



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Lotta Lehtinen

---

## **Kuinka onnistua Ruotsin markkinoilla?**

Kirami Oy:n vientitoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

Kevät 2021

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Lotta Lehtinen

Työn nimi: Kuinka onnistua Ruotsin markkinoilla? – Kirami Oy:n vientitoiminnan kehittäminen

Ohjaaja: Kim Leppänen

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 62

Liitteiden lukumäärä: 4

---

Kun kotimaan markkinat käyvät liian pieneksi ja liiketoiminta kasvaa, on aika miettiä, mitä kaikkea vienti voi yritykselle mahdollistaa. Päätös vientiin lähtemisestä kuuluu yrityksen kasvustrategiaan ja vientiä voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Tämä tutkimus käsittelee kohdeyritykselle, Kirami Oy:lle, sopivimpia tapoja toteuttaa ja kehittää vientitoimintaansa Ruotsissa. Tutkimuksen tarkoituksena on auttaa yritystä menestymään Ruotsissa.

Kirami Oy on suomalainen pk-yritys, joka on keskittynyt kylpytynnyreiden valmistamiseen. Yrityksen liikevaihto oli 16 milj. euroa vuonna 2020, josta viennin osuus oli 6,8 milj. euroa. Vientitoimintaa yrityksellä on ollut jo vuodesta 2005, ja Ruotsi oli yksi ensimmäistä vientimaista. Kirami Oy on myös perustanut Ruotsiin tytäryhtiön, Kirami Ab:n, helmikuussa 2020.

Viennissä menestyminen on monen asian summa, ja se koostuu mm. kansainvälisestä osaamisesta ja suunnitelmallisuudesta. Mitä enemmän tietoa kohdemaasta, asiakkaista ja ostokäyttäytymisestä on, sitä paremmat edellytykset liiketoiminnan kasvattamiselle on. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena, ja empiirinen tutkimus on toteutettu haastatteluiden avulla.

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että Kiramilla on hyvät lähtökohdat menestyä Ruotsin markkinoilla, sillä yritys on vakavarainen, johto ja henkilöstö on sitoutunutta, markkinointi on asiakaslähtöistä, ja useita eri jakelukanavia on käytössä. Kiramin tuotevalikoima on monipuolinen, kilpailukykyinen sekä vientikelpoinen ja yrityksellä on kielitaitoista ja osaavaa henkilöstöä. Kuitenkin henkilöstöresursseja tulisi kasvattaa toiminnan laajentuessa.

<sup>1</sup> Asiasanat: kansainvälistyminen, pk-yritys, strategia, vienti

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Lotta Lehtinen

Title of thesis: How to succeed in the Swedish market? – Developing Kirami Oy's export activities

Supervisor: Kim Leppänen

Year: 2021

Number of pages: 62

Number of appendices: 4

---

When the domestic market is getting too small and the business is growing, it is time to think about what export could offer for the company. The decision to export is part of the company's growth strategy and can be implemented in many ways. This study deals with the most suitable ways for the target company, Kirami Oy, to carry out and develop its export operations in Sweden. The purpose of the study is to help the company succeed in Sweden.

Kirami Oy is a Finnish medium-sized company focused on the manufacture of hot tubs. The company's turnover was EUR 16 million in 2020, of which exports accounted for EUR 6.8 million. The company has had export operations since 2005, and Sweden was one of its first export destination countries. Kirami Oy also established a subsidiary, Kirami Ab, in Sweden in February 2020.

Success in exports is the sum of many things and consists of international expertise and planning, among other things. The more information about the target country, customers and purchasing behavior, the better the conditions for growing the business. The research approach of the thesis was qualitative, and the empirical study was conducted through interviews.

The research results show that Kirami is well positioned to succeed in the Swedish market, as the company has good financial standing, its management and personnel are committed, its marketing is customer-oriented, and several different distribution channels are in use. Kirami's product range is versatile, competitive, and exportable, and the company has skilled personnel with good language skills. However, the human resources should be increased as the operations expand.

<sup>1</sup> Keywords: internationalization, SME, strategy, export

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO .....	9
1.1 Tutkimuksen tausta .....	10
1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rakenne.....	10
1.3 Yrityskuvaus.....	11
2 KANSAINVÄLISTYMINEN .....	16
2.1.1 Edellytykset ja motiivit.....	17
2.1.2 Strategiat.....	20
2.1.3 Analyysit.....	23
2.2 Vienti.....	26
2.2.1 Vientipäätös .....	27
2.2.2 Vientisuunnitelma.....	28
2.2.3 Viennin riskit.....	31
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	33
3.1 Tutkimusmetodi.....	33
3.2 Tutkimusprosessi .....	34
3.3 Tutkimuksen analysointi .....	36
3.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	37
4 TUTKIMUSTULOKSET .....	38
4.1 Ruotsi markkina-alueena.....	38
4.1.1 Ostovoima.....	40

4.1.2	PESTEL-analyysi .....	41
4.1.3	Kulttuuri.....	43
4.2	Kirami Ab:n toiminta .....	44
4.2.1	SWOT-analyysi .....	45
4.2.2	Kilpailutilanne.....	48
4.2.3	Jakelu ja hinnoittelu .....	49
4.3	Markkinointi ja mainonta.....	50
4.4	Visio .....	53
	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	55
	LÄHTEET .....	58
	LIITTEET .....	62

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kirami Oy:n liikevaihto vuosina 2018-2020 .....	13
Kuvio 2. Kirami Oy:n viennin liikevaihto vuosina 2018-2020.....	13
Kuvio 3. Kansainvälistymisen edellytystekijät. ....	17
Kuvio 4. Kansainvälistymisen motiivit. ....	19
Kuvio 5. Kansainvälistymisen polun suunnittelua. ....	21
Kuvio 6. Markkinoilletulostrategia. ....	22
Kuvio 7. Yksityiskohtainen ulkomainen markkina-analyysi. ....	24
Kuvio 8. Vientisuunnitelman laatiminen. ....	29
Kuvio 9. Suomen ja Ruotsin BKT -vertailu.....	38
Kuvio 10. Ruotsin väestön ikäjakauma vuonna 2019. ....	40
Kuvio 11. PESTEL-analyysi.....	42
Kuvio 12. SWOT-analyysi Kirami Ab.....	46
Kuvio 13. Jakeluprosessi Suomesta Ruotsiin. ....	49
Kuvio 14. Yleisön yleiskatsaus.....	51
Taulukko 1. Laajemmat taloustiedot.....	14
Taulukko 2. Haastattelut. ....	35

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Arvo</b>	Ohjaavat yrityksen toimintaa ja niitä voidaan käyttää apuna päätöksentekotilanteissa. Näkyvät arjen tekemisessä, vaikkei niitä olisikaan virallisesti kirjattu.
<b>B2B</b>	Business to business; myyntimalli, jossa myydään tuotteita tai palveluja yritykseltä yritykselle.
<b>BKT</b>	Bruttokansantuote, joka yleisesti ilmaisee maan vaurautta ja hyvinvointia. Siihen lasketaan maassa tuotettujen palveluiden ja tavaroiden arvo yhden vuoden aikana.
<b>Brändi</b>	Esim. tuote, tuotemerkki, yritys tai henkilö. Yleinen mielikuva, joka ihmisille on muodostunut ja monesti markkinoinnin avulla luotu tunnettuutta.
<b>Korona</b>	Virus, joka on maailman terveysjärjestön WHO:n luokittelema todettu pandemiaksi. Leviää nopeasti ja sen myötä on maailmanlaajuisesti rajoitettu esim. matkustusta ja liikkumista. Vielä ei ole ratkaisua sen torjumiseen, joten siksi erilaisia suosituksia ja rajoituksia on voimassa.
<b>Missio</b>	Kertoo, miksi yritys on olemassa ja mikä on sen toiminta-ajatus.
<b>Pk-yritys</b>	Pieni ja keskisuuri yritys, jonka henkilöstömäärä on alle 250 ja jonka vuotuinen liikevaihto on enintään 50 milj. euroa.
<b>Segmentti</b>	Asiakasryhmä, joka muodostuu ostajista, joilla on jokin yhteinen piirre.
<b>Strategia</b>	Kehittyvä toimintamalli, jonka tarkoituksena on toteuttaa visio.

**Visio**

Tulevaisuuden näkymä, eräänlainen tahtotila, johon toiminnalla pyritään ja jota tavoitellaan.



## 1 JOHDANTO

Suomalaisten vientiyrietysten määrä on koronan takia pudonnut huolestuttavasti, varsinkin kun tarkastellaan pk-yrityksiä. Koronakriisi on leikannut Suomen ulkomaankauppaa yli kymmenen prosenttia, uhaten jättää siihen syvän kuopan. Vaikeista ajoista huolimatta, nyt olisikin tärkeää kannustaa ja tukea pk-yrityksiä lähtemään vientiin. (Yle 14.1.2021) Näinä haastavina aikoina kuitenkin Suomen Yrittäjät on asettanut tavoitteeksi, että vientiyrietyksiä tulisi olla kaikista pk-yrityksistä 25 prosenttia, kun vaalikausi loppuu. Konkreettisesti se merkitsisi sitä, että vientiyrietysten määrän tulisi kaksinkertaistua nopeasti ja tämä edellyttää parannuksia toimintaympäristössä. (Yrittäjät [viitattu 31.1.2021].)

Korona ei kuitenkaan ole tehnyt lovea jokaisen yrityksen liiketoimintaan. Päinvastoin se on kiihdyttänyt joidenkin yritysten tuotannon tahtia, esimerkiksi kylpytynnyreitä valmistavan Kirami Oy:n. Kun koronan takia ihmiset viettävät enemmän aikaa kotonaan, halutaan kodin lisäksi pihojen viihtyvyyteen tuoda lisämukavuutta. Kylpytynnyri sopii mainiosti nykyiseen hyvinvointitrendiin, jossa itseä saa ja kannattaa hemmotella. (Abroad 2021.) Koronakriisin myötä fyysinen elinpiiri on kaventunut ja kotoilusta on tullut trendi (Kauppalehti 2.9.2020).

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan toimeksiantajan, Kirami Oy:n, mahdollisuuksia onnistua Ruotsin markkinoilla. Päätuote, kylpytynnyri, on hyvinkin vientikelpoinen, sekä sen kysyntä ulkomailla on jatkuvassa kasvussa. Aiheesta ei ole tehty aikaisempia tutkimuksia, joten se edellyttää perinpohjaista tutustumista taustatietoihin, kansainvälistymisen ja viennin teorioihin, ja toimintamalleihin ja yrityksen nykytilaan.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Vientitoiminta pk-yrityksessä itsessään on kiinnostava ja ajankohtainen aihe, sekä Ruotsi kohdemaana on mielenkiintoinen. Yhteiskunnallisesti se on hyvin samankaltainen Suomen kanssa, mutta esim. kulttuurissa ja kaupankäynnissä löytyy eroja. Ruotsissa on valtavasti potentiaalia, sillä siellä toimii Suomen jälkeen toiseksi laajin ja kehittynein jälleenmyyjäverkosto (Männistö 2020). Myös väkiluku ja varallisuustaso on Suomea suurempi, jolloin lähtökohdat toiminnan laajentumiselle ovat otolliset. Kirami Oy:n varsinainen ”markkinoille tulo” on jo tehty, eli alusta asti ei liiketoimintaa Ruotsiin tarvitse lähteä rakentamaan.

Kiramin tehtaalla valmistuu vuosittain n. 10 000 paljua, joista tällä hetkellä 40 % menee vientiin (Abroad 2021). Vientimyynti kasvoi 6,8 milj. euroon vuonna 2020 ja se vaikutti suuresti koko yrityksen liikevaihdon nousuun (Männistö 2021). Viennin kasvu oli huomattavaa myös Ruotsissa, jolloin vuoden 2020 helmikuussa sinne perustettiin oma tytäryhtiö, Kirami Ab, palvelemaan paremmin Ruotsin markkinoita (Kiramin tarina [viitattu 9.3.2021]).

Tällä hetkellä Ruotsissa liiketoiminta on jo suhteellisen hyvällä mallilla. Tytäryhtiön avulla halutaan tarjota entistä parempaa palvelua mm. ruotsin kielellä. Tämä tekee yrityksestä ruotsalaisille helposti lähestyttävän. Tytäryhtiö Kirami Ab ei kuitenkaan olisi olemassa ilman emoyhtiö Kirami Oy:ta, joten on tärkeää kartoittaa, mistä ja miten toiminta on saanut alkunsa. Tästä kerrotaan luvussa 1.3.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rakenne

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä kohdeyritystä hyödyttävää tietoa kansainvälistymisestä ja viennistä, erityisesti pk-yrityksen näkökulmasta. Tarkoitus on myös selvittää, mitä toimenpiteitä viennissä onnistumiseen Ruotsissa tarvitaan ja mitkä toimenpiteet palvelevat parhaiten juuri tätä kohdeyritystä. Kansainvälisyyden tarkastelu on rajattu pelkästään vientiin ja näkökulmaa tarkastellaan mikrotasolla. Tutkimuskysymyksinä toimivat:

1. Kuinka onnistua Ruotsin markkinoilla?
2. Mitkä toimenpiteet edesauttavat yritystä Ruotsin viennissä?
3. Kuinka saavutetaan haluttu tunnettuus Ruotsissa?

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää opinnäytetyön toimeksiantajan, Kirami Oy:n, toimintaa Ruotsin markkinoilla, jotta se saavuttaisi halutun myyntituloksen sekä tunnettuuden. Ruotsi valikoitui tutkimuksen kohdemaaksi, sillä sitä koskevaa vientitoimintaa halutaan yrityksessä kehittää entisestään. Toiminnan laajentuessa Ruotsiin, sen uskotaan avaavan liiketoiminnallisia mahdollisuuksia muihinkin Pohjoismaihin sekä sitä kautta laajemmin Eurooppaan.

Tämä tutkimuksen ensimmäinen osuus koostuu johdannosta, jossa kerrotaan mm. tutkimuksen taustasta sekä sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan myös tutkimuksen toimeksiantajasta. Luvussa 2 käydään läpi kansainvälistymisen teoriaa erityisesti viennin näkökulmasta. Kolmannessa luvussa kerrotaan, kuinka tutkimus on toteutettu. Luvussa 4 esitetään tutkimustuloksia ja analysoidaan syvällisemmin tutkimuksen kohdemaata, Ruotsia. Tutkimuksen viimeinen osuus koostuu johtopäätöksistä.

### **1.3 Yrityskuvaus**

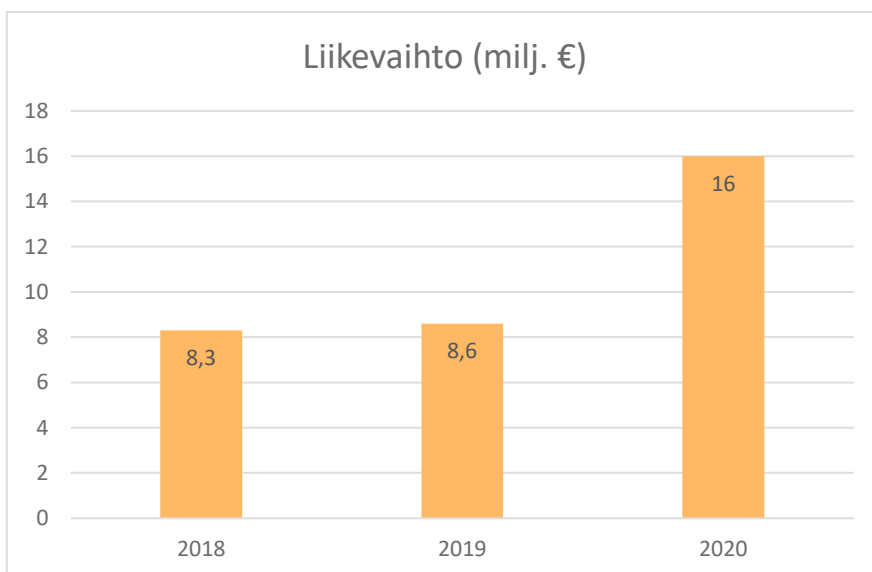
Kirami Oy on perheomistuksessa oleva pk-yritys, joka on perustettu vuonna 2001. Yritys valmistaa kylpytynnyreitä Sastamalassa, ja tästä koostuu yrityksen suurin liiketoiminta. Kylpytynnyreiden lisäksi tarjolla on kylpemiseen liittyviä oheistuotteita, ja lisäksi valikoimasta löytyy saunoja ja grillejäkin. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Mika Rantanen ja työntekijöitä yrityksessä on tällä hetkellä 30 henkilöä.

Ajatus Kirami Oy:n perustamisesta syntyi toimitusjohtajan Mika Rantasen asuessa Ruotsissa vuonna 2001, kun hän pääsi tutustumaan kylpytynnyreihin messujen kautta. Suomessa kylpytynnyreitä ei vielä valmistettu, mutta Rantasella oli vahva usko, että tuote menestyisi sielläkin, joten siksi hän halusi tuoda vastaavanlaisen konseptin Suomeen. (Kauppalehti 28.2.2016.) Ensimmäiset kylpytynnyrit tuotiinkin Ruotsista, mutta koska

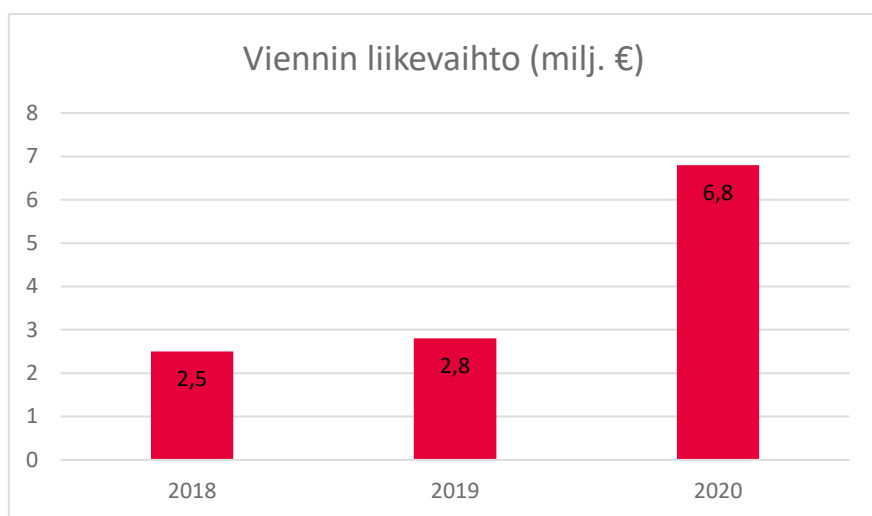
laatuvaatimukset olivat Rantasella korkeammalla, aloitettiin pian oma tuotanto Suomessa Sastamalassa. Tämä mahdollisti sen, että asiakkaille pystyttiin tarjoamaan laadukkaita kylpytynnyreitä. Alku oli hankala, sillä kylpytynnyrit eivät olleet suomalaisille tuttuja. Ihmettelijöitä riitti ja monien mielikuva tuotteesta vastasi ”saunaa ilman kattoa”. (Kiramin tarina [viitattu 6.11.2020].)

Yrityksen missio lukee sloganissa: ”Warmer feelings”. Ajatuksena on tuoda iloa, yhdessäoloa ja hyvinvointia perheen tai yhteisön kesken. Kirami Oy:n visiona on kuulua Suomen Top 100 tunnetuimpaan brändiin sekä lisätä tunnettua Euroopassa. Tällä hetkellä Kirami on maailman suurin kylpytynnyritehdas, joten tämä visio on jo toteutunut. Yrityksen arvot ovat asiakaslähtöisyys, laadukkuus, ihmiskeskeisyys ja yhdessä tekeminen. Ilman hyvää, motivoitunutta ja osaavaa työyhteisöä yritys ei olisi näin menestynyt. (Rantanen 2020.)

Tänä päivänä Kirami Oy:n liikevaihto on kasvanut 16 milj. euroon. Se on kasvanut tasaisesti vuosien varrella, mutta yrityksen suurin kasvu tähän asti on tapahtunut vuonna 2020. Tämä on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 1 ja 2. Näiden jälkeen on tutkittu vielä yrityksen laajempia taloustietoja taulukossa 1.



Kuvio 1. Kirami Oy:n liikevaihto vuosina 2018–2020 (Finder-hakupalvelu [viitattu 24.2.2021]).



Kuvio 2. Kirami Oy:n viennin liikevaihto vuosina 2018–2020 (Männistö 2021).

Taulukko 1. Laajemmat taloustiedot (Finder-hakupalvelu [viitattu 24.2.2021]).

	2018	2019	2020
Liikevaihto (milj. €)	8,3	8,6	16
Liikevaihdon muutos %		4,6 %	85,3 %
Käyttökate %	4,4 %	4,9 %	13,5 %
Liikevoitto %	2,2 %	2,8 %	12,2 %
Tilikauden tulos (€)	172 000	168 000	1611 000
Henkilöstö	30	20	30
Oma pääoma yht. (€)	2105 000	2156 000	3599 000
Omavaraisuusaste %	59 %	60 %	60 %
Taseen loppusumma (€)	3624 000	3663 000	6217 000
Sijoitetun pääoman tuotto %		7,7 %	57,9 %
Quick ratio	1,2	1,3	1,7
Current ratio	2,3	2,7	2,4

Kuten edellisestä taulukosta voidaan päätellä, maksuvalmius (Quick ja Current ratio) on hyvällä tasolla, sillä Quick ratio oli 1,7 ja Current ratio oli 2,4 vuonna 2020. Maksuvalmiussuhdetta mittaava Quick ratio kertoo yrityksen kyvystä selvitä lyhytaikaisista veloistaan omaisuudellaan tai nopeasti rahaksi muutettavalla omaisuudella. Koska tämä luku on suurempi kuin 1, on se hyvä. Current ratio puolestaan mittaa laajempaa yrityksen kykyä selvitä lyhytaikaisista veloista ylipäättään, ei ainoastaan omaisuudellaan tai nopeasti rahaksi muutettavalla omaisuudella, vaan mukaan lasketaan myös vaihto-omaisuus. Kun tämä luku on suurempi kuin 2, se luokitellaan hyväksi. (Eliko 2018.)

Maksuvalmius on yksi oleellisimmista tunnusluvuista ja se monesti linkitetään yrityksen arvostukseen, sillä se on usein ensimmäinen näkyvä mittari sidosryhmille. Siinä on myös yksi näkyvä mittari, jos yrityksen toiminta heikkenee, sillä maksuvalmiuden tunnusluku perinteisesti reagoi ensimmäisenä. Tämä johtuu siitä, että lyhyen aikavälin puskuriin kuuluvat mm. yrityksen kassa- ja käteisvarat sekä pankkitalletukset, joihin maksuvalmiuden tunnusluku perustuu. (Eliko 2018.)

Yritys on myös hyvin vakavarainen, sillä omavaraisuusasteen ollessa yli 50 % (tässä tapauksessa vuonna 2020 se oli 60 %) se luokitellaan erinomaiseksi. Toisin sanoen, mitä korkeampi tämä luku on, sitä vakavaraisemmaksi yritys luokitellaan. Korkea omavaraisuusaste antaa yritykselle suuremman liikkumavapauden ja mikäli esim. kilpailutilanne kiristyy, usein ensimmäisenä vaikeuksissa ovat ne yritykset, joiden omavaraisuusaste on kilpailijoitaan matalampi. (Alma Talent [viitattu 8.11.2020].)

## 2 KANSAINVÄLISTYMINEN

Suomalaiset yritykset kansainvälistyvät erilaisista syistä sekä monenlaisista lähtökohdista. Kansainvälistymispäätöksen takana voi olla kilpailutilanne, paineet kotimarkkinoilla ja kansainvälisten markkinoiden luomat mahdollisuudet. Kansainvälistymällä yrityksen on mahdollista mm. erottautua kilpailijoistaan, luoda toiminnalleen uutta imagoa ja uskottavuutta, laajentaa verkostojaan ja rakentaa uudenlaisia kumppanuuksia, pienentää tuotantokustannuksiaan sekä kasvattaa toimintaansa lisätilausten myötä. (Palomäki ym. 2007, 7.)

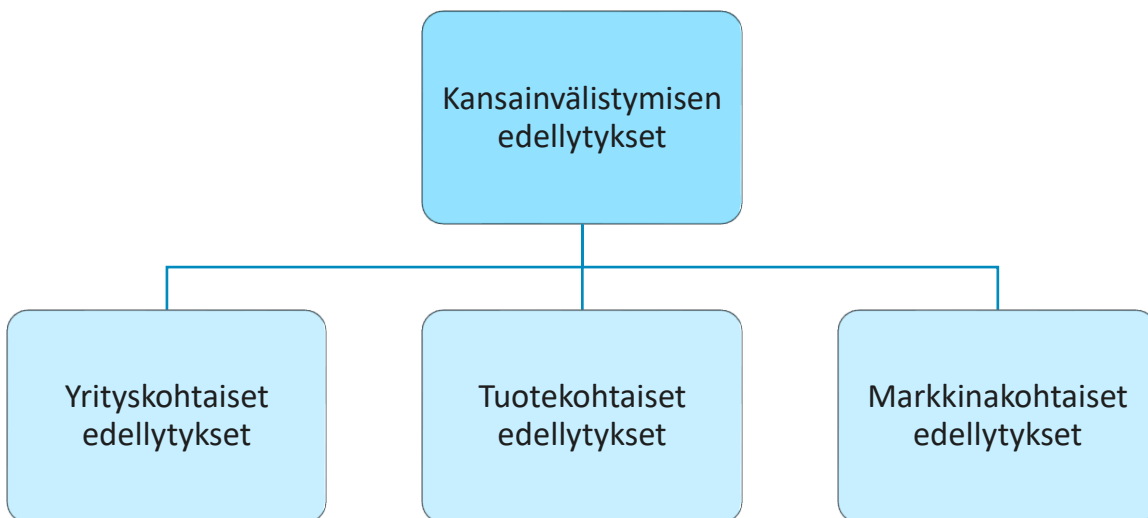
Vahvaselkä (2009, 62) on samaa mieltä Palomäen ym. (2007, 7) kanssa, että syitä yrityksen kansainvälistymiselle on lukuisia ja jokaisen yrityksen tulisi tarkastella omia valmiuksiaan lähteä kansainvälisille markkinoille. Saatetaan kokea, että pelkät kotimaan markkinat jäävät liian pieniksi. Hän korostaa, että yleinen syy kansainvälistymiselle lähtee yrityksen johdon toimesta ja halusta laajentaa liiketoimintaa. Johdon on ensin oltava itse sitoutunut, ennen kuin se voi vaatia samaa työntekijöiltään. Tästä samaa mieltä ovat Palomäki ym. (2007, 7), sillä heidän mukaansa johdon innostuneisuus, sitoutuneisuus ja tavoitteellisuus ovat avainasemassa kansainvälistymisessä. Onnistuminen kansainvälisillä markkinoilla harvoin tapahtuu nopeasti tai lyhyessä ajassa, joten myös kärsivällisyyttä ja mukautumista uuteen ympäristöön vaaditaan.

Kansainvälistymistä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta ja sen yksiselitteinen määrittäminen on hankalaa. Sitä voidaan tarkastella joko makrotasolla, joka kattaa maailman talouden, kansantalouden tai koko toimialan, tai vastaavasti mikrotasolla, jossa tarkastellaan asiaa yrityksen tai sen toiminnon näkökulmasta (Vahvaselkä 2009, 17). Tässä tutkimuksessa sitä tarkastellaan mikrotasolla.



### 2.1.1 Edellytykset ja motiivit

Ennen kansainvälistymisen aloittamista, on yrityksen käytävä läpi omat realistiset mahdollisuudet selviytyä ulkomaisilla markkinoilla. On syytä ottaa huomioon kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat toimintaan ja kilpailukykyyn, kuten tuote, markkinointi, tavoitteet sekä aineelliset ja henkiset resurssit. (Yrittäjät 2019.) Karhu (2002, 20) on samalla kannalla Yrittäjien kanssa, että kansainvälistymistä voi tarkastella mm. seuraavien edellytysten avulla:



Kuvio 3. Kansainvälistymisen edellytystekijät (Karhu 2002, 20).

Yrityskohtaiset edellytykset sisältävät sekä taloudelliset että toiminnalliset resurssit. Taloudellisiin resursseihin kuuluvat kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius, ja toiminnallisilla resursseilla tarkoitetaan yrityksen tuotannollista, markkinoinnillista ja hallinnollista kapasiteettia sekä tarkastellaan kansainvälisissä tehtävissä työskentelevien henkilöiden osaamista ja soveltuvuutta kyseiseen työhön. (Karhu 2002, 20–25.)

Vahvaselkä (2009, 64) esittää myös Karhun (2002, 20–25) tavoin, että on myös hyvä tarkastella taloudellisia edellytyksiä, kuten taloudellista asemaa (liikevaihto, myyntikate, maksuvalmius, tulos ja vakavaraisuus). Hän mainitsee, että näiden lisäksi tulisi tarkastella kykyä lisäinvestointeihin ja niissä tulisi ottaa huomioon riittävät vakuudet, takaisinmaksuaika sekä rahoitus. Vahvaselkä (2009, 63–64) toteaa samoin kuin Karhu, että yrityksen henkilöstön tulisi selvitä kansainvälistymisen haasteiden parissa, joka usein vaatii osaamista liiketaloudesta, riittävää koulutustasoa, kansainvälistä kokemusta, eri kulttuurien tuntemusta, kielitaitoa sekä motivoitunutta ja joustavaa asennetta. Yrittäjät (2019) jatkaa, että yrityksen johdon ja viennin avainhenkilöiden tulee osata lukea ja hyödyntää markkinatiedon tuloksia, sekä uskaltaa tehdä niiden perusteella oikeita johtopäätöksiä.

Karhun (2002, 26) mukaan tuotekohtaisilla edellytyksillä tarkoitetaan tuotteen soveltuvuutta kansainvälisille markkinoille. Hän toteaa, että tuotteen vientimenestykseen vaikuttavat sen kaikki tasot: itse ydintuote, siihen rakennetut lisäedut sekä mielikuva tuotekokonaisuudesta. Hänestä kilpailuetu voi perustua mihin tahansa näistä tasoista, kunhan se on selkeästi havaittavissa, sillä vain vähäinen eroavaisuus ei kannata pitkälle kovassa kilpailutilanteessa.

Markkinakohtaisiin edellytyksiin kuuluvat mm. kysyntä ja kilpailutekijät (Karhu 2002, 27–28). Kysynnän suuruuteen vaikuttavat potentiaalisten asiakkaiden lukumäärä ja näiden kyky ja halukkuus yrityksen tuotteiden ostamiseen. Usein väkirikkaat maat tarjoavat parhaimmat lähtökohdat kansainvälistymiselle, mutta kysyntäpotentiaalia tarkastellessa tulisi ottaa huomioon asiakkaiden tulo- ja varallisuustasoon perustuva ostokyky, joka on kysynnän määrää olennaisesti rajoittava tekijä. (Karhu 2002, 27–28.)

Palomäen ym. (2007, 7) mukaan kansainvälistymisen motiivit voidaan jakaa ennakoiviin, eli proaktiivisiin motiiveihin sekä reaktiivisiin motiiveihin alla olevan kuvion mukaisesti.

Proaktiiviset motiivit	Reaktiiviset motiivit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voitontekomahdollisuus</li> <li>• Tuotteen ainutlaatuisuus</li> <li>• Teknologinen etu</li> <li>• Johdon halu ja sitoutuminen</li> <li>• Verotusedut</li> <li>• Massatuotannon edut</li> <li>• Saatavissa olevat resurssit</li> <li>• Tuotantokustannukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailijoiden / yhteistyökumppaneiden kansainvälistyminen</li> <li>• Ylituotanto</li> <li>• Supistuvat kotimarkkinat</li> <li>• Ylikapasiteetti</li> <li>• Asiakkaiden ja jakelukanavien läheisyys</li> </ul>

Kuvio 4. Kansainvälistymisen motiivit (Palomäki ym. 2007, 7).

Export Maker (2017) listaa myös proaktiivisiin motiiveihin voitontekomahdollisuuden, tuotteen ainutlaatuisuuden, teknologisen edun, verohyödyn sekä skaalaedun eli mittakaavaedun. Massatuotannon edun ja mittakaavaedun mukaan tuotannon kasvaessa keskimääräiset kustannukset laskevat, eli tässäkin Export Maker (2017) ja Palomäki ym. (2007, 7) puhuvat samasta asiasta.

Reaktiivisista motiiveista Export Maker (2017) mainitsee kilpailutilanteen paineen, liikatuotannon, kutistuvan kotimaan kaupan, liikakapasiteetin sekä asiakkaiden ja logistiikan kannalta haastavan sijainnin. Näistä voidaan päätellä, että Export Makerilla (2017) ja Palomäellä ym. (2007, 7) on samoja mielipiteitä kyseisistä motiiveista.

Karkeasti voidaan ajatella, että proaktiiviset motiivit ovat yrityksestä lähtöisiä ja ne nähdään mielekkäinä, kun taas reaktiiviset motiivit ovat ”pakottaneet” yrityksen kansainvälistymään. Tosin täytyy ottaa huomioon, että kansainvälistymisen syyt voivat sekoittua keskenään ja useampi syy on voinut olla kansainvälistymisen taustalla. (Export Maker 2017.)

### 2.1.2 Strategiat

Kansainvälistyminen kuuluu myös osana yrityksen kasvustrategiaan, sillä siinä yrityksen päätöksiä ja toimintaa sopeutetaan toimintaympäristön vaatimuksiin. Pasanen (2005, 15) korostaa, että kansainvälistymisessä on huomioitava uudet pelisäännöt ja tavat toimia, toisenlainen kulttuuri ja toisenlaiset arvot, sekä se, että kysyntä- ja tarjontatilanne voivat poiketa kotimaasta.

Kansainvälistymisstrategian päättäminen on yksi yrityksen keskeisimpiä päätöksiä ja sen valintaan vaikuttavat päämäärä, liikeidea ja päästrategia. Yrityksen omat resurssit asettavat omat rajoituksensa ja ehtonsa näille, samoin tuotteen ominaisuudet ja markkina-alueen olosuhteet. (Pasanen 2005, 32.)

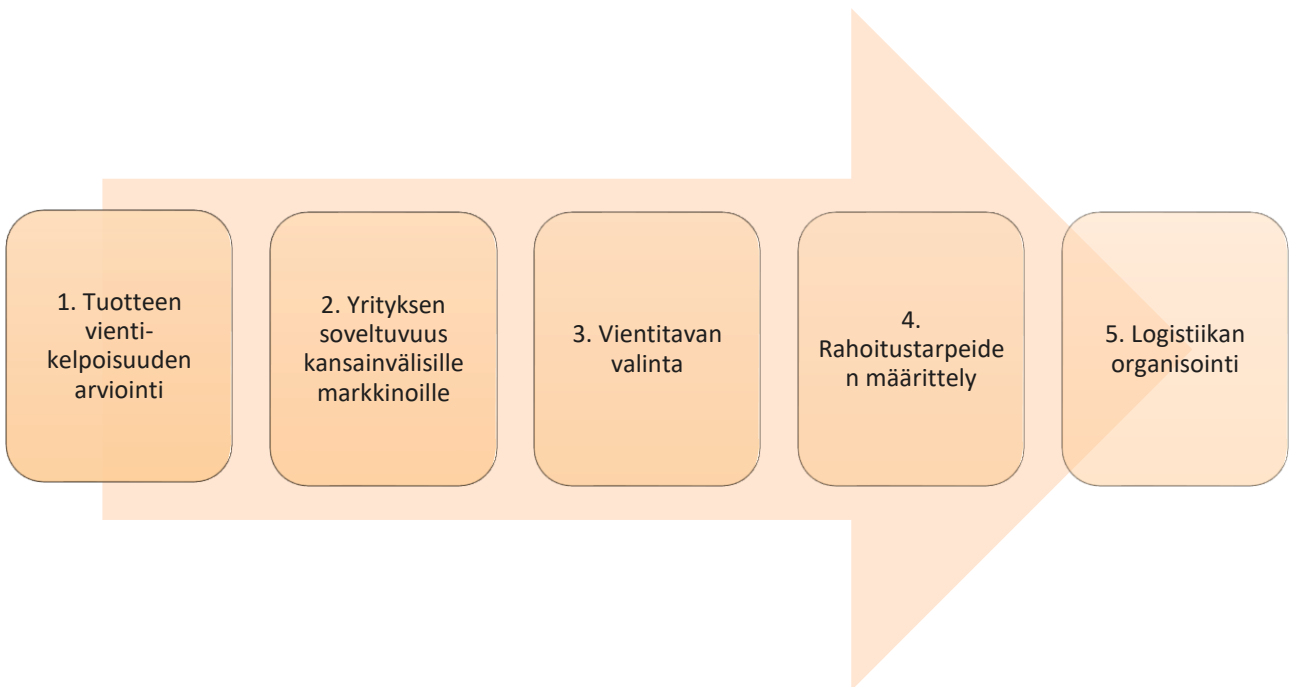
Kansainvälistymisstrategioita on lukuisia, mutta alla oleva, kuuden kohdan malli, on otollinen juuri pk-yrityksiä tarkastellessa.



Kuvio 5. Kansainvälistymisen polun suunnittelua (Palomäki ym. 2007, 13).

Kansainvälistymisen polku auttaa yritystä luomaan toiminnallista suunnitelmaa, jotta sillä olisi paremmat edellytykset valmistautua tulevaan ja täten onnistua kansainvälisillä markkinoilla. Polulla yritys kohtaa monia risteyskohtia, jossa siltä vaaditaan kykyä tehdä strategisia valintoja ja päätöksiä pitkäaikaisista sitoumuksista, investoinneista ja osaamisista. (Palomäki ym. 2007, 13.)

Santos (2019, 66) esittää, että myös markkinoilletulostrategia on yksi olennainen malli yrityksen kansainvälistymiskelpoisuutta tarkastellessa.



Kuvio 6. Markkinoilletulostrategia (Santos 2019, 66).

Santos (2019, 66–67) korostaa, että tuotteen vientikelpoisuutta kannattaa arvioida kriittisesti. Hän jatkaa, ettei missään nimessä saa olettaa, että kaikki tuotteet olisivat automaattisesti vientikelpoisia. Yleisesti kohdemaassa olevia kiinnostavat kansainväliset tuotteet, joita kotimaa ei tuota. Hän myös painottaa, että tuotteen soveltuvuuden lisäksi yhtä tärkeää on arvioida yrityksen soveltuvuutta kansainvälisille markkinoille. Tämä on haastava ja aikaa vievä prosessi. Santos toteaa (s. 67), että ensimmäisenä tulisi selvittää yrityksen omat uskomukset ja olla luottoa siihen, että kansainvälisillä markkinoilla on mahdollisuuksia selviytyä ja menestyä.

Yritykset voivat toteuttaa kansainvälistymistä monella eri tapaa, kuten tuonnilla, viennillä (suoravienti, vientiagentin tai jälleenmyyjän välityksellä), ulkomaille ulkoistamalla, lisensoimalla, franchise-liiketoiminnalla, allianssilla, yhteishankkeella tai oman tytäryhtiön perustamisella. Ei ole olemassa yhtä ja oikeaa tapaa, vaan se riippuu tapauskohtaisesti yrityksestä, markkinoista ja kohdemaasta. (Palomäki ym. 2007, 8.) Kansainvälisen

toiminnan suunnittelussa tulisi edetä helpoimmista ja yksinkertaisimmista tavoista vaativimpiin. Toimintatapaa valitessa tulisi ottaa huomioon yrityksen asettamat päämäärät toiminnalleen, sekä valittu kilpailuetu. (Yrittäjät 2019.)

Rahoitustarpeiden määrittely sisältää mm. ulkomaisen ostajan luottokelpoisuuden tarkistamisen (Santos 2019, 69–70). Tämä voi olla kansainvälisillä markkinoilla haastavampaa, kun kotimaassa, mutta se on silti tärkeä toimenpide liiketoiminnan kannalta. Yrityksen tulisi myös määrittää lähestymistapa, jolla maksut saadaan. Santos (2019, 69–70) toteaa, että niitäkin on useita, joten kannattaa perehtyä tapaan, joka yritystä parhaiten palvelee. Avoin laskumyynti, joka perustuu myyjän ja ostajan väliseen luottamukseen, ei ole kovin suositeltavaa vientimyynnissä. Santosin (2019, 69–70) mukaan käyttöä kannattaa harkita tarkkaan, sillä jos ostajat laiminlyövät maksunsa, on niiden oikeudellinen periminen haastavaa.

Santos (2019, 71) toteaa logistiikan organisoinnin tulevan ajankohtaiseksi, kun rahoitussuunnitelma on valmis. Logistiikka pitää sisällään mm. kuljetusten järjestämisen, tuotteen pakkaamisen, varastoinnin, asiakirjat ja mahdolliset luvat. Kuljetusten järjestäminen on keskeinen tekijä kansainvälisessä kaupassa (Yrittäjät 2019). Santosin (2019, 71) mukaan henkilöstön tehtävänä on raportoida vientitilaus, tarvittaessa valmistaa ja pakata tuote lähtökuntoon ja huolehtia, että tilaus löytää perille. Hän painottaa, että on tärkeää huolehtia tarvittavista asiakirjoista, jotta tuote ei palautuisi niiden puutteesta tai virheellisyydestä. Kuljetukset vaativat paljon suunnittelua, ja toimituslausekkeet määrittävät tärkeitä kauppaehtoja, kuten milloin tavaran vastuu siirtyy myyjältä ostajalle (Yrittäjät 2019). Näiden hallitsemisen kuuluu osana yrityksen riskienhallintaan.

### **2.1.3 Analyysit**

Yrityksen taloustilanne kertoo myös sen valmiudesta lähteä kansainvälistymään, sillä maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat tärkeitä elementtejä, joista sidosryhmät ovat usein kiinnostuneita. Kansainvälistymistä voidaan tutkia myös yritysanalyysin ja/tai markkinakohtaisen analyysin avulla.

Yritysanalyysi sisältää mm. liiketoiminnan ylivoimaisen osaamisen ja liikeidean soveltuvuuden kansainvälisille markkinoille (Vahvaselkä 2009, 63–64). Hän korostaa, että yrityksen tulee myös tuntea markkinat ja asiakkaansa, sekä yrityksen tuotteen on oltava korkealaatuinen ja vientikelpoinen. Myös tuotteita tulee olla riittävä määrä, eli tarvittavat resurssit on oltava kunnossa. Vahvaselkä toteaa myös, että näiden lisäksi tarvitaan näyttöä tuotteen toimivuudesta käytännössä, toimiva ja osaava käyttäjätuki, sekä suosituksia muilta, merkittäviltä markkinoilta.

Markkina-analyysijä voi tehdä monella eri tapaa ja alla oleva on yksi esimerkki hyvin yksityiskohtaisesta analyysistä. Useilla tekijöillä ja muuttujilla on merkitystä, kun arvioidaan ulkomaisten markkinoiden potentiaalia, joten varsinkin kansainvälistyessä kannattaa tehdä analyysi todella huolellisesti ja pyrkiä ottamaan mahdollisimman monta eri tekijää huomioon.



Kuvio 7. Yksityiskohtainen ulkomainen markkina-analyysi (Albaum, Duerr & Josiassen, 2016, 217).

Albaumin ym. (2016, 217) mukaan maan fyysisellä maantieteellä tarkoitetaan esim. pinta-alaa, ilmastoa, etäisyyttä muista maista ja maantieteellistä jakautumista. Topografiaan



kuuluvat maassa olevat vesistöt, vuoret, metsät ja aavikot. Teollisuudenalojen aloja tarkastellessa tulisi ottaa huomioon, millä tasolla kehitys tällä hetkellä on, millaiset ovat kasvunäkymät ja missä esim. suurimmat tehtaat sijaitsevat.

Väestön ominaispiirteisiin kuuluvat maan kokonaisväestö sekä sukupuoli- ja ikäjakauma. Ostovoimaan kuuluvat tulo- ja varallisuuskajumat sekä millaisia yhteiskuntaluokkia on olemassa. Samoin voidaan tarkastella kaupunki- ja maaseuturyhmiä. Kulttuuritekijöihin puolestaan kuuluvat mm. uskonto, kielet, tavat, tottumukset ja mieltymykset. (Albaum ym. 2016, 217.) Karhu (2002, 127) esittää myös, että demografiset ja maantieteelliset seikat, asiakaskohderyhmien osaamistausta, tottumukset, asenteet ja uskomukset vaikuttavat kansainväliseen markkinointiin. Hän myös painottaa, että markkinoinnissa kulttuuristen esteiden ylittäminen on usein vaikeaa.

Teollisuudenaloihin lukeutuvat tärkeimmät toimialat, niiden merkitys, sijainti ja teollistumisen kasvu. Ulkomaankauppaan kuuluu vienti ja tuonti, ja analyysi pitää sisällään niiden tavat ja yhteistyökumppanit sekä kehitysmallit. Kilpailutilanne kattaa molemmat, sekä paikallisen että ulkomaisen kilpailun. (Albaum ym. 2016, 217.)

Albaum ym. (2016, 217) esittävät, että rahoitus ei kata pelkästään valuuttaa ja valuuttakurssia, vaan rahoituksen osalta tulisi tarkastella myös pääoman saatavuutta ja korkotasoa, jotka vaihtelevat maittain. Samoin markkinointikanavat vaihtelevat maittain, ja siksi tulisi miettiä tarkkaan, mikä toimii juuri tietyssä kohdemaassa. Automaattisesti ei voida olettaa, että se, mikä toimii kotimaassa, toimii muuallakin. Kotimaasta saatuja tietoja voidaan tietenkin käyttää apuna ja hyvänä vertailukohteena, mutta kuitenkin ensisijaisesti tulisi tarkastella kohdemaan kulttuuria, kun sopivia markkinointikanavia ja -keinoja pohditaan, sillä kuten aikaisemmin todettiin, kulttuurisia esteitä on vaikea ylittää.

Oikeudellisiin tekijöihin kuuluvat mm. tekijänoikeudet, tavaramerkki- ja patenttisuoja sekä sopimusneuvottelut (Albaum ym. 2016, 217). Nämä tulee tarkistaa huolella, ennen kuin toiminnan aloittaa, sillä eri maissa on erilaisia oikeudellisia käytäntöjä ja niitä laiminlyömällä voi joutua suurien korvausten ääreen.

Kettunen ym. (2017, 16) ovat pitkälti samaa mieltä edellisten kanssa, sillä heidän mukaansa analysoitavia asioita uusia markkinoita varten ovat ainakin maantieteelliset tekijät, kuten sijainti ja ilmasto, yhteiskunnalliset tekijät (esim. väestö, väestönkasvu ja sen ennuste, ikääntyminen, yhteiskuntaluokat, poliittiset olot, kulttuuri, lainsäädäntö, talouskehitys, infrastruktuuri, elintaso).

## 2.2 Vienti

Vienti on osana kansainvälistymistä ja se käsittelee kotimailta ulkomaille lähtenyttä tavaroiden tai palveluiden myyntiä. Viennissä menestymistä mitataan ulkomailta saaduilla tuloilla, eli puhtaasti onnistumista arvioidaan rahassa ja taloudellisesta näkökulmasta. (Väisänen 2018, 26.) Kansainvälistymisessä onnistumista voidaan mitata eri mittareilla, mutta viennistä puhuttaessa on raha keskiössä. Tavoitteet määritellään pitkälti rahallisesti, sillä vientiin lähtemisessä on omat kustannuksensa.

Osakeyhtiölaissa (L 21.7.2006/624) todetaan, että yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Siksi tulisikin tarkasti tehdä kustannuslaskelmat, onko vientitoiminta kannattavaa ja voidaanko ylläpitää sen jatkuvuutta. Ei kannata lähteä vientiin vain ”viennin ilosta”, sillä siitä voi tulla kallis kokeilu. Tämän takia päätös vientiin lähtemisestä tulisi olla yrityksen liiketoiminnan kannalta hyödyllistä ja tuottavaa, sillä jos vienti ei ala tuottamaan pidemmän ajan kuluessa, on se lopulta vain turha kuluerä.

Väisänen (2018, 34) muistuttaa, että pitkällä ajanjaksolla yrityksellä tulisi olla vain kannattavia vientialueita ja -maita. Hänestä on väärin kompensoida toisen maan menestystä toisen maan tappiolla. Eli ei kannatta missään nimessä katsoa viennistä saatua ”kokonaiskuvaa”, vaan tarkastella yksityiskohtaisemmin, mikä maa tuottaa minkäkin verran.

### 2.2.1 Vientipäätös

Väisänen (2018, 35) toteaa, että päätös vientitoiminnan käynnistämiseen tulisi olla yrityksen strategian mukainen. Hän jatkaa, että lähtemispäätöksen suunnittelevat yrityksen hallitus ja operatiivinen johto yhdessä, sillä vienti on suurimmaksi osaksi näiden tahojen yhteistyötä. Jos pelkästään hallitus tekee vientipäätöksen ja luo tiettyjä euromääräisiä tavoitteita, voivat ne olla käytännössä täysin epärealistisia ja kaukana siitä, mihin kapasiteetti riittää. Vastaavasti toimitusjohtaja ei voi yksin perustaa tytäryhtiötä ja ilmoittaa hallitukselle, että nyt sellainen on olemassa. Väisänen (s. 35) painottaa, että molempien, sekä hallituksen että operatiivisen johdon, tulee sitoutua viennin päämääriin, tavoitteisiin, aikatauluihin, panostuksiin ja on myös oltava selkeä mittari, millä mitataan viennissä onnistumista.

Selin (2004, 16) esittää, että vientitoiminnan käynnistää vientipäätös, jonka pohjalla on kerätty taustatieto markkinoista, sekä arvio yrityksen voimavaroista ja tuotteen vientikelpoisuudesta. Toiminnan tulisi olla kannattavaa, jatkuvaa ja kasvusuuntaista, jotta sen aloittaminen olisi järkevää. Päätöstä tehdessä kannattaa syitä ja perusteluita käydä tarkasti läpi. Väisänen (2018, 76) mukaan investointipäätös koskien vientiä tulisi tehdä samoin edellytyksin, kuten muussakin liiketoiminnassa, eli hyödyntäen sijoitetun pääoman tuottoa ja muilla numeerisilla arvoilla. Hänen mukaansa lähes kaikkien tuotteiden ja palveluiden kohdalta voidaan tutkia seuraavia asioita:

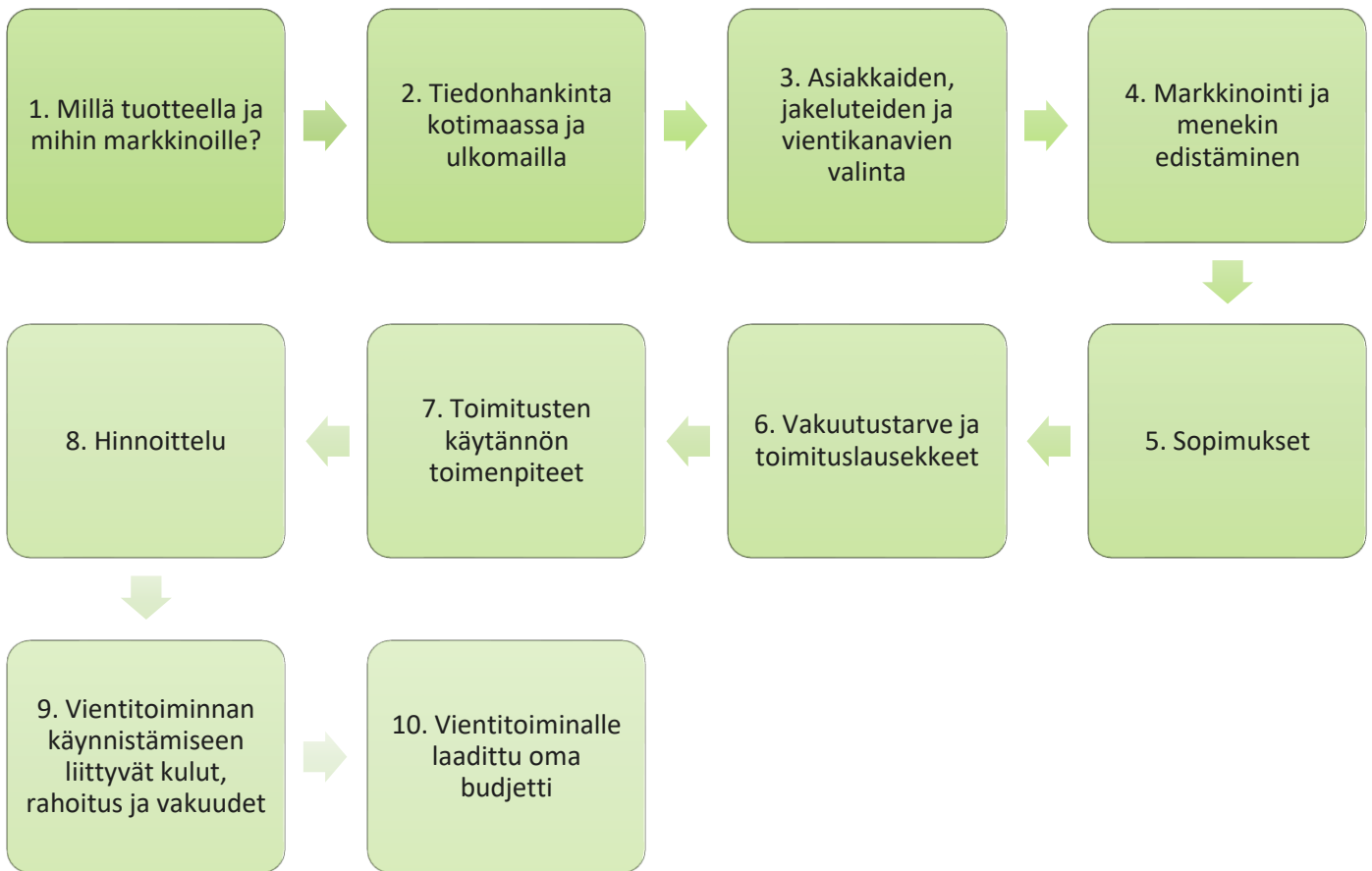
1. Suunnitellun kohdemarkkinan potentiaalinen koko rahassa tai asiakasmäärässä.
2. Kilpailijat, jotka ovat jo markkinoilla.
3. Kilpailijoiden tärkeimmät asiakaskunnat ja -segmentit.
4. Yleinen hinta- ja laatutaso kyseisille tuotteille tai palveluille.

Vaikka syyt ja perustelut olisivat selkeät ja suunnittelutyötä olisi rutkasti takana, on epäonnistumisen riski silti vahvasti läsnä. Kuten Väisänen (2018, 14) myös toteaa, viennissä epäonnistuminen on todennäköisempää kuin siinä onnistuminen. Hän myös painottaa viennin olevan lähes aina todella kallista, aikaa vievää ja kuluttaa yrityksen resursseja.

Samoin Selin (2004, 17) toteaa Väisäsen (2018, 14) tavoin, että vientitoiminta on kallis investointi. Hänen mukaansa useampi toimenpide maksaa, kuten markkinointiselvitykset, myyntiä edistävän aineiston tekeminen, mahdolliset vierailut ostajien luona, markkinointitoimenpiteet, kuten messut ja mainonta, tuotteiden hyväksynnät sekä mallisuoja ja patentit ja mahdollisen ulkopuolisen asiantuntijan tai henkilön palkkakustannukset. Hän esittää käynnistämiskustannuksien vaihtelevan suuresti, eikä tarkkaa kustannusarviota voida antaa, sillä kustannukset riippuvat paljon yrityksestä ja sen toiminnasta.

### **2.2.2 Vientisuunnitelma**

Jotta vienti sujuisi, kuten on ajateltu, on syytä paneutua asiaan kunnolla ja luoda vientisuunnitelma. Sen laajuus ja yksityiskohtaisuus riippuvat yrityksen tarpeista ja tavoitteista, jokainen yritys voi määrittellä juuri itselle sopivan laajuuden. Alla olevaa kuviota voi hyödyntää hyvänä pohjana suunnitelmalle.



Kuvio 8. Vientisuunnitelman laatiminen (Vienti [viitattu 11.11.2020]).

Vientituotetta voidaan joutua usein sopeuttamaan kohdemarkkinoille, sillä eri maissa on erilaisia kulutustottumuksista, eroja teknisissä määräyksissä sekä mitta- ja painojärjestelmissä. Täten on tärkeää ottaa selville, millaisia määräyksiä milläkin markkinoilla on ja muuttaa oma liiketoiminta niiden mukaisiksi. On otettava huomioon myös mahdolliset kaupan esteet ja maakohtainen lainsäädäntö. Vientimyynnille tulisi määritellä selkeiden tavoitteiden lisäksi tarvittavat toimenpiteet, aikataulu, kustannukset sekä vastuuhenkilöt. (Vienti [viitattu 11.11.2020].)

Tiedonhankinnassa tulisi sopia, mitä tietoja tarvitaan ja miten ne hankitaan. Samoin tulisi tehdä päätös tarvittavista toimenpiteistä, aikatauluista, kustannuksista ja vastuuhenkilöistä.

Kohdemaanmarkkinoita tarkastellessa, tulisi pohtia, tarvitaanko ulkopuolista apua. (Vienti [viitattu 11.11.2020].)

Asiakkaiden, vientikanavien ja jakeluteiden valinta on olennainen osa prosessia, jotka kannattaa suunnitella huolellisesti. Asiakkaihin liittyen tulisi määritellä kohderyhmä, samoin vientitoimintaan tulisi löytää yritykselle sopivin kanava. Kettunen, Tuuri ja Joensuu-Salo (2017, 13) esittävät kolme potentiaalista vaihtoehtoa jakeluteiden valitsemiseen: alihankkijana toimiminen, perustaa yritys kohdemaahan tai tehdä kauppaa Suomesta käsin.

Alihankkijana toimimisessa yrityksen yksi vaihtoehto on päästä jo markkinoilla toimivan toisen yrityksen alihankkijaksi. Tällöin esim. byrokratian vastuu ei ole täysin omissa käsissä, vaan yhteistyötaho todennäköisesti hoitaa siitä merkittävimmän osan tai ainakin tarjoaa apua. (Kettunen ym. 2017, 12.)

Toisena mahdollisuutena on yrityksen perustaminen kohdemaahan tai vaihtoehtoisesti hankkia maakohtainen edustaja, joka tuntee paikallisen kulttuurin ja toimintatavat. Edustajan tarkoitus ei ole muuttaa tuotetta vientimaassa ”kotimaiseksi”, vaan hänen tehtävänsä on tuoda tietoja oman maan kielellä ja tavoilla kohderyhmälle otollisemmiksi. Tämä voi madaltaa esimerkiksi tuotteen hankintakynnystä huomattavasti. (Kettunen ym. 2017, 12.) Yrittäjien verkkosivulla [viitattu 31.1.2021] todetaan, että yrityksen tulisi ottaa huomioon, ettei kuka tahansa kelpaa edustajaksi. Eli jos päätetään hyödyntää maakohtaista edustajaa, tulisi miettiä, miten sopiva edustaja löydetään.

Kolmantena vaihtoehtona on kaupan tekeminen kotimaasta käsin. Tämä sisältää mm. henkilökohtaiset, paikan päällä suoritettavat vierailut, kohtaamiset ja keskustelut. Näiden avulla perustetaan luottamus kaupankäynnille; asiakas tietää, keneltä tuotteen ostaa ja kenelle voi suoraan kohdistaa mahdolliset kysymykset. Tämä on osoitus siitä, että yritys toimii avoimesti ja läpinäkyvästi. (Kettunen ym. 2017, 12.)

### 2.2.3 Viennin riskit

Vientiin liittyy enemmän riskejä kuin kotimaankauppaan. Yrittäjien (2019) verkkosivuilla korostetaan, että on tärkeää ennalta suunnitella vientistrategia, joka pohjautuu riittäviin taloudellisiin ja fyysisiin resursseihin. Kustannukset voivat hyvästä suunnittelusta huolimatta yllättää negatiivisesti ja vientitulojen saaminen voi kestää odotettua kauempaa. Eli kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä vaaditaan, jotta saadaan tavoiteltu lopputulos.

Yrittäjien (2019) verkkosivuilla todetaan myös, että onnistumiset ja epäonnistumiset voivat poiketa kotimaan markkinoilta siirryttäessä vientiin, sillä vientimyynnissä on otettava huomioon paikallinen kulttuuri ja toimintatavat. Myöskään kysynnän tarvetta ei voi suoraan verrata. Kohdemaata kannattaa täten tutkia niin hyvin kuin mahdollista, sillä mitä enemmän tietää kyseisen maan kaupankäynnistä, sen parempi perusta se on viennille. Vientimarkkinoilla tuotteelle tai palvelulle saatetaan asettaa erilaisia ehtoja tai vaatimuksia, kuin kotimaassa, joka tietenkin voi hankaloittaa viennissä onnistumista. Erot voivat koskea esim. tuoteturvallisuusvaatimuksia, pakkausmerkintöjä tai erilaisia standardeja.

Vahvaselkä (2009, 207) huomauttaa, että viennissä hinnoittelu voi olla ajoittain vaikeaa, sillä jokaisia kohdemarkkinoita varten se tulee tehdä erikseen ja ottaa huomioon esim. jokaisen maan alv-tason. Hinnoittelussa tulee ottaa huomioon erilaisia tavoitteita, kuten määrälliset tavoitteet (voitto, sijoitetun pääoman tuotto, myyntivolyymi, myyntuotot ja markkinaosuus) ja laadulliset tavoitteet (toiminnan jatkuvuus, vakaa hintataso, lisämyynnin edistäminen, asiakkaiden odotukset ja vaatimukset, riskien ennakointi ja inflaatio). Myös hinnoittelupolitiikan, -menetelmän ja -taktiikan tulee Vahvaselän mukaan olla kunnossa ja hyvin suunniteltuja. Tuotteen hintaan vaikuttavat sekä sisäinen, eli kustannusperusteinen tapa ja ulkoinen, eli markkinalähtöinen tapa. Mikäli hinnoitteluvaiheessa ei olla tarkkana ja siihen ei tarpeeksi käytetä aikaa, on suuri riski epäonnistua viennissä, sillä tuotteen oikea hinnoittelu on yksi avaintekijä koko prosessissa.

Hinnoittelussa tulee myös huomioida kaikki vientitoimitukseen liittyvät kustannukset. Yksinkertainen tapa laskea kustannuksia, on tuotteen omakustannushinta, johon lisätään vientikustannuksia, kuten pakkaus-, huolinta- ja vakuutuskustannukset. Näiden lisäksi tulee

laskea markkinointi- ja rahoituskustannukset sekä tavoiteltu liikevoitto. (Vienti [viitattu 11.11.2020].)



### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Tutkimusmetodi

Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tähän metodiin päädyttiin, sillä kyseisestä aiheesta ei ole olemassa aikaisempaa tutkimusta eikä sitä ole tutkittu tämän yrityksen näkökulmasta. Yleisesti voidaan todeta, että mitä vähemmän ilmiöstä on tietoa, sitä todennäköisimmin käytetään laadullista tutkimusta. Eli kun ei ole olemassa aikaisempaa tietoa, teorioita tai tutkimusta kyseisestä ilmiöstä, luodaan uusia teorioita sekä hypoteeseja, jotta saataisiin mahdollisimman hyvä kuvaus ilmiöstä sekä syvällisempi näkemys kokonaisuudesta. (Kananen 2014, 16–17.)

Kvalitatiivinen tutkimus ei kuitenkaan pyri yleistämään kuten määrällinen, kvantitatiivinen tutkimus tekee. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa laaditaan ennalta oikeita kysymyksiä, joihin halutaan vastauksia ja tietoa kerätään esim. kyselylomakkeen avulla. Kvalitatiivinen poikkeaa tässä metodissa, sillä siinä ei voida laatia yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan siinä tutkitaan laajempaa kokonaisuutta ja ratkotaan vastausta yhteen suureen kysymykseen; ”Mistä ilmiössä on kyse?” (Kananen 2014, 16). Tämä metodi sopii hyvin käytettäväksi, kun halutaan kehittää toimintaa tai etsiä erilaisia vaihtoehtoja, sillä se auttaa ymmärtämään tutkimuskohteen (esim. yritys tai asiakas) käyttäytymistä ja päätöksiin johtaneita syitä (Heikkilä 2014, 8).

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on kerätä tietoa mm. haastattelujen avulla, sekä olemalla vuorovaikutussuhteessa asianomaisiin tutkittaviin. Heikkilän (2014, 8) mukaan tutkittavien määrä on rajattuun vain pieneen, harkittuun joukkoon. Eli toisin sanoen kyselyt, jotka soveltuvat useammalle vastaajalle, sopivat harvoin laadulliseen tutkimukseen. Kananen (2014, 18) esittää, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ilmiötä kuvataan sanoilla ja lauseilla, kun kvantitatiivinen tutkimus perustuu puhtaasti lukuihin.

Kananen (2014, 19–20) mainitsee, ettei laadullisen tutkimuksen tutkimustulosta voida yleistää. Se on pätevä vain tutkimuskohdetta, yksittäistä tapausta tutkiessa. Pääsääntöisesti

tässä tutkimuksessa tutkitaan erilaisia prosesseja, ja se tehdään oikeassa kontekstissa. Tutkija toteuttaa sen menemällä ”kentälle”, eli hänellä on suora kontakti haastateltaviin henkilöihin.

### **3.2 Tutkimusprosessi**

Tutkimusprosessi on alkanut aiheen valinnalla ja karkealla sisällysluettelolla. Tämän jälkeen valittiin tutkimusmetodi ja tutustuttiin tutkimuksen aihetta koskevaan kirjallisuuteen. Kirjallisuutta kansainvälistymisestä ja viennistä löytyi jonkin verran ja siinä pyrittiin löytämään juuri pk-yritystä parhaiten käsittelevät teokset. Apuna käytettiin kansainvälistä aineistoa, sillä pelkästään suomenkielistä ja uudempaa tietoa oli haastavaa löytää. Aihe on kokonaisuudessaan hyvin laaja, joten tarvittavia rajauksia oli tehtävä, kuten kansainvälisyyden tarkastelua mikrotasolla sekä pelkästään viennin näkökulmasta. Aineistoa kerättiin sekä ennen että jälkeen haastattelujen, sillä ne täydensivät toinen toisiaan.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin neljää henkilöä alla olevan haastatteluaikeataulun mukaisesti. Ensimmäiset kolme haastateltavaa työskentelee emoyhtiö Kirami Oy:ssä ja neljäs haastateltava tytäryhtiö Kirami Ab:ssä. Haastattelukysymykset löytyvät lopussa liitteinä 1–4.

Taulukko 2. Haastattelut.

Haastattelu 1.	Haastattelu 2.	Haastattelu 3.	Haastattelu 4.
Kirami Oy:n toimitusjohtaja  Mika Rantanen	Markkinointi- päällikkö  Heidi Olà	Viennin tiiminvetäjä  Miro Männistö	Kirami Ab:n toimitusjohtaja  Eric Wennerholm
Haastateltu 29.10.2020	Haastateltu 19.11.2020	Haastateltu 20.11.2020 & 26.2.2021	Haastateltu 10.3.2021

Toimitusjohtajalta saatiin taustatiedot tutkimukseen, miksi Kirami Oy on olemassa ja millaiset ovat tulevaisuuden näkymät. Hän myös kertoi, miten vientitoiminta on yrityksessä lähtenyt käyntiin, ja mitkä ovat olleet aikaisemmat markkinointitoimenpiteet. Hän myös toi ilmi viennissä ilmenneitä haasteita. Markkinointipäällikkö Olà hoitaa Kirami Oy:n markkinointia ja emoyhtiön vastatessa tytäryhtiö Kirami Ab:n markkinoinnista, on hänen tietonsa ja näkemyksensä markkinoinnista olennaista.

Viennin tiiminvetäjällä, Männistöllä, on Kirami Oy:ssä suurin vastuu Ruotsin toiminnasta. Hän tekee päivittäin yhteistyötä Kirami Ab:n toimitusjohtajan Eric Wennerholmin kanssa ja Männistön tehtävänä on paitsi kehittää toimintaa, myös ylläpitää ja johtaa nykyistä vientitoimintaa Kirami Oy:n puolelta. Wennerholm johtaa Kirami Ab:n toimintaa ja tekee tiivistä yhteistyötä Kirami Oy:n toimitusjohtajan, markkinointipäällikön ja tiiminvetäjän kanssa. Hän on eniten yhteydessä Ruotsin jälleenmyyjiin ja asioi heidän kanssaan ruotsiksi.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan esim. nauhoitetun puheen kirjoittamista kirjalliseen muotoon, jotta sitä on helpompi hallita ja analysoida (KvaliMOTV [viitattu 12.3.2021]). Yleensä kirjoittaminen tapahtuu tekstinkäsittelyohjelmalla. Kuitenkin litterointia voidaan toteuttaa monella eri tapaa, joskus

voidaan kirjoittaa sanasta sanaan jokin haastattelu puhtaaksi ja joskus tiivistää vastauksista olennaisimmat asiat (KvaliMOTV [viitattu 12.3.2021]). Tämän tutkimusaineiston litteroinnissa on hyödynnetty tiivistämistä.

Laadulliselle tutkimukselle syklisyys on ominaista, eikä se etene aina lineaarisesti. Kun ilmiötä ei ennalta tunneta, ei voida määritellä tarkkoja tutkimusprosessin vaiheitakaan. (Kananen 2014, 28.) Laadullisen tutkimuksen prosessissa voi tutkimustehtävä muuttua työn edetessä ja tässäkin tapauksessa tutkimuskysymyksiä hiottiin sopivimpiin muotoihin, jotta niillä olisi yhteys tekstiin. Teoriaosuuksia, kuvioita ja taulukoita sekä väliotsikoita muuteltiin paljonkin, sillä heti aluksi ei löytynyt juuri tähän aiheeseen parhaiten sopivimpia aineistoja, vaan ne täydentyivät ja muokkaantuivat uuden tiedon lisääntyessä.

### **3.3 Tutkimuksen analysointi**

Tutkimusprosessia aloittaessa tulee ajankohtaiseksi miettiä, mikä asema teorialla on siinä. Vaihtoehtoina ovat mm. teorialähtöinen, teoriasidonnainen tai aineistolähtöinen. Aineistolähtöisessä puhutaan usein induktiivisesta tutkimuksesta ja teorialähtöisestä deduktiivisesta tutkimuksesta. Induktiivisella tutkimuksella tarkoitetaan etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin, kun taas vastaavasti deduktiivinen kuvaa ilmiötä yleisistä havainnoista yksittäisiin. (Aineisto- ja teorialähtöisyys [viitattu 15.3.2021].)

Tämä tutkimus on eniten näiden kahden, induktiivisen ja deduktiivisen välimaastoon kuuluvaa teoriasidonnaista, abduktiivista päättelyä. Kyseinen päättely tarkoittaa mm. sitä, ettei aineiston analyysi suoraan perustu teoriaan, mutta on kytköksissä siihen (Aineisto- ja teorialähtöisyys [viitattu 15.3.2021]). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että aineistosta tehdyille havainnoille etsitään teoriasta selityksiä tai vahvistuksia.

Vilkan (2015) mukaan kun tutkimusaineisto on saatu kerättyä, se tulee muuttaa tutkittavaan muotoon. Hän käyttää esimerkkinä nauhoitetun haastatteluaineiston kirjoittamista tekstimuotoon, jota kutsutaan litteroinniksi. Tässä tutkimuksessa kaikki neljä haastattelua litteroitiin. Vilka (2015) jatkaa, että litterointi on työlästä, mutta tutkimuksen kannalta

kuitenkin keskeistä, sillä siinä tutkija erottelee tarpeelliseksi ja riittäväksi katsovansa aineiston. Hän toteaa vielä, että litterointiin liittyvä tarkkuusvaatimus riippuu siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan. Litteroinnilla on useimmiten tarkoitus tiivistää haastatellussa kuultuja asioita ja nostaa niistä pääpiirteet esille.

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät, että on hyvin tyypillistä, että laadullisen tutkimuksen piiristä löytyy eroavaisuuksia siinä, kuinka luotettavuutta voidaan mitata. Luotettavuustarkastelut ovat monesti erilaisia, samoin niissä painotetut asiat. On täten aiheellista pohtia, onko olemassa yhtenäisiä käsityksiä sille, miten laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lähdetään ylipäätään selvittämään.

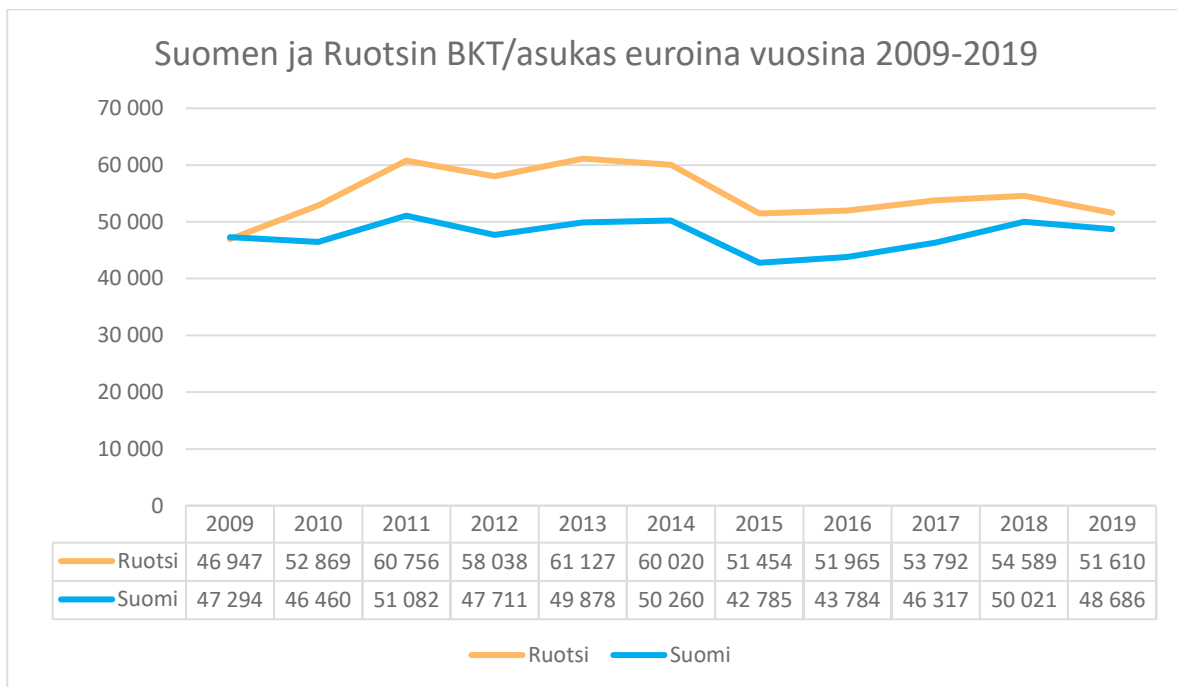
Puusa, Juuti ja Aaltio (2020) puolestaan mainitsevat, että luotettavuutta arvioidessa tulee muistaa, että pääosa kaikesta tutkimukseen liittyvästä on jossain määrin subjektiivista. Tällä he viittaavat siihen, että jokainen tutkimuksessa tehty ratkaisu perustuu viime kädessä siihen, miten tutkija asian näkee. He painottavat, että objektiivisuutta on pidetty keskeisenä, kun tarkastellaan tieteellisyyttä, mutta laadullisessa tutkimuksessa täydellistä objektiivisuutta on mahdotonta saavuttaa.

Kuitenkin, jos tutkimuksen luotettavuutta on jotenkin analysoitava, niin Puusa ym. (2020) kertovat, että yhtenä kriteerinä voi käyttää tutkittavan ilmiön syvällistä ymmärtämistä. Tällä he tarkoittavat sitä, että mitä monipuolisemmin ja perinpohjaisemmin tutkija pystyy ilmiötä selittämään, sitä luotettavampana sitä voidaan pitää. He myös selittävät, että tutkijan subjektiivisuus ja erilaisten tulkintojen mahdollisuus voidaan nähdä rikkautena, sillä ne antavat mahdollisuuden uusille näkökulmille itse tutkimusta ja sen tuloksia analysoidessa.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Ruotsi markkina-alueena

”Yritys, joka pärjää Ruotsin markkinoilla, pärjää missä vain”, kuullaan Skoglundin (2017) mukaan usein. Hän painottaa Ruotsilla olevan selkeästi suuremmat markkinat, kuin muilla Pohjoismailla. Ruotsissa väkiluku on Pohjoismaiden suurin, ja se ylitti yli 10 miljoonan rajan tammikuussa 2017. Pelkkä väkiluku ei kuitenkaan takaa hyviä markkinoita, mutta Ruotsin korkean BKT:n ansiosta, voidaan olettaa tuotteille olevan kysyntää, sillä Ruotsin BKT oli 51 615 euroa/asukas vuonna 2019. Ruotsin BKT:n tilastoa on käsitelty seuraavaksi ja vertailukohteena on käytetty Suomea.



Kuvio 9. Suomen ja Ruotsin BKT-vertailu (Globalis [viitattu 21.11.2020]).

Rantanen (2020) näkee yleisesti viennissä olevan ehdottomasti enemmän mahdollisuuksia haasteiden sijaan, sillä Ruotsissa kotitalouksien määrä kasvaa suhteessa kotimaan markkinoihin. Nykypäivänä logistiikka toimii maiden välillä, joten kylpytynnyreitä on suhteellisen helppo kuljettaa maasta toiseen eikä rahdin hintakaan ole kovin korkea. Ruotsin jakelu on esitetty tarkemmin kohdassa 4.2.3

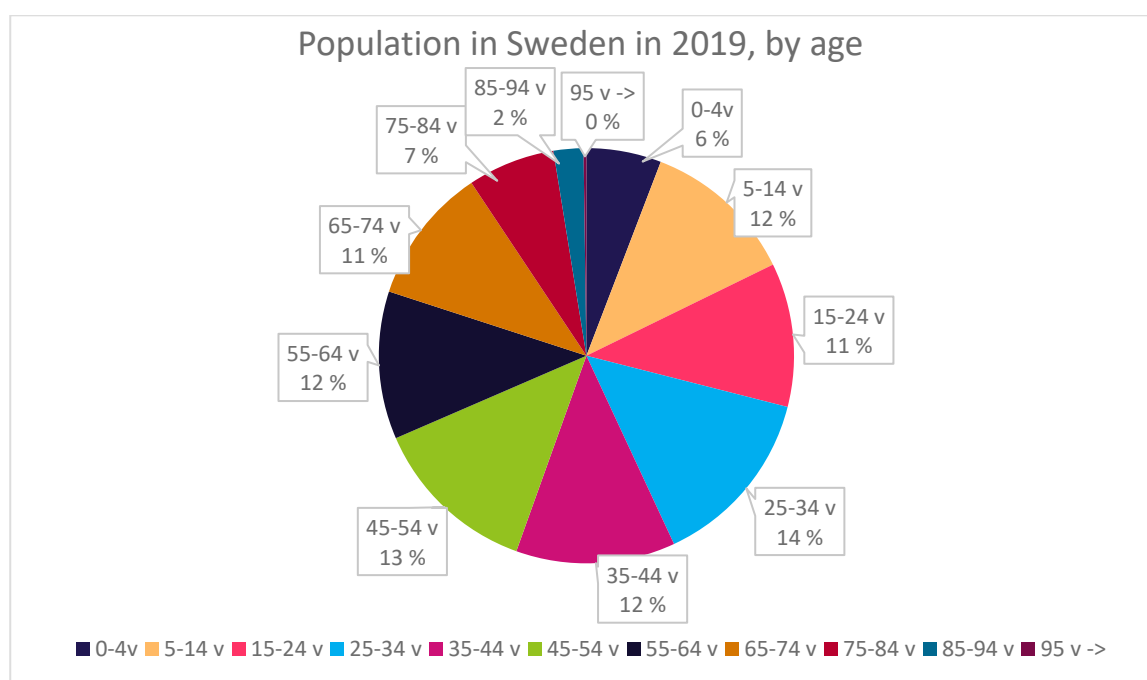
Vientitoimintaa Kiramilla on ollut vuodesta 2005 lähtien ja silloin vienti aloitettiin sekä Ruotsiin että Saksaan. Ruotsissa tuote oli jo tuttu, ja sieltä otettiin itse yhteyttä ja ilmoitettiin halukkuudesta toimia Kiramin jälleenmyyjänä. Sama, ennalta tuttu henkilö, jolta Rantanen osti ensimmäiset kylpytynnyrit Ruotsista, halusikin puolestaan myydä Suomessa tehtyjä kylpytynnyreitä. Rantanen kiersi myöhemmin autolla Ruotsin rautakauppoja markkinointipäällikkö Olàn kanssa, ja he kertoivat Kiramista mahdollisille jälleenmyyjille kasvotusten. Kummatkin puhuvat sujuvaa ruotsia, mikä oli ehdottomasti etuna liiketoimintaa tehdessä, sillä fyysiset tapaamiset saivat hyvinkin paljon kiinnostusta aikaiseksi ja jälleenmyyjäverkosto laajentui.

Wennerholmin (2020) mukaan suomalaisille, laadukkaille palveluille ja tuotteille löytyy kysyntää Ruotsista, mutta myyntiargumenttien tulee olla kunnossa, sillä ruotsalaiset ovat taitavia myynnissä sekä markkinoinnissa. Skoglund (2017) toteaa myös Ruotsissa vaatimustason olevan hieman korkeampi, kuin kotimaan markkinoilla.

Vaikka kylpytynnyrit ovat Kiramilla ”päätuotteita”, ei pidä unohtaa yrityksen tarjoamia muitakin tärkeitä tuotteita. Kylpytynnyreiden lisätarvikkeet ovat avainasemassa myyntiä kasvattaessa; asiakas voi jatkuvasti ostaa muita Kiramin käyttötuotteita, esim. kemikaaleja. Näin myynti ei rajoitu pelkästään kylpytynnyrin ostoon, vaan Kirami tarjoaa paljon muitakin tuotteita, joista kylpytynnyrin ostaja hyötyy ja joita hän mahdollisesti tarvitsee tietyin väliajoin lisää. Nämä tuotteet tuovat Kiramille lisämyyntiä, eli pelkästään uusia asiakkaita ei tarvitse jatkuvasti etsiä, vaan myyntiä saadaan myös huolehtimalla vanhojen asiakkaiden tarpeista. (Rantanen 2020.)

#### 4.1.1 Ostovoima

Kuten kappaleessa 2.1.3 mainittiin, ostovoima pitää sisällään tulo- ja varallisuuskajaukset sekä millaisia yhteiskuntaluokkia on olemassa. Markkinointipäällikkö Olàn (2020) mukaan Kiramin suurin ostava ryhmä sijoittuu ikähaarukkaan 40–55-vuotiaat. Hän kuitenkin mainitsee tuotteen olevan sopiva ikään katsomatta, mutta harvemmin ostajat ovat alle 18-vuotiaita. Wennerholm (2021) tosin jatkaa, että koronan aikana hän on huomannut Ruotsissa yhä nuorempien kiinnostuvan Kiramin tuotteista. Hänen mukaansa korona on tuonutkin oikeastaan kokonaan uuden kohderyhmän. Alla olevassa ympyräkaaviossa on tutkittu Ruotsin väestön ikäjakaumaa, joka antaa osviittaa sille, kuinka paljon iän puolesta löytyy potentiaalia.



Kuvio 10. Ruotsin väestön ikäjakauma vuonna 2019 (Statistics Sweden 2020).

Wennerholm (2021) mainitsee, että usein ruotsalaiset ostavat kylpytynnyrin enemmän loma-asunnolleen kuin kotiinsa. On vaikeaa saada juuri tietyn ikäisten loma-asunnoista dataa, mutta yleisesti Ruotsissa oli vuonna 2019 n. 607 000 loma-asuntoa. Näistä loma-asunnon omistajista 62 % asuu vakituisesti muualla. Tähän tietoon pohjautuen varsinaisia



loma-asuntoja löytyy n. 377 000 kappaletta. Suurin osa loma-asunnoista sijoittuu rannikolle, mutta sisämaastakin näitä löytyy. (Statistikmyndigheten SCB [viitattu 13.3.2021].) Kuitenkin väestön ikäjakauman ja loma-asuntojen suosion perusteella voidaan ainakin todeta, että Ruotsissa on hyvät markkinat.

#### **4.1.2 PESTEL-analyysi**

PESTEL on lyhenne sanoista Poliittinen, Ekonominen, Sosiaalinen, Teknologinen, Ekologinen ja Lainsäädännöllinen. Se tarkastelee ympäristön vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan näissä osa-alueissa. (Vuorinen 2013.) Hänen mukaansa analyysistä on tarkoitus saada jäsenneily kokonaisuus, jota voidaan hyödyntää strategiaa laatiessa. Vuorinen jatkaa, että pienelle yritykselle voi riittää yksi ja sama analyysi kuvaamaan toimintaympäristöä, mutta esim. kansainvälisen yrityksen kohdalla tarvitaan useampia tarkastelutasoja, kuten eri maille oma. Seuraavassa kuviossa tarkastellaan tätä analyysiä Ruotsin toimintaympäristössä.



Kuvio 11. PESTEL-analyysi.

Suomen Pankin (2021) mukaan Suomen ja Ruotsin kuluttajahinnat ovat hyvin samalla tasolla. Samoin lainsäädäntö ja verotus ovat samankaltaisia Suomen kanssa, joten ne voidaan luokitella stabiileiksi ja johdonmukaisiksi. Sama koskee kilpailu- ja työvoimalainsäädäntöä sekä tuoteturvallisuutta.

Ekologisuus on Ruotsissakin vallitseva trendi ja Kauppalehden (2019) mukaan GlobalWebIndexin toteuttamassa kyselyssä yli puolet kuluttajista on valmiita maksamaan enemmän kestävästä ja ympäristöystävällisistä tuotteista. Samassa kyselyssä jopa 61 % vastanneista ilmoitti, että he ovat valmiita vaihtamaan toiseen brändiin, jos heille selviäisi, etteivät aiemman brändin tuotteet ole ympäristöystävällisiä. GlobalWebIndexin analytiikko arvioi, että tämä on brändien näkökulmasta olennainen havainto, sillä yhä nuoremmatkin

kuluttajat tekevät ostopäätöksensä tuotepakkauksien ympäristöystävällisyyden sekä tuotemateriaalien ekologisuuden perusteella. (Kauppalehti 19.8.2019.)

#### 4.1.3 Kulttuuri

Pasanen (2005, 28) määrittelee kulttuurin pitävän sisällään elämäntavat, arvot, uskomukset ja sosiaaliset sekä moraaliset näkemykset. Hän painottaa kulttuurin olevan opittu asia sekä sosiaalinen ilmiö, jonka avulla luodaan sisäinen yhtenäisyys. Markkina-analyysiä tarkastellessa kohdassa 2.1.3 kerrottiin kulttuurin pitävän sisällään mm. uskonnot, kielet, tavat, tottumukset ja mieltymykset (Albaum ym. 2016, 217).

Vaikka Suomen ja Ruotsin kulttuurit ovat pitkälti edellä mainittujen asioiden osalta samankaltaisia, on joitakin seikkoja, jotka tulee maiden välistä liiketoimintaa tehdessä ottaa huomioon. Esimerkiksi keskustelu, ”diskutera”, on ruotsalaisille hyvin tärkeää, he eivät ole yhtä nopeita päättämään asioista kuin suomalaiset (Männistö 2020). Hän jatkaa, että he haluavat kerätä useampia mielipiteitä käsiteltävästä asiasta ja käydä läpi pienimmätkin yksityiskohdat. Tämän takia vastauksen saamisessa voi kestää, sillä odotetaan, että kaikkien ääni on kuultu.

Maiden välisiä haasteita pohdittiin myös Kaleva-lehden (20.05.2003) toimesta, ja siinä haastateltiin Pohjoismaiden välisillä raja-alueilla toimivia johtohenkilöitä. He työskentelevät alle sadan henkilön yrityksissä, eli kyseessä on toisia pk-yrityksiä. Päätöksenteossa havaittiin näissä haastatteluissa haasteita, sillä useat ruotsalaiset kokivat, että Suomeen on vaikeaa luoda kontakteja, kun täytyisi löytää juuri se avainhenkilö, jolla on lopullinen päätösvalta. Sen sijaan suomalaiset kokivat, että ruotsalaisten kanssa täytyi pitää useampia kokouksia ja että he halusivat päättää asioista yhdessä.

Monet haastateltavat sekä Suomesta että Ruotsista kokivat kielivaikeuden haasteena ja kertoivatkin, että useimmat keskustelut maiden välillä käydään englanniksi (Kaleva 20.05.2003). Männistön (2020) mukaan englannillakin pärjää, mutta hän kokee

ehdottomasti ruotsalaisten arvostavan enemmän, jos he saavat kommunikoida ruotsiksi. Tällöin asiat sujuvat nopeammin ja mutkattomammin.

Sekä suomalaiset että ruotsalaiset kokivat kahden eri valuutan käytön haastavan jonkin verran kaupan käyntiä (Kaleva 20.05.2003). Männistö (2020) ei kokenut sillä olevan vaikutusta kaupantekoon. Hän myös mainitsee, että suurin osa jälleenmyyjistä ostaa yritykseltä euroilla, ainoastaan tällä hetkellä yhden jälleenmyyjän kanssa asioidaan kruunuilla. Täten myös valuuttariski on hyvin pieni.

## **4.2 Kirami Ab:n toiminta**

Männistön (2020) mukaan Kirami Ab:n toiminta on lähtenyt hyvin käyntiin. Kirami Ab toimii omana myyntiagenttina, eli sieltä ostetaan myyntipalvelua, joten esim. kaikki rahaliikenne kulkee jälleenmyyjien ja Kirami Oy:n välillä. Ruotsista saadusta myynnistä tietty prosenttiosuus menee Kirami Ab:lle ja ainoana poikkeuksena suoramyyntiin toimii Ruotsin verkkokauppa, jossa raha menee suoraan Kirami Ab:n tilille. Tästä syystä tutkimuksen aihe, vientitoiminnan kehittäminen, koskee enemmän Kirami Oy:tä, sillä rahaliikenne ja investoinnit yms. kulkevat pääosin sen kautta.

Eric Wennerholm toimii virallisesti Kirami Ab:n ainoana työntekijänä. Wennerholm (2021) mainitsee, että hänen työnkuvansa on todella monipuolinen, juuri siitä syystä, että hän on yrityksen ainoa työntekijä. Tällä hetkellä kontaktien ollessa etänä koronasta johtuen, Wennerholm (2021) kertoo työskentelevänsä paljon kotoa käsin, eli lähes kaikki kontaktit ovat etänä. Hän soittelee paljon jälleenmyyjien kanssa, auttaa Ruotsiin liittyvässä markkinoinnissa Kirami Oy:n markkinointipäällikköä Olää, sekä myös tekee tiivistä yhteistyötä Kirami Oy:ssä työskentelevän viennin tiiminvetäjän Miro Männistön kanssa, jolla on Kirami Oy:ssä isoin vastuu Ruotsin toiminnasta. Heillä on keskenään paljon yhteisiä projekteja ja he ovat jakaneet vastuualueita, jolloin heidän työnkuvansa muistuttaa lähinnä tiimityöskentelyä.

Männistö (2020) toteaa hänen pääasiallisten työtehtäviensä olevan kylpytynnyreiden myynti Ruotsiin ja usein se käy Ruotsissa olevan jälleenmyyjän kautta. Hän tukee jälleenmyyjä, tekee B2B -myyntiä heidän kanssaan, avustaa heitä markkinoinnissa sekä on apuna emoyhtiö Kirami Oy:n markkinoinnissa. Tällä hetkellä Männistön tarkoituksena ei ole varsinaisesti kasvattaa jälleenmyyjäverkostoa, vaan kehittää jo olemassa olevien jälleenmyyjien toimintaa. Hän painottaa jälleenmyyjien toiminnan olevan vasta alkutaipaleella, sillä useat jälleenmyyjät ovat olleet yhteistyössä mukana vain 1–3 vuotta, joten tekemistä vielä riittää heidän kanssaan. Wennerholm (2021) jatkaa, että esimerkiksi joidenkin jälleenmyyjien kanssa saatetaan suunnitella jotakin projektia kuusi kuukautta, eli varsinaisia ”välitavoitteita” ei ole asetettu, sillä suunnitteluvaihetta on vaikea mitata. Myynnillinen vuositavoite on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

#### 4.2.1 SWOT-analyysi

Seuraavaksi kuvataan lyhyesti SWOT-analyysillä Kirami Ab:n nykytilannetta. SWOT muodostuu lyhenteistä *Strengths* (vahvuudet), *Weaknesses* (heikkoudet), *Opportunities* (mahdollisuudet) ja *Threats* (uhat). Näistä vahvuudet ja heikkoudet kuuluvat yrityksen sisäisiin asioihin ja mahdollisuudet sekä uhat puolestaan ulkoisiin asioihin, kuten liiketoimintaympäristöön. Vuorinen (2013) mainitsee, että kyseisessä analyysissä tarkastellaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia vertaamalla niitä kilpailuympäristön luomiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Hänen mukaansa tämän on tarkoitus antaa selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta, joka antaa apua strategisten valintojen tueksi. Hän kuitenkin muistuttaa, että SWOT-analyysin tarkoituksena on nostaa muutama keskeinen teema esiin.



Kuvio 12. SWOT-analyysi Kirami Ab.

Vuorinen (2013) muistuttaa, että SWOT-analyysiä voidaan soveltaa moniin ajankohtiin, kuten arvioimalla nykytilaa tai tulevaa. Hänen mukaansa sitä voidaan erotella myös kuvaamaan kotimaan liiketoimintoja tai vastaavasti kasvustrategiaa. Tämä kyseinen SWOT-analyysi kuvaa nykytilaa.

Vahvuutena Kirami Ab:llä on ehdottomasti toimitusjohtajan erinomainen tuntemus tuotteista sekä aikaisempi yhteistyö Kirami Oy:n kanssa. Siksi Wennerholm oli luontainen valinta johtamaan Kirami Ab:tä. Wennerholm (2021) kertoo, että hän on työskennellyt lähes 20 vuoden ajan Kiramin tuotteiden parissa, toimien itse jälleenmyyjänä. Hänellä on täten kertynyt tuotetietouden lisäksi runsaasti omakohtaista kokemusta jälleenmyynnistä, joten hän pystyy auttamaan ja ymmärtämään heitä varmasti paremmin, kun henkilö, jolla ei ole kokemusta jälleenmyynnistä. Muina tärkeinä vahvuuksia on mm. olemassa olevat suuret jälleenmyyjäketjut, vakaa rahoitus sekä tuotteen tunnettuus. Tuotteen ollessa tuttu

kohderyhmälle, ei tarvitse lähteä alusta asti kertomaan, mistä on kyse. Myös yhtenä vahvuutena voidaan pitää saavutettu myyntitavoite vuonna 2020. Toiminnalle asetettiin haluttu miljoonan raja ja myynti Kirami Ab:n osalta oli tilikauden (syyskuu 2020) päätyttyä 1,2 milj. euroa. Tämän perusteella on hyvä lähteä kohti uusia, entistä korkeampia tavoitteita. (Männistö 2020.)

Mahdollisuuksia tässä toiminnassa on hyvinkin paljon, sillä verrattuna Suomeen, on Ruotsin toiminnassa vielä runsaasti kasvuvaraa. Wennerholm (2021) kertoo, että Kiramin tunnettuus on jo vuosien aikana noussut Ruotsissa, ja ruotsalaiset suhtautuvat useimmiten myönteisesti Suomessa valmistettuihin tuotteisiin. Hänen mukaansa Kirami tunnetaan mm. laadusta ja siitä, että yritys tekee asiat viimeisen päälle. Tällä hän viittaa laadukkaiden tuotteiden lisäksi niiden toimitukseen, markkinointiin ja asiakkaille antamaan tukeen.

Heikkoutena puolestaan on verkkokauppa; osasyynä myös siksi, ettei siihen ole ollut aikaa kunnolla keskittyä. Sen mainonta on jäänyt hyvin minimaaliseksi, eikä monikaan tiedä koko verkkokaupan olemassaolosta. Myöskään kaikkia tuotteita ei ole esillä, sekä on havaittu puutteellisia tuotetietoja. Ylipäätään verrattuna Suomen verkkokauppaan, on tässä vielä paljon tehtävää ja kehitettävää, jotta siitä saataisiin yhtä houkutteleva, toimiva ja tuottoisa. (Männistö 2020.) Wennerholm (2021) työskentelee parhaillaan verkkokaupan tuotetietojen ja katalogien yms. parissa, jotta sen toiminta kehittyisi. Hän kuitenkin mainitsee samaa kuin Männistö (2020), että yksinkertaisesti verkkokaupan kehittämiseen ei ole ollut aikaa.

Männistön (2020) mukaan Kiramilla on vastassa n. 4–5 suurta kilpailijaa. Tämän on toiminnan suurin uhka. Suuren markkinaosuuden saaminen vaatii kovaa ja suunnitelmallista työtä. Wennerholm (2021) puolestaan kertoo Kiramin kuuluvan ”Top 3” -joukkoon, kun tarkastellaan markkinaosuutta Ruotsissa. Hänen mukaansa Kirami on saavuttanut hyvin jo tunnettuutta ja markkinaosuutta, mutta vastassa on edelleen kovia kilpailijoita.

#### 4.2.2 Kilpailutilanne

Kilpailutekijöiden ratkaisevassa asemassa on markkinoilla toimivien kilpailijoiden lukumäärä ja niiden käyttämät kilpailukeinot. Kovasta kilpailutilanteesta kertoo esim. se, jos tuotteiden vientihinta on kotimaanmarkkinoilta saatavaa hintaa matalampi, vaikka sen kuuluisi olla toisinpäin. Viennistä tulee lisäkustannuksia, jotka tulisi huomioida hinnoittelussa. (Karhu 2002, 28–29.)

Kilpailun ollessa kovaa ja vaikka SWOT-analyysissä vahvuutena on mainittu tuttu tuote, tuo se myös omat haasteensa. Markkinoilla on tarjolla laidasta laitaan kylpytynnyreitä, sekä edullisempia että hintavampia, joten sen vuoksi Kiramin strateginen valinta on ollut monipuolisuus. Yritys haluaa viedä Ruotsin markkinoille kattavan valikoiman kylpytynnyreitä ja tarjota niihin eri tehoisia kamiinoita alusta lähtien. Suomessa on luotu toimivat ”pakettiratkaisut”, eli lähdetään usein myymään tiettyä kokonaisuutta (kylpytynnyri & kamiina). Ruotsiin ei puolestaan ole luotu vastaavia kokonaisuuksia, sillä sen ei ole koettu toimivan. Kysynnän ollessa kovaa, tarjoaa Kirami kilpailijoihin verrattuna eniten vaihtoehtoja, jotta jokaiseen makuun löytyisi sopiva ja ainakin suurimpaan kilpailijaan verrattuna edullisempaan hintaan (Männistö 2020.) Kylpytynnyrin valintaan on saatavilla apua verkkosivuilta löytyvästä paljuvalitsimesta, joka mahdollistaa 3D-mallin avulla erilaiset versiot nähtäviksi ja täten sen avulla on mahdollista kokeilla esim. erilaisia väriyhdistelmiä. Tämä on ehdoton kilpailuetu, sillä siten asiakas pystyy havainnollistamaan paremmin nekin yhdistelmät, joita ei konkreettisesti ole kaupassa nähtävillä.

Tuotteen ominaisuuksilla erotutaan kilpailijoista, sillä jotkut kilpailijoista suosivat kylpytynnyreissään sisäkamiinaa, eli kamiina on kylpytynnyrin sisällä ja täten se vie myös tilaa istuinosasta. Kirami puolestaan käyttää tuotteissaan lähinnä ulkokamiinoja, sillä ne eivät vie tilaa kylpytynnyrin sisältä, eli siten kylpijöitä mahtuu enemmän. Ulkokamiinoiden avulla kylpytynnyriä voidaan lämmittää kannen ollessa sen päällä, sillä kamiinan piippu ei ole suoraan kannen alla, vaan sivussa, eli kannen palamisriskiä ei ole. Vesi lämpiää myös nopeammin, kun kansi on kylpytynnyrin päällä, sillä se estää lämmön haihtumisen ilmaan. Sisäkamiinalla varustettua kylpytynnyriä ei oikeastaan voi lämmittää kannen ollessa päällä

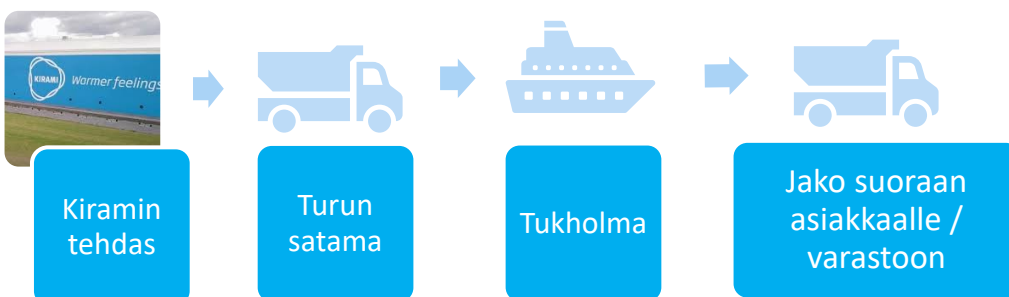


(muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta), sillä kannen palamisriski on suuri. (Männistö 2020.)

Kilpailijat käyttävät myös eri materiaalia kylpytynnyreiden sisäosassa, esim. lasikuitu ja akryyli ovat suosiossa. Kirami puolestaan suosii sisäosassa eniten muovia, sillä se antaa UV-suojan ja on edullisempi muihin materiaaleihin verrattuna. Se on myös helpompi kierrättää ja osa muovisesta valmistusmateriaalistakin on kierrätettyä. Muovinen allas on helppohoitoinen ja se soveltuu yleisille puhdistusaineille. (Männistö 2020.)

#### 4.2.3 Jakelu ja hinnoittelu

Männistö (2020) toteaa, että kylpytynnyri on keskimäärin viidessä arkipäivässä Sastamalasta lähdettyään Ruotsissa asiakkaalla. Wennerholm (2021) lisää, että jakelu on sujuvaa ja toimivaa, eikä oikeastaan korona ole suuremmin vaikuttanut jakelunopeuteen eikä hankaloittanut maiden välisiä kuljetuksia. Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu jakeluprosessi.



Kuvio 13. Jakeluprosessi Suomesta Ruotsiin.

Männistö (2020) toteaa, että rekat lastataan aina tehtaalla mahdollisimman täyteen, ja riippuen rekan sekä kylpytynnyreiden koosta, mahtuu yhteen rekkakuormaan 16–24

kylpytynnyriä. Ajoreitti kulkee useimmiten Turun sataman kautta tavallisilla risteilijöillä, kuten Viking Linellä, ja samalla rekalla Tukholmaan. Prosessissa ei ole mitään välipurkuja maiden välillä. Tukholmasta matka jatkuu lähimpään terminaaliin tai varastoon, jossa ensimmäisen kerran kuorma puretaan. Matka lähimpään terminaaliin tai varastoon kestää n. 2–3 arkipäivää kuorman lähdettyä Sastamalan tehtaalta ja siitä muutama päivä, kun se saadaan asiakkaalle toimitettua. Lopullinen aikataulu riippuu pitkälti siitä, minne päin Ruotsia lähdetään toimittamaan kylpytynnyriä. Jos loppuasiakas on Tukholman lähellä, kestää matka oletetusti vähemmän, kun esim. loppuasiakkaan sijaitessa kauempana pohjoisessa, jolloin kylpytynnyri matkaa useampien terminaalien kautta pidemmän välimatkan.

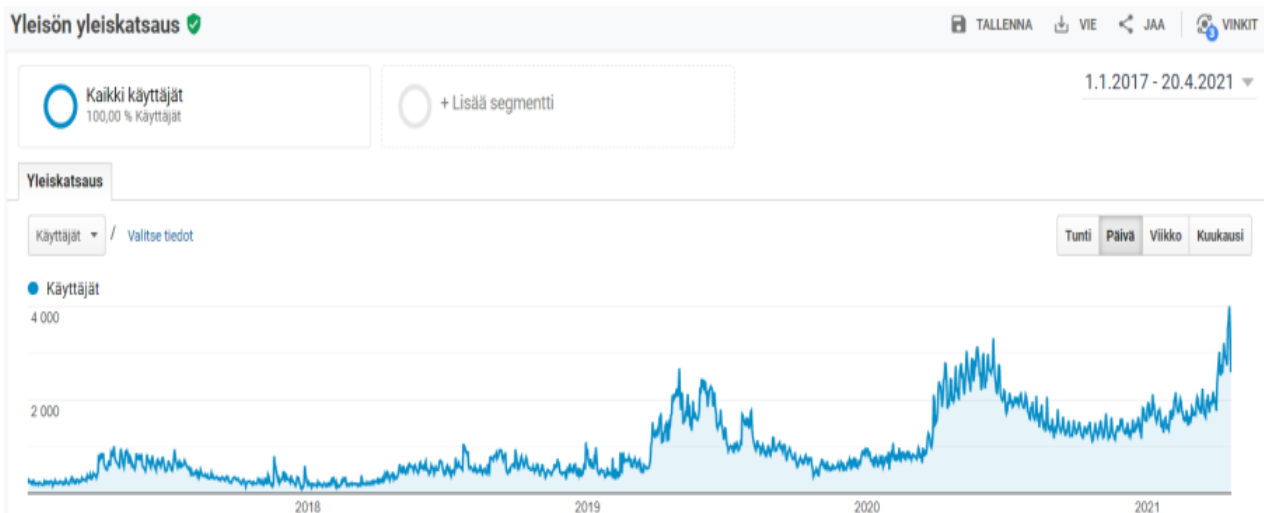
Kuten viennin riskeissä mainittiin, voi hinnoittelu vientituotteelle olla vaikeaa. Ja aluksi se oli haasteellista tässäkin tapauksessa, sillä alkuperäisillä suositushinnoilla tuotteet eivät menneet kaupaksi. Männistö (2020) kertoo, että hinnoitteluongelma saatiin ratkaistua erilaisten tarjousten avulla, joiden pohjalta selvitettiin, millä hinnalla mitäkin tuotetta meni kaupaksi ja tämän pohjalta hinnoittelu laadittiin uudestaan. Yleisesti kylpytynnyreiden hinnat ovat hieman korkeammat kuin Suomessa. Siihen ovat vaikuttaneet mm. viennin kustannukset, sekä Ruotsin hyvä taloustilanne, joka havainnollistettiin taulukossa 6.

### **4.3 Markkinointi ja mainonta**

Mainontaa ja tunnettuuden luomista on alun perin Suomessa rakennettu mm. lehtimainoksilla: on esim. ostettu Helsingin Sanomilta etusivun paikka, jossa on mainostettu Kiramin tuotteita useiden viikkojen ajan. Yrityksen ensimmäisten kolmen vuoden aikana Rantanen ei nostanut itselleen palkkaa, vaan investoi markkinointiin. Lehtimainonta toimi vuonna 2001, mutta digitalisaation myötä markkinointikanavia on jouduttu miettimään uudestaan vuosien varrella. Tänä päivänä esimerkiksi Googlea, Facebookia, Instagramia, YouTubea ja blogeja hyödynnetään todella paljon markkinoinnissa, sillä näissä medioissa mainostaminen tavoittaa suuren yleisön. Näkyvyyden lisäksi sosiaalisen median markkinointi on myös kustannustehokasta, verrattuna lehtimainontaan. (Rantanen 2020.)

Jälleenmyyjät ovat myös mainonnassa avainasemassa, sekä vanha ”suusta suuhun” -menetelmä: hyvät kokemukset ja tarinat puhuvat, joten tyytyväiset asiakkaat ovat yritykselle korvaamattomia. Tyytyväinen asiakas voi joko tiedostetusti tai tiedostamattaan toimia suosittelumarkkinoijana, jolloin sana Kiramin kylpytynnyreiden olemassaolosta ja niiden ominaisuuksista leviää. (Rantanen 2020.)

Kirami Ab:n markkinoinnista vastaa Kirami Oy ja vastuuhenkilönä toimii emoyhtiön markkinointipäällikkö Heidi Olà. Hänen mukaansa Kiramin mainonnassa hyödynnetään paljon sosiaalista mediaa, kuten esim. Facebookia, Instagramia, YouTubea ja Googlea. Vaikka kaikki kanavat ovat hyviä, on tällä hetkellä Google noussut ”ylitse muiden”, sillä se tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia ja sitä voidaan käyttää niin hakukoneoptimoinnissa, responsiivisissa mainoksissa sekä Google Displayssa. Mainonta Googlessa on tuonut kävijöitä Kiramin kotisivuille, eli senkin perusteella voidaan siellä olevaa mainontaa pitää tehokkaana ja kiinnostusta herättävänä, sekä tilastoja pystytään analysoimaan sovelluksessa olevan kävijämääräseurannan avulla, joka on havainnollistettu seuraavaksi. (Olà 2020.)



Kuvio 14. Yleisön yleiskatsaus.

Olà (2020) mainitsee, että mainonnassa on tärkeää käyttää juuri kyseiselle kohderyhmälle sopivimpia ilmaisuja ja siksi käännöstyöt tehdään erittäin tarkasti ja huolella, sekä niitä on monipuolisesti tarjolla, esim. Kiramin kotisivuja on mahdollista lukea tällä hetkellä

seitsemällä eri kielellä. Ne toimivat brändin luomisen lisäksi tietopankkina sekä jälleenmyyjille että asiakkaillekin. Tässä yhtenä esimerkkinä, kuinka arvo ”asiakaslähtöisyys” näkyy yrityksen toiminnassa.

Ruotsiin liittyvässä markkinoinnissa Olà tekee tiivistä yhteistyötä Wennerholmin kanssa, sillä hän tuntee ruotsalaisena oman maansa kulttuurin. Käännösmateriaalia on olemassa monenlaista, esim. katalogit, FAQ-tekstit ja blogi, jotka kaikki käännetään yhteisvoimin. Katalogi sisältää paljon kuvia, tietoja ja ohjeita Kiramin tuotteista, jolloin se palvelee yhtä lailla jälleenmyyjää kuin asiakastakin. FAQ:sta löytyvät usein kysytyt kysymykset ja blogiin on koottu hyödyllistä tietoa, esim. kylpytynnyrin talvikuntoon laittamisesta ja sieltä on mahdollista lukea niin jälleenmyyjä- kuin asiakastarinoitakin. (Olà 2020.)

Olà (2020) kertoo videoiden olevan suuressa suosiossa ja käytössä Kiramin mainonnassa, ja niihin halutaan jatkossakin keskittyä. Niidenkin tekemisessä kuunnellaan asiakkaita ja jälleenmyyjä: mitä ideoita heillä on tai mistä he kaipaavat lisää tietoa yms. Videot luodaan Kiramin osaavan henkilökunnan toimesta ja niissä käytetään oman henkilökunnan ja tuttavien lisäksi myös Kiramin asiakkaita. Tämä luo mission mukaista lämmintä tunnetta myös yrityksen ja asiakkaiden välille ja samalla saadaan näkyville luonnollisia ja aitoja ympäristöjä, hauskoja tilanteita sekä ripaus huumoria, sillä kylpemisen ei ole tarkoitus olla mikään vakava asia.

Männistö (2020) haluaa myös nostaa esille yhteisen mainonnan jälleenmyyjien kanssa: yhdessä tehdyt lehtimainokset ovat olleet tuottavia. Vaikka kovaa vauhtia mennään kohti digitaalisempia mainontakanavia, ainakin Ruotsissa kylpytynnyriin liittyvissä alan lehdissä lehtimainonta toimii vielä nykypäivänäkin. Kuitenkin tämä edellyttää nimenomaan yhteistyötä Kiramin ja jälleenmyyjien välillä ja jälleenmyyjä on se, jonka nimellä mainontaa tehdään, sillä Kirami ei yksinään lähde lehtimainoksia tekemään, mutta avustaa niissä mielellään.

Männistön (2020) mukaan Kirami Ab:llä on viisi suurta jälleenmyyjäketjua: Badbaljan, Bygghemma, Bygghemma, K-Rauta ja Trademax. Näiden alla toimii useampia jälleenmyyjä, eli kauppoja, jotka sijaitsevat eri puolella Ruotsia. Männistö (2020) jatkaa, että Kiramin

kaikista vientimaista Ruotsissa on kehittynein ja laajin jälleenmyyjäverkosto, ja se on kaikista lähimpänä Suomen mallia.

#### 4.4 Visio

Kirami Oy:n lyhytaikaisena visiona Rantasen (2020) mukaan tulevan vuoden (2021) aikana tapahtuu isoja uudistuksia, kuten saunalinjaston uudistaminen uuteen paikkaan. Kirami haluaa luoda toimivan Sauna Factoryn, sillä saunojen suosio on ollut kovassa kasvussa. Uutta hybriditynnyriä tullaan myös kehittämään, sillä Kirami haluaa tarjota asiakkaille sähkölämmitteisiä kylpytynnyreitä puulämmitteisten lisäksi. Yrityksen kolmen vuoden visiona on saada liiketoiminta yhä enemmän Eurooppa-keskeisemmäksi. Kun tämä tavoite on täyttynyt, on sen jälkeen aika laajentua globaalimmin, jopa Euroopan ulkopuolelle. Tavoite globaalille laajentumiselle on viiden vuoden sisällä. Tällöin myös mahdollisesti toimisi toinen tehdas Euroopassa. (Rantanen 2020.)

Kirami Ab:n tulevan vuoden (2021) toimintaan kuuluu aktivoida jälleenmyyjä enemmän, eli saada heidän toimintaansa kehitettyä. Vasta tämän jälkeen tavoitteena on uusien jälleenmyyjien hankinta ja pidemmällä tähtäimessä on laajentuminen Ruotsin kautta muihinkin Pohjoismaihin, mm. Norjaan ja Tanskaan. (Männistö 2020.) Rantanen (2020) sekä Wennerholm (2021) mainitsevat, että Norja tuo haastetta maan ollessa pitkä ja kapea, sekä täynnä pieniä kyliä ja vuonoja. Wennerholm (2021) täydentää vielä, että rahti tulisi olemaan kalliimpi. Tässä tapauksessa, mikäli siellä oleville asiakkaille halutaan tarjota kylpytynnyreitä sijainnista huolimatta, tulisi kuljetusta varten löytää jokin uusi, käytännöllisempi tapa.

Ruotsiin ei toistaiseksi olla rakennuttamassa omaa tehdasta, sillä logistiikan ollessa sujuvaa, toimii Suomesta lähettäminenkin erinomaisesti, kuten jakelusta kertovassa kappaleessa kävi ilmi. Suomessa myös tehtaalla työskentelevillä on vahva osaaminen ja monen vuoden kokemus kylpytynnyrien valmistuksesta, huollosta, logistiikasta yms., joten samanlaisen konseptin vieminen Ruotsiin, sekä työntekijöiden kouluttaminen samanlaisiin funktioihin olisi haastavaa tässä vaiheessa. Se on pitkän ajan kuluessa mahdollista, mutta

lähitulevaisuudessa esim. varastotilan rakennuttaminen palvelisi paremmin. Kun tuotteita olisi heti saatavilla, helpottaisi tämä jälleenmyyjien toimintaa ja mainontaa, ja se voisi vaikuttaa myös positiivisesti asiakkaan ostopäätökseen, sillä jotkut haluavat tuotteen heti. Näin esim. erilaisia kampanjoita ja tarjouksia olisi helpompi toteuttaa, kun tuotteet olisivat konkreettisesti jo samassa maassa. (Männistö 2020.)

Viennin lyhyen ajan visiona on ensisijaisesti laajentaa Ruotsiin yhtä kattava ja laaja jälleenmyyjäverkosto; sellainen, mikä Suomessakin jo toimii. Ruotsissa ollaan kaikista lähimpänä Suomen mallia, sillä siellä toimii jo isoja jälleenmyyjäketjuja. Kuitenkin naapurimaassamme on vielä paljon rautakauppoja, jotka eivät toimi Kiramin jälleenmyyjänä, mutta niitä halutaan tulevaisuudessa yritykselle jälleenmyyjiksi. (Rantanen 2020.)

Rantanen (2020) toteaa, että pitkän ajan tavoitteena on laajentuminen muihinkin Pohjoismaihin: Norjaan ja Tanskaan. Kun Tanskaan asti päästään, niin sitä kautta tavoitellaan laajentumista muualle Eurooppaan. Monet rautakaupparaketjut, jotka toimivat Ruotsissa, toimivat muissakin Pohjoismaissa.

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Kirami Oy:n mahdollisuuksia onnistua Ruotsin markkinoilla. Tutkimuskysymyksiä asetettiin kolme:

”Kuinka onnistua Ruotsin markkinoilla?”

”Mitkä toimenpiteet edesauttavat yritystä Ruotsin viennissä?”

”Kuinka saavutetaan haluttu tunnettuus Ruotsissa?”

Jotta näitä pystyttiin tutkimaan, oli selvitettävä tutkimuksen tausta sekä nykytila. Tutkimuksesta käy ilmi, että vientitoiminta Suomen ja Ruotsin välillä on alkanut jo vuonna 2005. Se on alun perin lähtenyt käyntiin ulkomailta tulevan kysynnän tarpeesta, joten varsinaista vientisuunnitelmaa ei täten ollut olemassa. Kuitenkin maiden välinen yhteistyö on lähtenyt hyvin käyntiin ja Ruotsin liiketoiminta on kasvanut ajan saatossa, jopa niin paljon, että helmikuussa 2020 sinne päätettiin perustaa tytäryhtiö Kirami Ab.

Ruotsin markkinoilla onnistumisen mittarina toimii mm. myynti ja sen kasvu, sillä yleisesti viennissä onnistumista mitataan pitkälti rahassa. Jos Ruotsiin menisi enemmän rahaan kuin sieltä tulisi, ei toiminta olisi kannattavaa. Jotta myyntiä saataisiin kasvatettua, vaatii se hyvää suunnittelua ja organisointia. Mitä enemmän ja yksityiskohtaisempaa tietoa kohdemarkkinoista on, sitä parempi tietoa on analysoida ja hyödyntää. Tässä voidaan käyttää apuna esim. markkina-analyysiä (kuvio 5). Tutkimuksesta käy ilmi, että Ruotsissa vallitsee hyvät markkinat, sillä väkiluku on suuri, BKT on korkea, lainsäädäntö, verotus ja kulttuuri ovat samankaltaisia Suomen kanssa, jälleenmyyjäverkostot ovat laajat, logistiikka toimii ja tuote on jo entuudestaan tuttu ruotsalaisille. Tämä mahdollistaa hyvät edellytykset kovallekin myyntitulokselle. Vieraskieli ei ole Kiramille este, sillä käännöksissä pidetään huoli siitä, että tekstit käännetään kohderyhmälle sopivaan sanamuotoon, ei siis pelkästään sanasta sanaan. Ruotsin tekstejä käännettäessä käytetään apuna vahvaa ammattilaista, Kirami Ab:n toimitusjohtajaa Wennerholmia. Itse ruotsalaisena hän tuntee maansa kulttuurin, elämäntavat ja uskomukset. Tämän lisäksi hän tuntee Kiramin tuotteet, sillä hänellä on lähes 20 vuoden kokemus niistä, samoin jälleenmyyjänä toimimisesta.

Wennerholmin tietoa ja taitoa Kirami hyödyntääkin, ja hänen kanssaan tehdään paljon yhteistyötä eri liiketoiminnan osa-alueilla (myynti, markkinointi, tekninen tuki yms.).

Tutkimuksessa ilmeni yhtenä ja ehkä suurimpana haasteena onnistumiselle Ruotsissa vallitseva kova kilpailutilanne. Suomessa yritys on markkinajohtaja, mutta Ruotsissa sillä ei ole yhtä suurta markkinaosuutta. Kiramin tuotteet ovat kuitenkin vientikelpoisia, kilpailukykyisiä ja ainutlaatuisia. Tuote on Ruotsissa tuttu ja se saadaan helposti kuljetettua maiden välillä, eli logistiikan toimiessa ja huolellisesti pakattaessa ei ole ongelmaa kuljettaa tuotetta. Kilpailijoista erotutaan tuotteen ominaisuuksilla, kuten ulkokamiinalla ja muovisella allasosalla. Tuotteiden allasosassa suositaan muovia, sillä se tekee tuotteesta helppohoitaisen. Osa tästä muovisesta valmistusmateriaalista on kierrätettyä ja sitä on helppo kierrättää yhä uudelleen.

Vaikka logistiikan sanotaankin toimivan loistavasti, on aina oma riskinsä, että matkalla tapahtuu jotain odottamatonta. Kyseessä on kuitenkin rekka- sekä laivamatkoja. Varasto Ruotsissa toisi vielä enemmän varmuutta siihen, että asiakkaalle voitaisiin antaa vieläkin täsmällisempi toimituspäivä, sillä kylpytynnyri liikkuisi ainoastaan maan sisällä. Tutkimuksessa myös mainittiin lopullisen aikataulu riippuvan siitä, minne päin Ruotsia se toimitetaan. Loppuasiakkaan sijaitessa Tukholman lähellä, kestää matka oletetusti vähemmän, kun asiakkaan sijaitessa kauempana pohjoisessa, jolloin kylpytynnyri kulkee useampien terminaalien kautta. Varasto nopeuttaisi vielä enemmän toimituksia, joka varmasti vaikuttaa positiivisesti kilpailutilanteeseen ja sitä voidaan käyttää yhtenä kilpailuetuna. Täten siis varaston rakennuttaminen parantaisi toimintaa entisestään.

Halutulle tunnettuudelle ei olemassa yhtä mittaria, sillä se on monen asian summa. On tärkeää mm. saada sivuille kävijöitä, asiakastyytyväisyyden olevan korkea (tyytyväisen asiakkaan suosittelu on korvaamatonta), sujuva yhteistyö jälleenmyyjien kanssa, sekä tietenkin brändin nimen ja imagon laajeneminen koko Ruotsiin ja sitä kautta muihinkin Pohjoismaihin ja muualle Eurooppaan. Asiakastyytyväisyyttä edesauttavat mm. asiakaslähtöinen markkinointi sekä Kiramin sivuilta löytyvät kattavat tuotetiedot, ohjetiedot ja sähköpostin sekä puhelimen päässä oleva asiantuntija (esim. tekninen tuki). Kiramin



täyttäessä 20 vuotta vuonna 2021, kannattaa pyöreää lukua markkinoinnissa hyödyntää ja tuoda näkyvästi esille, sillä se herättää kiinnostusta ja sen alle voidaan luoda esim. erilaisia markkinointikampanjoita nimellä ”juhlavuoden kunniaksi” tms.

Uusien jälleenmyyjien hankinta edesauttaa tunnettuuden luonnissa, sillä mitä useampi rautakauppa (varsinkin isommat ja tunnetuimmat kaupat) toimii Kiramin jälleenmyyjänä, sitä enemmän sen tunnettuus automaattisesti leviää. Kiramin tulee edelleen auttaa ja tukea niin uusia kuin vanhojakin jälleenmyyjiä, sillä yhteistyön tulee olla sujuvaa ja mielekästä. Toisin sanoen yhteistyöhön tulee sitoutua ja sille priorisoida aikaa, ei ole järkevää vain hankkia jatkuvasti uusia jälleenmyyjiä, jos niille ei ole aikaa. Jälleenmyyjien lisääntyessä Kiramin tulisi lisätä henkilöstöresursseja.

Kuten Wennerholm (2021) toteaa, on Kiramin tunnettuus Ruotsissa noussut, ja yritys tunnetaan hyvästä laadusta ja siitä, että se tekee asiat viimeisen päälle. Hän jatkaa, että Kiramin vahva laatutaju ja huolellinen viimeistely esiintyvät yrityksen kaikessa toimintavaiheissa, aina raaka-aineiden valinnasta tuotantoon, toimitukseen, markkinointiin ja tukeen. Brändiä on jo rakennettu hyvin, ja markkinointia toteutetaan monipuolisesti sekä asiakaslähtöisesti. Tunnettuus koskee pidempää aikaväliä, joten perusasioiden ollessa kunnossa ja niistä tinkimättä, sekä varsinkin Kirami Ab:n toiminnan laajennuttua, on haluttu tunnettuus saavutettavissa.

## LÄHTEET

Abroad. 3.3.2021. Maailma tarvitsee paljuilua. [Verkkosivu]. [Viitattu 5.3.2021]. Saatavana: <https://www.aboard.portofturku.fi/2021/03/maailma-tarvitsee-paljuilua/>

Aineisto- ja teorialähtöisyys. Ei päiväystä. KvaliMOTV. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.3.2021]. Saatavana: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html#:~:text=Teorial%C3%A4ht%C3%B6inen%20analyysitapa%20on%20perinteinen%20luonnontieteellisiss%C3%A4%20tutkimuksissa%20k%C3%A4ytetty%20analyysimalli,tutkimuksen%20p%C3%A4%C3%A4paino%20on%20aineistossa%2C%20mik%C3%A4%20tarkoittaa%20sit%C3%A4%2C%20](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html#:~:text=Teorial%C3%A4ht%C3%B6inen%20analyysitapa%20on%20perinteinen%20luonnontieteellisiss%C3%A4%20tutkimuksissa%20k%C3%A4ytetty%20analyysimalli,tutkimuksen%20p%C3%A4%C3%A4paino%20on%20aineistossa%2C%20mik%C3%A4%20tarkoittaa%20sit%C3%A4%2C%20)

Albaum, G., Duerr, E. & Josiassen, A. 2016. International marketing and export management. 8. uud. p. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Alma Talent. Ei päiväystä. Omavaraisuusaste-%. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.11.2020]. Saatavana: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/omavaraisuusaste-prosenti>

Eliko Oy. 23.4.2018. Lyhyt oppimäärä: Yrityksen maksuvalmius. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.11.2020]. Saatavana: <https://www.eliko.fi/2018/04/lyhyt-oppimaara-yrityksen-maksuvalmius/>

Export Maker. 15.3.2017. Kolme yleisintä syytä, miksi yritykset haluavat kansainvälisille markkinoille. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.3.2021]. Saatavana: <https://www.exportmaker.fi/miksi-yritykset-haluavat-kansainvalisille-markkinoille/>

Finder. Ei päiväystä. Kirami Oy. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.2.2021]. Saatavana: <https://www.finder.fi/Uima-altaat/Kirami+Oy/Sastamala/yhteystiedot/288347>

Finnish Customs. 21.8.2020. [Viitattu 3.11.2020]. Main export partner countries for Finland in 2019. Saatavilla Statista -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Globalis. Ei päiväystä. Bruttokansantuote asukasta kohden Ruotsissa. [Verkkosivu]. [Viitattu 21.11.2020]. Saatavana: <https://www.globalis.fi/Tilastot/BKT-per-asukas?country=341&country2=232>

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. [Verkkoyhteisö]. [Viitattu 11.11.2020]. Saatavana: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

- Kaleva. 20.05.2003. Kulttuurierot haittaavat kauppaa Suomen ja Ruotsin välillä. [Verkkosivu]. [Viitattu 17.11.2020]. Saatavana: <https://www.kaleva.fi/kulttuurierot-haittaavat-kauppaa-suomen-ja-ruotsin/2076026>
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansainvälinen toimintaympäristö. 24.3.2019. [Verkkosivu]. Yrittäjät. [Viitattu 22.10.2020]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistymisen/opas-kansainvalistymiseen/kansainvalinen-toimintaymparisto-317956>
- Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita.
- Kauppalehti. 28.2.2016. Hän toi paljon Suomeen. [Verkkosivu]. [Viitattu 21.12.2020]. Saatavana Kauppalehti -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kauppalehti. 19.8.2019. Ekologisuus kannattaa – asiakkaat ovat yhä valmiimpia maksamaan ympäristöystävällisistä tuotteista. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.3.2021]. Saatavana Kauppalehti -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kauppalehti. 2.9.2020. Äkisti juurileivän leipominen ja parveketomaatit tuntuvat välttämättömiltä - korona teki kotoilusta trendin. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.3.2021]. Saatavana Kauppalehti -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kettunen, S., Tuuri, H., Joensuu-Salo, S. & Karlsson, K. 2017. Kansainvälistymisellä kasvua - onnistumisen eväitä Ruotsin rakennusmarkkinoille murtautumiseen: Puutuotealan kasvuhankkeen selvitys. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tutkimusjulkaisu. [Viitattu 20.10.2020]. Saatavana: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133635/Kettunen\\_Tuuri\\_Joensuu-Salo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133635/Kettunen_Tuuri_Joensuu-Salo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kirami. Ei päiväystä. Jälleenmyyjät Ruotsi. [Verkkosivu]. [Viitattu 21.12.2020]. Saatavana: [https://www.kirami.fi/jalleenmyyjat?field\\_maa\\_bmr\\_value=15&geolocation\\_geocoder\\_google\\_geocoding\\_api=&geolocation\\_geocoder\\_google\\_geocoding\\_api\\_state=1&field\\_geolocation\\_proximity-lat=&field\\_geolocation\\_proximity-lng=&field\\_geolocation\\_proximity=](https://www.kirami.fi/jalleenmyyjat?field_maa_bmr_value=15&geolocation_geocoder_google_geocoding_api=&geolocation_geocoder_google_geocoding_api_state=1&field_geolocation_proximity-lat=&field_geolocation_proximity-lng=&field_geolocation_proximity=)
- Kiramien tarina. Ei päiväystä. Kirami. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.11.2020] & [Viitattu 9.3.2021]. Saatavana: <https://www.kirami.fi/kiramien-tarina>
- KvaliMOTV. Ei päiväystä. Litterointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.3.2021]. Saatavana: [https://www.fsd.tuni.fi/metodologia/menetelmaopetus/kvali/L7\\_2\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/metodologia/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html)

L 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki.

Männistö, M. 2020. Viennin tiiminvetäjä. Kirami Oy. Haastattelu 20.11.2020 & 26.2.2021.

Olà, H. 2020. Markkinointipäällikkö. Kirami Oy. Haastattelu 19.11.2020.

Omavaraisuusaste-%. 2020. [Verkkosivu]. Alma Talent. [Viitattu 8.11.2020]. Saatavana: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/omavaraisuusaste-prosenti>

Palomäki, K., Hakanen, T., Helander N. & Valkokari. K. 2017. Tarinoita kansainvälistymisen poluilta Pk-yrityksen kansainvälistyminen - onnistumisia ja haasteita. [Verkkokirja]. [Viitattu 23.12.2020]. Saatavana: <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2017/OA-Tarinoita-kansainvalistymisen-poluilta.pdf>

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikustannus.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. [Verkkokirja]. Helsinki: Gaudeamus. Saatavana Storytel-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Rantanen, M. 2020. Toimitusjohtaja. Kirami Oy. Haastattelu 29.10.2020.

Santos, J. H. D. A. 2019. International Business Strategy. Society Publishing. [Verkkokirja]. Oakville, ON: Society Publishing. Saatavana Ebsco E-book Academic Collection -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Skoglund, K. 2017. Kymmenen miljoonan asukkaan markkina Ruotsissa. [Verkkolehtiartikkeli]. Kauppapolitiikka. [Viitattu 7.11.2020]. Saatavana: <https://www.kauppapolitiikka.fi/ruotsin-markkina/>

Statistics Sweden. 20.3.2020. [Viitattu 19.11.2020]. Population in Sweden from 2009 to 2019 (in millions). Saatavana Statista -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Statistikmyndigheten SCB. Ei päivystä. Hundratusentals svenskar äger fritidshus i andra kommuner. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.3.2021]. Saatavana: <https://www.scb.se/om-scb/nyheter-och-pressmeddelanden/hundratusentals-svenskar-ager-fritidshus-i-andra-kommuner/>

- Suomen Pankki. 15.3.2021. Suomen, Saksan ja Ruotsin kuluttajahinnat. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.3.2021]. Saatavana: [https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/kuviopankki/historiallisia-aikasarjoja/inflaatio-ja-korot/kuluttajahinnat suomi saksa ruotsi/](https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/kuviopankki/historiallisia-aikasarjoja/inflaatio-ja-korot/kuluttajahinnat_suomi_saksa_ruotsi/)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. [Verkkokirja]. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavana Ellibs -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavana Ellibs-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum. Saatavana Ellibs-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Väestöliitto. Ei päiväystä. Kielen merkityksestä. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.11.2020]. Saatavana: <http://www.vaestoliitto.fi/monikulttuurisuus/tietoa-monikulttuurisuudesta/monikulttuurinen-Parisuhde/kielen-merkityksesta/>
- Väisänen, K. 2018. Väärää vientiä: Mene itään tai länteen, mutta tee kotiläksysi [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 15.10.2020]. Saatavana Bisneskirjasto -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Wennerholm, E. 2021. Toimitusjohtaja. Kirami Ab. Haastattelu 12.3.2021.
- Yle. 14.1.2021. Japani valloitti sydämen – Ville Skinnari kannustaa yrityksiä maailmalle. [Verkkosivu]. [Viitattu 19.1.2021]. Saatavana: <https://www.yle.fi/uutiset/3-11735225>
- Yrittäjät. Ei päiväystä. Pk-yritysten vienti. [Verkkosivu]. [Viitattu 31.1.2021]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/muut-tutkimukset/pk-yritysten-vienti-319870>
- Yrittäjät. 2019. Suunnittelu ja markkinatiedon hankinta. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.3.2021]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistaminen/opas-kansainvalistamiseen/suunnittelu-ja-markkinatiedon-hankinta>
- Vienti. Ei päiväystä. Yrittäjät. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.11.2020]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/rannikko-pohjanmaan-yrittajat/vaasan-yrittajat-vasa-foretagare/a/vaasan-yrittajat-vasa-foretagare/kansainvalistaminen/vienti>

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko Mika Rantanen

Liite 2. Haastattelurunko Heidi Olà

Liite 3. Haastattelurunko Miro Männistö

Liite 4. Haastattelurunko Eric Wennerholm

## **Liite 1. Haastattelurunko Mika Rantanen**

1. Mistä syntyi ajatus Kirami Oy:n perustamisesta?
2. Mikä on yrityksen missio?
3. Mitkä ovat yrityksen arvot?
4. Mikä on yrityksen visio?
5. Missä "tilassa" näet yrityksen vuoden, 3 vuoden ja 5 vuoden päästä?
6. Mikä sai Kiramin lähtemään vientiin?
7. Milloin vientitoiminta aloitettiin? Ja mikä oli ensimmäinen vientimaa?
8. Miten markkinointi ja mainonta toteutettiin?
9. Näetkö viennissä enemmän mahdollisuuksia vai haasteita?
10. Mitkä ovat uusia potentiaalisia vientimaita?
11. Mitä strategisia toimenpiteitä vientiä varten on odotettavissa?
12. Mitä lyhytaikaisia visioita on vientiin liittyen? Entä pitkäaikaisia?
13. Muuta huomioitavaa?

## **Liite 2. Haastattelurunko Heidi Olà**

1. Miten Kirami Oy markkinoi ja mainostaa itseään?
2. Mitkä ovat markkinointikanavat?
3. Ovatko keinot/kanavat muuttuneet vuosien varrella?
4. Onko joku kanava ”ylitse muiden”? Jos on, niin miksi?
5. Kuka on vastuussa Kirami Ab:n markkinoinnista ja miten sitä toteutetaan?
6. Mitkä ovat Kiramin vahvuudet mainonnassa?
7. Miten markkinoinnissa/mainonnassa onnistumista seurataan/mitataan?
8. Miten käännökset toteutetaan? Toimiiko sama teksti suoraan käännettynä toiselle kielelle?
9. Kenelle Kiramin tuotteet sopivat?
10. Mihin ikäluokkaan sijoittuu suurin ostava asiakasryhmä?
11. Muuta huomioitavaa?



### **Liite 3. Haastattelurunko Miro Männistö**

1. Kerro työtehtävistäsi ja vastuualueistasi?
2. Miten Kirami Ab:n toiminta on lähtenyt käyntiin?
3. Ketkä työskentelevät Kirami Ab:ssa?
4. Millaisia tavoitteita Kirami Ab:lle on asetettu (esim. myynnillisiä)? Päästiinkö niihin?
5. Mitkä ovat Kirami Ab:n vahvuudet? Entä heikkoudet?
6. Ketkä ovat Kirami Ab:n kilpailijoita? Miten kilpailijoista erotutaan?
7. Millainen on tuotteen jakeluprosessi Suomesta Ruotsiin?
8. Onko Ruotsiin tarkoitus perustaa omaa tehdasta?
9. Mitä haasteita olet huomannut yleisesti vientiin liittyen?
10. Ketkä ovat Kirami Ab:n suurimmat jälleenmyyjät?
11. Millä valuutalla jälleenmyyjät maksavat (mahdollinen valuuttariski)?
12. Kirami Ab:n visio ja tulevaisuuden näkymät?
13. Viennin osuus kokonaisliikevaihdosta?
14. Muuta huomioitavaa?

## **Liite 4. Haastattelurunko Eric Wennerholm**

1. Kuinka päädyit Kirami Ab:n toimitusjohtajaksi?
2. Kerro työtehtävistäsi ja vastuualueistasi?
3. Onko toiminnalle asetettu jotain tavoitteita (esim. myynnillinen)? Jos on, niin mille aikavälille?
4. Millaista yhteistyötä teet jälleenmyyjien kanssa?
5. Millainen on tyypillinen ostava asiakas Ruotsissa (esim. ikä)?
6. Onko jotain tilastoa suurimmasta ostavasta ryhmästä ja/tai kohderyhmästä?
7. Kuinka mielestäsi jakelu sujuu Suomen ja Ruotsin välillä?
8. Kuinka Kirami Ab:n verkkokauppa mielestäsi toimii?
9. Millainen on kilpailutilanne Ruotsissa?
10. Mikä on Kirami Ab:n markkina-asema Ruotsissa?
11. Mitkä ovat Kirami Ab:n 1 vuoden, 3 vuoden ja 5 vuoden visiot?
12. Mitkä ovat Kirami Ab:n kehittämiskohteet?
13. Muuta huomioitavaa?