

Petteri Laitinen

# Myyntistrategian kehittäminen kansainvälistymiseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2016

Tekijä Otsikko	Petteri Laitinen Myyntistrategian kehittäminen kansainvälistymiseen
Sivumäärä Aika	27 sivua + 4 liitettä Huhtikuu 2016
Tutkinto	tradenomi
Koulutusohjelma	liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	lehtori Marko Korkeakoski
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää toimeksiantajalle myynninstrategia kansainvälistymiseen. Näkökulmia strategiatyöhön on lukemattomia, ja tässä työssä selvitettiin markkinoiden laajuutta Euroopassa ja toimialaan liittyvää lainsäädäntöä. Tämä työ rajattiin koskemaan Nopsa-tuoterepertuaaria.</p> <p>Työssä hyödynnettiin kvantitatiivisen tutkimisen menetelmiä ja lähteinä käytettiin strategiatyön lähdekirjallisuutta sekä saatavilla olevia tilastoja niin Euroopan kuin Suomenkin julkisista lähteistä. Apuna oli myös eri yritysten, viranomaisten ja yhteisöjen internetsivuja.</p> <p>Kotimaan kilpailijakartoituksessa voitiin todeta, että kotimaan markkina on muuttunut lakimuutoksen myötä. Toimialakentän ja kilpailevien yritysten nousevasta lukumäärästä voi päätellä, että lakimuutos kaikkine sisältöineen on osaltaan madaltanut ja innostanut alalle tulijoita. Mikäli muualla Euroopassa suuntaus lähenee Suomen ja Ruotsin käytäntöä, alalle tulijoiden määrä voi hyvinkin nopealla ajalla kasvaa rajusti ja siten tiukentaa entisestään toimialan kilpailua.</p> <p>Suomalaisten yritysten tie kansainvälistymiseen usein alkaa Ruotsin kautta tai olemassa olevien asiakkaiden avulla. Nämä reitit ovat loogisia päätelmiä ja samalla vähiten investointeja vaativia toimenpiteitä verrattuna uusiasiakashankintaan tai lähialueita kauemmaksi tapahtuvaan vientiin.</p> <p>Yrityksen oman palveluportfolion kirkastaminen ja henkilöstön osaamisen saattaminen vastaamaan muuttuvaa tarvetta on yksi avain menestykseen. Tuotteen ja palvelun asiakkaille tuottaman hyödyn on oltava markkinoiden kärkitasoa unohtamatta oikeanlaisia myyntikanavia tai markkinointikeinoja.</p>	
Avainsanat	strategia, kulunvalvonta, kansainvälistyminen

Author Title	Petteri Laitinen Developing a Sales Strategy for Internationalization
Number of Pages Date	27 pages + 4 appendices April 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Marko Korkeakoski, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to develop a sales strategy for internationalization. The study was commissioned by Loginets Oy, which operates in access control industry, mainly on construction sites. Different views on strategy work are countless, and this thesis examined the scope of the market in Europe as well as industry related legislation.</p> <p>Quantitative methodology was utilized in this study. Strategy literature, information from the public European statistics as well as government and community websites were used.</p> <p>Competitor survey in Finland showed that the domestic market has changed since the change of legislation. Competition has increased and more and more new entrants have entered the field because of these changes. If these changes are adapted in the rest of Europe, the number of competitors will rise up dramatically, thus increasing competition.</p> <p>As for Finnish companies, the road to internationalization often starts through Sweden, or with help from the existing customers. These routes are the easiest ways to expand business activities abroad and they require less investments compared to other methods.</p> <p>Clarifying the company's service portfolio and improving the personnel's level of competence are essential keys to success. Benefits to the customers from the products and services must be at the top level in the industry, without forgetting the right sales channels or marketing tools.</p>	
Keywords	strategy, access control, internationalization

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Loginets	2
2.1	Yrityksen tarina ja nykytilanne	2
2.2	Nopsa-kulunvalvonta	3
2.3	Nopsa-ajoneuvoseuranta	4
3	Tuotteen kansainvälistymisen aihioita	5
3.1	Yleistä strategiasta	5
3.2	Kulunvalvonta	6
3.3	Valttikortti	7
3.4	TR-mittari	7
3.5	Kilpailijoista	8
3.6	Markkinoille pääsyn haasteita	13
3.7	Kasvustrategia	14
3.8	Case Basware	15
3.9	Lainsäädäntö	17
3.10	Markkina-alueet	18
3.11	Asiakkaiden valinta	19
3.12	Asiakkaiden valitseminen	19
3.13	Uusien asiakkaiden hankkiminen	20
3.14	Asiakassuhteen säilyttäminen ja vahvistaminen	20
3.15	PESTEL-analyysi	21
4	Johtopäätöksiä	23
5	Loppusanat	26
	Lähteet	28
	Liitteet	
	Liite 1. Kilpailijoiden talouslukuja	
	Liite 2. Markkinoiden koko	
	Liite 3. Aikataulu kansainvälistymiseen vuosiksi 2016–2017	
	Liite 4. Loginetsin strategiakartta	

## 1 Johdanto

Loginets on vuonna 2002 perustettu yritys. Yritys tuottaa ohjelmistoratkaisuja ja palveluja kenttätyön kulunvalvontaan, työajanseurantaan, toiminnanohjaukseen ja resursien sekä materiaalin hallintaan. Tässä opinnäytetyössä keskitytään lähinnä yrityksen Nopsa-kulunvalvontapalvelun strategiatyöhön. Tämä palvelukokonaisuus on merkittävä yhtiölle, ja sen saattaminen kansainvälisille markkinoille kiinnostaa yritystä. Loginets halusi selvittää, minne, miten ja kuinka sen Nopsa-kulunvalvontajärjestelmä saadaan kansainvälisille markkinoille, ja saada lisätukea siihen. Erityisesti Eurooppa on ensisijaisena vaihtoehtona. Työhön liittyvät liitteet on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Tämä työ sisältää teoriaa strategiatyön tutkimuksista sekä kirjallisuudesta, tilastojen rakentelua niin Euroopan kuin Suomenkin tasolta sekä kilpailijakartoitusta. Hyvänä apuna olivat myös keskustelut yrityksen toimitusjohtaja Petri Kiiänlinnan kanssa. Tämä työ käsittelee rakennusalan kulunvalvontatoimialaa Suomessa ja sen markkinoita, ja näitä peilataan muihin maihin. Tarkoituksena on saada selville edullisimmat maat Nopsa-tuotteen siirtymiseen kansainvälisille markkinoille.

Tämän raportin strategiatyön alkupisteenä on selvitystä markkinoista, toimialasta, kilpailijoista ja toimialaan liittyvästä lainsäädännöstä. Näistä elementeistä saatua tutkimustietoa hyödynnetään Nopsa-tuotteen saattamiseksi markkinoille. Tässä työssä pyritään vastaamaan kysymykseen ”Kuinka lanseerataan Nopsa menestyksekkäästi Euroopan markkinoille vuoteen 201X mennessä?”.

Raporttiin on tehty niin kilpailija-analyysiä kuin markkinatutkimustakin lähinnä mahdollisten asiakasyritysten lukumäärästä ja markkinoiden koosta mahdollisissa vientimaisissa. Opinnäytetyön aikana Loginets Oy:n internetsivut päivittyivät myös ruotsiksi, mikä on perusedellytys ajatellen Ruotsin markkinoita tai ylipäätään kasvua kansainvälistymiseen. Nykypäivänä internetsivujen pitää olla tarjolla kunkin kohdemaan omalla äidinkielellä.

Aihe opinnäytetyöhön löytyi yrityksen ilmoittettua Metropolialle Ammattikorkeakoululle etsivänsä opiskelijaa tekemään sille opinnäytetyön aiheesta myynnistrategian kehittäminen kansainvälistymiseen. Tapaamiseni Petri Kiiänlinnan kanssa johti tämän toi-

meksiannon saamiseen. Aihe soveltuu erittäin hyvin opinnäytetyöksi. Teoriaa ja onnistuneita tuote lanseerauksia aiheesta kyllä löytyy. Tutkittavaa aiheessa on runsaasti ja sen johdosta alustavasti rajasimmekin tämän koskemaan Nopsa tuoterepertuaaria.

Aihe on kiinnostava sen myyntiaspektin ja it-ratkaisuihin keskittyvänä haasteena. IT-palveluiden ja ratkaisujen myyntityö on nyt ja tulevaisuudessa ala jolla muutos on jatkuvaa ja osaaville henkilöille riittää töitä myös tulevaisuudessa. Olen aiemmin työskennellyt pakkaavassa teollisuudessa ratkaisumyyntityössä, joten siirtyminen it-ratkaisujen pariin on oiva tilaisuus päivittää osaamistani myyntityön parissa. Työ antaa myös paljon laaja-alaista näkemystä myynnin suunnitteluun teoriatasolla ja erilaisten toimintatapojen suunnittelussa.

## 2 Loginets

### 2.1 Yrityksen tarina ja nykytilanne

Alkujaan Loginets oy perustettiin suunnistuskisojen antaman sysäyksen johdosta. Vuonna 2000 erään suunnistuskisojen aikana Juha Pohjola, ABB:n tulosityksikön vetäjä, jäi pohtimaan sitä tosiasiaa, että suunnistuskilpailussa täsmälliset aikaleimat suunnistajien rasteilla käynneillä ovat itsestään selviä. Investointiprojektien kalliiden tuotteiden kulusta eri reittipisteissä ei jää merkkejä ollenkaan ja tuotteita myös katoaa erilaisista syistä. Tämän pohdinnan inspiroimana hän kutsui johtavien pörssiyritysten hankintajohdajia miettimään ongelmaa yli yritysrajojen. Osallistujia pörssiyrityksistä oli kaiken kaikkiaan noin kymmenen, mukaan lukien Suomen silloinen pörssiyritysten kirkkain johtotähti Nokia. Keskustelujen tuloksena syntyi Tekesin tukema tutkimus- ja kehityshanke HIIPS (Heavy Industry Intelligent Project System). Projektin tavoite oli etsiä yhteisiä toimintatapoja ja ratkaisuja langattomiin tunnistusmenetelmiin investointiprojektien materiaalihallintaan. Projektin kaksivuotisen ajanjakson loppupuolella perustettiin Loginets oy tarjoamaan kaupallisesti hankkeessa kehitettyjä ohjelmistoratkaisuja.

Ensimmäisenä Loginetsissä kehitettiin Material Control -järjestelmä projektiliiketoiminnan tarpeisiin. Tämä ohjelmisto otettiin käyttöön useissa johtavissa investointihankkeita toteuttavissa yrityksissä. RFID:n käyttämisestä materiaalogistiikassa todettiin tuolloin, että ajankohta oli vielä liian aikainen sen laajamittaisempaan käyttöön. Vuonna 2004 Nokian lanseeraamat ensimmäiset RFID-puhelimet toimivat testauksen apuna useilla

projektityömailla materiaalinhallinnassa, ja puhelimet osoittautuivat helppokäyttöisiksi ja toimintavarmiksi. Kyseisenä vuonna Loginets toimitti myös ensimmäiset RFID-teknologiaan pohjautuvat ratkaisunsa työmaiden työajanseurantaan.

Nykyisin Loginetsin liiketoiminta-alueena on kolme pääsuuntausta. Se toimittaa kulunvalvontajärjestelmiä rakennusteollisuuteen, toiminnanohjausjärjestelmiä kiinteistöhuoltoyrityksille ja materiaalinhallintajärjestelmiä teollisuuteen. Näitä kaikkia toimintoja yhdistää myös paikannus, käytettäviä teknologioita nykyisin on vain suurempi tarjoama, RFID-teknologiaa käyttävistä aina satelliittipaikannukseen. Omaa henkilökuntaa yrityksellä on melko vähän, monia toimintoja johdetaan ulkoistettujen kumppaneiden avulla joihin yritys on luonut hyvät suhteet. Käytännössä tämä on strateginen toimintamalli, resursseja kohdistetaan liiketoiminnan kannalta keskeisiin ydinosaamisalueisiin.

Nykypäivän Loginets on pienehkö yritys, sillä vakituisesti yrityksessä työskentelee kaiken kaikkiaan kolme ihmistä. Koska resurssit ovat rajalliset ja päivittäisten rutiinien hoitaminen vie suuren osan nykyisen henkilökunnan työajasta, kaikki lisäapu on todella tarpeen yrityksen kehityksen kannalta. Niinpä vuonna 2002 perustetussa yrityksessä lähestymistapa strategiaan on käytännönläheinen ja vallitsevien resurssien puitteisiin sovitettu. Tässä opinnäytetyössä luodaan askelmerkkejä Nopsa-tuotteen kansainvälistämisen parantamiseksi.

## 2.2 Nopsa-kulunvalvonta

Nopsa-palvelu on rakennustyömaille räätälöity palvelukokonaisuus. Se pitää sisällään laitteet kulunvalvontaan ja ohjelmiston yhdistämisen jo olemassa oleviin järjestelmiin. Palvelua voidaan käyttää millä tahansa älylaitteella (puhelin, tabletti, tietokone), jossa on internetyhteys. Palvelu on tarvittaessa laiteriippumaton, jolloin työtunnit kirjautuvat minkä tahansa mobiililaitteen selaimella. Mikäli käytetään GPS-pohjaista tapaa, kirjaukset on mahdollista toteuttaa Windows Phone- tai Android-käyttöjärjestelmää käyttävillä puhelimilla. Yksinkertaisin tapa kirjautua on SMS-viestipohjainen kirjautuminen työmaalle. Isompiin kohteisiin palvelussa on mahdollista käyttää myös siirrettävää langatonta henkilökorttia, tyypillisimmin ns. Valttikorttia. Tällöin käytössä pitää olla Nopsa-palvelun lisäksi palvelua varta vasten suunniteltu helposti siirrettävä Valtti-lukijalaite.

Valtti-lukijalaite, kuvio 1, on saanut IP67-luokituksen ja se kestääkkin työmaalla vallitsevat olosuhteet "säällä kuin säällä". Tuote on vuosien kehityksen tulos ja valmistettu

Suomessa. Etuina laitteella on sen nopea asennus ja helppo liikuteltavuus, sen käyttöönotto sujuu nopeimmillaan jopa minuutissa. Asiakkaiden sanoin, se on myös toimintavarma ja työmaauskottava, näitä seikkoja ei sovi unohtaa.



Kuvio 1. Valtti-lukijalaite (Loginets Oy).

Pilvipalvelu mahdollistaa sen, että kohteilta raportoidut tunnit näkyvät palvelussa hyväksyttävänä tehtyinä tunteina, joita on mahdollista myös muokata. Hyväksytyt kirjaukset ovat käytettävissä niin palkanmaksuun, laskutukseen kuin jälkiseurantaan aina tarvittaessa. Nopsa-palvelusta saa monipuolisia raportteja pdf- tai Excel-muodossa aina tarvittaessa.

### 2.3 Nopsa-ajoneuvoseuranta

Palvelussa onnistuu myös ajoneuvoseura sekä ajopäiväkirjan teko. Mobiilisovellukseen kirjaudutaan Android-puhelimella tai -tabletille, ja palvelu piirtää reittikartan omalle palvelimelle. Näin saadaan tarkka tieto siitä, missä työntekijät kulloinkin liikkuvat. Työtunnit ja -ajot kirjataan Android-mobiilisovelluksella ja tarvittaessa niitä voi vielä muokata internetin kautta tai niihin voi lisätä kirjauksiin liittyvää lisätietoa.

Ajopäiväkirja on myös sellaisenaan verottajan hyväksymä. Konetöiden valvonta onnistuu myös tässä palvelussa, ja näin saadaan jälkikäteen tieto esimerkiksi siitä, missä on aurattu ja hiekoitettu. Kaikki tiedot ovat tallessa yhdessä järjestelmässä, ja myös tulos järjestelmästä onnistuu tarvittaessa. Järjestelmä ei siis vaadi erityisiä laitteita ajoneuvoseurantaan, asia siis onnistuu tavallisella älypuhelimella.



### 3 Tuotteen kansainvälistymisen aihioita

#### 3.1 Yleistä strategiasta

Strategia käsitteenä liitetään usein sotaan, ja strategian juuret ulottuvat pitkälle historiaan. Peruspilarina strategiassa pidetään Sun Tzun kirjoittamaa kirjaa *The Art of War* (Sodankäynnin taito), joka on kirjoitettu noin 400 eKr. Pikkuhiljaa sotateorioista strateginen ajattelu levisi myös siviilipuolelle ja ennen kaikkea liike-elämän puolelle. Kuten Mika Kamensky toteaa, ”yllättävää kuitenkin on, että tämän päivän siviilipuolen strategiaopit ovat syntyneet vasta viimeisen 50 vuoden aikana; ensin talouselämään ja vähitellen muuallekin”. (Kamensky 2015, 13.) Käsitteenä strategia on moniulotteinen ja sitä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta niin teorian kuin käytännön tasolta. Urheilussa strategiaa käytetään moninaisesti, esim. jalkapallossa joukkueen ryhmitys kentälle vaikka 4-4-2- tai 5-3-2-muotoon on strategiavalinta siinä kuin yrityksen keskittyminen tiettyyn segmenttiin potentiaalisissa asiakkaissaan. Strategiatyön merkitys yrityksissä alkoi korostua 1950 – 1970 lukujen aikana, ja nykyään strategian perusteoksena liiketaloudessa pidetään Michel Porterin 1980-luvulla ilmestynyttä teosta ”*Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors*”.

Porterin uraa uurtavan kirjan ilmestymisen jälkeen on ilmestynyt lukuisia liikkeenjohdon strategiatyötä käsittelevää kirjaa, ja monia tällaisia teoksia päivitetään silloin tällöin paremmin vastaamaan muuttuvaa maailmaa. Porter itse päivitti omaa kirjaansa verraten myöhään, eli uusi verso kirjasta ilmestyi vuonna 1998. Mika Kamensky on päivittänyt omaa ”*Strateginen johtaminen – Menestyksen Timantti*” -kirjasarjaansa huomattavasti useammin eli vuosina 2008, 2010 ja 2014. Nämä esimerkit osaltaan osoittaa, kuten Toivo Äijö toteaa kirjassaan ”*Kilpailukyky huippukuntoon*”, että markkinoinnin ja liiketoiminnan perusteet ovat samat kaikkialla, olosuhteet ja vaihtoehtoiset toimintatavat muuttuvat sijainnin mukaan. (Äijö 2008, 22.) Suunnitteluprosessi kansainvälistymiseen voidaan summittaisesti jakaa kolmeen-neljään pääosaan. Ensimmäinen vaihe pitää sisällään selvityksiä ja analyysejä lähtötietojen selvittämiseksi. Seuraavaksi edetään kilpailustrategian muotoiluun ja tehdään operatiiviset suunnitelmat hankkeen edistämiseksi. Loppuvaiheessa strategia implementoidaan ja sitä seurataan. Loppuvaiheeseen nivoutuu myös strategian väistämättä tapahtuva kehittäminen ja jatkuva muutosprosessin mukauttaminen. (Äijö 2008, 23.)

### 3.2 Kulunvalvonta

Rakennustyömaiden kulunvalvonta muuttui Suomessa 1.7.2014 radikaalista lainsäädännön myötä. Harmaan talouden torjumiseksi säädetyt lait 363/2013 ja 364/2014 lisäsivät merkittävästi rakennusurakoitsijoiden tiedonantovelvollisuutta verohallinnolle, ja työntekijöitä tai urakkaa koskevat tiedot pitää toimittaa Verohallinnolle sähköisesti. (verohallinto 2013; Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 24.1.2003/13; Laki vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä allekirjoituksista 7.8.2009/617). Kuten laki 363/2014 verotusmenettelystä määrää,

työturvallisuuslain (738/2002) 7 §:ssä tarkoitetun yhteisen rakennustyömaan pääurakoitsijan tai muun päätoteuttajan on toimitettava kuukausittain Verohallinnolle verovalvontaa varten yhteisellä rakennustyömaalla työskentelevistä työntekijöistä ja itsenäisistä työnsuorittajista samoin kuin työnantajista ja vuokratyöntekijöistä tarpeelliset yksilöinti- ja yhteystiedot sekä tiedot työnantajan kotivaltiota, työ- ja toimeksiantosuhteen laadusta sekä työskentelyä ja Suomessa oleskelua samoin kuin vakuuttamista koskevat tiedot. (Laki verotusmenettelystä 1995, 3 luku 15 b §.)

Laki verotusmenettelystä 1995/1558 pykälä 15 c laajentaa tilaajan vastuuta entisestään:

Tilaajan on toimitettava kuukausittain Verohallinnolle verovalvontaa varten tarpeelliset yksilöinti- ja yhteystiedot niistä yrityksistä, jotka suorittavat tilaajalle arvonlisäverolain (1501/1993) 31 §:n 3 momentin 1 kohdassa tarkoitettua rakentamispalvelua taikka rakennustelineiden pystytys- tai purkutyötä tai jotka vuokraavat tilaajalle työvoimaa edellä mainittuihin tarkoituksiin. Lisäksi tilaajan on toimitettava tiedot toimeksiannon lajista, kestosta ja työmaan sijainnista sekä tilaajan näille yrityksille maksamista vastikkeista. (Laki verotusmenettelystä 1995, 3 luku 15 c §.)

Nämä lakimuutokset ovat osaltaan vauhdittaneet rakennustyömaiden kulunvalvontaan keskittyneiden yritysten kasvamista, ja tässä suhteessa toimiala kasvaa ja kehitty ripeään tahtiin Suomessa ja muualla maailmassa. Ruotsissa vastaava laki astui voimaan 1.1.2016 (1.1.2016, laki id06) ja Loginetsissä seurataankin tiiviisti Ruotsin markkinoiden kehittymistä ja ammennetaan oppia muihin maihin menemisen helpottamiseksi. Kuten Talouselämälehden artikkeli osoittaa, lain muutoksesta huolimatta epäkohtia työmailla edelleenkin on. ”Tarkastetuista työmaista useammalla kuin joka neljännellä havaittiin selkeitä puutteita työntekijäluetteloissa” ja työturvallisuuslain mukainen työntekijäluettelo puuttui kokonaan yhdeltä työmaalta. (Poliisi ratsasi työmaita - runsaasti puutteita. 2015.)

### 3.3 Valttikortti

Nykyisin kaikilla rakennustyömailla työskentelevillä on oltava kuvallinen ja veronumerolla varustettu henkilökortti. Helpon asia hoituu ns. Valttikortilla, joka on Suomen Tilajavastuu Oy:n tuottama palvelu. Valttikortti on sirullinen älykortti ja samalla työmaalla tarvittava henkilökortti. Kortti on kuvalla varustettu henkilötunniste työturvallisuuslain mukaisesti, ja lisäksi siinä on sekä yksilöivä viivakoodi että numero. Kortin aitous on valvottavissa sähköisesti, ja sen voimassaoloaika on viisi vuotta. (Suomen Tilajavastuu Oy 2016a.) Korttia voi hyödyntää erilaisissa sähköisissä palveluissa esimerkiksi kulunseurantaan, ja se voi toimia myös avaimena työmaalle.

### 3.4 TR-mittari

TR<sup>®</sup>-mittari on rakennustyömaan havainnointimenetelmä työturvallisuuden selvittämiseksi. Mittari on ollut käytössä Suomessa jo 1990-luvun alkupuolelta saakka. Kesäkuussa 2009 astui voimaan uusi valtioneuvoston asetus rakennustyömaiden turvallisuudesta (Valtioneuvoston asetus rakennustyön turvallisuudesta 205/2009). TR-mittarista jalostettiin vuonna 2010 uusi menetelmäopas vastaamaan asetuksen säädöksiä. Talonrakennusalan yritykset käyttävät TR-mittaria yleisesti talonrakennustyömaan lakisääteisten viikoittaisten kunnossapitotarkastusten tekemiseen. Vastaava käytäntö on käytössä myös maa- ja vesirakennustyömailla pienin muunnoksin; näillä työmailla siitä käytetään nimitystä MVR-mittari. (Työterveyslaitos 2016; Työsuojeluhallinto 2016a; Työsuojeluhallinto 2016b)

Mittaristossa keskitytään kuuteen eri työmaalla esiintyvään kohteeseen, aina työskentelytavoista koneisiin ja laitteisiin. Mittaus tai valvonta tapahtuu hyvin pitkälle paperisen A4-lomakkeen avulla, johon merkitään ”tukkimiehen kirjauksella” työmaalla havaitut puutteet tai oikein suoritettut tarkastelun kohteet. Merkkejä tämän mittaamisen sähköistämistä on olemassa, sillä ainakin on YIT kokeillut menetelmän sähköistämistä Rakennustaito-lehden artikkelin mukaan. (Saarinen 2015). Mobiilitekniikan yleistyessä ja lakisääteisen raportoinnin lisääntyessä sähköisten palvelujen tarjonnan laajuudella voi olla merkitystä taisteluissa rakennusalan asiakkaista. Rakennustyömaiden sääntelyllä ja siihen liittyvällä lainsäädännöllä on suuri merkitys sähköisiä palveluita rakennusliiketoimittavien yritysten kehityksessä.

### 3.5 Kilpailijoista

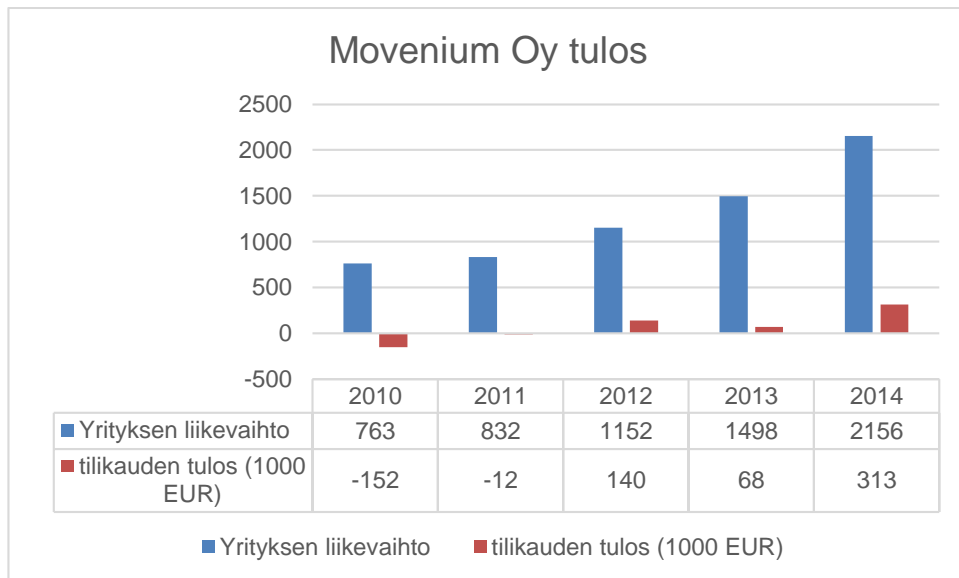
Kilpailija-analyysi on jatkuva prosessi. Se ei synny hetkessä vaan se on pitkäjänteisen ja pitkäikäisen tarkkailun tulos. (Porter 2004, 72.) Tietoa kilpailijoista pitää koota julkisista lähteistä, painetuista- ja internetlähteistä sekä kilpailijoiden johtajiston julkisista esiintymistä. Johdon raporteja, henkilöstömuutoksia, rekrytointitarpeita ja vastaavia säännöllisesti ja suunnitellusti tarkkaillaan. Kuviossa 2 on esitelty Porterin toimiala kenttää kuvaava ns. viiden voiman malli. Liitteestä 1 löytyy useamman toimialalla vaikuttavan yrityksen liikevaihdot ja tulokset ja niitä tarkastelemalla voi todeta, että moni yritys on verrattain nuori, joten lakimuutos on todennäköisesti vaikuttanut suuresti alalle tuloon. Keskusteluissa Loginetsin toimitusjohtajan kanssa kävi ilmi, että nyt markkinoilla on havaittavassa kilpailun kovenemisen merkkejä. Toimittajia jopa kilpailutetaan toisin kuin lakimuutoksen astuessa voimaan, jolloin asiakkaat eivät ilmeisesti vertailleet toimittajia kovin paljon. Ilmeisesti jonkin järjestelmän hankkiminen oli etusijalla lakisääteisten velvollisuuksien helppoon ilmoittamiseen. Kuviossa kaksi on Uimosen laatima kuvaus Porterin kilpailukenttämallista.



Kuvio 2. Porterin kilpailukenttämalli (Uimonen).

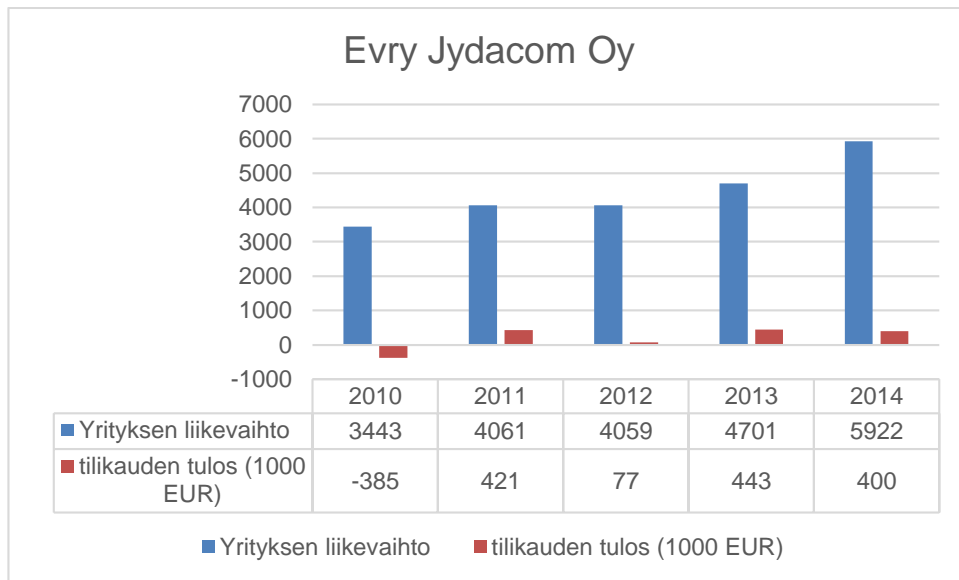
Yksi tarkkailun ja analyysin kohteena oleva yritys on samalla toimialalla toimiva Movenium Oy. Kuvioissa 3–5 on kolmen kilpailijayrityksen liikevaihto ja tulos neljän viimeisin

vuoden ajalta. Liitteessä yksi selviää tarkempaa tietoa valituista kilpailijasta kuin myös muista toimialalla vaikuttavista yrityksistä.



Kuvio 3. Movenum tulos 2010–2014 (mukaillen Fonecta a).

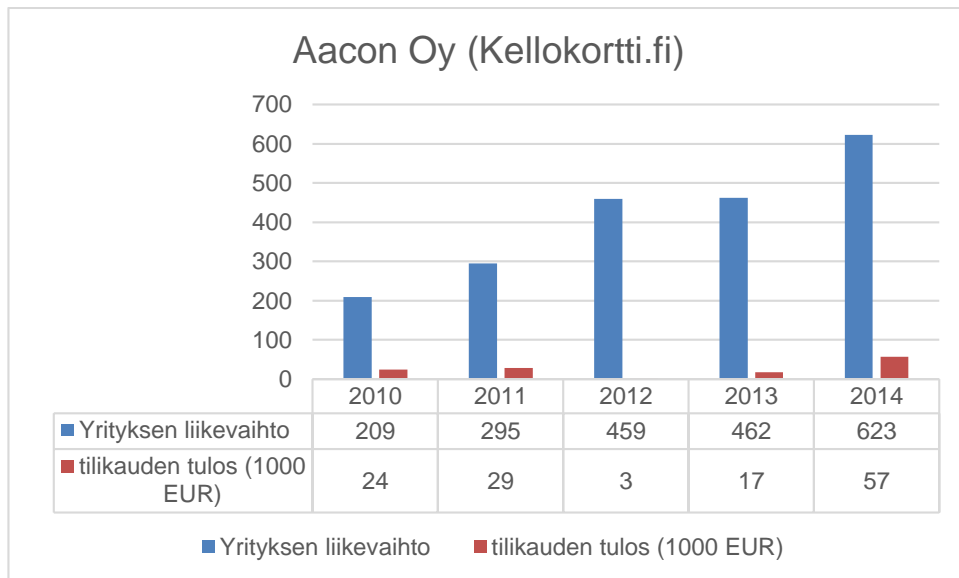
Kuten kuvioista 3–5 käy ilmi, liikevaihdot ovat kasvu-uralla ja 2014 yritykset ovat saaneet merkittävää kasvua aikaiseksi. Movenumin osalta kiinnostavuutta lisää se, että se on kolmikosta ainoana saanut Ruotsissa id06-lakimuutoksen hyväksynnän valtuutetuksi toimijaksi ruotsin markkinoilla. Näin ollen se voi tarjota palvelujaan kulunvalvonnan saralla myös Ruotsin markkinoilla. Yksi ilmi tullut toimintatapa tätä raporttia tehdessä on seurata miten laki muuttuu muissa Euroopan maissa, ja jos niin käy, silloin markkinoilla pitää olla ajoissa, mielellään etupainotteisesti.



Kuvio 4. Evry Jydacom tulos 2010–2014 (mukaiillen Fonecta b).

Evry Jydacomin harjoittama yhteistyökuvio Cramon kanssa voisi olla myös yksi Loginetsin tapa päästä käsiksi kansainvälistymiseen, Cramohan rakentaa laajasti eripuolella Eurooppaa, suurimpana markkina-alueena ruotsi. Cramon kilpailija Ramirent tarjoaa kulunvalvontaan omaa Ramismart-palveluaan, joten ehkä Ramirent voisi olla varteenotettava kumppani. Molemmat yritykset ovat asiakasportfolioltaan samankaltaisia ja operoivat kutakuinkin samoilla markkina-alueilla, ts. Pohjoismaissa sekä Manner- ja Itä-Euroopassa.

Cramo ja EVERY Jydacom tekevät yhteistyötä työmaiden kulunhallinnan ratkaisuisissa. Jydacon kuuluu Evry-konserniin, joka on johtava IT-toimija pohjoismaissa. Kaikkiaan konsernissa on noin 10 000 työntekijää, joista Suomessa on noin sata ja siitä Jydacommassa 40 henkilöä. Jydacomin liikevaihto Suomessa on noin 4,8 milj. euroa, kun taas koko konsernin liikevaihto on noin 1,5 miljardia euroa. Yritys Suomessa on toimittanut tuotteitaan yli 2 000 suomalaiseseen rakennusalan yritykseen. (Suomen Tilajavastuu Oy 2016b.)



Kuvio 5. Aacon Oy tulos 2010–2014 (mukaillen Fonecta c).

Aacon Oy on yksi esimerkki yrityksistä, joka harjoittaa toimistotyöläisten kalenteri ja projekti seuranta, että myös rakennusalan kulunvalvontaa. Yritys aloitti liiketoimintansa aikoinaan toiminnanohjausjärjestelmillä 1990-luvun alkupuolella. Liikevaihdon kasvun myötä voi päätellä, että lakimuutos kesällä 2014 on laajentanut yrityksen tarjoamaa vielä entisestään.

Hinnoittelussa alalla on kirjavaa käytäntöä. Yksi veloittaa käyttäjämäärien perusteella, toisilla on portaikko tyyliin 1–10 henkilöä, 11–19 henkilöä jne. Jokaisella on kuitenkin kuukausiperusteinen veloitus, alkaen aina perustasolla 9 €/kk. Perustason ja palvelukokonaisuuksien lisääntyessä, veloituksia lisätään henkilömäärän mukaan. Palvelupakettien kuukausimaksuihin lisätään 1–3 €/hlö valittavan palvelumallin mukaisesti. Suuri osa tarjoaa kulunvalvontaan omia laitteitaan joko vuokraus- tai ostoperiaatteella. Näin toimii esim. Movenium. Kuvakaappauksissa, kuvat 6 ja 7, on Movenium Oy:n tarjoamat palvelupaketit rakennustyömaiden kulunvalvontaan sekä Suomessa että Ruotsissa. Näiden lisäksi tarvitaan tietysti kulunvalvonta laite, tämä siis vuokra tai ostoperiaatteella.

BASIC	PRO SUOSITUIN TUOTTEEMME	PREMIUM
9€ /KÄYTTÄJÄ/KUUKAUSI	15€ /KÄYTTÄJÄ/KUUKAUSI + VUOSILISENSSI 570 €	X€ PYYDÄ RÄÄTÄLÖITY TARJOUS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ KULUNSEURANTA</li> <li>✓ VEROTTAJARAPORTIT</li> <li>✓ EXCEL-, CSV- JA PDF-VIENTI</li> <li>✓ HISTORIA JA TIETOJEN PALAUTUS</li> <li>✓ PROJEKTIT/TYÖKOHEET</li> </ul>	KAIKKI BASIC-VERSION OMINAISUUDET + <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ASIAKKAAT</li> <li>✓ BUDJETIT JA TUNTIHINNAT</li> <li>✓ POISSAOLOJEN RAPORTOINTI JA HYVÄKSYNTÄ</li> <li>✓ OMIEN KENTTIEN LISÄYS</li> <li>✓ GPS-PAIKKAVARMENNUS</li> <li>✓ KÄYTTÄJÄROOLIT</li> </ul>	KAIKKI PRO-VERSION OMINAISUUDET + <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ TEHTÄVIENHALLINTA</li> <li>✓ KULKULUVAT JA PEREHDYTYKSET</li> <li>✓ INTEGRAATIO TALOUSHALLINTOON</li> <li>✓ OMALOMAKKEET</li> <li>✓ TIMESENSE-APPLIKAATIO</li> <li>✓ OMA ASIAKASVASTAAVA</li> </ul>

Kuvio 6. Movenium palvelupaketit Suomessa (Movenium).

Yrityksen harjoittaessa liiketoimintaa myös Ruotsissa luonnollisesti myös yrityksen internetsivut palvelevat ruotsiksi ja palveluhinnasto on Ruotsin kruunuina.

Tidrapportering	ID06 Personalliggare
9 kr /ANVÄNDARE/AKTIV BYGGDAG	25 kr /PROJEKT/AKTIV BYGGDAG
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ MOBIL TIDRAPPORTERING</li> <li>✓ SKRÄDDARSYDD TIDRAPPORT               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ BUDGET</li> <li>✓ ATTESTERING</li> </ul> </li> <li>✓ FAKTURERINGS &amp; LÖNEUNDERLAG</li> <li>✓ FRÅNVARO &amp; TRAKTAMENTEN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ID06 GODKÄND</li> <li>✓ UPPFYLLER SKATTEVERKETS KRAV</li> <li>✓ FRI SUPPORT INGÅR</li> <li>✓ CHECKA IN ELLER UT PÅ EN SEKUND</li> <li>✓ ÅTERSAMLINGSLISTOR</li> <li>✓ NÄRVARORAPPORTER</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><a href="#">KONTAKTA OSS FÖR DEMO &gt;&gt;</a></p> <p style="text-align: center;">Eller ring 08-408 088 72</p>	<p style="text-align: center;"><a href="#">KONTAKTA OSS FÖR DEMO &gt;&gt;</a></p> <p style="text-align: center;">Eller ring 08-408 088 72</p>

Kuvio 7 Movenium palvelupaketit Ruotsissa (Movenium).



### 3.6 Markkinoille pääsyn haasteita

Maihinnousu uusille markkinoille on äärimmäisen vaikeaa, ja usein se vie paljon yrityksen voimavaroja ja aikaa. Kuten Äijö kirjassaan mainitsee, markkinoille pääsyn esteitä eritoten viennissä on useita. Näistä esteistä hän nostaa erityisesti seuraavia asioita:

- yrityksen ja imagon tuntemattomuus
- referenssien vähyys
- uskottavuuden ja luottamuksen puutteellisuus
- markkina-, asiakas- ja kilpailijatiedon vähyys
- sidosryhmäsuhteiden ja – kontaktien olemattomuus
- alun investointikustannukset
- jakelukanavien puutteellisuus
- päämiehen ja toimittajan vaihtovastus sekä vaihtokustannus
- pienet sarjat eli sarjatuotantoedun puuttuminen
- kokemuksen vähyys ja siitä aiheutuva tehottomuus
- kilpailijoiden omat vastatoimet
- kaupankäynnin ja investointien esteet (tullit, luvat, verot jne.)
- erot standardeissa ja käyttäytymissäännöissä
- mahdolliset valuuttariskit tai maksuliikenteen hitaus ja riskit
- suurikokoiset rahoitustarpeet ja -kustannukset
- välimatkasta aiheutuvat kuljetus- ja yhteydenpitokustannukset
- poliittiset ja sosiaaliset erilaisuudet
- lainsäädännölliset eroavuudet

(Äijö 2008, 60 - 61).

Voittaakseen nämä esteet, yritys tarvitsee aikaa ja rahaa. Äijö mainitseekin, että ”jokaisella uudella tulokkaalla on myötäsytynen kustannushaitta verrattuna jo markkinoilla toimiviin kilpailijoihin” (Äijö 2008, 61). Äijö toteaaakin tutkimustuloksiin nojaten kirjassaan, että suomalaisyritysten neljä suurinta ongelmaa kansainvälisen menestyksen saavuttamisessa ovat järjestyksessään: yrityksen tuntemattomuus, vajavaiset tiedot markkinoista, resurssien vähyys ja ulkopuolisen toimijan tavalliset hankaluudet. (Äijö 2008, 49.)

Suomalaisyrietyksien menestyminen kansainvälisesti perustuu hyvin yleisesti muutamaa eri tekijään. Monesti taustalla on kilpailijoita paremmat tuotteet, teknologiaosaaminen tai tuotteiden parempi laatu. Myös projekti – ja tuotantomenetelmien hallinta suomalaisyrityksissä on yksi menestyksen tekijöistä. Hieman pienempiarvoisista selittävästä tekijöistä Äijö mainitsee palvelun, tuotevalikoiman, räätälöintiosaamisen, yhteistyön tai asiakassuhteiden hallinnan menestystä selittäviksi tekijöiksi. Eritoten ICT-alalla palvelu ja hyvät suhteet alan toimijoihin korostuvat verrattuna muihin toimialoihin. (Äijö 2008, 48)

### 3.7 Kasvustrategia

Kirjassaan strategialli Jukka Ala-Mutka esittää neljä erilaista kasvustrategiamallia. Näitä malleja Ala-Mutka nimittää seuraavasti: keihäänkärkimalli, lumuhiutalemalli, liiketoiminta-alustamalli ja avoin innovaatiomalli. Nämä strategiamallit on rakennettu neljän eri yrityksen analyseistä. Malleina toimivat yritykset ovat Basware, Ramirent, Sulake ja MySQL. Alamutkan mukaan kyseisiä malleja yrityksissä käytetään päällekkäin, mutta usein yksi näistä nousee muita hallitsevammaksi. Hyvin usein tämä määrittää yrityksen kasvun lähteen ja suunnan. Kuviossa kahdeksan esitetään mallien erilaisia painotuksia. (Ala-Mutka 2008, 227,262).

	Kasvun lähde	Kasvun ulottuvuudet
Lumihiutale	Samantyyppisen toimintamallin kopioiminen siten, että jokaisella tasolla on oma riippumaton ja itseohjautuva osa kasvussa	1. uudet markkinat ja laaja tarjoama 2. uudet alueet 3. portfolion laajentaminen
Keihäänkärki	Aluksi yhteen keihäänkärkeen keskittyminen ja sen jälkeen kasvaminen uusilla tuotteilla tai palveluilla keihäänkärjen rinnalle	1. uudet markkinat keihäänkärjellä 2. markkinan sisällä (monikanavaisuus, esim. agentit, jälleenmyyjät). 3. tarjoaman kasvattaminen (kasvaminen asiakkaissa)
Liiketoiminta-alusta	Ensin perustetaan yksi tuote, johon perustuu ensi onnistuminen. Uudet tuotteet perustuvat jo alustetuille kyvykkyyksille.	1. uudet markkinat, ensimmäinen tuote on keihäänkärki. 2. uusi tuotevalikoima uusille asiakassegmenteille. (pohjautuu samoihin kyvykkyyksiin) 3. tarjoaman kasvattaminen olemassa oleville asiakkaille.
Avoin innovaatio	Yhteisöllinen kehittäminen	1. lähtökohtana globaalit markkinat 2. monikanavaisuus, esim. partnerit, jälleenmyyjät.

Kuvio 8. kasvun lähde ja ulottuvuudet (Ala-Mutka 2008, 264).

### 3.8 Case Basware

Basware toimii ohjelmistoalalla ja sen toimintaan vaikutti suuresti kirjanpitolain sekä EU direktiivien (EU 2001/115/EY) muutokset. Baswaren kasvun mallina oli mainittu keihäänkärkimalli ja tuote oli paperiton ostolaskujen käsittelyjärjestelmä, silloisena nimeään e-Flow.(nykyään accounts payable automation). E-flow ohjelmistosta kasvoi ohjelmaperhe, joka tuki yritysten välistä sähköistä kaupankäyntiä ostotoimintojen näkövinkkelistä. (Ala-Mutka 2008, 237,241.)

Aluksi Basware yritti avata markkinoita suoraan jälleenmyyjien avulla sen kuitenkin onnistumatta toivotulla tavalla. Yrityksen ollessa tuntematon ja tuotteen ollessa uusi, hyvien jälleenmyyjien saaminen vaikeaa. Basware ymmärsi, että markkinat pitää itse luoda ja omia kanavia käyttää nopeassa kasvussa. Tie aukeni paremmin hakemalla itse referenssiasiakkaat ja sen jälkeen hakea kasvua kanavakumppaneiden avulla. Käytännössä Basware opetti asiakkaitaan hyödyntämään sähköistä laskutusta ja loi itse markkinat jälleenmyyjille. Tutkimalla asiakkaiden tarpeita Basware kehitti uudet tuotteensa ja asiakkaiden ideoista sen useimmat tuotteet ovatkin lähtöisin. Kansainvälisen liiketoiminnan kasvamisen yrityksen alkutaipaleella teki mahdolliseksi asiakaskoh-

tainen räätälöinti, mutta sittemmin yritys on luopunut niistä. Toki asiakkaiden ideoita edelleen otetaan tuotekehitykseen mukaan, mutta varsinaista asiakaskohtaista räätälöintiä ei enää suoriteta. (Ala-Mutka 2008, 238–242).

Kansainvälistymisensä Basware aloitti Ruotsista, ja sen jälkeen useat markkinat on avattu asiakkaiden avulla. Ensiksi uuteen markkinaan on toteutettu kansainvälisten asiakkaiden järjestelmiä, ja samalla hetkellä on perustettu oma paikallinen konttori. Näin saadaan paikallista osaamista heti käyttöön ja yhtenä referenssinä voidaan käyttää paikallista toteutusta. Vuodesta 2002 alkaen uudet markkinat on avattu omien kansainvälisten asiakkaiden kanssa ja siten Baswaren kansainvälistyminen tapahtuu käytännössä omien asiakkaiden kautta. (Ala-Mutka 2008, 238, 243)

Baswaren strategiamallin perustukset Ala–Mutkan mukaan ovat

- keihäänkärkituote ja tuotetarjoaman kasvattaminen
- tuotteiden kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa
- asiakkaiden avulla tapahtuva kansainvälistyminen
- markkinoiden järjestelmällinen rakentaminen
- nopea kasvu kanavakumppaneiden avulla
- läpinäkyvä mittaaminen, kannattava kasvu
- nopea reagointi huomattuihin poikkeamiin

(Ala-Mutka 2008, 243).

Loginetsin nyt harkitsema tapa muistuttaa keihäänkärkimallia, tarkoitus on luoda Nopsa kokonaisuudesta ylivoimainen tuote markkinoilla. Palvelukokonaisuus pohjautuu vahvasti sähköiseen asiointiin, eli ohjelmistot näyttelevät suurta roolia tuotteen toimivuuden osalta.

Kim ja Mauborge esittää kirjassaan Blue Ocean Strategy, kaksi erilaista strategiaa, sinisen tai punaisen meren strategia. Kuten arvata saattaa, punaisen meren strategia on täynnä kilpailua ja pelisäännöt kilpailijoiden kesken ovat tiedossa ja toimialan rajat on määriteltä ja hyväksytty.

Sinisen meren strategia taas perustaa toimintansa luovaan aktiviteettiin. Sinisen meren strategian määritelleet Kim ja Mauborge esittävät että tyypillisiä elementtejä heidän esittelemälleen strategialle ovat kysynnän aikaansaaminen, kannattavan kasvun mahdollisuudet ja hyödyntämätön markkinatila. Case Baswarea voisi kuvata sanalla sinisen meren strategia, joka keskittyy yrityksen oman tuoteinnovaation paremmuuteen ja jopa

itsepäistä uskoa siihen. Kuten Baswaren tapauksessa, tuotteen on oltava ylivertainen ja markkinat pitää luoda itse perustelemalla oman tuotteen hyödyt verrattuna nykytilaan. Näin kenties saavutetaan sellainen asema, jossa tuotteen hinta voidaan määritellä sen aiheuttamaan hyötyyn nähden, ei sen aiheuttamiin tuotantokustannuksiin nähden. Tämänlaisen tilanteen ollessa kyseessä puhutaan ns. kermankuorinta tuotteesta. Muista kotimaisista yrityksistä tämän strategian ainakin osittaiseen toteuttamiseen on osallistunut Varusteleka niminen yritys, markkinoinnissaan ja toimintatavoissaan se erottuu perinteisistä kaupanalan toimijoista.

### 3.9 Lainsäädäntö

Kuten aiemmin luvussa 3.2 kulunvalvonta todettiin, lainsäädäntö on tärkeää toimialan kehityksessä. Näyttäisi siltä, että Suomi on tiukemmin laatinut lakeja alan kulunvalvontaan ja siihen liittyviin säädöksiin. Yleisesti voidaan sanoa, että kulunvalvontalainsäädännön perimmäisenä tarkoituksena on harmaan talouden torjunta. Vastaavanlaisia lakeja on juuri (1.1.2016, laki id06) tullut voimaan myös Ruotsissa. Tämän johdosta voi hyvinkin ennakoida vastaavanlaisen lainsäädännön leviävän myös muihin Euroopan maihin. Yritysten veronmaksu ja verosuunnittelu onkin ollut kansainvälisessä lehdistössä viime vuosina hyvin esillä.

Isossa-Britanniassa lainsäädäntä rakennusosalalla ja sen myötä kulunvalvontaa suorittavat yritykset ovat pääsääntöisesti keskittyneet turvallisuuteen ja varkauksien estämiseen. Turvallisuudessa keskitytään nimenomaan henkilöstön, ohikulkijoiden tai sivullisten ja kaluston turvallisuuteen. Kulunvalvontaan ei ehkä vielä osata ajatella sen seurattavuuden, suunnitelmien, ja työnjärjestelyn helpottamisen kautta, saati sitten vero- ja muun viranomaisilmoitusten kautta. Rakennusmarkkinoiden koko on noin seitsenkerertainen Suomeen verrattuna (Eurostat 2016.), joten potentiaalia markkinoilla kyllä riittää.

Norjassa kuten englannissakin lainsäädäntä lähtee turvallisuuteen liittyvistä kysymyksistä. Mielenkiintoista kyllä, rakennusalan internetsivulla opastusta tarjotaan seuraavilla kielillä: norja, englanti, puola, eesti, liettua. Suomen viennistä ulkomaille Norjan osuus oli 2,9 % (Suomen virallinen tilasto, 2016). Norjan sijainti Suomen naapurimaana on luonnollinen kohde vientimaaksi, mutta tilastollisesti vienti Suomesta Norjaan ei kovin merkittävää osuutta kokonaisviennistä näyttele. Norjan maine kalliina maana mitä ilmeisemmin heikentää sen kiinnostavuutta potentiaalisena vientimaana.

Saksan ollessa Euroopan talousveturina ja suomen isompana vientikumppanina jo kahtena vuotena peräkkäin eli vuosina 2014 ja 2015 on luonnollisesti mielenkiinnon kohteena potentiaalisesti vientimaaksi (SVT, 2016). Työsuojelu Saksassa on struktuuriltaan kaksijakoinen, se muodostuu valtiollisesta työsuojelujärjestelmästä sekä itsenäisistä tapaturmavakuutuslaitoksista. Ensin mainittu säättää lait ja asetukset, jälkimmäiset valmistelevat omia työtapaturmien ehkäisyä koskevia neuvojaan. Yhdessä nämä toimijat ovat kehittäneet koko Saksassa vaikuttavan työsuojelustrategian työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi työsuojelutoiminnan avulla (Euroopan työterveys- ja työöturvallisuusvirasto, 2016).

### 3.10 Markkina-alueet

Eräänä osa-alueena työssä oli selvittää rakennusalan markkinoiden kokoa Euroopassa yritystä kiinnostavilla alueilla. Näiden selvittelyyn soveltuvat Eurostatin tilastot, joista hakuja voi tehdä erilaisilla parametreilla. Näistä valinnoista kiinnosti etenkin yritysten lukumäärä rakennusalalla ja näiden yritysten koko.

Toimialaluokituksia on eri maissa jonkin verran, ja nämä luokitukset ovat tilastojen valintoja tehdessä jo valmiina. Pääluokkana oleva rakennusala (construction) jakaantuu vielä esimerkiksi seuraaviin alaluokkiin, suomennokset vapaasti kääntäen:

1. Construction (rakentaminen)
2. Construction of buildings (talonrakennusala)
3. Construction of residential and non-residential buildings (asuin- ja liikerakentaminen)
4. Development of building projects (kiinteistökehitys, kaavoitus jne.)
5. Civil engineering (julkinen rakentaminen, infrastruktuuri).

Keskustelujen ja tilastojen erilaisuuden vuoksi näistä luokituksista valittiin vain pääluokka construction. Syynä valintaan olivat eri maiden vaihtelevat käytännöt toimialaluokkien välillä. Esimerkiksi Suomessa näissä tilastoissa ei muiden alaluokkien alla esiintynyt vaihtelua. Mahdollisesti markkinoiden koon vuoksi tarkempaa tilastoa ei esimerkiksi Suomesta löydy. Suuremmissa maissa vaihtelua tilastoissa esiintyy eri alaluokituksen valitsemalla, mutta markkinoiden koko käy ilmi riittävällä tarkkuudella vain valitsemalla pääluokan. Liitteestä kaksi selviää markkinoilla olevien yritysten määrä henkilöstöluvumäärän mukaan. Taulukoihin on valittu Loginets Oy:tä kiinnostavat maat.

### 3.11 Asiakkaiden valinta

Tätä osa aluetta ei saa unohtaa mietittäessä askeleita kohti kansainvälistymistä. On muistettava myös kysyä itseltään, mitkä ovat nykyiset asiakkaamme? Toimivatko ne jo kansainvälisesti? Jos näin on, helpoiten jalansija ulkomaille kenties onnistuisi tätä kautta. Laajasti sanottuhan on, että myynti nykyiselle asiakkaalle on moninkertaisesti helpompaa ja kustannustehokkaampaa kuin uusien asiakkaiden saaminen. Mitä yrityksiä haluamme ensisijaisesti uudessa kohdemaassa lähestyä? Kuinka se tulisi tehdä?

Asiakkaan valinta määrittelee kohderyhmän, jolle yrityksen arv lupaus on kaikkein korkein. Valintaprosessissa havainnoidaan asiakkaiden ominaisuuksia, jotka vastaavat parhaiten yrityksen määrittelemää asiakassegmenttiä. B to B – markkinoilla segmenttijako on usein kolmiosainen, hintatietoiset, edelläkävijät ja teknisesti edistyneet. (Kaplan & Norton 2004, 67.)

Nortonin ja Kaplanin mukaan asiakkuuksien kehittäminen muodostuu neljästä prosessista, asiakkaiden valitseminen, uusien asiakkaiden hankkiminen, asiakkaiden säilyttäminen ja asiakassuhteiden vahvistaminen. (Kaplan & Norton 2004, 121.)

Ylivoimaisen asiakashyödyn määrittelemisen on kaiken perusta onnistumiselle kansainvälistymisen tiellä, tämän hyödyntäminen niin suunnittelussa kuin toteutuksessaakin luo vahvan pohjan menestymiselle kansainvälisillä markkinoilla. (Äijö 2008,16). Äijö mainitseekin, että menestys perustuukin lopulta aina parempaan tarjoomaan sekä erinomaisempaan tapaan myydä ja markkinoida sitä. (Äijö 2008, 27)

### 3.12 Asiakkaiden valitseminen

Valintaprosessin alkuun markkinat jaetaan osiin, Loginetsin tapauksessa määritellään siis alustavasti kohdemaat. Näistä kullakin maalla on omat erityspiirteensä, ja niiden perusteella ikään kuin luodaan eräänlainen etenemiskartta maittain. Maiden välisiä kansallisia kulttuuri- sekä organisaatiokulttuurien eroja voi tarkastella hollantilaisen Geert Hofsteden tutkimuksiin nojaten ja ammentaa näistä tietoja liittyen monikulttuurisessa ympäristössä toimimiseen. Kuten Kaplan ja Norton toteaa, yrityksen asiakasvalinta vaikuttavaa sen toimintoihin ja päinvastoin eli toiminnot ja resurssit yrityksessä

voivat vaikuttaa siihen, mitkä ovat yrityksen parhaat asiakkaat. (Kaplan & Norton 2004, 124.) Näitä mittareita ja tavoitteita voi esim. kuvion yhdeksän määrittelyn avulla hahmottaa.

<b>Asiakasvalinnan tavoite</b>	<b>Mittarit</b>
segmenttien ymmärtäminen	saatu voitto markkinaosuus
kannattamattomien asiakkaiden seulominen	näiden osuus
avainasiakkaiden tavoittelu	näiden lukumäärä
Brändijohtaminen	brändiä ja mieltymyksiä koskevat tutkimukset
uusien asiakkaiden hankkiminen	potentiaalisista -> ostaviksi asiakkaiksi uusien asiakkaiden kokonaisarvo hankkimiskustannukset
jälleenmyyjät / partnerit	kontaktien lukumäärä, tehdyt tarjoukset
asiakas uskollisuus	ostojen toistuvuus parannusehdotukset / palaute kokonaistoimittajaosuus % ongelmien / reklamaatioihin ratkaisuun kuluva aika

Kuvio 9. Asiakasvalinnan tavoite ja mittarit (mukaillen Kaplan & Norton 2004, 126, 130).

### 3.13 Uusien asiakkaiden hankkiminen

Tämä on ehdottomasti yrityksen vaikein ja kallein toiminto, mutta myös perusedellytys yrityksen olemassa olon kannalta. Kaplan ja Norton mukaan asiakassuhteen voi perustaa perustason eli sisäänheittotuotteen perusteella, joka voi olla jopa ilmainen tai suurella alennusprosentilla myytävä tuote. Myytävän tuotteen on oltava ratkaisu asiakkaan tärkeään ongelmaan ja ostokokemus on saatava asiakkaalle helpoksi ja riskittömäksi. Luonnollisesti tässä prosessissa ei saa olla virheitä ja toimituksen sekä laadun pitää olla moitteetonta. (Kaplan & Norton 2004, 129.)

### 3.14 Asiakassuhteen säilyttäminen ja vahvistaminen

Kanta-asiakkaat muodostavat kaikkien yritysten peruskuorman ja siten luovat edellytyksen vakaaseen ja ennustettavaan liiketoimintaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tämä asiakasryhmää käsitellään itsestään selvänä. Monesti toki on niin, että kanta-asiakkaista se n. 20 prosenttia tuo n. 80 prosenttia liikevaihdosta tai ainakin suhde hyvin useasti on tämän suuntainen.

Uskolliset asiakkaat eivät aktiivisesti etsi uusia toimittajia, he arvostavat nykyisen toimittajan laatua ja lisäarvon tuottoa; nämä tekijät mahdollistavat kilpailijoita korkeammat hinnat toimittajan tuotteille. Asiakaspalvelu ja erilaiset sähköiset palvelut ovat ensisijai-



sia keinoja ylläpitämään asiakaskasuskollisuutta että vahvistamaan yrityksen arvolu-  
pausta sekä varmistamaan palvelun laatua. (Kaplan & Norton 2004, 130.)

”Kaikkien asiakkuuksien kehittämisprosessien päätavoite on asiakkaiden arvon lisää-  
minen.” (Norton ja Kaplan 2004, 133.) Vahvistamisen keinona useasti tarjotaan lisä-  
tuotteita tai palveluita perustason tuotteiden rinnalla, ts. harrastetaan lisämyyntiä. Joka  
tapauksessa, aktiivinen kontaktointi asiakkaan suuntaan ensi ostoksen jälkeen on yksi  
esimerkki halusta vahvistaa asiakas-toimittaja suhdetta. Aktiivinen asiakkuuksien hal-  
linta koko asiakassuhteen elinkaaren ajan kuuluu organisaation perustyökalupakkiin.  
(Kaplan & Norton 2004, 133.)

### 3.15 PESTEL-analyysi

Analyysityökalu on useita, tunnetuin lienee SWOT-analyysi, hieman harvempia kenties  
PESTE- ja PESTEL-analyysit. Itse valitsin PESTEL-analyysin tähän raporttiin siitä syys-  
tä että se mielestäni palvelee yritystä paremmin sen laaja-alaisemman katsantokannan  
johdosta. SWOT-analyysiä yrityksen kannattaa käyttää peilattaessaan sen omaa asemaa  
verrattuna kilpailijoihin.

PESTEL analyysi tulee sanoista poliittinen (political), ekonominen (economic), sosiaali-  
nen (social), teknologinen (technological) ympäristö (environmental), lainsäädäntä (le-  
gal).

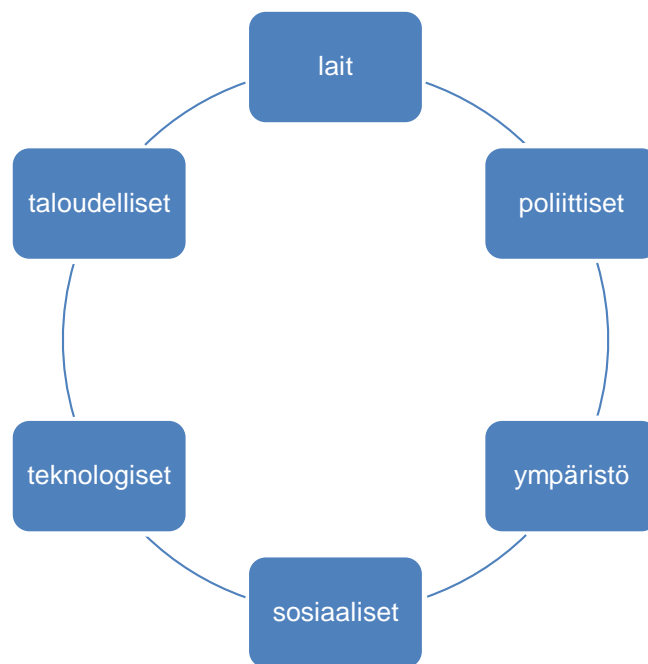
Poliittinen analyysi tarkoittaa sitä, miten valtioiden hallinto vaikuttaa yritysten ympäris-  
töön. Tähän kuuluu lainsäädäntö, verotus, työntekijöitä ja työnantajia koskevat lait, tuki-  
toimenpiteet jne. (Kamensky 2010, 132.) Hallituksilla on myös merkittävä vaikutus kou-  
lutukseen, infrastruktuuriin, terveydenhuoltoon jne.

Ekonomiseen analyysiin kuuluu talouden muutokset, korkojen muutokset, valuuttakurs-  
sit sekä inflaatio tai deflaatio. (Kamensky 2010, 132).

Sosiaaliset näkökulmat pitävät sisällään kulttuuriset vaikutukset, väestömäärän muu-  
tokset, väestön ikäjakauman, trendien vaikutukset yritysten tuotteisiin, vapaa-aika jne.  
(Kamensky 2010, 132).

Teknologiseen näkökulmaan kuuluu tutkimus ja tuotekehitys, automaation kasvu, uusien innovaatioiden ja laitteiden tuomat mahdollisuudet. Raaka-aineteknologia ja valmistusteknologia osaltaan vaikuttavat tähän näkökulmaan. (Kamensky 2010, 132.) Mainituilla tekijöillä voi olla merkittävä vaikutus yritysten liiketoimintaan, sillä vaikuttaa näiden kehitys hintoihin, laatuun, ja jossain tapauksissa muodostaan esteitä alalle tai toimittajaksi pääsyyn.

Ympäristö viitekehyksenä sisältää ilmaston, säähän ja ilmaston muutokseen liittyviä tekijöitä. Maankäyttöön ja vesistöön liittyvät asiat sisältyvät ympäristöviitekehykseen. (Kamensky 2010, 132.) Elektroniikka-alalla yksi esimerkki näistä on RoHS-direktiivi 2011/65/EU, joka rajoittaa sähkö- ja elektroniikkalaitteissa käytettävien aineiden määrää. Kuviossa kymmenen havainnollistetaan PESTEL-analyysityökalun osa-alueet.



Kuvio 10. PESTEL-analyysin osa-alueet.

Analyysin voi esittää esimerkiksi taulukon muodossa kuten kuviossa 11. Tällä tavoitellaan yrityksen asemoimista ympäristöönsä tai hahmotellaan yrityksen tulevaisuuden tilaa suhteessa tarkasteltavaan kohteeseen. Näin tarkasteltuna saadaan kenties selville yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia monestakin eri näkökulmasta.

vaikuttava voima	Esim. Saksa	Esim. Evry Jydacom
Poliittiset	Ei merkittävää eroa Suomeen, maahanmuutto-> rakennustyöläisiä paljon?-> tarvetta helpolle kulunvalvonnalle?	Yhdessä Cramon kanssa, Cramo kansainvälinen ja vaikuttaa hieman suomalaisessa yhteyskunnassa, emo (Jydacom) kansainvälinen tekijä
Ympäristö	Kierrätys, kestävä kehitys	Ei eroa
Sosiaaliset	Viejinä pääosin pk-yritykset -> kenties helppo lähestyä yrittäjä-yrittäjä pohjalta paikallisten suosiminen?	Laajempi verkosto omalla liiketoiminta alueella, vahvempi toimija
Teknologiset	Jatkuva muutos, muokkaa toimintatapoja ja liiketoimintamalleja kaikkialla	Enemmän resursseja kehitykseen ja tuotekokeiluihin
Taloudelliset	Euroopan veturi -> yritysten kasvua-> mahdollisuuksia	Ison konsernin kenties mahdollistama tuki
Lait	Ei vielä samanlaista harmaan talouden lakia kuin suomessa-> Kenties suomen laki edistyksessä/ kehityksestä ylivertainen asiakashyöty pilvipalvelu muodosta	Varsinkin emolla resursseja seurata kehitystä, kenties jopa hieman lobata.

Kuvio 11. PESTEL-analyysitaulukko Loginetsista.

#### 4 Johtopäätöksiä

Loginetsin tavoitteena tässä opinnäytetyön toimeksiannossa oli saada omaa strategia-työtä helpottamaan perusrunko tulevaisuuden toimintatavoille. Raportin selvityksistä ja analyyseistä toivottavasti on hyötyä matkalla kohti kansainvälistymistä. Strategiatyö on jatkuvaa muokkausta, jossa peilataan vallitseviin olosuhteisiin ja resursseihin.

Yrityksen koon vuoksi, tehtävät liikkeet ja päätökset ovat nopeita, mikä sopii nykyiseen nopeasti muuttuvaan maailmaan. Paljon töitä kansainvälistymisen eteen on jo tehty, esimerkiksi verkkosivut on käännetty englanniksi ja ruotsiksi. Akkreditointia Ruotsiin on haettu paikallisilta viranomaisilta. Vielä 21.4.2016 päätöstä hyväksynnästä ei ole saatu, mutta arvokasta kokemusta kylläkin. Näin ollen ensimmäinen askel kohti kansainvälistymistä on otettu tekemällä ja menemällä itse ulkomaille. Tällä askeleella suurin loikka on jo otettu, ja tästä ensi askeleesta pitää ottaa kaikki hyöty ja oppi itselle kehitykseksi, oli se sitten positiivista tai negatiivista.

Ruotsi vientimaana on helppo lähestyä, mutta kilpailu ja menestyminen siellä ei ole helppoa. Ruotsalaiset ovat jo vuosia osanneet kaupata omia palveluitaan ja tuotteitaan

myös muille maille. Tästä esimerkkejä on niin Ikeasta, H&M:stä kuin ruotsalaisista lihapullista, unohtamatta musiikkiteollisuuden vuosikymmeniä jatkunutta kansainvälistä menestystä.

Paras ja motivoivin strategia mielestäni olisi edetä pienin ja saavutettavissa olevin askelein. Tavoitteet pitää olla yksinkertaisia ja selkeitä. Esimerkiksi käyköön ensi alkuun akkreditoinnin hyväksyntä Ruotsissa. Kun tämä on saavutettu, saadaan ensimmäinen asiakas jne. Luonnollisesti nykyisistä asiakkaista pitää selvittää, olisiko jo joku toimimassa kansainvälisesti, ja saada jalansijaa tätä kautta.

Liitteenä olevista tilastoista selviää, että Ruotsin markkinana on noin kaksinkertainen ja Iso-Britannian markkina noin seitsenkertainen Suomeen verrattuna (poislukien yli 250 henkilön yritykset). Kilpailu on mitä todennäköisemmin vähintään yhtä kovaa, ja asenteen pitää olla sen mukainen.

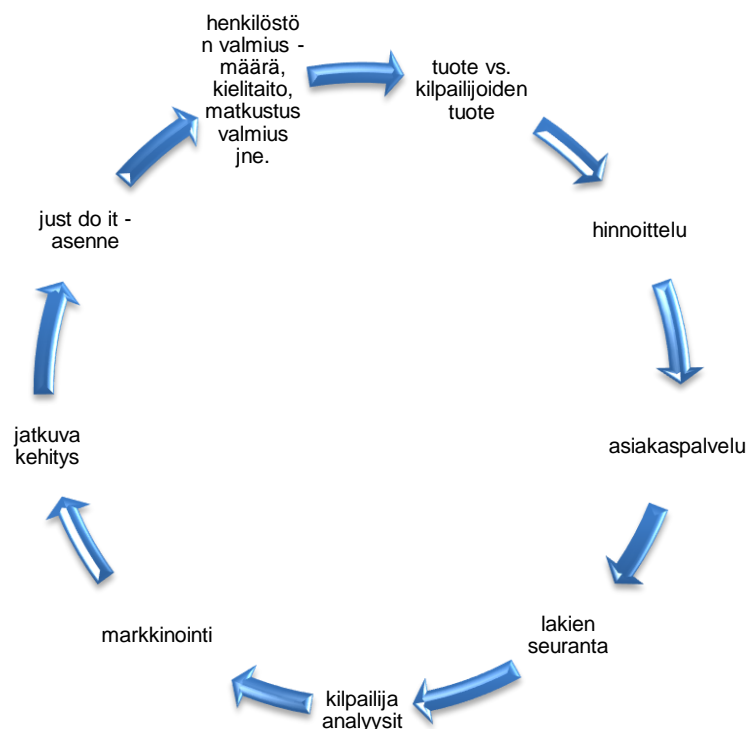
Onnistuminen Ruotsissa akkreditoinnin myötä olisi hyvin tärkeää. Myös referenssi-asiakas olisi tärkeä. Tämä asiakas voisi olla myös Suomesta, esimerkiksi yksi työn liitteenä olevista tilastoista selviävä yli 250 henkilön yritys. Nämä olisi luultavasti kohtalaisen helppo selvittää Suomen kokoisesta maasta. Sopiva referenssi voisi toki vaihtoehtoisesti olla jo ulkomailla toimiva suomalainen yritys. Joka tapauksessa, referenssi-asiakas Suomesta varmasti helpottaisi yrityksen jalkautumista kansainvälisille markkinoille.

Strategiaa mietittäessä yrityksen oman tuotteen ja palvelun syväanalyysi verrattuna kilpailijoihin olisi erinomainen lisä yrityksen työkalupakkiin. Tarkoituksena olisi saavuttaa ylivoimainen asiakashyöty. Tämän tarkempi vertailu voisi olla seuraava kohde tutkimukselle.

Yrityksen tunnettuuden lisääminen on yksi tärkeä tekijä yrityksen tiellä kansainvälistymiseen. Yksi strategiaa ja myyntiä helpottava tekijä olisikin se, että yritys lisää yhteistyötä koulujen kanssa. Suosittelisin yritystä tarjoamaan esimerkiksi harjoittelupaikkoja opiskelijavaihdossa oleville opiskelijoille niin tuotantotalouden kuin liiketalouden parista. Opiskelijoita voisi hyödyntää esimerkiksi markkinointimateriaalin tuottamisessa harjoittelun tai innovaatioprojektin merkeissä. Yksi toteutettava vaihtoehto innovaatioprojektille voisi olla esimerkiksi YouTube-mainosvideopätkä, joka toteutettaisiin yhdessä Metropolian opiskelijoiden kanssa. Mallia voisi ottaa esimerkiksi Ponssen Amerikanvideosta, sillä Ponssen YouTube-hitti poiki kymmeniä tilauksia (Savaspuro 2014). Näis-

tä opiskelijoista saattaisi jopa löytyä jo rakennusalalla opintojen ohessa työskenteleviä opiskelijoita näin helpottaen tiedon saantia tulevien kohdemaiden rakennusalasta. Kenties näin saataisiin jopa tulevia asiakkaita.

Erilaisilla messuilla ja muissa tapahtumisissa edustaminen on syytä liittää omaan toimintaan. Paikallinen näkyminen ja verkottuminen on peruslähtökohta asiakkaiden hankkimiseen, sillä kukaan ei Suomesta tule hakemaan. Internetistä löytyy linkkejä erilaisiin kansainvälisiin messuihin ja tapahtumiin. Hankaluutena voi vain olla päättää se, mikä tapahtuma on oikea paikka edustamiseen. Kuvio 12 esittää mielestäni tärkeimpiä kohtia, jotka yrityksen täytyy pohtia matkalla tulevaisuuteen.



Kuvio 12. Loginetsin myyntistrategian kulminaatiopisteet.

Aikataulutus ja seuranta strategiatyössä ovat tärkeitä, sillä ne asettavat raamit tulevaisuuden toiminnalle. Resurssien niukkuuden vuoksi liian kireitä aikatauluja ei itselle kannata asettaa, sillä päivittäiset tehtävät ja ennalta odottamattomat asiat aiheuttavat oman hankaluutensa kalenterin järjestämiselle. Joka tapauksessa suunnitelmia ja aikataulua tarvitaan halutun kehityssuunnan varmistamiseksi. Kuviossa 13 (liite 3) esitetään aikataulutus reilun vuoden päähän. Eurooppalainen lomakäytäntö on syytä pitää mielessä, sillä tunnetusti muualla Euroopassa elokuu on lomakuu, kun taas Suomessa

kesälomaa useimmiten halutaan pitää heinäkuun aikana. Liitteessä neljä esitetään Loginetsin strategiakartta, jossa esitellään ne osa-alueet, joihin yrityksessä pitää kiinnittää huomiota.

## 5 Loppusanat

Vastaaminen strategiatyön haasteisiin ei ole yksinkertainen asia. Tietoa ja lähdekirjallisuutta aiheesta on enemmän kuin yksi tutkija ehtii elinaikanaan koota. Tämä mahdollisesti selittää vaikeuden strategiatyön suunnitteluun ja implemointiin eli jalkautukseen. Koulukuntia, näkökulmia, oppisuuntia, kritiikkejä, työryhmiä, asiantuntijoita, konsultteja, neuvonantajia, mielipiteitä ja monia muita asioita tarvitaan luomaan menestyksekkäs strategia. Loppujen lopuksi tämän moninaisuuden keskeltä yrityksen on löydettävä oma tiensä menestykseen. Yhdistelemällä elementtejä analyysien ja tutkimusten tuloksista sekä kiteyttämällä toimintatapa mahdollisimman yksinkertaisesti on avain menestykseen. Tämän vuoksi osa strategiasta muodostuu näennäisesti niinkin yksinkertaisesta asiasta kuin päätöksenteko ja sen toteuttamisesta tiettyyn pisteeseen asti. Lopputuloksen määrittävät yrityksen asiakkaat tai yrityksen hallitus toiminnan liiketaloudellisen menestyksen asteen mukaan.

Tämän raportin aihe on erittäin haastava ja teoriaa strategiatyöstä on kuitenkin kirjoitettu todella laajasti, eli työhön vaadittava teoriaosuus oli helppo saada kokoon. Tutkimuksen luotettavuus on mielestäni hyvä, sillä käytetyt kirjalliset lähteet ja tilastot ovat verrattain uusia. Lähteinä muun muassa käytetyt Porterin sekä Nortonin ja Kaplanin teokset ovat strategiatyökalujen vankkoja perusteoksia, joihin moni uudempi strategiatyön kirja tai tutkimus nojaa.

Raportti vahvistaa osaltaan käsitystä suomalaisten yritysten alkutaipaleen kansainvälistymisen Ruotsin kautta, ja sen tien Loginetskin on alustavasti valinnut. Mikäli tehtäisiin toinen tutkimus Loginetsin kansainvälistymisstrategiaksi, uskoisin, että myös se antaisi samansuuntaisia ehdotuksia. Raportin hyöty toimeksiantajalle on toivottavasti ajatuksia herättävä ja vahvistaa käsitystä kansainvälistymisen mahdollisuuksista. Petri Kiiänlinnan sanoin keskustelut raportin tekijän kanssa ovat olleet yksi tämän toimeksiannon parhaita anteja, jo alkuhaastattelu antoi viitteitä tähän. Toimeksiantaja itse oli tyytyväinen raportin antiin (tapaaminen Kiiänlinna–Laitinen 21.4.2016). Aikataulun sovittami-

sessä oli hieman ongelmia. Lisäksi laajan teoriakirjallisuuden vuoksi työssä oli vaikeuksia löytää oikea suunta ja tehdä päätös työn rajaamisesta sopivaan pakettiin.

Keväällä 2016 yritys sai isolla suomalaisella rakennustyömaalla toimivan ulkomaisen yrityksen asiakkaakseen. Tämä asiakas on syytä muistaa, kun luodaan jatkoa kansainvälistymiseen. Baswaren tapaus osoittaa, että kansainvälistyminen yhdessä asiakkaiden kanssa on kannattava tie. Lisätutkimuksia varten, tuoteanalyysi verrattuna kilpailijoihin niin kotimaassa kuin ulkomaillaakin olisi hyvä seuraava selvityksen kohde. Lisätutkimuksia voisi myös tehdä halutuista kohdemaista ja selvittää niissä toimivia kilpailijoita ja käytäntöjä rakennustyömaiden kulunvalvonta alalla. Maailmalla ja Suomessa vallitseva startup-noste saattaisi osaltaan silotella Loginetsin matkaa maailmalle, sillä ovat ohjelmistot ja keskittyminen mobiilipuolen palveluihin iso alue yrityksen tuotteissa. Tätä aspektia ei tässä työssä käsitelty, vaan sen tämän työn tekijä jättää jatkotutkimuksia varten.

Kaiken kaikkiaan strategiatyöskentely on mielenkiintoista ja antoisaa, sillä laaditaanhan siinä suuntaviivoja ja toimintatapoja yrityksen menestymisen edellytykseksi. Näin ollen sitä ei sovi väheksyä. Hankaluutena työssä on saada siitä konkreettista ja koko henkilöstöä motivoivaa toimintatapaa. Monimutkaisen ja hankalien ilmaisujen poissulkeminen koko henkilöstöä kattavaksi tavaksi toimia edellyttää, että kaikki henkilöstöryhmät pääsevät osallistumaan strategiatyöhön.

## Lähteet

Aacon oy. Rakennustyömaat. [Http://www.kellokortti.fi/raksa-versio](http://www.kellokortti.fi/raksa-versio). Luettu 14.1.2016.

Ala-Mutka, Jukka 2008. Strategiamalli. Economica-kirjasarja. Talentum, Helsinki.

Arvonlisälaki 30.12.1501/1993. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501). Luettu 4.2.2016.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael 2010. Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 3. painos. Mc Graw Hill, New York.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi EU 2001/115/EY. [Http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:32001L0115&qid=1461511531458](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:32001L0115&qid=1461511531458). Luettu 24.4.2016.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2011/65/EU. [Http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32011L0065](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32011L0065). Luettu 18.2.2016.

Euroopan työterveys- ja työöturvallisuusvirasto. Saksa. [Https://osha.europa.eu/fi/about-eu-osha/national-focal-points/germany](https://osha.europa.eu/fi/about-eu-osha/national-focal-points/germany). Luettu 11.4.2016.

Eurostat. Database. [Http://ec.europa.eu/eurostat/data/database](http://ec.europa.eu/eurostat/data/database). Luettu 8.1.2016.

Fonecta a 2015. Yrityshaku. [Http://www.finder.fi/IT-sovelluksia,+IT-ohjelmistoja/Movenium+Oy/ESPOO/taloustiedot/1606973](http://www.finder.fi/IT-sovelluksia,+IT-ohjelmistoja/Movenium+Oy/ESPOO/taloustiedot/1606973). Luettu 11.1.2016.

Fonecta b. Yrityshaku. [Http://finder.fi/IT-sovelluksia%2C+IT-ohjelmistoja/EVRY+Jydacom+Oy/JYV%C3%84SKYL%C3%84/taloustiedot/187770](http://finder.fi/IT-sovelluksia%2C+IT-ohjelmistoja/EVRY+Jydacom+Oy/JYV%C3%84SKYL%C3%84/taloustiedot/187770). Luettu 11.1.2016.

Fonecta c. Yrityshaku. [Http://finder.fi/IT-konsultointia%2C+IT-palveluja/Aacon+Oy++Kellokortti.fi/KOUVOLA/taloustiedot/2261731](http://finder.fi/IT-konsultointia%2C+IT-palveluja/Aacon+Oy++Kellokortti.fi/KOUVOLA/taloustiedot/2261731). Luettu 11.1.2016

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen : menestyksen timantti. 2., tarkistettu painos. Talentum, Helsinki.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen Timantti. Talentum, Helsinki.

Kaplan, Robert & Norton, David 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi, Talentum, Helsinki.

Kim, Chan & Mauborgne, Renee 2005. Sinisen meren strategia. Suomentaja Tillman, Maarit. Talentum, Helsinki.

Kiianlinna, Petri. Toimitusjohtaja. Loginets Oy, Helsinki. Tapaamiset 29.9.2015–21.4.2016

Laki sähköisestä asiointista viranomaistoiminnassa 24.1.2003/13 [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030013](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030013). Luettu 14.1.2016.



Laki työturvallisuuslain muuttamisesta.364/2013

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130364](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130364). Luettu 14.1.2016.

Laki vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä allekirjoituksista

7.8.2009/617. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090617](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090617). Luettu 14.1.2016

Laki verotusmenettelystä 18.12.1995/1558.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130363](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130363). Luettu 14.1.2016.

Loginets Oy 2016. Loginets. [Http://www.loginets.com/fi/](http://www.loginets.com/fi/). Luettu 20.4.2016.

NeXus ID Solutions AB. Om id 06. [Http://www.id06.se/om\\_id06](http://www.id06.se/om_id06). Luettu 14.1.2016.

Poliisi ratsasi työmaita – ”Runsaasti puutteita”. 2015. Talouselämä 19.11.2015.

[Http://www.talouselama.fi/uutiset/poliisi-ratsasi-tyomaita-runsaasti-puutteita-6090582](http://www.talouselama.fi/uutiset/poliisi-ratsasi-tyomaita-runsaasti-puutteita-6090582).  
Luettu 19.1.2016.

Uimonen, Jari. Porterin kilpailukenttämalli. Strategisen kilpailuedun saavuttaminen.

[Http://elearn.ncp.fi/materiaali/uimonenj/VirtAMK/johdanto3.html](http://elearn.ncp.fi/materiaali/uimonenj/VirtAMK/johdanto3.html). Luettu 5.4.2016.

Porter, Michael E, 1980. Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors: with new introduction, 2004. New edition. Free Press, New York.

Saarinen, Sirkka, 2015. Mittaus sähköistyi. Rakennustaito 01/2015,

[Http://rakennustaito.fi/mittaus-sahkoistyi/](http://rakennustaito.fi/mittaus-sahkoistyi/). Luettu 3.2.2016.

Savaspuro, Miia 2014. Ponssen YouTube-hitti poiki kymmeniä tilauksia. Kauppalehti

22.9.2014. [Http://www.kauppalehti.fi/uutiset/ponssen-youtube-hitti-poiki-kymmenia-tilauksia/Bx6hBqrX](http://www.kauppalehti.fi/uutiset/ponssen-youtube-hitti-poiki-kymmenia-tilauksia/Bx6hBqrX). Luettu 12.4.2016.

Suomen Tilaaajavastuu Oy 2016a. Henkilökortit.

[Https://www.veronumero.fi/henkilokortit/](https://www.veronumero.fi/henkilokortit/). Luettu 5.4.2016.

Suomen Tilaaajavastuu Oy 2016b. Partnerimme.

[Https://partnerit.veronumero.fi/partnerit/evryjydacom/](https://partnerit.veronumero.fi/partnerit/evryjydacom/). Luettu 3.2.2016.

Suomen virallinen tilasto (SVT). Tavaroiden ulkomaankauppa. Tulli.

[Http://www.tulli.fi/fi/suomen\\_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastoja/aikasarja/index.jsp](http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastoja/aikasarja/index.jsp).  
Luettu 11.4.2016.

Työsuojeluhallinto 2016a. MVR-mittari. [Http://www.tyosuoja.fi/tyosuoja-tyopaikalla/tyoolosuhdemittarit/mvr-mittari](http://www.tyosuoja.fi/tyosuoja-tyopaikalla/tyoolosuhdemittarit/mvr-mittari).

Luettu 3.2.2016.

Työsuojeluhallinto 2016b. TR-mittari. [Http://www.tyosuoja.fi/tyosuoja-tyopaikalla/tyoolosuhdemittarit/tr-mittari](http://www.tyosuoja.fi/tyosuoja-tyopaikalla/tyoolosuhdemittarit/tr-mittari).

Luettu 3.2.2016.

Työterveyslaitos 2016. TR-tuoteperhe – rakennustyön turvallisuus.

[Http://www.ttl.fi/fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_riskien\\_hallinta/tapaturmien\\_ehkaisy/tyoturvallisuuden\\_edistamiskeinoja/tr\\_tuoteperhe/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoturvallisuus_ja_riskien_hallinta/tapaturmien_ehkaisy/tyoturvallisuuden_edistamiskeinoja/tr_tuoteperhe/sivut/default.aspx). Luettu 3.2.2016

Työturvallisuuslaki 738/2002 [Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738). Luettu 14.1.2016

Valtioneuvoston asetus rakennustyön turvallisuudesta.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090205](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090205). Luettu 4.2.2016.

Verohallinto 2015. Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus. [https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Rakentamiseen\\_liittyva\\_tiedonantovelvoll%2827845%29](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Rakentamiseen_liittyva_tiedonantovelvoll%2827845%29). Luettu 14.1.2016.

Äijö, Toivo, 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. WSOYpro, Helsinki.