden puute, eikä sisältöjä viety tehokkaasti eteenpäin esimerkiksi yrityksen verkkosivuille tai kaupallisiin yhteydenottoihin. Tämä havainto on linjassa Kotlerin ja Kellerin (2016, s. 582–584) markkinointiajattelun kanssa, jonka mukaan tapahtumat ovat vain osa brändin narratiivia, niiden arvo kasvaa vasta, kun tarina osataan kertoa eteenpäin.

Lord Mayor’s Show tarjosi Nordic Event Managementille mahdollisuuden testata kansainvälisen lanseerauksen eri osa-alueita yhtenä kokonaisuutena. Vaikka osallistuminen ei suoraan tuottanut kaupallista asiakkuutta, sen merkitys organisaation oppimisen kannalta oli huomattava. Laineen opinnäytetyössä toistuu ajatus siitä, että kansainvälistyminen ei ole sarja irrallisia tekoja, vaan jatkuva, reflektiivinen prosessi, ja Lord Mayor’s Show tarjosi juuri tällaiseen reflektioon tilaisuuden.

**Tapausanalyysin perusteella voidaan esittää suosituksia seuraavaa kansainvälistä pilottia varten:**

- Dokumentaatiota ja jälkimarkkinointia tulee suunnitella jo ennen tapahtumaa.
- Viestintämateriaali tulee lokalisoida kohdemaan odotuksiin.
- Kumppanuuksia tulee käsitellä strategisesti, ei reaktiivisesti.
- Oppimista tulee mitata selkeillä kriteereillä (esim. kontaktiuudelleenarvo, medianäkyvyyden laatu, tuotannolliset tunnusluvut).

Tapausanalyysi vahvistaa käsitystä siitä, että kansainväliseen toimintaympäristöön siirtyminen edellyttää organisaation sisäistä muutoskyvykkyyttä, ei vain taitoa tuottaa tapahtumia, vaan kykyä sopeutua kulttuurisesti, viestiä strategisesti ja rakentaa merkityksellisiä verkostoja.

Opinnäytetyössään ja analyysissään projektista Laine (2025, s. 45–47) osoittaa, että huolellisesti muotoiltu asiakaspolku voi toimia ratkaisevana kilpailuetuna kansainvälisillä markkinoilla. Asiakkaan tarpeet ja odotukset kartoitetaan jo tarjousvaiheessa, minkä jälkeen palvelulupaus konkretisoidaan kielellisesti ja visuaalisesti johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Kun polun jokainen kontaktipiste; ennakkoviestintä, saapumiskokemus, live-tapahtuma, jälkiseuranta suunnitellaan kulttuurisesti sopivaksi, asiakastyytyväisyys ja suositushalukkuus kasvavat merkittävästi (Laine, 2025, s. 45–47).

Empiirinen case-aineisto nostaa esiin viisi kriittistä vaihetta: **Awareness, Consideration, Experience Design, Live Experience** ja **Post-Event Engagement**. Kussakin vaiheessa kulttuurinen herkkyys ilmenee hieman eri tavoin. Awareness-vaiheessa on olennaista käyttää kohdeyleisön kieltä ja luotettavia kanavia; Consideration-vaiheessa puolestaan korostuvat selkeä hinnoittelu ja transparentti vastuujako. Live-tapahtuman aikana nopea reagointi ja kaksisuuntainen viestintä rakentavat luottamusta, kun taas Post-Event Engagement -vaiheessa systemaattinen palauteprosessi ja jälkimarkkinointi vahvistavat pitkäaikaisia asiakassuhteita (Laine, 2025, s. 52–54).

Laineen lopputuloksena syntynyt visuaalinen “service blueprint” on käytännöllinen työkalu, joka toimii sekä henkilöstön perehdytyksessä että projektien laadunvarmistuksessa. Se kuvaa asiakkaan emotionaalisen ja toiminnallisen etenemisen tapahtuman aikana sekä erittelee, kenen vastuulla kukin operatiivinen tehtävä on (Laine, 2025, s. 37). Kun malli liitetään NEM:n lanseerausmalliin, jokainen tiimin jäsen, tuotantopäälliköstä digisuunnittelijaan, hahmottaa roolinsa ja asiakkaan kokeman arvon samalla pohjalla.

## 5 LANSEERAUSMALLI KANSAINVÄLISTYMISEEN

Nordic Event Managementin kansainvälistymissuunnitelma rakentuu vaiheistetun lanseerausmallin varaan, jonka avulla yritys voi edetä hallitusti, riskit tunnistaen mutta systemaattisesti kohti uutta markkina-aluetta. Lanseerausmalli perustuu analyysivaiheessa (luku 4) esiin nousseisiin havaintoihin ja yhdistää yrityksen sisäiset valmiudet ulkoiseen toimintaympäristöön. Mallin taustalla vaikuttaa osin myös Uppsalan kansainvälistymismalli (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1412–1415), jota on sovellettu modernin tapahtuma- ja elämystuotannon toimintaympäristöön.

Mallissa painottuvat suunnitelmallisuus, resurssien tehokas kohdentaminen ja jatkuva oppiminen. Lisäksi lanseeraus toteutetaan vaiheittain, jolloin vältetään ylikuormitus, mahdollistetaan pilotointi ja varmistetaan skaalautuva toimintamalli. Strategisena tavoitteena ei ole ainoastaan kaupallinen laajentuminen, vaan myös osaamisen vahvistaminen, brändin rakentaminen ja uusien verkostojen luominen.

### 5.1 Lanseerausmallin vaiheet

#### Valmistelu ja sisäinen vahvistaminen (Q1–Q2/2026)

Tässä vaiheessa keskitytään sisäisen toimintaympäristön valmiuksien viimeistelyyn. Tavoitteena on varmistaa, että yrityksellä on käytössään riittävä tuotanto-, viestintä- ja projektinhallintaosaaminen kansainvälisessä kontekstissa.

#### Toimenpiteet:

- Verkkosivujen ja markkinointimateriaalien lokalisointi (EN, SV, NO, DA)
- Tuotekatalogin ja palvelupakettien muotoilu 7P-mallin pohjalta
- Kumppanuuksverkoston rakentaminen kohdemarkkinoittain
- Taloudellinen suunnittelu ja resurssikartoitus (budjetti, kalenterit, tiimi)
- Sisäisen koulutuksen järjestäminen (kulttuurierot, kansainvälinen asiakastyö)

Vaiheen lopputuloksena on tuotantovalmius ja selkeä viestinnällinen alusta, joka mahdollistaa luotettavan pilotoinnin. Lisäksi vaihe toimii itsenäisenä osaamisen kehittämisen ja sisäisen organisoinnin kokonaisuutena, joka vahvistaa yrityksen strategista ketteryyttä.

### **Pilotointi ja validointi (Q3–Q4/2026)**

Toisessa vaiheessa keskitytään pilottimarkkinan, Ruotsin, systemaattiseen testaamiseen. Ruotsi valittiin ensimmäiseksi kohteeksi kulttuurisen läheisyyden, tapahtumamarkkinan koon ja aiempien kontaktien perusteella. Pilotointi toimii lanseerauksen MVP-mallina (Minimum Viable Product), jossa testataan palvelukonsepti, viestintä ja operatiivinen kyvykkyys.

#### **Toimenpiteet:**

- Tapahtumakumppanuus tai oma tuotanto Ruotsissa (esim. PR-tilaisuus Tukholmassa)
- Markkinointikampanja (sosiaalinen media, PR, yhteistyö Visit Finlandin kanssa)
- Asiakaspalautejärjestelmä: strukturoitu palautelomake + jälkihaastattelut
- Operatiivinen arviointi: aikataulujen, kustannusten ja resurssien tarkastelu

Pilotoinnin päätavoitteena ei ole välitön kaupallinen tulos, vaan arvokkaan asiakas- ja markkinatiedon kerääminen, mallin testaaminen ja toiminnan validointi. Tämä vaihe tukee myös brändin kehittämistä ja kansainvälisen näkyvyyden rakentamista. Pilotointi mahdollistaa tarvittavien muutosten tekemisen ennen laajempaa skaalausta, mikä pienentää riskejä ja parantaa todennäköisyyttä onnistuneelle lanseeraukselle.

### **Skaalaus ja strategiset markkina-avaukset (2027 →)**

Kolmannessa vaiheessa siirrytään lanseerauksen laajentamiseen muihin Pohjoismaihin. Pilotoinnista saatujen oppien pohjalta skaalataan toimintamalli Norjaan ja Tanskaan, ottaen huomioon kunkin maan erityispiirteet ja asiakasodotukset. Skaalauksessa painottuu viestinnän lokalisointi, kumppanuuksien syventäminen ja myynnin kehittäminen.

#### **Toimenpiteet:**

- Kohdemarkkinakohtainen sisältösuunnitelma (visuaalinen ja kielellinen kohdentaminen)
- B2B-myyntistrategian käynnistäminen (kohdenneetut tapaamiset, verkostot)
- Tapahtumien lokalisoitu konseptointi (esim. ekologiset elementit Norjaan, lifestyle-lähestymistapa Tanskaan)
- Jatkuva seuranta ja tulostittarit (kassavirta, asiakasmäärät, näkyvyys, palaute)

Kolmannessa vaiheessa lanseeraus ei ole enää yksittäinen toimenpide, vaan integroitunut osa yrityksen kasvustrategiaa. Skaalautuva ja adaptoituva toimintamalli mahdollistaa oppimisen hyödyntämisen useassa markkinassa, ja samalla kansainvälinen läsnäolo vahvistaa yrityksen asemaa myös kotimarkkinoilla.

**KUVA 2: Strateginen lanseerausmalli 2025–2027**



## 5.2 Strategiset tukimallit lanseeraukselle

Nordic Event Managementin kansainvälistymisen lanseerausmalli nojaa vahvasti aiemmassa luvussa esiteltyihin teoreettisiin viitekehyksiin. Näitä malleja ei enää tässä luvussa avata yksityiskohtaisesti, vaan niitä hyödynnetään käytännön suunnittelun tukena.

Ensinnäkin vaiheittainen eteneminen, jota Uppsalan kansainvälistymismalli korostaa, toimii pohjana yrityksen riskienhallinnalle ja oppimisprosessille. Mallin periaatteet näkyvät erityisesti lanseerauksen kolmessa vaiheessa: valmistelussa, pilotoinnissa ja skaalaamisessa. Näin kansainvälistymistä ei toteuteta kertarysäyksellä, vaan asteittain, mikä pienentää riskejä ja mahdollistaa joustavan sopeutumisen (Johanson & Vahlne, 1977, s. 26–28; Johanson & Vahlne, 2009, s. 1413–1415).

Toiseksi verkostoteorian mukainen painotus suhteiden merkityksestä näkyy siinä, että lanseerausmallin jokaisessa vaiheessa panostetaan kumppanuuksiin ja sosiaaliseen pääomaan. Verkostot toimivat paitsi tiedonlähteinä myös markkinoille pääsyn mahdollistajina. Tämä on erityisen keskeistä Pohjoismaissa, joissa tapahtumamarkkina rakentuu pitkälti luottamukselle ja yhteistyölle (Johanson & Mattsson, 1988, s. 297–300).

Kolmanneksi Porterin kilpailuetuteoria vahvistaa sen, miksi Nordic Event Management pyrkii erilaistumaan premium-segmentissä pohjoismaisen estetiikan, vastuullisuuden ja kokemuksellisuuden avulla. Malli rakentuu ajatukselle, että asiakas maksaa lisäarvosta eikä vain peruspalvelusta. Tämä luo perustan myös hinnoittelulle ja brändiviestinnälle (Porter, 2004, s. 235–238).

On tärkeää huomata, että osa käytetyistä lähteistä, kuten Johansonin ja Mattssonin verkostomalli (1988, s. 287–314), on jo useiden vuosikymmenten takaa. Ne ovat kuitenkin vakiintuneita ja laajasti hyväksytyjä teorioita, joita edelleen käytetään kansainvälistymistutkimuksen ja liiketoiminnan kehittämisen viitekehyksinä (ks. myös Johanson & Vahlne, 2009, s. 1411–1413). Niiden ajankohtaisuus ei perustu julkaisuajankohtaan vaan siihen, että ne tarjoavat edelleen kestävän ja toimivaksi todetun pohjan pk-yritysten kansainvälistymisen selittämiseksi ja suunnittelulle. Näitä teorioita voidaan siis pitää eräänlaisina "klassikoina", joiden arvo näkyy niiden jatkuvassa soveltamisessa uusissa tutkimuksissa ja käytännön kehittämistyössä.

Yhdistämällä nämä kolme tutkimallia, vaiheittaisen etenemisen, verkostojen hyödyntämisen ja erilaistumisen, Nordic Event Management saa selkeän ja teoreettisesti perustellun pohjan kansainvälistymiselleen. Lanseerausmallin käytännön vaiheet nojaavat siis hyväksi todettuihin periaatteisiin, joita sovelletaan tapahtumatuotannon kontekstiin ja yrityksen omaan toimintaympäristöön.

### **Markkinointimix ja Brändiviestintä**

Kansainvälisille markkinoille laajentuminen edellyttää yritykseltä johdonmukaista ja kokonaisvaltaista markkinoinnin suunnittelua. Nordic Event Managementin lanseerausmalli nojaa klassiseen 7P-markkinointimixiin, joka koostuu seitsemästä osa-alueesta: tuote, hinta, jakelu, markkinointiviestintä, ihmiset, prosessit ja fyysiset todisteet (Booms & Bitner, 1981, s.

48). Näitä elementtejä sovelletaan tapahtuma-alan kansainväliseen kontekstiin, huomioiden Pohjoismaiden kulttuuriset erot, asiakaskäyttäytymisen vaihtelut sekä brändin johdonmukainen rakentaminen.

Nordic Event Managementin ydinpalvelu on kokonaisvaltainen elämys, joka yhdistää visuaalisuuden, tarinallisuuden ja strategisen viestinnän. Kansainvälisillä markkinoilla tapahtumakonsepti tulee muokata paikallisiin odotuksiin sopivaksi, mutta sen on säilytettävä brändin ydinviesti: laadukas, vastuullinen ja kokemuksellinen pohjoismainen tapahtuma. Ruotsissa tämä tarkoittaa teknologisesti kehittyneitä hybriditapahtumia, Norjassa ekologisuutta ja paikallisuutta painottavia ratkaisuja ja Tanskassa esteettisesti viimeisteltyjä kaupunkitapahtumia (de Mooij, 2019, s. 122).

Hinnoittelu heijastaa sekä yrityksen arvolupausta että asiakkaan maksuhalukkuutta. Premium-hinnoittelu toimii erityisesti Tanskassa design- ja räätälöinti-arvojen vuoksi. Norjassa hintaa voidaan perustella vastuullisuudella ja paikallisuudella, kun taas Ruotsissa digitaalisten lisäpalveluiden ja monikanavaisuuden arvostus luo lisäperusteluja. Modulaarinen hinnoittelu lisää joustavuutta ja läpinäkyvyys kasvattaa asiakkaiden luottamusta (Kotler & Keller, 2016, s. 315).

Jakelun näkökulmasta keskiössä ovat digitaaliset kanavat, kuten verkkosivut, sosiaalinen media ja markkinointialustat, mutta myös paikalliset kumppanit, matkailutoimistot, PR-toimistot ja yritysverkostot, ovat olennaisia näkyvyyden lisäämisessä. Esimerkiksi Norjassa ekologisuusverkostot tukevat brändin uskottavuutta, kun taas Ruotsissa teknologiapohjaiset hybridialustat tukevat monikanavaisuutta.

Brändiviestinnässä yhdistyvät visuaalisuus, tarinallisuus ja kulttuurinen sensitiivisyys. Kullekin markkinalle luodaan lokalisoitu viestintästrategia, joka säilyttää brändin ytimen, mutta käyttää kohdeyleisön kieltä ja kulttuurisia koodeja. Tämä tarkoittaa paitsi materiaalien kääntämistä, myös symboliikan ja visuaalisen tyylin mukauttamista. Esimerkiksi Tanskassa visuaalinen estetiikka on keskeinen, kun taas Ruotsissa arvolähtöinen ja inklusiivinen kerronta resonoi asiakaskunnassa (Hollensen, 2017, s. 209).

Henkilöstö ja verkostot muodostavat palvelun inhimillisen ulottuvuuden. Kansainvälisillä markkinoilla monikielisyys, paikallistuntemus ja kulttuurinen sensitiivisyys ovat välttämättömiä onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamisessa. Paikallisten freelancereiden ja

kumppaneiden hyödyntäminen lisää uskottavuutta ja varmistaa toiminnan kulttuurisen sopivuuden (Kotler & Keller, 2016, s. 322).

Prosessit varmistavat laadun ja toistettavuuden. Niiden tulee olla dokumentoituja ja standardoituja, mutta samalla joustavia, jotta ne voidaan mukauttaa paikallisiin toimintatapoihin. Esimerkiksi viestinnän rytmi vaihtelee: Norjassa arvostetaan suoraa tehokkuutta, Ruotsissa puolestaan konsensuksen rakentamista (Brown, 2009, s. 45).

Fyysiset todisteet ovat erityisen tärkeitä markkinoilla, joilla brändi ei ole vielä tunnettu. Laadukkaat verkkosivut, visuaalinen materiaali, referenssit ja asiakaspalautteet toimivat uskottavuuden rakentajina. Pohjoismainen estetiikka, minimalistinen muotokieli ja luonnonläheinen visuaalisuus tukevat kilpailuetua erityisesti Norjassa ja Tanskassa (Pine & Gilmore, 1999, s. 12).

Yhteenvetona 7P-malli tarjoaa rakenteellisen pohjan, jonka avulla Nordic Event Management voi rakentaa tunnistettavan, kulttuurisesti relevantin ja asiakaskokemukseltaan johdonmukaisen brändin. Malli varmistaa, että kansainvälistyminen toteutuu osana pitkäjänteistä liiketoiminnan kehittämistä eikä irrallisina toimenpiteinä.

### **Kansainvälistymisen tavoitteet**

Nordic Event Management (NEM) asettaa kansainvälistymiselle sekä määrällisiä että laadullisia tavoitteita. Kvantitatiivisesti yritys pyrkii kasvattamaan liikevaihtonsa 250 000 eurosta (2025) 600 000 euroon vuoteen 2027 mennessä, jolloin kansainvälisten toimeksiantojen osuus olisi 60 % kokonaisliikevaihdosta. Katetason tavoitteeksi asetetaan vähintään 40 %, mikä perustuu arvoperusteiseen hinnoitteluun ja modulaariseen tuotantomalliin, jossa kustannuksia ja riskejä jaetaan joustavasti alihankintaverkostolle.

Laadullisesti NEM tähtää kolmeen päätavoitteeseen: ensinnäkin “Nordic Heritage” -brändin vakiinnuttamiseen premium-segmentissä, toiseksi paikallisten kumppaniverkostojen rakentamiseen jokaisessa kohdemarkkinassa vuoden sisällä pilotoinnin aloittamisesta ja kolmanneksi asiakastyytyväisyyden varmistamiseen siten, että Net Promoter Score nousee vähintään tasolle 60 vuoteen 2027 mennessä. Tavoitteet heijastavat Porterin erilaistumisstrategiaa, jossa kilpailuetu ei perustu volyymin maksimointiin vaan asiakkaan kokemaan lisäarvoon ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin (Porter, 2004, s. 53). Väistö (2017, s.

88) puolestaan korostaa, että pk-yrityksen kansainvälistymisessä tavoitteet on rajattava hallittavasti, jotta oppiminen ja referenssien rakentaminen voidaan toteuttaa vaiheittain.

Tavoitteiden pohjana hyödynnetään kolmea keskeistä teoriaa. Ensimmäkin Uppsalan kansainvälistymismalli korostaa vaiheittaisen riskienhallinnan ja oppimisen merkitystä (Johanson & Vahlne, 1977, s. 26). Toiseksi verkostoteoria painottaa suhteiden ja sosiaalisen pääoman ratkaisevaa roolia uusille markkinoille pääsyssä (Johanson & Mattsson, 1988, s. 291). Kolmanneksi Porterin kilpailuteoria selittää erottumisen ja arvoketjun hallinnan merkityksen premium-strategiassa (Porter, 2004, s. 58). Näiden lisäksi palvelumuotoilun (Komppula & Boxberg, 2002, s. 42) ja elämystalouden (Pine & Gilmore, 1999, s. 12) näkökulmat osoittavat, miksi asiakaspolun kokemuksellinen johtaminen on tapahtuma-alan menestyksen ytimessä. Hollensenin (2020, s. 177) globaali markkinointikehikko täydentää kokonaisuutta tarjoamalla työkalut segmentointiin, kohdentamiseen ja positointiin kulttuurisesti sopivalla tavalla.

Strategisesti kansainvälistyminen ei tarkoita vain maantieteellistä laajentumista, vaan ennen kaikkea NEM:n arvolupauksen vahvistamista. Premium-tason tapahtumatuotannon globaali kasvu ja B2B-sektorin edelleen vahva luottamus fyysisiin tapahtumiin luovat markkinan, jossa brändin pohjoismainen estetiikka ja asiakaskeskeisyys resonoivat (PwC, 2023, s. 14; Event Industry Insights, 2022, s. 9). Kansainvälinen laajentuminen tuo myös kilpailukykyä pitkällä aikavälillä: se hajauttaa riskejä, tasapainottaa sesonkivaihteluita ja lisää uskottavuutta myös kotimarkkinoilla, erityisesti kansainvälisten yritysasiakkaiden keskuudessa (Peltonen, 2021, s. 67).

Markkinapotentiaalia arvioitaessa Pohjoismaat, erityisesti Ruotsi, Norja ja Tanska, nousevat houkutteleviksi kohteiksi. Ruotsi tarjoaa suuren markkinan ja ostovoiman erityisesti teknologia- ja muotialoilla, Norja houkuttelee korkean hintatason ja vastuullisuustrendien vuoksi, ja Tanska erottuu design- ja kulttuurikeskeisyydellään (Business Sweden, 2024, s. 3; Visit Norway, 2023, s. 15). NEM:n modulaarinen tuotantomalli, freelancereihin tukeutuva verkosto ja selkeä brändi-identiteetti mahdollistavat tehokkaan ja joustavan laajentumisen näille markkinoille.

Kansainvälistymiseen liittyy myös riskejä: kilpailu vakiintuneiden paikallisten toimijoiden kanssa, kulttuurierot palveluodotuksissa sekä brändin tunnettuuden puute uusilla markkinoilla.

NEM hallitsee riskejä vaiheittaisen etenemisen avulla: Ruotsiin kohdistuva pilottiprojekti luo oppimispohjan ja referenssit, joita voidaan hyödyntää Norjassa ja Tanskassa. Tämä lähestymistapa on linjassa Uppsalan mallin ajatuksen kanssa, jossa kansainvälistyminen nähdään kumulatiivisena oppimisprosessina (Johanson & Vahlne, 1977, s. 28).

Kansainvälistymisen tavoitteet konkretisoidaan mittareilla: liikevaihto kasvaa kolmessa vuodessa 600 000 euroon, asiakashankinnan tavoitteena on kolme uutta asiakasta markkinaa kohti vuosittain, media- ja PR-näkyvyys kattaa vähintään viisi merkittävää sisältöä vuosittain ja projektikohtainen Net Promoter Score on vähintään 8/10. Näitä mittareita seurataan kvartaaleittain, ja niitä hyödynnetään sekä strategisessa päätöksenteossa että operatiivisessa kehittämisessä.

Kokonaisuutena NEM:n kansainvälistymistavoitteet rakentuvat kolmivaiheisen etenemismallin varaan. Vuonna 2025 keskitytään valmisteluun, brändin lokalisointiin, sisällöntuotantoon ja verkostoitumiseen Ruotsissa. Vuonna 2026 toteutetaan ensimmäiset toimeksiannot Ruotsissa ja laajennetaan Norjaan. Vuonna 2027 tavoitteena on toiminnan skaalaus kolmeen maahan siten, että kansainvälisten toimeksiantojen osuus liikevaihdosta on 60 %. Tämän vaiheittaisen mallin avulla yritys varmistaa, että kasvu on sekä hallittua että oppimista tukevaa.

### **Asiakaspolku kansainvälisille markkinoille**

Asiakaspolku eli *customer journey* muodostaa keskeisen viitekehyksen kansainvälistymisen tueksi. Kansainvälisen kasvun onnistuminen ei riipu ainoastaan näkyvyydestä ja brändistä, vaan ennen kaikkea kyvystä muuntaa kiinnostus konkreettiseksi myynniksi. Tämän prosessin ytimessä on asiakaspolun hallinta, jonka avulla voidaan tunnistaa asiakkaiden tarpeet eri vaiheissa ja rakentaa niihin systemaattisesti vastaava palvelukokemus (Lemon & Verhoef 2016, s. 76).

Nordic Event Managementin (NEM) kontekstissa asiakaspolku koostuu kuudesta vaiheesta: huomio, kiinnostus, yhteydenotto, suunnittelu, toteutus ja jälkihoito. Jokainen vaihe sisältää erityisiä odotuksia, joihin yrityksen on kyettävä vastaamaan tehokkaasti. Huomion herättäminen tapahtuu kansainvälisillä markkinoilla erityisesti kohdennetun mainonnan, PR-yhteistöiden ja vaikuttajamarkkinoinnin avulla. Tässä vaiheessa korostuu NEM:n visuaalinen identiteetti ja kyky välittää brändin arvo nopeasti ja vaikuttavasti (Eventgarden 2024; Festvåningen 2024).

Kun huomio on herätetty, asiakkaan kiinnostus syventyy ja hän etsii lisätietoa sekä arvioi vaihtoehtoja. Tällöin keskeisessä roolissa ovat lokalisoidut ja selkeät verkkosivut sekä visuaalinen tarinankerronta, joka rakentaa uskottavuutta ja herättää luottamusta (Laine, 2025, s. 41). Asiakkaat eivät kuitenkaan osta pelkkää tapahtumaa, vaan kokonaisvaltaisen kokemuksen, jossa visuaalisuus ja tunnetaso ovat ratkaisevassa asemassa (Pine & Gilmore, 1999, s. 12–14).

Seuraavassa vaiheessa eli kontaktissa asiakkaat odottavat nopeaa vastausta, läpinäkyvää hinnoittelua ja laadukasta materiaalia. NEM:n toimintamalli perustuu valmiiksi strukturoituihin tarjouksiin ja reagointiin 24 tunnin sisällä, mikä vahvistaa luottamusta. Tarjousten tueksi laaditaan visuaalisia alustakonsepteja, jotka auttavat asiakasta hahmottamaan palvelun sisällön ja luovat emotionaalisen sitoutumisen jo varhaisessa vaiheessa (Andersson & Mossberg, 2004, s. 118).

Suunnitteluvaiheessa asiakas otetaan tiiviisti mukaan työpajoihin, mikä madaltaa kynnystä ja lisää sitoutumista. Malli pohjautuu design thinking -periaatteisiin, joissa asiakkaan tarpeet ohjaavat suunnitteluprosessia (Brown, 2009, s. 16–18). Tämän avulla asiakas saa varhaisessa vaiheessa selkeän käsityksen aikataulusta, budjetista ja toteutustimistä, mikä vahvistaa luottamusta ja varmistaa projektin läpinäkyvyyden.

Toteutusvaiheessa asiakaspolku konkretisoituu. NEM hyödyntää modulaarista tuotantomalliaan ja rakentaa tiimit paikallisista kumppaneista, mikä varmistaa kulttuurisen yhteensopivuuden ja tehokkaan tuotannon. Asiakaskokemus syntyy usein yksityiskohdista, kuten vieraanvaraisuudesta ja palvelun sujuvuudesta, joihin NEM panostaa brändi-identiteettinsä mukaisesti (Peltonen, 2021, s. 34).

Viimeinen vaihe on jälkihoito, joka erottaa laadukkaan toimijan kilpailijoista. NEM:n malliin kuuluu palautteen keruu, referenssisopimukset ja visuaalinen jälkidokumentointi, joiden avulla rakennetaan pitkäaikaisia asiakassuhteita ja mahdollistetaan lisämyynti. Palaute toimii myös yrityksen jatkuvan kehittämisen välineenä, ja onnistuneista projekteista muodostetaan visuaalisia case-esimerkkejä markkinointiin ja PR-viestintään (Laine, 2025, s. 52).

Yhteenvetona voidaan todeta, että kansainvälinen asiakaspolku ei ole vain logistinen kokonaisuus, vaan kulttuurisesti sensitiivinen ja liiketoiminnallisesti tehokas rakenne. Selkeästi määritelty polku tukee markkinointia, prosessien optimointia ja asiakastyytyväisyyden

kasvattamista, tekijöitä, jotka muodostavat perustan NEM:n onnistuneelle kansainvälistymiselle.

### **Operatiivinen toimintasuunnitelma**

Kansainvälistymisen onnistuminen edellyttää, että strateginen visio muutetaan konkreettisiksi toimenpiteiksi. Ilman realistista ja systemaattista toimintasuunnitelmaa kansainvälistymishanke jää helposti pelkän visiopuheen tasolle (Kotler & Keller, 2016, s. 44–45). Nordic Event Managementin (NEM) lanseeraus Pohjoismaihin perustuu vaiheittaiseen etenemiseen, jossa keskeisiä periaatteita ovat pilotointi, oppiminen ja asteittainen skaalaaminen. Tämä lähestymistapa noudattaa myös Uppsalan mallin (Johanson & Vahlne, 1977, s. 28) mukaista ajatusta kansainvälistymisestä oppimisprosessina.

Operatiivinen suunnitelma jakautuu neljään päävaiheeseen: valmistelu, pilotointi, laajennus ja vakiinnuttaminen. Jokaiselle vaiheelle on asetettu selkeät tavoitteet, resurssit ja toimenpiteet, jotka pohjautuvat aiemmin laadittuihin SWOT- ja benchmark-analyyseihin sekä asiantuntijahaastatteluista nousseisiin havaintoihin. Näin suunnitelma ei jää teoreettiseksi, vaan rakentuu sekä sisäisten vahvuuksien että ulkoisten markkinatekijöiden varaan (Pickton & Wright, 1998, s. 22–24).

Valmisteluvaihe keskittyy brändin lokalisointiin, verkkosivujen kieliversioihin, markkina-analyysiin ja kumppanuuksien kartoittamiseen. Tavoitteena on rakentaa vahva perusta, jonka varaan lanseeraus voidaan toteuttaa. Samalla varmistetaan, että sisäiset resurssit, erityisesti henkilöstö ja projektinhallinta, ovat valmiita kansainväliseen työskentelyyn. Valmistelu ajoittuu syksyyn 2025.

Pilotointivaihe toteutetaan alkuvuonna 2026 Ruotsin markkinoilla. Yksittäinen B2B-asiakastapahtuma toimii sekä brändinäkyvyyden rakentajana että oppimisympäristönä, jossa testataan prosesseja, kerätään palautetta ja arvioidaan asiakaskokemusta. Pilotointi mahdollistaa riskien hallinnan ja oppien keräämisen ennen laajempaa markkinalanseerausta (Väistö, 2017, s. 133).

Laajennusvaiheessa toiminta skaalataan Norjaan ja Tanskaan hyödyntäen Ruotsin pilotista saatuja oppeja. Kummassakin maassa painotetaan paikallista kulttuuria ja viestinnän räätälöintiä, mikä varmistaa brändin uskottavuuden ja asiakaskokemuksen autenttisuuden (de

Mooij, 2019, s. 97). Tavoitteena on saavuttaa ensimmäiset kaupalliset asiakkuudet vuoden 2026 aikana.

Vakiinnuttamisvaihe alkaa vuoden 2027 alussa. Siinä rakennetaan pysyviä kumppanuuksia, automatisoidaan osia markkinoinnista ja otetaan käyttöön seurantamalli, joka hyödyntää sekä laadullisia että määrällisiä mittareita. Vakiintunut toiminta edellyttää brändin tunnistettavuutta, toistuvia asiakaskontakteja ja resurssien hallittua kasvattamista (Porter, 2004, s. 53).

Toimintasuunnitelman onnistuminen vaatii lisäksi vastuunjaon selkeyttämistä. NEM:n sisällä projektijohtaja vastaa kansainvälisen hankkeen etenemisestä, kun taas MS Marketing tukee markkinoinnin ja viestinnän toteutuksessa. Tarvittaessa hyödynnetään ulkopuolisia asiantuntijoita esimerkiksi käännöksissä, PR-yhteistyössä ja tapahtumien tuotannossa. Näin luodaan modulaarinen ja skaalautuva malli, joka on sekä kustannustehokas että markkinakohtaisesti muuntuva.

## TAULUKKO 2: Aikataulu

Vaihe	Ajankohta	Keskeiset toimenpiteet	Vastuuhenkilö / tiimi
Valmistelu	Q4/2025	Kieliversiot, markkinatutkimus, kumppanikartoitus, resurssisuunnittelu	Projektijohtaja, MS Marketing, käännöstoimisto
Pilotointi	Q1–Q2/2026	Ruotsin B2B-pilottitapahtuma, palautteiden keruu, toimintamallin testaus	Projektijohtaja, tuotantotiimi, paikallinen kumppani
Laajennus	Q3–Q4/2026	Lanseeraus Norjassa ja Tanskassa, asiakastapahtumat, PR-yhteistyö	Markkinointitiimi, PR-kumppanit, tuotanto
Vakiinnuttaminen	2027->	Brändin vakiinnuttaminen, asiakassuhteiden syventäminen, mittarit käyttöön	Johto, asiakassuhteet, data-analyysi

### 5.3 Taloudelliset tavoitteet ja riskienhallinta

Kansainvälistymisen taloudellinen perusta on se kehys, jonka varaan Nordic Event Management (NEM) rakentaa kasvunsa, mitoittaa investointinsa ja arvioi kannattavuutensa kolmen vuoden ajanjaksolla 2025–2027. Talouslukuja ei voida tarkastella irrallaan markkinastrategiasta, brändipositioista tai operatiivisesta toimintamallista; päinvastoin ne heijastelevat koko suunnitelman toteutettavuutta ja riski-/tuottosuhdetta (Hollensen, 2020, s. 65–69). Tässä luvussa analysoidaan NEM:n liikevaihtotavoitteet, kustannusrakenne, investointitarve, rahoituslähteet ja kassavirtaennusteet sekä arvioidaan projektikohtaista katetta

ja breakeven-pistettä. Tarkastelu perustuu kolmelle periaatteelle: realistisuus, läpinäkyvyys ja jatkuva seuranta (Porter, 2004, 235).

Kansainvälisen myynnin osuudeksi on asetettu 60 % kokonaisliikevaihdosta vuoteen 2027 mennessä. Lähtökohtana on 250 000 €:n liikevaihto vuonna 2025, joka kasvaa 400 000 €:on vuonna 2026 ja 600 000 €:on vuonna 2027.

### **Ennuste perustuu kolmen muuttujan kertoimeen:**

1. **Projektien määrä** (kpl/maa/vuosi)
2. **Palvelun keskihinta** (€/projekti)
3. **Keskimääräinen laajenemistahti** (uudet markkinat + uutta asiakasta/vuosi)

Pilottivuonna 2025 Ruotsissa toteutetaan yksi maksullinen lanseerausprojekti (40 000 €) ja kaksi pientä referenssikeikkaa (á 10 000 €). Vuoteen 2026 mennessä projektien lukumäärä kasvaa kuuteen (neljä Ruotsissa, yksi Norjassa, yksi Suomessa kansainväliselle asiakkaalle), jolloin kansainvälisten tulojen osuus nousee **35 %**:iin. Kasvulle on empiiristä tukea Ruotsin B2B-tapahtumamarkkinan kehitystrendistä, jonka arvo kasvoi 6,1 % vuodessa 2019–2023 (Statistics Sweden 2024). Vuonna 2027 NEM tavoittelee 10–12 ulkomaista projektia, joiden keskimääräinen arvo on 50 000 €. Myyntipotentiaali perustuu konsernikustannusmalliin, jossa modulaariset palvelupaketit (PR-tapahtumat, messuosallistumiset, CEO-roundtable) hinnoitellaan arvolähtöisesti (Business Finland, 2024, s. 12).

Premium-segmentissä hinnoittelu rakentuu lisäarvoon, ei kustannus+-malliin (Kotler & Keller, 2016, 352). NEM noudattaa **arvolähtöistä hinnoittelua**, jossa avainasiakkaalle toimitetaan luova konsepti, visuaalinen design, tuotanto ja jälkimarkkinointi yhtenä kokonaisuutena.

<b>Palvelulaji</b>	<b>Keskimääräinen myyntihinta (alv Suora 0 %)</b>	<b>kustannus</b>	<b>Projektikate (%)</b>
PR-tapahtuma(1 päivä)	25 000 €	12 500 €	50 %
Messuprojekti (3 pv)	40 000 €	22 000 €	45 %

Palvelulaji	Keskimääräinen myyntihinta (alv Suora 0 %)	Projektikate kustannus (%)
Executive-retreat (2 pv)	55 000 €	27 000 € 51 %

Taulukko pohjautuu alan benchmark-tietoon, jonka mukaan premium-tapahtumien bruttokate on 40–60 % (PwC, 2023, s. 82). NEM tähtää **vähintään 40 %:n projektikatteeseen**, mikä riittää kattamaan kiinteät kulut ja rahoituskustannukset sekä tuottamaan tavoitellun 12 % EBIT-tason kolmantena vuotena.

Ensimmäisen kahden vuoden aikana merkittävimmät investoinnit kohdistuvat brändin lokalisointiin, digimarkkinointiin ja verkostoitumiseen. Yhteensä valmistelu- ja pilotointivaiheen rahantarve on noin 65 000 €.

Kustannuserä	2025	2026	Yht. (kumul.)
Verkkosivujen käänös ja visuaalinen päivitys	5 000 €	–	5 000 €
Somemarkkinointi ja PR-kampanjat	15 000 €	18 000 €	33 000 €
Matka- ja verkostoitumiskulut	10 000 €	10 000 €	20 000 €
Muut (juridiikka, vakuutukset)	4 000 €	3 000 €	7 000 €

Rahoitus toteutetaan yhdistelmällä omaa kassavirtaa (kotimaiset projektit), pankkilimiittiä (15 000 €) ja Business Finlandin Tempo-rahoitusta (50 % tukitaso, enint. 50 000 €), jolla voidaan kattaa kansainvälisen markkinaselvityksen ja pilotoinnin kustannuksia (Business Finland, 2024, s. 4). Tempo-rahoituksen ehtona on selkeä kasvupotentiaali ja innovatiivinen palvelumalli, jotka NEM täyttää visuaalisella konseptillaan ja modulaarisella toimintatavallaan.

NEM:n kiinteät kulut (henkilöstö 2,5 HTV, IT-lisenssit yms) ovat yhteensä noin 110 000 € vuodessa. Kansainvälistymisen investoinnit lisätään näiden päälle, mutta operatiivisia kustannuksia ei kasvateta pysyvästi, koska tuotanto skaalataan freelancereiden kautta. Kiinteiden kulujen osuus liikevaihdosta laskee 44 %:sta (2025) 18 %:iin (2027), mikä parantaa kannattavuutta.

Muuttuvat kustannukset muodostuvat alihankinnasta (tuotantotekniikka, catering, venue- vuokrat), matkustuksesta ja projektien markkinointimateriaaleista. Kokonaisuutena muuttuvien kulujen osuus on n. 55 % myynnistä ensimmäisenä vuonna ja laskee oppimiskäyrän myötä 48 %:iin vuoteen 2027 mennessä (Eventgarden, 2024).

Kassavirtamalliin on syötetty myyntiodotukset, alihankintaparametrit ja kiinteät kulut. Lopputulemana syntyy alla oleva katelaskelma:

Vuosi	Liikevaihto	Bruttokate (40 %)	Kiinteät kulut	EBIT	Kassavirta*
2025	250 000 €	100 000 €	110 000 €	-10 000 €	-25 000 €
2026	400 000 €	160 000 €	115 000 €	45 000 €	20 000 €
2027	600 000 €	300 000 €	120 000 €	180 000 €	150 000 €

\*Kassavirta sisältää investoinnit, lainanlyhennykset ja tukirahat.

Vuonna 2025 kassavirta on negatiivinen, mutta Tempo-tuki (25 000 €) ja kotimainen myynti tasaavat rahoitustarpeen. Vuonna 2026 liiketoiminta kääntyy positiiviseksi, ja 2027 syntyy merkittävä kassaylijäämä, jolla voidaan rahoittaa seuraavan vaiheen laajentumista (esim. showroom-tila Tukholmaan).

Breakeven-myyntin laskelmassa oletetaan 45 % keskimääräinen projektikate ja 120 000 € kiinteät kustannukset. Tällöin tarvitaan 267 000 € liikevaihtoa, jotta liiketoiminta saavuttaa nollatuloksen. Tämä vastaa kuutta keskikokoista ulkomaista projektia vuodessa.

### Herkkyyssanalyysissä testattiin kolmea skenaariota:

1. **Optimistinen** (+15 % myynti, -5 % kustannus) → EBIT 230 000 € (2027)
2. **Perusskenaario** (taulukon luvut) → EBIT 180 000 € (2027)
3. **Pessimistinen** (-10 % myynti, +10 % kustannus) → EBIT 90 000 € (2027)

Kaikissa skenaarioissa kassavirta pysyy positiivisena vuodesta 2026 eteenpäin; osoitus mallin joustavuudesta ja liiketoiminnan kannattavuudesta.

**Kansainvälistymisen rahoitusriskiä pienennetään useilla toimenpiteillä:**

- Business Finland-tuki kattaa max. 50 % valmistelukuluista.
- Pankkilimiitti on suhteellisen pieni (15 000 €) ja voidaan vakuuttaa yritysikiinnityksellä.
- Kassavirta kotimaasta (150 000 € vuodessa) toimii puskurina.
- Projektikohtaiset 40 % ennakkomaksut varmistavat tuotantokulujen kattamisen.

Näin yritys ei altistu merkittävälle velkariskille, ja riskisijoitusta ei toistaiseksi tarvita (Porter, 2004, s. 322).

Seuranta toteutetaan kuukausittain (myynti, kate, kulut) ja kvartaaleittain (ROI, NPS, media-arvo). Mittaristo integroituu HubSpot CRM:ään, jolloin data on reaaliaikaisesti johdon käytössä (Kotler & Keller, 2016, s. 461). Lisäksi hallitus tarkastaa puolivuositain kassavirran ja investointitarpeet suhteessa strategiatavoitteisiin.

### **Riskienhallinta ja jatkuva kehittäminen**

Kansainvälistyminen on jokaiselle pk-yritykselle paitsi mahdollisuus, myös merkittävä strateginen haaste. Nordic Event Managementin (NEM) tapauksessa kansainvälistyminen edellyttää monikerroksista riskienhallintaa ja jatkuvaa kehittämistä, jotta yrityksen ydintoiminta säilyy hallittavana ja kannattavana myös uusissa markkinaympäristöissä. Tämä luku käsittelee riskien tunnistamista ja hallintaa sekä organisaation kykyä kehittyä kansainvälisen toimintaympäristön muuttuessa. Lähtökohtana on ajatus, että riskien ja epävarmuuden hallinta ei ole ainoastaan defenssiä, vaan myös strateginen mahdollisuus kehittää kilpailukykyä ja toimintamallia (Hollensen, 2020, s. 164–169; Luostarinen & Welch, 1990, s. 115–120).

Kansainvälistymiseen liittyvät riskit voidaan jakaa neljään pääluokkaan: kulttuuriset, taloudelliset, operationaaliset ja strategiset riskit (Jansson, 2007, s. 57–60). Näiden lisäksi voidaan tarkastella maakohtaisia ja toimialakohtaisia riskejä, jotka korostuvat erityisesti tapahtumatuotannon kaltaisessa luovassa B2B-palveluliiketoiminnassa.

Kulttuurinen yhteensopimattomuus on yksi keskeisimmistä riskeistä. Esimerkiksi skandinaavinen yhtenäiskulttuuri ei tarkoita identtisiä odotuksia tai viestintätapoja. Ruotsissa asiakassuhteet rakentuvat pitkäjänteisestä luottamuksesta ja konsensushakuisuudesta, kun taas Norjassa arvostetaan suoraa ja nopeaa vuorovaikutusta (Ghemawat, 2001, s. 141–144). Mikäli kulttuurierot jätetään huomioimatta, asiakassuhde saattaa epäonnistua jo alkuvaiheessa. Tätä

hallitaan NEM:n strategiassa paikallisten yhteistyökumppaneiden avulla sekä markkinakohtaisella sisältöstrategialla, joka huomioi visuaaliset, kielelliset ja viestinnälliset erityispiirteet.

Taloudelliset riskit liittyvät erityisesti kansainvälistymisen alkuvaiheen kassavirran epävakauteen, investointien takaisinmaksuun sekä valuutta- ja hinnoitteluriskeihin. NEM:n strategia on rakennettu vaiheistetun laajentumisen varaan, jolloin riskialttiit kustannukset ja investoinnit voidaan mitoittaa hallittaviksi (Kotler & Keller, 2016, s. 489). Ensimmäisen vuoden kassavirran negatiivisuus kompensoidaan kotimaisella myynnillä ja mahdollisilla julkisilla tuilla, kuten Business Finlandin Tempo-rahoituksella (Business Finland, 2024).

Operatiiviset riskit liittyvät esimerkiksi tuotantoketjuun, logistiikkaan ja henkilöstöresursseihin. NEM:n projektikohtainen ja verkostopohjainen toimintamalli mahdollistaa resurssien skaalauksen, mutta toisaalta se edellyttää luotettavaa ja testattua yhteistyöverkostoa. Pilottiprojektien käyttäminen ennen laajamittaisempaa skaalausta toimii sekä liiketoiminnan simulointina että riskinhallintatoimenpiteenä (Luostarinen & Welch, 1990, s. 91–94).

Strategiset riskit liittyvät brändin epäonnistuneeseen positiointiin, väärin kohdennettuun viestintään tai markkina-analyysin virheisiin. NEM:n kohdalla visuaalisuus ja yksilöllinen palvelukonsepti ovat kilpailuetu, mutta ne on lokaloitava jokaiseen markkinaan uskottavasti. Epäjohdonmukainen brändiviestintä eri maissa voisi rapauttaa yrityksen asiantuntija-asemaa. Tätä ehkäistään yhtenäisellä visuaalisella ilmeellä, mutta sisällöllisesti lokalisoidulla strategialla.

### **NEM:n riskienhallintaa toteutetaan kolmella tasolla:**

1. **Strateginen ennakointi:** vuosittainen kansainvälistymissuunnitelman päivitys perustuen markkinadataan, asiakaspalautteeseen ja rahoitustilanteeseen.
2. **Operatiivinen reagointi:** projektikohtainen riskikartoitus ja toimintasuunnitelmat ennen jokaista toimeksiantoa.
3. **Taktinen varautuminen:** varasuunnitelmat ja sopimusmekanismit, kuten ennakkomaksut, force majeure -ehdot ja palveluiden vaiheistus.

Riskienhallinnan työkalupakkiin kuuluvat muun muassa SWOT-analyysi, herkkyysanalyysi, projektikohtaiset retrospektiivit sekä asiakaspolkujen seuraaminen mittareiden avulla (NPS, liidikonversiot, media-arvo). Myös taloushallinnon tarkkailu (liikevaihto, katetaso, projektikohtaiset kulut) toimii tärkeänä varhaisen varoituksen mekanismina (PwC, 2023, s. 12–15).

Kansainvälistyminen ei ole staattinen prosessi, vaan jatkuvaa oppimista edellyttävä transformaatiovaihe. NEM:n strategia perustuu jatkuvan kehittämisen malliin, joka hyödyntää iteratiivista oppimista, asiakasymmärrystä ja kokeiluja. Yrityksen ketterä rakenne mahdollistaa nopean suunnanmuutoksen sekä toimintatapojen mukauttamisen markkinapalautteen perusteella (Sitra, 2023, s. 28–30).

### **Keskeiset työkalut jatkuvalla kehittämiselle ovat:**

- **Asiakaspalaute:** Jokaisesta projektista kerätään NPS-arvo ja avoin palaute, jota analysoidaan sekä kvartaaleittain että projektikohtaisesti.
- **Jälkiarviointi:** Projektin sisäinen analyysi onnistumisista, haasteista ja kustannusrakenteesta.
- **Markkinatiedon päivittäminen:** Seurataan tapahtumateollisuuden trendejä Pohjoismaissa, mm. PR-tutkimuksia, messudataa ja asiantuntijamedioita.
- **Koulutus ja osaamisen kehittäminen:** Tiimin jäsenet osallistuvat alan konferensseihin ja webinaareihin (esim. Sweden Live, Eventex).

Jatkuvan kehittämisen malli on organisoitu siten, että se linkittyy operatiiviseen suunnitteluun, talousseurantaan ja strategiseen johtamiseen. Tätä tukevat vuosittaiset strategiapäivät, joissa analysoidaan menneen vuoden onnistumiset ja asetetaan seuraavan vuoden tavoitteet.

### **ESIMERKKI: Pilottiprojektin jälkiarviointi Ruotsissa**

Vuonna 2025 toteutettava PR-lanseeraus Tukholmassa toimii pilottina, jossa testataan markkinan vastaanottavuutta, yhteistyöverkoston toimivuutta ja asiakaspolun sujuvuutta. Tapahtuman jälkeen järjestetään sisäinen jälkiarviointi, jossa tarkastellaan:

- **Onnistumisia** (asiakasreaktio, osallistujamäärä, media-arvo)
- **Haasteita** (aikataulutus, logistiikka, visuaalinen toteutus)

- **Taloudellisia tunnuslukuja** (kukurakenne, kate, kassavirta)
- **Asiakaspalautetta** (NPS, referenssin hyödyntäminen)

Tämän tiedon pohjalta päivitetään markkinakohtainen sisääntulostrategia ja skaalataan toimintaa Norjaan seuraavana vuonna. Jatkuva arviointi mahdollistaa ketterän oppimisen ja virheiden korjaamisen ennen kuin investoidaan laajemmin. Tämä tukee Lean-ajattelun mukaista kehittämisprosessia (Ries, 2011, s.27–30).

Riskienhallinta ei toimi irrallisena prosessina, vaan sen tulee olla integroitu osa organisaation strategista suunnittelua. **NEM:ssä riskienhallinta ja jatkuva kehittäminen on sidottu neljään keskeiseen ohjausmekanismiin:**

1. **Johtoryhmän seuranta:** Kvartaalikohtainen tarkastelu riskeistä ja suunnitelmien päivitystarpeista.
2. **Projektipäällikön vastuu:** Jokaisella kansainvälisellä projektilla on vastuhenkilö, joka vastaa riskienhallintatoimenpiteiden toteutumisesta.
3. **Dokumentointi ja tietopankki:** Kaikki projektit dokumentoidaan oppimisalustalle (esim. Notion), josta voidaan tunnistaa toistuvat haasteet ja ratkaisut.
4. **Sidosryhmien kuuleminen:** Asiakkaat, yhteistyökumppanit ja henkilöstö osallistetaan aktiivisesti toiminnan kehittämiseen.

Nämä mekanismit vahvistavat organisaation resilienssiä eli kykyä sopeutua, uudistua ja säilyttää toimintakyky myös muutoksissa (Sitra, 2023, s.12).

Nordic Event Managementin (NEM) kolmivuotinen kansainvälistymissuunnitelma rakentuu visionääriseen, mutta realistiseen strategiaan. Johdannosta lähtien työ on osoittanut, miten premium-tason tapahtumatoimija voi laajentua Pohjoismaihin, hyödyntäen brändinsä vahvuuksia ja alueen kulttuurista yhteensopivuutta. Tässä luvussa vedetään yhteen keskeiset havainnot, arvioidaan suunnitelman toteuttamiskelpoisuutta ja pohditaan työn teoreettista sekä käytännöllistä lisäarvoa. Lopuksi esitetään jatkotutkimus- ja kehittämisohjeita.

### **Suunnitelman keskeiset löydökset**

Strateginen istuvuus. SWOT-analyysi osoitti, että NEM:llä on selkeä kilpailuetu visuaalisesti erottuvassa brändissä, modulaarisessa tuotantomallissa ja asiakaslähtöisessä

palvelumuotoilussa (Pine & Gilmore, 1998, s. 12–14). Mahdollisuudet, Pohjoismaiden vahva B2B-tapahtumakulttuuri ja vastuullisuustrendi, limittyvät yrityksen arvopohjaan, jolloin strateginen istuvuus on vahva (Porter, 2004, s. 235–238).

Markkinoillemenon vaiheistus. Uppsalan mallin (Johanson & Vahlne, 1977, s. 26–28) hengessä eteneminen on jaettu valmistelu-, pilotointi- ja skaalausvaiheisiin. Ensimmäinen kohdemarkkina Ruotsi toimii oppimisalustana, jonka kokemukset siirretään Norjaan ja Tanskaan. Tällainen portaittainen eteneminen vähentää taloudellista ja operationaalista riskiä, mikä korostui myös herkkyyksianalyseissä.

Asiakaspolun hallinta. Laineen (2025) asiakaspolkumalli integroituna NEM:n prosesseihin tarjoaa systemaattisen tavan johtaa kokemusta. Polku kytkee huomio- ja kiinnostusvaiheen sujuvasti myyntiin, toteutukseen ja jälkimarkkinointiin, mikä tukee pitkäaikaisia asiakassuhteita ja referenssien syntyä. Asiakaspolku on samalla laadunvarmistusmekanismi kansainvälisten projektien laajentuessa (Brown, 2009, s. 46–52).

Markkinointimix ja brändiyhtenäisyys. 7P-mallin mukainen markkinointisuunnitelma varmistaa, että tuote, hinnoittelu, kanavat ja viestintä muodostavat yhdenmukaisen kokonaisuuden. Fyysinen evidenssi, visuaalisesti kuratoidut portfoliot, videot ja some-caset, konkretisoi palvelun arvolupauksen ennen varsinaista ostopäätöstä (Kotler & Keller, 2016, s. 352).

Taloudellinen toteutettavuus. Kassavirtaennusteet osoittavat, että liiketoiminta kääntyy plussalle toisena kansainvälisenä toimintavuotena. Projektikohtainen  $\geq 40$  % kate ja Tempora-rahoitus vähentävät rahoitusriskiä. Breakeven-piste (267 000 €) on saavutettavissa kuudella keskikokoisella projektilla, mikä on realistinen tavoitteiden valossa (Business Finland, 2024).

### **Arvio kannattavuudesta ja kestävydestä**

Taloudellinen kestävyys. Ydinluku on 12 %:n EBIT-tavoite vuoteen 2027 mennessä. Lukema nojaa korkeaan katetasoon, kasvavaan ulkomaiseen kysyntään ja joustavaan kulurakenteeseen. Herkkyystarkasteluissa pessimistinen skenaario (–10 % myynti, +10 % kustannus) tuotti silti 90 000 € EBITin, mikä vahvistaa suunnitelman resilienssiä (PwC, 2023, s. 79).

Brändin kestävyys. Kansainvälisillä markkinoilla brändi on keskeinen tuotannollisen palvelun arvonalähtö (Hollensen, 2020, s. 123). NEM:n “Nordic Heritage” –konsepti on helposti ymmärrettävä, mutta riittävän joustava, jotta se voidaan lokalisoida menettämättä ydintä. Benchmark-vertailu Festvåningen–Eventgarden–Ambassaden todisti, että visuaalinen johdonmukaisuus on kriittinen menestystekijä premium-segmentissä (Festvåningen, 2024; Eventgarden, 2024; Ambassaden, 2024).

Ihmisen ja ekosysteemikestävyys. Verkostomainen tuotantorakenne minimoi ylikapasiteetin riskin, mutta edellyttää kumppanisuhdetta johtamista. Ympäristövastuulliset käytännöt – kuten hiilijalanjäljen kompensointi ja paikallisten materiaalien suosiminen – lisäävät sosiaalista lisäarvoa ja vahvistavat brändin alignoitumista Pohjoismaiden arvoihin (Sitra, 2023, s. 22–28).

### **Riskienhallinnan merkitys onnistumiselle**

Aiemmin mainittu ja laadittu riskikartta osoitti, että keskeisimmät uhat liittyvät kulttuurisiin väärinymmärryksiin, verkoston epäluotettavuuteen ja kassavirran hetkelliseen heilahteluun. Näihin vastataan kolmella mekanismilla:

1. **Paikalliset kumppanit + freelancerit** → kulttuuri- ja kieliosaaminen projektille.
2. **Pilottiprojektit** → ennen skaalausta testataan prosessit ja kumppanit.
3. **Joustava rahoituspaketti** → Tempo-tuki, pankkilimiitti ja 40 % ennakkomaksut asiakkaalta.

Riskienhallinta nivoutuu jatkuvan kehittämisen malliin: projektien jälkiarvioinnit, NPS-mittaukset ja datapohjainen päätöksenteko tuottavat palautesilmukan, joka lataa organisaatiolle oppimiskapasiteettia (Ries, 2011, s. 72–73).

### **Rajoitukset ja jatkotutkimukset**

Suunnitelman rahoituslaskelmat perustuvat alan keskiarvoihin ja kohtuullisiin kasvuoletuksiin. Pandemian jälkeiset makrotrendit, kuten etä- ja hybriditapahtumien pysyvä yleistyminen, voivat kuitenkin muuttaa kysynnän rakennetta (PwC, 2023, s. 14–18). Lisäksi valuuttakurssi- ja inflaatoriskit saattavat vaikuttaa katteisiin. Näin ollen lukuihin sisältyy epävarmuutta, jota täytyy päivittää vuosittain.

**Jatkotutkimus voisi tarkentaa:**

1. **Digitaalisten elämysten** vaikutusta premium-tapahtumien hinnoitteluun Pohjoismaissa.
2. **Verkostojen luottamus- ja sopimusmekanismeja** luovilla aloilla.
3. **Brändi-arvon mittaamista** B2B-tapahtumakonsepteissa kansainvälisessä vertailussa.

## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää suomalaiselle tapahtumatuotantoyritykselle, Nordic Event Managementille, lanseerausmalli kansainvälistymistä varten Pohjoismaiden markkinoille. Työn lähtökohtana oli kysymys siitä, millä edellytyksillä suomalainen pk-yritys voi laajentaa toimintaansa Ruotsiin, Norjaan ja Tanskaan, sekä millaisia käytännön toimintamalleja tämä prosessi edellyttää. Tarkoituksena ei ollut ainoastaan hahmottaa kansainvälistymisen teoreettisia reunaehtoja, vaan myös tuottaa käytännön työkalu, joka tukee yrityksen päätöksentekoa ja kasvua.

Kehittämistyö toteutettiin käyttäen tapaustutkimusta lähestymistapana ja toteutettiin hyödyntämällä useita menetelmiä. SWOT-analyysi ja tapaustutkimus kytkivät työn yrityksen omaan toimintaympäristöön, benchmarkkaus toi vertailunäkökulman muiden toimijoiden ratkaisuihin, ja teemahaastattelut rikastivat kokonaisuutta alan asiantuntijoiden näkemyksillä. Näiden menetelmien avulla muodostui kokonaiskuva kansainvälistymisen edellytyksistä ja yrityksen käytettävissä olevista vaihtoehdoista. Tulosten pohjalta kehitettiin lanseerausmalli, joka tarjoaa vaiheittaisen etenemistavan kansainvälistymiseen.

Keskeiset löydökset liittyivät kolmeen ulottuvuuteen: kulttuuriseen sopeutumiseen, verkostojen rakentamiseen ja kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen. Kulttuurinen sopeutuminen edellyttää paikallisten arvojen ja esteettisten ihanteiden ymmärtämistä ja huomioimista. Norjassa tapahtumilta odotetaan autenttisuutta ja luontosuhteen vahvistamista, Tanskassa korostuvat muotoilu ja kepeys, kun taas Ruotsissa painottuvat yhteisöllisyys ja brändilliset arvot. Näiden erojen huomioiminen on välttämätöntä, jotta yritys voi saavuttaa uskottavuutta ja vastata asiakkaiden odotuksiin.

Verkostojen rakentaminen nousi toiseksi keskeiseksi tekijäksi. Haastattelujen perusteella kansainvälistyminen ei voi onnistua ilman paikallisia kumppanuuksia ja luottamukseen perustuvia suhteita. Tapahtumatuotanto on moniulotteinen yhteistyöprosessi, jossa järjestäjä, alihankkijat, esiintyjät ja asiakkaat muodostavat kokonaisuuden. Paikallisten verkostojen puute voi johtaa pinnalliseen läsnäoloon, joka ei kanna pitkälle. Tämän vuoksi lanseerausmallissa verkostojen suunnitelmallinen rakentaminen asetettiin keskiöön.

Kolmas löydös liittyi kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen. Haastattelujen mukaan asiakkaat odottavat tapahtumilta yhtenäistä ja merkityksellistä kokonaisuutta, jossa visuaalisuus, tarinallisuus, äänimaailma, ruoka ja palvelu muodostavat saumattoman elämyksen. Pohjoismaisessa kontekstissa vastuullisuus ja esteettisyys eivät näyttäyty erillisinä lisäarvoina, vaan ne sisältyvät osaksi tapahtuman ydintä. Tapahtumatuottajan tehtävä on varmistaa, että jokainen yksityiskohta tukee tätä kokonaisuutta ja että tapahtuma palvelee asiakkaan omaa brändiviestintää.

Näiden löydösten pohjalta kehitetty lanseerausmalli perustuu vaiheittaiseen etenemiseen. Pienimuotoisten pilottien ja testauksien kautta voidaan vähitellen syventää läsnäoloa uusilla markkinoilla. Lähestymistapa tukee riskien hallintaa ja mahdollistaa oppimisen prosessin eri vaiheissa. Mallin avulla Nordic Event Management voi arvioida valmiuttaan kansainvälistymiseen ja tehdä päätöksiä etenemisen tahdista.

Tutkimuksen erityispiirre oli tutkimuksen tekijän kaksoisrooli: tekijä toimi sekä tutkijana että työn tilaajana. Tämä toi tutkimukseen sekä käytännön sidonnaisuutta että kysymyksen objektiivisuuden ja subjektiivisuuden tasapainosta. Objektiivisuutta vahvistettiin systemaattisilla tutkimusmenetelmillä, kun taas subjektiivisuus näkyi tutkimuskysymysten rajauksissa.

Teoreettisessa viitekehyksessä yhdistettiin sekä vanhempia että uudempia malleja. Luostarisen ja Welchin (Luostarinen & Welch 1990, s. 10–11; myös Luostarinen 1994, s. 264) kansainvälistymismallit tarjosivat välineitä vaiheittaisen etenemisen tarkasteluun, ja Pine ja Gilmoren (Pine & Gilmore 1999, s. 30) elämystalouden teorit auttoivat ymmärtämään tapahtumien merkitystä osana laajempaa taloudellista kokonaisuutta. Näiden rinnalle tuotiin uudemmat näkökulmat, kuten palvelumuotoilu, kulttuurisesti sensitiivinen brändinrakennus ja vastuullisuuden kasvava rooli. Vertailu osoittaa, että kansainvälistymisessä on sekä pysyviä että muuttuvia elementtejä: verkostojen merkitys ja pitkäjänteinen läsnäolo ovat säilyneet olennaisina, kun taas vastuullisuus ja esteettisyys ovat saaneet uudenlaista painoarvoa.

Tutkimuksen rajoituksina voidaan mainita haastattelujen rajallinen määrä ja se, että aineisto painottui Pohjoismaihin. Tuloksia voidaan hyödyntää laajemminkin, mutta niiden soveltuvuutta muihin markkinoihin on arvioitava kontekstisidonnaisesti.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Nordic Event Managementin kansainvälistymisen edellytykset rakentuvat kulttuurisen sensitiivisyyden, verkostojen rakentamisen ja kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen varaan. Kansainvälistymisen onnistuminen edellyttää vaiheittain etenevää ja kulttuurisesti sovitettua prosessia, joka huomioi paikalliset odotukset ja arvot. Yrityksen tavoitteena on kasvattaa liikevaihto 600 000 euroon vuoteen 2027 mennessä siten, että kansainvälisten toimeksiantojen osuus muodostaa 60 prosenttia kokonaisuudesta. Strategia perustuu Uppsalan malliin, Porterin erilaistumisstrategiaan ja verkostoteoriaan, jotka tukevat riskien hallintaa ja oppimista.

Työn tarpeellisuus ulottuu yksittäisen yrityksen hyödyistä laajemmin koko tapahtuma-alalle ja osaksi elämystalouden kehitystä. Tapahtuma-ala on murroksessa, jossa globalisaatio, digitalisaatio, vastuullisuus ja muuttuva kuluttajakäyttäytyminen muokkaavat toimialan rakenteita ja asiakasodotuksia. Kansainvälistymisen kysymykset eivät koske vain suuria konserneja, vaan myös pk-yrityksiä, jotka muodostavat merkittävän osan toimialasta. Usein näiltä toimijoilta puuttuvat resurssit ja selkeästi jäsennellyt mallit kansainvälistymiseen, mikä voi rajoittaa kasvumahdollisuuksia ja hidastaa koko toimialan kehitystä. Tämä opinnäytetyö tarjoaa yhden mahdollisen ratkaisun tähän haasteeseen: se kokoaa yhteen teoreettisia lähestymistapoja ja käytännön havaintoja, joiden pohjalta voidaan rakentaa toistettavia ja sovellettavia malleja.

Tapahtuma-alan näkökulmasta työn arvo liittyy erityisesti siihen, että se yhdistää kansainvälistymisen tarkastelun tapahtumatuotannon erityispiirteisiin. Monet kansainvälistymismallit on luotu yleiseen liiketoimintaympäristöön, eikä niitä ole aiemmin sovellettu systemaattisesti tapahtumatuotannon kontekstiin. Tämä työ osoittaa, miten kulttuurinen sopeutuminen, verkostojen rakentaminen ja asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen suunnittelu nousevat merkittäviksi tekijöiksi juuri tapahtuma-alalla. Näin se luo perustaa myös jatkotutkimukselle ja toimialan kehittämishankkeille, jotka voivat tukea pk-yritysten kansainvälistä kasvua.

Lisäksi työn tarpeellisuus korostuu siinä, että tapahtuma-ala on osa laajempaa elämystaloutta, joka kasvaa nopeasti ja jossa kilpailu on yhä kansainvälisempää. Tapahtumien vientipotentiaali liittyy siihen, että ne eivät ole vain yksittäisiä palveluja, vaan kokonaisuuksia, jotka yhdistävät elämyksen, brändin ja yhteisöllisyyden. Tämän vuoksi kansainvälistymiseen liittyvien strategioiden ymmärtäminen ja mallintaminen hyödyttää paitsi yksittäisiä yrityksiä, myös

toimialan järjestöjä, koulutusorganisaatioita ja julkisia kehittäjiä, jotka voivat käyttää tällaisia malleja tukityökaluina yritysten kasvupyrkimyksissä.

## LÄHTEET

Ambassaden. (2024). Curated event spaces in Copenhagen. Saatavilla osoitteessa <https://ambassaden.dk>

Andersson, T. D., & Mossberg, L. (2004). The dining experience: Do restaurants satisfy customer needs? *Food Service Technology*, 4(4), 171–177.

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organizational structures for service firms. Teoksessa J. Donnelly & W. George (toim.), *Marketing of Services*. American Marketing Association.

Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harvard Business Press.

Business Finland. (2023). Luovat alat ja matkailu vientiin. Saatavilla osoitteessa <https://www.businessfinland.fi>

Business Finland. (2024). Tempo-rahoitus – ehdot ja hakukriteerit. Saatavilla osoitteessa <https://www.businessfinland.fi>

Business Sweden. (2024). Swedish market outlook for B2B events. Saatavilla osoitteessa <https://www.business-sweden.com>

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.

City of London. (2023). The Lord Mayor's Show. Haettu 10.7.2025 osoitteesta <https://lordmayorsshow.london>

Dervin, B. (2011). Sense-making methodology as an exemplar of user-centered design. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(1), 1–7.

de Mooij, M. (2019). *Global marketing and advertising: Understanding cultural paradoxes* (5. painos). SAGE Publications.

Eventeffect. (2023). Svenska eventtrender 2023. Saatavilla osoitteessa <https://eventeffect.se>

Eventeffect. (2023). Trendspaning 2023: Hur ser framtidens evenemang ut i Sverige? Saatavilla osoitteessa <https://eventeffect.se/trender>

Eventgarden. (2024). Bærekraftige arrangementer i Oslo og omegn. Saatavilla osoitteessa <https://eventgarden.no>

**Event Industry Insights Nordic. (2022). *Trends and forecasts in the Nordic event sector*. Nordic Event Forum. (s. 6–7).**

- Festvåningen. (2024). Om oss – premium events i Stockholm. Saatavilla osoitteessa <https://festvaningen.se>
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–147.
- Hall, S. (1997). *Representation: Cultural representations and signifying practices*. Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hollensen, S. (2017). *Global marketing* (7. painos). Pearson Education.
- Hollensen, S. (2020). *Global marketing* (8. painos). Pearson Education.
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (2016). *Consumer behaviour in tourism* (3. painos). Routledge.
- Innovation Norway. (2022). Event marketing and sustainability in Norway. Saatavilla osoitteessa <https://www.innovasjon Norge.no>
- Jansson, H. (2007). *International business strategy in emerging country markets*. Edward Elgar.
- Johanson, A. (2025, heinäkuu 10). Henkilökohtainen haastattelu. Sixty8 Adventure.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalization in industrial systems – a network approach. Teoksessa N. Hood & J.-E. Vahlne (toim.), *Strategies in global competition* (s. 287–314). Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Jussila, H., Siltala, J., Kekäle, T., & Viitala, R. (2020). *Kansainvälinen liiketoiminta: Teoriasta käytäntöön*. Sanoma Pro.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management* (5. painos). Kogan Page.
- Kasakkamäki, A. (2018). *Markkinointiopas: Case Yritys X* (AMK-opinnäytetyö, Lahden ammattikorkeakoulu). Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201905067698>
- Komppula, R., & Boxberg, M. (2002). *Matkailuyrityksen tuotekehitys: Kilpailukykyä elämyksistä*. Edita.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15. painos). Pearson Education.

Laine, J. (2025). *Palvelupolku kansainvälisille asiakkaille tapahtumatuotannoissa: MS Marketingin asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäminen* (AMK-opinnäytetyö). Humanistinen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/handle/10024/883300>

**OECD. (2023). *OECD Digital Economy Outlook 2023: Enhancing the Digital Transformation of the Economy.***

*OECD Publishing, Paris. Saatavilla verkossa: OECD:n julkaisukatalogista*

Peltonen, A. (2021). *Kansainvälistyminen ja tapahtumatuotannon kilpailukyky*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*, 7(2), 101–109.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (2004). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

PwC Norway. (2023). *Sustainable events report*. Saatavilla osoitteessa <https://www.pwc.no>

**Richards, G., & Palmer, R. (2010). *Eventful cities: Cultural management and urban revitalisation*. London: Routledge. (s. 13–15).**

VisitDenmark. (2023). The role of design and participation in Danish event culture. Saatavilla osoitteessa <https://www.visitdenmark.com>

Visit Sweden. (2023). Strategic brand collaborations. Haettu 10.7.2025 osoitteessa <https://visitsweden.com>

Väistö, T. (2017). *Pk-yrityksen kansainvälistymisen strategiat*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Johanson, A. (2025, heinäkuu 6). Henkilökohtainen haastattelu. Sixty8 Adventure.

Salminen, K. (2025, heinäkuu 12). Henkilökohtainen haastattelu. [Asiantuntija: liiketoiminnan kansainvälistäminen, Suomi].

Haastateltava C. (2025, kesäkuu 5). Henkilökohtainen haastattelu. [Asiantuntija: kansainvälinen tapahtumatuotanto, Ruotsi].

## **LIITTEET**

LIITE 1: Haastattelukysymykset

LIITE 2: Nordic Event Management yrityksen kansainvälistymissuunnitelma

## LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

### 1. Markkinaymmärrys / Market Understanding

#### FI:

- Miten kuvailisit tapahtuma-alan erityispiirteitä kohdemarkkinassasi (Ruotsi, Norja tai Tanska)?
- Mitkä tekijät vaikuttavat tapahtumien kysyntään tai onnistumiseen tällä markkinalla?
- **EN:**
- How would you describe the specific characteristics of the event industry in your market (Sweden, Norway, or Denmark)?
- What factors influence the demand or success of events in your market?

### 2. Asiakasodotukset / Customer Expectations

#### FI:

- Millaisia odotuksia yritysasiakkailta on tapahtumien sisällöstä ja toteutustavasta?<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Miten vastuullisuus tai pohjoismainen estetiikka näkyy asiakasarvostuksissa?

#### EN:

- What kind of expectations do corporate clients have regarding the content and execution of events?<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- How do values like sustainability or Nordic aesthetics influence customer preferences?

### 3. Viestintä ja brändi / Communication & Branding

#### FI:

- Miten suomalaisen yrityksen tulisi viestiä brändiään kohdemarkkinoilla uskottavasti?<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Mikä on kielen ja visuaalisen sisällön merkitys tapahtuma-alan viestinnässä?

#### EN:

- How should a Finnish company communicate its brand credibly in your market?<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- . What is the role of language and visual content in event industry communications?

### 4. Verkostot ja kumppanuudet / Networks & Partnerships

#### FI:

- Millaiset yhteistyökumppanit ovat olennaisia tapahtumien onnistumisessa?<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Kuinka tärkeänä pidät paikallista verkostoitumista kansainväliselle toimijalle?

#### EN:

- What kind of partners are essential for successful event production?<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>

- How important is local networking for an international player entering the market?

## 5. Käytännön toteutus / Practical Implementation

### FI:

- Millaisia haasteita ulkomainen toimija voi kohdata tapahtuman järjestämisessä kohdemarkkinassa?
- Mitä neuvoja antaisit suomalaiselle tapahtumayritykselle, joka suunnittelee laajentumista Pohjoismaihin?

### EN:

- What practical challenges might a foreign company face when organizing events in your market?
- What advice would you give a Finnish event company planning to expand into the Nordic region?

## LIITE 2: NORDIC EVENT MANAGEMENT LANSEERAUSSUUNNITELMA



# “ TAVOITE

”Rakentaa Nordic Event Managementista Pohjoismaiden johtava tapahtumabrändi, joka edustaa pohjoismaista estetiikkaa ja vastuullisuutta.”

Miksi kansainvälistytään nyt?

Vastuullisuus, estetiikka ja laatu ovat nousussa  
Tapahtuma-alan murros luo uusia mahdollisuuksia  
Nyt on oikea hetki viedä pohjoismainen kokemus laajemmalle

MARKKINATRENDIT - KASVU & LAATU - VASTUULLISUUS

©Nordic Event Management

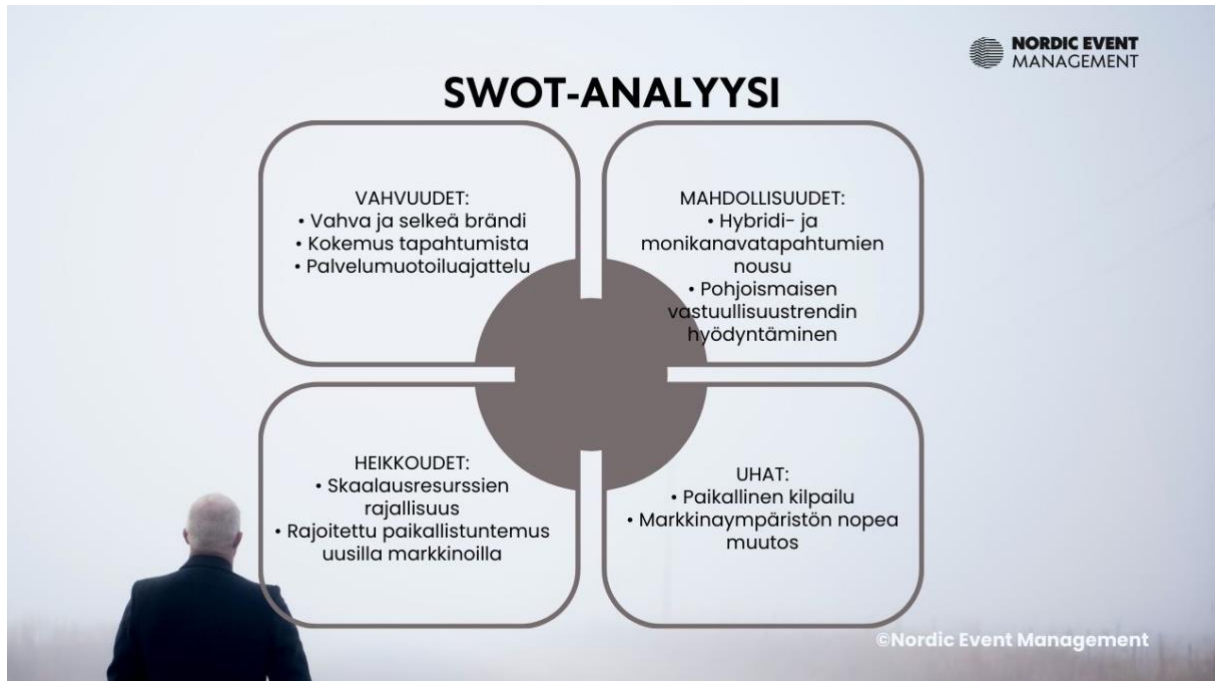
# “ TALOUDELLISET TAVOITTEET


”

Liikevaihto: 250k (2025) → 600k (2027)  
Katetavoite: ≥ 40 %  
Kansainvälisten projektien osuus: 60 % (2027)  
NPS ≥ 60 kansainvälisissä projekteissa

©Nordic Event Management







## Vaihe 2: Pilotointi (2026)

- Ensimmäinen B2B-pilottitapahtuma Ruotsissa
- Testataan prosessit, kerätään asiakaspalautetta
- Rakennetaan verkostoja ja referenssejä
- Mahdollistaa oppimisen ennen skaalausta

**Pilottiprojektin esimerkki**

- Ruotsi 2026: ensimmäinen B2B-pilottitapahtuma
- Tavoitteet: brändinäkyvyys, referenssit, prosessien testaus
- Tulokset: asiakastyytyväisyys, oppiminen, mallin validointi

**NORDIC EVENT MANAGEMENT**

©Nordic Event Management



## PILOTOINTIMARKKINAT POHJOISMAISSA

**RUOTSI:**  
DESIGN JA YHTEISÖLLISYYS = ESTEETTINEN OSALLISTUMINEN, BRÄNDIARVO

**NORJA:**  
LUONNONLÄHEISYYS JA EKOLOGISUUS = VASTUULLISUUS, PAIKALLISUUS

**TANSKA:**  
KEPEYS JA URBAANI ELÄMÄNTYYLI = LUOVUUS, ARJEN KEVEYS, TAPAHTUMIEN VIRTAAVUUS

©Nordic Event Management




## Vaihe 3 Skaalaus (2027)

- Laajennus Norjaan ja Tanskaan
- Mallinnetaan Ruotsin kokemuksista opitut käytännöt
- Tavoitteena 60 % liikevaihdosta kansainvälisistä toimeksiannoista
- Brändin vakiinnuttaminen Pohjoismaiden premium-segmentissä

 **NORDIC EVENT MANAGEMENT**

©Nordic Event Management



 **NORDIC EVENT MANAGEMENT**

## B2B ASIAKASPROFIILIT POHJOISMAISSA

**RUOTSI:**  
ARVOSTAA:

- Designia ja visuaalisuutta
- Brändin uskottavuutta
- Osallistavaa kokemusta



**NORJA:**  
ARVOSTAA:

- Paikallisuutta ja luontoa
- Kestävää tuotantoa
- Rehellistä viestintää



**TANSKA:**  
ARVOSTAA:

- Luovuutta ja arjen keveyttä
- Urbaania lifestyle-ajattelua
- Inspiroivaa tapahtumasisältöä



©Nordic Event Management



## RISKIENHALLINTA

- **Pilotointi vähentää epäonnistumisen riskiä**
- Kilpailijoiden vahva asema paikallisilla markkinoilla
- Kulttuurierot palveluodotuksissa
- Jatkuva kehittäminen & palautteen hyödyntäminen

 **NORDIC EVENT  
MANAGEMENT**

©Nordic Event Management




## KUMPPANUUDET JA VERKOSTOT

### **Kumppaniluokat:**

1. Paikalliset tuotantokumppanit  
Tapahtumatuottajat, tekniikka, turvallisuus
2. Media- ja PR-kumppanit  
Paikalliset viestintätoimistot, brändilähettäjä
3. Logistiikka & ohjelmopalvelut  
Kuljetus, majoitus, aktiviteetit
4. Digitaalinen yhteistyö  
Alustat, lipunmyynti, analytiikka
5. Rahoitus- ja kehitysyhteistyö  
Julkiset ja yksityiset tukirakenteet

 **NORDIC EVENT  
MANAGEMENT**

©Nordic Event Management



## MITTARIT JA ARVIOINTI

Asiakastytyvyys (NPS)  
"Kuinka todennäköisesti suosittelisit tapahtumaamme?"

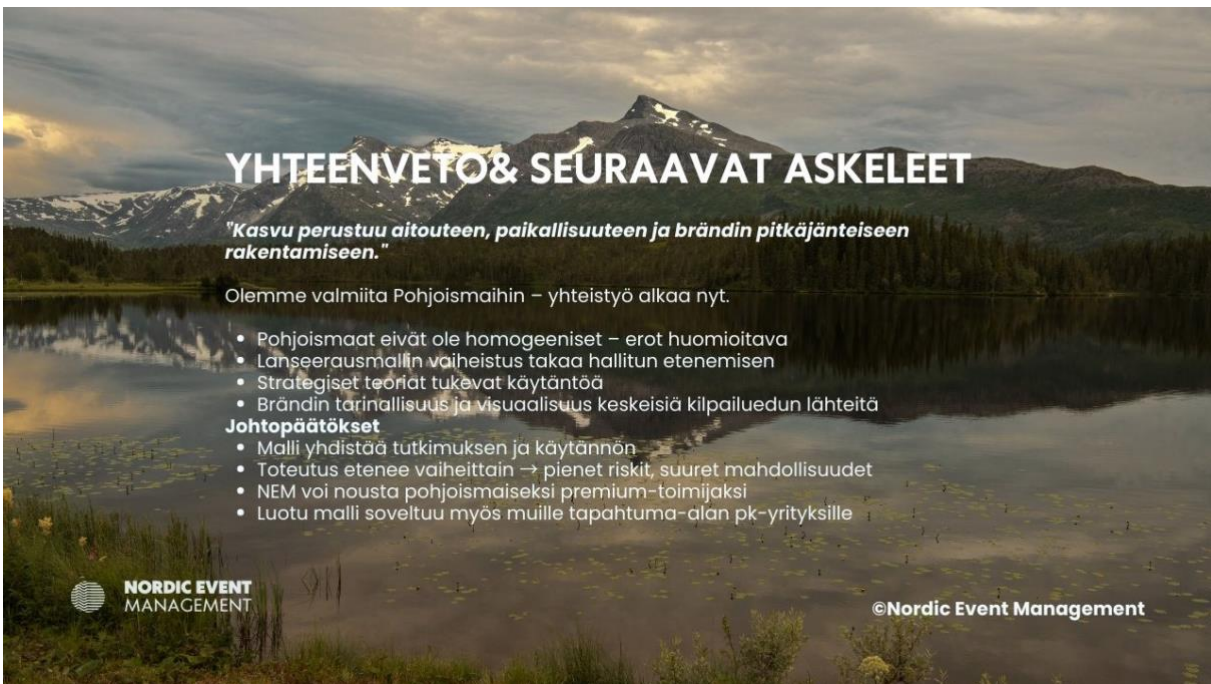
Sosiaalisen median sitoutuminen  
Seuranta: tykkäykset, jaot, kommentit

Liidien määrä  
Kuinka monta B2B-kontaktia syntyy tapahtumista?

Lanseerauksen ROI  
Tuotto suhteessa investointiin, esim. per markkina

**NORDIC EVENT MANAGEMENT**

©Nordic Event Management



## YHTEENVETO & SEURAAVAT ASKELEET

*"Kasvu perustuu aitouteen, paikallisuuteen ja brändin pitkäjänteiseen rakentamiseen."*

Olemme valmiita Pohjoismaihin – yhteistyö alkaa nyt.

- Pohjoismaat eivät ole homogeeniset – erot huomioitava
- Lanseerausmallin vaiheistus takaa hallitun etenemisen
- Strategiset teoriat tukevat käytäntöä
- Brändin tarinallisuus ja visuaalisuus keskeisiä kilpailuedun lähteitä

**Johtopäätökset**

- Malli yhdistää tutkimuksen ja käytännön
- Toteutus etenee vaiheittain → pienet riskit, suuret mahdollisuudet
- NEM voi nousta pohjoismaiseksi premium-toimijaksi
- Luotu malli soveltuu myös muille tapahtuma-alan pk-yrityksille

**NORDIC EVENT MANAGEMENT**

©Nordic Event Management