



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Elina Hellberg

KONEISTUSALAN YRITYKSEN  
ETABLOITUMINEN NORJAN  
MARKKINOILLE

Case: Nortech Metal Oy

Liiketalous  
2019

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Elina Hellberg
Opinnäytetyön nimi	Koneistusalan yrityksen etabloituminen Norjan markkinoille, Case: Nortech Metal Oy
Vuosi	2019
Kieli	suomi
Sivumäärä	52 + 1 liite
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantajan koneistusyritys Nortech Metal Oy:n vientiprosessin tueksi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mistä ja miten löytää potentiaaliset yhteistyökumppanit ja mahdolliset koneistusalan asiakkaat Norjassa.

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriasta ja tutkimustuloksen analysoinnista sekä johtopäätöksistä. Teoriassa käsitellään teollisuudenalaa ja työhön liittyviä peruskäsitteitä, kansainvälistymisprosessia, Norjaa kohdemaana sekä tutustutaan kansainvälistymistä tukeviin organisaatioihin. Tämän laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, johon valittiin Norjan kaupan erityisasiantuntijoita, joilla on laaja tuntemus norjalaisista ja Norjan markkinoista.

Tutkimuksen avulla saatiin tietoa siitä, miten norjalaisia tulisi lähestyä, Norjan markkinapotentiaalista ja liikekäyttäytymiskulttuurista ylipäättään. Työssä esitellään myös konkreettisia neuvoja kohdeyritykselle siihen, miten kansainvälistymisprosessia voitaisiin kehittää.

## ABSTRACT

Author	Elina Hellberg
Title	Machining company's accessing into the markets in Norway, Case: Nortech Metal Oy
Year	2019
Language	finnish
Pages	52+1 Appendic
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

This thesis was assigned by Nortech Metal Oy, which provides machinery products. The aim was to support and develop the company's export processes. The objective of the research was to study; where and how to find the possible cooperation and potential customers in Norway.

This qualitative case study consists the theory, the actual research, analyzing the research results and the conclusion. The theory in the study is based on presenting the machinery industry, the internationalization process, Norway as a country and the Finnish organizations supporting internalization. In this work the research method used was half structured theme interviews, where experts from the export sector with wide experience with people and markets in Norway were selected.

With this research comprehensive information was gained on how to approach the Norwegian people, how the market potential and overall the business behavior is like in Norway. In this thesis also concrete advice was presented for the target company on how they could develop their internationalization process.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
	1.1 Kohdeyrityksen esittely .....	7
	1.2 Kohdeyrityksen kansainvälistymisprosessi .....	8
	1.3 Tutkimuksen tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymys .....	8
	1.4 Tutkimuksen rakenne .....	9
2	PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN.....	10
	2.1 Pk-yritys ja vienti .....	10
	2.2 Kansainvälistyminen ja kansainvälinen liiketoiminta .....	11
	2.3 Kansainvälisen kaupan haasteet.....	13
	2.4 Kansainvälistymisen strategiset päätösalueet .....	14
	2.5 Kansainvälisen markkinoinnin kilpailukeinojen suunnittelu.....	17
3	NORJA VIENNIN KOHDEMAA .....	21
	3.1 Norja kohdemaana .....	21
	3.2 Kaupankäynti Suomesta Norjaan.....	23
	3.3 Norjan koneistusmarkkinat .....	24
	3.4 Norjan kaupankäynti kulttuuri .....	25
4	VIENTIÄ TUKEVAT ORGANISAATIOT .....	27
	4.1 Vientiorganisaatioiden tehtävät .....	27
	4.1.1 Tutkimus, kehitys ja neuvonta palveluita tarjoavat organisaatiot.....	27
	4.1.2 Kansainvälisiä rahoituspalveluita tarjoavat organisaatiot.....	29
	4.1.3 Pohjanmaalla toimivia organisaatioita ja yhteistyöhankkeita .....	29
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS .....	32
	5.1 Teoreettinen viitekehys .....	32
	5.2 Tutkimusmenetelmän ja tiedonkeruumenetelmän valinta .....	32
	5.3 Suunnittelu ja toteutus.....	34
	5.4 Tulokset.....	35
	5.4.1 Pk-yrityksen kansainvälistymisen haasteet .....	35
	5.4.2 Norjan markkinapotentiaali ja asiakkaiden saavutettavuus .....	37

5.4.3	Suomen ja Norjan kauppasuhteet.....	39
5.4.4	Norjalainen kaupankäyntikulttuuri.....	40
6	ANALYSOINTI, POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	42
6.1	Vastausten analysointi ja teoriakytkökset.....	42
6.2	Keskeisimmät johtopäätökset .....	43
6.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	44
6.4	Toimeksiantajan saama hyöty ja toimenpide ehdotukset.....	46
	LÄHTEET.....	49
	LIITE 1.....	53

<b>Kuva 1.</b> Yrityksen suunnitteluprosessin kulku ja osa-alueet. (Äijö 2008, 23.)....	15
<b>Kuva 2.</b> Vientimarkkinoiden tutkimisessa käytettäviä analyysejä. (Kananen 2010, 27-40.).....	16
<b>Kuva 3.</b> Norjan bruttokansantuotteen määrän kehitys vuosina 2009-2017. (Trading Economics, World Bank 2018.).....	22
<b>Kuva 4.</b> BKT määrä asukasta kohden 2017. (Globalis 2018.).....	23
<b>Kuva 5.</b> Tilasto Suomen ja Norjan välisestä kaupankäynnistä 2008-2018. (Tulli 2018.) .....	24
<b>Kuva 6.</b> Midway Alingment kulkuyhteydet. (Midway Alingment 2019.).....	31
<b>Kuva 7.</b> Teemahaastatteluihin osallistuneiden henkilöiden toimenkuvat. ....	35
<b>Kuva 8.</b> Norjan kartta. ....	38

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa Norjan vientimarkkinoita koneistusalan yrityksen näkökulmasta. Toimeksiantajana on Pohjanmaalla sijaitseva Nortech Metal Oy, joka on päättänyt laajentaa kaupankäyntiään Suomen rajojen ulkopuolelle. Tutkimus on erittäin ajankohtainen, sillä yrityksen tavoitteena on käynnistää vientiä Pohjoismaihin syksyn 2019 aikana.

## 1.1 Kohdeyrityksen esittely

Nortech Metal Oy on koneistusalan yritys, joka sijaitsee Isossakyrössä. Yritys sai alkunsa perustaja Jari Viertolan autotallista vuonna 1996, mutta nyt vuonna 2019 tuotanto ja varastotilat ovat kokonaisuudessaan 6000 neliometriä. Vuonna 2017 yritykselle palkattiin ulkopuolinen toimitusjohtaja Jorma Lähetkangas, ja tällä hetkellä yritys työllistää lähes 40 henkilöä. Yrityksellä on asiakkaina globaaleja kone- ja laitevalmistajia, joille se valmistaa kustomoituja komponentteja vastaamaan yksilöllisiä tarpeita. Yrityksen englanninkielinen motto ”Let’s make the future together” antaa suuntaa siitä, että yrityksellä on tavoitteena olla uskottava ja kilpailukykyinen yritys kotimaisilla sekä kansainvälisillä markkinoilla nyt ja lähitulevaisuudessa.

Kone- ja metalliteollisuus on teknologiateollisuuteen kuuluva teollisuudenala, joka työllisti Suomessa vuonna 2016 noin 125 000 henkeä. Teollisuudenalana se on Suomen suurin työllistäjä, ja työllistää henkilöstä myös ulkomailla toimivissa tytäryhtiöissä. (Ammattinetti 2019.) Metallialaan kuuluu erilaisia alaryhmiä sen mukaan, millaisia työmenetelmiä raaka-aineiden käsittelyssä käytetään. Työmenetelminä voidaan käyttää mm. valamista, taontaa, hitsausta ja koneistusta. Kohdeyritys keskittyy viimeisenä mainittuun, eli koneistukseen, josta käytetään myös nimitystä lastuava työstö, jossa erilaisilla jyrsimillä ja sorveilla muotoillaan raudasta haluttuja tarkkamittaisia osia. (Nortech Metal Oy 2017.)

## 1.2 Kohdeyrityksen kansainvälistymisprosessi

Kohdeyritys on selvittänyt omat resurssinsa kansainvälisille markkinoille siirtymiseen ja tehnyt kansainvälistymispäätöksen. Tämän jälkeen yritys on suorittanut analysointeja mm. kohdemaata koskevia kartoituksia, joiden perusteella tehtiin huomio, jonka mukaan Norjan hintataso Suomen hintoihin nähden on korkeampi, joten yrityksen ei tarvitsisi ali-hinnoitella tuotteitaan. Teollisuudessa käytettävien tuotteiden vienti Suomesta Norjaan on myös lisääntynyt viime vuosina, mikä osaltaan antaa viitteitä markkinoiden potentiaalista. Vientikanavat Suomesta Ruotsin kautta Norjaan ovat nopeita ja reitit toimivia, sekä etäisyydeltään tarpeeksi lähellä, nämä edellä mainitut seikat lisäävät kiinnostusta kansainvälistyä pohjoismaisille markkinoille. Tämä työ on osa kohdeyrityksen markkinointitutkimusta, jonka avulla selvitetään, millaiset Norjan koneistusmarkkinat ovat ja miten niitä voitaisiin lähestyä. Yrityksen seuraava vaihe on kansainvälistymisstrategioiden hiominen ja oikeiden kansainvälistymisväylien löytäminen. (Lähetkangas 2019.)

## 1.3 Tutkimuksen tavoitteet, raja- ja tutkimuskysymys

Tässä opinnäytetyössä keskitytään koneistusalan vientimarkkinoiden kartoittamiseen ja yhteistyöorganisaatioiden löytämiseen, joiden avulla kohdeyritys voi löytää potentiaaliset asiakkaat Norjan markkinoilta. Yritys on mukana ELY-keskuksen organisoimassa vientihankkeessa, jonka avulla yritys on selvittänyt vientivalmiuttaan, käytössä olevia resurssejaan sekä omaa potentiaaliaan menestyä kansainvälisillä markkinoilla. Näiden perusasioiden lisäksi kansainvälistymisen tueksi, tarvitaan tietoa kohdemaasta ja sen kaupankäyntikulttuurista, jota tällä työllä pyritään myös lisäämään. Työssä kartoitetaan, millaisia palveluita kansainvälistymistä tukevat organisaatiot tarjoavat, joita kohdeyritys voisi hyödyntää, kun viennin kohdemaana on Norja.

Tutkimusongelmana on selvittää, miten Nortech Metal Oy etabloituminen Norjan koneistusmarkkinoille voitaisiin aloittaa. Työ toteutetaan toimeksiantajan tarpeita kuunnellen tekemällä selvitystyö, jonka avulla saataisiin työvälineitä suunnata uusille markkinoille. Työ on rajattu seuraavasti: Norja kaupankäynnin kohdemaana, Norjan koneistusmarkkinat, kansainvälistymistä tukevat organisaatiot ja projektit.

Tutkimuksessa pyritään hakemaan vastaus konkreettiseksi muodostuneelle ongelmalle:

- Miten Pohjalainen koneistusalan yritys tavoittaa asiakkaat Norjan markkinoilla?

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus pitää sisällään teoriaosuuden ja empirian, tutkimus saatettiin päätökseen kesän 2019 aikana ja esiteltiin kohdetyritykselle syyskuussa. Teoria on jaettu kolmeen osaan: ensimmäinen osa pitää sisällään pk-yrityksen kansainvälistymiseen liittyvät käsitteet, analyysit, haasteet ja strategiat sekä lyhyesti kerrotaan yrityksen verkostoitumisen merkityksestä kansainvälistymisprosessissa. Toinen osuus koostuu Norjan talouden ja liikekulttuurin esittelystä, Norjan ja Suomen välisten kauppasuhteiden nykytilasta ja Norjan koneistusmarkkinoista. Kolmannessa pääluvussa esitellään kansainvälistymistä tukevia organisaatioita, jotka on jaoteltu tuki- ja rahoitusorganisaatioihin, sekä tuodaan esiin myös Pohjanmaalla paikallisesti toimivia organisaatioita.

Työn empiirisessä osuudessa esitellään kvalitatiivinen tutkimus, jossa käytetään haastattelua tiedonhankintamenetelmänä. Haastatteluista saadut vastaukset analysoidaan ja verrataan saavuttavaksi ne yhdenmukaisuutta työn teorian kanssa.

Viimeisessä osiossa käydään läpi johtopäätökset ja pohdinta. Työstä on koottu yhteenveto; miten työ meni, millaisiin tuloksiin päästiin sekä annetaan konkreettisia vinkkejä, miten tulevaisuudessa vientiä tukevia toimintoja voitaisiin kohdeyrityksessä kehittää.

## 2 PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Tässä luvussa avataan keskeisimmät käsitteet, joihin työ pohjautuu ja pureudutaan kansainvälistymisen eri vaiheisiin. Lyhyesti käydään läpi myös erilaisia analyysejä, joita yrityksen on syytä tehdä ennen kansainvälisille markkinoille siirtymistä. Esitellään kansainvälistymiseen liittyvien strategioiden suunnittelu ja kansainvälinen markkinointi mix.

### 2.1 Pk-yritys ja vienti

Pk-yrityksellä tarkoitetaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joiden liikevaihto vuodessa on alle 50 miljoonaa euroa tai vaihtoehtoisesti yrityksen tase jää alle 43 miljoonaa euroa. Jotta yritys luokitellaan pk-yritykseksi, sen henkilöstömäärän tulee olla alle 250 työntekijää. (Tilastokeskus 2019.)

*Viennillä* tarkoitetaan erilaisten tuotteiden ja palveluiden myymistä yli maan rajojen, ulkomaisille asiakkaille. Vienti voidaan jaotella kolmeen eri osaan; epäsuoraan, suoraan sekä välittömään vientiin. (Karhu 2002, 79) Viennissä yritys laajentaa markkina-alueitaan Suomen ulkopuolelle, vientituotteinaan jo olemassa olevat tuotteet. Kun yritys on menestynyt tuotteillaan kotimaassa, on todennäköistä, että myös kansainvälisillä markkinoilla saattaa olla tuotteelle kysyntää. (Kananen 2010, 11.) Viennillä voidaan tarkoittaa myös Euroopan union ulkopuolisiin maihin tapahtuvaa tavaran vientiä, jossa tuotteet on asetettava tullin vientimenetelyyn. Koska EU:n ulkopuolelle vietävät tuotteet ovat arvonlisäverottomia, tulee yrityksen tehdä tullille vienti-ilmoitus, jotta se pystyy todistamaan, että tuotteet ovat poistuneet EU:n alueelta. EU:lla on vapaakauppasopimuksia useiden maiden kanssa, joten EU:sta oleville tuotteille, on mahdollista saada tullittomuuskohtelun tai alennetun tullin. (Tulli 2019.)

Suomen pk-yrityksistä vuonna 2015, noin 20 % harjoitti vientiä ja kansainvälistä liiketoimintaa, josta valtaosa kohdistui Eurooppaan. Suomessa teollisuuden alalla kansainvälistyminen on yleisintä, sillä 43 % teollisuusyrityksistä, käy kauppaa ulkomaisten toimijoiden kanssa, tai perustavat esimerkiksi tytäryhtiön toiseen maahan. Suomen yrittäjien vuonna 2015 julkaiseman pk-yritysbarometrin mu-

kaan, voimakkaasti kasvuhakuiset yritykset käyttivät kansainvälistymistä tukevia organisaatioita kansainvälistymisprosessissaan useammin kuin muut yritykset. Vaikka kansainvälistyminen on yritykselle iso riski, onnistuessaan se tuo mukanaan positiivista kasvua liikevaihtoon sekä yrityksen työllistämistilanteeseen. (Suomen Yrittäjät 2015.)

## 2.2 Kansainvälistyminen ja kansainvälinen liiketoiminta

Kansainvälinen liiketoiminta on Suomen kansantaloudelle erittäin tärkeää, koska maa on pieni ja markkinat ovat suppeat. *Kansainvälistyminen* pitää sisällään yrityksen toiminnan laajentamista ulkomaisille markkinoille, tuotteiden tai palveluiden muodossa. (Vahvaselkä 2009, 3,15; Seristö 2002, 9) Kansainvälistymisestä nykyään käytetään myös termiä *globalisoituminen*, kun markkinat ovat monelta osin integroituneet ja yhtenäistyneet, eikä selkeätä maajaottelua enää tehdä. Esimerkiksi Euroopassa käytävä kaupankäynti on muokkautunut yhteismarkkinoiksi ja muiden maiden kanssa luodut yhteistyösopimukset ja vapaat markkinat ovat helpottaneet kaupankäyntiä. (Äijö 2008, 19-20.) Kansainvälistyminen on ennen kaikkea tuotteiden ja palveluiden maanrajojen yli käytävää kauppaa, mutta Guayn (2014, 247-248), mukaan se pitää sisällään myös räjähdysmäisellä vauhdilla etenevää teknologian kehitystä, joka liittyy oleellisesti globalisaatio-käsitteeseen. Ihmisille ja yrityksille on avautunut valtavasti uudenlaisia mahdollisuuksia löytää erilaisia tuotteita, palveluita, ideoita ja jopa arvoja, joita globalisaatio on tuonut tullessaan.

Kansainvälisesti käytävä liiketoiminta pitää sisällään useita toisistaan poikkeavia osa-alueita, kuten kansantaloustiede, markkinointi, logistiikka, rahoitus, laskenta-toimi sekä henkilöstöhallinta ja -johtaminen. Myös viestintään, kulttuuriin ja kieleen liittyvät seikat ovat oleellinen osa kansainvälisestä liiketoimintaa. Syy yritysten kansainvälistymiselle, on yksinkertaisesti yrityksen tuottavuuden lisääminen ja markkinoiden kasvattaminen. Vahvaselän (2009) mukaan pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistyminen vaatii osaamista ja potentiaalia, jota kotimaassa käytävässä liiketoiminnassa ei tarvita. Henkilökunnan ja erityisesti johdon, tulee olla kansainvälistesti orientoituneita, kielitaitoisia ja halukkaita rakentamaan kat-

tavia ja toimivia verkostoja. Se pitää sisällään lukuisia strategisia päätöksiä, jotka tiedon ja kokemuksen lisääntyä kehittää koko kansainvälistymisprosessia. Haasteellinen prosessi vaatii huolellista suunnittelua ja mahdollisiin kehityskoh-teisiin tulee jatkuvasti kiinnittää huomioita. (Seristö 2002, 3; Äijö 2001, 15; Vah-vaselkä 2009, 15-18.)

Seristö (2002), jakaa kansainvälistymiseen liittyvät tekijät kuuteen osa-alueeseen; globaaleihin, kotimaakohtaisiin, kohdemaakohtaisiin, toimialakohtaisiin, yritys-kohtaisiin sekä päätöksentekoon liittyviin tekijöihin. Kansainvälistymisen edelly-tyksiä ja haasteita voidaan mitata globaalissa mittakaavassa, esimerkiksi hyvät liikenneyhteydet ja kuljetusten halventuneet hinnat sekä vapaakauppasopimukset ovat eduksi yrityksen kansainvälistymisessä. Kotimaakohtaiset tekijät (paineteki-jät), voidaan nähdä esimerkiksi kotimaan markkinoiden suppeutena, joka lisää kiinnostusta kansainvälisesti toimimiselle. Suomi on sopinut lukuisia vapaakaup-pa- sekä talousyhteistyösopimuksia, mikä omalta osaltaan helpottaa myös kan-sainvälistä liiketoimintaa. Kohdemaakohtaiset tekijät (imutekijät), voivat olla suu-remmat ja potentiaaliset markkinat, jotka houkuttavat laajentamaan kaupankäyn-tiä. Toimialakohtaiset tekijät voivat joko vaikeuttaa tai helpottaa yrityksen liike-toimintaa kansainvälisellä tasolla, näitä tekijöitä voivat ovat esimerkiksi tullit ja kaupan esteet, tai mahdollisesti niiden purkaminen, tiettyjen toimialojen kohdalla. Yrityskohtaiset tekijät esimerkiksi massatuotanto ja tuotteiden riittävän suuret markkinat, jotta tuotanto olisi kannattavaa. Lisäksi erikoistumisen tason tulee olla hyvin laskelmoitu, jotta siitä koituisi hyötyä, eikä ainoastaan suuria kustannuksia. Päätöksentekoon liittyvät tekijät, esimerkiksi kokemattomuus kansainvälisessä liiketoiminnassa, saattaa aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa päätöksenteossa, kun yritys tekee kansainvälistymistään koskevia päätöksiä. Yritykselle riskit voivat tuntua liian suurilta, ja näin ollen prosessin eteneminen saattaa olla hidasta ja vai-heittain tapahtuvaa. (Seristö 2002, 27-37.)

Pelkästään kohdemaata ja kotimaata koskevaa vertailua voidaan kutsua imu- ja painetekijöiksi. Imutekijät ovat houkuttimia, mm. mahdollisuudet ulkomaisilla markkinoilla, kilpailuaseman vahvistaminen, yrityskuvan kiillottaminen ja kan-sainvälisillä markkinoilla saattaa yksinkertaisesti olla kysyntää tuotteelle. Painete-

kijöiksi Karhu (2002) luokittelee mm. markkinoiden pienuuden ja kysynnän vähyiden Suomessa sekä kilpailijoiden etabloitumisen kansainvälisille markkinoille. Painetekijät tavallaan ajavat yrityksen kansainvälisille markkinoille, mikäli se haluaa pysyä kilpailukykyisenä. Voidaan todeta, että kaikki yritykset muuttuvat kansainvälisempään suuntaan, joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Yritykset ovat mukana globalisaatiossa joko aktiivisesti kehittämässä toimintaansa kansainväliseen suuntaan tai passiivisesti, muiden vaikutuksen alaisina. Globalisaation tärkeimpiä tavoitteita ovat kilpailukyvyyn parantaminen, joka saavutetaan mm. kehittämällä osaamista entistä tehokkaammaksi, valmistamalla entistä laadukkaampia ja innovatiivisimpia tuotteita. (Karhu 2002, 18-19, Äijö 2008, 20.)

### **2.3 Kansainvälisen kaupan haasteet**

Kansainvälistyminen tulee nähdä prosessina, jossa on useita osa-alueita, joita tulee tarkastella jokaista yksitellen vaiheittain. Yksi prosessin osa on tehdä kohde-markkinoita koskeva kartoitus, jolla selvitetään, mitkä ovat mahdollisia ongelmia tai haasteita, joita yritys saattaa kohdata kansainvälistyessään. Nämä esteet voidaan jaotella keinotekoisiin- ja luonnollisiin esteisiin. Keinotekoisia esteitä ovat mm. tullit, kiintiöt ja standardit, jotka rajoittavat ja suojelevat kohdemaata ulkomaisilta kilpailijoilta. Ennen viennin aloittamista tulee selvittää kohdemaan esteet ja menettelytavat, esimerkiksi tullimuodollisuudet, jotka ovat eriteltyinä maakohdaisesti maksullisessa Business Finlandin laatimassa laivauskäsikirjassa, jossa on koottuna yli 190 maan keskisimmät tuontimääräykset. Luonnollisiin esteisiin luetellaan kulttuurisidonnaiset asiat, kuten tavat ja tottumukset, jotka eroavat maakohtaisesti toisistaan. (Kananen 2010, 19-21; Seristö 2002, 37) Yrityksen tuleekin tarkastella kohdemaata kokonaisvaltaisesti, pitäen sisällään sekä keinotekoiset että luonnolliset esteet, jotka voivat hankaloittaa tai jopa estää kaupankäynnin toteutumisen. (Seristö 2002, 10) Näiden erityispiirteiden tutkiminen on hyvin oleellista, jotta yritys pystyy lähteä kansainvälisille markkinoille asianmukaisesti. Kananen mukaan (Kananen 2010) tuotteen etabloitumisen esteeksi saattaa muodostua yksinkertainen asia, kuten vääränlainen pakkauksen väritys. Mutta näiltäkin esteiltä, tai paremminkin haasteilta, pystytään välttymään tekemällä riittäviä taustatutkimuksia. (Kananen 2010, 22-23.)

Kansainvälisille markkinoille pääsyn esteitä on lukuisasti, kun verrataan jo markkinoilla olevia muita saman alan yrityksiä. Ensimmäiset haasteet ovat hyvin konkreettisia, sillä uusille markkinoilla etabloituvalla yrityksellä ei ole vielä tunnettuutta eikä mahdollisesti kontaktejakaan. Kokemuksen puute myös rasittaa yritystä ajallisesti ja rahallisesti, sillä uusille markkinoille suuntaaminen vaatii runsaasti aikaa, voidaan todeta, että esiselvityksistä varsinaisten asiakkuuksien luomiseen, matka on pitkä ja kallis. Kilpailijat saattavat ryhtyä myös aktiivisiin toimiin uutta kilpailijaa vastaan, jos kokevat uuden yrityksen tunkeutuvan markkinoille ja joissain tapauksissa saattavat vaikeuttaa uuden yrityksen markkinoille pääsyä. (Äijö 2001, 17.)

#### **2.4 Kansainvälistymisen strategiset päätösalueet**

Yrityksen tulee tehdä suunnitelmia, miten se pystyy vastamaan muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimuksiin. Strategioiden suunnittelun tarkoitus on varmistaa, että yritys pysyy kilpailukykyisenä myös uusille markkinoille suunnatessaan. (Vahvaselkä 2009, 58.) Kansainvälistymisstrategia pitää sisällään yrityksen ydinosaamisen kartoitusta sekä lyhyen että pitkän aikavälin suunnitelmien ja tavoitteiden asettamista. (Äijö 2001, 49-50) Vahvaselän mukaan (2009, 61) strategiset päätökset liittyvät kansainvälistymisen aloittamiseen olennaisesti, näitä alueita ovat *kansainvälistymispäätöksen toteuttaminen, kohdemarkkinoiden valinta* sekä *operaatiomuodon valinta*. Yrityksellä tulee olla selkeät syyt ja motiivit miksi kansainvälistyä ja suunnata globaaleille markkinoille, monesti kansainvälistyminen on osa yrityksen kehitysstrategiaa ja luonnollinen jatkumo, kun kotimaan markkinat ovat hallussa ja toimivia, mutta kooltaan suppeita. Yrityksen luodessa omaa kansainvälistymisstrategiaansa, sen tulisi keskittyä panostamaan niihin asioihin, jotka ovat yrityksen vahvuuksia, ja tarjoamalla niitä tuotteita, jotka ovat ylivoimaisia verrattuna kilpailijoihin. Jotta yritys voi menestyä kansainvälisillä markkinoilla, tulee sen kartoittaa oma potentiaalinsa: mitkä ovat yrityksen voimavarat sekä tarkastella onko osaaminen riittävää, vai tuleeko vielä joitain osa-alueita kehittää.

Kansainvälistyminen pitää sisällään myös suuria taloudellisia ja imagollisia riskejä, ja yrityksen sisällä tulee pohtia tarkoin, mikä on riittävä määrä tietoa ja analyysijä, jotta voidaan eliminoida ns. turhat riskit. Yrityksen tulee luoda kokonaiskuva ja arvioida, mikä on riittävä määrä tietoa verrattuna riskeihin, kuten esimerkiksi tutustuminen kohdemaan markkinoihin, lisää huomattavasti tiedon määrää ja näin ollen yrityksessä osataan kiinnittää huomiota oleellisiin asioihin. Globalisaatio, kilpailun nopea ja jatkuva kiristyminen, epävarmuuden lisääntyminen, informaatiovallankumous ja ympäristöön liittyvät ongelmat ovat aiheuttaneet ongelmia yrityksen strategiselle suunnittelulle. (Äijö 2008 19-20, 87.)

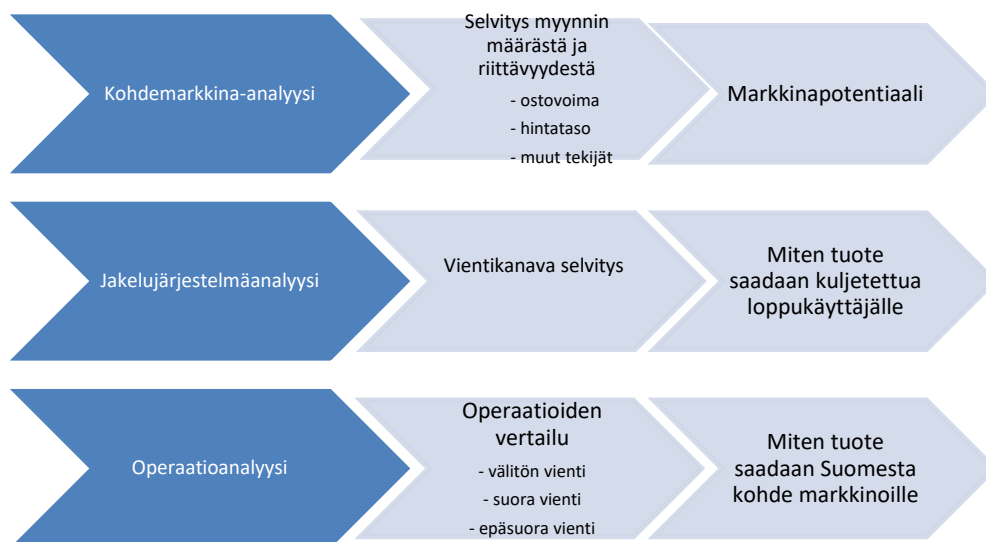
Kun yritys on päättänyt selvittää mahdollisuutensa kansainvälisillä markkinoilla, alkaa suunnitteluprosessi, joka voidaan jaotella neljään osa-alueeseen. Aluksi yritys tekee tarvittavia *analyysijä ja selvityksiä* ja tekee näiden pohjalta johtopäätökset, mistä löytyvät potentiaaliset markkinat. Seuraavaksi mietitään varsinainen *kansainvälistymiseen käytettävä strategia*, kolmanneksi siirrytään *operatiivisiin suunnitelmiin, eli luodaan mm. markkinointi- ja myyntistrategia*. Viimeinen vaihe on *toteutus ja markkinoille etabloituminen*, toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja seuranta unohtamatta. (Äijö 2008, 23.) Kuvassa 1. esiteltyt kansainvälistymispäätös ja analyysit kuuluvat vaiheeseen yksi, johtopäätökset ja näiden pohjalta luodut strategiat ovat vaiheen toinen osa, operatiiviset suunnittelut vaihe kolme ja lopulta viimeinen vaihe on toteutus ja seuranta, joka tulee olla jatkuvaa toiminnan kehittämistä.



**Kuva 1.** Yrityksen suunnitteluprosessin kulku ja osa-alueet. (Äijö 2008, 23.)

## Kansainvälistymisanalyysit

Kansainvälistymiseen liittyvät olennaisesti uudenlaiset vaatimukset, joiden eteen yritys joutuu. Erilaisilla työkaluilla voidaan kartoittaa yrityksen tilannetta, esimerkiksi *vientivalmiustestillä* pystytään toteamaan, onko yrityksellä tarvittavat resurssit, aloittaa kansainvälisillä markkinoilla. Vientivalmiustestissä käytäviä asioita ovat toimintavarmuus, tuotteen muokkaaminen markkinoille sopivaksi, vientirahoitus, henkilöstön uudenlainen osaaminen ja suunnitelmallisuus. (Kananen 2010, 24.)



**Kuva 2.** Vientimarkkinoiden tutkimisessa käytettäviä analyysejä. (Kananen 2010, 27-40.)

Kuvassa 2. esitellään erilaisia analyysejä, joita voidaan käyttää hyväksi vientimarkkinoiden kartoittamisessa. Kohdemarkkina-analyysissä halutaan selvittää, löytyykö alueelta tarvittavaa markkinapotentiaalia, jakelujärjestelmäanalyysin avulla kartoitetaan, miten tuote saadaan kustannustehokkaasti toimitettua asiakkaalle ja operaatioanalyysissä vertaillaan mikä viennin muoto on sopiva yritykselle sen tarpeita ja tavoitteita silmällä pitäen.

Markkinakohtaisessa analyysissä yrityksen tavoitteena on selvittää, mistä löytää oikeanlaiset markkinat tuotteilleen, vertaillen eri maiden ja alueiden tarjoamia mahdollisuuksia ja markkinoita. Vientimarkkinatutkimuksessa selvitetään analyy-

sien avulla kohdemarkkinoiden markkinapotentiaali, jakelujärjestelmien selvitys, sekä operaatioiden vertailu. (Kananen 2010, 27-28.)

## **2.5 Kansainvälisen markkinoinnin kilpailukeinojen suunnittelu**

Kansainvälistymisen kilpailukeinojen yhdistelmä, eli markkinointimix sai alkunsa amerikkalaisen markkinointiprofessori McCarthyn toimesta, vuonna 1940. Se jaotellaan perinteisesti neljän P:n mukaisesti: tuote (product), hinta (price), paikka (place) ja markkinointi (promotion). 1980-luvulla markkinoinnin professorit Booms ja Bitnerin kokivat jaottelun suppeaksi ja laajensivat jaottelua, jotta markkinoinnin kilpailukeinot vastaisivat paremmin asiakkaiden vaatimuksia. Uusi markkinointimix piti sisällään 7 P:tä, mukaan lukien myös aikaisemmin huomiotta jääneet: asiakkaat (people), toimintatavat (process) ja palveluympäristön (physical evidence). (Gurumarkkinointi 2019.)

Äijö (2008, 235) jaottelee markkinointimixin strategiset osa-alueet seuraavasti:

- kansainvälinen kohdeasiakas- ja segmentointistrategia
- kansainvälinen tuote- ja palvelustrategia
- kansainvälinen viestintä- ja myyntistrategia
- kansainvälinen jakelu- ja toimitusstrategia
- kansainvälinen hinnoittelustrategia
- kansainvälinen asiakassuhteen hallintastrategia.

Kohdeasiakas- ja segmentointistrategiassa yritys tekee päätöksen millaisiin asiakkaisiin yritys panostaa ja määrittelee kohdemarkkinat, joille aikoo suunnata. On tärkeää selvittää asiakkaiden tarpeet ja motiivit, joihin ostopäätös perustuu. Toinen kohta tuote- ja palvelustrategia, pitää sisällään määrittelyn yrityksen tuotteista, joita he haluavat tuoda kansainvälisille markkinoille. Se voi olla ainoastaan tuote, tai sen mukana tuleva palvelu, joka on monesti esimerkiksi taloudellisen taantumun uhatessa menestyksekkäämpi, kuin itse tuote. (Kananen 2010, 12) Kansainvälistymisessä tulee ottaa myös huomioon räätälöinti, joka tulee miettiä jokaiselle kohdemarkkinalla erikseen, millaisiin muutoksiin on tarvetta ryhtyä, ja

millaisilla kustannuksilla näitä muutoksia on järkevä toteuttaa verrattuna niiden myynnistä saamiin tuottoihin. (Vahvaselkä 2009, 126.)

Kolmannessa kohdassa käsitellään viestintä- ja myyntistrategiaa, joka on suuressa roolissa yrityksen kansainvälisten tavoitteiden saavuttamisessa. Nämä strategian tavoitteet tulee selkeästi kirjata ylös, ja myös se, millaisia toimenpiteitä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tulee tehdä. Esimerkiksi myynnin lisääminen tarkoittaa kohderyhmälle suunnattua aggressiivista myyntityötä ja myyntiä tehostavia markkinointitoimenpiteitä. Muita kansainvälisen viestinnän menetelmiä ovat henkilökohtainen myynti, mainonta, myynninedistäminen, julkisuus, PR eli suhde-toiminta ja sponsorointi. Neljännessä kohdassa keskitytään oikeanlaisten jakelukanavien löytämiseen ja erilaisiin logistiikkaratkaisuihin perehtymiseen. Tavoitteena on löytää jakelukanavia, joiden kautta tavaran nopea ja tehokas saatavuus voidaan -kustannustehokkuutta unohtamatta- turvata. Tuotteiden turvallisella kuljetuksella, jälleen kerran, taataan myös tyytyväiset loppuasiakkaat. Viidennessä kohdassa keskitytään löytämään oikeanlainen hintataso myytävälle tuotteelle. Hinnoittelustrategiassa yrityksen tulee määritellä mikä olisi kannattava, mutta silti kilpailukykyinen hinta kilpailijoihin nähden. Tässä tulee huomioida kohdemarkkinoiden hintataso, jotta päästään realistisiin tuloksiin. Viimeinen kohta keskittyy asiakassuhteiden hallintaan, joka on hyvin kokonaisvaltaista pitäen sisällään myyjän ja ostajan välisen vuorovaikutuksen ja suhteen, mutta myös koko tuotteen valmistuskaaren aina kuluttajalle saakka. Tästä syystä asiakasintegraatio, joka on mainittu jo useampaan kertaan, on erittäin tärkeä muistaa yrityksen asiakassuhteiden ylläpidon kannalta. (Äijö 2008, 235-279.)

### **Jakelukanavat ja verkostoituminen**

Kansainvälistymisessä tehokkaan ja toimivat jakelukanavan löytyminen on menestyksen avain. Tehokkuus pitää sisällään jakelukanavien kilpailukykyisen hinnan, jotta kustannukset eivät nouse liian korkeiksi. Toimiva jakelu taas voidaan nähdä sujuvina yhteistyösuhteina, joustavuutena ja kattavana verkkona. Yrityksen ei tarvitse hallita kaikkia viennin osa-alueita, vaan se voi käyttää hyödykseen jakelukanavaverkostoon kuuluvien yritysten tarjoamia erityisosaamispalveluita.

(Seristö 2002, 151-152, 155.) Yhteistyö ja jatkuva vuorovaikutus muiden toimijoiden kanssa, on kansainvälisessä kaupassa erittäin merkittävässä roolissa, sillä yritykset ovat riippuvaisia toisensa tarjoamista palveluista ja resursseista. Kansainvälistymisprosessissa yrityksen tulee kehittää liikesuhteitaan ja verkostoitua potentiaalsiin asiakkaisiin, mutta myös yrityksiin ja organisaatioihin. Verkostoituminen voi tapahtua yhdistämällä resurssit toisen toimijan kanssa tai vaihtoehtoisesti ulkoistamalla liiketoimintaan kuulumattomat toiminnot kokonaan, jolloin yritys pystyy keskittymään omaan ydinosaamiseensa. (Seristö 2002, 154-155.)

*”Verkostoitumisessa on siten kysymys pitkäjänteisestä yhteistyöstä eli enemmästä kuin vain perinteisestä, tavanomaisesta ja toiminnallista lisäarvoa tuottamattomasta asiakkaan ja myyjän välisestä suhteesta. Yhteistyön tavanomaiset markkinasuhteet ylittävän pitkäaikaisuuden ja pitkäjänteisyyden perustana on yritysten erikoistumisen ja toisiaan täydentävyyden riippuvuussuhde.”* (Karhu 2002, 217-218.)

Monesti yrityksen kansainvälistymisessä haasteensa aiheuttaa kontaktien vähyys tai puuttuminen kokonaan. Messut ovat osa markkinoinnin kokonaisuutta, joista jo aikaisemmin työssä kerrottiin. Sipilän mukaan (2008) messut tarjoavat hienon mahdollisuuden luoda kontakteja ihmisiin eri tavalla, kuin sähköisillä yhteydenotoilla. Kun ihmiset konkreettisesti tapaavat toisensa, on tapaaminen tästä syystä intensiivisempää. (Sipilä 2008, 207.) Messuille osallistumista koskevia päätöksiä tulee miettiä tarkoin, esimerkiksi mitä tuotteita yritys ottaa mukaan messuille. Onko viisasta ottaa mukaan yksi kärkituote vai useampia tuotteita vai haluaako yritys esimerkiksi lanseerata uuden tuotteen messujen yhteydessä. Näitä edellä mainittuja asioita on markkinointistrategiaa luodessa pohdittava tarkoin. Messuille osallistuminen vaatii paljon resursseja, ajallisia ja rahallisia, joten tulee miettiä, millainen messubudjetti on realistinen ja mistä tarvittava rahoitus saadaan. Suomessa toimii muutamia organisaatioita, joiden järjestämille yhteisosastoille on mahdollisuus myös osallistua, pienemmällä budjetilla. (Sipilä 2008, 208; Vahvaselkä 2008, 250-252.) Näistä kansainväliseen rahoitukseen liittyvistä organisaatioista kerrotaan luvussa neljä tarkemmin.

Sen lisäksi, että varsinaista messuilla tapahtuvaa prosessia tulee suunnitella, tulee herättää myös oman organisaation kiinnostus ja motivaatio kansainvälistymis-

markkinointia kohtaan. Motivaatiota voidaan lisätä selkeyttämällä yrityksen yhteiset tavoitteet ja toiveet messujen suhteen yhdessä henkilöstön kanssa. Messuille osallistuminen tulee pohjustaa huolellisesti tutustumalla kohdemaan kulttuuriin ja tapoihin. Yrityksen tulee laatia selkeä suunnitelma, millaista viestiä yritys haluaa tuoda itsestään julki, ja koota yhteen selkeä markkinointisuunnitelman mukainen sanoma, joka tulee ilmi myös esittelyä tukevista oheismateriaaleista. Messuilla on päätehtävänä tuoda näkyvyyttä yritykselle ja sen tuotteille, herättää asiakkaiden mielenkiinto sekä kerätä tärkeää asiakastietoutta, potentiaalisia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita voidaan lähestyä myöhemmin kontakteja luoden. (Vahvaselkä 2008, 252-258.)

### 3 NORJA VIENNIN KOHDEMAA

Tässä luvussa käsitellään Norjaa viennin kohdemaana ja tarkastellaan, millaisen toimintaympäristön se tarjoaa. Perehdytään Norjan talouden rakenteeseen sekä Suomen ja Norjan kaupankäynnin nykyhetkiseen tilaan. Esitellään myös koneistusalan markkinat Norjassa sekä Norjan kaupankäyntikulttuurillisia erityispiirteitä.

#### 3.1 Norja kohdemaana

Norjaa pidetään yhtenä maailman parhaimmista paikoista asua, sen korkean koulutus- ja elintason vuoksi, mutta myös luonnonvarojen ja vaurauden takia. (Morrison & Conaway 2007, 162.) Norja on 5,3 miljoonan asukkaan maa Skandinaviassa, joka on hyvin tunnettu kalastuksesta sekä öljy- ja maakaasuvaroistaan. Norja käyttää hyödykseen uusiutuvia energian muotoja kuten tuuli- ja vesivoimaa, jolla tuotetaan 98 % tarvittavasti sähköstä. Tämän huomioon ottaen ei yllätä, että siellä on maailman toiseksi suurimmat sähköautojen markkinat. Muita mainittavia aloja ovat turismi, meri-, metalli- kemikaali- ja paperiteollisuus. (Life in Norway 2019.) Norjassa puhutaan norjaa, joka sisältää runsaasti samankaltaisuuksia ruotsin ja tanskan kielten kanssa. Norjalaiset arvostavat, jos kauppakumppani hallitsee jonkin skandinaavisen kielen ja pienellä eleellä, kuten opettelemalla jonkin sanonnan tai kohteliaisuuden heidän kielellään, voi tehdä norjalaiseen suuren vaikutuksen. (Morrison & Conaway 2007, 165; Kwintessential 2019.) Norjan perusopetukseen kuuluu englanti ja sitä osataankin laajalti, mutta silti norjalaiset saattavat monesti suosia ulkomaisten kumppaneiden kanssa mieluummin puhelinkeskusteluita, kuin kirjallisia yhteydenottoja, varsinkin jos kaupankäyntikielenä on muu, kuin heidän oma kielensä. (Morrison, Conaway 2007, 163,165,170.)

Norjan hallintamuoto on monarkia, mutta kuninkaanhuoneen tehtävät ovat lähinnä muodollisia ja todellisuudessa valta on parlamentilla. Norja ei ole halunnut liittyä Euroopan Unioniin ja heillä on käytössä oma valuutta, Norjan kruunu. Norja kuuluu EU:n ulkopuolisiin EFTA-maihin yhdessä Sveitsin, Islannin ja Liechtensteinin kanssa, mutta yhdessä EU:n jäsenvaltioiden kanssa maat muodostavat yhtenäisen

talousalueen (ETA), jossa tavara, palvelut, henkilöt ja pääomat ovat vapaassa liikkeessä talousalueen sisällä. (Globalis 2017; Forbes 2018; Euroopan parlamentti 2018.) Kun harjoitetaan liiketoimintaa niin sanottuihin ”kolmansiin maihin”, eli ei EU:ssa oleviin maihin - joihin Norjakin lukeutuu, tulee suorittaa tarvittavat tullilaukseen liittyvät toimenpiteet. (Melin 2011.) Viennissä tulee huomioida mm. kohdemaassa tarvittavat asiakirjat sekä perehtyä maan määräyksiin ja kieltoihin. Tullaus tapahtuu pääosin sähköisesti ja on sujuvaa, mutta silti viejän tulee perehtyä kohdemaan tullauskäytäntöihin, ettei viennistä aiheudu ylimääräisiä ajallisia tai rahallisia kuluja vientiprosessin viivästyisestä. (Logistiikan maailma 2019.) Kuten mainittu Suomen ja Norjan välillä on vapaakauppasopimus, joka helpottaa maiden välistä kaupankäyntiä, sillä EU:n sisältä tulevat tuotteet voivat saada Norjassa täyden tullittomuuskohtelun, tai alennetun tullin, jolloin maahantuontiverot kohdemaassa pienenevät. (Tulli 2019.)

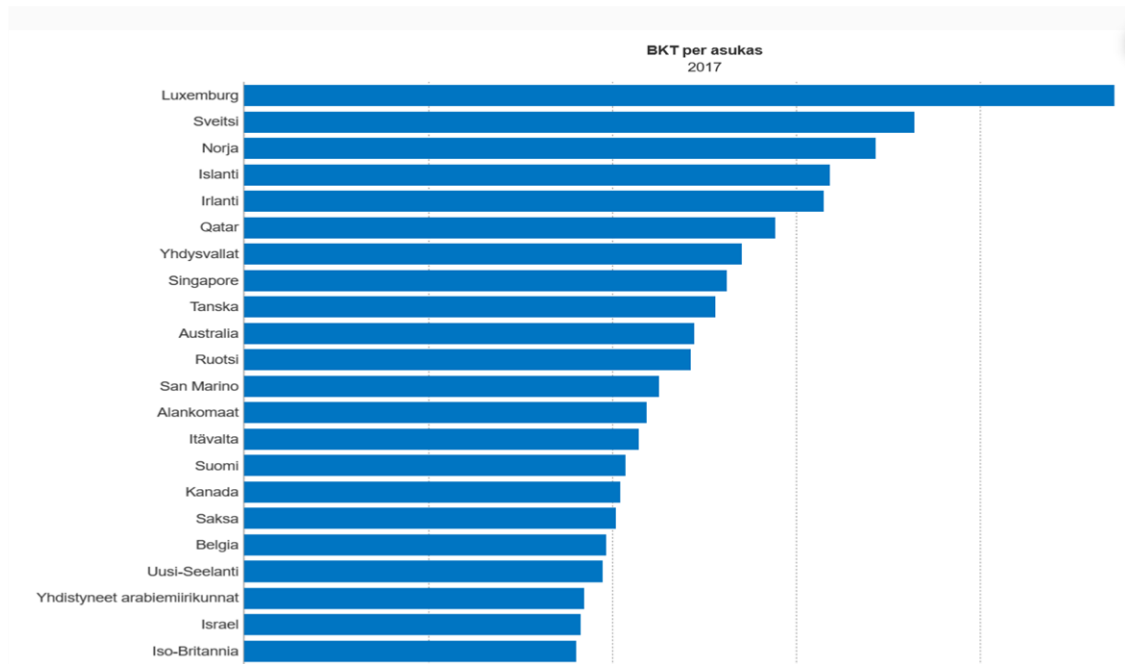
Työttömyysaste Norjassa on laskenut entisestään edellisistä vuosista, ollen ainoastaan 4,2 %. Toisaalta väestön ikääntyminen voi tulevaisuudessa osaltaan muodostua ongelmaksi, kun työikäisten määrä vähenee ja eläkeikäisten määrä kasvaa on Norjalla edessään työvoimapulan aiheuttamia haasteita. (Focus Economics 2019; Index of Economic Freedom 2019.)

Kuvassa 3. näkyy Maailman Pankin (2018) julkaisema kaavio Norjan BKT:N kehityksestä yhdeksän vuoden ajalta, mittayksiköt ovat miljardeja ja valuutta Yhdysvaltain dollari. (Trading Economics 2018.)



**Kuva 3.** Norjan bruttokansantuotteen määrän kehitys vuosina 2009-2017. (Trading Economics, World Bank 2018.)

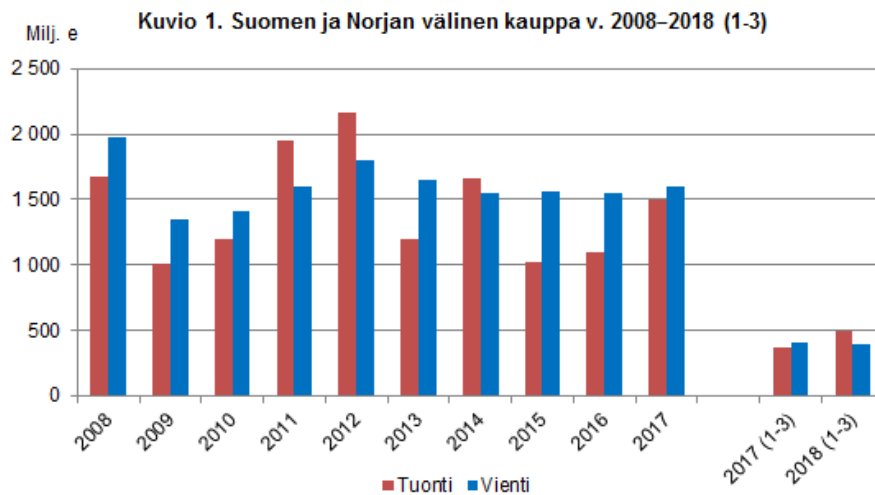
Muihin Pohjoismaihin verrattuna Norjan bruttokansantuote asukasta kohden on suurin ja jopa koko maailman mittakaavassa kärkijoukossa. Globaliksen (2018) julkaisemassa maailmantilastossa esitellään vuoden 2017 bruttokansantuotteen määrä asukasta kohden, jossa Norja sijoittuu kolmanneksi.



**Kuva 4.** BKT määrä asukasta kohden 2017. (Globalis 2018.)

### 3.2 Kaupankäynti Suomesta Norjaan

Kuvan 5. tullin (2018) tilastossa voidaan nähdä Suomen ja Norjan kaupankäynnin kehitys viimeisen kymmenen vuoden ajalta, jossa vienti on pysytellyt lähes samalla tasolla viimeisen neljän vuoden ajan. Vuonna 2018, Suomen kokonaisviennin osuudesta vienti Norjaan oli 2,7 %, ollen 12. suurin viennin kohdema. (Tulli 2019.)



**Kuva 5.** Tilasto Suomen ja Norjan välisestä kaupankäynnistä 2008–2018. (Tulli 2018.)

Suomesta Norjaan vietävien metallien ja metallituotteiden osuus kokonaisviennistä vuonna 2017 oli 12 %. Muita merkittäviä yli kymmenenprosenttiyksikön osuuden ylittäviä tavararyhmiä olivat moottorit, teollisuuden koneet ja laitteet (17,6 %), kemialliset aineet ja tuotteet (14,8 %) sekä kuljetusvälineet (14,7 %). (Tulli 2018.) Suomen ja Norjan kaupankäynti on potentiaaliin ja maiden läheiseen etäisyyteen nähden, melko vähäistä. Norjalaiset pitävät suomalaisyrityksiä täysin mahdollisina kauppakumppaneina, mutta kokevat suomalaisen lähestymistavan olevan liian varovainen. Suomalaisilta yrityksiltä odotettaisiinkin aktiivisempaa yhteydenottoa ja panostusta, sillä norjalaiset kaipaavat kauppakumppaneiltaan luotettavuutta, joka voidaan osoittaa vaan läsnäololla ja onnistuneilla lähestymisyrityksillä. (Yrittäjät 2017.) Danske Bankin teettämässä kyselyssä (2016) Pohjoismaiset johtajat arvioivat pohjoismaisia kauppakumppaneita, jossa Suomi sijoitettiin sijalle 2. heti ruotsalaisten jälkeen. Tutkimuksessa selvisi, että suomalaisia arvostetaan kauppakumppaneina muun muassa sujuvan kommunikoinnin vuoksi. (Danske Bank 2016.)

### 3.3 Norjan koneistusmarkkinat

Koneistusalan tuotteita voidaan käyttää laajasti teollisuuden eri osa-alueilla, Norjassa ekologinen sähköntuotanto, sekä öljy- ja kalastusteollisuus vaativat valtavia investointeja, muuan muassa toimiviin meriliikenneyhteyksiin ja erilaisiin tuotantolaitoksiin. Norjassa useat telakat valmistavat aluksia mm. merivoimille, matkustajaliikenteelle sekä kalanviljelyyn. (Finnvera 2019.) Norjalaisia pörssinoteerattu-

ja kone- ja laitevalmistajia ovat muun muassa Aker Solutions AKA, Bergen Group ja Tomra Systems ASA ja maan tuottoisimpien yritysten listalla on useita sähkö-, kaasu-, ja lämpöhuoltoja sekä raakaöljy- ja maakaasutuotantoa harjoittavaa yritystä. (Largest companies 2019, Nordnet. 2019) Kohdeyrityksen valmistamia komponentteja voidaan käyttää pienten koneiden ja laitteiden osina, mutta myös valtamerilaivoissa ja prosessiteollisuudessa, joihin myös edellä mainitut toimialat lukeutuvat. (Nortech Metal Oy 2019.)

### 3.4 Norjan kaupankäyntikulttuuri

Maantieteellisesti lähellä toisiaan sijaitsevat markkina-alueet muistuttavat myös kaupankäyntikulttuuriltaan toisiaan, kuten Pohjoismaat, joiden väliset erot ovat hyvin vähäiset. (Karhu 2002, 11.) Norjan kaupankäyntikulttuuri on hyvin Suomen kaltaista, vähän hierarkkista ja yksilöllisyyttä korostavaa. Norjassa hallituksen, työnantajaliitojen sekä työntekijäjärjestöjen välillä vallitsee toimiva yhteistyösuhde. Norjassa kaupankäyntikulttuuri pitää sisällään muun muassa seuraavat seikat:

- epämuodollinen kommunikointi
- hierarkiat merkityksettömiä
- yhteistyö toiminnan perusta
- luottamukselliset suhteet
- tehokkaat työntekijät
- tasapaino työn ja yksityiselämän suhteen
- tasa-arvoisuus
- riskinottovalmius. (Invest Norway, 2018)

Norjalaisyrittäjässä uuden tulokkaan saattaa olla vaikea erottaa esimies muista työntekijöistä, koska ilmapiiri on rento ja työntekijöitä arvostetaan statuksesta huolimatta. Usein työntekijät ovat mukana päätöksenteossa, heidän mielipidettään arvostetaan, ja ehkä juuri tästä syystä henkilöstö on motivoitunutta ja halukasta kehittymään. Norjalaiset ovat myös hyvin luonnonläheisiä, joka näkyy heidän arvomaailmastaan. (New In Norway 2019) Norjalaisessa kulttuurissa täsmällisyyttä arvostetaan, myöhästymisen tapaamisesta antaa negatiivisen viestin ja kertoo ar-

vostuksen puutteesta muita kohtaan. Liiketapaamisissa on tilaa avoimelle keskustelulle ja tästä syystä ne voivat olla aikaa vieviä, sillä jokaisella tulee olla mahdollisuus esittää mielipiteensä ja kannanottonsa, kuitenkin toisia osallistujia keskeyttämättä. (Working In Norway 2019.)

## 4 VIENTIÄ TUKEVAT ORGANISAATIOT

Tässä luvussa esitellään Suomessa toimivia tuki- ja rahoitusorganisaatioita, jotka antavat lisäresursseja ja työkaluja yrityksen kansainvälistymisprosessiin. Tarkastellaan myös paikallisesti toimivia hankkeita ja organisaatioita, joita kohdeyritys voi mahdollisesti käyttää apunaan.

### 4.1 Vientiorganisaatioiden tehtävät

Vientiorganisaatiot voivat olla yritysten apuna neuvomassa, tukemassa tai luomassa asiakas- ja yhteistyösuhteita, sekä antamassa että takaamassa rahoitusta. Suomessa on useita organisaatioita, jotka tukevat kotimaisia yrityksiä kansainvälistymisessä. (Vahvaselkä 2009, 42) Suomessa vientiä tukeva toiminta sai alkunsa muuhun Eurooppaan nähden myöhään, vasta 1960-luvulla, jolloin perustettiin ensimmäiset organisaatiot. Näiden organisaatioiden tarkoitus oli tehdä Suomea ja suomalaisia yrityksiä tunnetuksi maailmalla ja alettiin kouluttaa osaavia asiantuntijoita ja henkilöstöä kansainvälisen liiketoiminnan tehtäviin. (Seristö 2002, 11-12.) Suomen kansainvälistymispalveluita tarjoavat organisaatiot on kerätty yhteen Team Finland -verkostoksi, joka pitää sisällään kaikki julkiset toimijat. Verkoston tavoitteena on tarjota täydellinen palveluketju yritysten kansainvälistymisprosessin jokaiseen vaiheeseen. (Team Finland 2019.)

#### 4.1.1 Tutkimus, kehitys ja neuvonta palveluita tarjoavat organisaatiot

Suomessa on lukuisia organisaatioita, jotka tarjoavat palveluitaan yritysten tueksi, joista ohessa esitellään muutamia, kuten TE-keskus, joka toimii Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskuksen, eli tutummin ELY-keskuksen alaisuudessa. TE-keskukset tarjoavat alueellisissa toimistoissaan kansainvälistämispalveluitaan yrityksille, joiden on tarkoitus madaltaa kynnystä kansainvälistymiselle ja toisaalta taas ehkäistä mahdollisia riskejä ja ongelmia, joita kansainvälistymisessä tulee huomioida. TE-keskuksia on 15 toimipistettä ympäri Suomen. (Vahvaselkä 2009, 44; Melin 2011, 22) *Osuuskunta Viexpo* on kansainvälistymistä edistävä organisaatio, joka on Pohjanmaan TE-keskuksen yksikkö. (Vahvaselkä 2009, 46.)

Kauppakamarit puolestaan tarjoavat neuvontapalveluita yritysten etabloituessa uusille markkinoille, niiden tarkoituksena on edistää yritysten kasvua ja kehitystä hyvällä elinkeinoelämän tuntemuksella. Kauppakamarit toimivat alueellisesti, valtakunnallisesti sekä kansainvälisesti ja näiden verkostojen avulla ne takaavat yrityksiä hyödyttäviä palveluita, kuten lakiasianneuvontaa sekä tarjoavat apua esimerkiksi asiakirjojen ja kauppasopimusten laatimisessa. (Vahvaselkä 2009, 46; Melin 2011, 25-26.)

Business Finland on aikaisemmin toimineiden organisaatioiden Finpron ja Teke-sin yhdistymisen tuotos. Organisaation päätavoitteena on olla nopeuttamassa yritysten kansainvälistymistä, tarjoamalla kokemuksen tuomia etuja ja kokonaisvaltaisia palveluita, kansainvälistymissuunnittelusta aina toteuttamiseen saakka. Business Finlandilla on maailmanlaajuiset konsulttiverkostot, jotka antavat maksutonta neuvontaa. Organisaatiolla on Norjassa Suomen konsulaatin yhteydessä toimisto, jossa suomalaiset toimihenkilöt auttavat kotimaisia yrityksiä etabloitumaan Norjan markkinoille ja hoitavat maiden välisiä liikesuhteita. Organisaatiolla on erilaisille yritykselle suunnattuja ohjelmia ja tapahtumia, kuten esimerkiksi Arktinen meri- ja offshoreteollisuuden ohjelma, jossa pk-yrityksiä kannustetaan kansainvälisille laivanrakennus- ja meriteollisuusmarkkinoille. (Business Finland 2019.)

Management Institute of Finland, MIF Oy on koulutus- ja kehittämisorganisaatio, joka on suomalaisten yritysten kansainvälistymisen tukena, tarjoamalla valmennuksia ja ohjelmia muun muassa johtamiseen, myyntiin, markkinointiin, ostoon ja hankintaan sekä kansainvälisen liiketoiminnan kehittämiseen. (Vahvaselkä 2009, 45; Melin 2011, 25.) MIF järjestää monipuolisesti erilaisia koulutuksia kansainvälistymisen perusteista, edistyksellisimpiin yksilöidyille markkinoille suunnattuihin koulutuksiin (MIF 2019.)

Valtiovarainministeriön alaisuudessa toimivat virastot tilastokeskus ja tullit ovat kansainvälisen kaupan kannalta välttämättömiä organisaatioita. Tilastokeskuksen tehtävänä on ylläpitää ja tuottaa tilastotietoja, esimerkiksi Eurostat-tilastot, joilla seurataan Suomen tuontia ja vientiä. Tullit taas on ulkomaankaupan- ja liikenteen

yleisviranomainen, joka mm. huolehtii verotuksesta, tulliselvityksistä ja huolehtii EU:n tullilainsäädännön toteutuksesta. (Vahvaselkä 2009, 33.)

#### **4.1.2 Kansainvälisiä rahoituspalveluita tarjoavat organisaatiot**

ELY-keskus myöntää yrityksille pitkän aikavälin kehittämistukea, jotta yritys voi kehittää kansainvälistymisprosessiaan, se tarjoaa myös rahoitusta, rahoitusneuvontaa sekä erilaisia koulutusmahdollisuuksia, esimerkiksi Globaali-kehittämishjelma, jonka tarkoituksena on selvittää ja arvioida millaiset mahdollisuudet yrityksellä on kansainvälisillä markkinoilla. (Melin 2011, 37.)

Business Finland tarjoaa neuvontapalveluiden ohella myös rahoitusta tutkimus- ja kehittämissuhteisiin, joita ovat mm. markkina- ja kansainvälistymisselvitykset. Organisaation tavoitteena on edistää suomalaisyritysten pärjäämistä kansainvälisillä markkinoilla ja järjestää mm. rahoitusta esimerkiksi messuhankkeisiin. (Business Finland, 2019.)

Valtion omistama Finnvera puolestaan tarjoaa yrityksille kansainvälistymislainoja- ja takauksia. Vientiä aloittava kotimainen yritys voi hakea myös vientitakuita, jotta yritys voi saada pankilta rahoitusta. (Vahvaselkä 2009, 43.)

Pohjoismaiden investointipankki NIB tarjoaa rahoitusta yrityksille, jotka ovat ai-keissa ryhtyä ympäristöä parantaviin hankkeisiin, tarkoituksena vahvistaa kilpailukykyään. Toiminta jaotellaan neljään osaan, pitäen sisällään seuraavat: energia, ympäristö, kuljetus, logistiikka ja viestintä sekä innovaatiot. Hankkeilla tulisi olla siis positiivisia vaikutuksia kestävästä kehityksen näkökulmasta. (Melin 2011, 39.)

#### **4.1.3 Pohjanmaalla toimivia organisaatioita ja yhteistyöhankkeita**

VASEKin eli Vaasan seudun kehitys Oy:n tavoitteena on tukea alueen yrityksiä sekä markkinoida ja kehittää seudun elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä. VASEKin kehittämistoimintaa ohjaa tällä hetkellä muun muassa Vaasan seudun elinvoimastrategiassa, jossa on mukana seitsemän lähialueen kuntaa ja joka sijoittuu vuosille 2016-2020. Elinvoimastrategian tarkoituksena on tukea seuraavia osa-alueita: elinvoimainen toimintaympäristö, alueen houkuttelevat palvelut, globaali osaami-

nen sekä neljäntenä osa-alueena kansainvälisesti kilpailukykyiset yritykset. VASEK:n rooli tässä kunnallisessa yhteistyössä, on olla yhteistyökumppanina ja ohjausryhmien jäsenenä, seurata alueellisia strategioita ja ohjelmia, sekä myöntää rahoitusta erilaisten organisaatioiden hankkeille. (VASEK 2019.)

Kuten aikaisemmin mainittu, Osuuskunta Viexpo toimii Pohjanmaan ja Etelä-Pohjanmaan alueelle. Se palvelee pk-yrityksiä tarjoamalla neuvoja ja kansainvälistymistä edistäviä palveluita. Osuuskunta perustettiin vuonna 1970 ja oli ensimmäinen alueellinen vientiä edistävä organisaatio Suomessa. Viexpo on kehittänyt ja voimistanut toimintaansa vuosikymmenten aikana ja tällä hetkellä onkin Suomen johtavin yhteisvientihankkeiden organisaattori. Viexpo tarjoaa yrityksille mm. mahdollisuuksia päästä osallistumaan näytteilleasettajaksi kansainvälisille messuille sekä järjestävät markkinaselvitysmatkoja. Organisaation päätehtävä on olla mukana pk-yritysten kansainvälisessä kasvussa ja sen kunnianhimoinen tavoitteensa on Suomen pk-yritysten viennin kaksinkertaistaminen vuoteen 2025 mennessä. Viexpo koordinoi Nordic Hub -nimistä verkostoa, se koostuu elinkeinoelämää kehittävästä organisaatioista, jotka tukevat pk-yritysten Pohjoismaista kansainvälistymistä. (Viexpo 2019.)

VASEK ja Osuuskunta Viexpo käynnistivät yhdessä Yrkes Academin kanssa Nordic Gateway-hankkeen vuonna 2015, jonka tarkoituksena on lisätä öljy-, ja kaasuteollisuuden, meriteollisuuden ja rakentamisen saralle uusia yrityksiä etabloitumaan Pohjoismaisille ja ennen kaikkea - Norjan markkinoille. (Viexpo 2019, Vasek 2019.)

Vaasan ja Uumajan kaupunkien yhteisomistuksessa oleva varustamo NLC Ferry Oy Ab eli Wasaline, on toiminut Merenkurkun kuljetusyhteytenä vuodesta 2013. Yritys kuitenkin ennakoi, ettei vuonna 1981 käyttöön otetun laivan toimintaa voida jatkaa enää seuraavalle vuosikymmenelle siirryttäessä. Vuonna 2017 varustamon omistajat päättivät aloittaa neuvottelut uuden laivan hankinnasta. Neuvotteluissa esitettiin haettavaksi rahallista tukea Suomen ja Ruotsin valtiolta, EU:lta sekä Vaasan ja Uumajan lähialueen kunnilta. (LadySailor 2018.) Neuvottelut saatiin päätökseen vuoden 2019 alussa, ja projekti pääsi etenemään siten, että Vaasan ja

Uumajan kaupungit ovat uuden ympäristöystävällinen laivan päärahoittajia, ja laiva valmistunee 2021 kevään aikana. (Vaasa 2019.)

Midway Alignment of the Bothnian Corridor- hankkeen tarkoitus uuden laivan myötä on taata sujuva, turvallinen ja ympäristöystävällinen kuljetus sekä matkustajille, että rahdille. Laivan tarkoitus on yhdistää Suomi ja Ruotsi lähemmäs Eurooppaa toimivalla laivaliikenteellä ja myös lisätä rautatiekuljetuksia maantiekuljetusten rinnalle. (Midway Alingment 2019.)



**Kuva 6.** Midway Alingment kulkuyhteydet. (Midway Alingment 2019.)

## 5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiiristä osuutta. Opinnäytetyön teoriaosuuden viitekehys antaa pohjan varsinaisen empiirisen tutkimuksen toteutukselle. Lisäksi avataan käsitteistöä, kuten työssä käytettävät tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät. Luvussa kuvataan myös varsinaisen tutkimuksen toteutusta ja lopulta esitellään saavutetut tulokset ja analysoidaan ne.

### 5.1 Teorettinen viitekehys

Haastattelu jaoteltiin teemoittain pitäen sisällään neljä eri aihepiiriä:

- Pk-yrityksen kansainvälistymisprosessin haasteet
- Norjan markkinapotentiaali ja asiakkaiden saavutettavuus
- Suomen ja Norjan kauppasuhteet
- Norjalainen kaupankäyntikulttuuri.

Haastattelut analysoidaan aihepiirien mukaisesti osa-alueittain ja haastattelussa käytettävä kysymysrunko löytyy liitteistä. (Liite 1.) Haastatteluihin osallistui viisi Norjan kaupankäynnin erityisosajaa, joista kaikilla on vähintään viiden vuoden kokemus Pohjoismaiseen kaupankäyntiin liittyvissä työtehtävissä.

### 5.2 Tutkimusmenetelmän ja tiedonkeruumenetelmän valinta

*Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen* tarkoituksena on kuvata todellista elämää kokonaisvaltaisesti. Sen avulla pyritään hahmottamaan mahdollisimman tarkkoja kuvauksia ja luonnehdintoja tutkittavasta asiasta tutkimuksessa mukana olevilta henkilöiltä, pohjautuen heidän omaan näkökulmaansa ja ymmärrykseensä. Laadullisia tutkimusmetodeja on useita, kuten teemahaastattelu, osallistava havainnointi, ryhmähaastattelut ja dokumenttien analysointi. (Hirjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156-160.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat ryhmäkeskustelut ja yksilölliset syvähaastattelut. (Sipilä 2008, 260.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella ominaisia piirteitä ovat:

- Todellisissa olosuhteissa tapahtuva kokonaisvaltainen tiedonhankinta
- Tutkittavana on henkilö, jota havainnoidaan ja tietoa kerätään esimerkiksi keskustelemalla, eikä esimerkiksi mittaustyökalun avulla siitä saadu tuloksia.
- Tutkimuksessa on tärkeä tutkia laaja-alaisesti ja yksityiskohtaiseksi, jotta voidaan löytää odottamattomia asioita.
- Laadullisten metodien käyttö, jotta tutkittavan henkilön omat tulkinnat ja näkökulmat ovat pääosassa.
- Tutkittavat henkilöt eivät ole satunnaisesti valittuja
- Tutkimus on joustava ja muovautuu olosuhteisiin mukautuen
- Tutkimusaineisto on ainutlaatuista. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 160.)

*Haastattelu* voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen; *lomakehaastatteluun*, *teema-haastatteluun sekä strukturoimattomaan haastatteluun*, sen mukaan miten tiukasti haastattelukysymykset on asetettu. Todellisuudessa haastattelun malleja on kuitenkin useita, jotka ovat tavallaan näiden edellä mainittujen yhdistelmiä, kuten *strukturoimaton haastattelu*, *puolistrukturoitu haastattelu*, *syvähaastattelu sekä kvalitatiivinen haastattelu*. Lomakehaastatteluissa kysymykset on asetettu tarkoin, kysymysten esittämisjärjestys on määritelty ja haastateltavalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelumenetelmä pitää sisällään tutkijan syventymisen tutkittavaan aiheeseen, jonka mukaan pystytään valitsemaan oikeat asiantuntijat haastateltaviksi ja esittää heille kysymyksiä, joiden avulla saavutetaan uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Kysymykset esitetään vapaamuotoisesti tietyn teeman ympärille ja vastauksen haastateltava saa antaa omin sanoin. Strukturoimattomasta haastattelusta käytetään myös nimitystä *syvähaastattelu*, jolloin tutkija esittää avoimia kysymyksiä tutkittavalle. Haastattelun runko rakentuu täysin vastaajan esittämien vastausten varaan, etenee myös hyvin vapaana ja keskustelumuotoisena. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 43-47.)

Haastattelu on erittäin tehokas tiedonkeruumenetelmä, jossa tutkija ja vastaaja ovat vuorovaikutuksissa keskenään. Tarkoituksena on selvittää tiettyä aihealuetta koskevia kysymyksiä, haastattelulla on selkeä runko ja tema, mutta kysymysten muoto ja järjestys saattaa vaihdella haastattelun edetessä. Haastattelussa voidaan esittää selventäviä ja syventäviä lisäkysymyksiä, jotta saavutetaan mahdollisimman tarkat kuvaukset tutkittavasta aiheesta. Haastatteluiden huono puoli on materiaalin laajuus, jonka analysointi vaatii runsaasti aikaa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 202-203.)

### **5.3 Suunnittelu ja toteutus**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada tarkkaa, yksityiskohtaista tietoa Norjan kaupankäyntikulttuurin erityisasiantuntijoilta, joten tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tässä tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka avulla asiantuntijoiden osaamista ja tietotaitoa Norjan kaupankäynnistä pystyttiin hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla.

Haastattelut toteutettiin huhti-toukokuun aikana, puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja haastateltavat saivat tutustua kyselylomakkeeseen, ennen varsinaista haastattelua. Kuvassa 7. esitellään haastateltavien henkilöiden toimenkuvat, heistä jokainen työskentelee norjalaisten toimijoiden parissa ja heillä on tietoa Norjan kulttuurillisista erityispiirteistä, sekä Suomen että Norjan kauppasuhteista. Haastatteluista kolme toteutettiin puhelimitse, ja yksi toteutettiin ryhmähaastatteluna, jossa oli kaksi osallistujaa VASEK Oy:stä.

<p><b>Viexpo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viexpon Pohjanmaan aluepäällikkö, toiminut Pohjoismaiden kaupankäyntiin liittyvissä tehtävissä noin 5 vuoden ajan</li> <li>• Skandinavian suuntautuvan Nordic Gateway -hankkeen projektipäällikkö.</li> </ul>
<p><b>PNP Crossing borders</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PNP Crossing borders toimitusjohtaja, toiminut Norjan kaupankäynnin parissa noin 12 vuoden ajan ja Pohjoismaisessa kaupankäynnissä jo yli 20 vuoden ajan.</li> <li>• Yritys tarjoaa kieli- markkinointikoulutuksiaan yrityksille, jotka haluavat tehostaa kansainvälistymistoimintojaan.</li> </ul>
<p><b>Finnish Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustanut suomalaisen Finnish Partners yrityksen, joka auttaa suomalaisia yrityksiä verkostoitumaan Pohjoismaissa.</li> <li>• Työskennellyt Pohjoismaisen kaupankäynnin parissa yli 10 vuoden ajan.</li> </ul>
<p><b>Vasek Oy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Senior Business advisor Vasek Oy:llä</li> <li>• Mukana Nordic Gateway hankkeessa ja toiminut Pohjoismaisen kaupankäynnin asiantuntijana vuodesta 2014</li> </ul>
<p><b>Vasek Oy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistiikka-asiantuntija Vasek Oy:llä</li> <li>• Pohjois-Norjan kaupankäynnin asiantuntija, toiminut norjalaisen kaupankäyntiin liittyvissä tehtävissä vuodesta 2013 lähtien.</li> </ul>

**Kuva 7.** Teemahaastatteluihin osallistuneiden henkilöiden toimenkuvat.

## 5.4 Tulokset

Työssä saadut tulokset esitellään osa-alueittain teoriaa mukaillen seuraavasti: pk-yrityksen kansainvälistyminen, Norjan markkinapotentiaali ja asiakkaiden saavutettavuus, Suomen ja Norjan kauppasuhteet sekä norjalainen kaupankäyntikulttuuri.

### 5.4.1 Pk-yrityksen kansainvälistymisen haasteet

Haastattelun ensimmäisen osion avulla pyrittiin selvittämään millaisiin haasteisiin pk-yritys törmää kansainvälistymisprosessissaan ja mihin asioihin erityisesti tulisi kiinnittää huomiota.

Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että kansainvälistymisen tulisi olla pitkäkestoinen tarkkaan harkittu ja perusteltu prosessi. Vaikka yritys ei ensimmäisinä vuosinaan tuottaisi näkyvää tulosta, on silti prosessia jatkettava ja pysyttävä suunnitelmassa. Yksi vastaaja kiteyttää kansainvälistymisen kolmeksi tärkeimmäksi asiaksi

tiedon, taidon ja tahdon. Tieto ja taito pitävät sisällään riittävän osaamisen ja tiedon, joita voidaan tarvittaessa ostaa myös yrityksen ulkopuolelta, mutta tahdon, tulee olla yrityksen sisällä ja luotto omaan tekemiseen tulisi pystyä säilyttämään.

Kaikki vastaajat painottivat resurssien tärkeyttä, yrityksen tulee tavalla tai toisella kartoittaa omat resurssinsa. Omat voimavarat ja taidot tulee punnita ennen kansainvälisille markkinoille siirtymistä. Uusille markkinoille siirtyminen vaatii läsnäoloa kohdemaassa ja verkostojen luomista, joka kuluttaa ajallisia ja rahallisia resursseja. Yksi vastaaja lisää, ettei resurssipula ole ainoastaan pienten pk-yritysten ongelma, vaan koosta riippumatta, yritysten resurssipula on yleinen haaste. Ongelmia saattaa aiheuttaa muun muassa se, miten löytää keinot irrottaa henkilö tutustumaan uusiin markkinoihin ja luomaan suhteita, kun jokaisella on tarkoin asetetut työtehtävät ja toimenkuvat. Kaikki haastateltavat pitivät erityisen tärkeänä markkinoihin tutustumista ja sanoivat luottamuksellisten kauppasuhteiden olevan Norjan kaupankäynnin peruselementti, että kaupankäynti voidaan ylläpitää aloittaa.

Yksi vastaajista haastaa yrityksiä miettimään tarkoin, onko kansainvälistyminen perusteltua. Mikäli kotimaanmarkkinoilla löytyisi vielä potentiaali, ei kansainvälistyminen välttämättä kannata. Lisäksi hän muistuttaa, että kansainvälistymisessä voidaan edetä vaiheittain, ensin esimerkiksi siirtymällä Vaasasta Uumajaan, sillä ns. ”epäonnistuminen lähellä on halvempaa yritykselle”, eikä suoraan tähdätäkään suurille markkinoille, jolloin investoinnitkin olisivat suurempia. Useampi vastaaja mainitsee, että yrityksen tulee tehdä erilaisia analyysejä mm. markkinapotentiaalista ja mahdollisista asiakkaista, joiden avulla pystytään toteamaan, onko viennin aloittamiselle perusteita vai ei.

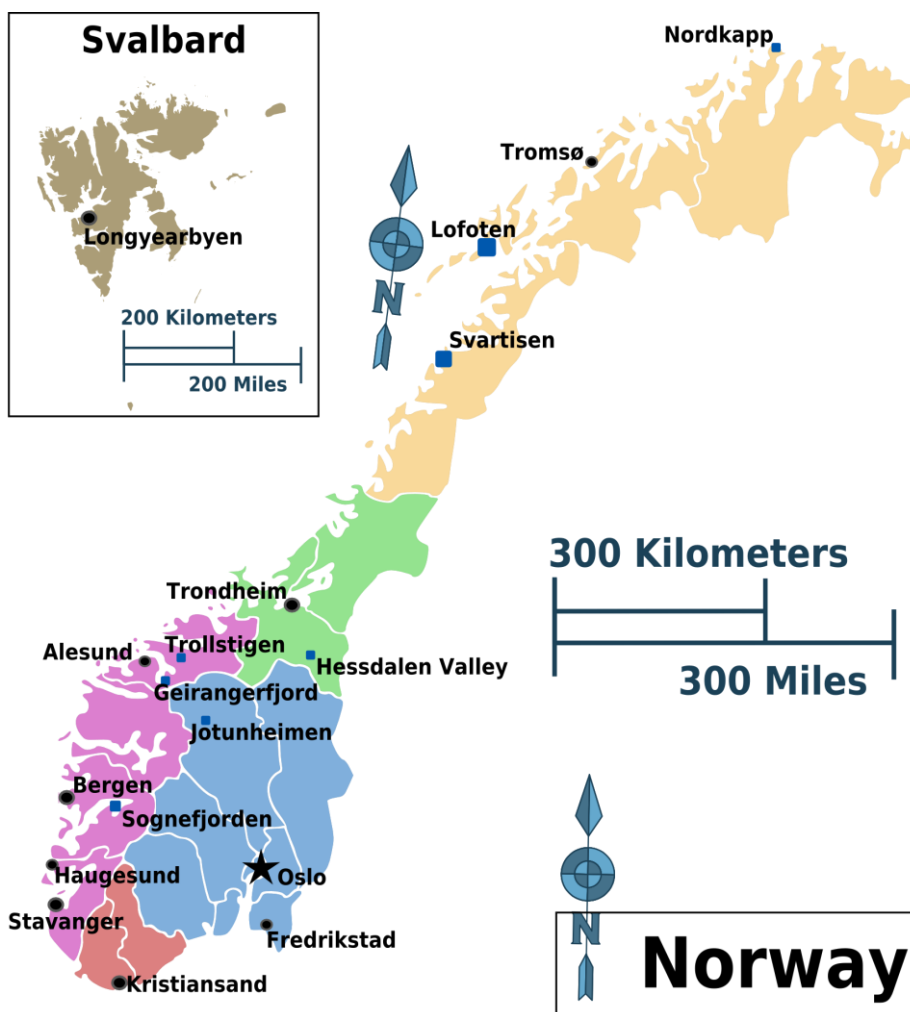
Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että puuttuvat resurssit, joita yrityksellä ei ole, tulee hankkia yrityksen ulkopuolelta. Esimerkiksi Norjan kaupankäynnin yhteydessä oleellisena voidaan pitää kielipalveluiden hankkimista, mikäli sitä ei yrityksen sisäältä löydy. Haastateltavat mainitsivat lukuisia kotimaassa toimivia organisaatioita, joista erinäisiä kansainvälistymispalveluita voidaan hankkia, osa ovat

maksullisia ja toiset ilmaisia palveluita, joita yritykset voivat tarvitessaan käyttää apunaan.

#### **5.4.2 Norjan markkinapotentiaali ja asiakkaiden saavutettavuus**

Norjan markkinapotentiaalista keskusteltaessa, kaikki vastaajat nostivat esiin vuoden 2015 kaasu- ja öljykriisin, jolloin Norjan talous koki notkahduksen. Heillä oli myös yhteinen näkemys siitä, ettei kyseessä ollut negatiivinen asia, vaan siitä sai alkunsa laaja tapahtumien ketju, joka tänä päivänä on johtanut siihen, että Norjan tuotanto on kustannustehokasta ja norjalaiset yritykset ovat erittäin hintatietoisia. Aluksi kriisin jälkeen norjalaiset olivat hiukan varovaisia ja he panostivat pääosin norjalaisiin yrityksiin ja tuotteisiin, mutta tällä hetkellä kaikkien vastaajien mukaan tilanne näyttää erittäin potentiaaliselta myös suomalaisille yrityksille Norjan markkinoilla. Muutama vastaaja painottaa, että yrityksellä tulee olla kilpailukykyinen ja laadukas tuote, parempi, kuin muut vastaavat tuotteet markkinoilla. Tämä onkin haaste yrityksille, miten tuotteesta saadaan parempi kuin Norjan markkinoilla jo olemassa olevat tuotteet, säilyttämällä kilpailukykyisen hinnan.

Potentiaalisina kauppalueina vastaajat mainitsivat Lounais-Norjassa sijaitsevan Stavangerin, joka on kaasu- ja öljyteollisuuden keskittymä sekä Oslon alueen, jossa on runsaasti teollisuutta. Lisäksi he mainitsivat Trondheimin, jossa on paljon investointeja sekä Pohjois-Norjan, joka on sijainniltaan ja potentiaaliltaan myös erittäin kiinnostava kohde. Kahden vastaajan mukaan Pohjois-Norjassa sijaitsevat pienet yritykset etsivät yhteistyökumppaneita ja alihankkijoita omille projekteilleen, joihin suomalaiset yritykset olisivat varsin potentiaalisia.



**Kuva 8.** Norjan kartta.

Kaikki vastaajat ovat työskennelleet pitkään norjalaisten parissa ja olivat sitä mieltä, että norjalaiset asiakkaat ja yhteistyökumppanit tulee tavata aidossa vuorovaikutuksessa. Heidän kanssaan tulee viettää aikaa ja luoda suhteet, ennen kuin aloitetaan varsinaisesti myymään.

Vastaajien mukaan messut ja alan tapahtumat ovat paikka, jossa potentiaalisia yhteistyötahoja voidaan tavoittaa. Norjassa on useita kaasu- ja öljyteollisuuden, laivateollisuuden, sekä muita energiateollisuuden messuja. Kaksi vastaajista mainitsevat Norjassa ja Ruotsissa järjestettävät Euro-Expo labyrinttimessut, jotka he ko-

kevat hyödyllisiksi teollisuusalan yrityksille osallistua. Muita mainittuja messuja olivat muun muassa Nor-Shipping laivanrakennusmessut, ONS offshore, Offshore sekä Nor-Fishing, jotka ovat energiateollisuuden messuja. Kaikki vastaajat kehottivat suomalaisia yrityksiä osallistumaan myös pienemmille messuille, joita järjestetään pienemmillä paikkakunnilla. Monesti pienillä messuilla ei ole useita ulkomaisia yrityksiä, jolloin suomalainen yritys erottuu joukosta paremmin. Yksi vastaaja kehottaa perehtymään messujen osallistujiin etukäteen ja sopimaan tapaamisia potentiaalisten yhteistyökumppaneiden kanssa, jolloin matkasta voi saada mahdollisimman paljon hyötyä irti ja päästään verkostoitumaan, kuten vastaajat kehottivat.

Yksi vastaaja esittelee Norjassa olevan erilaisia klustereita, keskittymiä, joiden kautta mahdollisia yhteistyökumppaneita pystyy etsimään esimerkiksi tietynlaisiin projekteihin. Myös kaksi muuta vastaajaa sivuavat haastattelussa Norjan klustereita ja kummastelevat suomalaisten yritysten kiinnostuksen puutetta Suomessa toimiviin organisaatiorenkaisiin, joihin osallistuminen on erittäin vähäistä. Näiden klustereiden ja organisaatiorenkaiden avulla suomalaisyritykset voisivat saada näkyvyyttä ja ns. ilmaista mainosta, ollessaan yhteistyökumppanina isompien yritysten rinnalla.

Kaikki vastaajat kertovat näkyvyyden olevan erittäin tärkeää, kun luodaan kuvaa yrityksestä potentiaalisille asiakkaille. Yhden vastaajan mukaan yrityksellä tulee olla näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa ja kotisivut, jotka herättävät mahdollisen asiakkaan kiinnostuksen. Sosiaalisesta mediasta tulee löytyä yrityksestä tietoa, jolla luodaan positiivista mielikuvaa yrityksestä ja tavoitellaan mainetta. Myös toinen vastaaja mainitsee kotisivujen tärkeyden uusien asiakkaiden luodessa. Eriyisesti kotisivujen kielen kääntäminen ruotsiksi tai norjaksi antaa Pohjoismaiselle yritykselle kuvan, että yritys on nähnyt vaivaa ja on todellisuudessa kiinnostunut käymään kauppaa heidän kanssaan.

### **5.4.3 Suomen ja Norjan kauppasuhteet**

Kaikki vastaajat sanovat, että maiden lyhyeen välimatkaan nähden kauppasuhteet Suomen ja Norjan välillä ovat erittäin vaatimattomalla tasolla. Yhden vastaajan

mukaan vientiä pystyttäisiin helposti lisäämään, sillä maiden väliset suhteet ovat hyvät ja norjalaiset investoivat Suomeen erittäin aktiivisesti. Tunnettuja norjalaisia merkkejä on useita kuten Cubus, Dressman, XXL, Gigantti ja Power, jotka ovat vallanneet Suomen markkinoita hyvin aktiivisesti. Suomalaisia yrityksiä on Norjassa hyvin marginaalisesti, verrattuna niin ikään Norjan naapurimaahan Ruotsiin, jossa Norjaan etabloituneita yrityksiä on yli kymmenkertaisesti suomalaisiin yrityksiin verrattuna.

Kaikki vastaajat ovat yhtä mieltä siitä, että Norjan jättäytyminen EU:n ulkopuolelle lisää byrokratiaa, mutta eivät koe tätä ongelmaksi yrityksen viennissä. Vastaa- jien mukaan Suomessa on lukuisia organisaatioita, joista yritys saa apua esimerkiksi vientiin liittyvissä haasteissa. Yhden vastaajan mukaan seuraamalla selkeästi ja johdonmukaisesti ohjeistuksia, asiat etenevät ongelmitta. Kaikki vastaajat mainitsevat positiivisen asenteen, olevan tärkein työkalu selvittää esimerkiksi byrokra- tiaan liittyvistä haasteista.

Suomen ja Norjan kauppasuhteiden kehitys nähdään hyvänä ja vastaajat toivovat yrityksiltä rohkeutta ja päättäväisyyttä suunnata Norjan markkinoille. Yhden vas- taajan mukaan Norjassa investoinnit energiasektorilla ovat valtavia ja potentiaalia löytyy ja on sitä mieltä, että kun suomalainen yritys pääsee sisään Norjan markki- noille, ovat norjalaiset erityisen lojaaleja ja hyviä kauppakumppaneita Suomelle.

#### **5.4.4 Norjalainen kaupankäyntikulttuuri**

Vastaajat antoivat hyviä esimerkkejä suomalaisen ja norjalaisen kaupankäynti- kulttuurin eroista, joita on syytä huomioida uuteen maahan etabloituessaan. Kuten muutama vastaaja mainitsee esimerkkinä maiden yhteiseksi intressiksi insinööri- osaamisen, mutta Suomen tyyli kauppasuhteita luodessa on suora ja tuotteeseen painottuva, kun taas norjalaiset haluavat ensin luoda hyviä luottamuksenarvoisia suhteita, jonka jälkeen keskittyvät tuotteen erityisominaisuuksiin. Läpi haastatte- lun, vastaajat toistivat luottamuksen olevan Norjan kaupankäynnin suurin edelly- tys, sillä norjalaiset haluavat tuntea kauppakumppaninsa.

Haastatteluissa tuli ilmi, että norjalaiset arvostavat suuresti, mikäli kauppakumppani yrittää puhua heille norjaa tai muuta skandinaavista kieltä, tämä kertoo myös kiinnostuksesta kauppakumppania kohtaan. Yhden vastaajan mukaan suurin ero Suomen ja Norjan välillä on myös se, että Norja on vauras valtio, jolla on ollut varaa valita kauppakumppaninsa, tästä syystä yrityksen täytyy olla hyvin valmistautunut ennen Norjan markkinoille suuntaamista. Sen tulee tuntea oma toimialansa ja tuotteensa, asiakkaiden haasteet, odotukset ja toiveet sekä yleinen markkintilanne ja saamaan potentiaalinen ostaja vakuuttuneeksi siitä, että juuri tämä kyseinen yritys pystyy tarjoamaan enemmän kuin kilpailijat.

Yksi vastaaja neuvoo, että Norjaan etabloituessaan yrityksen tulee sitoutua pitkäjänteiseen prosessiin, josta aiheutuu yritykselle myös suuria kustannuksia. Yksi vastaaja kannustaa yrityksiä tekemään laajat selvitystyöt, ennen Norjan markkinoille suuntaamista. Kaksi vastaajista pitivät kielitaidon huomioimista korvaamattoman suurena neuvotteluvalltina Norjan markkinoille suunnatessa, se on keino erottua muista Euroopan ja Baltian maista, jotka yrittävät solmia asiakkuuksia Norjassa.

## **6 ANALYSOINTI, POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä kappaleessa luodaan yhteenveto teemahaastattelujen pohjalta saaduista vastauksista, koskien Norjan koneistusalan markkinoita ja potentiaalisten asiakkuuksien löytymistä. Kappaleessa esitellään keskeisimmät johtopäätökset sekä annetaan konkreettisia suosituksia toimeksiantajalle, miten edetä kansainvälistymisprosessissaan. Lopuksi tarkastellaan työtä kokonaisuutena, vastaako se asetettua tutkimuskysymystä ja onko työ luotettava.

### **6.1 Vastausten analysointi ja teoriakytkökset**

Uusille markkinoille pääsy vaatii suurta panostusta yritykseltä muun muassa verkostoitumista ja suuria -sekä rahallisia että ajallisia resursseja, tämä käy ilmi niin teorian kappaleessa kaksi, kuin myös haastatteluiden pohjalta. Rahalliset resurssit tarkoittavat tarpeeksi suurta rahoitusta, jotta voidaan matkustaa kohdemaahan ja kasvattaa omaa toimintaa ja näkyvyyttä siellä. Ajalliset resurssit tarkoittavat yrityksen työntekijän läsnäoloa kohdemaassa. Hyvät ja luottamukselliset kauppasuhteet sekä verkostot, voidaan saavuttaa vaan läsnäololla kohdemaassa, jotta yhteistyökumppanit ja asiakkaat pääsevät tutuiksi toistensa kanssa. Kuten aikaisemmin työssä mainittiin, Norjan kaupankäynti perustuu luottamuksellisiin kauppasuhteisiin.

Haastatteluiden pohjalta kävi ilmi, että erilaisten analyysien käyttäminen nähdään välttämättöminä työkaluina vientipotentiaalin selvittämisessä. Niiden avulla voidaan selvittää, onko vienti ylipäättään yritykselle kannattavaa. Lisäksi tarvitaan hyvät perustelut ja laskelmat viennin aloittamiselle, markkinastrategiat ja analyysit, sekä niiden tarjoamat hyödyt esitellään myös työn teoreettisessa viitekehässä luvussa 2.

Teoriassa esitettyjen viennin lukujen, sekä vastaajien antamien kommenttien perusteella voidaan todeta, että Suomen ja Norjan kauppasuhteet ovat jääneet alhaiselle tasolle. Vastaajat näkivät Norjan ja Suomen välisen kaupankäynnin potentiaalisenä, he toivovat yrityksiä olemaan valveutuneita ja tarkastelemaan omia re-

surssejaan, mutta myös olemaan rohkeita ja päättäväisiä lähtiessään Norjan markkinoille.

Haastateltavat mainitsivat lukuisia Norjan kaupankäyntikulttuurillisia piirteitä ja painottivat niiden huomioimisen olevan erityisen tärkeää, etabloituessa uuteen maahan. Teoriassa esitellyt luonnehdinnat vastasivat osittain myös haastatteluissa ilmenneitä vastauksia, mutta myös eroavaisuuksia löytyi, jotka osoittautuivat erittäin mielenkiintoisiksi ja huomioimisen arvoisiksi asioiksi. Luotettavuutta Norjan kaupankäynnin keskeisimpänä tekijänä ei voida liikaa painottaa, sillä he todellakin haluavat tuntea kauppakumppaninsa, tämä tuli ilmi niin teoriassa, kuin haastateltavilta, joilla on vuosien kokemus norjalaisten parissa työskentelystä.

Haastatteluissa tulivat hyvin esiin vastaajien kokemukset norjalaisten kanssa kommunikoinnista, he pitivät erittäin tärkeänä, että yritetään synnyttää keskustelua, joko Norjaksi tai muulla skandinaavisella kielellä. Näin voidaan osoittaa todellinen kiinnostus kauppakumppania kohtaan ja kun varsinaista kaupankäyntiä ja sopimuksia tehdään, voidaan siirtyä englantiin tai muuhun yhteiseen kieleen. Tämä käy ilmi myös työn teoriassa luvussa 3., jossa käsitellään Norjan kaupankäyntikulttuuria.

## **6.2 Keskeisimmät johtopäätökset**

Kun työn tarkoituksena oli selvittää miten yritys voi etabloitua Norjan markkinoille, koen että vastaukseksi saatiin paljon konkreettisia neuvoja sekä tietoutta norjalaisista, heidän toimintatavoistaan ja liiketoimintakulttuuristaan. Voidaan todeta, että Norjassa on potentiaalia suomalaisille koneistusalan yrityksille ja suuret markkinat, mutta yrityksen tulee olla tarpeeksi hyvin valmistautunut ja motivoitunut ottamaan haasteen vastaan.

Messuja ja teollisuusalan tapahtumia Norjassa on runsaasti, joihin Norjaan etabloituvan yrityksen tulisi osallistua. Niissä yritys voi verkostoitua ja tavoittaa yhteistyökumppaneita, luoda uusia ja hoitaa vanhoja kauppasuhteita. Norjalaiset eroavat suomalaisista siinä mielessä, että ennen varsinaista kaupankäyntiä he haluavat luoda luottamuksellisia suhteita tutustumalla kauppakumppaniinsa. Tästä

syystä suomalaisten yritysten, tulee lähestyä norjalaisia yrityksiä henkilökohtaisesti, tuoda itsensä ja yrityksensä esille.

Yrityksen etabloituessa uuteen maahan on suositeltavaa tutustua kohdemarkkinoihin huolellisesti, ja monesti myös ulkopuolinen apu on elintärkeää. Ne resurssit, joita yrityksestä ei itseltään löydy tulee hankkia, kuten käyttämällä kansainvälistymistä tukevia organisaatioita, joilla on valmiit verkostot olemassa. Organisaatiot voivat auttaa suomalaista yritystä löytämään oikeat yhteistyökumppanit, jolloin voidaan säästää paitsi ajallisia, myös rahallisia resursseja.

Lisäksi työssä tuli ilmi, että Pohjanmaan sijainti on vahvuus viennissä Pohjoismaihin, sillä Suomesta on hyvät kulkuyhteydet Pohjoisen kautta Norjaan sekä potentiaali, jonka se tarjoaa. Varsinkin Pohjois-Norjassa on pieniä yrityksiä, jotka etsivät alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita. Tässä yhteydessä myös klusterit mainittiin, joihin kohdeyrityksen kannattaa tutustua. Vahvuutena painotettiin myös Pohjanmaalla olevaa kielitaitoa, jota suositeltaisiin käytettävän hyödyksi. Kielitaidosta olisi etua Norjan kaupankäynnissä muihin ulkomaisiin markkinoille pyrkijöihin verrattuna esimerkiksi itäeurooppalaisiin yrityksiin, jotka ovat osoittaneet lisääntyntä kiinnostustaan Norjan markkinoita kohtaan.

Pohjanmaalla on ollut useita hankkeita, jotka toimivat työkaluina vientiä aloittavalle yritykselle. Vaikka useat hankkeet ovat jo päättyneet, on näiden tuloksena kuitenkin organisaatiolle syntynyt verkostoja, joiden avulla yritys saattaa löytää potentiaalisia yhteistyökumppaneita ja toisaalta taas hankkeet ovat tehneet suomalaisia yrityksiä tutuksi Norjassa.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä ja tavoitellaan mahdollisimman todenperäisiä tutkimustuloksia. On tärkeää tarkastella työtä kriittisesti ja työn toteutusta ja lopputuloksia tuleekin arvioida erilaisilla mittareilla.

Tutkimuksen *reliabiliteetti* tarkoittaa, ettei työ ole sattumanvarainen. Jos tutkimus toistettaisiin uudelleen, muuttumattomana tulisi myös tulosten pysyä samankaltaisina. Satunnaisvirheitä saattaa syntyä, mutta ei sellaisia, jotka vaikuttaisivat työn

lopputulokseen radikaalisti. (Uusitalo 2001, 84; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.) Työn pätevyyttä mitataan *validiteetilla*, jonka avulla tarkastellaan, onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita ja antaako kerätty aineisto vastauksia tutkimuskysymyksiin ja ongelmiin. Mikäli validiteetti ei työssä toteudu, on tutkimuksessa keskitytty keräämään tietoa epäolennaisista asioista. (Uusitalo 2001, 84-86; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-227.) Tutkijan tulee pystyä tekemään tutkimuksensa puolueettomana ja tulee esittää tutkimustulokset kuten ne esiintyvät, vaikka tulokset olisivatkin ristiriidassa omien arvojen kanssa. Työn *objektiivisuutta* voidaan mitata sillä, että samoista lähtökohdista tutkimuksen tekisi toinen tutkija ja työ olisi silti toistettavissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 292.)

Työn luotettavuuteen oleellisesti liittyy myös se, että työ on paikkansa pitävä ja totuudenmukainen, eikä perustu luuloihin tai olettamuksiin, vaan työhön luotu viitekehys ja varsinainen tutkimus tukevat toisiaan lainalaisuuksilla. Tutkimuksen tulee olla tieteellisiä sääntöjä mukaileva ja siinä tulee käyttää tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä vastausten saamiseksi. Tutkimusmenetelmät ovat keinoja, joilla selvittävää ilmiötä tutkitaan, joita ovat mm. tiedonkeruu ja analysointimenetelmät, joita käytetään tutkimusprosessin eri vaiheissa. (Kananen 2014, 59-61.)

Kanasen mukaan (2014) tutkimuksen luotettavuutta voitaisiin lisätä niin sanotulla kolmiomittauksella, jossa tutkimuksen tulisi sisältää useamman tutkimusmenetelmän käyttöä. Esimerkkinä työssä, jonka tutkimuskysymys on monisäikeinen, tulisi luotettavuuden lisäämiseksi käyttää erilaisia menetelmiä kuten havainnointia, haastattelua sekä dokumentteja. Näiden metodien avulla pyrittäisiin saamaan toisiaan tukevia yhteneväisiä tutkimustuloksia, kuitenkin eri näkökulmista tarkastellen. (Kananen 2014, 120-122.)

Työssä tavoitettiin saturaatio, viiden haastateltavan vastaukset olivat yhdenmukaisia ja täydensivät toisiaan. Vastausten luonne muovautui asiantuntijoiden kokemuksen pohjalta ja sen mukaan millaisissa työtehtävissä olivat, mutta pääosin vastaukset eivät olleet ristiriidassa keskenään. Mikäli työ toistettaisiin, hyvin todennäköisesti samankaltaisiin vastauksiin päädyttäisiin, mutta luonnollisesti vastaajien taustat vaikuttaisivat lopputulokseen. Henkilökohtaisesti olen tyytyväinen

tutkimuksen kulkuun ja lopputuloksiin, vaikka työ ei sinällään luonut mitään uutta aiheesta, antoi se kuitenkin yritykselle yksityiskohtaista tietoa siitä, mihin asioihin erityisesti tulisi kiinnittää huomiota Norjan markkinoille etabloituessaan. Haastateltavien valinta sujui myös erittäin onnistuneesti, sillä heillä oli runsaasti kokemusta pohjoismaisista markkinoista ja olivat erittäin avuliaita ja halukkaita kehittämään Suomen ja Norjan kauppasuhteita.

#### **6.4 Toimeksiantajan saama hyöty ja toimenpide-ehdotukset**

Kohdeyrityksen tulisi tehdä päätös, mikä on etabloitumisen kannalta kannattavin alue Norjassa, jonne vientiä voitaisiin aloittaa. Tutkimus osoitti, että Pohjois-Norjassa on jo suomalaisia toimijoita ja suomalaisuutta arvostetaan siellä enemmän, kuin esimerkiksi Etelä-Norjassa, joka on jo lähempänä Tanskaa ja muuta Eurooppaa. Stavangerin teollisuusalue on myös erittäin potentiaalinen markkina-alue suomalaiselle koneistusalan yritykselle, sillä se on pieni alue ja asiakkaiden tavoittaminen on helpompaa, kuin esimerkiksi Oslon alueella. Yrityksen tulee tehdä tarkka asiakasprofiili ja määrittellä millaisia yrityksiä sen tulisi lähestyä.

Pk-yritysten ei välttämättä kannata tavoitella suuria asiakkaita kumppaneikseen, sillä useasti suuret yritykset ovat kokeneita neuvottelijoita ja vaativia asiakkaita: pienen yrityksen osaaminen ja voimavarat ei yleensä riitä tällöin. Kannattavampaa olisi löytää kooltaan sopivampia kauppakumppaneita, jolloin saadaan reilumpia sopimuksia aikaan. Pohjois-Norjassa on pieniä yrityksiä, jotka voittavat kilpailutuksen suurempien yritysten kaupassa vain siksi, että tietty prosentti projektin investoinneista tulee tehdä kotimaasta. On kuitenkin yleistä, ettei näillä pienillä yrityksillä ole resursseja, joten ne joutuvat käyttämään alihankkijoita. Tässä suomalaisyritys voisi olla potentiaalinen yhteistyökumppani norjalaiselle pk-yritykselle, joka tarjoaisi mahdollisuuden suomalaiselle yritykselle olla tasavertainen kauppakumppani.

Norjassa sosiaalisen median vaikutus on suurempi kuin kotimaassamme, tämän vuoksi kohdeyrityksen tulisi harkita sosiaalisen median käytön lisäämistä, päivittää sivustojaan aktiivisesti ja lisätä informaatiota, joka luo positiivista mielikuvaa yrityksestä. Luottamusta voidaan herätellä siten, että sivuilla tulee ilmi tyytyväiset

asiakkaat, sekä heidän antamat arvostelut yrityksen toiminnasta ja tuotteista. Skandinaavisten kielten käyttö on ensiarvoisen tärkeää, jonka avulla yritys osoittaa olevansa kiinnostunut Pohjoismaisilla markkinoilla toimimisesta, tästä syystä myös esimerkiksi kotisivut tulisi olla ruotsiksi tai norjaksi. Norjalaisten kanssa toimiessa sujuva ruotsinkielentaito ei ole oleellinen, vaan se, että yritys osoittaa olevansa kiinnostunut heistä ja yrittää aloittaa keskustelut ruotsiksi, vaikka varsinainen kaupankäynti tilanne hoidetaankin englanninkielellä. Esimerkiksi sopimus-tilanteet, joissa virheisiin ja väärinymmärryksiin ei ole varaa, tulee hoitaa kielellä, jota molemmat osapuolet ymmärtävät ja puhuvat sujuvasti.

Yrityksen kannattaa olla yhteydessä kansainvälistymistä tukeviin organisaatioihin sekä kotimaassa, että Norjassa toimiviin suomalaisiin organisaatioihin, sillä näiden organisaatioiden luomat verkostot ovat erittäin tärkeitä kauppasuhteiden luomisvaiheessa. Työssä esitelty Pohjoismaihin suuntaava Nordic Gateway -hanke on loppunut kesäkuussa 2019 ja todennäköisesti projekti istutetaan väliaikaisesti Viexpon Nordic Hubiin, mutta yrityksen kannattaa seurata mihin projekti lopulta ”ankkuroidaan”, jotta voi käyttää hyödykseen projektin aikaansaannoksia.

Norjassa toimii useita kansainvälistymistä tukevia instansseja, kuten Business Finland ja NOFI Norsk-Finska Handelsföreningen joihin kohdeyrityksen kannattaa myös olla yhteydessä. Norjassa on myös alueellisia kunniakonsuleita, jotka valvovat suomalaisten etua Norjassa. Pohjoisessa Ruotsin, Norjan, Tanskan ja Suomen rajalla toimiva Pohjoiskalotin rajaneuvonta, auttaa yrityksiä rajanylittävässä toiminnassa ja organisaatiolla on hyvät suhteet muihin instansseihin, kuten tulliin ja verotoimistoihin.

Yrityksen tulisi myös ottaa selvää erilaisista organisaatioista ja instansseista Norjassa. Kirjautumalla esimerkiksi norjalaiseen energiateollisuuden Achilles-tietojärjestelmään yritys saa näkyvyyttä ja on ns. hyväksytty alihankkija, josta isommat yritykset voivat yrityksen löytää. Monesti isoissa projekteissa ostaja voi jättää asiakkaan projektin ulkopuolelle, mikäli se ei ole kirjautunut tietojärjestelmään.

Yrityksen kannattaa tehdä markkinointistrategia, miten lähestyä potentiaalisia yhteistyö tahoja. Osallistuminen työssä esitellyille tunnetuille messuille on varmasti hyödyllistä, mutta yrityksen kannattaa myös suunnata katseensa pienempiin tapahtumiin, jossa ei ole paljon ulkomaisia toimijoita, jolloin he pystyvät erottumaan joukosta edukseen. Kohdemaassa tapahtuvan verkostoitumisen lisäksi, yrityksen tulisi käyttää kotimaassa olevia klustereita hyödykseen. Yrityksryppään osana yritys pystyy yhteistyössä muiden yritysten kanssa tarjoamaan kokonaisuuksia, monipuolista osaamista ja tietotaitoa Norjan markkinoille, jota norjalaiset arvostavat suuresti.

## LÄHTEET

- Ammattinetti. 2019. Koneistaja. Viitattu 9.4.2019.  
[http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/508\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/508_ammatti)
- Business Finland. 2019. Viitattu 11.3.2019.  
<https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/etusivu/>
- Danske Bank. 2016. Viitattu 8.3.2019.  
<https://danskebank.com/fi/uutiset/uutisarkisto/press-releases/2016/14122016>
- Euroopan parlamentti. 2019. Krzysztof Bartczak / Fernando Garcés de los Fayos. Viitattu 12.3.2019  
<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/fi/sheet/169/euroopan-talousalue-sveitsi-ja-pohjoiset-alueet>
- Focus Economics. 2019. Viitattu 11.3.2019. <https://www.focus-economics.com/countries/norway>
- Forbes. 2018. Best countries for business. Viitattu 12.3.2019.  
<https://www.forbes.com/places/norway/>
- Globalis. 2015a. Maat Norja. Viitattu 12.3.2019.  
<https://www.globalis.fi/Maat/Norja>
- Globalis. 2019b. Tilastot. Bruttokansantuote asukasta kohden. Viitattu 5.4.2019.  
<https://www.globalis.fi/Tilastot/BKT-per-asukas>
- Gurumarkkinointi. 2015. Markkinoinnin mallit – 4 vai 7 P:tä?. Viitattu 5.4.2.2019. <http://gurumarkkinointi.fi/markkinoinnin-mallit-4-vai-7pta/>
- Guya, T, 2014. The Business Environment of Europe. Cambridge. University Press.
- Heritage. 2019. Index of economic freedom. Viitattu 11.3.2019.  
<https://www.heritage.org/index/country/norway>
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimus-haastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja Kirjoita. 13. Painos. Helsinki. Tammi

Invest Norway. 2019. Business Culture. Viitattu 6.3.2019.  
<https://www.innovasjon Norge.no/en/start-page/invest-in-norway/doing-business-in-norway1/business-culture/>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä. Suomen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Kananen, J. 2010. PK-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylä. Suomen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki. Edita.

Kwintessential. 2019. A guide to Norway. Viitattu 5.4.2019.  
<https://www.kwintessential.co.uk/resources/guide-to-norway-etiquette-customs-culture-business>

Laakkonen, K. 2017. Suomen Yrittäjät. Viitattu 9.4.2019.  
<https://tulli.fi/yritysasiakkaat/vienti>

Lady Sailor. 2018. Uusi laiva merenkurkun liikenteeseen. Viitattu 22.3.2019.  
<http://www.ladysailor.info/?p=2333>

Largest Companies. 2019. Tuottoisimmat yritykset- Norja. Viitattu 11.4.2019.  
<http://www.largestcompanies.fi/toplistat/norja/tuottoisimmat-yritykset/toimiala/muiden-koneiden-ja-laitteiden-valmistus>

Life in Norway. 2019. Norway's biggest industries. Viitattu 11.3.2019.  
<https://www.lifeinnorway.net/biggest-industries/>

Logistiikan Maailma. 2019. Vientitullaus. Viitattu 22.4.2019.  
<http://www.logistiikanmaailma.fi/kauppa-tullaus/ulkokauppa/vientitullaus/>

Lähetkangas, J. Haastattelu 10.3.2019. Isokyrö.

Malinen, P. 2015. Pk-yritysbarometri. Suomen Yrittäjät. Viitattu 19.3.2019.  
<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/muut-tutkimukset/pk-yritysten-vienti-319870>

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt. Vienti ja tuonti. 1. Painos. Tammer tekniikka/AMK-kustannus Oy.

Morrison, T. & Conaway, G. 2007. Kiss, bow or shake hands. How to do business in 25 European countries. Adams Pub.

Midway Alingment. 2019. Overview. Viitattu 22.3.2019.  
<http://midwayalignment.eu/fi/#overview>

MIF. 2019. Koulutukset ja valmennukset. Viitattu 12.4.2019. <https://mif.fi/hae-palveluitamme/>

New in Norway. 2019. Facts about Norway. Viitattu 8.3.2019  
<http://www.nyinorge.no/en/Ny-i-Norge-velg-sprak/New-in-Norway/Useful-information/Facts-about-Norway1/Work-culture/>

Nordnet. 2019. Osakekurssit Oslo Stock Exchange, Norja, kurssilistat. Viitattu 11.4.2019.  
[https://www.nordnet.fi/mux/web/marknaden/kurslista/aktier.html?marknad=Norge&lista=1\\_1&large=on&mid=on&small=on&sektor=0&branschgruppera=on&bransch=0&subtyp=price&so2rtera=aktie&sorteringsordning=stigande](https://www.nordnet.fi/mux/web/marknaden/kurslista/aktier.html?marknad=Norge&lista=1_1&large=on&mid=on&small=on&sektor=0&branschgruppera=on&bransch=0&subtyp=price&so2rtera=aktie&sorteringsordning=stigande)

Nordic Business Forum. 2019. Viitattu 12.4.2019. <https://www.nbforum.com/>

Nortech Metal Oy internet-sivut. 2019. Palvelut. Lastuava koneistus. Viitattu 19.2.2019. <https://www.nortech.fi/palvelut/lastuava-koneistus/>

Seristö, H. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. 1. Painos. Vantaa. WSOY

Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Suokas, J. 2019. Finnvera. Perinteiset teollisuudenalat uudistuvat Norjassa. Viitattu 11.4.2019. <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/artikkelit/perinteiset-teollisuudenalat-uudistuvat-norjassa-kiinnostavat-markkinat-korkean-teknologian-yrityksille>

Team Finland. 2019. Verkoston organisaatiot. Viitattu 12.4.2019.  
<https://www.team-finland.fi/team-finland-organisaatiot/>

Tilastokeskus. 2019. Käsitteet. Viitattu 20.2.2019.  
[https://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html)

Trading Economics. 2019. World Bank. Viitattu 12.3.2019.  
<https://tradingeconomics.com/norway/gdp>

Tulli. 2018a. Suomen ja Norjan välinen kauppa. Viitattu 6.3.2019.  
<https://tulli.fi/documents/2912305/3331101/Suomen+ja+Norjan+v%C3%A4linen+kauppa+vuonna+2018%281-3%29/202642c4-f819-47d1-995a->

8e98af6cbb49/Suomen+ja+Norjan+välinen+kauppa+vuonna+2018%281-3%29.pdf?version=1.0

Tulli. 2019b. Maatilastoja. Viitattu 9.4.2019.  
<https://tulli.fi/tilastot/taulukot/maatilastoja>

Tulli. 2019c. Vienti. Viitattu 9.4.2019. <https://tulli.fi/yritysasiakkaat/vienti>

Tulli. 2019d. Viennin etuuskohtelut. Viitattu 22.4.2019  
<https://tulli.fi/yritysasiakkaat/vienti/perustietoa-viennista/viennin-etuuskohtelut>

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva. WSOY.

Vaasa. 2019. Aiesopimus Vaasa–Uumaja-välin matkustaja-autolautasta. Viitattu 25.8.2019  
<https://www.vaasa.fi/uutinen/aiesopimus-vaasa-uumaja-valin-matkustaja-autolautasta>

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

Vasek. 2019a. Aluekehitys. Yleistä seudun kehittämisestä. Viitattu 21.3.2019.  
<https://www.vasek.fi/aluekehitys>

Vasek. 2019b. Aluekehitys. Nordic Gateway. Viitattu 21.3.2019.  
<https://www.vasek.fi/aluekehitys/nordic-gateway>

Viexpo. 2019a. Nordic hub. Viitattu 12.4.2019. <https://viexpo.fi/nordichub/>

Viexpo. 2019b. Kansainvälistymispalvelut. Viitattu 21.3.2019.  
<https://viexpo.fi/kansainvalistymispalvelut/#nordic-gateway>

Viexpo. 2019c. Viexpo yrityksenä. Viitattu 21.3.2019. <https://viexpo.fi/viexpo/>

Weltkarte.2019. Norjan kartta. Viitattu 16.5.2019  
<http://www.weltkarte.com/europa/norwegen/karte-norwegen-download.htm>

Working In Norway. 2019. Viitattu 8.3.2019 <https://workinginnorway.no/node/3>

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

Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki. Yliopistopaino Oy.

## **LIITE 1.**

### **Puolistrukturoitu teemahaastattelu 22.4.2019**

1. Miten kauan olet työskennellyt Pohjoismaiden ja erityisesti Norjan kaupankäyntiin liittyvässä työtehtävissä?
2. Mikä on toimenkuvasi?

### **Pk-yrityksen kansainvälistymisprosessin haasteet:**

3. Mihin asioihin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota pk-yrityksen kansainvälistymisprosessissa?
4. Mitkä ovat tyypillisimpiä pk-yrityksen kansainvälistymisen haasteita?

### **Norjan markkinapotentiaali ja asiakkaiden saavutettavuus:**

5. Millaiset ovat teollisuusalan, ja erityisesti koneistusalan markkinat Norjassa?
6. Mitkä alueet Norjassa ovat potentiaalisimpia teollisuudentuotteiden vientiä ajatellen?
7. Miten koneistusalan yritys tavoittaa asiakkaat Norjassa?
8. Onko Norjassa tai muissa Pohjoismaissa teollisuusalan messuja tai tapahtumia?
9. Miten jakelu Suomesta ja erityisesti Pohjanmaalta Norjaan toimii? Kerro prosessin kulku.
10. Millaisia organisaatioita Norjassa on, joihin kannattaa/tulee olla yhteydessä?

### **Suomen ja Norjan kauppasuhteet:**

11. Miten kuvailisitte Suomen ja Norjan kauppasuhteet tällä hetkellä? (Byrokratia, ei EU:n jäsen, ETA)
12. Miten vienti Norjaan poikkeaa Ruotsin viennistä?
13. Mihin suuntaan Suomen ja Norjan kauppasuhteet ovat kehittymässä?

### **Norjalainen kaupankäntikulttuuri:**

14. Norjalaisten erityispiirteitä, joita tulee ottaa huomioon? (Eroavaisuudet esimerkiksi Suomen ja Ruotsin kaupankäntikulttuuriin.)
15. Mitä pitää ottaa huomioon etabloituessaan Norjan markkinoille?
16. Kuinka paljon henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat kaupankäntisuhteita luodessa?