

# KUN MUSTIKKA ONKIN BLÅBÆR JA PUOLUKKA TYT- TEBÆR

Luonnonmarjakaupan haasteet Norjan markkinoilla

Kuusela Jaana

Opinnäytetyö  
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi (AMK)

2018

Kauppa, hallinto ja oikeustieteet  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Jaana Kuusela	Vuosi	2018
<b>Ohjaaja(t)</b>	Anthony Okuogume		
<b>Työn nimi</b>	Kun mustikka onkin blåbær ja puolukka tyttebær – luonnonmarjakaupan haasteet Norjan markkinoilla		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	37 + 6		

---

Norjan markkinoita pidetään potentiaalisina ja kiinnostavina, mutta myös haasteellisina. Tämän opinnäytetyön aiheena oli luonnonmarja-alalla toimivien pk-yritysten haasteet Norjan markkinoilla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, mitä haasteita luonnonmarja-alan pk-yritys voi Norjan markkinoilla kohdata. Tämä opinnäytetyö antaa tietoa Norjan markkinoista luonnonmarja-alan pk-yrityksille ja siten parantaa yritysten Norjan markkinoiden tuntemusta.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusotteella. Teoriaosuudessa käsiteltiin suomalaisen pk-yrityksen kansainvälistymisen syitä, Norjaa markkina-alueena yleisesti sekä Norjan markkinoiden erityispiirteitä eri lähteitä hyödyntäen.

Kvalitatiivinen tutkimusaineisto kerättiin kahdella eri tavalla. Ensi käden aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin pääasiassa luonnonmarja-alalla toimiville pk-yrityksille. Tätä aineistoa tukemaan kerättiin toisen käden tutkimusaineisto aiemmista tutkimuksista, jotka käsittelevät Norjan markkinoita.

Tutkimuksessa selvisi, että Norjan markkinat kyllä kiinnostavat pk-yrityksiä, mutta haasteeksi Norjan markkinoilla nousivat erityisesti yritysten heikko markkinatuntemus. Muita haasteita, jotka nousivat esiin heikon markkinatuntemuksen lisäksi, olivat muun muassa kielitaito ja verkostoituminen.

School of Business and Culture  
Degree Programme in Business  
Management  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Jaana Kuusela	Year	2018
<b>Supervisor</b>	Anthony Okuogume		
<b>Subject of thesis</b>	When bilberry is blåbær and cowberry is tyttebær – the challenges of arctic wild berry business in Norwegian market		
<b>Number of pages</b>	37 + 6		

---

Norway has been considered as a potential and interesting market by enterprises, but they also consider it as a challenging market. The subject of this thesis was the challenges of the small and medium-sized enterprises, SMEs, dealing in arctic wild berry business on Norwegian market. The purpose of this thesis was to look into the challenges SMEs could meet in arctic wild berry business in Norwegian market. This thesis provides information on Norwegian market and that way improves knowledge of the SMEs in arctic wild berry business about Norway as a market.

The thesis was implemented by using qualitative methods. The theoretical part considered reasons for internationalization of Finnish SMEs, Norway as a market area and the specialities of Norwegian market using a variety of sources.

The study material was collected in two different ways. The first-hand material was collected by implementing electronic survey mainly to the SMEs in arctic wild berry business. Secondary material was collected by using surveys of the Norwegian market made earlier.

The study showed that the SMEs are interested in Norwegian market, but the main challenge was the lack of knowledge of Norway as a market. The study also showed that the language skills and networking was also considered as challenges in Norwegian market.

Key words

Norway, arctic wild berries, foreign trade

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN .....	11
2.1	Kansainvälistymisen syitä .....	11
2.2	Kansainvälistymisen haasteet.....	11
2.3	Luonnontuotealan pk-yritysten kehittämistarpeet.....	13
3	MARKKINA-ANALYYSI .....	14
3.1	Markkina-analyyseista yleisesti.....	14
3.2	PESTE-analyysi .....	16
3.2.1	Poliittiset tekijät.....	16
3.2.2	Ekonomiset tekijät .....	17
3.2.3	Sosiaaliset tekijät.....	17
3.2.4	Teknologiset tekijät.....	18
3.2.5	Ekologiset tekijät .....	18
4	NORJA MARKKINA-ALUEENA .....	20
4.1	Markkina-alueen tuntemus.....	20
4.2	Norjan PESTE-analyysi .....	20
4.2.1	Poliittiset tekijät.....	20
4.2.2	Ekonomiset tekijät .....	21
4.2.3	Sosiaaliset tekijät.....	21
4.2.4	Teknologiset tekijät.....	22
4.2.5	Ekologiset tekijät .....	22
5	KAUPANKÄYNNIN HAASTEET JA ESTEET NORJAN MARKKINOILLA ...	24
5.1	Kielitaito .....	24
5.2	Lainsäädäntö .....	25
5.3	Verkostot.....	26
5.4	Markkina-alueen tuntemus.....	26
6	TUTKIMUS SUOMALAISYRITYSTEN HAASTEISTA NORJAN MARKKINOILLA .....	28
6.1	Tutkimuksen toteutus.....	28
6.2	Tutkimustulokset.....	28

7 POHDINTA.....	32
LÄHTEET.....	35
LIITTEET .....	38

## KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

LUKE	Luonnonvarakeskus
MARSI	Maaseutuvirasto
NAA	Norwegian Agriculture Agency
NFSA	Norway Food Safety Authority
NOFI	Norsk – Finska Handelsföreningen
OFG	Opplysningkontoret for Frukt og Grønt
SSB	Statistik Sentralbyrå
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö

## 1 JOHDANTO

Norja ja Ruotsi ovat Pohjoismaista Suomen rajanaapureita. Luonnonmarja-alalla ja erityisesti luonnonmarjojen tukkukaupassa Ruotsi on Suomelle yksi tärkeimmistä kauppakumppaneista sekä viennin että tuonnin osalta. Norja käy luonnonmarjakauppaa Suomen kanssa, mutta sen merkitys on Suomelle huomattavasti vähäisempi kuin Ruotsin ja Suomen välisellä kaupalla. Vuonna 2009 tehdyn selvityksen mukaan Ruotsi oli luonnonmarjojen tukkukaupassa Suomen osalta kymmenen merkittävimmän kauppakumppanin listalla Norjan jäädessä huomattavasti merkitykseltään vähäisemmäksi. (Paassilta, Moisio, Jaakola & Häggman 2009, 11.)

Suomen ja Norjan välinen kauppa on yleisesti kasvanut viime vuosina, mutta kasvu ei ole ollut niin suurta kuin voisi olettaa ja toivoa, kun kyseessä ovat kuitenkin rajanaapurit (NOFI 2015, 5). Pohjoismaista luonnonmarja-alaa on tutkittu jonkin verran, mutta tutkimukset ovat olleet yleisluonteisempia eikä niissä ole erikseen spesifioitu Suomen ja Norjan välistä kauppaa ja sen haasteita. Kaupankäynnin esteitä on tutkittu yleisemmin pohjoismaisessa kaupankäynnissä ja tutkimuksissa ovat esiin nousseet muun muassa kielitaito, (NOFI 2015, 5), sekä kohdemaan heikko tuntemus esimerkiksi lainsäädännön osalta ja puutteelliset verkostot (Team Finland 2016, 8).

Luonnonmarjojen vienti on ollut kasvussa koko 2000-luvun alun. Vienti on kasvanut erityisesti Aasian suuntaan, mutta myös Euroopassa pohjoismaisille luonnonmarjoille on kysyntää. (Arktiset Aromit ry 2017.) Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista selvittää Norjan osalta luonnonmarjojen markkinoiden tila ja potentiaali suomalaisen pk-yrityksen näkökulmasta, sillä Norja on maantieteellisestikin huomattavasti lähempänä kuin esimerkiksi Kiina tai Japani.

Luonnonmarjoista puhuttaessa tarkoitetaan luonnonvaraisena kasvavia marjoja, joita Suomessa kasvaa noin 50 erilaista ja näistä 37 on syömäkelpoisia (Ruokatieto 2018). Eniten näistä marjoista viedään tukkukaupassa ulkomaille puolukkaa ja mustikkaa. Esimerkiksi vuonna 2015 vietiin puolukkaa ulkomaille sekä tuoreena että pakastettuna yhteensä 7,1 miljoonaa kiloa ja mustikkaa 5,6 miljoonaa kiloa. (Sarjas 2016). Kuvassa 1 on kuva puolukasta (*Vaccinium vitas-idaea*), ja

kuvassa 2 on kuva mustikasta (*Vaccinium myrtillus*). Näiden keruu luonnosta kuuluu alkutuotantoon, ja marja-alalla toimii myös useita alihankintayrityksiä, jotka ostavat marjoja toisen yrityksen lukuun tai organisoivat vain ulkomaisten poimijoiden toimintaa (Ristioja 2017, 14).



Kuva 1 Puolukka (Pxhere 2017a)



Kuva 2 Mustikka (Pxhere 2017b)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä haasteita suomalainen luonnonmarja-alan pk-yritys voi Norjan markkinoilla kohdata. Tavoitteena on myös, että luonnonmarja-alalla toimivat pk-yritykset voisivat hyödyntää tätä opinnäytetyötä suunnitellessaan toimintansa laajentamista Norjan luonnonmarja-alan markkinoille.

Kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista ja selvityksistä nousi esiin useita kysymyksiä, joista tutkimusongelmaksi nousi seuraava kysymys:

- Miksi Norjan markkinat koetaan haasteellisiksi luonnonmarjojen tukkukaupassa?

Tätä kysymystä konkretisoidaan ja rajataan seuraavin alakysymyksiin:

- Mitkä ovat merkittävimmät haasteet ja kaupankäynnin esteet Norjan markkinoilla?
- Miten Norjan lainsäädäntö sekä erilaiset ohjeistukset vaikuttavat suomalaisyrityksen toimintaan Norjan markkinoilla?
- Minkä suomalaisyritykset kokevat omassa toiminnassaan vaikeuttavan Norjan markkinoilla operoimista?

Tällä hetkellä yli 90 % luonnonmarjoista jää poimimatta pohjoismaiden metsiin vuosittain. Toisin sanoen raaka-ainetta esimerkiksi teollisuuden käytettäväksi on



saatavilla enemmän kuin mitä sitä tällä hetkellä poimitaan. Pohjoismaiset luonnonmarjamarkkinat ovat verrattain pienet globaalissa mittakaavassa. (Paassilta ym. 2009, 6, 13–14.) Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on rajattu siten, että se käsittelee pelkästään Suomen ja Norjan välistä luonnonmarja-alaa ja markkinoita, jolloin tutkimusongelmasta on rajattu pois viljellyt marjat sekä muun muassa Pohjois-Amerikan ja Aasian markkinat.

Luonnonmarjoja jatkojalostetaan Suomessa vientiin jonkin verran sekä Suomeen tuodaan luonnonmarjoista tehtyjä jatkojalosteita (Paassilta ym. 2009, 14). Jatkojalosteet on myös rajattu tutkimuskysymysten ulkopuolelle, sillä aiheen käsittely tästä näkökulmasta vaatisi myös elintarvikealan vahvempaa tuntemusta ja opinnäytetyön päätavoite on tutkia Norjan luonnonmarjojen tukkukauppaa pk-yrityksen näkökulmasta.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi käytin kvalitatiivista tutkimusta triangulaatiota hyödyntäen. Triangulaatioita on erilaisia, kuten aineistotriangulaatio, jossa hyödynnetään erilaisia aineistoja, sekä menetelmätriangulaatio, jossa yhdistyy esimerkiksi kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä (Kananen 2015, 358–361). Opinnäytetyössäni käytin aineistotriangulaatiota.

Käytin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää selvittääkseni Norjan markkinoiden kaupanesteitä ja haasteita aiempien laadittujen tutkimusten ja tilastojen pohjalta. Tätä aineistoa kutsutaan myös toisen käden aineistoksi, sillä ne ovat aineistoja, jotka on kerätty alun pitäen muuta tarkoitusta kuin tätä tutkimusta varten. Ensi käden aineisto on aineistoa, joka kerätään itse. Tämän aineiston avulla pyritään vastaamaan asetettuun tutkimusongelmaan. Tätä ensi käden aineistoa täydennetään toisen käden aineistolla. (Vilka 2007, 33–34.)

Saadakseni ensi käden aineistoa laadullista tutkimusta varten laadin sähköisen kyselyn, jonka lähetin pääasiassa Norjan markkinoilla toimiville luonnonmarja-alan pk-yrityksille. Riittävän aineiston varmistamiseksi lähetin kyselyn myös muiden alojen yrityksille, joilla on toimintaa Norjan markkinoilla. Tein kyselyn Webropolia hyödyntäen. Aineistonkeruu tapahtui pääasiallisesti verkon kautta. Tällöin tutkimusaineiston kerääminen oli kustannuksiltaan edullista ja aineistoa voitiin

kerätä helposti, vaikka tutkittavat yritykset sijaitsevatkin ympäri Suomea. Tätä keuruumenetelmää käyttämällä tutkittavien oli helpompi vastata kysymyksiin heille parhaiten sopivana ajankohtana.

Kvalitatiivinen aineisto on ensin yhteismitallistettava, sillä aineistomuotoja voi olla useita. Mikäli aineistomäärä on alhainen, ei yhteismitallistaminen ole kuitenkaan välttämätöntä. (Kananen 2015, 162.) Aineiston analysointiin käytin tekstinkäsittelyohjelmaa. Sen avulla aineistoa voitiin tiivistää ja aineistosta segmentoida oikea asiakokonaisuudet, jotka vastasivat parhaiten asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Kananen 2015, 163).

Opinnäytetyötä tehdessä on varmistuttava työn luotettavuudesta. Tieteellisessä työssä luotettavuus jakautuu kahteen käsitteeseen, jotka ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksessa saatujen tulosten tulee olla pysyviä eli tutkimusta toistettaessa tulokset ovat samat. Tätä tarkoittaa reliabiliteetti. Tällöin tulokset ovat aina identtiset eikä tulokset voi olla sattumanvaraisia (Kananen 2015, 343; Vilkkä 2007, 149).

Validiteetti puolestaan ilmaisee sitä, että on mitattu sitä, mitä tutkimuksessa on ollut tarkoitus mitata (Vilkkä 2007, 150). Kananen (2015, 349) mukaan validiteetti voidaan erottaa erilaisiksi validiteeteiksi. Tässä opinnäytetyössä on käytetty Kananen (2015, 349) mukaan käyttökelpoisinta validiteettia eli kriteerivaliditeettia, jossa muiden tutkimuksien tuloksia käytetään tukemaan omia tutkimustuloksia. Ulkoisen validiteetin eli yleistettävyyden saavuttamiseksi on osattava valita riittävä otos oikeasta kohderyhmästä (Kananen 2015, 347). Norjan markkinoiden haasteellisuutta tutkittaessa ulkoisen validiteetin saavuttamiseksi oli kyselytutkimuksella saatava riittävä määrä vastauksia Norjan markkinoilla toimivilta yrityksiltä sekä kerättävä riittävä toisen käden aineisto, jolla kyselyllä saatua ensi käden aineistoa voitiin täydentää.

## 2 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

### 2.1 Kansainvälistymisen syitä

Pk-yrityksen halu tai tarve kansainvälistyä voi johtua useista eri syistä. Syyt voivat olla työntäviä, jolloin paine kansainvälistyä johtuu yrityksen vaikeuksista kotimarkkinoilla. Esimerkiksi kotimarkkinoiden pienuus voi olla tällaisen syy kansainvälistymiseen. Muita syitä voivat olla kova kilpailu kotimaan markkinoilla tai se, että yrityksen tuotantokapasiteetti on kasvanut niin suureksi, että viennin aloittaminen uusille markkina-alueille tulee ajankohtaiseksi. (Äijö 2008, 38–39; Albaum, Duerr & Strandskov 2005, 63.)

Työntävien syiden lisäksi on yrityksen kansainvälistymiselle Äijön (2008, 38–39) mukaan myös vetäviä syitä, jolloin kansainvälistyminen ei ole pakon sanelemaa vaan mahdollisuus kasvattaa yritystä ja parantaa tulosta. Työntäviin syihin, jotka johtuvat joko yrityksen sisäisistä syistä tai ulkoisista tekijöistä, yritys suhtautuu reaktiivisesti, jolloin se kansainvälistyy tarpeen vuoksi. Vetävät syyt eivät ole pakottavia vaan yritys kansainvälistyy vapaaehtoisesti. Tällaisessa tilanteessa yrityksen toiminta on proaktiivista. Päätöstä kansainvälistymisestä voi ajatella myös innovaatiolähtöisenä, jolloin yritys on havainnut sopivan markkinaraon olemassaolon tai ongelmalähtöisenä, jolloin yritys havaitsee esimerkiksi viennin ratkaisevan jonkin ongelman markkinoilla. (Albaum ym. 2008, 63.)

Team Finlandin (2016, 6) laatiman selvityksen mukaan kansainvälistyminen on Suomelle entistä merkittävämpää ja vientiyritysten määrä on kasvanut entisestään. Myös Suomen ja Norjan välinen kauppa on kasvanut vuosikymmenten saatossa erilaisista kaupanesteistä huolimatta. Kasvu ja keskinäinen kauppa eivät kuitenkaan ole niin suurta kuin voisi olettaa maiden ollessa rajanaapureita keskenään. (NOFI 2015, 5.)

### 2.2 Kansainvälistymisen haasteet

Nykymaailmassa kaikki muuttuu nopeasti yhä kiihtyvällä vauhdilla. Tämän vuoksi yrityksen kansainvälistyminen ei ole enää trendien mukaan alueellisesti rajattua vaan usein kyse on maailmanlaajuisesta tapahtumasta. (Äijö 2008, 19.) Tässä

opinnäytetyössä on suomalaisen luonnonmarja-alan pk-yrityksen kansainvälistyminen kuitenkin alueellisesti rajattu.

Arktisten Aromien (2017) mukaan suomalaiset luonnonmarja-alan pk-yritykset ovat kasvattaneet markkinoitaan niin sanottujen perinteisten maiden, kuten Ruotsin ja Saksan, lisäksi myös muun muassa Kiinaan ja Japaniin. Norja on kuitenkin jo maantieteellisestikin lähempänä Suomea kuin esimerkiksi Japani. Tämän vuoksi Norjan markkinoiden tutkiminen yksittäisen kansainvälistyvän pk-yrityksen näkökulmasta voisi olla strategiselta tavoitetasoltaan optimaalisempi kuin Aasian markkinoihin perehtyminen.

Kansainvälisille markkinoille suunnatessa on yrityksen tehtävä paljon pohjatyötä. Kun päätös kansainvälistymisestä ja viennistä on syntynyt, on yrityksen suunniteltava huolellisesti, miten tämä toteutetaan. Suunnittelun pohjaksi on tehtävä erilaisia selvityksiä ja analyyseja, sillä huolellisella suunnittelulla ja valmistelulla minimoidaan riskejä, joita kansainvälisen liiketoiminnan aloittamisessa aina on. Yrityksen on hyvä selvittää ensin omat resurssit kansainvälistymisen suhteen sekä haasteet, joita tavoiteltavilla markkinoilla voi olla edessä. (Äijö 2008, 23–25.)

Kirjassaan *Kilpailukyky huippukuntoon - suomalaisyritys kansainvälistyy* Äijö (2008, 25–26) on luetellut muutamia kysymyksiä, joihin kansainvälistymistä suunnittelevan yrityksen on kyettävä vastaamaan mahdollisimman moneen myöntävästi, mikäli yritys mielii onnistuneesti kansainvälisille markkinoille ilman kohtuuttomia panostuksia sekä investointeja.

Viennin perinteet verrattuna esimerkiksi Saksaan ovat Suomella huomattavasti vähäisemmät. Ruotsi puolestaan on tunnettu taitavasta tuotebrändäyksestä, mutta Suomella on tässäkin vielä kehittämisen varaa. Suomella on myös heikkoutta jakeluketjuissaan, kun niitä verrataan Saksaan tai Ruotsiin, joissa on tehokkaita ja maailmanlaajuisia jakeluverkostoja. (Jansik 2017.)

Suomessa on havaittu, ettei kansainvälistyminen ja nopea kasvu kuitenkaan kiinnosta pk-yrityksiä, sillä ne kokevat kansainvälistymisen liian haasteelliseksi ja riskialttiiksi. Kotimaan markkinoita riittävinä pitävät pk-yritykset, jotka eivät halua kansainvälistyä, kokevat, että keskeiset tarpeet kuten yrityksen kasvu ja tuloksen turvaaminen tulevat tyydytetyksi jo kotimaan markkinoilla toimimalla. (Äijö 2008,

39.) Tämän toimintastrategian valinneet pk-yritykset kokevat käsitykseni mukaan kansainvälistymisen riskit ja haasteet siitä saavutettavaa hyötyä suuremmiksi.

### 2.3 Luonnontuotealan pk-yritysten kehittämistarpeet

Työ- ja elinkeinoministeriön (2017) tekemässä luonnontuotealaa kuvaavassa toimialabarometrissä kyselyyn vastanneet luonnontuotealan pk-yritykset kokivat omaavansa kehittämistarpeita erityisesti markkinoinnin ja myynnin osalta. Myös kansainvälistymisen ja verkostoitumisen osalta yrityksissä nähtiin olevan kehittämistarpeita. Nämä kehittämistarpeet ovat olleet puheenaiheena jo liki vuosikymmen aiemmin ja jo tuolloin on tuotu esille kiinnostus luonnontuotealan yrityksen rajoja ylittävästä verkostoitumisesta. (Paassilta ym. 2009, 52–53.)

TEM:n kyselyn tulokset tuovat mielestäni hyvin esille sen, että suomalaiset luonnontuotealan pk-yritykset ovat kuitenkin tietoisia niistä puutteista osaamisessaan, jota kansainvälistyminen niiltä vaatii. Jansik (2017) myös toi luennossaan esille puutteet markkinoinnin ja myyntiosaamisen osalta. Pohjoiskalotin Rajaneuvonnan (2014, 3, 9) tekemässä selvityksessä Suomen, Ruotsin ja Norjan pk-yritysten vastauksista tulevat esiin myös tiedonsaannin vaikeudet sekä haasteellinen lainsäädäntö, jotka koetaan jopa esteenä kansainvälisille markkinoille pyrkimiselle.

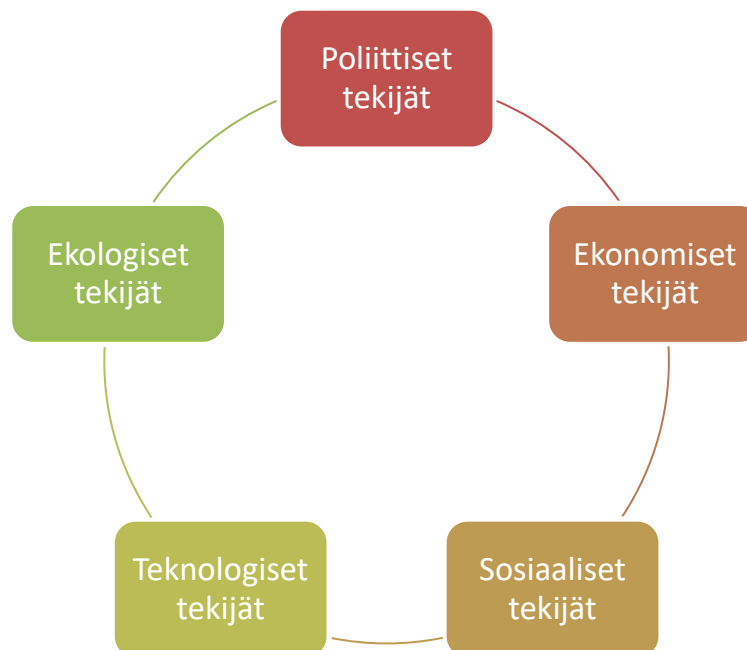
Yleistäen voisi sanoa, että pääpiirteiltään haasteet kansainvälistymisessä ovat kaikille yrityksille samat toimialasta riippumatta. Sen vuoksi pk-yrityksen menestymiseksi valitsemillaan kansainvälisillä markkinoilla on tärkeää, että yritys tuntee ja tietää markkina-alueen, jonne on pyrkimässä ja ymmärtää, miten kyseisillä markkinoilla tulee toimia pärjätäkseen kilpailussa (Äijö 2008, 37). Luennossaan Jansik (2017) luettelee muitakin syitä suomalaisyritysten vaikeuksiin kansainvälisillä markkinoilla menestymisessä, mutta myös hänen mukaansa ulkomaisten markkinoiden tuntemus ja asiakkaiden tarpeiden tiedostaminen on usein suomalaisyrityksillä puutteellista.

### 3 MARKKINA-ANALYYSI

#### 3.1 Markkina-analyyseista yleisesti

Markkina-alueen tuntemuksella on suuri merkitys yrityksen kansainvälistymisessä. Mikäli yritys haluaa toimia menestyksellisesti valitsemallaan markkina-alueella, on yrityksen tunnettava kyseinen alue ja miten markkinoilla tulee toimia. Tämä tehtävä ei ole helppo, mutta kilpailijoita parempi markkina-alue-tuntemus on selkeä kilpailuetu. Kamenskyn (2008, 139) mukaan ympäristöanalyysi voidaan jakaa kahteen eri pääryhmään, jotka ovat makrotason eli kansantaloudelliset analyysit ja toimialaa tarkastelevat yritystason analyysit.

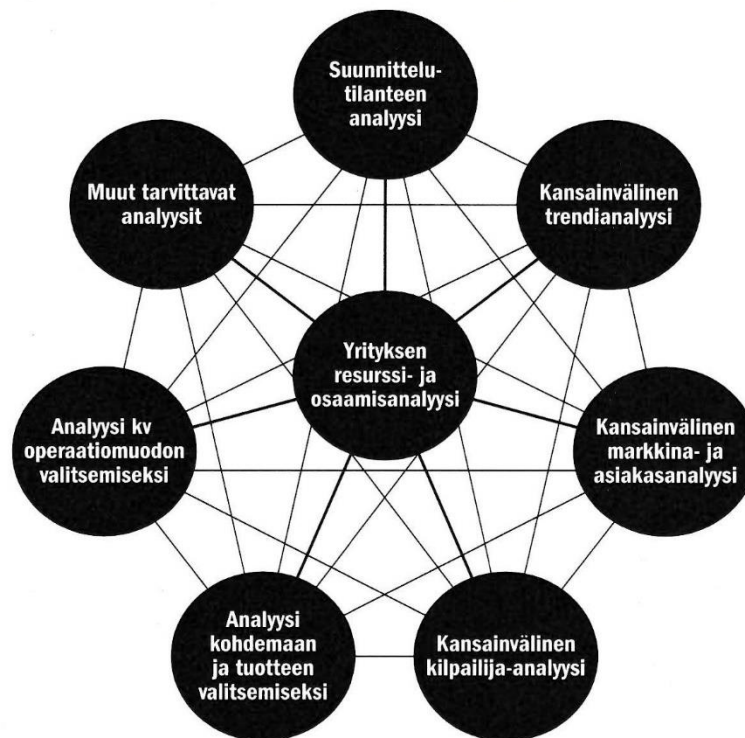
Makrotason analysoinnissa tarkastellaan markkinoita laajemmasta perspektiivistä kuin yritystason analyysissa. Makrotason analyysien merkitys erityisesti kansainvälisillä markkinoilla operoivilla yrityksillä on ilmeinen ja ne ovat myös vaativampia. Eräs tapa analysoida makrotasoa on niin sanottu PESTE-analyysi, jonka pohjalta yrityksen on kyettävä myös tekemään riittävät päätelmät toimialan kehitystä ja tulevaisuutta silmällä pitäen (Kamensky 2008, 138–141.) PESTE-analyysin osatekijät on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. PESTE-analyysin osatekijät

Liiketoimintastrategian laatimista varten vaadittavista toimiala-analyyseista Kamensky (2008, 141) luettelee muun muassa kysyntä- ja asiakasanalyysit. Lisäksi

listassa on mainittu myös toimittaja-, kilpailu- ja verkostokumppanianalyysit (Kamensky 2008, 141). Äijön (2008, 90–91) mukaan kansainvälistä kilpailustrategiaa laadittaessa tarvitaan Kamenskyn (2008, 141) luettelemia analyyseja monipuolisempaa analysointia. Nämä analyysit eivät ole erillisiä vaan linkittyvät eri tavoin toisiinsa. Mikäli esimerkiksi kohdema on jo valittu, analysointi kohdistetaan suoraan kyseisen maan markkinoihin. Analyysien laatimiseen ja aikataulutukseen ei ole yhtä ainoaa tapaa, vaan yritykset laativat toimiala-analyysinsa omien tarpeitensa ja tavoitteidensa mukaan. (Äijö 2008, 91–92.) Kuviossa 2 on esitetty Äijön (2008, 91) näkemys analyyseista, joita yritys tarvitsee kansainvälisen kilpailustrategian laatimisen tueksi.



Kuvio 2. Toimiala-analyysit kilpailustrategian tueksi (Äijö 2008, 91)

Norjan luonnonmarja-alan markkinoiden haasteita tutkiessa on hyvä perehtyä ensin Norjaan markkinaympäristönä PESTE-analyysia hyödyntäen, jolloin Norjan markkinoiden ymmärrys auttaa myös havaitsemaan, mitä haasteita Norjan ympäristö markkina-alueena voi suomalaiselle luonnonmarja-alan pk-yritykselle luoda ja miten nämä haasteet olisi mahdollista poistaa tai kääntää jopa eduksi.

Sekä Kamenskyn (2008, 60) mainitsema yrityksen sisäisen tehokkuuden analyysi että Äijön (2008, 91) mainitsemat yrityksen sisäisen toiminnan analyysit, kuten yrityksen resurssi- ja osaamisanalyysi, voivat tuoda osaltaan esiin ne asiat,

jotka yrityksen omassa toiminnassa voivat luoda haasteita tai mahdollisuuksia toimimiseen Norjan markkinoilla.

SWOT-analyysi on useimmille tuttu ainakin käsitteenä. SWOT-analyysillä kuvataan valitun analysoitavan kohteen vahvuuksia (Strengths), heikkouksia (Weaknesses), mahdollisuuksia (Opportunities) ja uhkia (Threats) (Äijö 2008, 123). Kamenskyn (2008, 61, 171) mukaan SWOT-analyysi on niin sanottu synteesianalyysi, jolla voidaan kuvata sekä yrityksen tämän hetkistä tilannetta markkinoilla että myös tulevaisuuden näkymiä, mutta Äijön (2008, 123) mukaan SWOT-analyysi ei ole itsessään analyysi, vaan muiden analyysien tuloksista laadittu yhteenveto. Kirjassaan *Kilpailukyky huippukuntoon – suomalaisyritys kansainvälistyy* Äijö (2008, 123–124) luettelee ohjeita, kuinka SWOT-analyysia tulee käyttää, jotta SWOT-taulukolla saadut tulokset ovat luotettavia ja hyödynnettävissä yrityksen käyttöön.

## 3.2 PESTE-analyysi

### 3.2.1 Poliittiset tekijät

Puhuttaessa poliittisista tekijöistä on usein kyse siitä, että maan yritykset toimivat maan hallinnon ohjeistuksen mukaan. Tämä ei kuitenkaan ole absoluuttinen totuus, vaan yritykset voivat toimia myös vastoin yleistä maan hallinnon poliittista linjaa. Poliittinen suuntaus ja hallintomuoto tuovat myös maan liike-elämään omat vaikutteensa. Lisäksi maan lainsäädännöllä on selkeä merkitys eräänä ympäristön osatekijänä. (Albaum ym. 2005, 118–119.)

Kohdemaan hallinnolla on, kuten myös meillä Suomessa, lukuisia eri rooleja maansa liike-elämässä. Se voi edistää kansainvälistä kauppaa, mutta myös toimillaan rajoittaa esimerkiksi tuontia turvatakseen oman maansa tuotantoa. Nykypäivänä on ulkomaankaupassa huomioitava myös turvallisuusseikat, sillä myös terrorismin uhka on olemassa. Poliittisella valvonnalla voidaan myös valvoa teknologista kehitystä sekä rajoittaa ja ohjata luonnonvarojen käyttöä. (Albaum ym. 2005, 119–121.)



### 3.2.2 Ekonomiset tekijät

Ekonomiset ja taloudelliset tekijät pitävät sisällään useita eri osa-alueita. Ekonomisiin tekijöihin vaikuttavat muun muassa alueen infrastruktuuri, joka pitää sisällään tietoliikenneyhteydet, markkina-alueen energiavarannot sekä liikenneyhteydet. Suurimmat vaihtelut kansallisten markkinoiden sisällä johtuvat juuri ekonomisista tekijöistä. Väestön määrällä sekä jakautumisella markkina-alueella, kuten kaupungistuminen, sekä varallisuuden jakautumisella väestön kesken on suuri merkitys liiketaloudelle. Tulot ja varallisuus vaikuttavat myös väestön kulkukäyttämiseen. (Albaum ym. 2005, 100.)

Ekonomisiin tekijöihin vaikuttaa kohdemaan sisäisten markkinoiden tapahtumien ohella myös se, mitä markkinoilla tapahtuu globaalissa toimintaympäristössä (Kamensky 2008, 53). Ekonomisiksi tekijöiksi Kamensky (2008, 140) luettelee muun muassa taloudellisen kasvun ja talouden suhdanteet sekä raha- ja tulopoliitikan kehityksen. Muita ekonomisia tekijöitä ovat myös inflaatio ja valuuttamuutokset sekä rahamarkkinat (Kamensky 2008, 140).

### 3.2.3 Sosiaaliset tekijät

Sosiaaliin tekijöihin lasketaan kulttuuri, jota ei pidä liiketoiminnassa ajatella pelkästään esteenä vaan myös hyvää kohdemaan kulttuurituntemusta tulee ajatella kilpailuetuna muihin kilpailijoihin nähden. Kotimaan markkinoilla toiminut kansainvälistymistä suunnitteleva yritys saattaa lähteä virheellisesti suunnittelemaan kansainvälistymisstrategiaansa oletuksella, että vieraan maan kuluttaja on täysin samanlainen kuin kotimaan kuluttaja. Kulttuurin merkityksen unohtamisella voi aiheuttaa useita ongelmia liiketoiminnalle sekä myös potentiaalista tuottoa heikomman tuloksen. Ymmärtääkseen kohdemaan kulttuuria on ymmärrettävä alueen taustat ja alkuperä ja miten alueen ympäristö voi vaikuttaa asiakkaisiin ja heidän ostokäyttämiseen. (Albaum ym. 2005, 107, 109.)

Sosiaalisilla tekijöillä on monitahoiset vaikutukset. Ne vaikuttavat suoraan kuluttajiin, mutta myös esimerkiksi kansainvälisen viennin ja markkinoinnin prosesseihin osallistuvien tahojen on huomioitava nämä markkinoihin vaikuttavat tekijät. Sosiaaliset tekijät ohjaavat ostopäätöksen tekemistä. Sosiaalisia tekijöitä ovat muun muassa kulutustottumukset, kieli, koulutus sekä arvot ja asenteet. Muun

muassa maahanmuutto on muovannut useista maista monikulttuurisia yhteisöjä. (Albaum ym. 2005, 107–108.) Voidaan siten todeta, että kuluttajat eroavat toisistaan monin eri tavoin eikä kahta täysin samanlaista kuluttajaa ole olemassa. Kuluttajalle, jolle luonnonmukaisuus ja lähiruoka ovat tärkeitä tekijöitä, tehotuotanto ja tuontielintarvikkeet ovat käsitteitä, joita hänelle on vaikea tai lähes mahdoton markkinoida.

### 3.2.4 Teknologiset tekijät

Teknolomitekijät pitävät sisällään paljon muutakin kuin nykyisin paljon esillä olleiden suorittavien työtehtävien automatisoinnin. Teknologiaa käytetään useilla eri osa-alueilla monipuolisesti. Kamensky (2008, 140, 53) mainitsee valmistusteknologian lisäksi myös raaka-aineteknologian, tuoteteknologian ja varsinkin nykypäivänä jatkuvasti kehittyvän informaatioteknologian, jolla on hyvin voimakas merkitys myös verkottumisen kehittämiseen. Tieto kulkee nykyään huomattavasti nopeammin ja varmemmin kuin vielä muutama vuosikymmen sitten.

Teknologiset tekijät vaikuttavat myös yritystoimintojen muuttumiseen. Eräs teknologisten tekijöiden vaikutus on yritystasolla ollut ulkoistaminen, jonka teknologian sovellukset ja niiden kehittäminen ovat mahdollistaneet. (Kamensky 2008, 53.) Markkinastrategiassa teknologisilla tekijöillä on voimakas merkitys. Teknologiset tekijät vaikuttavat usein myös toimintojen keskittämiseen sekä operaatiomuodon valintaan. (Äijö 2008, 285–286.)

### 3.2.5 Ekologiset tekijät

Ekologiset tekijät ovat viime vuosina ilmaston muutoksen takia nousseet usein esiin, ja huoli maapallon ympäristön tuhoutumisesta on saanut aikaan myös erilaisia toimenpiteitä ympäristön suojelemiseksi sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Sekä yksittäisiä kuluttajia että myös yrityksiä ohjataan eri ohjeistuksin huomioimaan ympäristön hyvinvointi ja saastumisen vähentäminen. (Ympäristöhallinto 2016.)

Ekologiset tekijät vaikuttavat myös markkina-analyysia tehdessä. Ekologiset tekijät, kuten luonnon säilyminen luonnonvarojen käyttämisestä huolimatta sekä

myös vesien ja vesistöjen sekä ilman laadun ja suojelun huomioiminen toiminnassa ovat tärkeitä asioita yrityksen toiminnassa. Yrityksen eri toiminnoista syntyy yleensä myös melua sekä jätettä, jotka ovat myös ekologisia tekijöitä, jotka Kamensky (2008, 140) kirjassaan Strateginen johtaminen – menestyksen timantti luettelee.

## 4 NORJA MARKKINA-ALUEENA

### 4.1 Markkina-alueen tuntemus

Kuten jo aiemmin on tullut esille, markkina-alueen tuntemuksessa ei riitä pelkäämään kohdemaan yrityskulttuurin ja kilpailijoiden tunteminen. Hyvän markkinastrategian laatimiseksi on tunnettava hyvin myös potentiaaliset asiakkaat sekä markkinoiden koko. Lisäksi on pyrittävä mahdollisimman hyvin arvioimaan, miten markkinat tulevat tulevaisuudessa kehittymään. Markkina-analyysia laatiessa on tärkeää selvittää myös markkina-alueen taustatekijät. Tällaisia ovat muun muassa kohdemaan väestö ja väestön kasvu, omat luonnonvarat, elintaso ja lainsäädäntö. (Äijö 2008, 104–105.)

Markkina-analyysin laatiminen auttaa siis myös osaltaan selvittämään markkinoille pääsyn esteitä ja markkinoiden haasteita. Varsinaisia markkinoille pääsyn esteitä voivat olla jo markkinoilla toimivat kilpailijat, jotka tuntevat markkina-alueen paremmin ja ovat jo saaneet oman markkinaosuutensa markkinoilta (Äijö 2008, 60).

### 4.2 Norjan PESTE-analyysi

#### 4.2.1 Poliittiset tekijät

Norja on perustuslaillinen monarkia, mutta ylintä päätösvaltaa käyttää parlamentti, joka on norjaksi ”Stortinget” eli suurkäräjät (Pohjoismaiden neuvosto 2018). Norja on protektionistinen maa ja se rajoittaa myös ulkomaankauppaa eri tavoin. Norjan Lantbruksdirektoratetin toimintaan kuuluu kotimaisen tuotannon turvaaminen, jonka vuoksi tuontia säännöstellään. Toisaalta tuontia voidaan myös helpottaa, mikäli Norjan oma tuotantokapasiteetti esimerkiksi luonnonmarjojen osalta on riittämätön ja teollisuus tarvitsee toimiakseen tuontiraaka-aineita. (Lantbruksdirektoratet 2016.)

Norjan lainsäädäntö ja muu byrokratia voi tuntua suomalaisesta haasteelliselta, sillä sivustot ovat usein vain norjaksi sekä englanniksi ja tietoa voi joutua hakemaan useiden eri organisaatioiden sivuilta. Ruokatarvikkeiden tuontia valvoo Norjassa myös Mattilsynet, jonne yrityksen täytyy rekisteröityä tuontiyritykseksi,

ja esimerkiksi suomalaisella yrityksellä täytyy olla norjalainen yhteyshenkilö tai nimetty asiakas ennen kuin vientiä Norjaan voi harjoittaa. (Mattilsynet 2013.)

#### 4.2.2 Ekonomiset tekijät

Norja on bruttokansantuotteen (BKT) perusteella varsin vauras maa. Norjan BKT oli vuonna 2017 625 170 NOK eli noin 65 380 € Suomen BKT:n ollessa 2017 46 612 €. Norjan BKT oli 2016 48 % suurempi kuin EU:ssa keskimäärin. (Statistik Sentralbyrå 2018b; Tilastokeskus 2018.)

Norja tunnetaan öljymana ja sen varallisuus onkin lähtöisin öljystä (Taloussanommat 2017). Norjan talouselämä on myös kokenut monia rakennemuutoksia viimeisen 50 vuoden aikana ja työpaikat ovat siirtyneet maataloudesta ja tehdas-tuotannosta kaupan ja muiden palveluiden aloille. Myös kansainvälinen kauppa on kasvanut rajusti vuosikymmenten saatossa. (Statistik Sentralbyrå 2015, 34–35.)

#### 4.2.3 Sosiaaliset tekijät

Norjan tilastokeskuksen, Statistik Sentralbyrån (2018a) tilastojen mukaan Norjassa on noin 5,3 miljoonaa asukasta. Norjalaiset ovat pitkäikäistä kansaa; elin-iänodote on miehillä hieman alle 80 vuotta ja naisilla yli 80 vuotta. Maahanmuutto on vaikuttanut myös väestönkasvuun. Norjassa puhutaan myös harmaasta tsu-namista, jolla viitataan suurten ikäluokkien eläköitymiseen. (Statistik Sentralbyrå 2015, 2–3, 8.)

Norjalaisten elämäntyyli on muuttunut kuten Norjan talouden rakennekin. Statistik Sentralbyrån (2015, 26) tekemän tutkimuksen mukaan norjalaisilla oli vuonna 2015 enemmän vapaa-aikaa kuin aiemmin. Myös ruoka- ja juomatottumukset ovat muuttuneet 50 vuoden aikana ja esimerkiksi pikaruokien syönti on lisääntynyt myös Norjassa ja toisaalta maitotuotteiden ja perunoiden kulutus vähentynyt. (Statistik Sentralbyrå 2015, 17, 26–27.)

Vaikka norjalaisten ruokakulttuuri on muuttunut, on muutos ollut myös positiivista. Esimerkiksi tuoreiden marjojen syönti on Norjassa kasvanut huimasti vuodesta 2000 vuoteen 2017. Kasvu on ollut asukasta kohden valtavat 378 prosenttia

(OFG 2018, 8). Tästä voisi vetää sellaisen johtopäätöksen, että myös suomalaisilla metsämarjoilla olisi suuri kysyntä Norjassa. OFG:n (2018, 13) mukaan mustikoiden ja muiden marjojen tuonti Norjaan on kasvanut vuodesta 2008 vuoteen 2017 25,7 prosenttia. Tämä viittaa myös siihen, ettei Norjan oma luonnonmarjojen saatavuus ole riittävä.

#### 4.2.4 Teknologiset tekijät

Norja tunnetaan sekä öljyn että kaasun tuottajamaana, ja tällä alalla se on teknologisesti kehittynyt. ICT-alan kehittyessä jatkuvasti huimaa vauhtia on myös sen ympärille syntynyt informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa. Näitä ovat muun muassa tietokoneiden ja oheislaitteiden valmistus sekä sähköisen liiketoiminnan ja telekommunikaation kehittyminen. Erityisesti ICT-teknologian kehittymiseen ja lisääntymiseen ovat vaikuttaneet myös uuden teknologian lisääntynyt hyötykäyttö sekä kotitalouksissa että myös liiketoiminnassa. (Statistik Sentralbyrå 2015, 38, 41.)

Öljy on kuitenkin edelleen Norjan lippulaiva, vaikka sen tuotanto on viime vuosina vähentynyt. Se on yhä Norjan suurin teollisuuden ala. Norjalla on myös kaivos-toimintaa, ja lisäksi se satsaa voimakkaasti kaasuteknologian kehittämiseen, sillä öljyvarantojen rajallisuus on tiedossa. Kaasuteknologia on jo nousemassa pikkuhiljaa öljyteknologian tasolle raaka-aineteknologiassa. Norja on myös maailman toiseksi suurin sähkönkuluttajamaa Islannin jälkeen, mutta sillä on myös hyvät vesivarannot, joilla se tuottaa osan käyttämästään sähköstä. (Statistik Sentralbyrå 2015, 38–39, 42.)

#### 4.2.5 Ekologiset tekijät

Norjalla on pinta-alaa 324 000 neliökilometriä, ja se on eräs harvimmin asutetuista valtioista Euroopassa. Tästä pinta-alasta rakennettua, mukaan lukien Norjan tieverkoston, on vain 2 prosenttia. Viljeltyä pinta-alaa on 3 prosenttia, ja 24 prosenttia Norjan pinta-alasta on talousmetsää. Norjalaiset ovat myös havahtuneet luonnonsuojeluun, ja Norjan pinta-alasta 17 prosenttia on luonnonsuojelualueita. (Statistik Sentralbyrå 2015, 42.)

Vaikka öljyntuotanto on tasaisesti kasvanut, on sen kulutus Norjassa vähentynyt esimerkiksi kotitalouksien lämmityksessä muiden teknologioiden, kuten aurinkoenergian, lisääntyneen hyödyntämisen ansiosta. Myös Norjassa on havahduttu ilmaston lämpenemiseen ja teollisuuden päästöjä on vuosi vuodelta saatu vähennettyä teknologisten parannusten avulla. Kuitenkin sekä öljy- että kaasuteollisuus ovat edelleen suurimmat päästöjen aiheuttajat. Valitettavasti päästöjen alenemisen myötä jätteiden määrä ei ole vähentynyt vaan kasvanut. Neljässäkymmenessä vuodessa jätteen määrä asukasta kohden on yli kaksinkertaistunut. Kotitalouksien jätteistä kuitenkin 40 prosenttia kierrätetään uusiokäyttöön. (Statistik Sentralbyrå 2015, 43.)

## 5 KAUPANKÄYNNIN HAASTEET JA ESTEET NORJAN MARKKINOILLA

Norjan markkinoiden haasteet ovat sekä yleisesti että myös luonnonmarja-alalla samankaltaiset. Suomalaista luonnontuotealaa pyritään markkinoimaan kansainvälisesti arktisuuteen vedoten (Luonnonvarakeskus LUKE 2016). Norjan markkinoilla tämä ei kuitenkaan ole niin vetovoimainen kilpailuetu, sillä myös Norja kuuluu arktisen alueen valtioihin (Ulkoministeriö 2018). Vaikka Norjaa pidetään haasteellisena markkina-alueena, on se kuitenkin eräs potentiaalisimmista Suomen viennin kehittämisalueista. Erityisesti Pohjois-Suomelle Norja on sijainniltaan parempi kuin esimerkiksi Aasian valtiot. (Auvinen ym. 2014, 80–81.)

Kaupankäynnin esteitä Pohjoismaiden välillä on pohjoismaisesta näennäisestä vapaasta liikkuvuudesta huolimatta. Eri raporttien ja selvitysten mukaan kaupankäynnin esteet ja esteet kansainvälistymiselle ovat liki jokaisessa olleet samansuuntaisia. On yllättävää, että myös NOFI Norsk – Finska Handelsföreningen r.f:n (2015, 15) raportista selviää, että myös norjalaiset yritykset kokevat näitä samoja kaupan ja kansainvälistymisen esteitä Suomen markkinoilla. Kansainvälistymisen esteinä pidetään erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla kohde-markkinoiden heikkoa tuntemusta muun muassa lainsäädännön osalta sekä tarvittavien verkostojen puuttumista (Team Finland 2016, 8).

### 5.1 Kielitaito

Team Finlandin (2016, 8) tekemän kaupanesteselvityksen mukaan kielitaitoa ei pidetä niin suurena esteenä kuin muissa tutkimuksissa on tullut ilmi. Toisissa tutkimuksissa huoli oman kielitaidon riittävydestä muun muassa Norjan markkinoilla on ollut yksi merkittävimmistä kansainvälistymisen esteistä. Reilu neljännes kyselyyn vastanneista suomalaisista yrityksistä, jotka toimivat ainoastaan kotimaan markkinoilla, ilmoitti yhdeksi kansainvälistymisen esteeksi kielivaikeudet. Jo kansainvälisillä markkinoilla operoivilla yrityksillä on myös ollut kielitaidon riittämättömyyden vuoksi ongelmia (Pohjoiskalotin rajaneuvonta 2014, 3, 9, 14).

Sekä norjalaiset yrityssivustot että Norjan viranomaissivustot ovat norjaksi ja englanniksi, ja viranomaissivustoissa on osioita, jotka on saatavilla ainoastaan norjaksi. Yleistäen voidaan todeta, että hyvä kielitaito on merkittävässä roolissa, kun



suuntaudutaan Norjan markkinoille. Ruotsin kieltä äidinkielenään puhuvat suomalaiset eivät NOFI:n (2015, 15) tekemän tutkimuksen mukaan kokeneet norjan kieltä niin suurena kaupankäynnin esteenä, mutta suomea äidinkielenään puhuvat suomalaiset kokivat norjan kielen erittäin suureksi haasteeksi.

## 5.2 Lainsäädäntö

Norjan markkinat ovat protektionistiset, eli Norja suojelee omia yrityksiään markkinoilla rajoittamalla ulkopuolista kilpailua eri tavoin. (Auvinen ym. 2014, 83; Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2014, 1). Protektionismi voi ilmetä eri tavoin. Ilmenemistapoina voivat esimerkiksi olla tiukat tullisäädökset sekä erilaiset standardit ja tuontirajoitukset. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2014, 1.)

Koska luonnonmarjat ovat elintarvikkeita, tulee kansainvälistä liiketoimintaa suunnittelevan yrityksen huomioida myös elintarvikkeita koskevat kansalliset ja kansainväliset lainsäädännöt. Vientiä suunniteltaessa on tärkeää selvittää kohdemaan elintarvikkeita koskeva lainsäädäntö ja mahdolliset tuontirajoitukset sekä laatuvaatimukset, jotka omalta osaltaan voivat olla myös kaupankäyntiä estäviä. (Pietilä & Kiuru 2017, 28–29; Team Finland 2016, 11.)

Norjan markkinoilla alkutuotantoa sekä elintarviketuotantoa valvoo ja sen etuja ajaa Lantbruksdirektoratet, englanniksi Norwegian Agriculture Agency, joka hallinnoi myös tuontisäännöstöä. Näiden sääntöjen tarkoitus on turvata kotimaisen tuotannon markkinat, mutta huolehtia kuitenkin, että tarvittaessa tuonnilla voidaan varmistaa kotimaisen elintarviketeollisuuden raaka-aineen saanti. (Lantbruksdirektoratet 2016.)

Elintarvikevalvontaa Norjassa suorittaa Mattilsynet, englanniksi Norwegian Food Safety Authority (myöhemmin NFSA), jolla on myös omat ohjeistuksensa elintarviketuontia koskien. NFSA:n mukaan ulkomaisella tuojalla on oltava Norjassa joko nimetty asiakas tai vastaanottaja tuotteelle. Mikäli nimettyä asiakasta tai vastaanottajaa ei ole, on tuontiyrityksellä oltava kuitenkin jokin nimetty liikekumppani Norjassa. Tämän Norjassa operoivan yhteyshenkilön tai yrityksen vastuulla on huolehtia sekä tarkastaa, että tuotu elintarvike ja sen pakkausmerkinnät vastaavat Norjan sille asettamaa lainsäädäntöä. Lisäksi tuojan on rekisteröidyttävä tuojaksi NFSA:n tuontirekisteriin. Tämän rekisteröinnin voi suorittaa myös Norjassa

toimiva liikekumppani, sillä rekisteröinti vaatii norjalaisen henkilöllisyysnumeron. (Mattilsynet 2013.) Luonnonmarja-alaa nämä säännökset koskevat myös, vaikka kyseessä onkin pääasiassa elintarviketeollisuuden raaka-aineeksi menevien marjojen tukkukauppa. Marjojen on näin ollen täytettävä elintarvikkeelle asetetut vaatimukset.

### 5.3 Verkostot

Kuten jo lainsäädännön osalta kävi Mattilsynetin (2013) antamasta ohjeistuksesta ilmi, on Norjan markkinoille pyrkivällä oltava Norjassa yhteyshenkilö tai liikekumppani. Erityisesti viennin osalta markkinoillepääsyn esteenä on usein juuri erilaisten sidosryhmäsuhteiden ja toimittaja- sekä asiakaskontaktien riittämättömyys tai suoranainen puute (Äijö 2008, 60). Verkostoituminen norjalaisten toimijoiden kanssa auttaa suomalaista pk-yritystä monin eri tavoin. Markkinoilla jo toimiva tuntee paremmin kohdemaan markkinat, sillä on jo omia verkostoja ja se löytää tarkasti sopivat markkinat kohdemaasta (Albaum ym. 2005, 291).

Verkostoituminen on koettu suurena haasteena eri tutkimuksissa jo useamman vuoden ajan. NOFI:n (2015, 15) aiemmassa, vuonna 2011 tekemässä tutkimuksessa verkostoituminen oli koettu kielen kanssa yhdeksi suurimmista kaupankäynnin esteistä Suomen ja Norjan välillä eikä tilanne ollut muuttunut, kun tutkimus tehtiin muutama vuosi myöhemmin uudelleen. Osasyynä verkostoitumisen haasteellisuuteen pidettiin markkina-alueen heikkoa tuntemusta. Verkoston puuttuminen voi olla jopa niin rajoittava tekijä, että yritys tyytyy kotimaan markkinoihin kansainvälistymisen sijaan. (NOFI 2015, 16; Pohjoiskalotin Rajaneuvonta 2014, 9.)

### 5.4 Markkina-alueen tuntemus

Menestyäkseen kansainvälisillä markkinoilla on yrityksen tunnettava valitsemansa markkina-alue. Eräs suomalaisten yritysten suurimmista ongelmista ja esteistä kansainvälisillä markkinoilla on juuri puutteellinen tieto markkina-alueesta ja miten siellä tulisi toimia (Äijö 2008, 49). Suomalaiset tuntevat kotimaansa markkinat ja norjalaiset oman maansa markkinat. Tästä voisi päätellä, että verkostoituminen paikallisen toimijan kanssa voisi parantaa markkina-alueen tuntemusta.

Vaikka NOFI:n (2015, 10–11) laatimassa raportissa todetaankin, että sekä norjalaisten että suomalaisten tapa kommunikoida liike-elämässä on suora ja johtaminen tehtäväkeskeistä, eivät norjalaiset ja suomalaiset ole kuitenkaan kuin kaksi marjaa. Norjalaista johtamistapaa pidetään demokraattisena ja ihmiskeskeisenä, kun taas suomalainen johtamistapa on byrokraattisempi sekä yksilökeskeisempi (NOFI 2015, 11). Tästä voisi todeta, että norjalainen johtamistapa on pehmeämpi kuin suomalainen jäykkä johtamistyyli. Tästä voisi myös päätellä, että markkina-alueen toimintakulttuurin tunteminen on hyvä kilpailuetu, jolla voi myös erottautua kilpailijoista.

Erityisesti Norjan kohdalla on kaupanesteissä tullut usein esille viimeksi mainittu eli lainsäädäntö. NOFI:n (2015, 15) raportissa tuli myös ilmi, että suomalaiset pitivät Norjan markkinoita protektionistisina sekä norjalaisia isänmaallisina, ja raportissa todetaan myös, että tämä käsitys oli vain vahvistunut vuonna 2011 tehdyn tutkimuksen jälkeen.

## 6 TUTKIMUS SUOMALAISYRITYSTEN HAASTEISTA NORJAN MARKKINOILLA

### 6.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena Webropol-työkalua hyödyntäen. Kyselyn mukana lähetetty saatekirje on liitteessä 1 ja 10 eri kysymystä sisältävä kyselylomake koskien Norjan markkinoiden haasteita on esitetty liitteessä 2. Kyselyn alussa yrityksiltä tiedusteltiin yrityksen perustietoja, kuten toimialaa ja henkilöstömäärää. Lisäksi kyselyssä kartoitettiin yrityksen nykyistä markkina-aluetta sekä myös aikomusta markkina-alueen laajentamiseen. Kyselyssä oli sekä monivalintakysymyksiä että myös avoimia kysymyksiä opinnäytetyön tutkimuskysymykseen liittyen. Kyselylomakkeessa tiedusteltiin myös kiinnostusta syvempään haastatteluun koskien Norjan markkinoiden haasteita ja haastattelusta kiinnostuneiden oli mahdollista jättää yhteystietonsa lomakkeen kautta.

Kysely lähetettiin 50 yritykselle, joiden yhteystiedot oli hankittu verkosta eri yrityshakupalveluja käyttäen. Näistä 50 yrityksestä kuudella yhteystiedot olivat vanhentuneet, eikä uusia yhteystietoja ollut saatavilla. Jäljelle jääneistä 44 yrityksestä 31 on luonnontuotealan yrityksiä ja loput 13 yritystä ovat myös Norjan markkinoilla operoivia tai Norjan markkinoille laajentamista suunnittelevia eri alojen yrityksiä.

### 6.2 Tutkimustulokset

Kyselyyn vastasi viisi, joista kolme käytti vastaamiseen Webropol-kyselylomaketta ja kaksi yritystä otti yhteyttä sähköpostilla. Vastausprosentti jäi näin ollen alhaiseksi ollen 11,4 prosenttia. Kyselyn saaneista 27,3 prosenttia oli avannut kyselyn vastaamatta kuitenkaan siihen. Alhainen verkkokyselyn vastausprosentti on yksi suurimmista ongelmista tämän tyyppisessä kyselyssä, vaikka kyselyä toteuttaessa huomioitiin Kanasen (2015, 217) luettelemat tekijät, joilla vastausprosenttia voitaisiin nostaa. Myös Kanasen (2015, 277) mainitsemia kadon syitä syntyi toteutetussa tutkimuksessa. Yrityksiä ei tavoitettu virheellisten yhteystietojen vuoksi, osa kyselyn saaneista oli joko jättänyt vastaamatta kokonaan kyselyyn tai

annetut vastaukset olivat puutteellisia ja osaan kysymyksistä oli jätetty vastamatta.

Kyselyyn vastanneista 20 prosenttia toimi luonnonmarjojen tukkukaupan alalla, 60 prosenttia valmisti luonnonmarjoista erilaisia tuotteita ja loput 20 prosenttia oli palveluyrityksiä. Luonnonmarja-ala kuuluu myös luonnontuotealaan, joten luonnontuotealan yritysten vastausprosentti oli keskiarvoa hieman parempi, 12,9 prosenttia. Vastanneista yli puolet ilmoitti jo toimivansa Norjan markkinoilla ja vastauksista selvisi, että yrityksiä kyllä Norjan markkinat kiinnostavat, mutta vähäinen tieto Norjan markkinoista on esteenä. Ainoastaan yksi vastaajista koki, ettei heidän yrityksellään ollut laajentamistarvetta uusille markkinoille. Kyselyyn vastanneet yritykset olivat työntekijämäärältään suhteellisen pieniä, alle 20 työntekijän yrityksiä. Ainoastaan yhdessä kyselyyn vastanneessa yrityksessä oli yli 20 työntekijää.

Vastauksista kävi selkeästi ilmi, että Norjan markkinat ovat varsin tuntemattomat eikä kyseisten markkinoiden haasteita osannut eritellä kuin yksi jo Norjan markkinoilla operoiva luonnonmarja-alan tukkukaupassa operoiva pk-yritys. Tästä vastauksesta selvisi samat haasteet, joita on tullut toisen käden aineistoissakin esille. Merkittävimpiä olivat juuri lainsäädäntö, norjan kieli sekä verkostoituminen. Kyselyssä nousi esiin myös se, että Norjan markkinoilla kustannukset nousevat liian korkeiksi, jolloin erityisesti luonnonmarjojen tukkukauppa ei ole siellä kovin kannattavaa.

Merkittävin Norjan markkinoiden haaste ja este, joka kyselyssä nousi useammasakin vastauksessa esille, oli se, että yrityksillä ei ollut juurikaan tietoa Norjan markkinoista. Heikko kohdemaan markkinatuntemus on yksi suurista haasteista markkina-alueen laajentamisessa, joka nousee esiin myös toisen käden aineistoissa. Heikko markkina-alueen tuntemus ei kuitenkaan ole esteenä kiinnostukselle Norjan markkinoista eikä myöskään operoimiselle Norjan markkinoilla, mikäli pk-yrityksellä on mahdollisuus käyttää ulkomaista edustajaa Norjan markkinoilla.

Kyselytutkimuksella saatu ensi käden aineisto vastasi sisällöltään toisen käden aineistolla saatua informaatiota Norjan markkinoiden haasteista. Työ- ja elinkeinoministeriön (2017) laatimassa luonnontuotealan toimialabarometrissa vienti ja

liiketoiminta ulkomailla on kuitenkin hyvin merkittävää alan yrityksille, sillä lähes puolet luonnontuotealan yrityksistä on ilmoittanut harjoittavansa vientiä ulkomaille ja liki kolmannes suoraa tuontia ulkomailta. Myös ensi käden aineistossa tuli esille ulkomaan viennin tärkeys kyselyyn vastanneiden yritysten liiketoiminnassa.

Työ ja elinkeinoministeriön (2017) toimialabarometri käsittelee yleisesti luonnontuotealaa, johon myös luonnonmarja-ala kuuluu, eikä sen tuloksia ole kohdennettu tiettyyn markkina-alueeseen vaan kansainvälistymistä ja luonnontuotealan haasteita on käsitelty yleisellä tasolla. Myös yleisellä tasolla haasteena ja kehitystarpeena koetaan byrokratia, kuten lainsäädäntö ja viranomaistoimet sekä myös verkostoituminen. Lisäksi yritykset kokivat tarvitsevansa apua kansainvälistymiseen sekä viennin aloittamiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.) Nämä haasteet ja kehittämistarpeet nousivat esiin myös ensi käden aineistossa

Ensi käden aineistossa esille tullut liian kallis kulutaso ja heikko kannattavuus nousee esiin myös luonnontuotealan toimialabarometrissa kustannustason negatiivisena vaikutuksena alan toimintaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017). On ymmärrettävää, ettei markkina-alue, jossa toiminta on kannattamatonta, houkuttele yrityksiä.

Kilpailu Norjan markkinoilla ei noussut esiin haasteena yhdelläkään Webropol-kyselyyn osallistuneella. Myöskään työ- ja elinkeinoministeriön (2017) kyselyn mukaan kilpailu ei ole merkittävimpiä haasteita. Laajassa luonnonmarja-alan tutkimuksessa vuodelta 2007 Ruotsi oli eräs merkittävä Norjan kauppakumppani viennin osalta. Ruotsi vei Norjaan pakastemustikkaa 556 tonnia vuonna 2007. Suomen vientimäärä Norjaan jäi alhaisemmaksi, vain 134 tonniin, vaikka Ruotsiin Suomi vei samana vuonna 347 tonnia pakastemustikkaa. Ruotsilla on pidemmät perinteet luonnonmarjojen kaupassa, joka osaltaan selittää lukujen suuren eron. (Paasilta ym. 2009, 10–11.)

Toinen haaste, joka ei Webropol-kyselyssä tullut esille, on yrityskulttuurien erilaisuus. NOFI:n (2015, 14) tekemässä tutkimuksessa oli tutkittu myös sitä, minkä maan yrityskulttuuria suomalaiset ja norjalaiset pitivät lähimpänä omaan yrityskulttuurinsa verraten. Sekä norjalaiset että suomalaiset pitivät Ruotsia läheisim-

pänä yrityskulttuuriltaan. Suomalaiset pitivät omaa yrityskulttuuria enemmän samankaltaisena norjalaisen yrityskulttuurin kanssa kuin norjalaiset suomalaista yrityskulttuuria. Norjalaisille tanskalainen yrityskulttuuri oli läheisempi kuin suomalainen yrityskulttuuri. (NOFI 2015, 14–15.)

NOFI:n (2015, 15) tutkimuksessa kaupanesteet olivat yhteneväiset Webropol-kyselyssä esiin nousseiden haasteiden kanssa. Näistä esimerkkinä kielitaito, joka on erityisesti suomen kieltä äidinkielenään puhuvien kohdalla selkeä haaste. Ruotsin kieltä äidinkielenään käyttävien kohdalla norjan kieltä ei pidetä niin suurena ongelmana. Myös lainsäädäntö sekä protektionismi koetaan haasteeksi Norjan markkinoilla. Sekä kyselyssä että toisen käden aineistoissa yhteistä on myös verkostoitumisen kokeminen haasteelliseksi. Yli puolet suomalaisista vastaajista koki, että erityisesti verkostoja tulisi saada parannettua Norjan markkinoilla. (NOFI 2015, 15–16.)

## 7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miksi luonnonmarja-alan pk-yritykset kokevat Norjan markkinat haasteellisiksi erityisesti tukkukaupassa. Aihe on käytännönläheinen, ja tutkimuksesta on hyötyä luonnonmarja-alan tukkukaupan pk-yrityksille, kun he pohtivat toimintansa laajentamista Norjan markkinoille. Tutkimuksesta on hyötyä myös muille Norjan markkinoille suunnitteleville luonnon-tuotealan pk-yrityksille, sillä haasteet ja esteet ovat monilta osin samanlaiset toimialasta riippumatta.

Tutkimuksessa nousi esiin suomalaisten pk-yritysten Norjan markkinoiden heikko tuntemus ja erityisesti tämän vuoksi Norjaa pidetään haasteellisena markkina-alueena. Norjan kieli poikkeaa suomen kielestä, ja tätä pidettiin myös haasteena tai jopa esteenä Norjan markkinoille pyrkimisessä. Verkostoituminen vieraaksi koetulla markkina-alueella koettiin myös Norjan markkinoilla haasteeksi tai jopa kaupankäynnin esteeksi. Nämä olivat merkittävimmät syyt, miksi suomalaiset pk-yritykset pitävät Norjan markkinoita haasteellisena sekä yleisellä tasolla että luonnonmarjojen tukkukaupassa. Luonnonmarjojen tukkukaupan osalta tutkimuksessa esiin nousi myös se, että luonnonmarjojen vientiä Norjaan ei pidetä kannattavana korkean kustannustason vuoksi.

Tässä opinnäytteessä sekä teoria että tutkimuksessa saatu käytännön tieto vastasivat ja tukivat hyvin toisiaan. Norjan markkinoita on tutkittu aiemminkin, ja opinnäytetyössä saadut tutkimustulokset olivat samansuuntaisia aiempien tutkimustulosten kanssa. Yllättävää minulle oli se, että vientiä Norjaan pidettiin kannattamattomana, kun Ruotsiin kuitenkin viedään paljon luonnonmarjaa teollisuuden raaka-aineeksi. Kuljetuskustannukset eivät kuitenkaan eroa juurikaan toisistaan, joten byrokratia ja muut Norjan markkinoilla ilmenevät haasteet lienevät syynä siihen, ettei luonnonmarjojen vienti suoraan Suomesta Norjaan kannata.

Webropol-työkalua käyttämällä tehty verkkokysely ei mielestäni ollut paras tapa tutkimuksen toteuttamiseen. Vastausprosentti jäi alhaiseksi ollen 11,4 prosenttia eikä pelkästään saatujen vastausten perusteella voi tehdä yleistyksiä Norjan markkinoiden haasteista. Saatu vastausprosentti merkitsi myös sitä, että kyselyyn jätti vastaamatta 89,6 prosenttia kyselyn vastaanottajista. Tähän osasyynä



saattoi olla myös ajankohta, jolloin kysely suoritettiin. Heinäkuussa moni viettää vuosilomaansa, ja luonnonmarja-alalla heinäkuu on yksi kiireisimpiä kuukausia sillä metsämarjasesonki on juuri tuolloin käynnistymässä.

Mikäli tekisin tutkimuksen uudelleen, pyrkisin hankkimaan ensi käden aineiston erilaisilla teemahaastatteluilla kyselyn sijaan. Tässä opinnäytetyössä käyttämänsäni Webropol-kyselylomakkeessa oli vastaajille annettu mahdollisuus jättää yhteystietonsa, mikäli yrityksen puolesta vastannut henkilö oli kiinnostunut haastatteluun, mutta sopivista haastateltavista vain yksi jätti yhteystietonsa, joten haastattelusta saatu lisäinformaatio olisi ollut yksipuolinen ja riittämätön enkä tämän vuoksi tehnyt haastattelua.

Pelkästään Webropolin avulla tehdyn tutkimuksen aineiston perusteella tehty analyysi Norjan markkinoiden haasteista ei olisi mielestäni ollut riittävän luotettava ja ulkoinen validiteetti olisi jäänyt heikoksi. Toisen käden aineistoa tukena käyttäen tutkimustuloksesta tuli luotettavampi. Tämän vuoksi aineistotriangulaation käyttäminen oli mielestäni perusteltua riittävän validin aineiston saamiseksi ja vastausten saamiseksi asetettuun tutkimuskysymykseen.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttäminen oli tässä opinnäytetyössä mielestäni kvantitatiivista tutkimusotetta parempi ratkaisu. Kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään saatu ensi käden aineisto toisen käden aineiston tukemana antoi riittävän vastauksen asettamaani tutkimuskysymykseen. Tällaisen käytännölläheisen syvällisempään tutkimiseen kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu kvantitatiivista tutkimusotetta paremmin, sillä tarkoitus oli selvittää, miksi Norjan luonnonmarja-alan markkinat koetaan niin haasteellisiksi. Kvantitatiivinen tutkimusote olisi antanut vastauksen siihen, kuinka moni kokee Norjan luonnonmarja-alan markkinat haasteellisiksi.

Aihe oli haasteellinen, mutta opinnäytetyön tekeminen opetti myös minulle paljon uutta sekä Norjasta maana, Norjan markkinoista että myös luonnontuotealasta yleensä. Kyselyn laatiminen ja saatujen tulosten analysoiminen oli minulle uutta, ja koin sen erittäin mielenkiintoiseksi. Pelkästään Norjan markkinoiden haasteet yleisesti olisi ollut riittävän haasteellinen aihe, ja ehkä kyselyyn olisi tullut enemmän vastauksia, mikäli toimialaa ei olisi rajoitettu millään tavalla. Toisaalta luonnontuoteala ja erityisesti luonnonmarja-ala kiinnostavat minua henkilökohtaisesti.

Luonnosta saatavien raaka-aineiden hyödyntäminen monin eri tavoin on koko ajan kasvava trendi, mikä tekee tästä opinnäytetyön aiheesta myös erittäin ajankohtaisen.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä syntyi useita ajatuksia ja ideoita, miten aihetta voisi tutkia lisää ja syvällisemmin. Norjan markkinoista voisi laatia oppaan, jossa opastettaisiin Norjan markkinoille pyrkiviä pk-yrityksiä Norjan markkinoiden specialiteettien suhteen ja johon olisi koottu myös eri organisaatioiden yhteystietoja, joista Norjan markkinoille pyrkivä pk-yritys saisi lisätietoa ja opastusta. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, miten verkostoitumista Norjan markkinoita silmällä pitäen voisi luonnonmarja-alalla kehittää.

Tutkimusta tehdessä pohdin myös jatkotutkimuksena mahdollisuutta tutustua Norjan markkinoihin paikan päällä ja seurata, miten Norjan oma luonnonmarja-ala kehittyy esimerkiksi viiden vuoden aikajänteellä. Norjassa paikan päällä tehtävä markkinakartoitus havainnoiden ja haastatellen potentiaalisia norjalaisia asiakkaita ja tulosten pohjalta laadittu markkinastrategia luonnonmarja-alan pk-yritykselle voisi olla myös yksi jatkotutkimuksen aihe. Toisaalta voisi pohtia myös mahdollisuutta, että suomalainen luonnonmarja-alan pk-yritys veisikin luonnonmarjojen sijaan omaa osaamistaan ja tietotaitoaan palvelun muodossa Norjaan, jossa luonnonmarja-ala ei ole vielä niin kehittynyttä kuin Suomessa ja Ruotsissa.

## LÄHTEET

Albaum, G., Duerr, E. & Strandskov, J. 2005. International marketing and export management. 5. painos. Lontoo: Prentice Hall.

Arktiset Aromit ry 2017. Metsämarjojen vienti kasvaa edelleen. Tiedote 29.03.2017. Viitattu 9.3.2017 <http://www.arktisetaromit.fi/sitenews/view/-/nid/436/ngid/1>.

Auvinen, H., Kolari, K., Koukkari, H., Kuusela-Lahtinen, A., Sassi, J., Törnqvist, J., Wahlgren, I., Alakunnas, T., Karjalainen, A., Ryyänen, K., Vatanen, M. & Vatanen, M. 2014. Arktinen osaaminen – näkökulmia liiketoiminnan kehittämiseen. VTT Technology 206. Espoo: VTT. Viitattu 29.4.2018 <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T206.pdf>.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2014. Protektionismin houkutus ja miksi se osuisi EU:n omaan nilkkaan. Muistio 19.2.2014. Viitattu 29.4.2018 [https://ek.fi/wp-content/uploads/Taustamuistio\\_Protektionismi\\_19.2.2014.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/Taustamuistio_Protektionismi_19.2.2014.pdf).

Jansik, C. 2017. Erikoistutkija. Luonnonvarakeskus LUKE. Arctic Food from Finland. Seminaarimateriaali Rovaniemi 3.5.2017. Viitattu 29.4.2018 [https://www.youtube.com/watch?v=jWK6XW3HIWY&feature=youtu.be&list=PLLiSq4pLlOEBxFMNJP8Borl8UU\\_JTKJsl](https://www.youtube.com/watch?v=jWK6XW3HIWY&feature=youtu.be&list=PLLiSq4pLlOEBxFMNJP8Borl8UU_JTKJsl).

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: JAMK.

Lantbruksdirektoratet 2016. Import regime. Julkaistu 6.9.2016. Viitattu 7.5.2018 <https://www.landbruksdirektoratet.no/en/trade/import-regime?disableDropdown=true>.

Luonnonvarakeskus LUKE 2016. Arktisuus elintarvikeviennin kärkenä. Viitattu 29.4.2018 <https://www.luke.fi/projektit/arvi-paaprojekti/>.

Mattilsynet 2013. Obligations for importers of foods to Norway. Julkaistu 11.11.2013. Viitattu 7.5.2018 [https://www.mattilsynet.no/language/english/food\\_and\\_water/Commercial\\_import\\_of\\_foods\\_to\\_Norway/obligations\\_for\\_importers\\_of\\_foods\\_to\\_norway](https://www.mattilsynet.no/language/english/food_and_water/Commercial_import_of_foods_to_Norway/obligations_for_importers_of_foods_to_norway).

NOFI 2015. The Current Norwegian – Finnish Business Climate. NOFI Norsk – Finska Handelsföreningen r.f. Viitattu 16.2.2018 [https://www.nofi.fi/s/Norwegian-FinnishTradeClimateReport\\_public-12102015.pdf](https://www.nofi.fi/s/Norwegian-FinnishTradeClimateReport_public-12102015.pdf).

OFG 2018. Totaloversikten 2017. OFG Opplysningkontoret for frukt og grønt. Viitattu 28.7.2018 <https://www.frukt.no/globalassets/materiell/totaloversikten/totaloversikten2017-hyperlenker-korr2.pdf>.

- Paassilta, M., Moisio S., Jaakola, L. & Häggman, H. 2009. Voice of the Nordic Wild Berry Industry a Survey Among the Companies. Oulu: Oulu University Press. Viitattu 16.2.2018 [https://www.nordgen.org/ngdoc/plants/Wild\\_berry\\_report.pdf](https://www.nordgen.org/ngdoc/plants/Wild_berry_report.pdf).
- Pietilä, S. & Kiuru, S. 2017. Luonnontuotteet elintarvikeviennissä. Luonnosta Sinulle 1/2017, 26. Viitattu 16.2.2018 <http://www.arktisetaromit.fi/binary/file/-/fid/3242>.
- Pohjoiskalotin rajaneuvonta 2014. Elinkeinoelämän Rajaesteet Pohjoiskalotilla 2014. Viitattu 16.2.2018 [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated\\_documents/rajaesteet\\_raportti.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/rajaesteet_raportti.pdf).
- Pohjoismaiden neuvosto 2018. Tietoa Norjasta. Pohjoismainen yhteistyö. Viitattu 3.6.2018 <http://www.norden.org/fi/tietoa-pohjoismaista/pohjoismaat-sekaehavenanmaa-faersaaret-ja-groenlanti/tietoa-norjasta>
- Pxhere 2017a. Kuvaleike. Viitattu 27.4.2018 <https://pxhere.com/en/photo/490359>.
- Pxhere 2017b. Kuvaleike. Viitattu 27.4.2018 <https://pxhere.com/en/photo/704877>.
- Ristioja, A. 2017. Luonnontuoteala – toimialaraportti ennakoi liiketoimintaympäristön muutoksia. Toimialaraportti 1/2017. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 8.5.2017 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79898/Luonnontuoteala\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79898/Luonnontuoteala_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Ruokatieto 2018. Luonnonmarjat. Ruokatieto Yhdistys ry. Viitattu 29.4.2018 <https://www.ruokatieto.fi/ruokakasvatus/ruokaketju-ruuan-matka-pelloilta-poytaan/luonto/marjat-ja-muut-luonnonkasvit/luonnonmarjat>.
- Sarjas, J. 2016. Metsämarjoja meni vientiin 12,4 miljoonaa kiloa – viennin arvo 30 miljoonaa euroa. Yle Uutiset 18.3.2016. Viitattu 29.4.2018 <https://yle.fi/uutiset/3-8753643>.
- Statistik Sentralbyrå 2015. This is Norway – What the figures say. Viitattu 28.7.2018 <https://www.ssb.no/en/befolkning/artikler-og-publikasjoner/this-is-norway-2015>.
- Statistik Sentralbyrå 2018a. Key figures for the population. Viitattu 7.5.2018 <https://www.ssb.no/en/befolkning/nokkeltall/population>.
- Statistik Sentralbyrå 2018b. Norsk økonomi. Viitattu 3.6.2018 <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/faktaside/norsk-okonomi>.
- Taloussanommat 2017. Norjan öljyrahasto pursuaa vaurautta – tänä vuonna jo 33 miljardin euron voitot. Viitattu 28.7.2018 <https://www.is.fi/taloussanommat/porssi-uutiset/art-2000005161643.html>.
- Team Finland 2016. Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys 2016. Viitattu 16.2.2018 <http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=162804&GUID={A2EA0607-6E8B-4C7A-B70B-4C27E0A9A2B3}>.

Tilastokeskus 2018. Kansantalous. Viitattu 3.6.2018 [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kansantalous.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html).

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. PK-toimialabarometri: luonnontuotteet. TEM Toimialapalvelu. Syksy 2017. Viitattu 9.3.2018 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160278/PKtoimialabarometri\\_Luonnontuoteala\\_Syksy\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160278/PKtoimialabarometri_Luonnontuoteala_Syksy_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Ulkoministeriö 2018. Keskeiset arktiset toimijat. Viitattu 6.5.2018 <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=49685&contentlan=1&culture=fi-FI>.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 3.2.2018 <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>.

Ympäristöhallinto 2016. Ilmastonmuutoksen hillintä onnistuu sitoutumalla vähähiiliseen yhteiskuntaan. Ympäristöministeriö. Viitattu 28.7.2018 [http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Ilmasto\\_ja\\_ilma/Ilmastonmuutoksen\\_hillinta](http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Ilmasto_ja_ilma/Ilmastonmuutoksen_hillinta)

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon: suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOYpro.

## LIITTEET

- Liite 1. Webropol-kyselyn saatekirje
- Liite 2. Webropol-kyselylomake

## Liite 1. Webropol-kyselyn saatekirje

Hei!



Olen Lapin Ammattikorkeakoulun liiketalouden tradenomiopiskelija ja teen opin-  
näytetyötä Norjan markkinoiden haasteista, pääpainon ollessa luonnonmarja-  
alalla. Kaikki vastaukset yrityksenne toimialasta riippumatta ovat kuitenkin arvok-  
kaita kyselyn tavoitteen saavuttamiseksi.

Kysymyksiä on 10 ja kyselyyn vastaaminen vie aikaa arviolta 5 -10 minuuttia.  
Mikäli koette, ettei kysymys koske Teidän yritystänne, voitte jättää vastaamatta  
kysymykseen. Vastaukset käsitellään anonyymisti eikä tuloksista voi erottaa yk-  
sittäistä yritystä. Halutessasi voitte jättää loppuun yhteystietonne, mikäli olette  
kiinnostunut osallistumaan myös haastatteluun koskien Norjan markkinoita Teille  
parhaiten sopivalla tavalla. Toivon, että vastaatte perjantaihin 20.7.2018 men-  
nessä.

Kiitos vastauksistanne!

Jaana Kuusela

Tradenomiopiskelija

Lapin Ammattikorkeakoulu

## Liite 2. Webropol-kyselylomake 1(4)



## Kysely Norjan markkinoiden haasteista

Kysymyksiä on yhteensä 10, joista 4 ensimmäistä ovat pakollisia.

Vastaaminen vie aikaa noin 5 - 10 minuuttia.

Mikäli koette, että kysymykset 5 - 10 eivät koske yritystänne, voitte jättää niihin kysymyksiin vastaamatta. Vastausaikaa on perjantaihin 20.7.2018 saakka.

## Yrityksen taustatiedot

Yrityksen toimiala \*

Päätoimiala

---

Mahdollinen muu toimiala

---

Yrityksen henkilöstömäärä keskimäärin: \*

1 - 2

3 - 6

7 - 20

20 - 50

Yli 50



## Liite 2. Webropol-kyselylomake 2(4)

## Yrityksen markkina-alue

Millä markkina-alueella yrityksenne toimii? \*

Voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon.

- Kotimaan markkinat
- Norjan markkinat
- Muu markkina-alue

Onko yrityksellänne tarkoitus laajentaa toimintaa muihin maihin? \*

- Kyllä, aiomme laajentaa, mihin?  
\_\_\_\_\_
- Ei, nykyiset markkinat ovat riittävät

Onko yrityksellänne norjalaisia asiakkaita / toimittajia tai aiotteko laajentaa toimintaanne Norjan markkinoille?

- Kyllä, yrityksemme toimii jo Norjan markkinoilla
- Kyllä, aiomme laajentaa yrityksemme toimintaa Norjan markkinoille
- Ei, (vapaamuotoiset perustelut)  
\_\_\_\_\_

Mitä operaatiomuotoa yrityksenne käyttää/tullee käyttämään Norjan markkinoilla?

Voitte valita yhden tai useamman vaihtoehdon tarpeen mukaan

- Suora vienti / tuonti ulkomaisen edustajan avulla
- Epäsuora vienti / tuonti kotimaisen edustajan avulla

## Liite 2. Webropol-kyselylomake 3(4)

- Oma välitön vienti / tuonti norjalaisen asiakkaan kanssa
- Lisensointi / franchising
- Norjaan perustetun oman yrityksen kautta
- Muu, mikä?  
\_\_\_\_\_
- Emme ole vielä päättäneet operaatiomuotoa Norjan markkinoille

Halutessanne voitte perustella tähän valitsemaanne operaatiomuotoa

---

---

---

## Norjan markkinoiden haasteet

Mitä haasteita olette kohdanneet / arvioitte kohtaavanne Norjan markkinoilla?

Voitte valita yhden tai useamman vastausvaihtoehdon tarpeen mukaan.

- Lainsäädäntö
- Verkostoituminen
- Norjan kieli
- Riittävä tiedonsaanti
- Tulli
- Verotus
- Työvoiman saanti
- Muu, mikä / mitkä? \_\_\_\_\_

Liite 2. Webropol-kyselylomake 4(4)

- Ei, emme ole kohdanneet haasteita
- Ei, emme usko kohtaavamme haasteita

Millä toimenpiteillä voitaisiin yrityksenne Norjan markkinoille pääsyä tai siellä toimimista helpottaa tai parantaa?

---

---

---

Koetteko, että yrityksenne toiminnassa on heikkouksia tai puutteita, jotka voisivat vaikeuttaa Norjan markkinoilla toimimista?

- Ei
- Kyllä, mikä, mitkä?

---

Mikäli olet kiinnostunut osallistumaan haastatteluun koskien Norjan markkinoita, voit jättää alle yhteystietosi. Yhteystietojen jättäminen on vapaaehtoista.

Yritys / Organisaatio

---

Vastaajan nimi

---

Ammattinimike

---

Sähköposti

---

Matkapuhelin, (lisää mikäli haluatte haastattelun puhelimitse)

---

Yrityksen osoite

---

- Vahvista vastausten lähetys