



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# KANSAINVÄLISTYMISSUUNNITELMA KA- LUSTETTUJA ASUNTOJA YRITYSASIAK- KAILLE VUOKRAAVALLE YRITYKSELLE

Venla Vaittinen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2018  
Liiketalouden koulutus



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutus

VAITTINEN, VENLA:

Kansainvälistymissuunnitelma kalustettuja asuntoja yritysasiakkaille vuokraavalle yritykselle

Opinnäytetyö 57 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Toukokuu 2018

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää palvelualan yrityksen kansainvälistymismahdollisuuksia Ruotsin markkinoille. Lisäksi pohdittiin uudelle markkina-alueelle lähtemisen syitä ja edellytyksiä sekä kohdeyritykselle sopivaa globalisoitumisen operaatiomuotoa. Kohdeyrityksenä toimi kalustettuja asuntoja yritysasiakkaille vuokraava yritys.

Lähdekirjallisuuden pohjalta muodostuneen teoreettisen viitekehyksen avulla analysoitiin erilaisia kansainvälistymismuotoja ja arvioitiin, mikä muoto olisi sopivin kohdeyrityksen kansainvälistymisprosessiin. Myös kohdeyrityksen kansainvälistymisen syihin ja edellytyksiin paneuduttiin teoreettista viitekehystä hyödyntäen.

Kansainvälistymisprosessiin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia pyrittiin löytämään analyysien avulla sekä lisäksi keinoja, joiden avulla haasteet pystyttäisiin voittamaan ja mahdollisuudet hyödyntämään liiketoiminnan laajentuessa uudelle markkina-alueelle.

Ruotsin markkinoihin tutustuttiin arvioiden niiden potentiaalisuutta uutena kohdemarkkinamaana. Potentiaalisia asiakkaita etsittiin muun muassa suurien tehdashankkeiden urakoitsijayrityksistä ja kilpailutilannetta analysoitiin tutustumalla muihin alan toimijoihin. Kohdeyrityksen sijoittumista uusille markkinoille pohdittiin myös eri kilpailustrategioiden avulla.

Lopuksi selvitettiin markkinoinnin merkitystä kansainvälisessä liiketoiminnassa ja karotettiin erilaisia markkinointikeinoja.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

VAITTINEN, VENLA:

Internationalisation Plan for a Company Renting Furnished Apartments to B-to-B Customers

Bachelor's thesis 57 pages, appendices 4 pages  
May 2018

---

The aim of this bachelor's thesis was to find out the potential for a service sector company to expand its operations to Sweden. The focus was on the internationalisation process including the reasons for the globalization of the target company as well as the preconditions for a successful outcome. The commissioner company was a company specialising in renting fully furnished apartments for business clients.

The theoretical framework of this thesis was based on literature, and a wide range of different text books were used as references. Based on the theoretical framework, various entry strategies were analysed; subsequently, the best strategy was picked for the internationalisation process of the target company.

The opportunities and challenges encountered in the internationalisation process were identified by using varying analysis methods. Moreover, this thesis was aimed at finding solutions to overcome the challenges and exploit the opportunities faced during the internationalisation process.

Sweden was examined by evaluating its potential as a new target market. New customers in the target market were sought from construction companies that were planning new projects in Sweden. The competition situation was also analysed by exploring similar companies that operate in the target area. By understanding different competition strategies it was also possible to evaluate the competition situation of the target company.

In the end, the thesis introduced different marketing strategies. The strategies were also evaluated in order to make a sufficient marketing plan for internationalisation.

---

Key words: internationalisation, SMEs, exporting services

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KOHDEYRITYS.....	7
	2.1 Palvelut .....	8
	2.2 Visio ja missio.....	8
3	PALVELULIIKETOIMINTA JA PK-YRITYS .....	10
	3.1 Palveluliiketoiminta .....	10
	3.2 PK-yritys .....	10
4	KANSAINVÄLISTYMINEN .....	11
	4.1 Kansainvälistymisprosessi ja -strategiat .....	12
	4.2 Kansainvälistymistekijät .....	12
	4.3 Kohdemarkkinan valinta.....	14
	4.4 Kansainvälistymisen operaatiomuodot ja operaatiomuodon valinta .....	19
	4.5 Sopimusperäiset yhteistyöoperaatiomuodot .....	20
	4.5.1 Lisensiointi.....	21
	4.5.2 Franchising .....	21
	4.5.3 Sopimusvalmistus .....	22
	4.5.4 Alihankinta.....	23
	4.5.5 Projektiopeaatiot .....	23
	4.5.6 Strategiset liittoumat .....	24
5	KOHDEYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISEN SYYT JA EDELLYTYKSET .....	25
	5.1 Yritysanalyysi .....	25
	5.2 SWOT .....	26
	5.3 Kansainvälistymisen haasteet .....	28
	5.4 Kansainvälistymisen päämäärät ja tavoitteet .....	30
6	RUOTSIN MARKKINAT .....	32
	6.1 Ruotsi kohdemarkkina-alueena.....	33
	6.2 Asuntojen vuokraus Ruotsissa .....	34
	6.3 Asiakasanalyysi.....	36
	6.4 Urakat Ruotsissa .....	37
	6.5 Kilpailutilanneanalyysi .....	39
	6.6 Mahdolliset yhteistyökumppanit Ruotsissa .....	42
7	MARKKINOINTI .....	44
	7.1 Markkinointisuunnitelma.....	44
	7.2 Markkinoinnin kilpailukeinot .....	45
8	LOPUKSI .....	48

LÄHTEET .....	50
LIITTEET .....	54
Liite 1. Kohdeyritykselle sopiva operaatiomuoto .....	54
Liite 2. Kohdeyrityksen yritysanalyysi ja sen tulokset.....	55
Liite 3. Kohdeyrityksen SWOT-analyysi .....	56

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantajana ja kohdeyrityksenä toimivan HVC Asuntojen kansainvälistymisprosessin tarpeiden selvittämiseksi. HVC Asunnot on kalustettuja asuntoja yritysasiakkaille vuokraava yritys, jonka pääpaikka on Tampereella, mutta toimintaa on ympäri Suomea.

Opinnäytetyön aihe valikoitui yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Opinnäytetyön tekijä suoritti siellä opintoihin kuuluvaa harjoittelujaksoa, jonka aikana hän tutki Ruotsin asuntomarkkinoita ja etsi sieltä sopivia asuntoja kohdeyrityksen asiakkaille. Opinnäytetyön tekijä huomasi yhdessä yrityksen toimitusjohtajan Tapio Ollankedon kanssa, että markkina-alueen tutkiminen vaati syvällisempää selvitystä, ennen kuin yrityksen operaatioiden laajentamista alueelle pystyttäisiin harkitsemaan. Näin ollen aiheeksi valikoitui kansainvälistymissuunnitelman tekeminen kohdeyritykselle Ruotsin markkinoita varten. Kohdeyrityksestä opinnäytetyön ohjaajaksi lupautui myyjänä toimiva Tuomas Tyrkkö, joka oli jo ennestään tehnyt yhteistyötä ruotsalaisten alan toimijoiden kanssa.

Kohdeyrityksen tavoitteena oli jatkaa liiketoimintansa kasvua, mihin Ruotsin markkinat tarjosivat enemmän potentiaalia kuin pelkästään kotimaan markkinat. Kohdeyrityksen liikevaihto on kasvanut nopeasti viime vuosien aikana, ja kotimaan markkinat alkoivat vaikuttaa liian rajallisilta yhtä kovan kasvuvauhdin saavuttamiseksi myös tulevana vuosina. Näin ollen uusia kasvumahdollisuuksia alettiin kartoittaa muista Pohjoismaista.

Kohdeyritykseen liittyvä tieto kerättiin haastattelujen ja henkilökohtaisten tiedonantojen avulla. Haastattelukysymyksiin vastaukset muodostuivat kohdeyrityksen toimitusjohtaja Tapio Ollankedon ja myyjä Tuomas Tyrkön yhteisten pohdintojen tuloksena. Opinnäytetyötä koskevat rajaukset, esimerkiksi kohdemarkkinoihin ja potentiaalisiin asiakkaisiin liittyen, tulivat toimeksiantajayritykseltä.

Tämä opinnäytetyö tarjoaa tietopaketin kohdemarkkinasta, kansainvälistymisprosessista, sen toteuttamiseksi vaadittavista resursseista ja edellytyksistä sekä sen mukanaan tuomista haasteista. Konkreettisenä lopputuotteena oli kansainvälistymissuunnitelma, joka sisältää esimerkiksi kohdeyritykselle sopivan operaatiomuodon ja markkinointisuunnitelman.

## 2 KOHDEYRITYS

HVC Asunnot on kalustettuja asuntoja vuokraava PK-yritys, joka on perustettu vuonna 2014 Hotel Vip Club International Oy:n oheen. Nämä kaksi yritystä muodostavat nykyään yhdessä HVC Group Oy:n, joka on tamperelainen, Tapio ja Krista Ollankedon perustama perheyritys.

HVC Asunnot aloitti ensin hankkimalla asuntoja yksi kerrallaan, läheltä omaa kotikenttää, Tampereelta. Kysynnän kasvaessa asuntoja on vuosien saatossa kertynyt jopa yli 150 kappaletta, ympäri Suomea. Nykyään asuntoja ostetaan yrityksen nimiin yhä harvemmin, sillä asunnon tarve voi tulla todella lyhyellä varoitussajalla ja vain muutamaksi kuukaudeksi kerrallaan. Siksi asunnot vuokrataan tyhjänä, kalustetaan yritysasiakkaille sopiviksi ja varmistetaan, että asiakkaan ei tarvitse tuoda asunnolle mitään muuta kuin omat henkilökohtaiset tavaransa. Tarkoituksena on luoda asiakkaalle koti kaukana kotoa. (HVC Asunnot.)

Vuonna 2017 HVC Asunnoille myönnettiin Kauppalehden Vuoden Kasvaja ja Vuoden Menestyjä -palkinnot sen kasvatettua liikevaihtoaan merkittävästi viimeisen kolmen vuoden aikana. Muita ominaisuuksia, joita palkintojen saajayritykseltä edellytettiin, olivat vakiintunut toiminta, vakaa kasvukehitys, hyvä tulos ja kannattavuus, vahva rahoitusrakenne sekä toiminnan turvaava maksuvalmius. Myös Suomen Asiakastieto huomioi yrityksen vahvan taloudellisen menestyksen, ja myönsi sille Suomen Vahvimmat 2017 -sertifikaatin. Sertifikaatti on seurausta positiivisista taloudellisista tunnusluvuista, luottokelpoisuudesta ja hyvästä maksukäyttäytymisestä. Ennen kaikkea se on merkki asiakkaille luotettavasta yrityksestä, jonka toiminta on menestyvällä pohjalla. (Ollanketo 2018.)

Yrityksen nopean kasvun takana ovat olleet kunnianhimoisuus, päämäärätietoisuus ja sitoutunut henkilöstö. Yrityksessä työskentelee vakituisesti 7 henkilöä toimiston puolella ja 2 henkilöä logistiikan puolella. Jotta nopea kasvu jatkuisi ja asiakkaiden tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan jatkossakin, yrityksen tavoitteena on laajentaa toimintaansa lähitulevaisuudessa ulkomaanmarkkinoille, Ruotsiin. (Ollanketo 2017.)

## 2.1 Palvelut

HVC Asuntojen palvelukokonaisuus koostuu täysin kalustetusta, tyylikkäästi sisustetusta asunnosta, josta löytyvät kaikki tarvittavat tavarat niin asumista kuin ruuanlaittoakin varten. Asunto etsitään asiakkaan toivomasta sijainnista ja vuokrataan juuri sellaiselle ajalle kuin asiakas haluaa, kuitenkin kahden viikon kestosta eteenpäin. Avaimet toimitetaan asiakkaalle asunnon läheisyyteen, yleensä lähimmälle R-kioskille, josta asiakas saa noutaa ne henkilöllisyystodistusta näyttämällä.

Majoitushintaan kuuluvat sähkön ja veden kulutus, asunnon siivous joka toinen viikko sekä pyyhe- ja liinavaatehuolto. Usein asuntoon on saatavilla myös autopaikka. Toimintamalli on monista kilpailijoista poikkeava, sillä yleensä siivous, liinavaatehuolto, avaimien toimitus sekä muut yrityksen palvelukokonaisuuteen kuuluvat elementit ovat kilpailijoilla lisäpalveluina. Näin varmistetaan, että hinnoittelu on selkeää, eikä asiakkaalle tule ylimääräisiä tai yllättäviä lisäkustannuksia.

Lisäksi HVC Asuntojen majoitustarjontaan kuuluu hostelli HVC Hostel Turku, joka sijaitsee Turun ydinkeskustassa. Hostelli avattiin syksyllä 2017, ja se tarjoaa edullisen ja viihtyisän majoitusratkaisun niin kuluttaja- kuin yritysasiakkaillekin. Hostelleille tyypilliseen tapaan keittiö- ja kylpyhuonetilat ovat asiakkaiden yhteisessä käytössä, mutta huoneet ovat rauhaisia ja tilavia 2-4 hengen huoneita. (HVC Asunnot.) Tulevaisuudessa hostelleja on mahdollisesti tulossa myös lisää HVC Asuntojen palvelutarjontaan.

## 2.2 Visio ja missio

HVC Asunnot pyrkii luomaan asiakkailleen kodintuntuisen majoitusratkaisun, jossa on kaikki tarvittava normaaliin asumiseen työmatkan aikana. Koska kyse on palveluliiketoiminnasta, asiakkaalle halutaan tarjota toimiva kokonaisuus, jossa yhdistyvät asumisen helppous, huolettomuus ja hyvä palvelu. Yrityksen missio onkin tuottaa asiakasyrityksille laadukkaita ratkaisuja pitkäaikaisiin majoitustarpeisiin helposti, monipuolisesti ja joustavasti. (Ollanketo 2018.)



HVC Asuntojen palvelukonsepti tiivistyy kolmeen pääarvoon: helppouteen, monipuolisuuteen ja joustavuuteen. Nämä näkyvät myyjien jokapäiväisessä työssä, ja siten tärkeimpiä yrityksen menestystekijöitä ovatkin hyvä asiakaspalvelu ja ammattitaitoiset myyjät. Ollankedon mukaan laaja-alainen ja kymmenien vuosien aikana kehittynyt vahva myynnin osaaminen on organisaation ytimessä, ja siksi ehkä jopa se kaikkein vahvin menestystekijä. Yrityksen visio onkin kasvuyrityksen kunnianhimoa kuvastava, sillä tavoitteena on olla alan kahden suurimman toimijan joukossa Suomessa vuosikymmenen loppuun mennessä. (Ollanketo 2018.)

### **3 PALVELULIIKETOIMINTA JA PK-YRITYS**

#### **3.1 Palveluliiketoiminta**

Palvelu koostuu teoista, toiminnoista ja prosesseista, jotka edustavat taloudellista arvoa, mutta jonka lopputuotteena ei ole fyysinen, käsin kosketeltava tavara. Palvelun erityispiirteitä ovat sen aineettomuus, vaihtelevuus, samanaikainen tuotanto ja kulutus sekä varastoimattomuus. Kun palvelu myydään, se eroaa tuotteen myynnistä siten, ettei omistusoikeus siirry myynnin yhteydessä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 15–16.) Kun puhutaan palveluliiketoiminnasta, tarkoitetaan yritystoimintaa, jossa palvelu muodostaa itsenäisen osan liiketoimintaa. Palvelu on tällöin varsinaisen arvonaluonnin perustana (Business Finland n.d.).

#### **3.2 PK-yritys**

PK-yritys on lyhenne sanoista pienet ja keskisuuret yritykset. Kriteereinä PK-yrityksille on, että niiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, liikevaihto on korkeintaan 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. PK-yritysten tulee täyttää myös riippumattomuusperiaate, joka tarkoittaa sitä, että yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista korkeintaan 25 % saa olla yhden yrityksen tai useamman yrityksen yhteisomistuksessa, jotka eivät täytä PK-yrityksen kriteereitä. (Tilastokeskus 2018.) Suurin osa suomalaisista yrityksistä on PK-yrityksiä (Yrittäjät.fi 2017).

## 4 KANSAINVÄLISTYMINEN

Kansainvälinen liiketoiminta on lisääntynyt PK-yrityksissä vuonna 2017 entisestään ja Kauppalehden (2017) mukaan kansainvälistä liiketoimintaa on nykyään jopa 23 prosentilla suomalaisista PK-yrityksistä. Erityisesti kansainväliset markkinat kiinnostavat voimakasta kasvua tavoittelevia yrityksiä. Niistä liiketoiminnan kasvua ulkomailta on päättynyt hakemaan jopa 50 % yrityksistä. Palvelujen vienti on kuitenkin muihin maihin verrattuna vähäistä (Vahvaselkä 2009, 41), vuonna 2017 tapahtuneesta 8 % kasvusta huolimatta (Tilastokeskus 2017). Suurimmat palveluiden vientiryhmät ovat televiestintä-, tietotekniikka- ja tietopalvelut, joista muodostuu noin kolmannes kaikista vientipalveluista (Tilastokeskus 2016). Noin puolet palveluiden viennistä kohdistuu Eurooppaan, mutta maittain suurimpia kauppakumppaneita ovat Yhdysvallat, Ruotsi, Saksa ja Iso-Britannia (Tilastokeskus 2016).

Kansainvälistymisen voi määritellä lukuisin eri tavoin, näkökulmasta riippuen, tarkastellen sitä maailmantalouden, kansantalouden tai toimialan näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä näkökulma on kuitenkin yritysten kansainvälistymisessä eli asiaa tarkastellaan mikrotasolla. Welch ja Luostarinen määrittelivät 1900-luvun loppupuolella yrityksen kansainvälistymisen kokonaisvaltaiseksi prosessiksi, jossa yrityksen mukana olo kansainvälisissä operaatioissa kasvaa tai kansainvälisen liiketoiminnan osuus suurenee. Kansainvälistyminen on myös strateginen seikka, sillä se muodostaa osan yrityksen kasvustrategiaa, jossa yrityksen toimintaa ja siihen liittyviä päätöksiä muokataan toimintaympäristöön sopiviksi. (Vahvaselkä 2009, 17.)

Koska kansainvälistyminen ei ole enää alueellisesti rajattua, vaan koko maapallon kattavaa, voidaan nykyään kansainvälistymisestä käyttää termiä globalisoituminen. Globalisoituminen etenee kiihtyvällä vauhdilla ja maailman markkinat yhdentyvät samalla kun kaupan ja sijoitustoiminnan esteet vähenevät. Esimerkiksi WTO (World Trade Organization) -neuvottelujen kautta saavutetut yhtenäisemmät maailman markkinat ja Euroopan yhtenäinen talousalue ovat helpottaneet yritysten globalisaatiota. Kun ympäristö muuttuu koko ajan kansainvälisemmäksi, on luonnollista, että myös yritykset globalisoituvat. Globalisoituminen voi tapahtua joko passiivisesti tai aktiivisesti, sillä yritystoiminnan luonnolakeihin kuuluva jatkuva ympäristöön sopeutuminen tarkoittaa yritystoiminnan reagoimista nopeasti ja radikaalisti muuttuvaan ympäristöönsä. (Äijö 2008, 19–20.)

#### **4.1 Kansainvälistymisprosessi ja -strategiat**

Kansainvälistymisprosessin aloitus rakentuu kolmen strategisen päätöksen ympärille. Nämä ovat kansainvälistymispäätöksen tekeminen (miksi kansainvälistyä), kohdemarkkinoiden valitseminen (minne kansainvälistyä) ja operaatiomuodon valinta (miten kansainvälistyä). (Vahvaselkä 2009, 61.)

Yrityksen kansainvälistymisprosessi pohjautuu myös moneen muuhun strategiseen suunnitelmaan ja päätökseen. On oltava asiakaslähtöinen ja kansainvälinen kilpailustrategia, toimiva entry-strategia, markkinointi- ja myyntistrategiat sekä muita funktionaalisia strategioita. Ennen kaikkea on oltava strategian pohjaksi riittävästi tietoa, jota voidaan hankkia erilaisten selvitysten ja analyysien avulla. Kansainvälistymisprosessin osat on nähtävä osana laajempaa menestysstrategiaa, eikä vain irrallisina päätöksinä. Kyse ei ole ainoastaan tuotteiden, markkinoiden, kanavien, kumppaneiden ja operaatiomuodon valinnasta, vaan siitä, että yrityksen resurssit, osaaminen sekä tuotteet ja palvelut sopeutetaan markkinoiden tarjoamiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Äijö 2008, 84–86.)

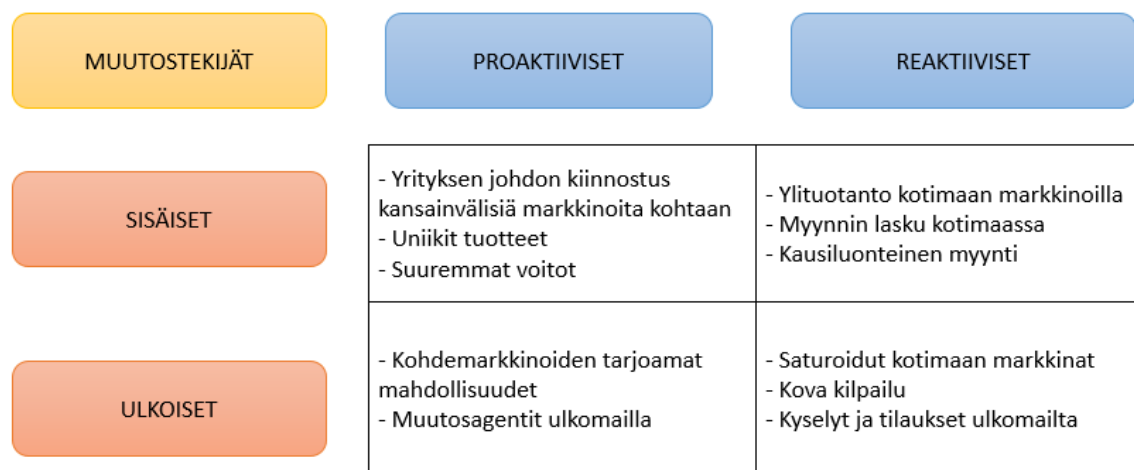
Yritysten lähtökohdat kansainvälisen liiketoiminnan aloittamiseen ovat hyvin erilaisia ja siksi jokaisen yrityksen tulisi harkita kansainvälistymispäätöstään huolella. Sysäys kansainvälistymisprosessin aloittamiselle voi tulla yllättäen esimerkiksi ulkomailta tulevan tilauksen tai yhteistyötarjoituksen myötä. Tällöin onkin syytä pohtia, kannattaisiko uuteen mahdollisuuteen tarttua heti, vai olisiko sittenkin parempi perehtyä uusiin markkinoihin ensin, ja aloittaa prosessi suunnitelmallisesti ja harkiten. Mikäli liiketoiminnan laajentaminen ulkomaille ei aiheuta suuria riskejä, voi kokeileminen olla vaihtoehto, mutta yleensä riskit suurenevat sitä mukaa, mitä vähemmän tietoa ja osaamista päätöksentekovaiheessa yrityksellä on. (Äijö 2008, 25.)

#### **4.2 Kansainvälistymistekijät**

Yrityksen kansainvälistymisprosessi on luontainen osa yritysten kasvu- ja kehittämisstrategiaa ja sen takana on aina motiivi, eli syy, miksi halutaan kansainvälistyä ja lähteä viemään tuotetta tai palvelua ulkomaille. On olemassa sekä sisäisiä että ulkoisia kansainvälistymiseen ajavia tekijöitä. Nämä tekijät jaetaan markkinatekijöihin, kustannustekijöihin, ympäristötekijöihin ja kilpailutekijöihin. (Czinkota & Ronkainen 2010, 186–189.)

Kuten kuvioista 1 huomataan, sisäiset tekijät ovat yrityksen omasta toiminnasta ja rakenteesta johtuvia syitä kansainvälistymiseen. Esimerkkinä näistä ovat yrityksen johtoportaan kiinnostus kansainvälisiä markkinoita kohtaan, uudet kansainvälistä ammattitaitoa yritykseen tuovat työntekijät tai ylituotanto kotimaanmarkkinoilla. Ulkoisia tekijöitä ovat taas yrityksen toimintaympäristön vaikutuksesta johtuvat motiivit, kuten ulkomailta tulevat kyselyt ja tilaukset, saturoidut kotimaanmarkkinat sekä kohdemarkkinoiden tarjoamat mahdollisuudet. (Vahvaselkä 2009, 63.)

Harvoin kuitenkaan vain yksi tekijä selittää kansainvälistymisen syytä, sillä sekoitus eri proaktiivisia ja reaktiivisia tekijöitä muodostaa askeleet kansainvälistymiselle. Proaktiivisia tekijöitä ovat esimerkiksi uniikit tuotteet, suuremmat voitot ja suurtuotannon edut. Reaktiivisia tekijöitä ovat taas esimerkiksi kovasta kilpailusta johtuvat paineet, ylituotanto ja kotimaisten markkinoiden kyllästyminen. (Czinkota & Ronkainen 2010, 278–279.) Proaktiivisista tekijöistä käytetään myös nimitystä imutekijät, jotka ovat kansainvälistymiseen houkuttelevia ja mahdollisuuksia tarjoavia tekijöitä. Reaktiivisista tekijöistä voidaan taas käyttää nimitystä painetekijät, jotka taas luovat paineen kansainvälistymiselle esimerkiksi kotimaanmarkkinoiden pienuuden takia. Tutkimusten mukaan merkittävimpiä kansainvälistymiseen ajavia tekijöitä prosessin alkuvaiheessa ovat juuri painetekijät, eli reaktiiviset tekijät, ja vasta myöhemmin prosessin edetessä imutekijät vaikuttavat kansainvälistymispäätökseen. (Vahvaselkä 2009, 62.)



KUVIO 1. Sisäiset ja ulkoiset sekä proaktiiviset ja reaktiiviset muutostekijät

Ensisijainen kansainvälistymisprosessin käynnistävä tekijä, eli muutosagentti, on kuitenkin johtoportaan oma kiinnostus kansainvälisiä markkinoita kohtaan ja valmius tarttua uuden markkina-alueen tuomiin haasteisiin. Tätä muutosagenttia tukevat myös koulutus

ja kokemus sekä kansainvälisen markkinoinnin tuntemus ja osaaminen. Toimitusjohtajan ollessa PK-yrityksessä viime kädessä päätösten tekijänä on kansainvälistymisprosessin onnistuminen pitkälti kiinni juuri hänen sitoutumisestaan ja motivaatiostaan kansainvälistymisprosessiin. (Vahvaselkä 2009, 62.)

### **4.3 Kohdemarkkinan valinta**

Kohdemarkkinan valinta ja operaatiomuodon valinta kulkevat käsi kädessä ja ovat siten kytköksissä toisiinsa. Operaatiomuoto valitaan usein kohdemarkkinan mukaan ja valittu operaatiomuoto vaikuttaa myös kohdemarkkinan valintaan. Oikean kohdemarkkinan löytäminen ja markkinoille menojärjestys ovatkin yritykselle erittäin tärkeitä strategisia päätöksiä. Valinnan mennessä väärin voi yritykselle koitua pitkäaikaisia seurauksia, kuten menetettyjä mahdollisuuksia, lisäkustannuksia ja kasvaneita riskitasoja. (Vahvaselkä 2009, 61, 66.)

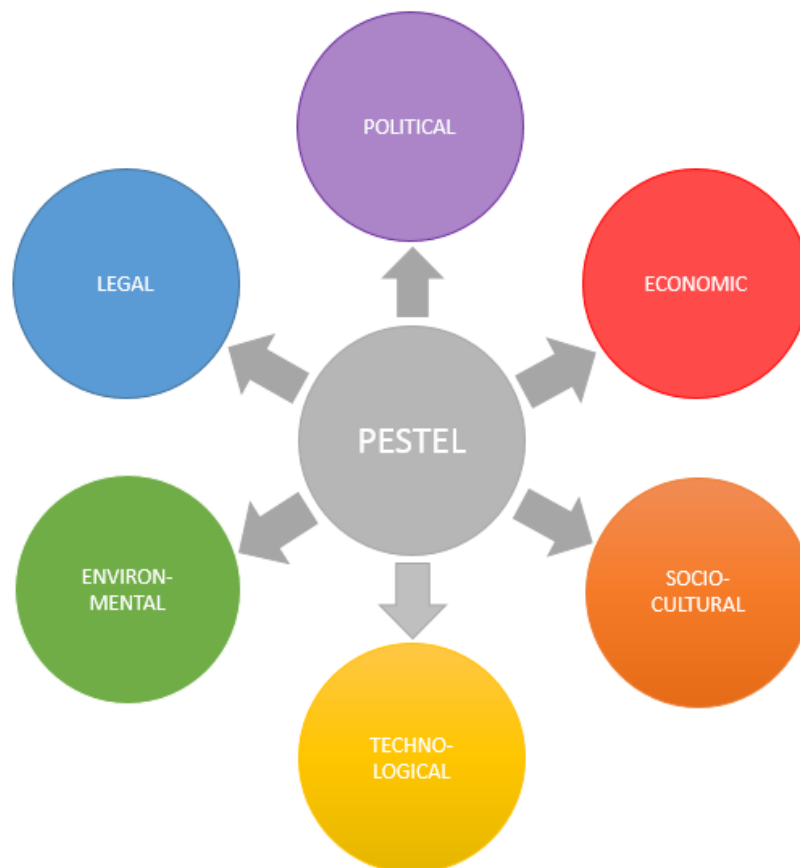
Kohdemarkkinavalintaa voidaan lähestyä eri näkökulmista. Opportunistinen lähestymistapa on tyypillinen erityisesti kokemattomien yritysten keskuudessa, sillä se pohjautuu ulkomailta tulleeseen tilaukseen tai kyselyyn, tai yrityksen johdon tietämykseen jostakin markkina-alueesta, minkä seurauksena kyseinen maa nousee potentiaaliseksi markkina-alueeksi. Systemaattisessa lähestymistavassa taas markkinapotentiaalia lähdetään tutki-  
maan ensin makrotasolta ja vasta myöhemmin yrityksen kannalta, mikrotasolta. Lopulliset markkina-alueet valitaan sen perusteella, mistä testauksen tuloksena löytyy eniten markkinapotentiaalia. Lähestymistapana voidaan käyttää myös epäsystemaattista tapaa, jossa tarkoituksena on minimoida koti- ja kohdemarkkinoiden välistä psyykkistä etäisyyttä tai sitten tämän vastakohtaa, suhdenäkökulmaa, jossa yritys valitsee kohdemarkkina-alueensa omien B2B-suhteiden tai yksittäisten asiakkaiden pohjalta. (Vahvaselkä 2009, 66.)

Rootin nelivaiheisen kohdemarkkinoiden valintamallin tarkoituksena on muuttaa yrityksessä oleva sekundäärinen tieto kohdemarkkinoista primääriseksi tiedoksi. Valintamalli koostuu potentiaalisten kohdemaiden alustavasta kartoituksesta, markkinapotentiaalilin kartoituksesta, myyntipotentiaalilin kartoituksesta sekä lopulta kaikista potentiaalisimman kohdemaan segmenttien tunnistamisesta ja valinnasta. Potentiaalisia kohdemaita voidaan

myös kartoittaa ja analysoida seuraavaksi esiteltävän PESTEL-analyysin avulla, jossa tutkitaan yrityksen toimintaympäristöä kuuden eri tekijän kautta. (Vahvaselkä 2009, 66–67.)

### PESTEL – analyysi

Kansainvälistymisen kohdemaata valittaessa PESTEL-analyysillä pystytään saamaan monipuolista tietoa kohdemaasta ja vertailemaan eri kohteita tekemällä analyysi kussakin maasta erikseen. PESTEL-lyhenne tulee sanoista poliittinen (political), taloudellinen (economic), sosiokulttuurinen (sociocultural), teknologinen (technological), eettinen tai ekologinen (environmental) sekä juridinen (legal) toimintaympäristö (kuvio 2). Mallista on käytössä myös lyhyempi malli, PEST-analyysi, joka koostuu samoista tekijöistä kuin PESTEL-analyysi pois lukien eettisen tai ekologisen toimintaympäristön ja juridisen toimintaympäristön. (Vahvaselkä 2009, 67–69.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin PESTEL-analyysia Ruotsin markkinoita tutkittaessa.



KUVIO 2. PESTEL-analyysin ympäristötekijät. (Oxford College of Marketing, muokattu)

Poliittiseen ja juridiseen toimintaympäristöön vaikuttavat sekä kotimaan poliittiset ja juridiset asiat että kohdemaan poliittiset ja juridiset tekijät. Kotimaan poliittisen toimintaympäristön vaikutustekijöitä ovat esimerkiksi hallituksen asettamat viennin tukitoimenpiteet, jotka edistävät yritysten vientiä ulkomaille. Kohdemaan poliittiseen toimintaympäristöön vaikuttavat taas esimerkiksi hallituksen toimet, jotka rajoittavat tuontia, lait ja säännökset, jotka edistävät kotimaisuutta sekä rahoituksen, markkinoiden ja hintojen kontrollointi ja verotusta ja työvoimaa koskevat säätelyt. Poliittisia riskejä voi myös syntyä ilman hallituksen vaikutusta. (Vahvaselkä 2009, 68.)

Euroopassa käytävää kauppaa suojaavat ja rajoittavat monet Euroopan Unionin laatimat lait ja säännökset. Euroopassa toimivien yritysten on muun muassa noudatettava EU:n kuluttajansuojalakeja, joka koostuu kymmenestä peruseriaatteesta kuluttajien suojelemiseksi. Näihin periaatteisiin lukeutuvat esimerkiksi rikkinäisen tuotteen palautusoikeus, asiakkaan harhaanjohtamisen kielto, korkeat ruokien ja hyödykkeiden turvallisuusstandardit sekä oikeudenmukaiset kauppasopimukset kuluttajille. (Czinkota, Ronkainen, Moffett, Marinova & Marinov 2009, 89.) Erityisesti palveluiden ulkomaankauppaa voi myös haitata protektionismi, jossa valtiot lisäävät rajoitteita esimerkiksi ulkomaisten palveluiden markkinointiin liittyen kotimaisten palveluiden tuottajien kannattavuuden turvaamiseksi. (Karhu 2002, 125–126.)

Taloudellinen toimintaympäristö voidaan käsittää joko maan itsenäiseksi taloudeksi tai koko maailman kattavaksi, globaaliksi taloudeksi. Globalisaation ansiosta maiden väliset erot taloudellisessa toimintaympäristössä ovat integroitumassa ja erilaiset organisaatiot, kuten EU, WTO ja IMF, pyrkivät helpottamaan kaupankäyntiä maiden välillä ja edistämään taloudellista hyvinvointia. Taloudelliseen toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa alueen kasvuvauhti, työllisyystilanne, hinta-, tulo- ja korkotaso sekä taloudellisten resurssien saatavuus ja liikkuvan rahan määrä. Taloudelliseen toimintaympäristöön kuuluu myös rahataloudellinen (financial) toimintaympäristö, jossa riskit keskittyvät yrityksen omaan rahoitukseen ja ulkomaan maksuliikenteeseen. Nämä riskit on kansainvälistyvän yrityksen pyrittävä minimoimaan, sillä niiden aiheuttaessa ongelmia voi koko yrityksen kansainvälinen liiketoiminta olla uhattuna. (Vahvaselkä 2009, 68–69.)

Sosiokulttuurinen toimintaympäristö koostuu kuluttajien mielipiteistä ja asenteista, vallitsevista trendeistä sekä demografisista, eli väestötekijöistä. Lisäksi suuri vaikuttava tekijä on nimensä mukaisesti myös kulttuuri, joka on yhteisön jäsenten välillä jaettua ja



perittyä, opittua käyttäytymistä. Kulttuurit auttavat yksilöitä määrittelemään omia tunteuksia ja uskomuksia sekä vaikuttavat yksilön toimintaan eri tilanteissa. Yksi merkittävimpiä kulttuureja erottavia tekijöitä on kieli, joka on tärkeää huomioida yritysten kansainvälistymisessä. Myös muut tärkeät kulttuuriset tekijät, kuten potentiaalisten asiakkaiden asenteet ja ominaispiirteet, etniset tekijät sekä kulttuurin erityispiirteet, on otettava huomioon uusille markkinoille mentäessä. Kulttuurin vaikutusta yrityksen toimintaan voidaan tarkastella niin makro- kuin mikrotasollakin. Makrotasolla toimintaympäristöön vaikuttavat esimerkiksi sosiaaliset ja kulttuuriset ominaisuudet, kun taas mikrotasolla vaikutustekijöitä ovat muun muassa kansallinen identiteetti ja ylpeys sekä ihmisten suhtautuminen ulkomaisiin tuotteisiin ja palveluihin. (Vahvaselkä 2009, 69.)

Sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät linkittyvät usein toisiinsa, ja siksi niitä tarkastellaankin yleensä yhdessä, eikä erotella sen kummemmin toisistaan. Kotler (2015) kuitenkin liittää sosiaaliset tekijät asioihin, kuten viiteryhmät, perhe, roolit ja status. Kulttuurin vaikutus nähdään kuitenkin myös näissä seikoissa, sillä esimerkiksi perheen muodostuminen vaihtelee suuresti kulttuurien välillä. Toisissa kulttuureissa perhe nähdään sukupolvia yhdistävänä, sedät ja tädit sisältävänä yhteisönä, kun taas toisissa kulttuureissa perheeseen kuuluvat vain ydinperheen jäsenet, eli vanhemmat ja lapset. Kun ajatellaan sosiokulttuuristen tekijöiden merkitystä B2B-liiketoiminnassa, huomioon otettavia seikkoja ovat erityisesti huumorin käyttö ja yritysten hierarkiataso. Esimerkiksi Espanjassa ja Italiassa on tyypillistä tehdä päätöksiä epämuodollisesti, kun taas Saksassa arvostetaan muodollisia sopimuksia ja teknistä pätevyyttä. Huumorin käyttökin on niin sanottu kaksiteräinen miekka, toisissa kulttuureissa sen käyttö liiketoiminnassa on hyväksyttävää ja toisissa loukkaavaa. (Doole, Lowe & Kenyon 2017, 67, 85–86.)

Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttava tekijä on myös teknologinen toimintaympäristö. Se koostuu tuotteeseen sisältyvästä, sen valmistuksessa käytettävästä sekä johdon käytössä olevasta teknologiasta. Vaikutus yrityksen kilpailukykyyn muodostuu niin uusimman teknologian perässä liikkuvista ostajista kuin myös myyjien työn laadun tai tehokkuuden kasvusta uuden teknologian myötä. Joillakin aloilla teknologian nopea kehittyminen voi vaikuttaa jopa koko toimialan toimintatapoihin. (Vahvaselkä 2009, 69.)

Kuviossa 2 näkyvä vihreä pallo, eli environmental factor, voidaan käsittää joko ekologisiksi (ecological) tai eettisiksi (ethical) toimintaympäristöksi (Vahvaselkä 2009, 68). Eettisyys tarkoittaa yksilön käsitystä siitä, onko jokin päätös, käytös tai teko, oikein vai

väärin. Kun puhutaan eettisestä käytöksestä, tarkoitetaan yleisesti hyväksytyjen yhteisön sääntöjen ja normien mukaan toimimista.

Yritysmaailmassa tämä tiivistyy siihen, miten yritys kohtelee työntekijöitään, miten työntekijät kohtelevat yritystä sekä miten nämä yhdessä toimivat muita taloudellisia toimijoita kohtaan (Griffin & Pustay 2010, 122, 124–126). Asiakkaille eettinen ja ekologinen toimintaympäristö näkyy yritysten tavoitteissa kunnioittaa vihreitä arvoja ja kestäväää kehitystä. Nämä tekijät ovat myös nousseet huomattavaksi kilpailutekijäksi nykyajan maailmassa, jossa liikakulutus ja ilmastonmuutos uhkaavat maapalloa. Suuret yritykset ovat myös huomanneet, että olemalla sosiaalisesti ja eettisesti vastuullinen yritys, tarjoamalla hyvät työolosuhteet ja parantamalla alan eettisiä standardeja, ne erottuvat edukseen kilpailijoista. (Doole, Lowe & Kenyon 2017, 18–19.)

Näiden kaikkien kuuden ympäristötekijän perusteella yrityksen tulisi selvittää kokonaisvaltainen markkinapotentiaali, eli arvioida nykyisten ja tulevien markkinoiden suuruus. Käytännössä tämä siis tarkoittaa potentiaalisen myynnin määrää uudella markkina-alueella. Kohdemarkkina-alue valikoituu lopulta kyseisten seikkojen pohjalta ja yrityksellä tulisi olla selvitettyinä ainakin tuotteen tai palvelun tarve, kohdemaan asiakastyypit, markkinoiden koko, tuotteen tai palvelun mahdollinen sopeuttamisen tarve, tuottojen ja kustannusten määrä, toimintaan vaikuttavat lait ja säännökset, mahdolliset yhteistyökumppanit ja yritysten tukipalvelut, kohdemaan työvoima ja sen osaamisen taso, kohdemaan turvallisuus sekä markkinointimahdollisuudet kohdemaan mediassa. (Vahvaselkä 2009, 69–70.)

Vahvaselkä (2009) kuitenkin toteaa, että loppujen lopuksi markkina-alueen valinta riippuu yrityksen omista tavoitteista ja kriteereistä. Valinta voidaan jopa tehdä vain yrityksen imagon kasvattamisen perusteella, eikä tarkoituksena olekaan kasvaa kyseisillä markkinoilla, vaan saada lisää potkua kasvusuunnitelmiin muualla. On myös mahdollista valita useampi kohdemarkkina ja laajentua näille samanaikaisesti, mikäli tuotteet eivät edellytä sopeuttamista markkinoille. Tällöin yritys kuitenkin valikoi kohdemarkkinansa siten, että maat ovat keskenään läheisiä sekä kulttuurisesti että maantieteellisesti. (Vahvaselkä 2009, 70–71.)

#### 4.4 Kansainvälistymisen operaatiomuodot ja operaatiomuodon valinta

Kun päätös kansainvälistymisestä on tehty ja kohdemarkkinat valittu, on yrityksen aika pohtia sopivaa operaatiostrategiaa, jonka avulla se voi laajentua kansainvälisille markkinoille. On myös valittava sopiva toimintamuoto, eli operaatiomuoto, jolla yrityksen tuotteet saadaan kohdemaan ostajille. (Vahvaselkä 2009, 71.)

Kanasen (2010, 44) mukaan operaatiomuoto tarkoittaa jakelujärjestelmän vaihetta, jolla tuote saadaan vientimaasta tuontimaahan. Kun yritys pohtii omaa kansainvälistymisprosessiaan, sen on määriteltävä oma markkinoillemenostrategiansa (entry strategy), jolla se saa tuotteensa kohdemaan markkinoille (Vahvaselkä 2009, 71). Keinoja, joilla tämä prosessi voidaan mahdollistaa, on erilaisia ja ne vaativat eri määrän resursseja, joten yrityksen täytyy punnita eri vaihtoehtojen hyviä ja huonoja puolia löytääkseen itselleen sopivimman ratkaisun. Operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi; markkinoille pääsyn nopeus, kustannukset, toimintavapaus, riskien määrä ja laatu, markkinatiedon saanti, kontrollin määrä sekä investoinnin takaisinmaksuaika. (Kananen 2010, 80–82.)

Tärkeimpiä kysymyksiä, joita operaatiomuodon valintaan kuuluu, ovat kohdemaahan sitoutuvien resurssien määrä, läsnäolon intensiivisyys ja kontrollointimahdollisuudet kohdemaassa sekä tavoitellun kokonaistuoton taso (Vahvaselkä 2009, 71–72). Nämä operaatiomuodon valintaan liittyvät tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, riippuen siitä, johtuvatko ne yrityksen omasta toiminnasta vai sitä ympäröivästä toimintaympäristöstä. Sisäiset tekijät ovat yritys- tai tuotetekijöitä, kuten yrityksen strategia ja päämäärät, rahoitus, henkilöstöresurssit tai tuotteen ainutlaatuisuus, hinta ja immateriaaliset oikeudet. Ulkoisia tekijöitä ovat taas olosuhteet koti- ja kohdemaassa, kohdemarkkinoiden koko ja markkinapotentiaali sekä riskitaso ja markkinoille pääsyn helppous ja nopeus. (Vahvaselkä 2009, 71–72.)

Luostarisen mukaan kansainvälistymisen operaatiomuodot jaetaan kolmeen pääryhmään: vientiin, sopimuksellisiin operaatiomuotoihin ja investointeihin. Vientikategoria pitää sisällään välittömän viennin (own export), suoran viennin (direct export) ja epäsuoran viennin (indirect export). Nämä ovat siis erilaisia operaatio- ja jakelujärjestelmäratkaisuja, joiden avulla kotimaassa valmistetut tuotteet viedään kohdemaahan. Tavaravienti sopii

siis vain tuotteiden vientiin ulkomaille, eikä ole siten sopiva ratkaisu palveluliiketoimintaa harjoittavalle yritykselle operaatiomuodoksi. (Kananen 2010, 44–45.)

Sopimuksellisiin operaatiomuotoihin luetaan taas erilaiset erityisoperaatiomuodot, kuten lisensiointi ja franchising. Tällaisissa operaatiomuodoissa tuotteita ei valmisteta kotimaassa lainkaan, vaan tuotteen valmistus tapahtuu ulkomailla. Sana erityisoperaatiomuodot juontaa juurensa siitä, että näitä operaatiomuotoja käytetään yleensä vain erityistilanteissa, joissa varsinainen vienti ei ole mahdollista. Edempänä on esitelty tarkemmin tähän pääryhmään kuuluvat yhteistyöoperaatiomuodot: lisensiointi, franchising, sopimusvalmistus ja alihankintatoiminta. (Kananen 2010, 44–45.)

Kolmas pääryhmä, investoinnit, tarkoittaa operaatiomuotoja, joissa yritys harjoittaa omaa tuotantoa ulkomailla. Näitä toimintamuotoja ovat oman yrityksen perustaminen eli oma yksikkö, valmiin yrityksen ostaminen ja yhteisyritys (joint venture). (Kananen 2010, 44–45.) Investoinnit ovat suuren riskin toimintamuotoja, sillä yritys joutuu investoimaan kansainvälistymiseen paljon resursseja.

Kohdeyritys on palveluliiketoimintaa harjoittava PK-yritys, jolla ei ole mahdollisuuksia suuriin ulkomaaninvestointeihin, johtuen niiden korkeasta riskistä ja vaadittavista suurista resursseista. Myöskään tavaravienti ei ole oleellinen yrityksen kannalta, sillä arvonluonninperustana on kuitenkin palvelu eikä tuote. Näin ollen tässä opinnäytetyössä keskityttiin vain kyseessä olevan yrityksen kannalta olennaisiin kansainvälistymisen operaatiomuotoihin, joita ovat erilaiset yhteistyöoperaatiomuodot.

#### **4.5 Sopimusperäiset yhteistyöoperaatiomuodot**

Sopimusperäiset yhteistyöoperaatiomuodot ovat toimivia kansainvälistymisen muotoja silloin, kun omat resurssit eivät yksin riitä kansainvälistymiseen. Erilaisia yhteistyöoperaatiomuotoja ovat kansainvälinen lisensiointi, franchising, alihankinta, sopimusvalmistus, projektioperaatiot ja strategiset liittoumat. (Vahvaselkä 2009, 75.) HVC Asuntojen kannalta yhteistyöoperaatiomuodot ovat todella varteenotettavia vaihtoehtoja, sillä yhteistyökumppaneiden avulla Ruotsin markkinoille pääseminen olisi helpompaa ja matalariskisempää kuin oman liiketoiminnan harjoittaminen siellä.

### 4.5.1 Lisensiointi

Kansainvälinen lisensiointi sopii operaatiomuodoksi silloin, kun kansainvälistymisprosessissa on mukana paljon rajoittavia tekijöitä. Esimerkiksi suora vienti ei ole mahdollista rajaesteiden tai markkinoiden pienuuden vuoksi ja investoinnit eivät ole vaihtoehto korkean riskitason ja vaadittavien suurten resurssien takia. Lisensiointi eli lisenssin myynti on operaatiomuoto, jossa yritys myöntää käyttöoikeuden taitotiedon hyödyntämiseen ulkomailla. (Kananen 2010, 65.) Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirjassa Seristö määrittelee lisensioinnin menettelyksi, jossa laaditun sopimuksen rajoissa lisenssinomistaja myöntää kohdemaassa toimivalle lisenssinhaltijalle käyttöoikeuden yrityksen sisäiseen taitotietoon. Taitotietoa voi olla esimerkiksi tuotteen tai sen valmistukseen liittyvät patentit, tekniset taitotiedot ja valmistusmenetelmät. Lisensiointi antaa yritykselle mahdollisuuden keskittyä osaamiseensa ja tuotekehitykseensä kotimaassa, kun kansainvälinen valmistus ja markkinointi on jätetty toiselle osapuolelle, joka tuntee jo ennestään kohdemaan markkinat ja asiakkaat. (Seristö 2002, 107–108.)

Lisensioinnissa kansainvälistyminen on nopeaa, suhteellisen matalariskistä ja edullista. Täysin vaaratonta se ei kuitenkaan ole. Ilman tarkkaa sopimusta lisenssinhaltijan omat tuotteet saattavat olla kilpailijoita päämiehen tuotteiden kanssa, mikä voi saada aikaan päämiehen markkinoiden pienentymisen muilla markkina-alueilla. (Kananen 2010, 65.) Yhteistyökumppanin täytyy olla myös luotettava, jotta voidaan varmistua tuotteen aktiivisesta valmistuksesta ja markkinoinnista sekä siitä, ettei hänellä ole tavoitteena estää mahdollisen kilpailijan markkinoilletulo (Seristö 2002, 108). Muita ongelmakohtia lisensioinnissa ovat muun muassa tuotemerkin inflaatio, luottamuksellisen tiedon vuotaminen, kontrollointivaikeudet ja erilaiset kohdemaasta johtuvat hankaluudet (Kananen 2010, 174).

### 4.5.2 Franchising

Yritys voi kasvaa ja kansainvälistyä myös franchisingin avulla. Suomen Franchising Yhdistys ry määrittelee franchisingin kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen pitkäaikaiseksi yhteistyöksi, jossa toinen yritys toimii franchising-ottajana ja toinen franchising-antajana. Franchising-antaja antaa franchising-ottajalle oikeudet käyttää

hallitsemaansa liiketoimintakonseptia ennalta määriteltyjen ohjeiden mukaisesti, sovituna aikana ja sovitulla alueella, taloudellista vastiketta vastaan. (Suomen Franchising Yhdistys ry n.d.). Franchisingia voidaan hyödyntää monilla liiketoiminnan aloilla, mutta erityisesti palvelualoilla se tarjoaa mahdollisuuden nopeaan ja matalariskiseen kasvuun (Vahvaselkä 2009, 76).

Kansainvälisellä franchisingilla tarkoitetaan koko standardoidun liiketoimintakonseptin käyttöoikeuden antamista jakelijalle tai ulkomaiselle valmistajalle. Franchising-ottaja saa oikeudet yrityksen nimen, tavaramerkin sekä valmistus-, markkinointi- ja liikkeenjohtotaitojen käyttöön valmistaessaan ja myydessään tuotteita. Franchising-ottaja toimii käytännössä yrittäjänä ja mahdollistaa yrityksen nopean kansainvälistymisen suhteellisen pienellä riskillä. Lisensiointiin verrattuna franchisingissa franchising-antaja ja franchising-ottaja toimivat tiiviimmässä yhteistyössä keskenään. (Vahvaselkä 2009, 76.)

### **4.5.3 Sopimusvalmistus**

Sopimusvalmistuksessa tuoteoikeudet omistava osapuoli antaa tarkat ohjeet tuotteen valmistusta ja kokoonpanoa varten ulkomaiselle yhteistyöyrittäjälle. Tuoteoikeudet omistava yritys hoitaa itse markkinoinnin kokonaisuudessaan eikä täten luovuta kyseisiä oikeuksia toiselle osapuolelle. (Karhu 2002, 212.)

Sopimusvalmistuksessa yritys tilaa lopputuotteidensa valmistuksen ulkomaiselta yritykseltä, mutta myy ja markkinoi tuotteet itse joko kotimaassaan tai kansainvälisillä markkinoilla. Syynä tähän on useimmiten edullisemmat valmistuskustannukset ulkomailla kuin kotimaassa. (Vahvaselkä 2009, 76–77.) Näin viejälle syntyy mahdollisuus kansainväliseen tuotantoon ja joustavuuteen, mikä ei muuten olisi mahdollista. Sopimus voidaan tehdä koskemaan vain tietyn kohdemaan markkinoita tai globaaleja markkinoita. Useimmiten sopimusvalmistuksessa suositaan kuitenkin lyhytaikaisia sopimuksia, jotta ne voidaan helposti purkaa tapauksissa, joissa viejä ei ole tyytyväinen valmistettujen tuotteiden laatuun. Sopimusvalmistuksen suurimmat ongelmat koskevatkin useimmiten juuri valmistettujen tuotteiden laatua tai yhteistyösopimukseen liittyvää kontrollointia. (Kananen 2010, 67–68.)

#### 4.5.4 Alihankinta

Sopimusvalmistusta läheisesti muistuttava operaatiomuoto on alihankinta, sillä molemmat ovat sopimusperäisiä operaatiomuotoja, joissa valmistaja tekee työtä päämiehelleen. Seristö (2002) määrittelee alihankinnan puolivalmiin tuotteen tai valmiiseen tuotteeseen kuuluvan komponentin valmistukseksi ja täydentää, että myös suurempaan kokonaisuuteen kuuluvien palveluiden tai työn teettämistä jollakin toisella voidaan pitää alihankintana. Alihankinta voi olla usein myös vaihtoehto omalle tytäryhtiölle tilanteissa, joissa valmistuksen on tapahduttava lähellä asiakkaita esimerkiksi tuotteen pilaantumisen tai lyhytikäisyyden takia. Kuten sopimusvalmistuksessa, myös alihankinnassa riskinä on usein sopivan yhteistyökumppanin löytäminen, sillä odotukset ja tavoitteet yhteistyön luonteesta ja laadusta voivat olla osapuolten välillä erilaiset. Tilaajayritys voi esimerkiksi toivoa pitkää ja luotettavaa kumppanuutta, kun taas valmistaja näkee yhteistyön vain väliaikaisena kapasiteetin täyteenä. (Seristö 2002, 113–116.)

Vaikka alihankinta ymmärretään usein teollisuudessa käytettäväksi operaatiomuodoksi, sopii se myös palveluliiketoiminnan kansainvälistämiseen. Tilastokeskus määrittelee alihankinnan toimintamuodoksi, jossa yritys palkkaa ulkopuolisen toimijan tarjoamaan jonkin liiketoiminnon osatekijöineen kyseiselle yritykselle, olettaen että palvelun tuottaja on jollakin tapaa pätevämpi tai tehokkaampi. Palvelun tai tuotteen suunnittelu, markkinointi ja myynti jäävät kuitenkin palvelun tilaajayritykselle. (Tilastokeskus n.d.) Alihankinta sopii erityisesti nopeasti kasvaville, vähän pääomaa omaaville yrityksille, sillä se ei vaadi pääoman sitomista tuotantokapasiteettiin kohdemaassa. Tällöin pääoma voidaan käyttää yrityksessä parempaan tarkoitukseen, kuten esimerkiksi tuotekehitykseen tai markkinointiin. (Seristö 2002, 114.)

#### 4.5.5 Projektioperaatiot

Vahvaselän (2009, 77) mukaan projektivienti on hankkeen, eli ajallisesti, alueellisesti ja sisällöllisesti rajatun projektin, myyntiä ulkomaiselle asiakkaalle. Projektit jaetaan tyypeittäin ryhmiin, joita Seristö (2002) määrittelee kolme ja Vahvaselkä (2009) neljä. Molemmilla on kolme yhteistä luokkaa: osaprojekti, avaimet käteen -projekti sekä avaimet käteen plus -projekti. Osaprojektilla tarkoitetaan hanketta, jossa toimitetaan vain jokin

kokonaisprojektin osa. Tällöin tavaran toimittaja on vastuussa ainoastaan omasta toimituksesta ja asiakas koordinoi muita osuuksia. Avaimet käteen -projektissa asiakkaan vastuu vähenee, sillä nimensä mukaisesti asiakkaalle toimitetaan koko projekti valmiina. Avaimet käteen plus -projekti eroaa edellisestä projektimuodosta siten, että asiakkaalle tarjotaan valmiin hankkeen lisäksi myös erilaisia palveluita, tietoa ja taitoa sekä osaamista. (Seristö 2002, 131–132.) Vahvaselän määrittelemä neljäs luokka on konsortio, joka tarkoittaa väliaikaista yhteenliittymää, jonka muodostaa useampi projektin osapuoli. Konsortio voi olla kommandiittiyritysmuotoinen ja mukana voi olla myös rahoittaja. (Vahvaselkä 2009, 77.)

#### **4.5.6 Strategiset liittoumat**

Strategiset liittoumat ovat sopimukseen perustuvia operaatiomuotoja, joissa kahden tai useamman yrityksen välille muodostuu pitkäaikainen yhteistyösopimus, joka koskee yleensä jotakin yrityksen toiminnan osaa tai erityisintressiä (Seristö 2002, 128). Strategisissa liittoumissa yritys muodostaa pitkäaikaisen kumppanuuden ulkomaisen, mahdollisesti kilpailevan, yrityksen kanssa ja yhdessä ne tavoitteellisesti ja moninaisesti harjoittavat yhteistyötä viennin kehittämiseksi liittyen esimerkiksi tuotekehittelyyn, hankintoihin, tuotantoon tai markkinointiin ja myyntiin. (Vahvaselkä 2009, 77.)

Strategisia liittoumia käytetään tyypillisesti konsulttiyrityksissä, mainostoimistoissa, pankkiiriliikkeissä ja lentoyhtiöissä. Ne on tarkoitettu molempia osapuolia hyödyttävään, pitkäaikaiseen sopimusyhteistyöhön, mutta löyhähkön rakenteensa vuoksi niitä puretaan useimmiten lyhyenkin toiminnan jälkeen. On kuitenkin mahdollista, että yhteistyö syvenee ja joskus jopa etenee yritysfuusioksi asti. (Seristö 2002, 128–129.)

Kohdeyritykselle sopiva operaatiomuoto esitellään liitteessä 1.



## **5 KOHDEYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISEN SYYT JA EDELLYTYKSET**

Kun päätös yrityksen kansainvälistymisestä on tehty, on aika kartoittaa yrityksen sisäiset ja ulkoiset edellytykset kansainvälistymiselle. Nämä voidaan selvittää tekemällä yritys-analyysi ja markkinakohtainen analyysi. Yritysanalyysissä tutkitaan yrityksen liikeidean soveltuvuutta kansainvälistymiseen, johtamiseen liittyviä edellytyksiä sekä yrityksen markkina- ja asiakastuntemusta. (Vahvaselkä 2009, 63–64.)

Kohdeyrityksen kansainvälistymispäätöksen syynä on pääosin asiakkaiden kasvanut kysyntä Ruotsin markkinoita kohtaan. Olemassa olevat asiakkaat, varsinkin ulkomaalaiset asiakkaat, ovat muodostaneet yrityksen kanssa tiiviin asiakassuhteen ja he haluaisivat hoitaa asuntojen vuokrauksen kohdeyrityksen kautta myös projekteihin, joiden sijainti on Suomen ulkopuolella. Myös useat suomalaiset teollisuudenalan yritykset, jotka ovat kohdeyrityksen asiakkaita, ovat saaneet viime aikoina suuria projekteja Ruotsin markkinoilta, ja näin ollen tarvitsevat kalustettuja vuokra-asuntoja kasvavissa määrin uudella kohde-markkina-alueella.

Vaikka samoja palveluja tarjoavia yrityksiä on Ruotsissa jo useita, niiden tarjoamat asunnot sijaitsevat ainoastaan suurissa kaupungeissa, kuten Tukholmassa, Malmössä, Göteborgissa ja Linköpingissä. Kohdeyrityksen asiakkaiden projektit sijoittuvat taas pienempiin kaupunkeihin, jonne rakennetaan uusia tehtaita. Suuri kysyntä on myös asunnoille Pohjois-Ruotsissa, sillä useat suomalaiset yritykset työskentelevät Kiirunan alueella, jossa kokonaista kaupunkia siirretään malmikaivoksen tieltä. Tällä alueella ei ole ainutkään kalustettuja asuntoja vuokraavaa yritystä, joten alueelle menevät työntekijät joutuvat etsimään toisenlaisia majoitusratkaisuja, kuten parakkimajoitusta, työmatkansa ajaksi.

### **5.1 Yritysanalyysi**

Yritysanalyysissä selvitetään yrityksen taloudelliset ja osaamiseen liittyvät resurssit, jotka vaikuttavat yrityksen kansainväliseen toimintaan ja kilpailukykyyn. Erityisen tär-

keää yritysanalyysin tekemisessä on se, että yrityksen resursseja verrataan muihin kansainvälisiin toimijoihin, eikä analyysiä tehdä vain tyhjiössä ilman vertailukohdetta. Hyvä yritysanalyysi on kriittinen ja konkreettinen, ja siinä on otettu huomioon niin asiakkaat ja kilpailijat kuin kansainvälinen menestyskin. (Äijö 2008, 118.)

Yrityksen resursseja ja osaamistekijöitä arvioidaan miettimällä, mitä kansainväliset markkinat niiltä vaativat, ja miten ne auttavat yritystä menestymään globaaleilla markkinoilla. Tyypillinen yritysten tekemä virhe yritysanalyysin teossa on se, että se tehdään ennen muita, sen perustaksi tarvittavia analyysejä. Tällöin yritystekijöitä arvioidaan irrallaan yrityksen toimintaympäristöstä ja tekijöistä, mikä johtaa yrityskeskeiseen, kritiikitömään analyysiin. (Äijö 2008, 118–119.)

Useimmiten yrityksen fyysiset resurssit ja osaaminen erotetaan toisistaan, mutta ne liittyvät kuitenkin toisiinsa monissa yrityksen perustoiminnoissa. Siksi yritysanalyysissä on hyvä pohtia yrityksen taloudellisia ja osaamiseen liittyviä resursseja yhdessä, mutta kahdeksalla eri osa-alueella. Osa-alueita ovat yritys kokonaisuudessaan, liikkeenjohto, tuotanto, hankinta ja logistiikka, innovaatiot ja teknologia, myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu, rahoitus ja taloushallinto sekä henkilö ja henkilöstöhallinto. Konkreettisesti ajateltuna näihin kuuluvat muun muassa yrityksen imago, omistajat, immateriaalioikeudet, yrityskulttuuri ja tiedon hallinta. (Äijö 2008, 119.)

Kohdeyrityksen yritysanalyysin tulokset ovat liitteessä 2.

## 5.2 SWOT

SWOT-analyysi on strateginen työkalu, jonka avulla tarkastellaan yrityksen sisäisiä lähtökohtia ja arvioidaan yrityksen ympäristöä. Analyysin kohteena voi olla esimerkiksi koko yritystoiminta kokonaisuudessaan, kilpailukyky tai kansainvälistyminen. (Vahvaselkä 2009, 114–115.) SWOT-analyysin tarkoituksena on selvittää yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa ympäristön asettamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin (Vahvaselkä 2009, 91). SWOT-analyysin avulla voidaan myös muodostaa toimintasuunnitelma siitä, mitä asioille täytyy tehdä, jotta heikkoudet voidaan kehittää mahdollisuuksiksi, vahvuuksia voidaan hyödyntää, uhkiin pystytään varautumaan ja mahdollisuuksiin uskalletaan tarttua (Vahvaselkä 2009, 114–115).

Äijö (2008) kuitenkin huomauttaa SWOT-analyysin olevan vain yksinkertainen tapa esittää taulukkomuodossa selvitysten ja analyysien tulokset, eikä oikeastaan varsinainen analyysi lainkaan. Hänen mukaansa työkalun ongelmana on, että se usein johtaa vain pinnalliseen ja perspektiivittömään analyysiin, kun tarkemmat yksityiskohtaiset selvitykset jätetään tekemättä, ja taulukkoa ryhdytään täyttämään vain suoraan, ilman asiaan perehtymistä. Jos SWOT-taulukkoa täytetään vain positiivisia ja negatiivisia yritysominaisuuksia luettelemalla, yleisellä tasolla ja pintapuolisesti, ei siitä ole lainkaan strategista hyötyä yritykselle. Siksi työkalua käytettäessä on muistettava, ettei sitä tehdä tyhjiössä, vaan laaditaan aina suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Analyysin tekijän on myös oltava kriittinen ja konkreettinen sekä ennen kaikkea huomioitava, että SWOT perustuu aina aiemmin tehtyihin analyyseihin, kuten yritysanalyysiin, asiakasanalyysiin ja kilpailija-analyysiin. (Äijö 2008, 123–124.)

	Positiiviset asiat	Negatiiviset asiat
Yhteenveto yritysanalyyseista	Missä sisäisissä ja ulkoisissa asioissa yritys on selvästi kilpailijoita parempi? (VAHVUUDET)	Missä sisäisissä ja ulkoisissa asioissa yritys on asiakkaiden kannalta selvästi kilpailijoita huonompi? (HEIKKOUEDET)
Yhteenveto ympäristöanalyyseista	Mitä yrityksen kannalta positiivisia muutoksia ympäristössä on tapahtumassa? (MAHDOLLISUUDET)	Mitä yrityksen kannalta negatiivisia muutoksia ympäristössä on tapahtumassa? (UHAT)

KUVIO 3. SWOT-analyysin rakenne (Äijö 2008, 124, muokattu)

SWOT-työkalu rakentuu kahdesta osasta ja neljästä alueesta. Nelikenttämallin ylemmät alueet, vahvuudet (strengths) ja heikkoudet (weaknesses), pohjautuvat yritysanalyysin yhteenvetoon, jossa perehdytään yrityksen positiivisiin ja negatiivisiin ominaisuuksiin. Kaksi alemmaa aluetta, mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats), koskevat taas ympäristöanalyysin yhteenvetoa. Ne muodostuvat asiakas-, markkina- ja kilpailija-analyyseiden pohjalta, ja käsittelevät ympäristön positiivisia ja negatiivisia tekijöitä. (Äijö 2008, 124.) Kuten kuvio 3 käy ilmi, työkalun vasemmalle puolelle listautuvat analyysin positiiviset asiat ja oikealle sen negatiiviset tekijät.

Kohdeyrityksen SWOT löytyy liitteestä 3.

### 5.3 Kansainvälistymisen haasteet

Usein palvelualojen yritykset kohtaavat enemmän haasteita kansainvälistymisessään kuin esimerkiksi teollisuuden alan yritykset. Nämä vaikeudet johtuvat markkinatiedon puutteesta, sillä palvelualojen saatavilla oleva markkinatieto on usein pintapuolista ja epätarkkaa johtuen palveluiden yksilöllisyydestä ja palvelutoiminnan tietojen sisällyttämisestä tavara-kaupan vientiin. Täten on lähes mahdotonta erottaa palvelutoiminnan kustannuksia ja tuottoja sekä näiden suhdetta. (Karhu 2002, 125–126.)

Palveluiden kansainvälistä kauppaa rajoitetaan myös protektionismilla. Tämä tarkoittaa rajoitusten lisäämistä palveluiloille tehden palvelun markkinoinnin ulkomailla epäsuotuisaksi poliittisista ja sitä kautta laillisista syistä. Rajoitusten avulla on pyritty turvaamaan ja kasvattamaan kansallisten palveluiden tuottajien menestystä. Nykyään kuitenkin Euroopan taloudellisen integraation myötä nämä rajoitukset on pyritty purkamaan ja muuan muassa ETA-maiden sopimukset edellyttävät, että palveluiden vapaata liikuttamista rajoittavat säädökset tulee poistaa. (Karhu 2002, 125–126.)

Äijö jakaa suomalaisyritysten tavallisimmin kohtaamat kansainvälistymisen haasteet neljään päätekijään:

1. Suomalaista yritystä ei tunneta, mutta kilpailijoilla on jo vakiintuneita ja luottamuksellisia suhteita asiakkaisiin.
2. Puutteellinen markkinatieto
3. Puutteelliset resurssit esimerkiksi rahoituksessa, kielitaidossa, kokemuksessa ja markkinointiosaamisessa
4. Yleiset hankaluudet johtuen kaupan esteistä, protektionismista, lainsäädännöstä ja etäisyydestä markkinoihin (Äijö 2008, 49.)

Kun ajatellaan kohdeyrityksen lähtökohtia, todennäköisimmiksi haasteiksi nousevat juurikin yrityksen heikko tunnettavuus Ruotsissa sekä kattavan markkinatiedon ja kielitaidon puutteellisuus. On vaikeaa tunkeutua markkinoille, jossa on jo monia kansallisia kilpailijoita, joilla on jo syntynyt suhde asiakkaisiin ja jotka jakavat yhteisen kielen. Edellytyk-

senä markkinoille pääsemiseen olisivatkin riittävät resurssit, joiden avulla voidaan palata uutta työvoimaa, jolla on riittävää kokemusta ja osaamista kansainvälisistä markkinoista sekä vahva ruotsin kielen taito.

Kauppalehden (2017) artikkelin mukaan ruotsalaiset suhtautuvat suomalaisiin hieman ennakkoluuloisesti. Ennakkoluulot kuitenkin perustuvat vähäiseen tietoon, sillä Helsingin Sanomien tekemän tutkimuksen mukaan, yli puolet ruotsalaisista vastaajista kertoi tietämyksensä Suomesta olevan erittäin vähäistä tai jopa olematonta. Vähäisestä tiedosta ja ennakkoluuloista huolimatta suhtautuminen suomalaisia kohtaan on kuitenkin pääasiallisesti myönteistä. Suomalaiset nähdään ahkerina ja tunnollisina työntekijöinä, ja Ruotsiin levittäytyviin suomalaisin yrityksiin suhtaudutaan positiivisesti. (Kauppalehti 2017.)

Vuokra-asuntomarkkinoilla suositaan kuitenkin selkeästi Ruotsin kansalaisia ulkomaalaisten sijaan. Kun kilpailu vuokra-asuntojen saatavuudesta on kovaa muutenkin, tekee siitä entistä haastavampaa se, että yritys on ulkomainen ja ennestään ruotsalaisille tuntematon. Jos taas ajatellaan asuntojen vuokraamista yksityisiltä vuokranantajilta, he ovat yksityishenkilöitä, jotka eivät välttämättä puhu lainkaan muita kieliä kuin äidinkieltään, ruotsia. Näin ollen olisi välttämätöntä, että kohdeyrityksessä olisi työntekijöitä, jotka pystyisivät kommunikoimaan heidän kanssaan sujuvasti ruotsin kielellä.

Suurin kohdeyrityksen kohtaama haaste lienee kuitenkin vuokra-asuntojen löytäminen kohdemarkkinoilta. Sopivat vuokra-asunnot, kohtuullisilla kustannuksilla ja mieluiten lyhyellä vuokrasopimuksella, ovat edellytys kohdeyrityksen liiketoiminnan harjoittamiselle uudella markkina-alueella, varsinkin pidemmällä tähtäimellä. Liiketoiminnan kasvun mahdollistamiseksi on tärkeää, että yritys saa alueelta omia vuokra-asuntoja, joita se voi jälleenvuokrata, eikä ole ainoastaan yhteistyökumppaneiden asuntotarjonnan varassa. Jos omia asuntoja ei saada ja yhteistyökumppanit eivät pysty tarjoamaan asuntoja yritykselle, on kohdeyrityksen täysin mahdotonta palvella asiakkaitaan uudella markkina-alueella, eikä tällöin kansainvälistymisprosessiin ole järkevää ryhtyä.

HVC Asuntojen kansainvälistymisstrategian mukaisesti markkinoille pyritään pääsemään alkuun kuitenkin paikallisten yhteistyökumppaneiden kautta. Tässäkin on omat haasteensa, sillä yhteistyökumppaneiden hankkiminen koko valtakunnan laajuudessa tai paikallisesti kaupungeittain on osoittautunut yllättävän hankalaksi. Tämä johtuu toi-

mialan melko nuoresta iästä, ja sitä kautta toimintansa vakiinnuttaneiden kumppaniyri-  
tysten suhteellisen pienestä määrästä. HVC Asunnot on kuitenkin melko lyhyessä ajassa  
onnistunut hankkimaan muutaman merkittävän strategisen kumppanuuden Ruotsista, ja  
heidän avullaan päässyt sisään Ruotsin kalustettujen asuntojen markkinoille. Tämä on  
mahdollistanut majoituspalveluiden tarjoamisen Ruotsissa yrityksen nykyisille asiak-  
kaille. (Ollanketo 2018.)

#### **5.4 Kansainvälistymisen päämäärät ja tavoitteet**

Realististen päämäärien ja tavoitteiden asettaminen kansainvälistymisprosessille on to-  
della tärkeää prosessin onnistumisen kannalta. Realististen tavoitteiden määrittäminen  
on mahdollista silloin, kun ne perustuvat luotettavaan markkinatutkimukseen ja jäseny-  
neeseen käsitykseen yrityksen käytettävissä olevista resursseista. Usein nuoret PK-yri-  
tykset kokevat konkreettisten tavoitteiden asettamisen haastavaksi, koska näyttöä ja ko-  
kemusta ei ole vielä riittävästi. Tästäkin huolimatta on tärkeää muodostaa ainakin alusta-  
vat puitteet yrityksen tavoitteista, sillä toiminnan edettyä pidemmälle niitä voidaan vielä  
tarkentaa ja täsmentää yritykselle sopivimmiksi. (Äijö 2008, 150.)

Äijön (2008) mukaan kansainvälistymisen päämäärien ja tavoitteiden erottelu on peruja  
muodollisen suunnittelun aikakaudelta. Päämäärä nähtiin ihannetilana, joka haluttiin saa-  
vuttaa, mutta sen tavoittelu saattoi kestää hyvin pitkäänkin. Tavoitteet nähtiin taas lyhem-  
män aikavälin konkreettisina etappeina. Nykyään tämä erottelu on lähestulkoon hylätty,  
ja yritykset määrittelevät vain tavoitteensa. Tavoitteitakin voi olla toki niin lyhyelle aika-  
välille kuin pidemmällekin ajanjaksolle. Niitä voidaan pitää myös menestyksen mitta-  
reina, sillä yrityksen saavuttaessa kaudelle asettamansa tavoitteet on se usein ajanjaksolla  
tapahtuneen menestyksen ansiota. (Äijö 2008, 148.)

Menestyksen mittareita on erilaisia, ja usein yritykset määrittelevät ainakin kahdentyypp-  
isiä tavoitteita. Kvantitatiiviset tavoitteet ovat rahallisia ja luvuin määriteltävissä olevia  
menestyksen mittareita, kvalitatiiviset eli laadulliset tavoitteet liittyvät taas yrityksen ima-  
goon, asiakastytyväisyyteen ja kehittämiseen. Nimestään huolimatta myös laadulliset  
tavoitteet vaativat selkeästi luvuin ilmaistut mittarit. Lisäksi on olemassa toiminnallisia  
tavoitteita, jotka ovat edellä mainittuja menestyksen mittareita huomattavasti harvemmin

käytettyjä. Yritys voi asettaa toiminnalliseksi tavoitteeksi esimerkiksi jonkin uudistumisprosessin läpiviennin, mikäli katsoo sen onnistumisen olevan todella merkittävää ja keskeistä yrityksen menestyksen kannalta. Kansainvälistymisessä toiminnallinen tavoite voisi yritykselle olla esimerkiksi uuden kohdemaan valtaaminen. (Äijö 2008, 149–150.)

Kohdeyrityksen tavoitteena on kansainvälistymisen myötä hakea yhä enemmän kasvua liiketoiminnalle ja ennen kaikkea vastata yhä paremmin nykyisten asiakkaiden majoitustarpeisiin. Kilpailu alalla on kovaa, ja siksi on tärkeää tehdä hyvin suunniteltuja strategisia päätöksiä yrityksen liikevaihdon ja -voiton kasvattamiseksi, nykyisten asiakkaiden säilyttämiseksi ja uusien asiakkaiden hankkimiseksi. HVC Asuntojen lyhyen aikavälin tavoitteena on Ruotsin markkinoilla toimivien yhteistyökumppanuuksien kasvattaminen, laajentaminen ja syventäminen. Tällä hetkellä yhteistyökumppanina toimii yksi kohde-markkinan suurimmista toimijoista, mutta toiminnan kasvaessa uudella markkina-alueella olisi tärkeää löytää enemmän yhteistyökumppaneita ja syventää nykyisiä yhteistyösuhteita entisestään. Pidemmällä aikavälillä kohdeyrityksen tavoitteena on liiketoiminnan laajentaminen myös muihin Pohjoismaihin, kuten Norjaan ja Tanskaan. Nämä tavoitteet ovat tietysti riippuvaisia kansainvälistymisprosessin onnistumisesta ensin Ruotsin markkinoilla. (Ollanketo 2018.)

## 6 RUOTSIN MARKKINAT

Ruotsi on toimintaympäristönä todella samankaltainen kuin Suomi, ainakin verrattuna moneen muuhun maahan. Molemmat kuuluvat ETAn kauppalueeseen, Euroopan Unioniin, Pohjoismaihin sekä ovat kulttuureina hyvin samanlaisia. (Suomen suurlähetystö 2015.) Eroavaisuudet näkyvätkin enemmän arvoissa ja siinä, mitä elämältä halutaan (Yle Uutiset 2009).

Euroopan Unionin jäsenyydestä huolimatta Ruotsissa ei ole käytössä euroja, vaan Ruotsin oma valuutta, Ruotsin kruunu. Kruunun kurssi on euroon nähden heikompi, 1 SEK vastaa noin 0,097 euroa (kruunun kurssi 6.4.2018). Kurssi vaihtelee aina kuitenkin Ruotsin taloudellisesta tilanteesta riippuen. Yleisesti ottaen maan taloudellinen tilanne on melko hyvä, ja työttömyystilanne Pohjoismaiden toiseksi paras, heti Norjan jälkeen. (Kruunun kurssi n.d.) Ruotsin talouden suurimmat toimialat vuonna 2016 koostuivat julkisesta hallinnosta, maanpuolustuksesta, koulutus-, terveys- ja sosiaalipalveluista sekä teollisuudesta. Myös tukku- ja vähittäiskauppa sekä kuljetus, majoitus- ja ravitsemustoiminta muodostivat lähes 18 % toimialoista. Ruotsin suurimmat vientimaat löytyvät Euroopasta, joihin lukeutuvat muun muassa Saksa, Tanska, Norja ja Suomi. Viennistä 59 % on Euroopan sisäistä ja tuonnista jopa 71 %. Suurimmat tuontimaat ovat Saksa, Alankomaat ja Tanska. (Euroopan Unioni n.d.)

Ruotsi on kansainvälinen ja monikulttuurinen maa, ja noin joka viides maan asukkaista on maahanmuuttaja. Koska ruotsalaiset ovat vuosien varrella tottuneet kulttuuririkkaaseen väestöönsä, on heistä tullut yleisesti ottaen varsin suvaitsevaisia ulkomaalaisia kohtaan. (Business Culture n.d.) Suomalaisiin verrattuna ruotsalaiset ovat asenteiltaan ja arvoiltaan liberaalisempia. Esimerkiksi Suomessa eurooppalaiseen tapaan toisia ihmisiä teititellään vielä melko usein, Ruotsissa taas sinuttelu kuuluu vahvasti kulttuuriin. Ruotsalaisille myös oma terveys on tärkeä prioriteetti elämässä, kun taas suomalaiset saattavat jättää oman terveytensä taka-alalle saavuttaakseen paremman statuksen tai tittelin. (Yle Uutiset 2009.)

Liike-elämän kulttuuri on suomalaisen tapaan melko suoraa, suunnitelmallista ja selkeää, eikä hierarkian tai vallan esiintuomista pidetä suotavana. Neuvotteluissa mennään



suoraan asiaan, eikä aikaa tuhjata turhaan ”small talkiin”. (Business Culture n.d.) Liiketoiminnassa kulttuurierot Suomen ja Ruotsin välillä näkyvät muun muassa siinä, mitä pidetään tärkeänä liiketoiminnan kannalta ja mihin investoidaan. Ruotsissa menestystekijöinä nähdään erityisesti vahva brändi, kasvu ja asiakaslähtöisyys. Suomessa taas keskitytään prosesseihin, asiakashallintaan ja hyvään laatuun. (Markkinointi ja Mainonta 2016.)

## 6.1 Ruotsi kohdemarkkina-alueena

Nuorelle ja vielä suhteellisen kokemattomalle yritykselle tyypilliseen tapaan, kohdemarkkina-alueen valinta pohjautui opportunistiseen lähestymistapaan. Lukuisilta nykyisiltä asiakkailta tulleet tilaukset koskivat Ruotsin markkinoita, ja siksi kiinnostus kyseistä kohdemarkkinaa kohtaan kasvoi yrityksessä. Myös Ruotsin ja Suomen samankaltaisuus Pohjoismaina ja kulttuureina sekä maan fyysinen etäisyys kotimaasta lisäsivät kohdemarkkinan houkuttelevuutta.

Ruotsin markkinoilla kalustettuja asuntoja yritysasiakkaille vuokraa muutama todella iso toimija ja pienempiä paikallisia toimijoita. Suurimmat kansalliset toimijat liikevaihdon (vuonna 2016) mukaan ovat:

1. Företagsbostäder, 24,7 milj. euroa
2. Bostad Direct Stockholm AB 9,2 milj. euroa
3. Apartment Sweden, 4,4 milj. euroa
4. ApartDirect, 3,7 milj. euroa (Largest Companies n.d.)

Näiden kaikkien edellä mainittujen yritysten liikevaihto on ollut nousussa vuoteen 2015 nähden (Largest Companies n.d.), mikä luo positiivista kuvaa alan tämänhetkisestä tilanteesta. Företagsbostäder on Ruotsissa aivan ehdoton markkinajohtaja kalustettujen asuntojen vuokrauksessa. Se tarjoaa majoitusta niin yritys- kuin kuluttaja-asiakkaillekin Tukholmassa, Göteborgissa, Helsingborgissa, Lundissa, Malmössä ja Linköpingissä. Asuntoja sen valikoimissa on yhteensä jopa yli 1200, joita asiakas voi tarpeensa mukaan vuokrata vain pariaksi yöksi tai useaksi kuukaudeksi. (Företagsbostäder 2018.) Bostad Direct Stockholm tarjoaa majoitusta ainoastaan Tukholmassa, Apartment Sweden Göteborgissa ja ApartDirect Tukholmassa, Göteborgissa ja Linköpingissä. Tästäkin voidaan huomata,

että suurimmat toimijat ovat keskittäneet asuntotarjontansa Ruotsin suurimpiin kaupunkeihin, eikä asuntotarjontaa juurikaan löydy näiden alueiden ulkopuolelta, pienten paikallisten toimijoiden asuntotarjontaa lukuun ottamatta.

Myös suomalainen iso toimija, Forenom Oy, on laajentanut toimintaansa Ruotsin markkinoille viime vuosina. Se tarjoaa kalustettuja asuntoja Tukholmassa, Linköpingissä, Norrköpingissä, Malmössä, Vellingessä ja Nossassa. Vuonna 2016 julkaisemassaan tiedotteessa Forenomin ulkomaiden operaatioiden johtaja Jussi Saarinen sanoi, että tavoitteena heillä on asuntotarjonnan kolminkertaistaminen Ruotsin markkinoilla vuoden 2017 aikana ja kasvaa vuoteen 2020 mennessä Pohjoismaiden vahvimaksi yritysmajoittajaksi. (Forenom 2017.)

Vaikka Forenomia voidaan pitää kohdeyrityksen kovana kilpailijana, voidaan se myös nähdä positiivisena esimerkkinä suomalaisesta alan yrityksestä, jonka kansainvälistymisprosessi muihin Pohjoismaihin on onnistunut. Forenomista voidaan ottaa esimerkkiä, mutta samalla oppia sen mahdollisesti tekemistä virheistä sekä pyrkiä tekemään asiat entistä paremmin kohdeyrityksen onnistuneen globalisoitumisen saavuttamiseksi.

## **6.2 Asuntojen vuokraus Ruotsissa**

Ruotsin asuntomarkkinatilanne on tällä hetkellä todella haastava kohdeyrityksen toimialalla toimivalle yritykselle. Ruotsissa vallitsee niin sanottu asuntomarkkinakupla, jonka takia vuokra-asuntoja ei ole riittävästi tarjolla, ja sen seurauksena vapaana olevista asunnoista pyydetään todella korkeita vuokria. (Rakennuslehti 2018.) Vuokra-asuntopulasta kärsii jopa 85 % Ruotsin kunnista ja pahin tilanne on erityisesti suurimmissa kaupungeissa, kuten Tukholmassa. Siellä uutta vuokra-asuntoa etsii joka viides asukas. (Yle Uutiset 2016.)

Syy heikolle vuokra-asuntotarjonnalle löytyy nopeasti kasvavasta asukasluvusta. Uusia asukkaita muuttaa alueelle nopeammin kuin asuntoja ehditään rakentaa. Uusista asunnoistakin osa myydään omistusasunnoiksi ja vuokramarkkinoille jäävät asunnot ovat hintatasoltaan erittäin kalliita. (Rakennuslehti 2018.) Vuokra-asuntoja on tarjolla väkilukuun nähden niin vähän, että jonotusaika asuntoihin voi olla jopa 20 vuotta. Asuntojen heikon

saatavuuden takia nuoret asuvat yhä pidempään vanhempiensa luona, jotta he voivat säästää rahaa omaa omistusasuntoa varten. (Kansan Uutiset 2014.)

Toinen syy vuokra-asuntojen heikkoon markkinatilanteeseen on se, että markkinat ovat todella tiukasti säänneltyjä. Tiukkojen säännöksiä tavoitteena oli asettaa hintakatto vuokra-asunnoille, jotta myös nuorilla ja vähän ansaitsevilla asukkailla olisi mahdollisuus vuokrata asunto. Kuitenkin asuntopulasta johtuen vähäiset vapaat vuokra-asunnot menivätkin jälleenvuokrattavaksi, minkä seurauksena hinnat nousivat entisestään ja korruptio ja asuntojen mustapörssi alkoivat rehottaa markkinoilla. Vuodesta 2000 alkaen Ruotsin vuokra-asuntojen hinnat ovat kaksinkertaistuneet, eikä normaalituloisilla ihmisillä ole enää varaa vuokra-asuntoihin. Omistusasuntojen ostaminen on sen sijaan vilkastunut, mikä on lisännyt asukkaiden velkaantumisen määrää. (Rakennuslehti 2018.)

Kun Ruotsin markkinoilta etsii vuokra-asuntoja, niiden saamiseen on pääosin kaksi tapaa. Joko asunnonhakija tekee profiilin vuokra-asuntojen välitysyhtiön sivuilla ja ilmoittautuu asuntojonoon, mikä on useimmiten maksullista. Jonotussija määräytyy tiettyjen kriteerien mukaan ja hakija pisteytetään esimerkiksi sen perusteella, paljonko hänellä on tuloja ja suosituksia entisiltä vuokranantajilta. Jonotusaika on yleensä viidestä vuodesta jopa kahteenkymmeneen vuoteen keskusta-alueilla. (Bostads Förmedlingen n.d.)

Toinen tapa saada vuokra-asunto on löytää jälleenvuokraaja. Jälleenvuokraajien ketju on yleensä jopa neljästä viiteen vuokralaista. Jokainen vuokralainen nostaa vuokrahintaa oman vuokransa kattamiseksi ja siten yksinön vuokra voi nousta jopa 1100–1300 euroon. Jälleenvuokraajien ketju syntyy, kun alkuperäinen vuokralainen ei enää tarvitse asuntoa itselleen, mutta ei halua luopua siitä siinä toivossa, että hän voi lunastaa sen edulliseen hintaan. Jälleenvuokrausketjussa ongelmana on se, että korkean vuokran lisäksi myös ketjun viimeisen vuokralaisen oikeudet heikkenevät, eikä hän useimmiten edes tiedä asunnon omistajaa. (Kansan Uutiset 2014.)

Kohdeyrityksen kannalta ainoa mahdollisuus asunnon vuokraukseen on kuitenkin jälleenvuokraajat, sillä vuokranvälitysyhtiöt eivät vuokraa asuntoja yrityksille, jonotusajat ovat aivan liian pitkiä, eivätkä ne suostu lyhytaikaisiin vuokrasopimuksiin. Jälleenvuokraajat voivat taas nähdä yrityksen vuokralaisena mahdollisuutena, sillä vuokran maksuvarmuus on suurempi yrityksellä kuin yksityisellä henkilöllä. Yritys nähdään muutenkin luotettavampana vuokralaisena kuin tuntematon yksityishenkilö. Tähän mennessä

kohdeyritys on löytänyt jälleenvuokrattuja asuntoja Ruotsin markkinoilta muun muassa suomalaista tori.fi palvelua vastaavan ruotsalaisen blocket.se -sivuston kautta.

### 6.3 Asiakasanalyysi

Kun kansainvälistymisprosessin kohdemaana on valittu, siirretään katse asiakkaisiin ja markkinoiden yksityiskohtaisempaan tutkimiseen. Asiakasanalyysin teko ei aina vaadi kalliita tutkimuksia, vaan usein myyjän kokemus ja tieto riittävät asiakaskunnan selvittämiseen, varsinkin kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Asiakasanalyysi koostuu kahdesta vaiheesta: ensin selvitetään asiakasketju ja päätöksentekoprosessi ja sen jälkeen asiakasominaisuudet ja -tarpeet sekä tehdään tuotekonseptianalyysi. Asiakasanalyysi onkin hyvä aloittaa yksinkertaisella, mutta yllättävän haastavalla kysymyksellä: Kuka on asiakas? (Äijö 2008, 105–106.)

Pääasiakas on yrityksen kannalta se tärkein lenkki, eli on tunnettava koko asiakasketju ja sen päätöksentekoprosessi, jotta voidaan selvittää, kuka asiakasketjussa on yrityksen kannalta oleellisin. Joskus pääasiakas voi olla myös loppukäyttäjä, mutta esimerkiksi kohdeyrityksen tilanteessa pääasiakas on yleensä yritys, joka asunnon vuokraa, mutta loppukäyttäjät asiakasyrityksen työntekijät. (Äijö 2008, 106.)

Yritysassiakkaat ovat useimmiten ammattimaisempia, systemaattisempia ja rationaalisempia ostajia kuin kuluttaja-asiakkaat. Ostopäätös perustuu kriittiseen analysointiin, ja sitä on tekemässä yleensä useita henkilöitä. Suunnitelmalliseen ostopäätökseen kuuluu useita vaiheita, kuten esimerkiksi ostotarpeen tunnistaminen, ostoprosessin organisointi, tehtävien jako, hankintalähteiden selvittäminen, vaihtoehtojen arviointi ja lopulta ostopäätös. Asiakasanalyysissä ei olekaan tarkoitus tarkastella vain yleisellä tasolla asiakkaita, vaan analysoida tärkeimmät yksittäiset asiakkaat mahdollisimman syvällisesti. (Äijö 2008, 107–108.)

HVC Asuntojen asiakkaina on niin suomalaisia kuin ulkomaisiakin yrityksiä. Kohdeyrityksen tarjoamiin asuntoihin majoittuu useimmiten työntekijöitä, jolloin esimerkiksi kolmiossa voi yöpyä kuusikin henkilöä, eikä asunnolta vaadita erityisen korkeaa tasoa. Toisinaan asiakkaina on taas työnjohtajia, jotka haluavat pienemmän asunnon täysin omaan käyttöönsä. Tällöin myös asunnon varustelu ja kunto ovat tärkeämmässä roolissa. Suurin

osa asiakkaista on urakkatyöntekijöitä, jotka lähtevät ulkopaikkakunnalle tekemään rakennusurakkaa tai tehdashanketta. Urakka voi kestää vain muutaman viikon tai jopa useamman vuoden. Jos asiakkaat ovat suomalaisia, saattavat he käydä viikonloppuisin kotona, mutta ulkomaalaiset asiakkaat asuvat asunnossa usein yhtämittaa koko urakan ajan. (Ollanketo 2018.)

Asunnon tarve riippuu aina asiakasyritysten saamista urakoista, niiden määrästä, sijainnista ja kestosta. Siksi kohdeyrityksen on tärkeää olla tietoinen markkinoilla tapahtuvista suurista rakennushankkeista, kuten esimerkiksi viime vuosina kotimaahan rakennetuista voimaloista, jotka työllistävät paljon niin kotimaista kuin ulkomaistakin työvoimaa. Biotuotetehtaan rakentamisen aikana erityisen paljon kysyntää asunnoille tuli Äänekoskelta, mutta hankkeen valmistuessa tarvetta alueen asunnoille ei juurikaan ollut. Asiakkaiden tarpeista on siis oltava jatkuvasti tietoisia ja ennakoida niiden muutokset hyvissä ajoin. (Ollanketo 2018.)

Ruotsin markkinoilla potentiaalisimmat asiakkaat ovatkin suurien liikenne-, rakennus- ja tehdashankkeiden urakointiyrityksiä. Kohdeyrityksen mielenkiinto kohdistuu usein asiakasyrityksiin, jotka ovat saaneet uusia urakoita Ruotsin markkinoilta ja potentiaalisiin suomalaisiin yrityksiin, joilla on tiedossa urakoita Ruotsissa lähiaikoina. Lisäksi kysyntää Ruotsissa sijaitseville kalustetuille vuokra-asunnoille on tullut nykyisiltä virolaisilta, latvialaisilta ja liettualaisilta asiakkailta, jotka ovat muodostaneet hyvät asiakassuhteet kohdeyrityksen kanssa. (Ollanketo 2018.)

#### **6.4 Urakat Ruotsissa**

Kohdeyrityksen asiakaskunta koostuu suurimmalta osaltaan yritysasiakkaista, joilla on työurakoita oman kotikaupunkinsa ulkopuolella. Näin ollen he tarvitsevat asunnon urakan ajaksi. Usein suurimmat asiakkaat ovat tehdashankkeiden, ydinvoimaloiden rakentamisen tai liikenneurakoiden parissa työskenteleviä yrityksiä. Siksi kohdeyritystä kiinnostavat erityisesti Ruotsissa seuraavien vuosien aikana tapahtuvat tehdashankkeet ja muut suuret urakkatyöt.

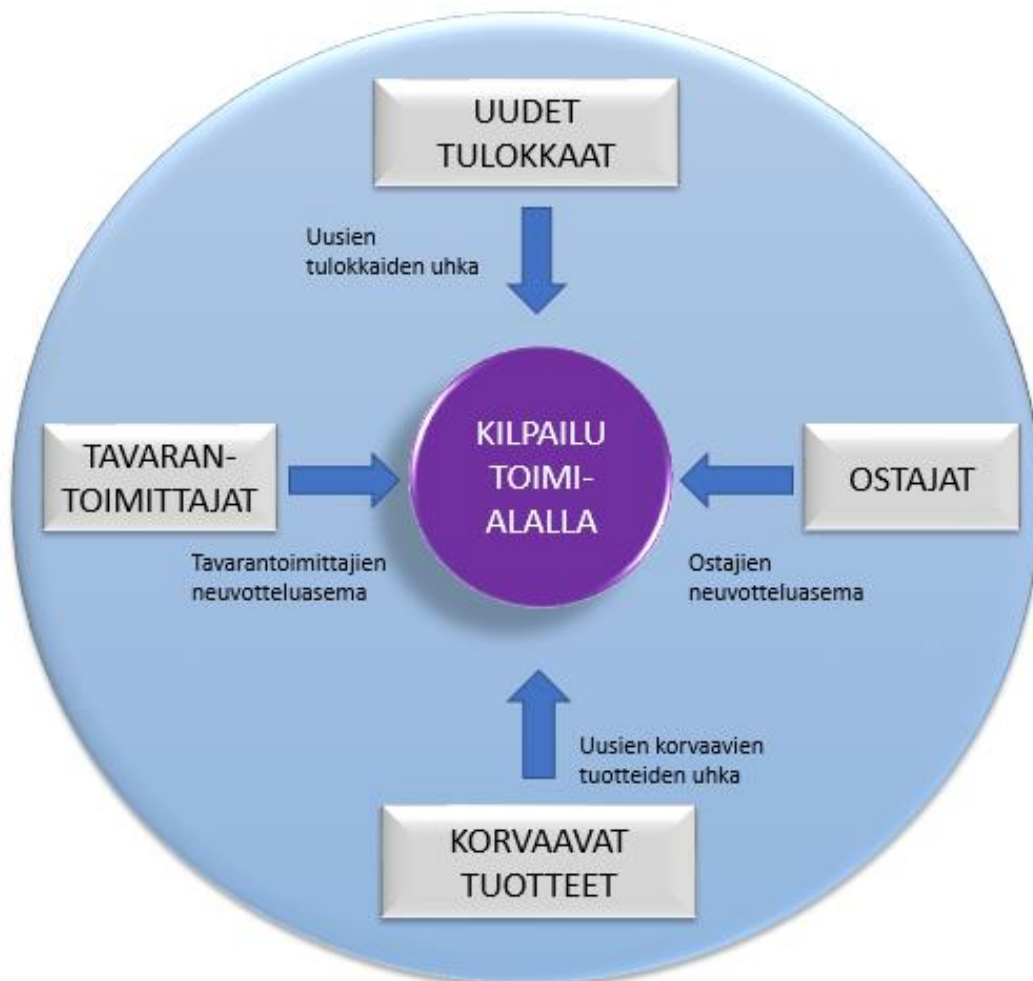
Ruotsin tiehallinnon, trafikverketin, mukaan suurimmat tiehankkeet lähivuosina keskittyvät Tukholman ja Göteborgin alueille. Hankkeita ovat muun muassa metron laajennustyöt, useat suuret tunnelihankkeet, rautateiden uusimiset ja laajentamiset sekä suurten tieosuuksien parantamiset. (Trafikverket 2015.) Tukholman alueen hankkeisiin tullaan investoimaan jopa yli 95 miljardia euroa vuoteen 2030 mennessä (Invest Stockholm n.d.). Etelä-Ruotsiin sijoittuviin rakennushankkeisiin on lähtenyt mukaan myös lukuisia nimekkäitä suomalaisyrityksiä, mukaan lukien Kone, Lemminkäinen, YIT ja Pöyry Oyj (Kauppalehti 2015). Näitä suuria suomalaisia yrityksiä kontaktoimalla olisi mahdollista saada merkittäviä asiakkuuksia, niin kotimaan markkinoilla kuin kohdemaan markkinoillakin.

Tukholman ulkopuoliset hankkeet keskittyvät pääosin Jällivaaran ja Kiirunan alueille, jossa kaupunkia siirretään pois rautamalmikaivoksen tieltä. Alueella on myös suuri asuntopula, jonka takia sinne rakennetaan paljon taloja ja julkisia rakennuksia. Koska urakka on valtava, ja kestoltaan muutamasta vuodesta jopa kahteenkymmeneen vuoteen, etsitään alueelle suomalaisia yrityksiä töihin. (Oulu-lehti 2015.) Esimerkiksi Pohjois-Suomesta, Oulun seudulta, on lähtenyt monia yrityksiä urakkatöihin Pohjois-Ruotsiin. Alueella työskentelevät esimerkiksi Ruukki, CRAMO, Muurametalot, Jake-rakennus ja YBT. (Suomen suurlähetystö 2017.) Erityisesti nämä, pitkäaikaiseen urakkaan asuntoa tarvitsevat yritykset kiinnostavat kohdeyritystä, mutta haasteeksi nousee alueen todella huono asuntotarjonta, josta on lähes mahdotonta löytää vuokra-asuntoja jälleenvuokrattavaksi.

Suurimpien valtakunnallisten rakennushankkeiden lisäksi Ruotsissa rakennetaan ja uusitaan paljon tehtaita ja voimaloita yksittäisten yritysten laajenemisen johdosta. Esimerkiksi Swebio rakennuttaa biomassavoimalaitoksia Tukholmaan, Göteborgiin, Boråsiin, Västeråsiin, Malmööseen ja Uppsalaan (Swebio 2017). Näissä hankkeissa on mukana suomalaisyrityksistä muun muassa Metso Oyj ja Valmet Oyj (Valmet 2016). Myös havusellutehdas, litium-akkutehdas sekä uusia tuotantoyksiköitä ja -linjoja rakennetaan Ruotsissa lähivuosina. Niiden rakentaminen vaatii todennäköisesti paljon työvoimaa myös ulkomailta, mikä kasvattaa myös tarvetta kalustetuille asunnoille alueella. (Kauppalehti 2016.)

## 6.5 Kilpailutilanneanalyysi

Kilpailustrategia perustuu aina asiakkaisiin ja kilpailijoihin, ja siksi sekä asiakkaiden että kilpailijoiden tunteminen strategiaa laatiessa on erityisen tärkeää (Äijö 2008, 107). Michael Porterin kehittämässä kilpailuvoimatekijämallissa (the five forces) keskitytään viiteen kilpailuvoimatekijään, jotka auttavat arvioimaan yrityksen ja toimialan kannattavuutta kohdemarkkinoilla. Nämä viisi tekijää ovat; toimialan yritysten keskinäinen kilpailu (degree of rivalry), uusien tulokkaiden uhka (threat of new entrants), uusien korvaavien tuotteiden uhka (threat of substitutes), tavarantoimittajien neuvotteluasema (supplier power) ja ostajien neuvotteluasema (buyer power). (Vahvaselkä 2009, 82.) Kuten kuvio 5 käy ilmi, nämä neljä jälkimmäistä tekijää vaikuttavat kaikki toimialan yritysten väliseen kilpailuun (competitive rivalry).



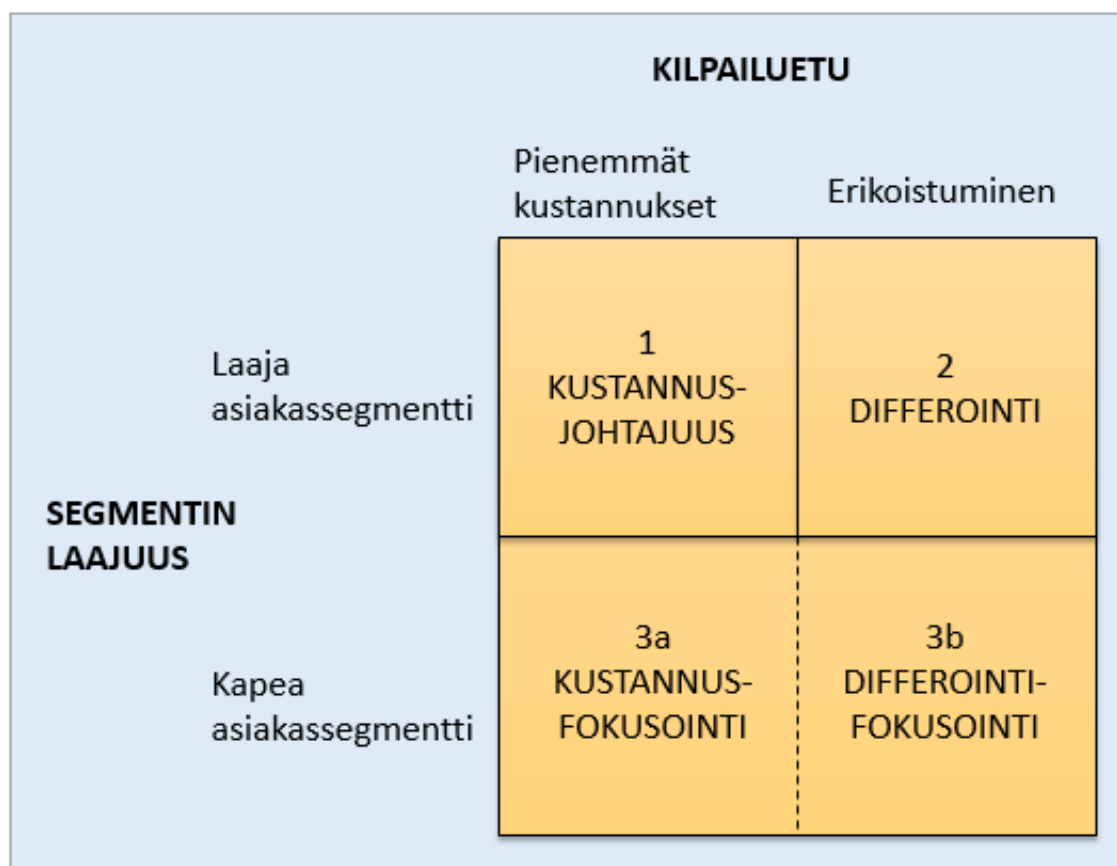
KUVIO 5. Porterin kilpailutekijämalli (Porter 1980, muokattu)

Näiden viiden tekijän kokonaisuus määrää sen, millaisen keskimääräisen tuoton yritys voi saavuttaa kohdemarkkinoilla. Tekijöiden merkitys voi vaihdella toimialan rakenteesta ja kannattavuudesta riippuen, mutta yksittäisen yrityksen menestys riippuu pitkälti sen suhteellisesta asemasta toimialalla ja pysyvän kilpailuedun saavuttamisesta. Kilpailuedun saavuttaminen pohjautuu aina siihen, kuinka paljon arvoa asiakkaalle tuotetaan. Arvon lähteenä voivat olla joko samat ominaisuudet omaava tuote tai palvelu kuin kilpailijalla, mutta edullisempi hinta, tai tuote tai palvelu, jonka lisäominaisuudet ja parempi laatu kompensoivat hieman korkeampaa hintaa. Kilpailuedun saavuttamiseen johtavista erilaisista strategioista Porter on käyttänyt nimitystä geneeriset strategiat, jotka koostuvat kolmesta tyypistä:

1. Kustannusjohtajuus (Cost leadership strategy)
2. Differointi (Differentiation strategy)
3. Fokusointi (Focus strategy) (Vahvaselkä 2009, 82.)

Kustannusjohtajuudessa yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuedun tarjoamalla asiakkailleen edullisemmat hinnat kuin muut toimialan yritykset markkinoilla. Tämä edellyttää myös alhaisempia kustannuksia niin tuotesuunnittelussa, tuotannossa, jakelussa kuin markkinoinnissakin. Esimerkiksi valmistamalla suuria määriä kerralla yksittäisen tuotteen valmistuskustannukset laskevat, ja näin syntyy mahdollisuus myydä tuotetta alhaisemmalla hinnalla. Differoinnissa kilpailuetua yritetään saada erottamalla kilpailijoista erilaisilla tuotteilla tai palveluilla. Tuotteet suunnitellaan eri asiakasryhmien mukaan, ja etua pyritään hakemaan esimerkiksi paremmalla laadulla, teknologialla tai designilla. Fokusointi perustuu taas tarkoin valittuun, suhteellisen pieneen asiakassegmenttiin, jota pyritään palvelemaan paremmin kuin muut toimijat, joilla asiakassegmentti on laajempi. (Vahvaselkä 2009, 82–83.) Fokusointi voidaan jakaa vielä kahteen eri osioon, eli kustannusfokusointiin (Cost focus) ja differointifokusointiin (Differentiation focus).





KUVIO 6. Porterin geneeriset strategiat (Porter 1985, muokattu)

Kuten kuviosta 6 huomataan, kustannusjohtajuudessa ja differoinnissa kilpailuetu pyritään saavuttamaan laajan asiakassegmentin (broad target) avulla, kun taas fokusoinnissa segmentti on kapea (narrow target). Kaikkien strategioiden päämääränä on kuitenkin pysyvän kilpailuedun tavoittelemisen ja ydinasiaksi nousee se, minkälaista kilpailuetua yritys havittelee ja millä alueella se pyrkii sen saavuttamaan. (Vahvaselkä 2009, 83.)

HVC Asuntojen saavuttamat kilpailuedut ovat mahdollistaneet yrityksen nopean ja merkittävän kasvun viime vuosina. Yritys erottautuu kilpailijoistaan erityisesti selkeällä hinnoittelulla, sillä yksi hinta sisältää kaiken, eikä asiakasta laskuteta yksittäisistä palveluista erikseen. Myös ainutlaatuinen kyky toteuttaa asiakkaille räätälöidysti heidän tarvitsemansa majoitusratkaisut nopeasti, jopa muutamassa päivässä, on kuin valttikortti yritykselle. Aina ei valmista ratkaisua ole saatavilla, tai edes asuntotarjontaa asiakkaan toivomalta paikkakunnalta, mutta yrityksen henkilökunnan rautaisen ammattitaidon, tehokkaan logistiikan ja loistavan kommunikaation ansiosta asiakkaille pystytään useimmiten tarjoamaan heidän toiveidensa mukainen majoitusratkaisu. (Ollanketo 2018.)

Kohdeyrityksen ei kannata lähteä tavoittelemaan kilpailuetua alhaisilla hinnoilla, sillä valmiiksi kalustettujen asuntojen hankkiminen yhteistyökumppanin kautta nostaa palvelukokonaisuuden tuotantokustannuksia verrattuna siihen, että asunnot olisivat yrityksen omia. Alihankintayritys kuitenkin hinnoittelee vuokra-asuntonsa siten, että sille koituvien kustannusten jälkeen se saa myös voittoa vuokratessaan asunnon kohdeyritykselle. Kun kohdeyritys jälleenvuokraa asunnon taas omilla asiakkailleen, lisätään hintaan myös heidän katteensa, jolloin hinnalla ei ole mahdollista tai kannattavaa lähteä hankkimaan kilpailuetua.

Kohdeyrityksen tämänhetkistä kilpailustrategiaa lähimpänä on fokusointi, ja erityisesti differointifokusointi. Yritys pyrkii kilpailemaan laadulla, toimivalla palvelukokonaisuudella ja muita toimijoita paremmalla palvelulla. Asiakassegmentti on suhteellisen kapea, ainakin näin kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Pääasiallisesti yrityksen tarkoituksena on palvella olemassa olevia asiakkaita, joilla on toimintaa ja majoitustarpeita Ruotsissa vähintään samalla tasolla kuin kotimaassakin. Mikäli yrityksen asuntotarjonta kohdemarkkinoilla saadaan kasvamaan riittävästi, voidaan uusien asiakkuuksien myötä liikkua myös kohti laajempaa asiakassegmenttiä. Mahdollisuutena on myös asiakassegmentin laajentaminen tulevaisuudessa kuluttaja-asiakkaisiin. (Ollanketo 2018.)

## **6.6 Mahdolliset yhteistyökumppanit Ruotsissa**

HVC Asunnot on tehnyt viime vuosina tiivistä yhteistyötä ruotsalaisen markkinajätin, Företagsbostäderin kanssa. Företagsbostäderillä on asuntoja Ruotsin suurimmissa kaupungeissa; Tukholmassa, Malmössä, Göteborgissa, Linköpingissä, Lundissa ja Helsingborgissa. Vaikka yhteistyö on ollut erittäin toimivaa, haasteita tulee asuntotarjonnan sijainneista, sillä HVC Asuntojen asiakkaat tarvitsevat usein asuntoja myös näiden kaupunkien ulkopuolella. Riskinä on myös se, ettei yhteistyön sujuvaan jatkumiseen voida täysin luottaa, sillä yritys voi alkaa kilpailla asiakkaista tarjoamalla edullisempaa hintaa. (Ollanketo 2018.)

Syksyn 2017 aikana kohdeyritys lähetti tiedusteluita muille ruotsalaisille toimijoille, mikäli he olisivat kiinnostuneita tarjoamaan asuntojaan kohdeyritykselle, joka voisi jälleenvuokrata asunnot omille asiakkailleen. Sillä hetkellä paikallisilla toimijoilla ei ollut asuntotarjontaa kohdeyrityksen tarvitsemissa kaupungeissa, mutta kiinnostusta myöhempään

yhteistyöhön kuitenkin löytyi. Yhteistyötä olivat kiinnostuneita tekemään muun muassa Corporate Apartments Sweden, joka tarjoaa majoitusta Tukholmassa, Göteborgissa, Malmössä, Jönköpingissä, Boråsissa, Södertäljessä ja Uppsalassa ja ApartDirect, jonka asuntotarjonta rajoittuu Tukholmaan, Göteborgiin ja Linköpingiin.

Yhteistyö paikallisten toimijoiden kanssa tarjoaisi mahdollisuuden helpompaan asuntojen vuokraukseen Ruotsin markkinoilla kansainvälistymisprosessin alkuvaiheessa, sillä se ei vaadi kohdeyritykseltä niin paljon resursseja kuin oman asuntotarjonnan perustaminen alueelle. Koska monet ruotsalaiset toimijat ovat keskittäneet asuntotarjontansa vain yhteen tai muutamaan kaupunkiin, olisi syytä harkita useamman yhteistyökumppanin hankkimista. Näin kohdeyritys pystyisi tarjoamaan majoitusratkaisuja omille asiakkailleen laajemmalla alueella, eikä asuntojen saaminen olisi vain yhden yhteistyökumppanin varassa.

Yhteistyökumppanit tulee kuitenkin valita huolella, jotta voidaan muodostaa luotettava ja sujuva kumppanuussuhde. Jos yhteistyökumppani ei näe yhteistyötä samalla tavalla kuin kohdeyritys, voi riskinä olla, että se lopettaa yhteistyön äkillisesti jättäen kohdeyrityksen hankaluuksiin asiakkaiden kanssa tai jopa varastaa kohdeyrityksen asiakaskuntaa tarjoamalla edullisempia hintoja. Yhteistyön täytyy olla myös sujuvaa laadukkaan palvelukonaisuuden kannalta, jotta siivouspalvelut ja avainten toimitus on mutkatonta asiakkaille.

## 7 MARKKINOINTI

### 7.1 Markkinointisuunnitelma

Markkinointi ja myynti ovat yksi keskeisimmistä toiminnoista yrityksen liiketoiminnassa. Muut toiminnot, kuten tuotanto, rahoitus, tuotekehitys, osto, logistiikka ja henkilöstöhallinto voidaan suunnitella sen mukaan, mikä yrityksen operaatiomuoto on. Markkinointi ja myynti taas ovat niin olennaisia asioita yrityksen toiminnalle, että niistä on oltava kattava suunnitelma, operaatiomuodosta riippumatta. (Äijö 2008, 217.)

Markkinoinnin tehtävänä on selvittää, mitä tarpeita markkinoilla on, ja millä tuotteilla ja palveluilla ne pystytään tyydyttämään. Siten on ymmärrettävää, että myös tuotestrategia on osa markkinointistrategiaa. Yleisessä kielenkäytössä puhutaan usein markkinoinnista ja myynnistä eri termeinä, mutta käytännössä myynti on osa markkinointia. Vanhanaikainen käsitys siitä, että markkinointi on pääosassa vain viestintää ja myynti asiakassuhteiden hoitamista, ei pidä enää nykyajan modernissa yhteiskunnassa paikkaansa. Myynti on vain erotettu markkinoinnista yrityksissä, joissa markkinointi vaatii paljon työvoimaa ja työtehtävät on täytynyt jaotella ihmisten ja osastojen kesken käytännöllisistä syistä. Tässä työssä siis kun käytetään termiä markkinointi, käsitetään siihen kuuluvaksi myös myynnin vaikutus. (Äijö 2008, 218–219.)

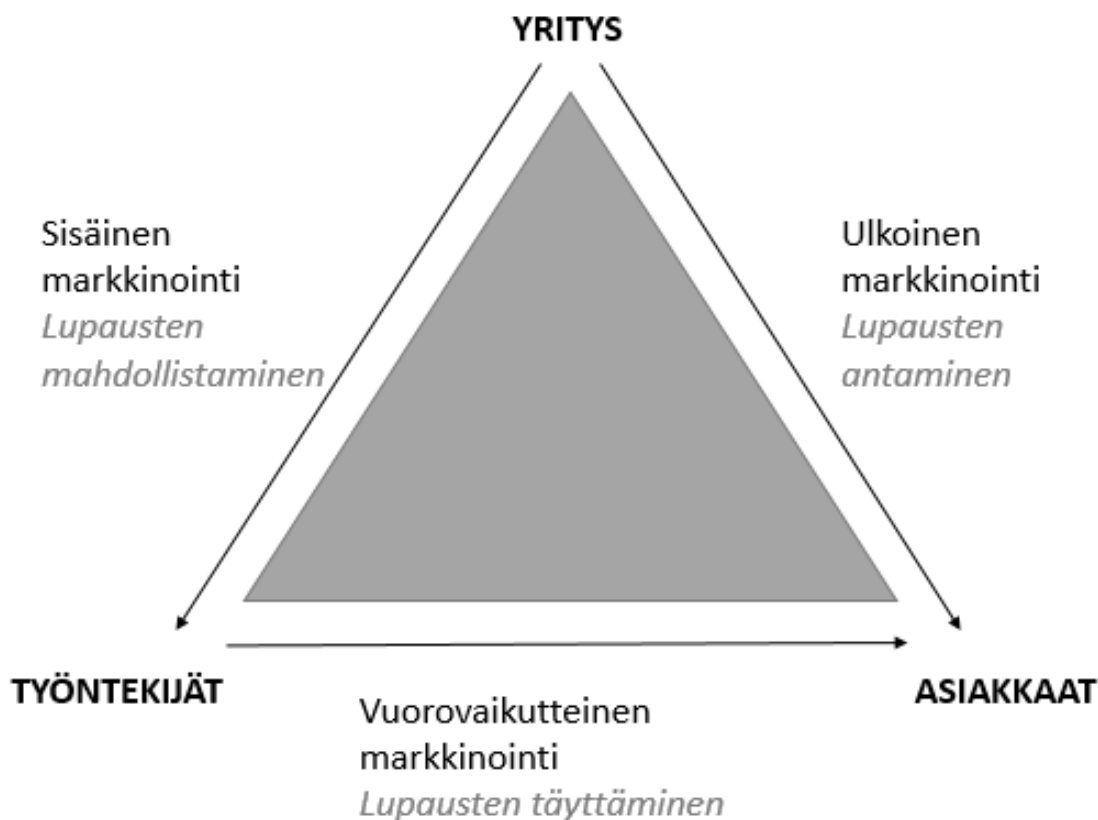
Kansainvälisen myynnin ja markkinoinnin tavoitteet pohjautuvat suoraan yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, sillä nämä eivät voi olla ristiriidassa keskenään. Yhtäläillä yrityksen keskeiset arvot, visiot ja missiot heijastuvat markkinointiin uudella kohdemarkkina-alueella. Markkinoinnissa arvot ja päämäärät näkyvät vain konkreettisemmalla tasolla ja yksityiskohtaisemmin. Perustana kansainvälisen markkinoinnin ja myynnin onnistumiselle on ylivoimaisen asiakashyödyn saavuttaminen. Tämä ilmenee konkreettisesti markkinointistrategian eri osa-alueilla, kuten tuote- ja palvelustrategiassa sekä räätälöintikyvyssä ja asiakastuntemuksessa. Yksinkertaistettuna ylivoimainen asiakashyöty tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä kilpailijoita paremmin. Tämä pyritään saavuttamaan esimerkiksi seuraavaksi esiteltyjen markkinoinnin kilpailukeinojen avulla. (Äijö 2008, 220, 222–223.)

## 7.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinoja tarkastellaan usein 4P-mallin avulla, jonka kehitti Jerome McCarthy jo 1960-luvulla. Tämä myös markkinointimix-käsitteellä tunnettu malli koostuu neljästä elementistä: tuotteesta (product), hinnasta (price), saatavuudesta (place) ja viestinnästä (promotion). (Kotler & Keller 2016, 47.)

Malli on pääosin suunniteltu tuotteen markkinointiin, mutta koska palvelusuoritustakin voidaan pitää tuotteena konkreettisen esineen tavoin, 4P-mallia voidaan hyödyntää myös palveluiden markkinoinnissa. Perinteinen 4P-malli on kuitenkin saanut kritiikkiä sen soveltuvuudesta palvelualoille, koska sitä ei pidetä tarpeeksi yksilöivänä. Tämän takia on kehitetty 7P-malli, jossa on muodostettu kolme lisäelementtiä perinteiseen 4P-malliin. Nämä lisäelementit ovat: ihmiset (people), prosessit (process) ja fyysiset puitteet (physical evidence). (Karhu 2002, 120–121.)

Palveluiden markkinointia on lähestytty myös lupausen näkökulmasta. Siinä keskiössä ovat yritys, työntekijät ja asiakkaat, jotka muodostavat kuviossa 7 havainnollistetun tasasivuisen kolmion. Ideana siinä on lupausen täyttyminen näiden kolmen tekijän välillä. Yrityksen ja asiakkaiden välillä tapahtuu ulkoista markkinointia, jossa yritys luo asiakkaalle odotuksia ja antaa lupauksia palvelusta ennen sen tuottamista. Tätä ulkoista markkinointia toteutetaan perinteisten markkinoinnin kilpailukeinojen avulla, eli 4P-mallin pohjalta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 31–32.)



KUVIO 7. Palvelujen markkinoinnin kolmio (Ojasalo & Ojasalo 2010, 31, muokattu)

Yrityksen ja työntekijöiden välillä tapahtuu taas sisäistä markkinointia, joka tarkoittaa esimerkiksi yrityksen työntekijöiden kouluttamista ja motivointia paremman palvelun tuottamiseksi asiakkaille. Olennaista sisäisessä markkinoinnissa on hyvien työntekijöiden löytäminen, heidän kehittäminen, hyvän työilmapiirin ylläpitäminen sekä hyvistä työntekijöistä kiinnipitäminen. Pitkään organisaatiossa työskenteleville työntekijöille kertyy paljon työssä tarvittavaa taitoa ja osaamista sekä hiljaista tietoa, joka voi olla olennaista asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 31–32.)

Palvelujen markkinoinnin kolmiossa viimeisen sivun muodostaa työntekijöiden ja asiakkaiden välinen, vuorovaikutteinen markkinointi. Se tarkoittaa annettujen lupausten täyttämistä tilanteessa, jossa työntekijä ja asiakas vuorovaikutuksessa kuluttavat ja tuottavat palvelua yhtäaikaaisesti.. Tämä vuorovaikutustilanne on yleensä asiakastyytyväisyyden näkökulmasta katsottuna kaikkein tärkein. Onkin todettu, että työntekijät, joita yritys kohtelee kuin asiakkaitaan, pystyvät kohtelemaan ulkoisia asiakkaitaan paremmin. Siten voidaan katsoa, että palveluyrityksen tuottavuus voi parantua tyytyväisten työntekijöiden ja sitä kautta vähäisemmän henkilökunnan vaihtuvuuden avulla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 31–32.)

Kohdeyrityksen markkinoinnissa tulisi keskittyä niin sisäiseen kuin ulkoiseen markkinointiin. Ulkoinen markkinointi on tärkeää uuden kohdemaan kannalta sekä tunnettavuuden ja liikevaihdon kasvattamisen varmistamiseksi. Sisäinen markkinointi on kuitenkin liiketoiminnan kannalta aivan yhtä tärkeää. Ilman onnistunutta sisäistä markkinointia yrityksen henkilökunnan tyytymättömyys työhönsä kasvaa, vaihtuvuus työntekijöissä lisääntyy ja sen seurauksena myös osaaminen ja tietotaito yrityksessä vähenevät. Henkilökunnaltaan pienen PK-yrityksen kasvun takana on kuitenkin pääosassa ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö, josta on tärkeää pitää kiinni. Tyytyväinen henkilöstö on avain asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaiden tarpeiden yhä parempaan huomioimiseen myös uudella kohdemarkkina-alueella.

## 8 LOPUKSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kansainvälistymissuunnitelma HVC Asunnoille. Tärkeimmiksi tutkimuskohteiksi muodostuivat kansainvälistymisen edellytykset, operatiomuodon valinta ja kansainvälistymisprosessiin liittyvien haasteiden selvittäminen. Ruotsin markkinoiden analysointi oli luonnollisesti myös tärkeänä tekijänä opinnäytetyössä. Markkinoihin perehdyttiin muun muassa kilpailijoihin tutustumalla, potentiaalisia asiakkaita etsimällä ja vuokra-asuntojen saatavuuteen perehtymällä.

Teoreettinen viitekehys muodostui lähdekirjallisuuden pohjalta. Tärkeimmiksi lähteiksi nousivat Irma Vahvaselän ”Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi” (2009), Toivo Äijön ”Kilpailukyky huippukuntoon” (2008) ja Jorma Kanasen ”PK-yritysten kansainvälistyminen” (2010). Näiden avulla selvitettiin kansainvälistymisprosessin eri vaiheita, kuten kansainvälistymispäätöksen tekoa, kohdemarkkinan valintaa ja operatiomuodon valintaa.

Kohdeyritykseen liittyvä tieto kerättiin pääosin henkilökohtaisten tiedonantojen ja haastattelujen pohjalta. Haastattelukysymyksiin vastasivat kohdeyrityksen toimitusjohtaja Tapio Ollanketo yhdessä yrityksessä myyjänä toimivan Tuomas Tyrkön kanssa. Haastattelukysymykset koskivat pääosin yrityksen päämääriä ja tavoitteita kansainvälistymisprosessiin liittyen, kohdeyrityksen resurssien määrää prosessia varten sekä suurimpia haasteita, joita kohdeyritys arvelee kohtaavansa kansainvälistymisprosessin myötä.

Ruotsia koskeva markkina-analyysi muodosti suuren osan kansainvälistymissuunnitelmaa. Analyysi muodostui PESTEL-analyysin avulla, mutta keskittyi konkreettisiin asioihin kohdeyrityksen kannalta. Näitä olivat muun muassa vuokra-asuntojen löytäminen ja vuokraaminen kohdemarkkina-alueelta, erilaiset tehdashankkeet ja rakennusurakat kohdemaassa, joiden urakointiyrityksistä löytyisi potentiaalisia kohdeyrityksen asiakkaita, sekä perehtyminen markkina-alueen muihin alan toimijoihin, jotka voisivat olla kohdeyrityksen pahimpia kilpailijoita tai mahdollisesti potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Opinnäytetyön lopuksi mietittiin myös markkinoinnin merkitystä kansainvälistymisessä ja kartoitettiin erilaisia markkinointikeinoja paremman asiakastytyväisyyden saavuttamiseksi.



Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kohdeyrityksellä on riittävästi kiinnostusta ja innostusta kansainvälistymisprosessia kohtaan, melko kattava käsitys kohdemarkkinoista ja potentiaalisista asiakkaista sekä realistiset odotukset liiketoiminnan kasvun suhteen kansainvälistymisen myötä. Tämän opinnäytetyön kautta yritys on myös saanut uusia kontakteja kohdemarkkinoiden vuokra-asuntojen löytämiseksi ja kiinnostavia yhteistyötarjouksia muilta toimijoilta. Näin ollen voidaan uskoa, että kohdeyrityksen kansainvälistyminen Ruotsin markkinoille olisi mahdollista ja jopa kannattavaa.

Tämä opinnäytetyö jouduttiin rajaamaan koskemaan ainoastaan kansainvälistymismahdollisuuksia Ruotsin markkinoille. Jatkotutkimusaiheeksi sopisi myös muiden Pohjoismaiden markkinoiden kartoittaminen ja kansainvälistymissuunnitelman muokkaaminen siten, että se sopisi myös toiminnan laajentamiseen useammalle uudelle kohdemarkkina-alueelle. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla myös yrityksen hostellitoiminnan laajentaminen ulkomaille, mikä jouduttiin myös rajaamaan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, miten liiketoiminnan laajentaminen ulkomaille on onnistunut ja mitä olisi ollut tarpeellista tietää tämän suunnitelman lisäksi ennen liiketoiminnan laajentamista Ruotsin markkinoille. Kansainvälistymisprosessin onnistumisesta saisi vaikkapa kolmannen jatkotutkimusaiheen.

## LÄHTEET

Bostads Förmedlingen. Asunnonvälitys – Näin se toimii. Luettu 2.4.2018.

<https://bostad.stockholm.se/finska/>

Business Finland N.d. Tekes: Palveluliiketoiminnan sanasto. Luettu 8.1.2018.

[https://businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan\\_sanasto.pdf](https://businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf)

Business Culture. Ruotsi. Luettu 7.4.2018. <http://businessculture.org/fi/northern-europe/sweden/>

Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A. 2010. Principles of International Marketing. South-Western: Cengage Learning.

Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M., Marinova, S. & Marinov, M. 2009. International Business. European Edition. South Western: Wiley.

Doole, I., Lowe, R. & Kenyon, A. 2017. International Marketing Strategy. Analysis, Development and Implementation. Cengage Learning EMEA.

Euroopan Unioni. Perustiedot EU:n jäsenmaista. Ruotsi. Luettu 7.4.2018. [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/sweden\\_fi](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/sweden_fi)

Forenom. Julkaistu 4.8.2017. Clarion Hotels Ruotsin entinen majoittaja johtamaan Forenomia Ruotsissa. Luettu 2.4.2018. <https://www.forenom.com/fi/uutiset/clarion-hotels-ruotsin-entinen-majoittaja-johtamaan-forenomia-ruotsissa/>

Griffin, R. W. & Pustay, M. W. 2010. International Business. New Jersey: Pearson Education

Invest Stockholm. 95 billion Euro investment potential in the Stockholm region. Luettu 3.4.2018. [https://www.investstockholm.com/investment\\_opportunities/infrastructure/](https://www.investstockholm.com/investment_opportunities/infrastructure/)

Kananen, J. 2010. PK-yritysten kansainvälistyminen.

Kansan Uutiset. Julkaistu 24.8.2014. Kiinteistökeinottelu johti asuntopulaan Tukholmassa. Luettu 2.4.2018. <https://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/3218708-kiinteistokeinottelu-johti-asuntopulaan-tukholmassa>

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

Kauppalehti. Herrala, O. Julkaistu 5.11.2015. Tukholman metrossa luvassa jättiurakoita. Luettu 3.4.2018. <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/tukholman-metrossa-luvassa-jattiurakoita/eXMbWbHB>

Kauppalehti. Lehmusvirta, A. Julkaistu 8.3.2017. Suomi muka kiinnostaa Ruotsissa. Luettu 15.3.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomi-muka-kiinnostaa-ruotsissa/azdD8k2A>

Kauppalehti. Pöysti, J. Julkaistu 13.2.2017. Pk-yritysten kansainvälistyminen on kiihtymässä. Luettu 16.1.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pk-yritysten-kansainvalistyminen-on-kiihtymassa/ArnhbRUx>

Kauppalehti. Pöysä J. Julkaistu 5.10.2016. SCA:n jättiselutehdas nousee Sundsvalliin. Luettu 20.3.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/scan-jattiselutehdas-nousee-sundsvalliin/LQ6nfhZZ>

Kotler, P. & Keller, K. L. 2016. Marketing Management. 15th edition. Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.

Kruunun kurssi. Ruotsin kruunun kurssi. Päivitetty 06.04.2018. Luettu 07.04.2018. <http://www.kruununkurssi.com/>

Largest Companies. Pohjoismaiden suurimmat yritykset. Luettu 2.4.2018. <http://www.largestcompanies.fi/>

Markkinointi ja Mainonta. Haapala, A. Päivitetty 4.2.2016. Suomen ja Ruotsin välillä on kulttuurieroja: ruotsalaiset panostavat brändiin, suomalaiset prosesseihin. Luettu 7.4.2018. <https://www.marmai.fi/uutiset/suomen-ja-ruotsin-valilla-on-kulttuurieroja-ruotsalaiset-panostavat-brandiin-suomalaiset-prosesseihin-6291751>

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ollanketo, T. Toimitusjohtaja yrityksessä HVC Asunnot Oy. Henkilökohtainen tiedonanto 2.1.-15.4.2018.

Oulu-lehti. Rintala, H. Julkaistu 16.1.2015. Pohjoisessa töitä tyrkyllä. Luettu 22.3.2018. <https://www.oululehti.fi/uutiset/pohjoisessa-toita-tyrkylla-6.255.739.90bc4c80fa>

Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

Rakennuslehti. Pelli, P. Muokattu 1.2.2018. Asuntojen hinnat putoavat Ruotsissa – kuinka käy Suomessa? Luettu 25.3.2018. <https://www.rakennuslehti.fi/2018/02/asuntojen-hinnat-putoavat-ruotsissa-kuinka-kay-suomessa/>

Regeringskansliet. 2014. Näin Ruotsia hallitaan. Luettu 7.4.2018. <https://www.government.se/49b73e/contentassets/65943b22c76b47e19edd01614c10ec8f/nain-ruotsia-hallitaan-how-sweden-is-governed-in-finnish>

Seristö, H. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. Vantaa: WSOY.

Suomen Franchising Yhdistys ry. N.d. Franchising tietoa. Luettu 10.1.18. <https://www.franchising.fi/franchising>

Suomen suurlähetystö. Päivitetty 10.8.2015. Maatiedosto Ruotsi: Kahdenväliset suhteet. Luettu 27.3.2018. <http://www.finland.se/public/default.aspx?nodeid=41776&contentlan=1&culture=fi-FI>

Suomen suurlähetystö. Julkaistu 19.5.2017. Vienti teki läpimurron Kiirunassa ja Jällivaarassa. 20.3.2018. <http://www.finland.se/public/default.aspx?contentid=362191&nodeid=36125&contentlan=1&culture=fi-FI>

Suomen Uutiset. Julkaistu 1.6.2017. Ruotsidemokraattien nousu jatkuu – ohitti kokoomuksen, nyt toiseksi suurin puolue. Luettu 7.4.2018. <https://www.suomenuutiset.fi/ruotsidemokraattien-nousu-jatkuu-ohitti-kokoomuksen-toisiksi-suurin-puolue/>

Swebio. Haaker, A. Julkaistu 20.9.2017. Over EUR 1.68 billion worth of biomass power projects in Sweden. Luettu 12.3.2018. <https://www.swebio.se/en/press/press-releases/eur-1-68-billion-worth-biomass-power-projects-sweden/>

Taloussanomat. Julkaistu 28.8.2014. Vuokrasääntely pahentaa Ruotsin asuntopulaa. Luettu 2.4.2018. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001847891.html>

Tilastokeskus. Julkaistu 21.12.2017. Tavaroiden ja palveluiden ulkomaankauppa. Luettu 8.2.2018. <http://www.stat.fi/til/tpulk/>

Tilastokeskus. Julkaistu 15.6.2016. Palveluiden viennin ja tuonnin ero kaventui vuoden 2016 ensimmäisellä neljänneksellä. Luettu 8.2.2018. [http://www.stat.fi/til/tpulk/2016/01/tpulk\\_2016\\_01\\_2016-06-15\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tpulk/2016/01/tpulk_2016_01_2016-06-15_tie_001_fi.html)

Tilastokeskus. N.d. Tietoa tilastoista. Alihankinta. Luettu 22.1.2018. [http://www.stat.fi/meta/kas/ali\\_hankinta.html#tab1](http://www.stat.fi/meta/kas/ali_hankinta.html#tab1)

Tilastokeskus. N.d. Tietoa tilastoista. Pienet ja keskisuuret yritykset. Luettu 8.1.2018. [http://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html)

Tilastokeskus. Julkaistu 25.11.2016. Tietotekniikkapalvelujen vienti jatkoi kasvuaan vuonna 2015. Luettu 24.3.2018 [http://www.stat.fi/til/pul/2015/pul\\_2015\\_2016-11-25\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/pul/2015/pul_2015_2016-11-25_tie_001_fi.html)

Trafikverket. 2015. Sweden's largest investments in infrastructure. Luettu 3.4.2018. [https://trafikverket.ineko.se/Files/sv-SE/11472/RelatedFiles/100630\\_swedens\\_largest\\_investments\\_in\\_infrastructure\\_2015.pdf](https://trafikverket.ineko.se/Files/sv-SE/11472/RelatedFiles/100630_swedens_largest_investments_in_infrastructure_2015.pdf)

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

Valmet. Julkaistu 14.9.2016. Valmet to supply a biofuel boiler and related environmental systems to Borås Energi och Miljö in Sweden. Luettu 15.2.2018. <https://www.valmet.com/media/news/press-releases/2016/valmet-to-supply-a-biofuel-boiler-and-related-environmental-systems-to-boras-energi-och-miljo-in-sweden/>

Yle Uutiset. Julkaistu 23.10.2009. Suomalaiset ovat konservatiivisempia kuin ruotsalaiset. Luettu 7.4.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-5905305>

Yle Uutiset. Julkaistu 23.2.2016. SVT: Ruotsin kunnissa on kova asuntopula. Luettu 15.3.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-8694325>

Yrittäjät.fi. Julkaistu 17.2.2017. Yrittäjyys Suomessa. Luettu 9.1.2018. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. Juva: WSOYpro.

**LIITTEET**

Liite 1. Kohdeyritykselle sopiva operaatiomuoto

## Liite 2. Kohdeyrityksen yritysanalyysi ja sen tulokset

### Liite 3. Kohdeyrityksen SWOT-analyysi