

Markkinatutkimus

Yritys X:n asema Ruotsin ja Norjan
markkinoilla Y

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälisen kaupan
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Riikka Kekkonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

KEKKONEN, RIIKKA:

Markkinatutkimus
Yritys X:n asema Ruotsin ja Norjan
markkinoilla Y

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 59 sivua, 0 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Yritys X:n asemaa markkinoilla Y Ruotsissa sekä Norjassa. Yritys X on harjoittanut vientiä Ruotsiin sekä Norjaan jo vuosia, mutta myynti toimialalla Y ei ole saavuttanut Yrityksen X asettamia tavoitteita. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mikä yrityksen asema tällä hetkellä kyseisillä markkinoilla on.

Kilpailijat ovat merkittävä osa markkinatutkimusta ja tässä opinnäytetyössä tutustutaankin neljään kilpailijaan, jotka toimivat Ruotsin ja Norjan markkinoilla. Kilpailijoiden tuotevalikoimaa verrataan Yritys X:n tuotevalikoimaan. Tämän lisäksi verrataan Yritys X:n ja kilpailijoiden hinnoittelua ja pyritään selvittämään, onko hinnoittelua muuttamalla mahdollista parantaa asemaa markkinoilla Y.

Opinnäytetyö on tehty kvalitatiivisella tutkimuksella ja työtä varten on tehty kysely jälleenmyyjille Ruotsissa ja Norjassa. Tämän lisäksi on haastateltu muutamaa Yritys X:n jälleenmyyjää Norjassa, jotta saadaan syvempi analyysi markkinoiden tilasta ja Yritys X:n mahdollisuuksista markkinoilla.

Työn tuloksena todettiin, että hinnoittelussa ollaan jonkin verran jäljessä kilpailijoista. Myös Yritys X:n tuotteet kaipaavat tuotekehitystä, jotta markkinoilla Y pärjätään paremmin kilpailijoiden tuotteille. Yritys X:n ja yrityksen brändin tunnettavuus todettiin heikoksi kohdemarkkinoilla. Markkinoilla Y asiakas usein valitsee toimittajan tuntemiensa yritysten joukosta, joten Yritys X:n tunnettavuutta kohdemarkkinoilla on parannettava.

Tässä opinnäytetyössä esitetään myös toimenpide-ehdotuksia Yritys X:lle. Toimenpide-ehdotuksilla pyritään löytämään ehdotuksia, joiden avulla Yritys X:n asema markkinoilla Y paranisi. Toimenpide-ehdotuksissa käsitellään niin tuotteeseen, hintaan kuin Yritys X:n markkinointiviestintään liittyviä toimenpiteitä.

Asiasanat: markkinatutkimus, Ruotsi, Norja, lähtökohta-analyysit, markkina-analyysi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

KEKKONEN, RIIKKA:

Market Research
Position of Company X in Market Y in
Sweden and Norway

Bachelor's Thesis in International Trade
appendices

59 pages, 0 pages of

Spring 2016

ABSTRACT

The thesis focuses on the position of Company X in Market Y in Sweden and in Norway. Company X has been exporting to Sweden and Norway for years, but Company X is not satisfied with the sales in Market Y. The aim of the study is to find out what is Company X's position in Market Y.

Competitors play an important role in market research and in the thesis four main competitors, operating in Sweden and in Norway, are researched. Company X's product range is compared with competitors' product ranges. Also Company X's pricing is compared with competitors' pricing. Furthermore, the thesis examines whether pricing decisions improve market position.

The thesis has been made from a qualitative point of view and surveys have been carried out with retailers in Sweden and Norway. Also, few retailers in Norway have been interviewed to get deeper analysis about the market and Company X's possibilities in Market Y.

The study results show that Company X is behind competitors' prices. Company X's products need product development to compete with competitors' products. Also Company X's awareness and brand in target markets is not good enough. A customer, in Market Y, chooses from the suppliers they know, so Company X's awareness needs to be improved.

The thesis are also presented proposal suggestions to Company X. These proposals were made to supply solutions for Company X so they could improve their position in target markets. These suggestions are proposals about product, price and marketing communications.

Key words: market research, Sweden, Norway, business analysis, market analysis

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KANSAINVÄLISTYMINEN JA LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT	3
2.1	Kansainvälistymisestä yleisesti	3
2.2	Yritysanalyysi	3
2.3	Kilpailija-analyysi	5
2.4	Markkina-analyysi	6
3	KILPAILUKEINOT JA STRATEGIAT	10
3.1	Kilpailukeinot	10
3.2	Tuote	10
3.3	Hinta	11
3.4	Saatavuus	13
3.4.1	Suora vienti	14
3.4.2	Epäsuora vienti	15
3.4.3	Välitön vienti	16
3.5	Markkinointiviestintä	16
3.6	Ansoffin tuote-markkina-matriisimalli	18
3.7	Segmentointi	19
4	YRITYS X	22
4.1	Yleisesti Yritys X:sta	22
4.2	Yritysanalyysi	22
5	KILPAILIJAT	26
5.1	Kilpailija A	26
5.2	Kilpailija B	29
5.3	Kilpailija C	31
5.4	Kilpailija D	33
6	NORJA MARKKINA-ALUEENA	36
6.1	Yleisesti Norjasta	36
6.2	Poliittiset tekijät	37
6.3	Taloudelliset tekijät	38
6.4	Sosiokulttuuriset tekijät	39
6.5	Teknologiset tekijät	43
6.6	Ekologiset tekijät	43

6.7	Juridiset tekijät	44
7	RUOTSI MARKKINA-ALUEENA	46
7.1	Yleisesti Ruotsista	46
7.2	Poliittiset tekijät	47
7.3	Taloudelliset tekijät	47
7.4	Sosiokulttuuriset tekijät	48
7.5	Teknologiset tekijät	49
7.6	Ekologiset tekijät	50
7.7	Juridiset tekijät	50
8	SAADUT TULOKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	53
9	YHTEENVETO	57
	LÄHTEET	60
	LIITTEET.	66

1 JOHDANTO

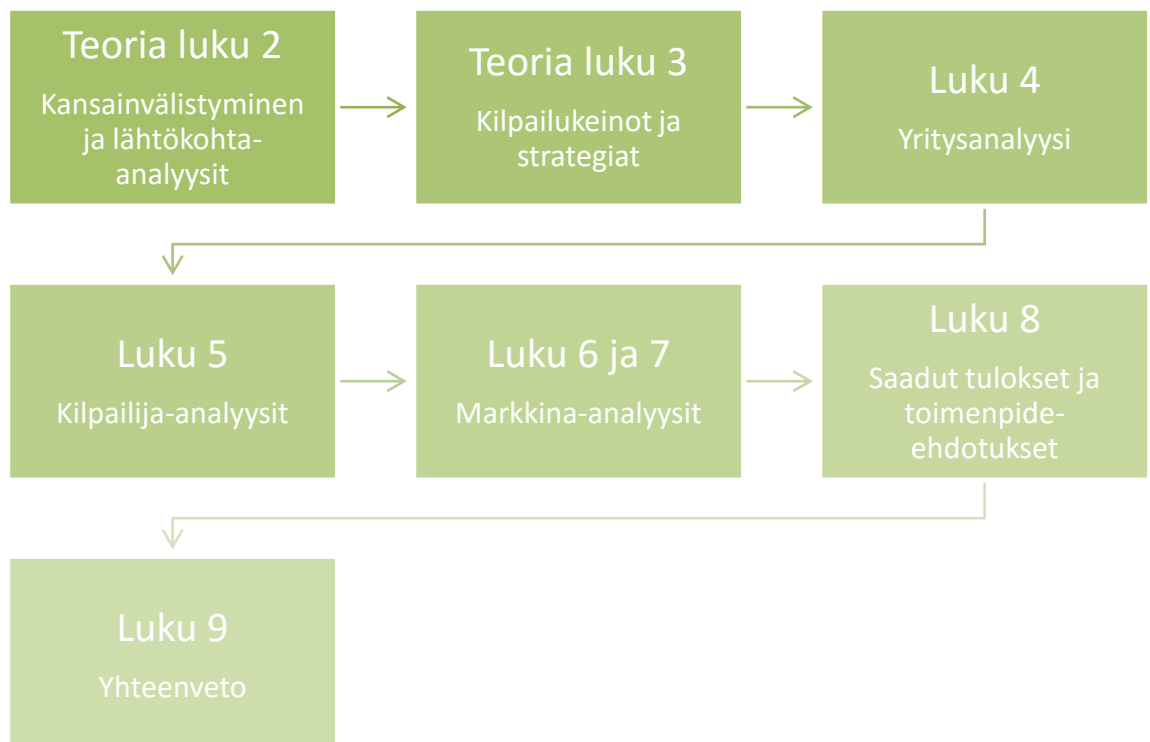
Yritys X on harjoittanut vientiä sekä Ruotsiin että Norjaan jo pitkään, mutta myynti Ruotsiin ja Norjaan ei ole ollut Yritys X:n toivomalla tasolla. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Yritys X:n asemaa markkinoilla Y Ruotsissa sekä Norjassa. Tämän markkinatutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä on Yritys X:n asema tällä hetkellä kyseisillä markkinoilla. Työssä selvitetään, mitkä tekijät vaikuttavat Yritys X:n nykyiseen asemaan markkinoilla ja etsitään keinoja, joilla Yritys X voisi parantaa asemaansa markkinoilla Y.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Ruotsin ja Norjan markkinoita sekä selvitetään markkinoiden Y erityispiirteitä kyseisillä markkinoilla. Työssä perehdytään myös kilpailijoihin markkinoilla Y ja selvitetään, ketkä ovat näistä kilpailijoista suurimmat kilpailijat. Tämän jälkeen tutustutaan kilpailijoiden tuotteisiin ja valikoimaan ja verrataan tuotteita Yritys X:n valikoimaan. Tässä opinnäytetyössä perehdytään myös kilpailijoiden hintoihin ja verrataan kilpailijoiden ja Yritys X:n hintoja eri tuotekategorioissa.

Tutkimus tehdään kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä tutkimuskohteen käyttäymisen sekä päätösten syitä (Vahvaselkä 2009, 150). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään vastaamaan mitä, miksi ja kuinka-kysymyksiin (Taloustutkimus 2016). Tämän kirjoituspöytä tutkimuksen menetelminä käytetään erilaisia haastatteluja ja kyselyitä. Jälleenmyyjien haastatteluita suoritetaan ryhmähaastatteluna sekä puhelinhaastatteluna. Tämän lisäksi jälleenmyyjille tehdään kysely, jonka perusteella pyritään saamaan laajempi kuva koulukalustemarkkinoista kohdemarkkinoilla. Jälleenmyyjien haastatteluiden ja kyselyiden lisäksi tietoa toimialasta etsitään kilpailijoiden kotisivuilta.

Opinnäytetyön rakenne on kuvion 1 mukainen eli opinnäytetyö alkaa teoriaosuudella, josta siirrytään empiriaan, ja lopuksi käydään läpi saadut

tulokset ja etsitään keinoja ja ratkaisuja, joilla Yritys X voisi kasvattaa myyntiä Ruotsissa ja Norjassa. Teoriaosuus on jaettu kahteen lukuun, joista ensimmäisessä käydään läpi kansainvälistymistä yleisesti sekä lähtökohta-analyyseja. Toinen teorialuku käsittelee kilpailukeinoja sekä strategioita. Teoriaosuuden jälkeen työssä keskitytään empiiriseen osuuteen, jossa analysoidaan Yritys X, kilpailijoita sekä kohdemarkkinoita. Yritys X analysoidaan luvussa neljä ja kilpailijat luvussa viisi. Markkina-analyysi on jaettu kahteen lukuun, luvussa kuusi analysoidaan Norjaa markkina-alueena ja luvussa seitsemän käsitellään Ruotsia markkina-alueena. Analysoinnin apuna käytetään SWOT- ja PESTEL-analyyseja. Kilpailijoiden sekä Yritys X:n tuotteiden välillä tehdään myös tuote- ja hinta-analyysiä, joiden tulokset analysoidaan luvussa kahdeksan, samalla kun käydään läpi löydettyjä ratkaisuja ja toimenpide-ehdotuksia myynnin lisäämiseen. Luku yhdeksän on yhteenveto, jossa käydään läpi koko työn tulokset ja jatkotutkimusehdotukset.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 KANSAINVÄLISTYMINEN JA LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT

2.1 Kansainvälistymisestä yleisesti

Kansainvälistymistä voidaan tarkastella sisäänpäin suuntautuvan kansainvälistymisen eli tuonnin sekä ulospäin suuntautuvan kansainvälistymisen eli viennin näkökulmasta (Vahvaselkä 2009, 17). Tässä opinnäytetyössä keskitytään kansainvälistymiseen viennin näkökulmasta.

Suomessa kotimarkkinoiden pienuus vaikuttaa merkittävästi yritysten kansainvälistymiseen, markkinoiden pienuus aiheuttaa paineen laajentaa ja siten kansainvälistyä. Kotimarkkinoiden pienuus toimiikin painetekijänä kansainvälistymiseen. (Vahvaselkä 2009, 62.) Myös kotimarkkinoiden vähäinen kasvu sekä kova kilpailu toimivat työntötekijöinä kansainvälistymiseen. Vetotekijänä kansainvälistymiseen toimii usein kansainvälisten markkinoinen koko sekä kasvu. Myös ulkomailta tuleva kysely tai tilaus voi sysätä yrityksen kansainvälistymiseen. (Äijö 2008, 25, 38.)

2.2 Yritysanalyysi

Yritysanalyysissä keskitytään tutkimaan niitä yrityksen resurssi- sekä osaamistekijöitä, jotka vaikuttavat kansainväliseen toimintaan sekä kilpailukykyyn. Yritysanalyysi kannattaa tehdä yhtä aikaa kilpailija- sekä toimintaympäristöanalyysin kanssa, jotta analyysistä voidaan verrata keskenään. Tällöin yritysanalyysissä voidaan arvioida yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa kilpailijoihin sekä voidaan pohtia, mitä yritys voi oppia kilpailijoilta. (Äijö 2008, 118,124.)

Yrityksen päättäessä harjoittaa vientiä, tulee yrityksen täyttää tietyt vaatimukset. Tällaisia vaatimuksia ovat mm. tuote, toimitusvarmuus, rahoitus sekä henkilöstö. Viennin tulee myös suunnitelmallista ja yrityksen sekä henkilöstön tulee sitoutua vientiin. (Kananen 2010, 24, 27.)

Yrityksen tuotteen pitää olla kunnossa, kun sitä lähdetään viemään uusiin kohteisiin. Harvoin tuote kuitenkaan soveltuu suoraan sellaisenaan uusille markkinoille. Uusien markkinoiden määräykset ja standardit voivat olla erilaiset kuin kotimaan määräykset ja standardit kyseisille tuotteille. (Kananen 2010, 25.) Lisäksi kohdemaan kulttuuri sekä erilaiset kulutustottumukset vaikuttavat siihen, että tuote ei välttämättä sovellu sinällään uusille markkinoille (Vahvaselkä 2009, 108). Vähintään tuoteselosteen kieli tulee vaihtaa kohdemaan kielelle. Tämän lisäksi yrityksen tulisi varmistaa, että vientituotteen nimi soveltuu kohdemarkkinoille. Tuotteen nimi voi olla markkinoiva kotimaassa, muttei välttämättä olekaan markkinoiva kohdemaassa. Jottei nimen kanssa tule ongelmia, olisi yrityksen hyvä tarkistaa nimen merkitys kohdemaassa. Tuotteelle kannattaa myös hankkia laatusertifikaatteja, joilla osoittaa tuotteen laatu uusilla markkinoilla. (Kananen 2010, 25, 99.)

Ennen uusille markkinoille menoa yrityksen tulee ottaa selvää kohdemarkkinoiden asiakkaan tarpeet. Näin yritys saa kehitettyä juuri kohdemarkkinoille suunnitellun tuotteen tai yritys voi valita tuotevalikoimastaan parhaiten kohdemarkkinoille soveltuvat tuotteet. Tämän lisäksi yrityksen tuotekehityksen tulee olla kunnossa, sillä asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja yrityksen tulee kyetä vastaamaan näihin muutoksiin. (Vahvaselkä 2009, 108.)

Yrityksen tulee myös varmistua, että heidän toimituskapasiteettinsa on riittävä, jotta uuden asiakkaan tilaukset saadaan toimitettua. Yrityksen ongelmaksi voi muodostua kapasiteetin puute, jolloin yritys ei saa toimitettua uusille asiakkaille näiden tilauksia. Vientiä aloitettaessa tuleekin yrityksen varata kapasiteettia viennille, jotta vienti ei vie kotimaan myynnin kapasiteettia. (Kananen 2010, 25 - 26.)

Viennin aloittaminen vaatii myös rahallista panostamista vientitoimintaa aloitettaessa. Kansainvälistyminen kuitenkin alkaa tuottamaan tulosta vasta myöhemmin. Yrityksen tuleekin varautua, että vientiä käynnistäessä yrityksellä on tarpeeksi suuret taloudelliset resurssit viennin käynnistämiseen. Operaatiomuodon valinta vaikuttaa rahoitustarpeeseen,

sillä osa jakelukanavista vaatii vähemmän rahoitusta kuin toiset. (Kananen 2010, 26.)

Vientiä tehdessä tulee henkilökunnan olla kielitaitoista sekä viennin prosessit osaavia. Ilman kielitaitoa on vientikauppojen solmiminen hyvin vaikeaa. Henkilökunnan tulee tuntea viennin prosessit, kuten vientitullaukset, kuljetukset sekä huolinta. Nämä palvelut yritys voi myös ostaa ulkopuolisilta toimijoilta, kuten huolitsijoilta, mutta tämä lisää kustannuksia. (Kananen 2010, 26-27.)

2.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysissä määritellään ensin yrityksen suurimmat kilpailijat. Tämän jälkeen keskitytään kilpailijoiden vahvuuksiin ja heikkouksiin, kilpailijoiden vahvuudet ovat usein niitä alueita, joilla yritys itse on heikompi. Toisaalta kilpailijoiden heikkoudet voivat olla mahdollisuuksia, joihin yrityksen kannattaisi panostaa. Tutkitaan myös, mitkä ovat kilpailijoiden perustavoitteet markkinoilla ja markkinointistrategiat. (Haden 2015.)

Kilpailija-analyysien tekemisessä voidaan käyttää apuna SWOT-analyysia, jonka avulla tutkitaan kilpailijoiden vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) sekä uhat (Threats). Vahvuuksissa ja heikkouksissa tutkitaan kilpailijoiden sisäisiä tekijöitä. Mahdollisuudet ja uhat sen sijaan keskittyvät kilpailijoiden ulkoisiin tekijöihin. (Vahvaselkä 2009, 114.) Nämä vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat voi kerätä kuvion 2 mukaiseen nelikenttään.



KUVIO 2. SWOT- analyysi

Yrityksellä on usein uusilla kohdemarkkinoilla niin paljon kilpailijoita, että yrityksen kannattaa jakaa kilpailijat ydinkilpailijoihin, marginaalikelpailijoihin, tarvekilpailijoihin sekä potentiaalisiin kilpailijoihin. Kaikki kilpailijat eivät ole yhtä tärkeitä kilpailijoita yritykselle, joten yrityksen kannattaa tunnistaa ja luokitella kilpailijat. Nykyiset kilpailijat, joiden tuotteet, teknologiat ja toimintatavat vastaavat yrityksen tuotteita, teknologiaa ja toimintatapoja, ovat ydinkilpailijat sekä marginaalikelpailijat. Näistä marginaalikelpailijoita ei saa aliarvioida, sillä nämä ovat haastajia, jotka saattavat kehittyä ydinkilpailijoiksi tulevaisuudessa. Tarvekilpailijat ovat niitä kilpailijoita yritykselle, jotka eri tuotteilla, teknologioilla sekä toimintatavoilla vastaavat kuitenkin samoihin asiakkaiden tarpeisiin. Potentiaaliset kilpailijat ovat niitä mahdollisia tulevia kilpailijoita toimialalla. Kaikista kilpailijoista yrityksen tulee selvittää perustiedot, kuten liikevaihto, kannattavuus sekä markkinaosuus. Minkään kilpailijaryhmän kilpailijoita ei tulisi aliarvioida. (Kamensky 2008, 162.)

2.4 Markkina-analyysi

Vientitoimintaa käynnistettäessä tulee varmistua, että kohdemaassa riittää ostovoimaa sekä asiakkaita. Vientiyrityksen tulee myös selvittää

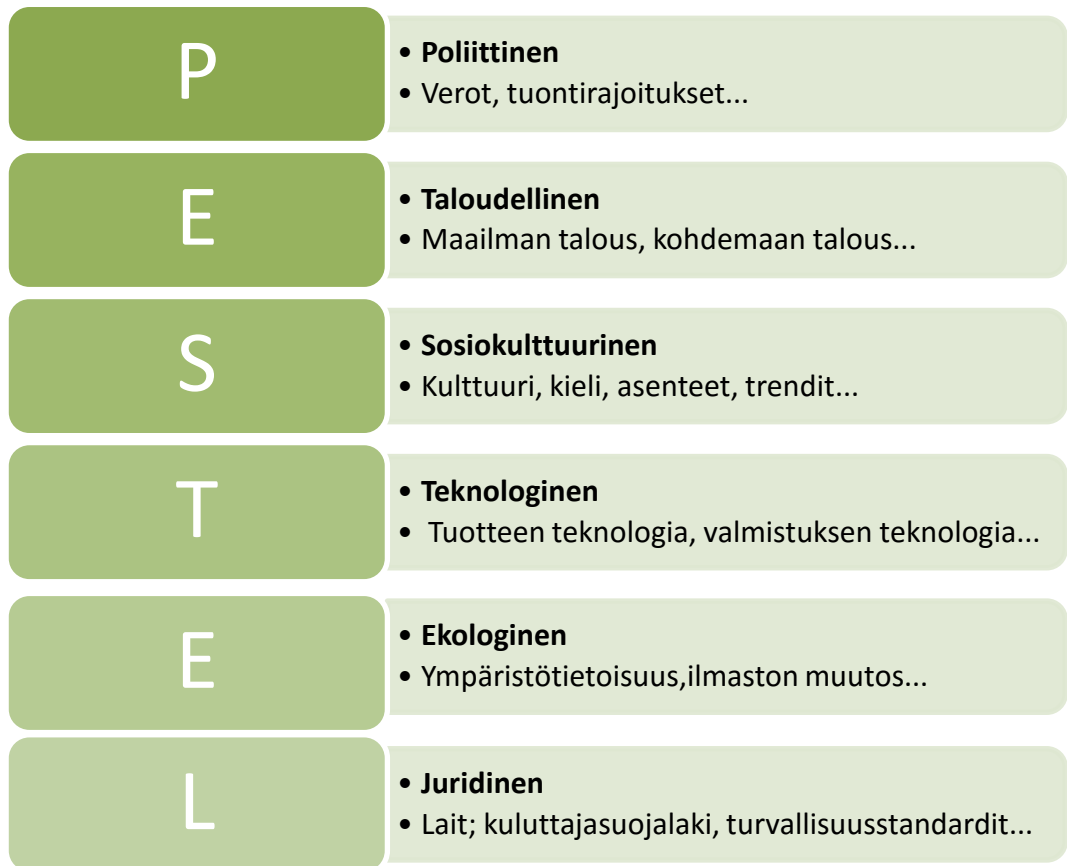
kohdemaan yleinen hintataso ja tutkia, kannattaako tuotteen vieminen kohdemaahan. (Kananen 2010, 30.) Markkina-analyysillä pyritään selvittämään sekä arvioimaan kokonaismarkkinoiden koko, kehitys sekä koostumus. Kun yrityksellä on arvio kokonaismarkkinoista, yrityksen tulee arvioida relevanttien markkinoiden koko. Relevanteilla markkinoilla käsitetään yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden osuutta kokonaiskysynnästä. Lopulta vielä arvioidaan, mikä on se osuus, jonka yritys voi saavuttaa markkinoista. (Äijö 2008, 105.)

Markkinakartoituksen eli markkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien ja edellytysten tutkimisen voi tehdä joko laajemmin tai suppeammin. Osalle yrityksistä riittää ainoastaan perusmarkkinakartoitus, jonka jälkeen analysoidaan mahdollisuudet kohdemarkkinoilla ja pohditaan lisäselvityksen tarvetta. Perusmarkkinakartoitukseen sisältyy markkina-alueen perustiedot, kilpailevat tuotteet sekä näiden hintataso, asiantuntija-arvio alan markkinoista kohdemaassa ja mahdolliset maakohtaiset vaatimukset, rajoitukset, standardit sekä suositukset.

Mikäli yritys tarvitsee syvällisemmän markkinatutkimuksen tulee yrityksen tutkia edellä mainittujen lisäksi seuraavia tekijöitä:

- markkina-alueen koko sekä potentiaali
- vertailutiedot tuotteista, kilpailijoista sekä asiakkaista
- markkina-alueen erityispiirteet sekä tuotekohtaiset erityispiirteet
- tutkimukset jakelutiestä (Vahvaselkä 2009,112-113.)

Valitessaan kohdemarkkinoita, joihin yritys laajentaa vientitoimintaansa, yritys voi käyttää PESTEL-analyysiä apuna markkinakartoituksen laatimiseen. PESTEL-analyysillä kartoitetaan haluttua makroympäristöä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lyhenne PESTEL tulee sanoista poliittinen (political), taloudellinen (economic), sosiokulttuurinen (sociocultural), teknologinen (technological), ekologinen (ecological) ja juridinen (legal). PESTEL-analyysi kannattaa tehdä jokaisesta maasta maakohtaisesti, sillä monet makroympäristön tekijöistä ovat maakohtaisia. (Vahvaselkä 2009, 67-68.) Kuviossa 2 on esitelty, mistä PESTEL-koostuu.



KUVIO 3. PESTEL-analyysi

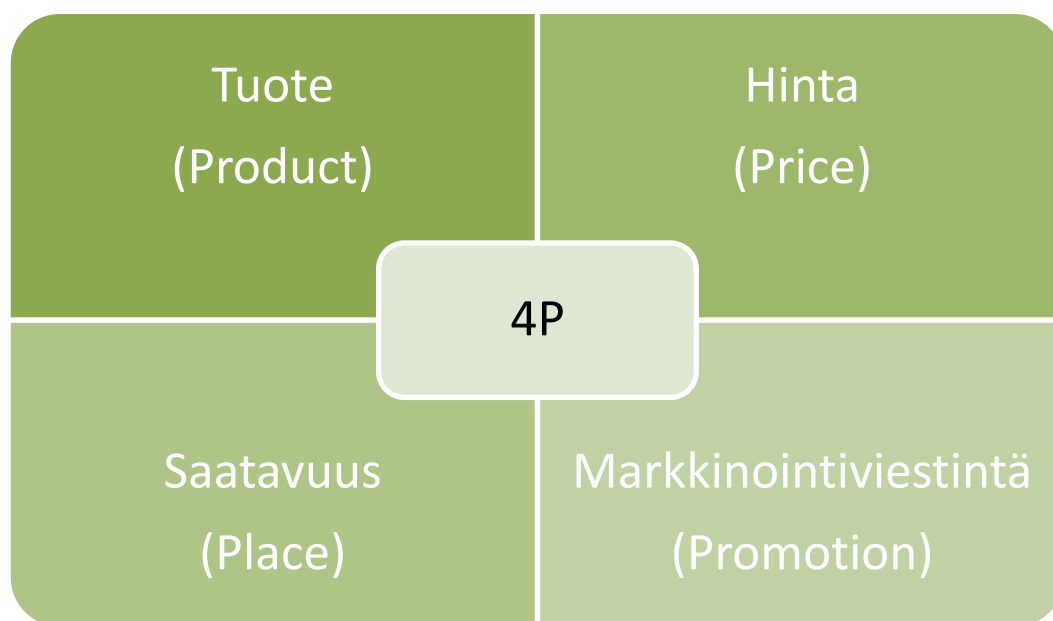
Poliittiseen toimintaympäristöön liittyvät ne tekijät, joihin hallitus voi toimillaan puuttua, kuten verot, tuontirajoitukset sekä työvoimaan kohdistuvat säätelyt. Taloudelliseen toimintaympäristöön voidaan katsoa vaikuttavan sekä maailmantalous että maiden itsenäinen talous. Taloudellista toimintaympäristöä tutkitaan mm. työllisyystilanteen, hintatason, tulotason ja kasvuvauhdin kautta. Sosiokulttuuriseen toimintaympäristöön kuuluvat esimerkiksi kohdemaan kulttuuri, asenteet sekä trendit. Teknologinen toimintaympäristö koostuu tuotteen teknologiasta, valmistuksessa käytetystä teknologiasta sekä teknologiasta joka on yrityksen johdon käytettävissä. (Vahvaselkä 2009, 68-69.) Ekologisia tekijöitä toimintaympäristössä ovat mm. ympäristötietoisuus, infrastruktuurin muutos, ilmaston muutos sekä jäteongelmat (Laihonen 2005). Juridiseen toimintaympäristöön sen sijaan liittyvät kohdemaan lait

ja säännökset, kuten kuluttajasuojalaki, turvallisuusstandardit sekä työlainsäädäntö (PESTLE Analysis 2015.)

3 KILPAILUKEINOT JA STRATEGIAT

3.1 Kilpailukeinot

Markkinointimix eli markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuus tarkoittaa niitä markkinoinnin toimenpiteitä, joilla luodaan kilpailuetua yritykselle. Kuviossa 4 on kuvailtu McCarthyn 4-P-mallin mukaisesti kilpailukeinot eli tuote, hinta, markkinointiviestintä ja saatavuus. (Vahvaselkä 2009, 180.)



KUVIO 4. 4P-malli

3.2 Tuote

Tuote voi olla yrityksen fyysinen tuote tai palvelu sekä tuote voi sisältää myös aineettomia osia. Kilpailukeinona tuotteeseen kuuluvat niin lajitelma, valikoima, tuotesuunnittelu, tuotteen ominaisuudet, laatu, nimi, malli kuin pakkauskin. Tuotteella tarkoitetaan sitä hyötykokonaisuutta, jolla tyydytetään asiakkaan tarpeet. Ydintuote on se tarve, johon asiakas on tuotetta ostamassa. Lisäeduilla yritys pyrkii erottumaan kilpailevista tuotteista ja pyritään madaltamaan asiakkaan ostokynnystä. Lisäetuja ovat muun muassa takuu, asennus, rahoitus tai vakuutus. (Vahvaselkä 2009, 183.)

Tuotestrategialla määritellään, miten markkinoille saadaan kilpailukykyinen tuotetarjonta. Harvoin sama tuote soveltuu kaikille markkinoille ja yrityksen tuleekin sopeuttaa tuotteet markkinoiden mukaan. (Vahvaselkä 2009, 190-191.) Harjoittaessaan vientiä yrityksen tulee päättää, pyrkiikö se kansainvälisille markkinoille standardituotteilla vai mukautetuilla tuotteilla. Yrityksen toimiala määrittelee hyvinkin paljon sitä, onko tuotteiden mukauttamiselle tarvetta vai ei. Osa tuotteista on täysin globaaleja, jolloin mukauttamiselle ei ole tarvetta. Sen sijaan esimerkiksi elintarviketeollisuudessa on maakohtaisia säännöstelyjä ja muun muassa laatuvaatimuksia, jolloin yrityksen tulee muokata tuotettaan sopimaan kohdemarkkinoille. Mikäli yritys pystyy toimimaan vakiotuotteellaan kohdemarkkinoilla, on yrityksen suurimpana hyötynä suurtuotannon edut eli kustannusten pieneneminen tuotetta kohden. (Kananen 2010, 97-99)

3.3 Hinta

Hinnoittelu kansainvälisillä markkinoilla on hankalaa, sillä hinnoittelun tulisi toimia kohdemaassa. Useinkaan oikea hinta ei ole sama hinta kuin tuotteen hinta kotimaassa, sillä vientikohteena olevan maan kulut ja kilpailu eivät ole samat kuin kotimaassa. Tämän lisäksi yrityksen ja tuotteen brändi voi olla täysin erilainen kohdemaassa kuin kotimaassa. Hankalaksi kansainvälisillä markkinoilla hinnoittelun tekee jokaisen maan erilaisuus, käytännössä yksi kansainvälinen hinta ei toimi jokaisessa vientikohteessa. (Keegan 2014, 317.)

Hinnoitteluun vaikuttaa aina kolme tekijää: kulut, kilpailu ja kysyntä. Tuotteen kulut määrittelevät hinnan, jolla tuotetta voidaan myydä ilman, että siitä syntyy tappiota. Tällöin ei kuitenkaan synny voittoakaan. Kilpailun määrittelee asiakas. Yrityksen kilpailijoita ovat ne yritykset, joiden tuotteisiin asiakas vertaa yrityksen tuotteita tehdessään ostopäätöstä. Kilpailu määrittelee tuotteen hintakaton eli maksimihinnan. Tuotteen hinta ei voi olla suurempi kuin kysyntä. Kysyntään vaikuttaa yrityksen tai tuotteen arvo sekä mielikuva tuotteesta. (Keegan 2014, 317-319.)

Kansainvälisillä markkinoilla hinnoitteluun lisähaastetta tuovat poliittiset tekijät, kurssivaihtelut sekä markkinoiden erilaisuus. Valtioilla on säädöksiä, jotka vaikuttavat hinnoittelukäytäntöihin. Osalla valtioista on määräyksiä tuotteiden minimi- ja maksimihinnoille. Minimihinnan määrittelemisellä valtio pyrkii suojelemaan kotimaisia toimijoita ja varmistamaan kotimaisten toimijoiden säilymisen markkinoilla.

Jos käydään kauppaa yrityksen kanssa, jolla on eri valuutta kohtaa yritys kurssivaihtelun riskit (Rugman, Collinson 2006, 324-325). Yritys voi ääritapauksissa sopia tuotteiden hinnat ovat kotimaan tai kohdemaan valuutalla. Mikäli yritys sopii hinnat kohdemaan valuutalla, kurssivaihtelut kasvattavat tai pienentävät myyvän yrityksen voittoja. Toinen vaihtoehto on, että yritys myy tuotteitaan omalla valuutallaan, jolloin kurssivaihtelun muutokset nostavat tai laskevat ostavan yrityksen hintaa. Kurssivaihtelu vaikuttaa joka tapauksessa myyvään yritykseen, sillä ostajan hinta omalla valuutallaan muuttuu kurssivaihtelujen mukana. Kurssin muuttuessa rajusti voivat tuotteiden hinnat nousta ostavalle yritykselle liian suuriksi, tai kurssin muuttuessa toiseen suuntaan on mahdollista, että hinta laskee, jolloin asiakas ostaa enemmän. Harvoin yritykset kuitenkaan käyttävät näitä ääritapauksia (Keegan 2014, 320.)

Kermankuorintahinnoittelussa eli korkeassa alkuhinnoittelussa pyritään keräämään mahdollisimman hyvä tuotto heti tuotteen lanseerauksen jälkeen. Kermankuorintahinnoittelua käytetäänkin yleensä heti tuotteen elinkaaren alussa, kun tuote on lanseerattu ja tuotteelle ei vielä löydy kilpailua. Tällä hinnoittelustrategialla pyritään houkuttelemaan asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan korkean hinnan tuotteesta.

Kermankuorintahinnoittelua käytetään yleensä korkealaatuisissa tuotteissa, jotka tuovat lisäarvoa asikkaille. (Keegan 2014, 323-324.)

Penetraatiohinnoittelu tai markkinoilletunkeutumishinnoittelu käyttää hintaa kilpailussa markkina-asemasta ja pyrkii alhaisella hinnalla nopeasti markkinoille (Vahvaselkä 2009, 205).

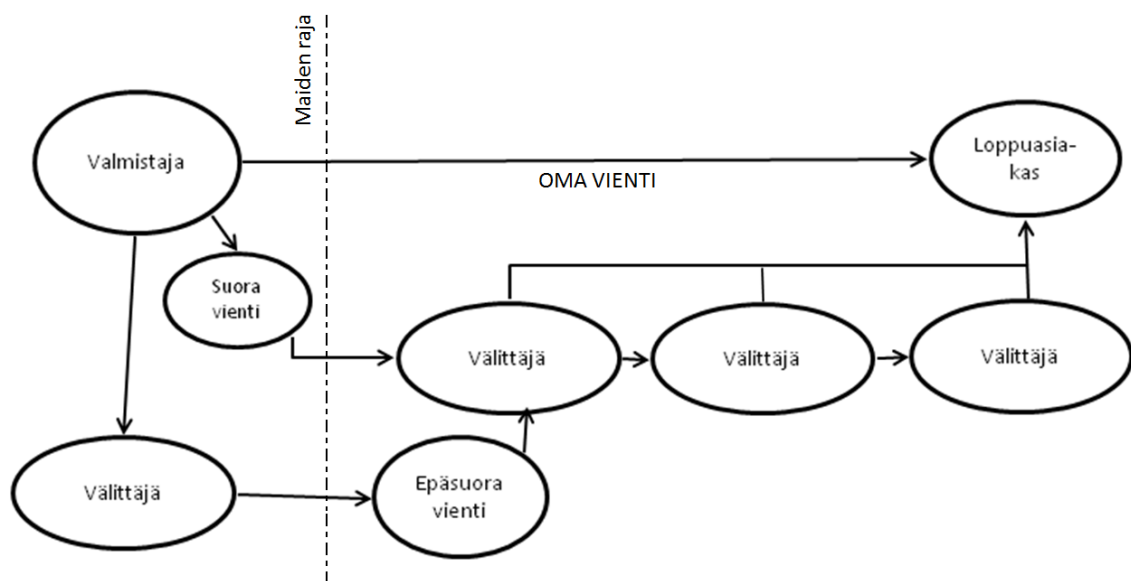
Vakiintuneen markkinahinnan strategiaa käyttävät usein yritykset, jotka haluavat säilyttää markkinaosuutensa. Vakiintuneen markkinahinnan strategia vaatii usein yritystä muuttamaan hintaa markkinoiden mukana. Joten kun yrityksen kilpailijat laskevat hintaa, tulee yrityksen vastata kilpailuun laskemalla omaa hintaa tai varautua siihen, että asiakkaat vaihtavat kilpailijan tuotteeseen tai palveluun. (Keegan 2014, 324.)

Käyttäessään kustannuspohjaista hinnoittelua yritys laskee yhteen kaikki kulut, jotka syntyvät ennen kuin tuote on perillä asiakkaalla sekä liikevoittoprosentin, jonka yritys haluaa saada. Kustannuspohjainen hinnoittelu ei kuitenkaan huomioi kysyntää eikä kilpailua kohdemarkkinoilla, joten helposti kustannuspohjaisen hinnoittelun avulla asetettu hinta voi olla liian suuri tai liian pieni kohdemarkkinoilla. (Keegan 2014, 325.)

3.4 Saatavuus

Jakelukanavalla tarkoitetaan sitä reittiä, jota tuotteet kulkevat valmistajalta loppuasiakkaalle. Jakelu voi tapahtua suoraan valmistajalta asiakkaalle tai välissä voi olla useampia välittäjiä, kuten jälleenmyyjiä ja agenteja. (BusinessDictionary.com 2015.)

Mikäli viejäyritys on itse yhteydessä kohdemaassa olevaan agenttiin tai jälleenmyyjään, puhutaan suorasta viennistä. Epäsuoraa vienti tarkoittaa tapauksia, joissa viejä käyttää kotimaassa olevaa vientiagenttia, joka vastaa viennistä. Yritys voi myös myydä tuotteensa itse suoraan asiakkaille kohdemaassa, tällöin kyseessä on oma välitön vienti. (Vahvaselkä 2009, 73-74.) Kuviossa 5 on esitelty jakelukanavat.



KUVIO 5. Jakelukanavat

3.4.1 Suora vienti

Suorassa viennissä viejäyritys on itse yhteydessä valitsemiinsa agentteihin ja jälleenmyyjiin kohdemaassa sekä hoitaa itse vientiin liittyvät toimenpiteet. (Vahvaselkä 2009, 74.) Suoraa vientiä edustavat sekä tuontiagentti että jälleenmyyjä.

Kohdemaassa toimiva tuontiagentti välittää kauppvoja vientiyritykselle. Tuontiagentti tuntee kohdemaan markkinat ja hyvällä agentilla onkin valmiina myyntiorganisaatio sekä asiakasverkosto. Agentti saa viejän tuotteiden myynnistä sovitun provision, joten viejälle ei aiheudu kiinteitä kustannuksia, vaikka agentti ei myysikään yrityksen tuotteita. Sopimus agentin kanssa tehdään määräaikaisena, joten agentin jatko sopimuksen päättymisen jälkeen riippuu agentin tekemästä myyntityöstä. Perusmallin mukaan agentti välittää kauppvoja päämiehelleen eli viejälle, mutta agentti ei päättä niistä. Viejä päättää perusmallin mukaan aina kaupoista. (Kananen 2010, 50-51.)

Viejäyritys voi myös etsiä kohdemaasta jälleenmyyjän tuotteilleen. Viejä tekee jälleenmyyjän kanssa ns. edustussopimuksen viejän tuotteiden

myynnistä ja markkinoinnista asiakkailleen. Jälleenmyyjä myy ja markkinoi viejän tuotteita omissa nimissään. Jälleenmyyjä päättää kaupoista, joten viejän kaupanteko helpottuu, sillä viejä asioi vain jälleenmyyjänsä kanssa kohdemaassa. Viejällä ei kuitenkaan ole suoraa kontaktia loppuasiakkaisiin, jälleenmyyjän hoitaessa kaupan omissa nimissään ja omaan lukuunsa. Jälleenmyyjän käytössä asiakasriski siirtyy viejältä jälleenmyyjälle. Viejäyritys myy tuotteet jälleenmyyjälle, joka myy tuotteet eteenpäin omille asiakkailleen. Usein jälleenmyyjä päättää tuotteiden myyntihinnan, joka ei ole aina kannattavin ratkaisu myynnin kannalta. (Kananen 2009, 57-58.)

3.4.2 Epäsuora vienti

Epäsuorassa viennissä viejäyritys myy tuotteitaan kotimaiselle vientiagentille tai vientiliikkeelle, joka myy tuotteet eteenpäin ulkomaille ja hoitaa vientitoimenpiteet. Epäsuoraa vientiä harjoitettaessa on viejän riski suhteellisen pieni. Epäsuora vienti on usein myös kallista, sillä jakelukanavassa on useampi välikäsi, joista jokainen ottaa oman palkkionsa, nostaen loppuasiakkaan hintaa. (Vahvaselkä 2009, 73.)

Vientiagentti toimii kuten tuontiagentti, mutta hoitaa kaiken viejäyrityksen kotimaasta käsin. Myös vientiagentti välittää kaupat viejälle, muttei päättää kaupoista. Vientiagentti hankkii päämiehelleen eli viejälle asiakkaita ulkomailta. Usein vientiagenttia käyttävät pienet yritykset, joilla ei ole kokemusta viennistä ja joilla ei usein myöskään ole riittävää kielitaitoa. (Kananen 2010, 56.)

Vientiliike on yritys, joka toimii vientiyrityksen kotimaassa. Vientiliike ostaa tuotteet viejältä ja myy tuotteet omien verkostojensa kautta ulkomaille. Useinkaan viejällä ei ole tietoa mihin vientiliike myy viejäyrityksen tuotteet. Vientiliikkeen käyttämisessä ei ole suurempia riskejä, joten vientiliikkeen käyttäminen on helppo tapa aloittaa vienti. Vientiliikkeen käyttö ei kuitenkaan ole viejän kansainvälistymisen kehittämisen kannalta paras vaihtoehto, sillä viejän vientikokemus ei kasva eikä viejä saa asiakaskontakteja ulkomailta. Vientiliikkeen käyttäminen on kannattavaa

mikäli yrityksellä on paljon asiakkaita ympäri maailmaa. (Kananen 2010, 60-61.)

3.4.3 Välitön vienti

Välittömässä viennissä viejäyritys myy ja markkinoi tuotteitaan suoraan asikkailleen kohdemaassa ilman, että välissä on vieraita välikäsiä, kuten agentteja tai jälleenmyyjiä. Viejällä voi olla kohdemaassa esimerkiksi omia myyntikonttoreita tai tuotantoyksiköitä, tai viejä voi myös asioida suoraan loppuasiakkaan kanssa. (Kananen 2010, 63.)

Välittömässä viennissä viejäyrityksen tuntemus kohdemaan markkinoista sekä asiakkaista kasvaa. Välittömän viennin haittoina voidaan nähdä korkeat vientikustannukset. Suorassa viennissä viejäyritykseltä myös puuttuu edustaja, joka tuntee kohdemaan markkinat ja asiakkaat. (Vahvaselkä 2009, 74.)

3.5 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan yrityksen sidosryhmiinsä kohdistamaa viestintää, jolla pyritään joko suoraan tai välillisesti kasvattamaan kysyntää tai tuloksia. Kansainväliseen markkinointiviestintään kuuluvat kaikki keinot sekä välineet, joilla yritys pyrkii vaikuttamaan kohderyhmiin tavoitellun vaikutuksen ja tuloksen aikaansaamiseksi. Markkinointiviestintään kuuluu niin henkilökohtainen myyntityö, mainonta, myynninedistäminen kuin suhde- ja tiedotustoiminta. (Vahvaselkä 2009, 216.)

Henkilökohtaiseen myyntityöhön kuuluu yrityksen ja asiakkaan välinen välitön kanssakäyminen, joka on vuorovaikutusta, jossa myyjä auttaa ostajaa valitsemaan, hyväksymään sekä ostamaan ratkaisua ongelmaansa. Myyntityö on kansainvälisessä kaupassa kallista, mutta tehokas kilpailukeino. Henkilökohtaiset kontaktit sekä henkilökohtainen vaikuttaminen ovat merkittäviä informaation välittämisessä sekä suhteiden solmisessa sekä ylläpitämisessä. (Vahvaselkä 2009, 216, 223.)

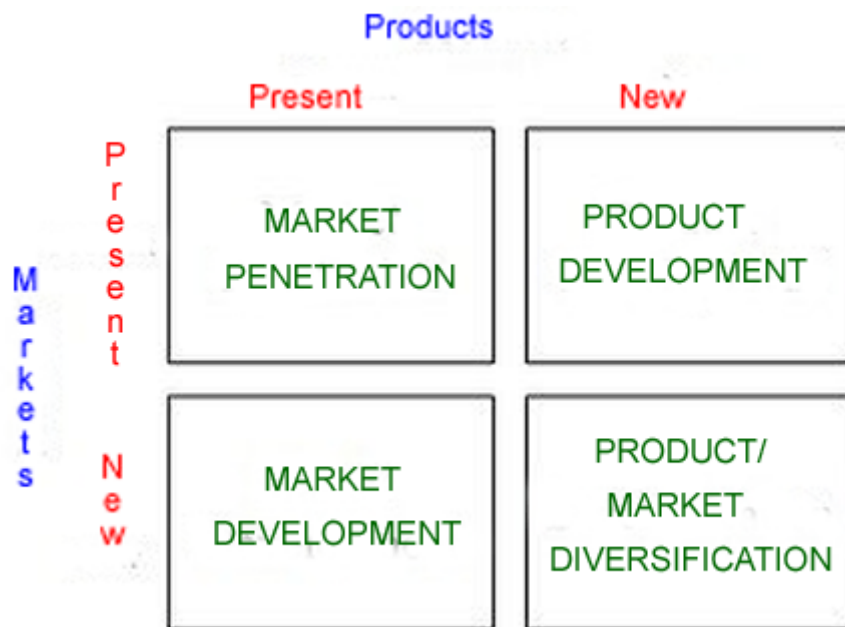
Mainonta on yrityksen maksamaa kaupallista viestintää. Mainonnan tavoitteena on luoda yrityksen ja tuotteen tunnettavuutta, muodostaa haluttua mielikuvaa sekä edistää ja aikaansaada myyntiä. (Vahvaselkä 2009, 232.)

Myynninedistämisen tavoitteena on tukea sekä vauhdittaa jakelutien myyntityötä ja täten kasvattaa menekkiä. Kohderyhminä myynninedistämiselle ovat yrityksen myyntihenkilöstö, jakelutien jäsenet sekä loppuasiakkaat. Myynninedistämistä ovat muun muassa lahjat, kylkiäiset, kupongit sekä bonusohjelmat. Suunniteltaessa myynninedistämistä tulee kuitenkin huomioida kohdemarkkinoiden kulttuuri, tavat, lainsäädäntö sekä yhteistyökumppanit. Useissa maissa esimerkiksi lahjojen sekä bonusohjelmien käyttö on lailla rajoitettua. Myynninedistämällä myös voidaan herätellä asiakkaan ostohaluja, kasvatetaan tuotetuntemusta ennen ostopäätöksen tekoa, ohjeistetaan tuotteen käyttöön liittyvissä asioissa sekä ohjeistetaan tuotteen kierrätykseen sekä hävitykseen liittyviä tekijöitä. (Vahvaselkä 2009, 240-241.)

Suhde- ja tiedotustoiminnalla pyritään saamaan sekä ylläpitämään kiinteää ja luottamuksellista suhdetta yrityksen ja sen sidosryhmien välille. (Vahvaselkä 2009, 242.) Suhdetoiminnalla eli PR-toiminnalla pyritään luomaan yritykselle sellaiset olosuhteet markkinoilla, että varsinainen myyntityö helpottuisi. Suhdetoiminnalla pyritäänkin muuttamaan muun muassa potentiaalisten asiakkaiden, sidosryhmien sekä päätöksentekijöiden asenteita yritykselle sekä yrityksen tuotteille myönteiseksi. Yritys voi toteuttaa suhdetoimintaa suureen yleisöön esimerkiksi sponsoroimalla yleishyödyllistä toimintaa, kuten urheilua tai kulttuuria. (Äijö 2008, 258.)

3.6 Ansoffin tuote-markkina-matriisimalli

Yritys voi käyttää kasvustrategiamallinaan Ansoffin (1965) tuote-markkina-matriisimallia. Mallin mukaan tarkastellaan nykyisiä ja uusia tuotteita sekä nykyisiä ja uusia markkinoita ja näiden mahdollistamaa yrityksen kasvua. Matriisin perusteella on neljä strategiaa, joita yritys voi noudattaa. (Vahvaselkä 2009, 59.) Kuviossa 6 on nähtävissä nämä neljä strategiaa, eli penetraatiostrategia, tuotekehitysstrategia, markkinakehitysstrategia sekä difersifikaatio.



KUVIO 6. Ansoffin matriisi (Ansoff Matrix, 2013)

Penetraatiostrategiassa yritys keskittyy nykyisillä tuotteillaan jo olemassa oleviin markkinoihin. Yritys voi kasvattaa nykyistä liiketoimintaansa penetraatiostrategian mukaisesti muuttamatta tuotetta tai tuotteen ulkonäköä. Yritys voi muuttaa hinnoittelua tai käyttää erilaisia myyninedistämiskeinoja, jotka houkuttelevat asiakkaita. (Ansoff Matrix 2013.) Yritys voi esimerkiksi tehostaa jakelua ja markkinointiviestintää, sekä kehittää uusia käyttötapoja vanhoille tuotteille tai nostaa tuotteiden

käyttöiheyttä (Äijö 2008, 166). Penetraatiostrategiassa on yrityksellä pienimmät riskit (Ansoff Matrix 2013).

Tuotekehitysstrategiassa yritys keskittyy nykyisiin jo olemassa oleviin markkinoihin, mutta uusilla tuotteilla. Yritys voi kehittää täysin uusia tuotteita markkinoille tai yritys voi myös muokata jo olemassa olevia tuotteitaan niin, että niiden ulkonäkö tai ominaisuudet muuttuvat. Näin tuote vaikuttaa houkuttelevalta asiakkaan näkökulmasta. (Ansoff Matrix 2013.)

Kun yritys vie olemassa olevia tuotteitaan uudelle markkina-alueelle, käytetään markkinakehitysstrategiaa. Myös uusien ja erilaisten jakelukanavien hyödyntäminen on osa markkinakehitysstrategiaa. Markkinakehitysstrategiaa käytetään usein silloin, kun olemassa olevilla markkinoilla ei enää voida laajentua ja kasvaa. (Ansoff Matrix 2013.)

Viimeisenä strategiana Ansoffin matriisissa on diversifikaatio eli toiminnan laajentaminen uusille aloille, tällöin yritys laajentaa uusille markkinoille uusilla tuotteilla. Tämä on strategioista riskialttein, sillä markkinat ovat vieraat yritykselle, joten yrityksellä ei ole kokemusta uusilla markkinoilla toimimisesta. Myös tuotteiden ollessa uusia, ei yrityksellä ole kokemusta miten tuotteet vetoavat asiakkaisiin. Mikäli yritys valitsee strategiakseen diversifikaation, vaatii se yritykseltä hyvää uusien markkinoiden tutkimista ja riskeihin valmistautumista. (Ansoff Matrix 2013.)

3.7 Segmentointi

Segmentointinnilla yritys jakaa kokonaismarkkinoiden asiakkaat erilaisiin kohderyhmiin, joille yritys tarjoaa erilaisia ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Yritys segmentoi kokonaismarkkinoiden asiakkaat, jotta yritys voi paremmin ymmärtää eri asiakasryhmien tarpeita. Yritys voi käyttää segmentointia markkinoinnin kohdistamiseen halutuille asiakasryhmille. (E-conomic 2015b.) Yrityksen on kannattavaa keskittyä niihin asiakkaisiin, joiden mielestä yrityksen asiakasryöty on niin suuri, että tämä ratkaisee asiakkaan ostopäätöksen (Äijö 2008, 237).



KUVA 1 Segmentointi (TIS Consulting 2012)

Yritys jakaa asiakkaat segmentteihin sekä ulkoisten että sisäisten kriteerien perusteella. Ulkoisia kriteerejä ovat esimerkiksi toimiala ja sijainti. Sisäisiä kriteerejä ovat asiakassuhde ja asiakkuuden arvo yritykselle. Segmentoinnin avulla yritys pystyy jakamaan asiakkaat strategisiin asiakkaisiin, strategisiin mahdollisuuksiin, avainasiakkaisiin sekä kerta-asiakkaisiin. Sekä strategisten asiakkaiden että avainasiakkaiden ostovolyymi on suuri, mutta strategisten asiakkaiden asiakaskannattavuus on suuri, kun taas avainasiakkaiden asiakaskannattavuus on heikompi. Strategiset mahdollisuudet ovat yritykselle myyntipotentiaalia ja kerta-asiakkaat edusta pientä ostovolyymiä sekä heikkoa kannattavuutta. Segmentointi auttaa yritystä valitsemaan ne asiakkaat, joihin yrityksen kannattaa panostaa enemmän, sekä erottelee ne asiakkaat, joihin yrityksen ei kannata panostaa juurikaan. (Vahvaselkä 2009, 93-94.)

Perusteet, jolla yritys jakaa asiakkaat segmentteihin, riippuu usein siitä, onko asiakkaana yritysasiakkaita vai kuluttajia. Kun asiakkaana on yritysasiakkaat, yritys voi jakaa asiakkaat maantieteellisten tekijöiden, asiakastyypin sekä ostokäyttäytymisen perusteella eri segmentteihin. Maantieteellisiä tekijöitä ovat muun muassa sijainti, alueen elinkeinon

kasvu sekä kansainvälisen makroympäristön tekijät. Asiakastyypin kuuluvat tekijät ovat esimerkiksi organisaation koko, toimiala sekä yrityksen asema arvoketjussa. Yrityksen uskollisuus toimittajia kohtaan, sekä tilausten suuruus ovat ostokäyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. Jos taas asiakkaat ovat kuluttajia, yritys voi jakaa asiakasryhmää eri segmentteihin muun muassa maantieteellisten, väestörakenteen, psykograafisten sekä käyttäytymiseen liittyvien tekijöiden perusteella. Maantieteellisiä tekijöitä kuluttaja-asiakkailla ovat muun muassa alue, ilmasto, väestötiheys sekä väestön kasvu. Esimerkiksi ikä, sukupuoli, kansalaisuus, koulutus sekä uskonto ovat väestörakenteeseen liittyviä tekijöitä segmentointia tehdessä. Segmentoidessa psykograafisia tekijöitä ovat arvot, asenteet, mielipiteet, kiinnostuksen kohteet sekä elämäntyyli. Käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä jaettaessa asiakkaita eri segmentteihin ovat esimerkiksi käyttöaste, hinta, brändiuskollisuus sekä hyödyt. (TIS Consulting 2012.)

4 YRITYS X

4.1 Yleisesti Yritys X:sta

Yritys X on yli 80-vuotias suomalainen perheyritys. Yritys X toimii toimialalla Y ja aloitti toimialan tuotteiden valmistuksen 1950-luvulla ja nousikin alan ykköseksi Suomessa ja myöhemmin myös Ruotsissa. 1990-luvulla Yritys X laajensi Viroon, Liettuaan ja Venäjälle, avaten tytäryhtiöt kaikkiin näihin kohteisiin. (Yritys X 2010.)

Yritys X:n strategiana on tarjota parasta palvelua asiakkailleen. Yritys X:lla tämä strategia lähtee asiakaslähtöisyydestä. Yritys X:n toiminnan ydinelementtejä ovat muun muassa suomalainen laatu sekä ihmistä kuunteleva palvelu. Missiona Yritys X:lla onkin toteuttaa asiakkailleen onnistumisen tunteita. (Yritys X 2016.)

4.2 Yritysanalyysi

Yritys X:n tuote on todettu toimivaksi kotimaan markkinoilla. Yritys X on myös harjoittanut vientiä jo vuosia, joten tuote toimii myös vientimarkkinoilla.

Yritys X:lla on tuotannossaan ja tukipalveluissaan sertifikoitu ISO 9001 standardin mukainen laatujärjestelmä (Yritys X, 2015). ISO 9001-sertifikaatti todistaa yrityksen toimivan asiakaslähtöisesti sekä osoittaa yrityksen työskentelevän systemaattisesti laadun kehittämisessä. ISO 9001-standardi on maailman tunnetuin laatustandardi sekä suosituin johtamismalli. Standardi perustuu jatkuvan parantamisen filosofiaan. ISO 9001- on tunnustettu kaikkialla maailmassa, joten yritys voi hyödyntää laatujärjestelmää kansainvälisessä kaupassa. (Inspecta 2013a.)

Myös Yritys X:n ympäristöjärjestelmä on sertifikoitu ja Yritys X:lla onkin käytössä ISO 14001-standardin mukainen ympäristöjärjestelmä. (Yritys X, 2015) ISO14001 on ympäristösertifikaatti, joka tarjoaa työkaluja pitkäjänteisessä ympäristöasioiden parantamisessa. Sertifikaatti myös

kertoo sidosryhmille vastuullisuudesta sekä ympäristöstä huolehtimisesta. Yritykselle ISO 14001 standardi muun muassa on vahva merkki yrityksen vastuullisuudesta sekä vahvistaa henkilöstön ympäristötietoutta ja osallistumista. (Inspecta 2015b.)

Näiden kahden sertifikaatin lisäksi Yritys X:lla on myös PEFC (Chain of Custody) sertifikaatti (Yritys X, 2015). PEFC on metsäsertifikointijärjestelmä, joka edistää ekologisesti, sosiaalisesti sekä taloudellisesti kestävää metsätaloutta ympäri maapallon. Kymmenistä eri maista löytyy noin 245 miljoonaa hehtaaria PEFC- sertifikoitua metsää (PEFC 2015b.) PEFC (Chain of Custody) eli alkuperänseurannalla varmistetaan, että sertifikoituista metsistä tuleva puuaine päättyy tuotteeseen asti. Tuotteet, joiden puuraaka-aineesta vähintään 70% on PEFC-sertifikoitua, voivat saada PEFC-merkin. (PEFC, 2015a.) Yritys X:lta löytyy siis useampi laatusertifikaatti, joilla todistaa laatua sekä ympäristötietoutta. Koska Yritys X harjoittaa jo nyt kotimaan markkinoiden lisäksi myös vientiä, löytyy Yritys X:lta kapasiteettia toimittaa uudet tilaukset.

Koska Yritys X on harjoittanut vientiä jo vuosikymmeniä, löytyy Yritys X:lta tarvittava rahoitus toteuttaa vientiä. Yritys X:n tämän hetkinen operaatiomuoto Ruotsissa sekä Norjassa on suora vienti. Kustannukset jälleenmyyjä käytettäessä eivät ole yhtä suuret kuin esimerkiksi oman välittömän viennin.

Yritys X:lla henkilökunnan tietotaso ei ole este viennille. Myynnin puolelta löytyy kielitaitoinen henkilökunta, joten kielitaito ei ole vientikauppojen esteenä. Lisäksi Yritys X:lla on vahva viennin prosessien osaaminen, joten viennin prosessit eivät tuota henkilöstölle ongelmia. Vientihuolinnasta vastaava henkilöstö hallitsee niin viennintullauksiin, kuin kuljetuksiin liittyvät haasteet ja tarvittavat vientihuolinnan toiminnot on ulkoistettu kuljetusliikkeille.

Yritys X:n tuotteet ovat laadukkaita ja kestäviä, joten tämä on Yritys X:n vahvuus ja kilpailukeino. Yritys X:n tuotevalikoima on laaja ja tuoteryhmistä löytyy useita vaihtoehtoja asiakkaille.

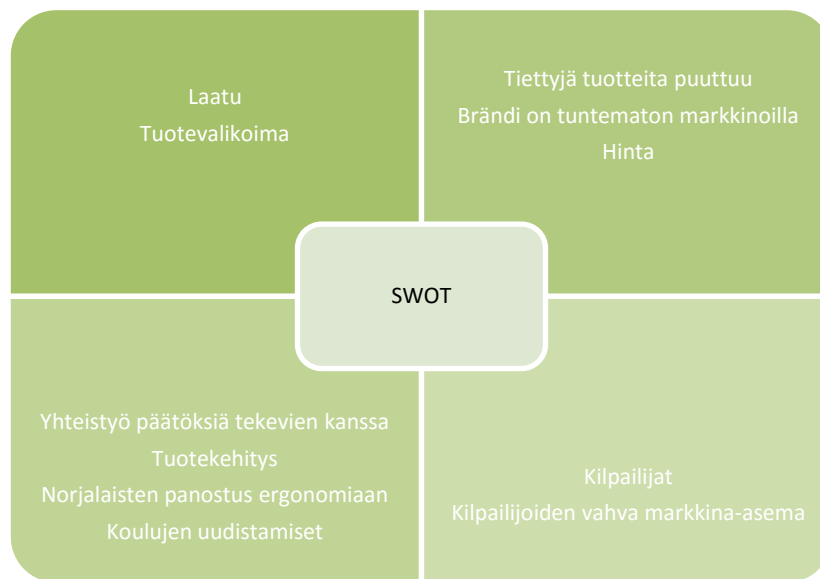
Yhtenä Yritys X:n heikkoutena on yrityksen ja brändin heikko tuntemus kohdemarkkinoilla. Markkinoilla suunnitelmia ja päätöksiä tekeville Yritys X on yrityksenä vieras, ja Yritys X:n tuotteista ei ole samanlaista mielikuvaa kuin kilpailijoiden tuotteista ja brändeistä. Tässä on myös Yritys X:n mahdollisuus, sillä lisäämällä tietoutta Yritys X:stä, yrityksen brändistä ja tuotteista muun muassa arkkitehtien ja lopullisen ostopäätöksen tekevien keskuudessa, voisi Yritys X parantaa asemiaan markkinoilla merkittävästi. Yritys X:n kannattaakin panostaa brändin ja yrityksen tunnettavuuteen, jotta päätöksiä tekeville Yritys X olisi tunnettu ja yksi vaihtoehto.

Vaikka Yritys X:n tuotevalikoima onkin laaja, on norjalaisilla asiakkaila tarve myös sellaisille tuotteille, joita ei kuitenkaan Yritys X:n valikoimasta löydy. Selvittämällä tarkemmin millaisia tuotteita markkinat kaipaavat ja kehittämällä joko uusia tuotteita tai muokkaamalla jo olemassa olevia tuotteita enemmän markkinoiden suuntaan, voisi Yritys X:lla olla parempi asema tarjouskilpailuissa. Myös Yritys X:n hinta on yrityksen heikkous markkinoilla.

Monet koulut Norjassa ovat vanhoja ja kouluja uudistetaan paljon, joten tämä tarjoaa Yritys X:lle mahdollisuuden kilpailla monista kouluprojekteista. Kouluissa panostetaan nykyään myös enemmän ergonomiaan sekä opettajien työtiloihin. Nämä ovat Yritys X:lle mahdollisuuksia, sillä Yritys X:n tuotevalikoimasta löytyy reilusti erilaisia vaihtoehtoja, joissa on huomioitu ergonomia. Myös opettajien työtilaan soveltuvia tuotteita löytyy monia Yritys X:n valikoimasta.

Uhkina voidaan nähdä Yritys X:n kilpailijat Ruotsin ja Norjan markkinoilla. Erityisesti pahimpien kilpailijoiden vahva markkina-asema vaikeuttaa Yritys X:n markkinoiden kasvattamista. Yritys X:n pitääkin työstää heikkouksiaan, jotta ulkoiset uhat voidaan voittaa. Yritys X:n on hyvä tiedostaa kilpailijansa ja näiden vahvuudet, jotta Yritys X voi vastata

kilpailuun. Kuvioon 7 on kerätty Yritys X:n vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat SWOT-analyysiin.



KUVIO 7. SWOT-analyysi Yritys X

5 KILPAILIJAT

5.1 Kilpailija A

Kilpailija A:n juuret juontavat 1800 luvulle. Kilpailija A:n tuotevalikoimaan kuuluvat toimialalle Y suunnitellut tuotteet. Kilpailija A toimii Ruotsissa, Suomessa, Norjassa sekä Tanskassa ja onkin toimiala Y:n markkinajohtaja Pohjoismaissa. Kilpailija A työllistää Pohjoismaissa yhteensä yli 300 työntekijää ja vuoden 2014 liikevaihto oli Pohjoismaissa 950 miljoonaa kruunua. (Kilpailija A 2015.)

Kilpailija A on johtavassa asemassa Pohjoismaissa markkinoilla Y. Koko Pohjoismaiden markkinoilla on yhteensä noin 60 000 päiväkotia ja koulua. Markkinat Y ovat kokonaisuudessaan noin 3 800 miljoonaa Ruotsin kruunua. Kilpailija A:n liikeideana on tarjota markkinoille Y tuotteita, joilla nämä voivat kehittää oppimisympäristöjään. Kilpailija A:n suurimpia asiakkaita ovat kunnat, jotka ovat tehneet puitesopimuksen Kilpailija A:n kanssa julkisen hankintamenettelyn jälkeen. Sitten Kilpailija A myy suoraan loppuasiakkaille tuotteitaan. (Kilpailija A 2015.)

Kilpailija A:lle on tärkeää, että heidän tuotteensa ovat laadukkaita ja Kilpailija A käyttää laadunhallintajärjestelmää, jolla on ISO9001-sertifikaatti. Myös Kilpailija A:n ympäristöjärjestelmä on sertifikoitu ISO4001-standardin mukaisesti. Kilpailija A pitää laatua tärkeimpänä kilpailukeinonaan ja Kilpailija A pyrkiikin kehittämään sekä parantamaan tuotteitaan jatkuvasti. Kilpailija A:lla on käytössään useita ympäristösertifikaatteja sekä ympäristömerkintöjä. Muun muassa Joutsenmerkkiä, Sinistä Enkeliä, PEFC sekä Eurokukkaa voi löytää Kilpailija A:n tuotteista. Kuvassa 2 on nähtävissä kaikki Kilpailija A:n ympäristömerkinnät. Kilpailija A tarjoaa tuotteilleen vähintään vuoden takuun materiaali- sekä valmistusvirheille. (Kilpailija A 2015.)



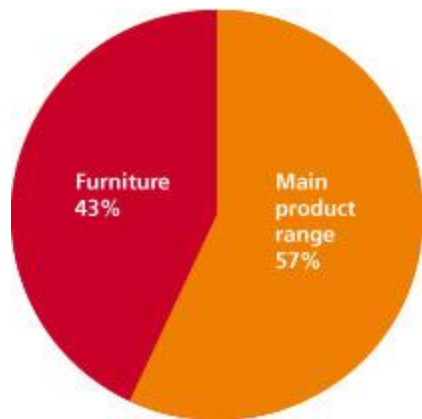
Kuva 2 Kilpailija A:n käyttämät laatusertifikaatit (Kilpailija A 2015.)

Kuviosta 8 näkyy, että Kilpailija A:n myynti on suurinta Ruotsissa, myynnin ollessa noin puolet koko Pohjoismaiden Kilpailija A:n myynnistä. Norjassa myydään reilu neljännes Kilpailija A:n koko Pohjoismaiden myynnistä. Suomen osuus Kilpailija A:n Pohjoismaiden myynnistä on noin viidennes ja Tanskan osuus vajaa kymmenen prosenttia. (Kilpailija A 2015.)



KUVIO 8. Kilpailija A:n myynnin jakautuminen maittain (Kilpailija A 2015)

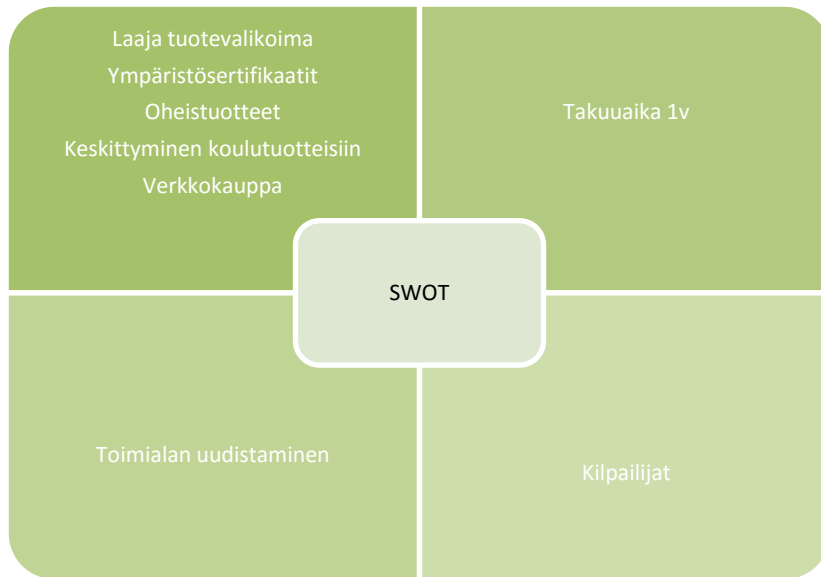
Kilpailija A:lla on valikoimassaan yhteensä noin 14 000 tuotetta markkinoille Y. Kilpailija A:lta löytyy laaja tuotevalikoima ja huonekalut ovatkin Kilpailija A:lle vain yksi osa tuotevalikoimaa ja kuviosta 9 on nähtävissä, että huonekalut muodostavat 43% Kilpailija A:n myynnistä ja Kilpailija A:n päätuotteet 57% myynnistä. (Kilpailija A 2015)



KUVIO 9. Kilpailija A:n myynnin jakautuminen tuoteryhmittäin (Kilpailija A 2015.)

Kilpailija A:n vahvuutena voidaan nähdä laaja tuotevalikoima sekä laaja tuotevalikoima oheistuotteita. Myös Kilpailija A:n keskittyminen toimiala Y:n tuotteisiin, on Kilpailija A:n vahvuus. Kilpailija A:lla on näin ollen vahva osaaminen sekä tietämys markkinoista Y.

Kilpailija A:lta löytyy useampi ympäristömerkintä sekä laatusertifikaatti, joilla Kilpailija A pystyy osoittamaan tuotteidensa laatua. Kilpailija A:lta löytyy myös muun muassa PEFC-sertifikaatti, jolla yritys voi osoittaa puuraaka-aineidensa vastuullista alkuperää. Kilpailija A tarjoaa kuitenkin vain yhden vuoden takuuta tuotteilleen, mikä on nähtävissä heikkoutena, sillä muut kilpailijat tarjoavat selvästi pidempää takuuaikaa. Kilpailija A:n kuten muidenkin kilpailijoiden mahdollisuutena voidaan pitää toimialan uudistumista. Kohdemarkkinoilla toimiala Y:tä uudistetaan tällä hetkellä, joten uudistuminen on kaikkien alalla toimivien etuna.



KUVIO 10. SWOT-analyysi Kilpailija A

5.2 Kilpailija B

Kilpailija B on perustettu vuonna 1975 Ruotsissa. Kilpailija B toimii tällä hetkellä 18 maassa ja nämä maat ovat nähtävissä kuvassa 3. Yrityksellä on tällä hetkellä yli 20 tytäryhtiötä ympäri Eurooppaa. Yhtiöllä on kaksi tehdasta ja yhtiö työllistää yli 700 työntekijää. (Kilpailija B 2015, 10,17.)



Kuva 3 Kilpailija B:n toiminta-alue (Kilpailija B, 2015.)

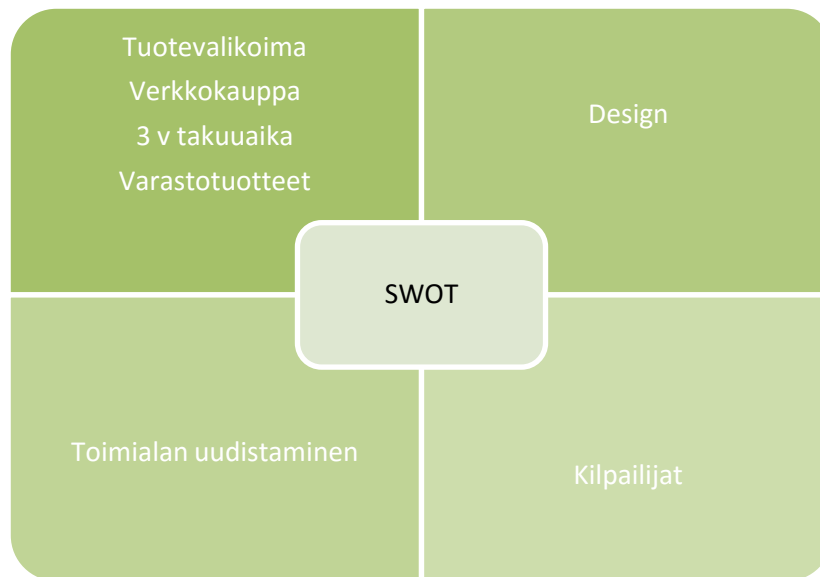
Kilpailija B:lla on Ruotsissa ISO9001-sertifikoitu laadunhallintajärjestelmä sekä ISO4001-sertifikoitu ympäristöjärjestelmä. Kilpailija B oli myös ensimmäinen yritys Ruotsin markkinoilla Y, joka tarjosi tuotteita, jotka täyttivät Joutsenmerkin vaatimukset. Kilpailija B tarjoaa tuotteilleen kolmen vuoden takuun, poislukien kulutustuotteet, kuten teipit ja valkotaulukynät, joiden takuu on yleisesti ottaen alle vuoden. (Kilpailija B 2015.)

Kilpailija B:n tuotevalikoima on melko laaja toimialan Y osalta ja kilpailija B:ltä löytyykin useita eri vaihtoehtoja asiakkaille. Tämän lisäksi Kilpailija B:llä on tarjota paljon erilaisia oheistuotteita. Joten Kilpailija B:ltä löytyy paljon ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. (Kilpailija B 2015.)

Kilpailija B tarjoaa asiakkailleen myös projektimyyntipalvelua. Tällöin Kilpailija B käy yhdessä asiakkaan kanssa läpi asiakkaan tarpeet sekä toiveet, joiden jälkeen Kilpailija B:n myyjä esittelee ehdotuksensa asiakkaalle. Mikäli asiakas päättää tilata Kilpailija B:lta, löytyy heidän varastostaan yli 8000 varastotuotetta, jotka pystytään lähettämään asiakkaalle heti samana tai seuraavana päivänä. Varastotuotteiden toimitusaika on yleisesti noin 3-5 arkipäivää ja Kilpailija B toimittaa tuotteet varastostaan Ruotsista. (Kilpailija B 2015.)

Laaja tuotevalikoima on varmasti Kilpailija B:n vahvuuksia, sillä asiakas löytää paljon vaihtoehtoja Kilpailija B:n laajasta tuotevalikoimasta. Kilpailija B:n laaja tuotevalikoima on myös selkeästi selattavissa yrityksen verkkokaupassa ja asiakas löytää hinnat tuotteille helposti verkkokaupasta. Kilpailija B:n laaja varastotuotevalikoima, joka on saatavissa lyhyellä toimitusajalla, on vahvuus Kilpailija B:lle, sillä asiakas saa haluamansa ja tarvitsemansa tuotteet nopeasti. Myös Kilpailija B:n tarjoama kolmen vuoden takuu on vahvuus yritykselle.

Kilpailija B:n heikkoutena voidaan nähdä tuotteiden design. Verrattuna kilpailijoiden designiin on Kilpailija B:n tuotteista varsinkin osa vähän vanhanaikaisen oloisia. Designiin ei selvästikään ole panostettu yhtä paljon kuin kilpailijoilla.



KUVIO 11. SWOT-analyysi Kilpailija B

5.3 Kilpailija C

Kilpailija C tarjoaa ratkaisuja toimiala Y:n tarpeisiin. Kilpailija C pyrkii korkea laatuun sekä vähäisiin ympäristövaikutuksiin koko toimitusketjun aikana. Kilpailija C on yksi Euroopan suurimmista toimialalla Y ratkaisuja tarjoavista yrityksistä ja Kilpailija C toimiikin tällä hetkellä noin 40 maassa. Kilpailija C työllistää yhteensä noin 2400 työntekijää ja Kilpailija C:llä on seitsemän tuotantolaitosta, joista kuusi sijaitsee Ruotsissa ja yksi Saksassa. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Ruotsissa. Kilpailija C:n liikevaihto tilikaudella 2013/2014 oli 3,7 miljardia Ruotsin kruunua (410 miljoonaa euroa). (Kilpailija C 2015.)

Kilpailija C:lla on useita myynnistä vastaavia tytäryhtiöitä, joilla jokaisella on kaupallinen vastuu alueellaan. Näiden tytäryhtiöiden lisäksi Kilpailija C:lla on itsenäisiä agentteja, jotka myyvät Kilpailija C:n ratkaisuja. Yhteensä Kilpailija C:lla on noin 500 myyntipistettä ympäri maailmaa. (Kilpailija C 2015.)

Kilpailija C tarjoaa asikkailleen monenlaista palvelua, joista räätälöidään asiakkaan kanssa asiakkaalle soveltuva ratkaisu. Asiakkaalle on tarjolla niin suunnittelua, inventointia, uudelleen järjestelyä, toimitusta, asennusta, muuttoa ja kierrätystä, ohjausta oikeanlaiseen ergonomiaan, vuokrausta

sekä ICT-ratkaisuja. Asiakas voi valita palveluista itselleen sopivan paketin tai ottaa käyttöön kaikki palvelut. (Kilpailija C 2015.)

Kilpailija C:lla on käytössään ISO4001- sertifikoitu ympäristöjärjestelmä sekä ISO9001- sertifikoitu laadunhallintajärjestelmä. Tämän lisäksi Kilpailija C:lla on FSC-metsäsertifikointijärjestelmä. (Kilpailija C 2015.) FSC- metsäsertifikaatti takaa, että metsätuotteen raaka-aine ei ole aiheuttanut metsien tuhoutumista eikä metsäluonnon köyhtymistä (FSC 2015).

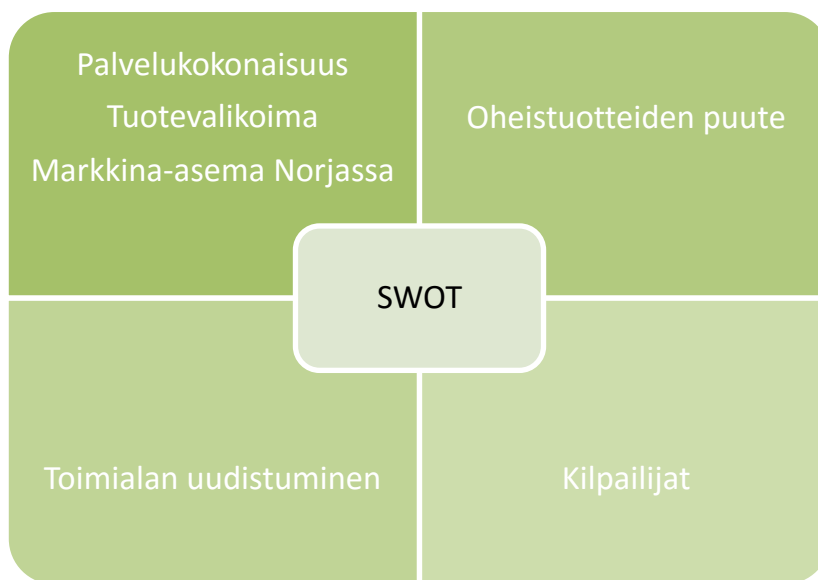


Kuva 1 Kilpailija C:n laatusertifikaatit (Kilpailija C, 2015)

Kilpailija C:n tuotevalikoima on laajahko ja tuotevalikoimasta löytyykin paljon ratkaisuja asiakkaalle. Kilpailija C:lla on tarjolla myös paljon lisätuotteita. Kilpailija C:n tuotevalikoima kattaakin siis melko laajasti asiakkaiden tarpeita. Yrityksellä ei kuitenkaan ole tuotevalikoimassaan oheistuotteita. (Kilpailija C 2015.)

Kilpailija C:n vahvuutena on tuotevalikoima, sillä Kilpailija C:ltä löytyy perinteisten tuotteiden rinnalta myös erikoistuotteita. Kilpailija C:ltä ei kuitenkaan löydy oheistuotteita, joita osalla muista kilpailijoista löytyy tuotevalikoimasta. Kilpailija C myös ostaa projekteihin valmistajilta tuotteita, joita heidän omasta tuotevalikoimastaan ei löydy (Jälleenmyyjän haastattelu 2016). Tämä laajentaa Kilpailija C:n tuotevalikoimaa monipuolisemmaksi. Kilpailija C:n tuotevalikoimasta löytyy myös tuote, jota

norjalaiset asiakkaat arvostavat ja haluavat ostaa (Jälleenmyyjän haastattelu 2016). Kilpailija C:llä on myös tarjota palvelukokonaisuus, josta asiakas voi valita toivomansa paketin. Kilpailija C:n ehdottomana vahvuutena erityisesti Norjassa on yrityksen saavuttama markkina-asema. Yritys on erittäin tunnettu ja monet päätöksiä tekevät haluavatkin käyttää yrityksen tuotteita hankinnoissaan (Jälleenmyyjän haastattelu 2016).



KUVIO 12. SWOT-analyysi Kilpailija C

5.4 Kilpailija D

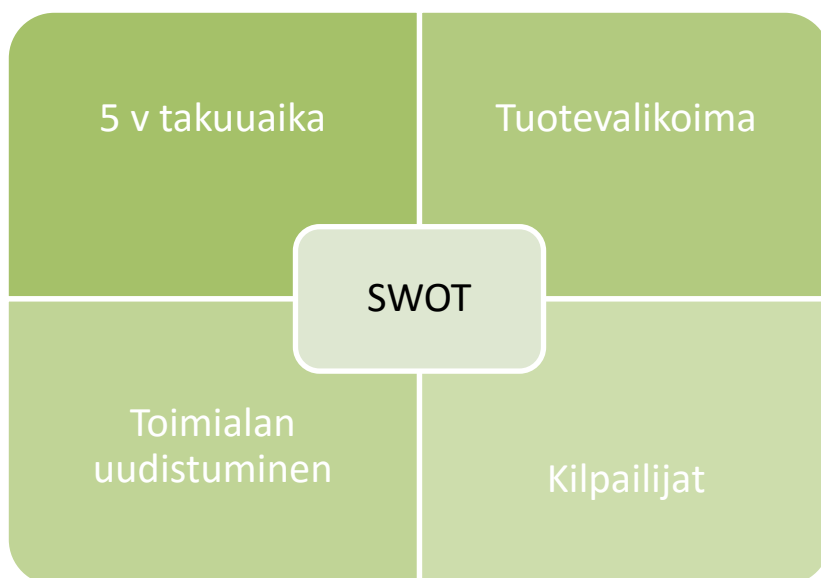
Kilpailija D tarjoaa ratkaisuja toimiala Y:lle. Kilpailija D haluaa tarjota jokaiselle asiakkaalleen yksilöllisiä ratkaisuja. Kilpailija D:n pääkonttori sijaitsee Ruotsissa ja Kilpailija D:llä on kaikissa Pohjoismaissa, Ranskassa sekä Iso-Britanniassa tytäryhtiöt. Näiden lisäksi Kilpailija D:ltä löytyy laaja myyntiverkosto Euroopasta, Lähi-idästä sekä Japanista. Kilpailija D:llä on noin 50 omaa myyntipistettä ja tämän lisäksi noin 80 jälleenmyyjää. Ruotsissa Kilpailija D:llä on toimipisteet neljässäkymmenessä kaupungissa. Kilpailija D toimittaa viikossa noin 2000 työpistettä asiakkailleen ja Kilpailija D työllistää noin 900 henkilöä. (Kilpailija D 2015.)

Kilpailija D:n tuotantoyksiköt ovat on sertifikoitu ISO9001 sekä ISO4001-standardein ja Kilpailija D työskentelee jatkuvasti vastuullisen yritystoiminnan mukaisesti (CSR, Corporate Social Responsibility). Kilpailija

D pyrkii, että kaikki yrityksen tuoteryhmät on dokumentoitu EPD (Environmental Product Declaration) ympäristötuoteselvityksen mukaisesti. EPD kuvaa tuotteiden ympäristöominaisuuksia elinkaarimallin mukaisesti ja riippumaton verifioitu seloste. Niissä maissa, joissa Kilpailija D:llä on tytäryhtiö ja joissa on järjestelmä pakkausmateriaalien kierrättämiseen, Kilpailija D kuuluu tähän järjestelmään. Kilpailija D:llä on myös FSC- sertifikaatti, joka takaa, että lopputuotteeseen käytetty puutavara on vastuullisesti hoidetuista metsistä. Kilpailija D:llä on myös kiinnitetty paljon huomioita pakkausmateriaalien kierrättämiseen, raaka-aineiden vastuullisuuteen sekä turvallisuuteen. (Kilpailija D 2015.)

Kilpailija D:n tuotevalikoima on melko suppea verrattuna kilpailijoihin. Kilpailija D:llä on tarjota perusmallin tuotteita, joihin löytyy useita eri väri vaihtoehtoja. Kilpailija D:n tuotteet täyttävät EU:n ergonomia- sekä laatuvaatimukset ja Kilpailija D:n tuotteilla on viiden vuoden takuu rakenteelle, materiaalille sekä valmistuvirheille. (Kilpailija D 2015)

Pitkä takuu aika on Kilpailija D:n vahvuuksia, sillä se tarjoaa kilpailijoista pisintä takuuta. Kilpailija D:n tuotevalikoima ei kuitenkaan ole yhtä laaja kuin kilpailijoiden, joten tuotevalikoima kuuluu Kilpailija D:n heikkouksiin. Toimialan uudistuminen kuuluu Kilpailija D:n mahdollisuuksiin, kuten muillakin kilpailijoilla ja toimialan kilpailijat ovat Kilpailija D:n uhkia. Kilpailija D:n SWOT analyysi on esitelty kuviossa 13.



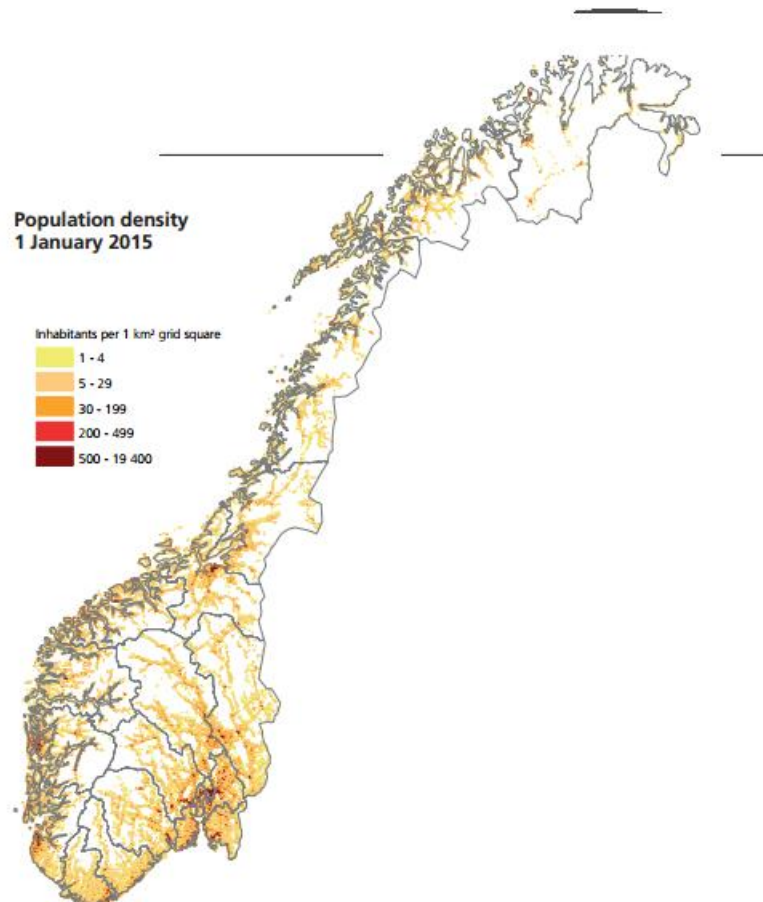
KUVIO 13. SWOT analyysi Kilpailija D

6 NORJA MARKKINA-ALUEENA

6.1 Yleisesti Norjasta

Tässä luvussa käsitellään Norjaa vientikohteena suomalaisen vientiyrityksen näkökulmasta. Markkinoita käsitellään PESTEL-analyysin avulla, jonka avulla kartoitetaan Norjan erityispiirteitä viennin kannalta.

Norja on noin 5,2 miljoonan asukkaan valtio. Norjan kokonais pinta-ala on 385 170 km² ja Norjan naapurimaita ovat Ruotsi, Suomi sekä Venäjä. Vuonna 2014 Norjan asukastiheys oli 17 asukasta per neliökilometri. (Statistics Norway 2015f.)

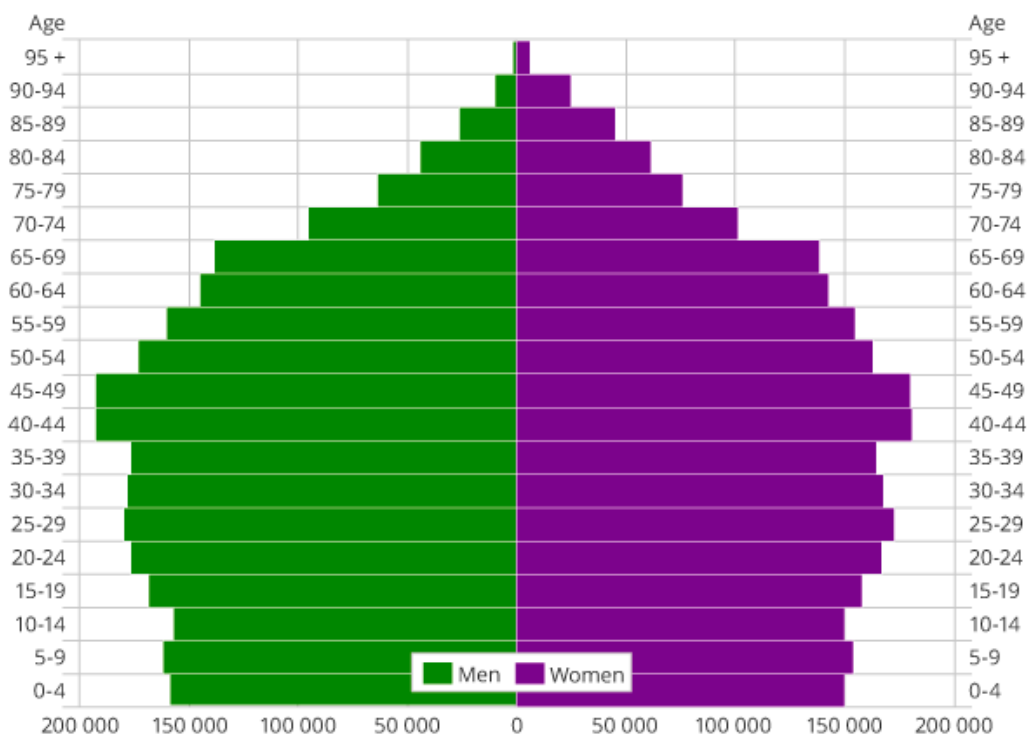


Kuva 4 Norjan kartta (Norway Statistics 2015f.)

Kuvassa 4 on esitetty väestön jakautuminen eri puolille Norjaa vuoden 2015 alussa (Norway Statistics 2015f). Mitä tummemmalla merkitty alue,

sitä tiheämmin asuttua alue on, tummanpunaisella merkityillä alueilla asuu 500-19 400 asukasta neliökilometrillä. Vaaleankeltaisella merkityillä alueilla sen sijaan asuu vain 1-4 asukasta neliökilometrillä. Kuvasta on huomattavissa, että Norjan väestö on keskittynyt pääosin Norjan rannikolle.

Kuvio 14 osoittaa Norjan ikärakenteen vuoden 2015 alussa. Alle kaksikymmentä vuotiaita koko väestöstä on noin 24 prosenttia. Työikäisiä eli 20-66-vuotiaita norjalaisista on noin 62 prosenttia ja loput 14 prosenttia ovat yli 66-vuotiaita. (Statistics Norway 2015e.)



Source: Statistics Norway.

KUVIO 14. Norjan ikärakenne (Statistics Norway 2015e.)

6.2 Poliittiset tekijät

Norja viralliselta nimeltään Norjan kuningaskunta on perustuslaillinen monarkia ja valtion päämiehenä toimii kuningas Harald V (Statistics Norway 2015d). Kuninkaalla ei kuitenkaan nykypäivänä ole suurta poliista valtaa, vaan kuningas on nykypäivänä lähinnä symbolinen valtion päämies. Kuningaan tehtävänä on myös edustaa Norjaa ulkomailla.

Valtiovalta on jaettu kolmen instituution välille; parlamentin, hallituksen ja tuomioistuinten. Parlamentilla on lainsäädäntövalta, hallituksella toimeenpanovalta ja tuomioistuimilla oikeudellinen valta. Norjan parlamentissa on 169 jäsentä, jotka valitaan 19 läänistä neljän vuoden välein. (Sunndal VGS 2016.)

Norja ei ole Euroopan Unionin jäsen, mikä aiheuttaa omia haasteitaan kaupan käymiseen verrattuna EU-maihin. Norja on kuitenkin ETA:n (Eurooppalainen talousalue) jäsen, joka helpottaa kaupankäymistä. ETA maiden välillä on vapaa palveluiden, tavaroiden, henkilöiden sekä pääoman liikkuvuus. Ainoastaan maataloustuotteet ovat ETA-sopimuksen ulkopuolisia. Sopimus ei kuitenkaan sisällä yhteistä tulliliittoa, joten maiden rajoilla on hoidettava tullimenettelyt. (E-conomic 2015a.) Näin ollen Suomesta Norjaan vientiä harjoitettaessa, on rajalla hoidettava tullimenettelyt.

6.3 Taloudelliset tekijät

Norjan talous hidastui vuoden 2008 laman aikaan ja vielä 2009 Norjan BKT-kasvu hidastui, mutta vuodesta 2010 asti Norjan talouden kasvu on jälleen ollut positiivinen. Norjan talous onkin vahvasti riippuvainen öljyteollisuudesta ja Norja onkin maailman kolmanneksi suurin maakaasujen viejä sekä seitsemänneksi suurin öljyn viejä. Norja säästää valtion tulot öljyteollisuudesta ja hyödyntää niitä pitkällä tähtäimellä julkisten menojen rahoittamiseen. (The World Factbook 2015.)

Norjassa on käytössä rahayksikkönä Norjan kruunu ja 1 NOK=9,0735 euroa (Tulli 2015a). Norjan BKT eli bruttokansantuote asukasta kohden vuonna 2014 oli 613 946 Norjan kruunua eli noin 68 000 euroa asukasta kohden. Työttömyysprosentti syyskuun 2015 lopussa oli 4,6 prosenttia. (Statistics Norway, 2015a.)

Vuonna 2014 Norjan merkittävimmät tuontimaat olivat Ruotsi, Saksa, Kiina, Iso-Britannia sekä USA. Kokonaisuudessaan Norjan tuonti vuonna 2014 oli 560 723 miljoonaa Norjan kruunua. Vientikohteina Norjalle

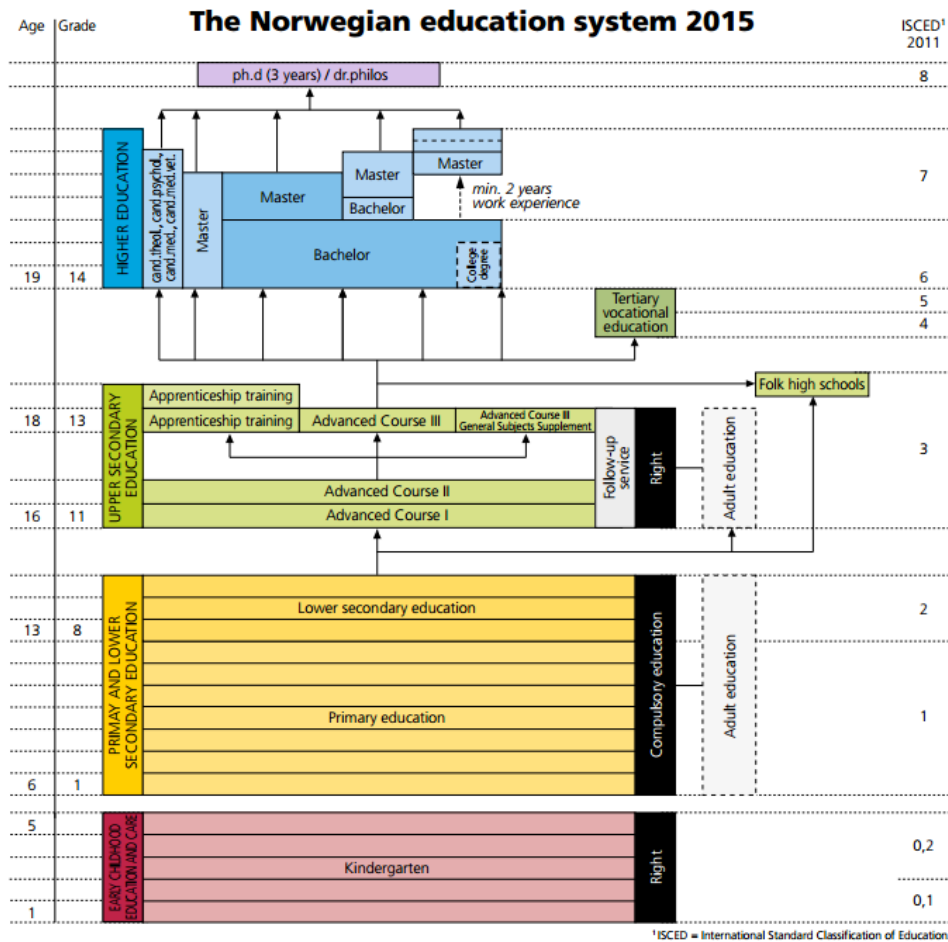
merkittävimmät markkinat vuonna 2014 olivat Iso-Britannia, Saksa, Alankomaat, Ranska ja Ruotsi. Vienti kokonaisuudessaan vuonna 2014 oli 897 810 miljoonaa Norjan kruunua. Suomen osuus Norjan tuonnista 2014 oli 13 078 miljoonaa Norjan kruunua, ollen 2,3 prosenttia koko Norjan tuonnista. Norjasta Suomeen tulleen viennin osuus koko Norjan viennistä oli 1,5 prosenttia eli 13 741 miljoonaa Norjan kruunua. (Statistics Norway 2015d.)

6.4 Sosiokulttuuriset tekijät

Norjalaisten kanssa toimiessa tulee huomioida, että heihin ei yleensä Suoraan asiaan -tyyli sovi, vaan smalltalk on tärkeä osa kanssakäymistä. Työelämän neuvotteluissa Norjassa neuvottelukierroksia voi olla useita, sillä norjalaisille on tyypillistä keskustella paljon liikeneuvotteluissa. Norjalaiset myös arvostavat suhteiden luomista. (Antell 2010.)

Norjalaiset ovat hyvin kansallishenkisiä ja heille Norjan kansallispäivä 17.5. onkin erittäin tärkeä juhla. Norjalainen valitsee usein tuotteeseen norjalaisen tuotteen ja arvostaa kotimaisia tuotteita. Myös perhe ja vapaa-aika merkitsevät paljon norjalaisille. Ja kuten, Suomessa on Norjassa mökin omistaminen tai vuokraaminen suosittua ja lomaa vietetäänkin Norjassa usein järven rannassa tai tuntureilla. Täten mökkeily sekä ulkoilmassa viihtyminen yhdistävät suomalaisia ja norjalaisia. (Antell 2010.)

Norjassa lapsilla on oikeus päiväkotihoidon viisivuotiaaksi saakka. Kuusivuotiaana norjalaislapsilla alkaa peruskoulu ja oppivelvollisuus, joka kestää kymmenen vuotta. Tämän jälkeen norjalaiset nuoret voivat jatkaa toisen asteen koulutukseen, jossa mahdollisuutena on opiskella kolme vuotta yleissivistävää koulutusta tai neljä vuotta ammatillista koulutusta. Kuvassa 6 on esitetty Norjan koulutusjärjestelmä. (Statistics Norway 2015b.)



Kuva 5 Norjan koulujärjestelmä (Statistics Norway 2015b.)

Kuten taulukosta 1 näkyi vuonna 2014 Norjassa oli yhteensä noin 2900 peruskoulua, joista suurin osa on julkisia kouluja. Vaikka peruskoulujen määrä on kokonaisuudessaan pienentynyt, on yksityisten koulujen määrä kasvanut vuosien saatossa. Elokuussa 2015 näissä kouluissa oli yhteensä noin 623 800 oppilasta. Näistä oppilaista 96% oli kunnallisissa kouluissa. (Statistics Norway 2015d.)

Taulukko 1 Norjan koulujen lukumäärä (Statistics Norway 2015D)

Type of school	1984/85		2013/14	
	Schools	Pupils/ students	Schools	Pupils/ students
Primary/lower secondary schools	3 540	545 879	2 907	615 327
Private primary/lower secondary schools	.	.	195	19 105
Upper secondary schools ¹	920	203 702	504	261 507
Private upper secondary schools	.	16 936	140	30 568
Universities and colleges ²	228	92 083	72	249 176
Private universities and colleges	67	15 402	34	37 835

¹ Pupils and apprentices in upper secondary schools as well as pupils and students in technical schools and county colleges.

² Military colleges are not included.

Source: Statistics Norway.

<http://www.ssb.no/en/utdanning/>

Toisen asteen kouluja lukuvuonna 2013-2014 oli yhteensä noin 500 koulua, joista 140 oli yksityisiä ja loput 364 koulua olivat julkisen sektorin kouluja. Yliopistoja ja korkeakouluja vuonna 2014 oli 72, joista yksityisiä korkeakouluja oli 34 kappaletta. Kaikki koulut huomioon ottaen Norjassa oli vuonna 2014 yhteensä 3 483 koulua, joissa opiskeli noin 1,1 miljoonaa oppilasta ja opiskelijaa. (Statistics Norway, 2015d.) Tämä tarkoittaa, että koko Norjan 5,2 miljoonasta asukkaasta yli viidennes kävi koulua lukuvuonna 2013-2014.

Taulukossa 2 on esitelty ala- sekä yläasteiden määrää ja omistajuutta lokakuussa 2013. Yhteensä ala- sekä yläasteita oli 2907 kappaletta. Näistä 1669 oli pelkkiä ala-asteita, 490 yläasteita ja 748 näistä kouluista oli yhtenäiskouluja. Kaikista näistä peruskouluista kunnan omistamia kouluja oli suurin osa eli 2697 koulua, yksityisiä kouluja oli 195 ja loput peruskouluista olivat läänin tai valtion omistamia kouluja. (Statistics Norway 2015b.)

Taulukko 2 Peruskoulut tyyppin ja omistajuuden mukaan (Statistics Norway 2015b.)

Number of primary and lower secondary schools, by type and ownership. 1 October 2013

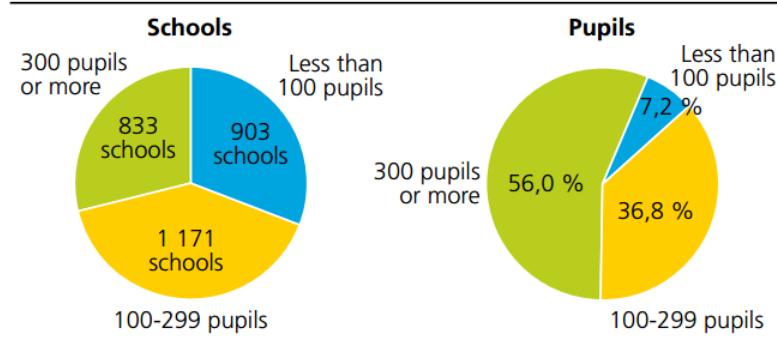
	Total	Primary schools	Combined primary and lower secondary schools	Lower secondary schools
Total	2 907	1 669	748	490
Municipal	2 697	1 607	620	470
County	11	0	5	6
State	4	1	3	0
Private ¹	195	61	120	14

¹ Most schools are approved in accordance with the Private Education Act and qualify for state grants. A few are approved under the Education Act § 2-12.

More information: <http://www.ssb.no/en/utgrs/>

Kuviossa 15 on nähtävissä, minkä verran oppilasmäärältään erikokoisia kouluja Norjassa oli lokakuussa 2013. Alle sadan oppilaan kouluja oli 903 kappaletta ja yli 300 oppilaan kouluja oli 833 kappaletta. Selvästi eniten oli kouluja, joissa oli 100-299 oppilasta, näitä kouluja oli 1171 kappaletta. Oikean puolesta piirakkadiagrammista on nähtävissä, että yli puolet oppilaista on kouluissa, joissa on yli 300 oppilasta. Vain noin seitsemän prosenttia oppilaista on kouluissa, joissa on alle 100 oppilasta ja loput noin 37% käyvät kouluja joissa on 100-299 oppilasta. (Statistics Norway 2015b.)

Primary and lower secondary schools, by size. Proportion of pupils by size of school. 1 October 2013



KUVIO 15. Peruskoulut oppilaskoon mukaan (Statistics Norway 2015b.)

6.5 Teknologiset tekijät

Norjassa Internet-levinneisyys on Skandinavian suurin tällä hetkellä, ollen 97%. Norjan IT-ala alkoi jo 1950-luvulla on yksi Norjan tärkeimpiä maalla sijaitsevia aloja. Toimiala sisältää laajasti huipputeknologia yrityksiä, jotka luovat uusia tietoliikenteen-, elektroniikan-, ohjelmoinnin- ja teollisuuden elektroniikkatuotteita sekä tarjoavat konsultointi sekä neuvonta palveluita. (Invest in Norway 2016.)

Nykypäivänä yksi painopistealueista on vihreä IT. Norjalla on useita kilpailuetuja vihreämpien ratkaisujen kehittämisessä sekä ilmastonmuutosta vastaan taistelemisessa. Aloite sisältää muun muassa vihreitä datakeskuksia, älyverkkojen ratkaisuja, älyrakennuksia sekä älylogistiikkaa. (Invest in Norway 2016.)

6.6 Ekologiset tekijät

Ilmastonmuutos sekä yhteiskunnan muutos vihreämpään ja kestävämpään yhteiskuntaan ovat keskeisiä haasteita sekä huolenaiheita Norjassa. Kasvihuonekaasujen, öljyteollisuuden päästöjen sekä tieliikenteen aiheuttamien päästöjen lisääntyminen näkyvät jo Norjassa. Norjassa on myös huomattavissa ilmastonmuutoksen aiheuttamaa lämpötilan nousua, joka on johtanut muun muassa siihen, että talvella on vähemmän lunta. (Enviroment.no 2015.)

Öljy- sekä kaasuteollisuuden tuottama varallisuus Norjassa, on johtanut huomattavaan elintason kasvuun viimeisten 30-40 vuoden aikana. Samaan aikaan öljy- ja kaasuteollisuuden aiheuttamat päästöt ovat suurin syy Norjan kasvaneisiin hiilidioksidipäästöihin. Norja on yksi maailman johtavia hyvinvointivaltioita ja tulo sekä kulutus ovat muuttuneet radikaalisti elintason kasvaessa. (Environment.no 2015.)

HPI (Happy Planet Index) mittaa missä määrin maa tarjoaa pitkän, onnellisen ja kestävä elämän asukkailleen. HPI käyttää eliniän odotusta, koettua hyvinvointia sekä ekologista jalanjälkeä laskettaessa maan HPI-indeksiä. (Happy Planet Index 2015A.) Vuonna 2012 HPI raportissa oli mukana 151 maata ja Norja oli näistä sijalla 29. Norjan HPI pisteet olivat vuoden 2012 raportissa 51,4. Norja sai hyvät arvosanat sekä koetusta hyvinvoinnista että eliniän odotuksesta, ekologinen jalanjälki sen sijaan laski Norjan arvosanaa. (Happy Planet Index 2015b.)

6.7 Juridiset tekijät

Norjan siviilioikeus järjestelmä perustuu kirjoitettuihin lakeihin. Oslon yliopisto kerää kaikki lait, olivat ne sitten siviili-, rikos- tai julkisoikeudellisia Norges lover-kokoelmaansa eli Norjan lait-kokoelmaan. Tämä kokoelma on käytössä kaikissa Norjan tuomioistuimissa. Kokoelmasta julkaistaa vuosittain päivitetty versio, jossa lait ovat aikajärjestyksessä, vanhimmat lait ensimmäisenä ja uusimmat lait viimeisenä. (Grette 2014.)

Norjan laissa yksi perustavanlaatuinen laki on sopimuslaki vuodelta 1918, mikä määrittelee säädökset koskien tarjousta ja hyväksymistä sopimusta tehtäessä. Norjassa ei ole vaatimuksia sopimuksen muotoon liittyen ja täten sekä suullinen että kirjallinen katsotaan sitovaksi Norjassa. Sopimuksia ei tarvitse myöskään hyväksyttää notaarilla ja vain osa sopimuksista vaatiikirjallisen muodon tai todistuksen, jolla vahvistetaan allekirjoittaneiden allekirjoitukset. (Grette 2014.)

Norjan laissa on määritelty useita säädöksiä, jotka suojelevat kuluttajaa. Norjan kuluttajasuojalait ovat useiden kuluttajan oikeuksiin liittyvien EU-

direktiivien mukaisia. Täten Norjan kuluttasuojalaki ei juurikaan eroa muiden EU- ja ETA-maiden kuluttasuojalaeista. Yhtenä erona voidaan kuitenkin nähdä viiden vuoden takuu aika tuotteille, joiden elinaika on merkittävästi yli kaksi vuotta. (Grette 2014.)



KUVIO 16. PESTEL- analyysi Norja

Kuvioon 16 on kerätty vielä PESTEL-analyysin Norjan erityispiirteitä. Poliittisista tekijöistä merkittävin norjalaisten kanssa kauppaa käydessä on ETA-jäsenyys, joka ei kuitenkaan muodosta yhteistä tulliliittoa ja siksi tullimenettelyt on edelleen hoidettava. Taloudellisista tekijöistä merkittinä ovat valuutta, joka yrityksen tulee huomioida kauppaa käydessä sekä öljyteollisuuden merkittävä vaikutus koko Norjan talouteen. Sosiokulttuurisista tekijöistä merkittävimpiä ovat norjalaisten kansallismielisyys ja norjalainen koulujärjestelmä. Teknologisista tekijöistä vihreä IT liittyy myös ekologisiin tekijöihin, joista merkittävänä on ilmastonmuutoksen vaikutukset Norjassa. Juridisiin tekijöihin lukeutuu muun muassa kuluttajasuojalaki sekä sopimuslait.

7 RUOTSI MARKKINA-ALUEENA

7.1 Yleisesti Ruotsista

Tässä luvussa käsitellään Ruotsia vientikohteena suomalaisen yrityksen näkökulmasta. Ruotsin asukasluku oli syyskuun lopussa 2015 noin 9,8 miljoonaa (Statistics Sweden 2015). Ruotsalaisista 86% asuu kaupungeissa ja kolme suurinta kaupunkia ovat pääkaupunki Tukholma sekä Göteborg ja Malmö (Sweden 2015).



Kuva 6 Ruotsi (Maps of the World 2016)

Kuvassa 10 on esitelty Ruotsin kartta. Pinta-alaltaan Ruotsi on EU:n kolmanneksi suurin valtio (Euroopan Unioni 2015). Ruotsin rahayksikkö on Ruotsin kruunu, jonka arvo on marraskuun 2015 kurssin mukaan; 1€=9,2619SEK (Tulli 2015a).

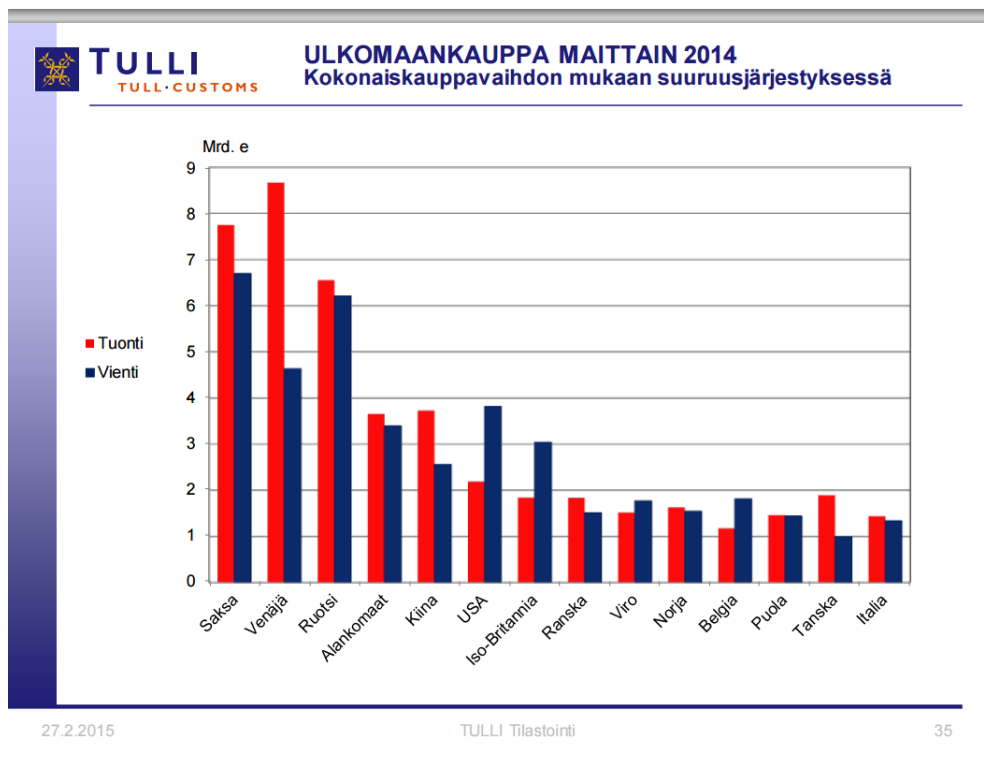
7.2 Poliittiset tekijät

Ruotsissa on perustuslaillinen monarkia, jossa parlamentaarinen demokratia. Neljän vuoden välein pidettävissä Ruotsin parlamenttivaaleissa valitaan edustajat Sveriges Riksdagiin eli Ruotsin valtiopäiviin. Ruotsin valtiopäiviin valitaan 349 jäsentä ja valtiopäivät ovat yksikamarinen. Valtiopäivät nimittää pääministerin, joka on velvollinen keräämään kasaan hallituksen. Ruotsin Valtiopäivät tekee päätökset, jotka hallitus panee käytäntöön. Viimeisimmät parlamenttivaalit Ruotsissa olivat syyskuussa 2014, jolloin pääministeriksi valittiin Stefan Löven. (Sweden 2015d.) Ruotsin kuninkaalla Carl XVI Gustafilla on vain muodollisia tehtäviä (Pohjois-Kalotin rajaneuvonta 2015).

Ruotsi on ollut Euroopan Unionin jäsen vuodesta 1995. Ruotsissa ei kuitenkaan ole käytössä euro, sillä Ruotsin kansa äänesti euroon liittymistä vastaan vuonna 2003. (Sweden 2015d.)

7.3 Taloudelliset tekijät

Ruotsi on Suomelle tärkeä vientimaa. Vuonna 2014 Suomen vienti Ruotsiin oli noin 6,2 miljardia euroa ja Ruotsi olikin vuonna 2014 heti Saksan jälkeen Suomen toiseksi suurin vientimaa. (Tulli 2015a.) Kuviosta 17 näkyy Suomen ulkomaankauppa maittain vuonna 2014. Kuviosta on nähtävissä sekä tuonti että vienti.



KUVIO 17. Ulkomaankauppa maittain 2014 (Tulli 2014a.)

Ruotsille tärkeimmät kauppakumppanit vuonna 2014 olivat Norja sekä Saksa. Ruotsille tärkeimmät vientimaat olivat Norja, Saksa sekä Iso-Britannia, tärkeimpinä tuontimaina Ruotsilla ovat Saksa, Norja ja Alankomaat. (Euroopan Unioni 2015.)

Vuonna 2014 Ruotsin bruttokansantuote oli 908 miljardia Ruotsin kruunua, kasvun ollen 2,1% edellisvuoteen. Helmikuussa 2015 Ruotsin työttömyysaste oli 7,9% ja työttömyyden arvioidaan vähenevän Ruotsissa syntyneiden joukossa, mutta kasvavan maahanmuuttajien keskuudessa suuren maahanmuuton vuoksi. (Suomen suurlähetystö 2015.)

7.4 Sosiokulttuuriset tekijät

Ruotsalaiset työskentelevät ahkerasti, mutta he myös vetävät selkeän rajan työn ja vapaa-ajan välille (Study in Sweden 2016). Ruotsalaiset keskittyvätkin yleensä tekemään oleellisen työn ja tekemään työnsä hyvin enemmän kuin keskittyvät epäolennaisuuksiin. Ruotsissa myös puhutellaan kollegoita ja työnantajia rennosti etunimellä työpaikoilla sekä kouluissa. Pukeutuminen ruotsalaisilla työpaikoilla on usein samaan

aikaan vanhoillista ja varovaista, mutta kuitenkin rentoa. Ruotsalaiset ovat hyvin täsmällisiä varsinkin työelämässä, he saapuvat töihin ajallaan, lähtevät kotiin ajallaan sekä pitävät kahvitauat ajallaan. Kahvitauat eli fika ovatkin tärkeä osa päivää ruotsalaisten päivää.

Ruotsalaislapsilla on yhdeksän vuoden oppivelvollisuus, joka alkaa seitsemän vuoden iässä. Tätä ennen heillä on mahdollisuus päivähoitoon sekä esikouluun. Esikoulu ei ole pakollinen, mutta suuri osa ruotsalaislapsista käy esikoulun ennen kouluun siirtymistä. (Sweden 2015a.) Peruskoulutus on ruotsalaislapsille maksuton (Maatieto.net 2016). Peruskoulun yhdeksän vuoden jälkeen nuorilla on mahdollisuus jatkaa kolmen vuoden lukiokoulutukseen. Lukiokoulutuksessa on 18 kansallista opetusohjelmaa, joista kuusi valmistaa ylempään oppilaitokseen, kuten yliopistoon ja kaksitoista koulutusohjelmaa on ammatillisia. (Sweden 2015a.) Myös lukiokoulutus on Ruotsissa maksutonta (Maatieto.net 2016).

7.5 Teknologiset tekijät

Kaikista ruotsalaisten kauppatahtumista 80% maksetaan nykypäivänä korteilla. Suuri osa ruotsalaisista ei kannan enää edes käteistä mukanaan, sillä korttimaksut ja erilaisten sovellusten kautta hoidettavat maksut, hyväksytään niin monessa paikassa. Ruotsalaiset maksavat pääosin luottokortein sekä ruotsalaisten uudella suosikki mobiilisovelluksella Swishillä. Suurin osa jälleenmyyjistä kannattaa kortti- ja sovellusmaksamista, sillä heille on helpompaa, kuin heidän ei tarvitse käsitellä käteistä. Toisaalta osaa myyjistä häiritsevät kortti- ja sovellusmaksamista aiheutuvat siirtomaksut. Myös iäkkämmän sukupolven edustajat vastustavat käteisen katoamista käytöstä. Kuitenkin samalla, kun teknologiasta tulee yhä suurempi osa myös iäkkäämpien ihmisten elämää, jatkuu Ruotsin matka kohti yhteiskuntaa ilman käteistä. (Sweden 2015c.)

7.6 Ekologiset tekijät

Ruotsin maine ympäristöasioiden edelläkävijänä juontaa juurensa 1960- ja 70-luvuille. Ruotsi oli muun muassa ensimmäinen valtio, joka perusti ympäristönsuojeluviraston. Ruotsi myös isännöi vuonna 1972 YK:n ensimmäistä ympäristökongressia, joka johti YK:n ympäristöohjelman syntymiseen. Viimeisten vuosikymmenten aikana Ruotsista onkin tullut yksi johtava maa ympäristötutkimukseen. Ruotsin tavoitteena on olla yksi maailman ensimmäisistä hyvinvointivaltioista, joilla ei ole käytössä fossiilisia polttoaineita. (Sweden 2015b.)

Yli vuosikymmenen Ruotsi on ollut kymmenen parhaan joukossa Environmental Performance Indexissä (EPI). EPI on Yalen ja Columbian yliopistojen tuottama indeksi. (Sweden 2015.) EPI selvittää, kuinka hyvin valtio hoitaa ekosysteemien suojelun sekä ihmisten suojelu ympäristöhaitoilta (Environmental Performance Index 2016a). Vuonna 2014 Ruotsi oli sijalla yhdeksän kaikista 178 EPI tutkimuksessa olleesta valtiosta. (Environmental Performance Index 2016b).

Ruotsin vahvuutena on kansalaisten osallistuminen ja vahva sitoutuminen ympäristöasioiden hoitoon. YK:n mukaan vuonna 2050 kaksi kolmasosaa maapallon väestöstä asuu kaupungeissa. Ruotsissa vastuullisuus onkin ollut merkittävä tekijä useiden kaupunkien suunnittelussa. Muun muassa Tukholman Hammarby Sjöstadin rakennushankkeessa on huomioitu vastuullisuus ja ympäristöystävällinen rakentaminen. (Sweden 2015b.)

Suurelle osalle ruotsalaisista vastuullisuus on elämäntapa. Muun muassa luomuruuan ja vintage-vaatteiden suosio on kasvanut Ruotsissa viime vuosina. Myös pullojen ja tölkkien palautus keräyspisteisiin on kasvanut Ruotsissa ja jopa 88 prosenttia tölkeistä ja pulloista kierrätetään Ruotsissa. (Sweden 2015b.)

7.7 Juridiset tekijät

Ruotsin julkisia hankintoja säätelee Ruotsin julkisia hankintoja koskeva laki (2007:1091 – LOU), joka perustuu suurelta osin EU:n julkisten hankintojen

direktiiveihin. Julkisia hankintoja koskevien sääntöjen tavoitteena on varmistaa, että julkisia hankintoja tekevät viranomaiset käyttävät julkisia varoja parhaalla mahdollisella tavalla ja hyödyntävät kilpailun markkinoilla saadakseen hyvän sopimuksen. Julkinen hankinta tarkoittaa niitä hankintaviranomaisten tekemiä toimenpiteitä, joilla pyritään hankintasopimuksen tai puitesopimuksen aikaansaamiseen tuotteiden, palveluiden ja töiden suhteen. (Konkurrensverket 2016.)

Julkisten hankintojen peruseriaatteita ovat muun muassa syrjimättömyys, tasa-arvoinen kohtelu, läpinäkyvyys, suhteellisuus sekä molemminpuoleinen tunnistaminen. Syrjimättömyys merkitsee, että toimittajia ei saa syrjiä suorasti eikä epäsuorasti kansalaisuuden perusteella. Hankintaviranomaiset eivät myöskään saa suosia esimerkiksi paikallista yritystä. Tasa-arvoisen kohtelun periaatteen mukaan kaikille toimittajilla pitää olla pääsy tietoihin samaan aikaan ja toimittajia tulee kohdella tasa-arvoisesti. Hankintaviranomaisten tulee luoda läpinäkyvyyttä tarjoamalla tietoa hankintamenettelystä ja kuinka menettely suoritetaan. Suhteellisuusperiaatteella tarkoitetaan, että asetettujen vaatimusten tulee olla asianmukaiset sekä tarpeelliset julkisten hankintojen tavoitteiden saavuttamiseksi. Molemminpuoleisella tunnistamisella tarkoitetaan viranomaisten käyttämien todistusten ja sertifikaattien käymistä myös muissa EU- ja ETA-maissa. (Konkurrensverket 2016.)



KUVIO 18. PESTEL analyysi Ruotsi

Kuviossa 18 on vielä kerätty yhteen PESTEL-analyysi Ruotsista markkina-alueena. Koska Ruotsi on EU:n jäsen ei rajalla tarvita tullimenettelyjä, Ruotsilla on kuitenkin käytössään Ruotsin kruunut eikä eurot kuten Suomessa, joten vientiyrityksen tulee huomioida tämä kansainvälistä kauppaa tehdessä. Kansainvälistä kauppaa käydessä tulee myös huomioida kohdemaan työkulttuuri ja tutustua etukäteen kulttuuriin. Ruotsi on edelläkävijä korteilla ja sovelluksilla maksamisessa ja onkin mahdollista, että Ruotsi on ensimmäinen yhteiskunta, jossa käteisen käyttö loppuu, koska asiakkaat käyttävät sovelluksia sekä kortteja maksamiseen. Juridista tekijöistä tärkeänä osana on julkiset hankinnat kohdemarkkinoilla.

8 SAADUT TULOKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Haastattelut suoritettiin ryhmä- ja puhelinhaastatteluina norjalaisille jälleenmyyjille. Ryhmähaastattelussa paikalla oli kaksi jälleenmyyjää ja puhelinhaastattelu suoritettiin yhdelle jälleenmyyjälle. Kyselyt lähetettiin kaikille jälleenmyyjille Ruotsissa ja Norjassa. Vastauksia määrääjassa saatiin kuitenkin niukasti, vain kahden ruotsalaisen ja kahdeksan norjalaisen jälleenmyyjän vastattua kyselyihin. Kyselyn tulos ei siten ole kovinkaan luotettava, mutta kyselystä nousi samoja teemoja esille, joita haastattelut ja hintavertailut jo osoittivat. Kysymykset sekä kyselyn tulokset on toimitettu toimeksiantajalle.

Markkinoiden Y haasteena ovat muun muassa useat toimijat: on valmistajia, jotka myyvät suoraan asiakkaille, on jälleenmyyjä sekä yrityksiä, jotka myyvät itse valmistamiaan sekä muilta ostamiaan tuotteita (Jälleenmyyjä 1 ja 2 2016). Haasteena ovat myös asiakkaiden erilaiset tarpeet, sillä myös yksi asiakas tarvitsee samasta tuotteesta useampia erilaisia variaatioita (Jälleenmyyjä 3 2016).

Varsinkin haastatteluissa saatiin hyvää kuvaa, Yritys X:n tuotteiden nykytilasta ja miten tuotteita voitaisiin kehittää vastaamaan markkinoiden tarvetta. Yritys X:lla ei ole tarjota täysin sellaisia tuotteita, joita Norjassa markkinoilla Y kaivataan. Norjalaiset jälleenmyyjät antoivatkin haastatteluissa mielipiteensä, mihin tuotteisiin Yritys X:n kannattaisi panostaa ja millaisia tuotteita norjalaiset asiakkaat haluavat.

Liitteessä yksi on vertailtu Yritys X:n ja kilpailijoiden tuotteita ja hinnoittelua. Tuotevertailun haasteena oli löytää kilpailijoilta kategorioihin soveltuvat tuotteet, jotta ne vastaavat Yritys X:n verrattavaa tuotetta mahdollisimman tarkasti ominaisuuksiltaan. Haasteena oli myös, että usein perustuotteen voi valita usean värisenä, muumassa mallissa ja erilaisilla lisäosilla, joten tuotteista piti pyrkiä löytämään oikeat ominaisuudet sekä mallit. Tuotevertailussa todettiin, että Kilpailijoilta A ja B löytyy tuotteet jokaiseen vertailtavaan kategoriaan, mutta Kilpailijoiden C ja D tuotevalikoimasta ei kaikkia verrattavia tuotteita löytynyt. Tuotevertailun

perusteella Yritys X:n tuotevalikoima on laaja ja tuotteiden design on moderni. Myös Kilpailijoiden A, C ja D tuotteiden design on moderni, mutta Kilpailija B:n design paljastui tuotevertailussa heikoimmaksi vertailtujen kohdalta.

Hintavertailussa verrattiin Yritys X:n myyntihintaa jälleenmyyjälle ja kilpailijoiden osalta hinnaston hinnasta arvioitiin mahdollinen alennusprosentti, jonka he tarjoaisivat asiakkaalle. Hintavertailussa ei siis ole vielä huomioitu Yritys X:n jälleenmyyjän katetta, vaan verrattu vain tiedossa olevaa hintaa kilpailijoiden hintoihin. Hintavertailua ei kuitenkaan voitu tehdä Kilpailijoiden C ja D kohdalla, sillä heillä ei ole verkkosivuillaan hinnastoja.

Ruotsin osalta hintavertailun perusteella Yritys X on selvästi kalliimpi kuin kilpailijat. Yritys X on 2-71% kalliimpi kuin kilpailijat riippuen tuoteryhmistä ja tuotteista. Myös kyselytutkimuksessa hintaa pidettiin Yritys X:n heikkoutena.

Kyselytutkimuksen perusteella Ruotsissa Yritys X:n hinta on selvä heikkous ja tuotteiden laatu ja design vahvuuksia. Heikkoudeksi koettiin myös brändin tuntemattomuus Ruotsissa ja kilpailijoiden eduksi koettiin tunnettavuus. Yritys X:n tuleekin parantaa yrityksen sekä brändin tunnettavuutta Ruotsissa, jotta asiakkaat olisivat kiinnostuneita yrityksen tuotteista.

Norjan hinnoittelussa sen sijaan Yritys X oli useammassa tuoteryhmässä Kilpailija A:han verrattuna edullisempi. Vain yhdessä tuotteessa löytyi Kilpailija A:lta halvempi vaihtoehto ja tällöin Yritys X:n tuotteen hinta on 45% kalliimpi kuin Kilpailija A:n. Muissa tuotekategorioissa Kilpailija A:n tuotteet ovat 3-54% kalliimpia kuin Yritys X:n tuotteet. Kilpailija B:n tuotteet ovat pääsääntöisesti halvempia kuin Yritys X:n tuotteet, muutamassa tuotekategoriassa Yritys X:n hinta on noin 10% halvempi, mutta suurimmassa osassa hintakategorioista Yritys X:n hinta on 2-60% kalliimpi. Myös kyselytutkimuksessa hinta nousi esille ja Yritys X:n hinta koettiin liian korkeaksi.

Haastatteluista saatiin hyviä ideoita, millä toimenpiteillä voitaisiin lähteä parantamaan Yritys X:n asemaa markkinoilla Y. Yhteistyön merkitys Yritys X:n ja Jälleenmyyjän välillä nousi keskeiseksi aiheeksi (Jälleenmyyjä 1 ja 2 2016). Haastatteluissa kävi ilmi, että norjalaisilla jälleenmyyjillä on halu tehdä yhteistyötä ja myydä Yritys X:n tuotteita, kunhan tuotteet vastaavat asiakkaiden tarpeita. Yritys X:n tulisikin nyt pohtia tuotevalikoimaansa ja löytää keinoja, joilla se voi vastata asiakkaiden tarpeisiin. Jälleenmyyjältä saatiin haastatteluissa melko selkeä kuva siitä, että minkä tuotteiden tuotekehitykseen Yritys X:n tulisi panostaa. Jälleenmyyjiltä saatiin myös selkeää kuvaa millaisia tuotteita norjalaiset tällä hetkellä hankkivat.

Toiseksi merkittäväksi kehitysehdotukseksi nousi yhteistyö norjalaisten arkkitehtien kanssa. Koska norjalaiset arkkitehdit, jotka suunnittelevat tiloja määrittelevät aika suuresti mitä tuotteita tarjouksilla pyydetään, tulisi yhteistyötä arkkitehtien kanssa lisätä. Yritys X tulee myös tehdä tunnetuksi arkkitehtien keskuudessa, jotta he suosittelisivat Yritys X:n tuotteita kohteisiinsa. (Jälleenmyyjä 1 ja 2 2016.) Tästä virisi ajatus kutsua norjalaisia arkkitehtejä tutustumaan Yritys X:n tuotteisiin.

Tällä hetkellä Yritys X:n tuotteiden suunnittelijat ovat suomalaisia suunnittelijoita, jotka eivät useinkaan ole tuttuja norjalaisille. Jälleenmyyjät esittivät ehdotuksen, että Yritys X voisi myös käyttää kansainvälisesti tunnettuja suunnittelijoita, jotka tunnettaisiin myös Norjassa.

Jälleenmyyjiltä kumpusi myös ajatus Skandinaviassa järjestettävästä design-kilpailusta (Jälleenmyyjä 1 ja 2 2016). Tällöin Skandinavian markkinoilta voisi osallistua suunnittelijoita, jotka tuntisivat oman maansa toiveet ja tarpeet tuotteille. Kilpailun seurauksena Yritys X saisi mahdollisuuden uuteen tuotteeseen kilpailun ideoiden pohjalta. Samalla Yritys X saisi myös nimeään esille Skandinaviassa sekä tunnettavuutta. Kilpailun suunniteltavana tuotteena voisi esimerkiksi olla tuote 1, sillä tuote 1 tuntui olevan tuote, jolle norjalaiset kaipasivat parannusta.

Norjan osalta hinnoittelussa tässä työssä tutkittuja kilpailijoita vastaan ei Yritys X ei juurikaan häviä Kilpailija A:lle, mutta Kilpailija B:n hinnoille kyllä hävitään. Kilpailija B:n tuotteiden design on kuitenkin heikompi kuin Yritys

X:n, joten tällä osa-alueella Yritys X voittaa Kilpailija B:n. Hinnoittelua kannattaisi tarkistaa vielä ainakin niiden tuotteiden osalta, joissa varsinkin Kilpailija A:lle hävitään, tai joissa ollaan hyvin lähellä Kilpailija A:n hintoja, sillä Yritys X:n hinnoissa ei ole huomioitu vielä jälleenmyyjän katetta.

Haastattelussa saatujen tietojen perusteella hinta ei kuitenkaan ole suurin syy, miksi Yritys X:n myynti ei ole yrityksen toivomalla tasolla, mutta toisaalta kyselytutkimuksessa sen sijaan hinta nousi heikkoudeksi. Kilpailija C:n markkina-asema on niin vahva ja yrityksellä on arkkitehtien sekä kaupoista päättävien suosima tuote. Jälleenmyyjien näkemyksen mukaan Kilpailija C:n vahva markkina-asema sekä arkkitehtien suositus ovat suurimpia uhkia Yritys X:lle (Jälleenmyyjä 1 ja 2 2016).

Saatujen tulosten perusteella Yritys X:n tulisi panostaa kyselyissä ja haastatelussa esiin nousseiden tuotteiden tuotekehitystä. Kehittämällä näitä tuotteita Yritys X:n tuotteet vastaisivat paremmin markkinoiden Y tarpeita. Tämän lisäksi Yritys X:n tulisi tarkastaa hinnoitteluaan molemmilla markkinoilla. Koska hinnoittelu nousi, molempien markkinoiden kyselyissä esille, olisi hinnoittelua syytä pohtia ja etsiä ratkaisuja parantaa hinnoittelua. Näiden lisäksi esille nousi Yritys X:n tunnettavuus, joten yritystä sekä brändiä tulisi tehdä tunnetummaksi markkinoilla, jotta asiakkaat valitsisivat Yritys X:n tuotteet. Yritys X:n tuleekin täten keskittyä tuotekehitykseen, hinnoitteluun sekä tunnettavuuteen, parantaakseen asemaansa markkinoilla Y.

9 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia markkinoita Y Ruotsissa ja Norjassa sekä selvittää, miten Yritys X voisi parantaa asemiaan markkinoilla Y. Yritys X on harjoittanut vientiä kohdemarkkinoille jo pidempään, mutta myynti markkinoilla Y ei ole ollut yrityksen toivomalla tasolla. Yritys X halusi selvittää millä toimenpiteillä yrityksellä olisi mahdollista parantaa asemaansa markkinoilla.

Työn alun teoriaosuudessa keskityttiin kansainvälistymisen teoriaan yleisesti sekä lähtökohta-analyyseihin. Kansainvälistymisen teoriassa pohdittiin syitä kansainvälistymiseen. Lähtökohta-analyyseissä käytiin läpi yritys-, kilpailija- sekä markkina-analyysejä, joiden perusteella yritystä, kilpailijoita sekä markkinoita analysoitiin empiriaosuudessa. Tämän jälkeen teoriasta käsiteltiin strategiat sekä kilpailukeinot. Strategioina käsiteltiin Ansoffin tuote-markkina-matriisimalli ja kilpailukeinoissa keskityttiin hintaan, tuotteeseen, saatavuuteen ja markkinointiviestintään.

Empiriaosuus aloitettiin yleisellä tiedolla Yritys X:stä sekä yritysanalyysillä. Yritysanalyysissä todettiin, että Yritys X:n vahvuuksia markkinoilla ovat laatu ja tuotevalikoima. Heikkouksina nähtiin hinta, yrityksen ja brändin tuntemattomuus sekä tiettyjen tuotteiden puute. Vaikka yrityksen tuotevalikoima on laaja puuttuu valikoimasta asiakkaiden tarvitsemia tuotteita. Toisaalta brändiin panostaminen sekä tuotekehitys nähtiin Yritys X:n mahdollisuuksina parantaa asemaa markkinoilla. Kilpailijoilla on kuitenkin vahva markkina-asema kohdemarkkinoilla, joten helppoa markkina-aseman vieminen kilpailijoilta ei tule olemaan.

Tämän jälkeen keskityttiin neljään merkittävään kilpailijaan markkinoilla ja analysoitiin kilpailijoita SWOT-analyysin avulla. Todettiin, että Kilpailija A:n vahvuuksina ovat hinta ja laaja tuote- sekä oheistuotevalikoima. Myös Kilpailija B:n vahvuuksina voidaan nähdä hinta ja tuotevalikoima, mutta toisaalta Kilpailija B:n design on muita kilpailijoita heikompi. Kilpailija C:n ehdottomana vahvuutena on markkina-asema erityisesti Norjassa. Kilpailija D:n vahvuus on yrityksen tarjoama takuu aika ja heikkoutena on

suppea tuotevalikoima. Kilpailija-analyysin perusteella Kilpailija C nousi markkina-asemansa vuoksi merkittävämmiksi kilpailijaksi erityisesti Norjassa. Markkina-analyyseissä keskityttiin Ruotsin ja Norjan markkinoiden erityispiirteisiin PESTEL-analyysin avulla. Lopussa käsiteltiin saadut tulokset ja tehtiin toimenpide-ehdotukset markkina-aseman parantamiseksi Yritys X:lle.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yritys X:n asema markkinoilla Y sekä löytää toimenpide-ehdotuksia markkina-aseman parantamiseksi. Tutkimus toteutettiin kirjoituspöytä tutkimuksena ja tiedon keräämiseen käytettiin apuna jälleenmyyjien haastatteluja sekä kyselyä jälleenmyyjille.

Tämän työn pohjalta todettiin, että Yritys X:n tulee keskittyä erityisesti kolmeen osa-alueeseen, hinnoitteluun, tuotekehitykseen ja markkinaviestintään. Hinnoittelussa Yritys X häviää kilpailijoilleen varsinkin Ruotsin markkinoilla, mutta myös Norjan markkinoiden hinnoitteluun Yritys X:n tulisi kiinnittää huomiota, jotta kilpailijoille pärjättäisiin paremmin. Tuotekehityksen osalta Yritys X:n kannattaa panostaa niihin tuotteisiin, jotka nousivat esille haastatteluissa ja kyselyissä. Näiden tuotteiden osalta Yritys X häviää kilpailijoilleen, joten kehittämällä markkinoille tuotteen, joka vastaa asiakkaan toiveita, Yritys X voi parantaa asemaansa markkinoilla Y. Näiden kahden tekijän lisäksi Yritys X:n tulee panostaa yrityksen tunnettavuuteen sekä brändiin kohdemarkkinoilla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkaat valitsevat toimittajansa usein tuntemiensa toimittajien joukosta, joten Yritys X:n tuleekin panostaa tunnettavuuttaan potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa.

Mikäli Yritys X päättää toteuttaa annetut toimenpide-ehdotukset, voisi jatkotutkimuksena tutkia tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta myyntiin Ruotsissa ja Norjassa. Myös, koska alalla on monta kilpailijaa voisi tutkimusta jatkaa tutkimalla lisää kilpailijoita ja keskittyen kilpailijoihin, jotka toimivat vain jommakummalla markkina-alueella, sillä tässä työssä on keskitytty kilpailijoihin, jotka toimivat molemmilla markkina-alueilla. Myös tuotevertailun voisi toteuttaa laajemmin ja tarkemmin, sillä tässä työssä on

keskitytty tuoteryhmiin.

LÄHTEET

Advokatfirmaet Grette AD. 2014. Doing Business in Norway [viitattu 9.1.2016]. Saatavissa:

<http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=ae11b17f-5a6b-4e11-9cc0-a877f75e6da4>

Ansoff Matrix. 2013. Your guide to Ansoff Matrix [viitattu 3.11.2015].

Saatavissa: <http://www.ansoffmatrix.com/>

Antell S. 2010. Norja Maaraportti, Finpro [viitattu 6.1.2016]. Saatavissa:

<http://www.finpro.fi/documents/10304/16284/Norjanmaaraportti15122011.pdf>

Business Dictionary.com. 2015. Distribution channels [viitattu 7.11.2015].

Saatavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/distribution-channel.html>

Central Intelligence Agency. 2015. World Factbook Norway [viitattu 20.12.2015].

Saatavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/no.html>

E-conomic. 2015a. ETA- mitä tarkoittaa ETA? [viitattu 9.1.2016].

Saatavissa: <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/eta>

E-conomic. 2015b. Mitä segmentointi tarkoittaa [viitattu 3.11.2015].

Saatavissa: <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/segmentointi>

Environment.no. 2015. Norway's climate [viitattu 20.12.2015]. Saatavissa:

<http://www.environment.no/topics/climate/norways-climate/>

Environmental Performance Index. 2016a. Global Metrics for Environment

[viitattu 5.1.2016]. Saatavissa: <http://epi.yale.edu/>

Environmental Performance Index. 2016b. Sweden [viitattu 5.1.2016].

Saatavissa: <http://epi.yale.edu/epi/country-profile/sweden>

Euroopan Unioni. Ruotsi. 2015 [viitattu 23.11.2015]. Saatavissa:
http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/sweden/index_fi.htm

FSC. 2015. Metsäsertifiointi [viitattu 30.12.2015]. Saatavissa:
<https://fi.fsc.org/fi-fi/sertifiointi/metssertifiointi>

Happy Planet Index. 2015a. The Happy Planet Index (HPI) is the leading global measure of sustainable well-being [viitattu 20.12.2015]. Saatavissa:
<http://www.happyplanetindex.org/about/>

Happy Planet Index. 2015b. Norway achieves a Happy Planet Index Score of 51.4 and ranks #29 of all the countries analysed [viitattu 20.12.2015]. Saatavissa: <http://www.happyplanetindex.org/countries/norway/>.

Hayden, J. 2015. How to Write a Great Business Plan: Competitive Analysis; Inc [viitattu 3.12.2015]. Saatavissa: <http://www.inc.com/jeff-haden/how-to-write-a-great-business-plan-competitive-analysis.html>

Inspecta. 2013a. Laatu järjestelmän sertifiointi ISO 9001 [viitattu 7.12.2015]. Saatavissa:
<http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifiointi/Jarjestelmasertifiointi/Laatu jarjestelman-sertifiointi-ISO-9001/>

Inspecta. 2013b. Ympäristö järjestelmän sertifiointi ISO 14001 [viitattu 7.12.2015]. Saatavissa:
<http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifiointi/Jarjestelmasertifiointi/Ympar istojarjestelman-sertifiointi-ISO-14001/>

Invest in Norway. 2016. Green IT [viitattu 6.1.2016]. Saatavissa:
<http://www.invinor.no/no/Industries/Green-IT/>

Jälleenmyyjä 1 ja 2. 2016. Jälleenmyyjät, toimiala Y. Haastattelu 7.1.2016

Jälleenmyyjä 3. 2016. Jälleenmyyjä, toimiala Y. Haastattelu 7.1.2016

Kananen, J. 2009. PK-Yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylä:
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti.
Helsinki: Talentum

Keegan, W. 2014. Global Marketing Management. Essex: Pearson
Education Limited

Konkurrensverket. 2016. About the public procurement rules [viitattu
10.1.2016]. Saatavissa:
<http://www.konkurrensverket.se/en/publicprocurement/about-the-public-procurement-rules/>

Laihonen H. 2005. PESTE-analyysi (STEEP-analysis) Tampereen
teknillinen yliopisto [viitattu 3.12.2015]. Saatavissa:
http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laihonen200505.pdf

Maatieto.net. 2016. Ruotsin koulutusjärjestelmä [viitattu 5.1.2016].
Saatavissa: <http://www.maatieto.net/maat/ruotsi/koulutusjarjestelma>

Maps of World. 2016. Sweden [viitattu 10.1.2016]. Saatavissa:
<http://www.mapsofworld.com/sweden/>

PEFC. 2015a. Alkuperän seuranta (Chain of Custody) [viitattu 7.12.2015].
Saatavissa: <http://www.pefc.fi/pages/fi/alkuperaen-seuranta/alkuperaen-seuranta-coc.php>

PEFC. 2015b. PEFC lyhyesti [viitattu 7.12.2015]. Saatavissa:
<http://www.pefc.fi/pages/fi/pefcn-esittely/pefc-lyhyesti.php>

PESTLE Analysis. 2015. What is PESTLE-analysis? A tool for business
analysis [viitattu 7.12.2015]. Saatavissa: <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

Pohjois-Kalotin rajaneuvonta. 2015. Tietoa Ruotsista [viitattu 3.1.2016].
Saatavissa: <http://rajaneuvonta.net/fi/kaupankaynti-markkinat/tietoa-ruotsista>

Rugman, A. ja Collinson S. 2006. International Business. Essex: Pearson Education Limited

Study in Sweden. 2016. Quick facts about Sweden [viitattu 6.1.2016].
Saatavissa: <https://studyinsweden.se/why-sweden/quick-facts-about-sweden/>

Sunndal VGS. 2016. Political system [viitattu 9.1.2016]. Saatavissa:
<http://www.sunndal.vgs.no/Om-fylkeskommunen/Move-to-more/About-Norway/Political-system>

Suomen Suurlähetystö. 2015. Työttömyys vähenee Ruotsissa kokonaisuudessaan - maahanmuuttajien joukossa kasvaa [viitattu 6.1.2016]. Saatavissa:
<http://www.finland.se/public/default.aspx?contentid=326731&culture=fi-FI>

Statistics Norway. 2015a. [viitattu 14.12.2015] Saatavissa:
<http://www.ssb.no/>

Statistics Norway. 2015b. Facts about education in Norway 2015 –key figures 2013 [viitattu 14.12.2015]. Saatavissa:
https://www.ssb.no/en/utdanning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/211355?_ts=14a393592e0

Statistics Norway. 2015c. Key figures on education [viitattu 14.12.2015].
Saatavissa: <https://www.ssb.no/en/utdanning/nokkeltall/education>

Statistics Norway. 2015d. Minifacts about Norway 2015 [viitattu 15.12.2015]. Saatavissa: https://www.ssb.no/en/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/225814?_ts=14d005aeb20

Statistics Norway. 2015e. Population 1 January 2015 [viitattu 14.12.2015].
Saatavissa: <https://www.ssb.no/en/befolkning/statistikker/folkemengde>

Statistics Norway. 2015f. This is Norway 2015 [viitattu 15.12.2015].

Saatavissa: https://www.ssb.no/en/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/237252?_ts=1516c73e3a8

Sweden 2015a. Education in Sweden [viitattu 5.1.2016]. Saatavissa:

<https://sweden.se/society/collection/from-preschool-to-university-in-sweden/>

Sweden. 2015b. Sustainable Living in Sweden [viitattu 5.1.2016].

Saatavissa: <https://sweden.se/nature/sustainable-living/>

Sweden. 2015c. Sweden – the first cashless society? [viitattu 6.1.2016].

Saatavissa: <https://sweden.se/business/cashless-society/>

Sweden. 2015d. The Swedish system of government [viitattu 3.1.2016].

Saatavissa: <https://sweden.se/society/the-swedish-system-of-government/>

Sweden. 2015e. Taking care of business in Sweden [viitattu 6.1.2016].

Saatavissa: <https://sweden.se/business/taking-care-of-business-in-sweden/>

Taloustutkimus Oy. 2016. Kvalitatiivinen tutkimus [viitattu 9.1.2016].

Saatavissa:

http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/

TIS Consulting Group. 2012. Market segmentation: basic strategies to identify segments and select a target market [viitattu 15.12.2015].

Saatavissa: <http://tisconsulting.org/news/market-segmentation-basic-strategies/>

Tulli. 2014. Kuvioita Suomen Ulkomaankaupasta 2014 [viitattu

27.10.2015]. Saatavissa:

http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/grafiikkaa/liitteet/Kuviot_2014FI.pdf

Tulli. 2015a. Valuutanmuuntokurssit [viitattu 23.11.2015]. Saatavissa:
http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/Valuutanmuuntokurssit/kurssit/11_2015_marraskuu/index.html?bc=6426

Tulli. 2015b. Valuutanmuuntokurssit [viitattu 15.12.2015]. Saatavissa:
http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/Valuutanmuuntokurssit/kurssit/12_2015_joulukuu/index.html?bc=6426

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

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon; Suomalaisyritys kansainvälistyy.
Helsinki: WSOYpro

LIITTEET.