

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden tiedekunta

Teollinen markkinointi ja kansainvälinen liiketoiminta

Taru Stenberg

SUOMALAISEN PIENPANIMON

KANSAINVÄLISTYMISSÄ MAHDOLLISUUDET

RUOTSISSA

Työn tarkastaja: Asta Salmi

Työn ohjaaja: Henri Parviainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Taru Stenberg	
Työn nimi: Suomalaisen pienpanimon kansainvälistymismahdollisuudet Ruotsissa	
Vuosi: 2015	Paikka: Helsinki
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalous	
81 sivua, 14 kuvaa, 8 taulukkoa	
Tarkastaja: Asta Salmi	
Hakusanat: kansainvälistyminen, vienti, pk-yritys, pienpanimo, verkostot, Ruotsi	
<p>Työn tavoitteena on kartoittaa suomalaisen pienpanimon kansainvälistymismahdollisuuksia valitulla kohdemarkkina-alueella, hankkia kattavasti informaatiota kansainvälistymiseen vaadittavista asioista, sekä arvioida toimeksiantajayrityksen valmiuksia kansainvälistymiseen. Tarkoituksena on näiden asioiden perusteella muodostaa suomalaiselle pienpanimolle sopiva kansainvälistymispolku, valita operaatiomuoto kohdemarkkinoilla toimimiseksi sekä hahmotella jo ensimmäiset askeleet kansainvälisen toiminnan aloittamiseksi.</p> <p>Kansainvälistyminen on kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi, jonka tuloksena yritys laajentaa omaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille. Pienpanimolle kansainvälistyminen asettaa haasteita etenkin resurssien rajallisuuteen liittyen, mutta resursseja voidaan kehittää ja lisätä yritysten välisen verkostoitumisen ja muiden organisaatioiden avulla. Tietämyksen kasvattaminen ja verkostoaseman parantaminen syventää yrityksen kansainvälistä toimintaa ja vie kansainvälistymisprosessia eteenpäin. Suomalaisen pienpanimon kansainvälistymisessä avainasemaan nousee oikean yhteistyökumppanin löytäminen. Huolellinen valmistautuminen parantaa mahdollisuuksia onnistua, mutta kansainvälistymistä voi myös harjoitella ja samalla verkostoitua kohdemarkkinoilla hyödyntämällä pienpanimoille tyypillisiä kansainvälisiä yhteistyömuotoja.</p>	

ABSTRACT

Author: Taru Stenberg	
Title: Internationalization opportunities of a Finnish microbrewery in Swedish markets	
Year: 2015	Place: Helsinki
Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology. Industrial Management 81 pages, 14 figures, 8 tables Examiner: Asta Salmi	
Key words: internationalization, export, SME, brewery, microbrewery, network, Sweden	
<p>The purpose of this Thesis was to investigate internationalization opportunities of a Finnish microbrewery in a chosen market region, to get enough information of the things necessary to become international and to evaluate the requirements of the employer regarding internationalization. Main goal is to form an internationalization path and operation mode suitable for a Finnish microbrewery and to outline first steps to start international activities.</p> <p>Internationalization is a comprehensive process of learning and change, which eventually leads to a company expanding its business activities to international markets. For a microbrewery it sets some challenges regarding especially the limitedness of resources, but the resources can be developed and added through networking with other companies or organizations. Increasing knowledge and improving network position deepens the internationalization and takes the process forward. The key point in the internationalization of a Finnish microbrewery is to find the right partner. Thorough preparation improves the possibility to succeed but international activities can also be rehearsed by utilizing international collaboration forms common for microbreweries and by that the company can simultaneously network at the target market.</p>	

ALKUSANAT

Haluan kiittää kaikkia diplomityöprojektissani mukana olleita henkilöitä, teistä oli todella iso apu työni teossa. Kiitos erityisesti professori Asta Salmelle kaikista neuvoista ja ohjauksesta työhön liittyen. Tutkimusta varten tehdyt haastattelut antoivat erittäin arvokasta tietoa niin pienpanimotoimialasta, pienpanimoiden kansainvälistymisestä, kuin siinä avustavista organisaatioistakin – suurimmat kiitokseni kaikille haastatelluille.

Erityiskiitokset diplomityöprojektin mahdollistamisesta Maku Brewingille, ja iso kiitos työni ohjaajalle Henri Parviaiselle kaikista neuvoista, hyvistä keskusteluista, sekä oman tietämyksesi ja aikasi jakamisesta. Diplomityö oli kokonaisuudessaan antoisa ja opettavainen projekti, oli todella mielenkiintoista tutustua pienpanimoalaan tarkemmin.

Suurin kiitokseni kuuluu avomiehelleni Antille ja perheelleni kaikesta tuestanne ja kannustuksestanne tämän projektin loppuun viemisessä – nyt se on vihdoin tehty!

Helsinki, 19.5.2015.

Taru Stenberg

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tavoitteet ja rajaus	1
1.2	Tutkimuksen toteutus	2
1.3	Aineiston kerääminen	3
1.4	Tutkimuksen luotettavuus	4
2	MAKU BREWING JA PIENPANIMOTEOLLISUUS.....	7
2.1	Yritysesittely	7
2.2	Pienpanimoteollisuus Suomessa	8
2.2.1	Toimialan haasteet	9
2.2.2	Kansainvälisen toiminnan houkuttavuus	10
2.3	Pienpanimoiden kansainvälinen yhteistyö	12
2.3.1	Panimotilojen vuokraus: Gypsy Brewing.....	12
2.3.2	Yhteistyöluet.....	14
3	YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN	15
3.1	Kansainvälistyminen käsitteenä.....	15
3.2	Motiivit kansainvälistymisen taustalla.....	16
3.3	Valmiudet kansainvälistymiseen.....	17
3.4	Kansainvälistymismallit.....	20
3.4.1	Uppsala-malli.....	21
3.4.2	Verkostomalli	24
3.5	Kasvu ja kansainvälistymispolut.....	26
3.6	Operaatiostrategia	27
3.6.1	Operaatiomuotojen valinta.....	28
3.6.2	Vienti operaatiomuotona	30

3.6.3	Eri vientitavat.....	31
3.7	Kansainvälisen jakelu- ja toimintastrategian kehittäminen	32
3.8	Markkinoinnin vaikutus kansainvälistymiseen.....	34
3.9	Verkostoituminen kansainvälistymisen apuna.....	35
3.10	Kansainvälistymisen haasteet ja riskit	37
3.11	Kansainvälistymisen teorian hyödyntäminen tässä tutkimuksessa.....	38
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	40
4.1	Aineiston kerääminen	40
4.2	Empiirisen tutkimuksen rakenne.....	42
5	RUOTSI LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	43
5.1	Maaprofiili	43
5.2	Markkinoiden ominaispiirteet.....	43
5.3	Suomen ja Ruotsin välinen kauppa.....	45
5.4	Pienpanimo- ja olutteollisuus Ruotsissa	47
6	KANSAINVÄLISTYMITÄ TUKEVAT ORGANISAATIOIOT	48
6.1	Team Finland Ruotsissa	48
6.1.1	Suomalais-ruotsalainen kauppakamari	49
6.1.2	FinPro	50
6.2	Rahoitusmahdollisuudet suomalaisyritysten kansainvälistymiseen	52
6.2.1	Finnvera Oyj	53
6.2.2	Tekesin innovaatorahoitus.....	53
6.2.3	ELY-keskusten kehittämisavustus.....	53
7	PIENPANIMON KANSAINVÄLISTYMINEN	55
7.1	Kansainvälistymismallin valinta.....	56
7.1.1	Uppsala-mallin soveltuvuus.....	57
7.1.2	Verkostomallin soveltuvuus	58

7.1.3	Sopivan kansainvälistymismallin muodostaminen.....	60
7.2	Kansainvälistymispolun valinta.....	61
7.3	Operaatiostrategian muodostaminen.....	63
7.4	Edustajasuhteen luominen	66
8	MAKU BREWINGIN KANSAINVÄLISTYMISSPOLKU	68
8.1	Valmistelutoimenpiteet.....	68
8.1.1	Oman osaamisen kehittäminen.....	69
8.1.2	Informaation kerääminen.....	73
8.2	Markkinoillemenotoimenpiteet.....	74
8.3	Kilpailukyvyn ylläpito	78
8.3.1	Oman osaamisen jatkuva kehittäminen	79
8.3.2	Verkostoaseman parantaminen.....	79
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	80
9.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	80
9.2	Tulosten arviointi ja suositellut toimenpiteet.....	82
10	LÄHTEET	84

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Sisäisen analyysin kohdealueet. (Vahvaselkä 2009, 109).....	19
Kuva 2. Liiketoimintaverkoston kansainvälistymismalli (Johanson & Vahlne 2009, 1424).....	23
Kuva 3. Kansainvälisten toimintamuotojen päätöksentekopuu (Äijö 2008, 115)	29
Kuva 4. Kansainväliset ja paikalliset jakelukanavat (Äijö 2008, 267)	33
Kuva 5. Kansainvälistymisen teoreettisen viitekehysten rakentuminen	38
Kuva 6. Kansainvälistymisen teoreettisen viitekehysten rakenne	56
Kuva 7. Maku Brewingin kansainvälistymismalli	61
Kuva 8. Maku Brewingin kansainvälistymispolku	63
Kuva 9. Kansainvälisten toimintamuotojen päätöksentekopuu (Äijö 2008, 115)	64
Kuva 10. Kansainvälistymisen valmistelutoimenpiteet	68
Kuva 11. Kansainvälistymisvalmiuksien kartoittaminen (mukailen, Vahvaselkä 2009, 109).....	70
Kuva 12. Markkinoillemenotoimenpiteet	75
Kuva 13. Kilpailukyvyn ylläpitäminen	78
Kuva 14. Maku Brewingin kansainvälistymispolku yhteenvetona.....	81
Taulukko 1. Haastattelut ja keskustelujen aiheet	4
Taulukko 2. Pienpanimon kansainvälistymisen mahdollisuudet ja haasteet.....	11
Taulukko 3. Viennin edut ja haitat (Äijö 2008, 189)	31
Taulukko 4. Verkostoitumisen tavoitteet. (Valkokari et al. 2007, 42).....	36
Taulukko 5. Haastattelutapojen valinta (Metsämuuronen 2008, 41)	40
Taulukko 6. Suomen ja Ruotsin välinen kauppa 2004-2014 (1-8). (Tulli 2014, 1)	45
Taulukko 7. Suomen vienti Ruotsiin tavararyhmittäin (Tulli 2014, 5).....	46
Taulukko 8. Elintarvikkeiden, juomien ja tupakan vienti Ruotsiin 2012-2014 (Tulli 2014, 8).....	46

KÄYTETYT LYHENTEET JA KESKEISET KÄSITTEET

Gypsy brewing	Skandinaviasta lähtöisin oleva eräänlainen panimoiden liiketoimintastrategia. Joskus puhutaan myös mustalaispanimoista. Mustalaispanimoilla, ”gypsy brewereillä”, ei ole omaa panimoa, vaan olut pannaan vuokratiloissa, toisten laitteilla.
Pienpanimo	Suomen lainsäädännössä pienpanimo määritellään panimoksi, jonka kalenterivuoden aikana tuottaman oluen määrä on enintään 15 miljoonaa litraa.
Pk-yritys	Pieni- ja keskisuuri yritys, jonka henkilömäärä on alle 250 ja liikevaihto alle 50 miljoonaa euroa vuosittain

1 JOHDANTO

Tämä diplomityö on tehty tuusulalaisen pienpanimo Maku Brewingin toimeksiannosta. Maku Brewing on vuonna 2014 perustettu, kotimaassakin vielä melko tuore yritys toimialallaan, mutta joka nuoresta iästään huolimatta on pystynyt saamaan jalansijaa kilpailulta pienpanimotoimialalta. Tulevaisuuden tavoitteena on laajentaa toimintaa myös kansainvälisille markkinoille, mutta sitä varten tarvitaan alustavaa tietoa kohdemarkkinoista, sekä ennen kaikkea alustava suunnitelma toiminnan aloittamiseksi. Tämän tutkimuksen seurauksena on tarkoitus ottaa ensiaskeleet kansainvälisen toiminnan osalta kohdemaassa, jonka jälkeen suunnitelmaa toki kehitetään ja tarkennetaan saatujen kokemusten pohjalta.

1.1 Tavoitteet ja rajaus

Työn tavoitteena on kartoittaa Maku Brewingin kansainvälistymismahdollisuuksia Ruotsissa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan Maku Brewingin nykytilannetta, toimialaa ja sen haasteita, sekä esitellään muutama etenkin pienpanimolle tyypillinen tapa tehdä kansainvälistä liiketoimintaa. Tutkimuksen toisessa vaiheessa pureudutaan kansainvälistymisen teoreettiseen viitekehukseen. Kolmannessa vaiheessa aloitetaan empiirinen tutkimus, jonka alussa muodostetaan informaatiopohjaa tutkimalla valittua kohdemarkkinaa ja sen erityispiirteitä, sekä esitellään kansainvälistyville suomalaisille pk-yrityksille apua tarjoavia organisaatioita ja niiden rahoitusmahdollisuuksia. Tämän vaiheen jälkeen aletaan muodostaa sopivaa kansainvälistymissuunnitelmaa Maku Brewingille teoreettista viitekehystä, haastatteluita sekä muuta informaatiota hyödyntäen.

Luostarinen ja Welch (1997, 251-252) sekä Larimo ja Kontkanen (2007, 216) korostavat, että kansainvälistymisen kolme ydinpäättöstä ovat tuotestrategian eli myyntiobjektin valinta, markkinastrategian eli kohdemaan valinta sekä

operaatiostrategian eli toimintamallin valinta. Toimeksiantaja Maku Brewing määritteli kohdemaaksi tutkimuksen alussa Ruotsin, näin ollen jäljelle jää kaksi ydinpäättöä: tuote- ja operaatiostrategian määrittely. Koska kansainvälistyminen on toimeksiantajalle täysin uusi asia eikä siitä ole aiempaa kokemusta, keskitymme tässä diplomityössä ensisijaisesti operaatiostrategian määrittelyyn, jotta saamme määriteltyä, *miten* toimia Ruotsin markkinoille mentäessä. Myyntiobjektina käsitellään tässä tutkimuksessa yleisellä tasolla olutta, eikä juurikaan eritellä toimeksiantajan eri olutlaatuja.

Päätutkimuskysymys määritellään siis seuraavasti:

Miten suomalaisen pienpanimon tulisi pyrkiä Ruotsin markkinoille?

Apututkimuskysymyksiä tarkentamaan päätutkimuskysymystä käytetään seuraavia:

Mikä operaatiomuoto yrityksen tulisi valita?

Mikä olisi kustannustehokkain ensiaskel Ruotsin markkinoille penetroitumisessa?

1.2 Tutkimuksen toteutus

Jotta tutkittavan aineiston havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista, tarvitaan selkeä tutkimusmetodi. Valitun metodin tulee olla sopuissa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa, eli sopia valittuun näkökulmaan. (Alasuutari 2011, 82)

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus tutkii monipuolisia ja monipuolisesti hankittuja tietoja hyväksi käyttäen tiettyä tapahtumaa tietyssä ympäristössä. Tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan monipuolisesti ja monella tavalla tietoja – pyrkimyksenä ymmärtää ilmiötä syvällisemmin. Tapaustutkimus voidaan ymmärtää myös keskeiseksi kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategiaksi, koska lähes kaikki strategiat käyttävät lähestymistapanaan tapaustutkimusta. (Metsämuuronen 2008, 16-18)

Tähän tutkimukseen tietoa on pyritty kokoamaan niin kirjallisuudesta, artikkeleista, haastatteluista kuin myös uutisartikkeleista ja verkkolähteistä. Tavoitteena on ollut ymmärtää kansainvälistymisen teoreettiset lainalaisuudet ja yhdistää ne pienpanimoille sopivaan tapaan toimia.

Tähän kyseiseen tutkimukseen tapaustutkimus käytettävänä tutkimusmetodina sopii erityisen hyvin, sillä Metsämuurosen (2008, 17-18) mukaan tapaustutkimus on usein askel toimintaan; sen lähtökohta on toiminnallinen ja tuloksia myös sovelletaan käytännössä. Tapaustutkimus ei yleensä ole yleistettävissä, tärkeämpänä koetaan tapauksen ymmärtäminen.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tuottaa tarpeeksi informaatiota toimeksiantajalle, jotta kansainvälistymisen ensiaskeleet voidaan ottaa, mutta toimeksiantaja itse luonnollisesti arvioi, milloin tämä toteutuu käytännössä. On tärkeää myös ymmärtää, että tutkimus arvioi kansainvälistymistä ainoastaan Maku Brewingin näkökulmasta; tulokset eivät ole sovellettavissa kaikkiin suomalaisiin pienpanimoihin ja niiden kansainvälistymiseen.

1.3 Aineiston kerääminen

Diplomityön tavoitteena on kirjallisuuden perusteella selvittää Maku Brewingille kansainvälistymisen teorioita, malleja sekä käytäntöä ja hahmotella soveltuva kansainvälistymispolku yrityksen tarpeet huomioon ottaen. Työ on tehty pääasiassa kirjallisuustutkimuksena, jossa on kuitenkin hyödynnetty paljon myös uutislähteitä, sillä pienpanimoiden toimialan erityispiirteitä on siten saatu hyvin esiin. Tutkimukseen on hankittu aineistoa myös haastatteluilla.

Kaikki tutkimusta varten tehdyt haastattelut näkyvät taulukossa 1. Kolme ensimmäistä haastattelua on toteutettu avoimina haastatteluina, joissa kysymysten asettelu on haluttu pitää vapaana ja keskustelu avoimena. FinPron ja Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina sähköpostihaastatteluina.

Taulukko 1. Haastattelut ja keskustelujen aiheet

Haastattelu	Asema	Keskustelun aiheet	Tapa
Henri Parviainen, Maku Brewing	Perustajaosakas	Pienpanimoteollisuus, kansainvälistymis- mahdollisuudet, yrityksen strategia	Avoin haastattelu
Heikki Kähkönen, Olutliitto	Puheenjohtaja	Pienpanimoteollisuus, suomalaisten panimoiden kansainvälistyminen, panimoiden yhteistyö ja verkostoituminen, kansainvälistymisen haasteet	Avoin haastattelu
Haastattelu, esimerkkiyritys	Vara- toimitusjohtaja	Pienpanimon kansainvälistyminen ja sen edellytykset, verkostoituminen	Avoin haastattelu
Anne Rahikainen, FinPro	Area Manager	FinPron toiminta kansainvälistymisen apuna	Sähköposti- haastattelu
Mari Huupponen, Suomalais- ruotsalainen kauppakamari	Konsultti	Ruotsin markkinat, pk- yrityksen kansainvälistyminen, kansainvälistymisprosessi Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin kanssa toteutettuna	Sähköposti- haastattelu

1.4 Tutkimuksen luotettavuus

Koska tutkimusten tulosten luotettavuus ja pätevyys yleisesti vaihtelevat, pyritään tutkimuksissa arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuus. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Reliabelius voidaan todeta usealla tavalla, mutta esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulokset todeta reliabeleiksi. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius (pätevyys). Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän

kykyä mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. Esimerkiksi jos tutkija käyttää tiedonhankintamenetelmänä kyselylomaketta, ja vastaaja onkin käsittänyt yhden tai useamman kysymyksen toisin, kuin tutkija on ajatellut. Jos tutkija jatkaa oman ajatusmallinsa mukaisesti, ei saatuja tuloksia voida pitää valideina. (Hirsjärvi et al. 2009, 231-232)

Laadullisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Kun tuloksia tulkitaan, tulee tutkijan perustella hyvin, mihin hän päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi et al. 2009, 232-233)

Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä validiteetti jaetaan perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti viittaa tutkimuksen teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteellisten määritteiden ja menetelmällisten ratkaisujen loogiseen suhteeseen sekä osoittaa tutkijan tieteenalan hallintaa. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa aineiston ja aineiston perusteella tehtyjen tulkintojen välistä pätevyyttä. Tutkimushavainto on ulkoisesti validi, kun se kuvaa tutkittavan kohteen juuri sellaisena kuin se on. (Eskola & Suoranta, 1998, 212-213)

Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista sen myöntäminen, että tutkija on itse tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline ja luotettavuuden kriteeri. Tästä johtuen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia, mikä on selkeä ero kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, jossa luotettavuutta mitataan tyypillisesti mittauksen luotettavuutena. (Eskola & Suoranta 1998, 211-212)

Tutkijan näkökulmasta katsottuna tämä tutkimus on lähtökohtaisesti luotettava, vaikka tiettyä aihetta kritiikillekin on. Tutkimusprosessi on ollut johdonmukainen; aineiston hankinnan, teoreettisen viitekehyksen ja analyysimenetelmän välillä on looginen yhteys. Tutkijan tarkka selostus toteuttamisesta, tutkimuksen tuloksista sekä siitä, miten näihin tuloksiin päädyttiin, parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Kohdetta on pyritty tarkastelemaan realistisesti ja objektiivisesti, ja valitut rajaukset huomioon ottaen. Kritiikin aiheena voidaan nähdä tiettyjen rajausten

asettaminen tutkimuksessa: kun tutkitaan yritystä, ja sen aikomusta aloittaa kansainvälinen toiminta, olisi validia tutkimuksen kannalta varmistua parhaista mahdollisista lopputuloksista ja arvioida myös valitun kohdemarkkinan sopivuutta. Tässä tutkimuksessa kohdemarkkinan arviointi on rajattu pois, ja pyritty tuomaan esille niitä keinoja, joilla erityisesti valitulla markkinalla yritys pystyy menestymään.

Tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien, käsitteellisten määritteiden ja menetelmällisten ratkaisujen voidaan nähdä olevan loogisessa suhteessa toisiinsa, joten tutkimuksen voidaan nähdä olevan sisäisesti validi. Ulkoista validiteettia voidaan kritisoida tiettyjen tehtyjen tulkintojen perusteella: päätelmiä on tehty, kun tietyt teemat ovat esimerkiksi esiintyneet kaikissa kolmessa syvähaastattelussa. Tutkimuksen kannalta kriittisimpiin päätelmiin esimerkiksi yhteistyökumppanin tarpeellisuudesta on saatu perusteita kaikista tehdyistä haastatteluista sekä kirjallisuudesta, mutta halutessaan voitaisiin kritisoida, muodostetaanko esimerkiksi pienpanimotoimialasta Ruotsissa tarpeeksi kattavaa kuvaa näiden lähteiden perusteella, vai olisiko haastatteluihin pitänyt ottaa mukaan esimerkiksi alan asiantuntija/asiantuntijoita kohdemarkkinoilta. Tältä osin ulkoinen validiteetti ei ole täysin aukoton, mutta koska tutkimuksen aiheena oli kartoittaa mahdollisuuksia pienpanimolle kansainvälistymiseen ja luoda alustava kansainvälistymispolku, voidaan lähdemateriaalin katsoa olevan riittävä ja tutkimuksen näin ollen ulkoisesti validi.

2 MAKU BREWING JA PIENPANIMOTEOLLISUUS

Maku Brewing on vuonna 2014 toimintansa aloittanut kotimainen pienpanimo Tuusulasta. Idean taustalta löytyy viisi perustajajäsentä, jotka ovat edelleen yrityksen toiminnassa mukana. Yrityksellä on tällä hetkellä toimintaa ainoastaan Suomessa.

2.1 Yritysesittely

Maku Brewingin perimmäisenä tarkoituksena on omien sanojensa mukaan *”Tarjota huippulaadukasta olutta jossa on runsaasti makua, ja joka erottuu selkeästi muiden suomalaisten oluiden joukosta. Kohderyhmänä nähdään etenkin kuluttajat, jotka haluavat olla rohkeampia edelläkävijöitä, suunnannäyttäjiä, ja jotka erottuvat ”peruslagerin” maisteliijoista.”*

Yritys on pienpanimona melko nuori, mutta tuotantomäärä on onnistuttu nostamaan ensimmäisen vuoden aikana jo 100 000 litraan vuodessa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2014 oli 77 000 euroa – liikevaihtoa arvioitaessa täytyy huomioida, että ensimmäiset oluet saatiin myyntiin vasta kesällä 2014. Vuoden 2015 ennuste liikevaihdolle on 400 000 euroa.

Maku Brewing on perustamisensa jälkeen lanseerannut kuusi omaa olutta, joista lippulaivatuuote India Pale Ale valittiin 2. parhaaksi olueksi Suomen Paras Olut -kilpailussa vuonna 2014. Näiden lisäksi yritys on tehnyt yhteistyöoluen toisen kotimaisen panimon, Hopping Brewstersin kanssa, sekä useampia yhteistyö-/tilausoluita eri olut- tai ruokaravintoloiden kanssa.

Maku Brewing on onnistunut uutena panimona saavuttamaan jalansijaa haastavilta pienpanimomarkkinoilta, jossa uusia yrityksiä perustetaan huimalla tahdilla. Nykyisen pienpanimobuumin takana on kansainvälinen käsityöläisöluiden kasvutrendi, joka on saavuttanut nyt myös Suomen. Eräs tutkimukseen haastatelluista luonnehti oluen muuttunutta luonnetta seuraavasti:

”Olut on kokenut eräänlaisen arvonnousun, oluesta puhutaan nyt juomana, eikä vain alkoholiongelmien aiheuttajana.”

Kilpailuetuna Suomessa nähdään erityisesti laadukas olut, mutta myös sen markkinoinnin onnistuminen. Pienpanimoalalla tämä tiivistyy näkyvyyteen: Maku Brewing on ollut aktiivinen ja osallistunut kotimaassa alan tapahtumiin ja saanut sitä kautta lisää näkyvyyttä. Avainasemassa on myös yrityksen johdon aiempi kokemus liiketoiminnasta ja myyntityöstä. Maku Brewing on tehnyt systemaattista työtä jakelu- ja myyntiverkoston rakentamiseksi, jotta tuotteet ovat kuluttajien saatavilla.

Yrityksen tavoitteena on jo varhaisessa vaiheessa luoda katseita ulkomaille, ja kartoittaa mahdollisuuksia kansainvälisen toiminnan aloittamiselle. Miksi yritys sitten haluaa kansainvälistyä? Suomessa pienpanimoala on kasvamassa, mutta markkinat nähdään kuitenkin rajallisena. Vielä on tilaa ja halua kehittää toimintaa Suomessa, mutta samalla halutaan katsoa myös oman maan rajojen ulkopuolelle – onko siellä mahdollisuuksia kasvattaa ja kehittää toimintaa edelleen? Haluna on kasvaa yrityksenä ja toimia proaktiivisesti, kartoittaa mahdollisuuksia tehdä asioita ennen, kuin kilpailijat niin tekevät. Tämän tutkimuksen tavoitteena on avata mahdollisuuksia yhden kohdemaan, Ruotsin, osalta, hankkia tietoa kansainvälistymisestä yritykselle, sekä hahmotella Maku Brewingin tarpeisiin sopiva kansainvälistymispolku, jotta kansainvälistymisen ensiaskeleet voidaan ottaa.

2.2 Pienpanimoteollisuus Suomessa

Pienpanimobuumi on vallannut myös Suomen olutmarkkinat. Taustalla arvioidaan olevan harrastuneisuuden kasvu, ja sitä kautta käsityöläisöluiden suosion nousu. Mutta mikä onkaan pienpanimo? Suomessa pienpanimoksi luetaan yritys, joka valmistaa vuoden aikana olutta enintään 15 miljoonaa litraa. Käytännössä voidaan karkeasti sanoa, että Suomen olutteollisuus muodostuu sekä pienpanimoista, että kolmesta suuremmasta oluttehtaasta: Hartwallista, Sinebrychoffista ja Olvista. Vuonna 2013 pienpanimoiksi laskettavia valmistusluvan haltijoita oli 29, joista osa valmistaa olutta useammassa toimipaikassa, sillä pienpanimoiden lukumääräksi laskettiin 35. Litroissa olutta valmistettiin pienpanimoissa vuonna

2013 lähes 13 000 000. Vuosien 2008-2013 välillä pienpanimoiden pullottamien oluiden määrä viisinkertaistui. Pienpanimoiden määrän voidaan sanoa olevan edelleen kasvussa, sillä alkuvuonna 2015 Valviran luparekisteriin oli merkitty jo 50 pienpanimoa. (Kähkönen 2015)(Savon Sanomat 2014)(Yläne, K. 2014)

2.2.1 Toimialan haasteet

Kotimaassa alan tärkein kysymys tällä hetkellä on, miten pienpanimot saisivat myytyä oluitaan suoraan kuluttajalle. Suomen alkoholilainsäädännöstä johtuen pienpanimon myyntikanavat ovat erilaiset eri tuotteille. Vähittäismyynnissä saa olla vain käymisteitse valmistettuja enintään 4,7 tilavuusprosenttisia tuotteita. Alkolla on Suomessa yksinoikeus yli 4,7 tilavuusprosenttia alkoholia sisältävien juomien vähittäismyyntiin. (Valvira 2015)

Tällä hetkellä ulosmyyntioikeutta ei panimoilla itsellään ole. Jotkut panimot ovat yrittäneet järjestää myyntiä perustamalla elintarvikekioskeja panimojen yhteyteen, mutta tässä järjestelyssä on paljon ongelmia. Kioskimyynnissä oluella on alkoholiprosenttiraja, joten panimot eivät saa kaikkia oluitaan kioskeihin myyntiin. Lisäksi valvovien viranomaisten epäyhtenäistä linjaa on kritisoitu; eri alueilla viranomaiset suhtautuvat eri tavalla kyseisiin kioskeihin. (Pienpanimoliitto 2014)

Toinen tärkeä asia pienpanimoille on lainsäädännöllä vedetty tuotantoraja. Nyt laki hyväksyy kotimaassa pienpanimoksi alle 15 miljoonaa litraa vuodessa valmistavan panimon. Euroopan Unioni puolestaan laskee pienpanimoiksi kaikki alle 20 miljoonaa litraa vuodessa valmistavat panimot. Tuotantorajan nostamista Suomessa toivotaan erityisesti Pienpanimoliiton puolesta, sen nähtäisiin helpottavan investointien kasvattamista ja avaisi mahdollisuuksia myös jatkuvaan vientiin panostamiseen. (Pienpanimoliitto 2014)

2.2.2 Kansainvälisen toiminnan houkuttavuus

Tutkimusta tehdessä haastatteluissa tuli esille suomalaisten pienpanimoiden kansainvälistymisen vähäisyys – pienpanimoala on keskellä buumia, mutta miksi kansainvälistä toimintaa harjoittavia suomalaisia *pienpanimoita* on niin vähän? Vastaukseksi muodostui useammassa haastattelussa kotimaisten markkinoiden ”tuoreus”: Suomen markkinoilla nähdään olevan vielä niin paljon mahdollisuuksia, että ulkomaiset markkinat eivät houkuttele sen suuremmin. Tässä voi piillä myös pienoinen riski: Olutliiton puheenjohtaja Heikki Kähkösen mukaan Suomessa on nähty aiemminkin ”pienpanimobuumi”, 90-luvun lopulla pienpanimot ratsastivat samankaltaisella käsityöläisluen suosion aallonharjalla kuin nykyäänkin, mutta tuolloin buumi loppui ennen aikojaan, kun pienpanimoiden määrä romahti reilusta 30:sta alle 20:een. Tuolloin yksi suosion hiipumisen syistä oli muun muassa se, että ei ymmärretty, että laadukkaan tuotteen valmistamisen lisäksi toiminnan tulisi olla myös liiketoiminnallisesti kannattavaa.

”Ei osattu tehdä sitä olutta, joka menee kaupaksi, ja toinen – ei ymmärretty, että tässähän pitäisi tehdä bisnestäkin.”

Panimoita kaatui esimerkiksi siihen, että kohdeasiakas oli määritelty riittämättömästi: tehtiin oluita trenditietoiselle kohderyhmälle, mutta asiakasryhmässä ei ollut tarpeeksi volyyymia tekemään liiketoiminnasta kannattavaa. Voiko samantyyppinen riski hautautua myös kansainvälistymishaluttomuuden taa? Mikäli pienpanimobuumi jatkaa kasvuaan, tulee kotimaisten markkinoiden rajallisuus nopeasti vastaan.

Tällä hetkellä suomalaisista pienpanimoista systemaattista kansainvälistä toimintaa harjoittaa esimerkiksi Malmgård, jolla on jo toimintaa Ruotsissa ja jakeluverkosto kattaa myös Viron. Panimo tekee yhteistyötä myös amerikkalaisen maahantuojan, Shelton Brothersin, kanssa, minkä ansiosta kansainvälistä toimintaa on myös Yhdysvalloissa asti. Kansainvälisistä aikeistaan on kertonut myös Suomen suurin pienpanimo Laitilan Wirvoitusjuomatehdas, joka on suuntaamassa niin Ruotsiin, Ranskaan, Saksaan, Englantiin ja Yhdysvaltoihin.

Laitilan Wirvoitusjuomatehtaan toimitusjohtaja Rami Aarikan mukaan kansainvälisten suunnitelmien taustalla ovat kotimaan markkinoiden riittämättömyys sekä vahvasti säännellyn kotimaan panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden rajoitukset ja kiellot: kasvua näissä olosuhteissa on haettava Suomen rajojen ulkopuolelta. (Malmgård 2015)(Kauppalehti 2014b)

Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että osalla pienpanimoista on kansainvälisiä suunnitelmia, mutta niitä ei haluta strategisista syistä vielä tuoda ilmi. Suhteita luodaan ja neuvotteluja käydään, mutta julkisuuteen ei näitä tuoda, ennen kuin on jotain varmaa. Kansainvälisiä projektiluontoisia yksittäistapauksia on ollut suomalaisten pienpanimoiden historiassa useampikin, mutta jatkuvaa, systemaattista toimintaa vähemmän.

Taulukossa 2 nähdään yhteenvedona kansainvälistymisen mahdollisuudet ja haasteet etenkin pienpanimoiden näkökulmasta. Mahdollisuudet kertovat syitä kansainvälistymiselle, ja haasteet syitä olla aloittamatta kansainvälistä toimintaa.

Taulukko 2. Pienpanimon kansainvälistymisen mahdollisuudet ja haasteet

Mahdollisuudet - miksi kansainvälistyä?	Haasteet - miksi ei?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ kotimaan markkinoiden rajallisuus ▪ lainsäädäntö kotimaassa ajaa etsimään uusia myyntikanavia ▪ oppiminen ja oman toiminnan kehittäminen <p>→ KASVUN LISÄÄMINEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kotimaan markkinat vielä kehittymässä ▪ liiketoiminnallisen osaamisen rajallisuus ▪ rajalliset resurssit

Suurin mahdollisuus kansainvälisessä toiminnassa on kasvun lisääminen. Kotimaan markkinoiden rajallisuus on hyvä tiedostaa, etenkin kun uusia kilpailijoita syntyy kovalla tahdilla. Lainsäädännön rajoitukset ovat toinen aspekti, sitten kun mahdollisesti myynti- ja jakelukanavat ovat jo rajoitusten puitteissa kyllästetyt, miten kasvaa eteenpäin? Toki kansainvälisessä toiminnassa on kyse myös oman toiminnan kehittämisestä ja kasvamisesta myös yrityksenä, ei vain liikevaihdollisesti. Haasteena tai ehkäpä paremmin ilmaistuna kansainvälistymishaluttomuuden taustalla nähdään kotimaan markkinoiden koko

toisesta näkökulmasta: markkinoilla on vielä tilaa ja mahdollisuuksia kehittyä. Haasteena kansainvälisen toiminnan aloittamisessa on pienpanimoilla rajalliset resurssit niin henkilöstön kuin investointimahdollisuuksienkin puolesta. Tulee myös tiedostaa, että liiketoiminnallinen osaaminen kotimaassa täytyy saada sille tasolle, että toiminta on kannattavaa.

2.3 Pienpanimoiden kansainvälinen yhteistyö

Millaista pienpanimoiden toiminta on sitten ulkomailla? Miten muut panimot Suomen ulkopuolella harjoittavat kansainvälistä toimintaa? Koska resurssit ovat rajalliset, on alalle kehittynyt vaihtoehtoisia tapoja tehdä kansainvälistä liiketoimintaa pienemmilläkin rahallisilla panostuksilla. Pienpanimoille tyypillinen tapa toimia on tehdä yhteistyötä niin toisen pienpanimon, kuin alan muun toimijankin kanssa. Maku Brewing esimerkiksi tekee kotimaan toiminnoissaan hyvin paljon yhteistyötä muiden pienpanimoiden sekä esimerkiksi ravintoloiden kanssa ja kokee sen luonnolliseksi, sekä hyödylliseksi tavaksi toimia. Seuraavaksi esitellään kaksi yleisintä kansainvälistä yhteistyömuotoa: Gypsy brewing eli panimotilojen vuokraus sekä yhteistyöluet.

2.3.1 Panimotilojen vuokraus: Gypsy Brewing

Gypsy brewing, jolle ei ole ainakaan toistaiseksi vakiintunut kunnollista suomenkielistä ilmaisua, on Skandinaviasta lähtöisin oleva eräänlainen panimoiden liikestrategia – ”gypsy brewereillä” ei ole omaa panimoa, vaan olut pannaan vuokratiloissa, toisten laitteilla. Gypsy brewereistä käytetään joskus myös nimitystä ”mustalaispanimot”, jolla viitataan panimoiden tiettyyn kiertolaisuuden henkeen ja siihen, että oman panimon puuttuessa tukikohta perustetaan saatavilla oleviin tiloihin. Gypsy Brewing -trendin aallonharjalla ratsastavat esimerkiksi tanskalainen Mikkeller-panimo (yksi alan tunnetuimpia pioneereja), sekä norjalainen Nøgne Ø – joista jälkimmäinen on sanonut, että tällä

hetkellä he eivät edes yritä myydä oluttaan kovin aktiivisesti, sillä tuottavat jo nyt niin paljon kuin vain pystyvät. (Smith 2012)

Mustalaispanimot muuttavat perinteistä liiketoiminnan perustamisen mallia: sen sijaan, että sijoitetaan suuria summia laitteistoon, sopimuksiin ja palkkoihin, mustalaispanimot vuokraavat tilaa, aikaa ja usein myös työvoimaa muilta panimoilta. Syitä toiminnan takana on toki monia, mutta monelle tärkein syy on taloudellinen. Perinteisten panimoiden täytyy huolehtia säännöllisistä tuloista lainojen takaisin maksamiseksi, sijoittajien tyytyväisinä pitämiseksi ja niin edelleen, mikä tarkoittaa usein sitä, että oluen panemisessa otetaan harvemmin riskejä ja keskitytään vain niihin tuotteisiin, jotka myyvät laajalti. (Risen 2010)

Osalle gypsy brewing antaa vapauden luovuudelle, mutta myös mahdollisuuden tutustua eri panimoiden toimintaan ja hyötyä niiden vahvuuksista. Osalle se tarkoittaa pääsyä uusille markkina-alueille: mustalaispanimoiden ei tarvitse huolehtia tullimääräyksistä, ja paikallisten panimoiden kanssa toimiessa on mahdollista rakentaa mittava kontaktiverkosto aina panimoista jakelijoihin ja maahantuojiin. Gypsy brewing antaa mahdollisuuden myös kasvattaa tuoteportfoliota, koska toiminta ei ole sidottua vain yhden panimon laitteistoihin: kun esimerkiksi perinteinen käsityöläispanimo lanseeraa vuosittain keskimäärin noin 20 olutta – Mikkeller, gypsy brewingin ”lippulaivapanimo”, lanseerasi vuonna 2013 124 erilaista olutta. (Risen 2010) (Weiner 2014)

Gypsy brewingilla on kuitenkin myös haasteensa. Käsite on yhä vieras monelle kuluttajalle, ja moni mieltää toiminnan eräänlaiseksi sopimus- tai lisenssitoiminnaksi (contract brewing); olutmerkki maksaa toiselle oman oluensa tekemisestä. Joissain tapauksissa näin voi ollakin, eli ainoastaan resepti on mustalaispanimon kehittänyt ja ”vuokraisäntä” hoitaa oluen panemisen, mutta monesti mustalaispanimot tekevät itse oluensa alusta loppuun, ainoastaan lainatulla laitteistolla. Oman haasteensa aiheuttaa myös vuokratiloissa toimiminen: mustalaispanimoiden täytyy mukautua vuokraisäntänsä aikatauluihin – ja harvassa panimossa on ”tyhjää” kapasiteettia. Tuoteportfolion laajentaminen on yksi suurista mahdollisuuksista, mutta koska gypsy brewing -tapa tehdä liiketoimintaa tuottaa kuitenkin välillisiä kustannuksia oluen panemiseen

vuokratoiminnan muodossa, täytyy tuotteen usein olla normaalihintaisia käsityöläisolutia hieman kalliimpi. Tämä taas tarkoittaa sitä, että gypsy brewing -oluiden täytyy olla hieman erikoisempia; jotain, mistä kuluttaja on valmis maksamaan korkeampaa hintaa. (Risen 2010)(Weiner 2014)

2.3.2 Yhteistyöolut

Eräs etenkin pienpanimoille tyypillinen yhteistyömuoto tuli esiin tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa. Pienpanimot tekevät yhteistyötä toisten pienpanimoiden kanssa yhteistyöoluiden muodossa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toisen panimon kanssa solmitaan sopimus yhteistyöoluesta, joka sopimuksesta riippuen pannaan jommankumman osapuolen panimotiloissa. Oluen myynnin ja markkinoinnin vastuiden jakautuminen riippuu myös tehdyistä sopimuksista, kuten luonnollisesti myös kustannukset ja tehdyt myyntivoitot/-tappiot. Pienpanimot voivat toisten panimoiden lisäksi tehdä yhteistyöoluen myös ravintolan kanssa: esimerkiksi Maku Brewing on yhteistyössä ruokaravintola Skifferin kanssa suunnitellut ravintolan valikoimiin sopivan oluen, joka on myös nimetty ravintolan mukaan Skiffer Aleksi.

Mitä näillä yhteistyöoluilla sitten halutaan saavuttaa? Lähtökohta on usein markkinoinnillinen: saadaan lisää näkyvyyttä ja verkostoidutaan. Riippumatta siitä, tehdäänkö yhteistyöolut ravintolan vai toisen pienpanimon kanssa, tulee kyseiselle tuotteelle (ja sitä kautta yritykselle) näkyvyyttä kahden eri toimijan kautta. Yhteistyöolut on usein jokin erikoisempi olut, ja etenkin silloin, kun panimot päättävät tehdä jotain yhdessä, halutaan luovuudelle antaa tilaa. Verkostoituminen ja jonkin tekeminen *yhdessä* on usein yrityksille vieläkin arvokkaampaa. Toiselta toimijalta voi aina oppia jotain, ja suhteiden luominen voi avata väyliä vieläkin laajempaan verkostoitumiseen. Oppimista on niin toisten tavassa tehdä olutta, eteen tulevien ongelmien ratkomisessa, kuin tavassa tehdä liiketoimintaakin. Kansainvälisessä liiketoiminnassa toisen, alalla jo toimivan apu voi olla merkityksellisessä asemassa.

3 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Kun yritys suunnittelee laajentavansa toimintaansa ulkomaille, täytyy sen tehdä useita tärkeitä päätöksiä. Yrityksen tulee miettiä, onko se valmis kansainvälistymään, valita kohdemarkkinansa ja tapa, miten edetä näille valituille markkinoille. Näiden lisäksi yrityksen tulisi suunnitella, toteuttaa ja kontrolloida kansainvälinen markkinointisuunnitelma. Kaikki nämä päätökset ja toimenpiteet edellyttävät laajaa tietämystä kansainvälisistä liiketoimintaympäristöistä, ei pelkästään liiketoiminnallisessa mielessä, vaan myös poliittisten ja kulttuurisidonnaisten asioiden hallintaa. Tiivistetysti; kansainvälisen strategian muodostaminen on monimutkainen prosessi ja vaatii huolellista suunnittelua. (DigitPro 2012)

3.1 Kansainvälistyminen käsitteenä

Nykyisessä, nopeasti globalisoituvassa maailmassa kaikki yritykset joutuvat jollain tasolla kansainvälistymään. Yritysten kansainvälistyminen tapahtuu joko aktiivisesti laajentamalla toimintaa kansainvälisille markkinoille – tai passiivisesti, kun asiakkaat ja kilpailijat kansainvälistyvät. Perinteisesti kansainvälistä toimintaa on voitu harjoitella rauhallisesti edeten viennistä vaativampiin operaatiomuotoihin, mutta globalisaation tuomat haasteet edellyttävät nyky-yrityksiltä uusia, kokonaisvaltaisia lähestymistapoja, nopeutta, asiakaslähtöisyyttä, kustannustehokkuutta ja innovatiivisuutta. Ratkaisevaksi tekijäksi nousee strateginen ajattelu, analysointitaito sekä oikeanlainen strateginen suunnittelu. Pystyäkseen luomaan menestyksekkään kansainvälisen toimintastrategian yrityksellä on oltava selkeä käsitys omasta erityisestä kilpailukyvystään. Yrityksen ylivoimaisen asiakashyödyn määrittely on kilpailustrategian perusta, ja sen hyödyntäminen luo pohjan kansainvälistymisen suunnittelulle ja kansainväliselle menestykselle. (Vahvaselkä 2009, 19)(Äijö 2008, 15-16)

Kansainvälistymiselle on annettu monta erilaista määritelmää ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Esimerkiksi Albaum & Duerrin (2011, 24) mukaan kansainvälistymistä voidaan tarkastella: (1) prosessina, (2) lopputulemana, ja/tai (3) ajattelutapana. Äijö (2008, 41) puolestaan käyttää yksinkertaista, kattavaa ja käytännönläheistä määritelmää: kansainvälistyminen on kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi, jonka tuloksena yritys laajentaa omaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille. Tässä tutkimuksessa kansainvälistymistä käsitellään prosessina, jonka tarkoituksena on toiminnan laajentaminen kansainvälisille markkinoille.

3.2 Motiivit kansainvälistymisen taustalla

Kansainvälistymisen käynnistämiseen liittyy kolme strategista kysymystä:

1. Miksi kansainvälistyä? (kansainvälistymispäätöksen tekeminen)
2. Minne kansainvälistyä? (kohdemarkkinoiden valinta)
3. Miten kansainvälistyä valitulla kohdemarkkinalla? (operaatiomuodon valinta)

Kansainvälistymisen motiivit luovat pohjan yrityksen kansainvälistymispäätökselle. (Vahvaselkä 2009, 61)

Usein kansainvälistymisen syyt ryhmitellään työntö- ja vetotekijöihin. Työntötekijöillä tarkoitetaan erilaisia vaikeuksia kotimarkkinoilla, jotka pakottavat etsimään parempia mahdollisuuksia ulkomailta. Vetotekijät ovat houkuttelevia ja parempia mahdollisuuksia ulkomailla, ja vetävät puoleensa myös menestyviä yrityksiä. Todellisuudessa syyt kansainvälistymiseen ovat usein yhdistelmiä näistä molemmista tekijöistä, tai vaikkapa yksinkertaisesti yksittäisen johtajan yhteydet ja tavoitteet. Kansainvälistymisen motiivit voidaan kuitenkin kiteyttää kolmeen pääsyhyhyn:

1. Kotimarkkinoiden työntekijöinä pienuus, vähäinen kasvu ja kova kilpailu sekä vetotekijöinä kansainvälisten markkinoiden kysyntä, koko ja kasvu.
2. Yrityksen osaaminen ja johdon halu kansainvälistyä.
3. Asiakkaan kansainvälistyminen sekä asiakkaan, toimittajan tai partnerin taholta tullut impulssi ja apu.

Pitkällä aikavälillä kaikki syyt kansainvälistymiseen kiteytyvät yhteen keskeiseen tarpeeseen: yrityksen kasvun ja tuloksen turvaamiseen. (Äijö 2008, 38-39)

3.3 Valmiudet kansainvälistymiseen

Yritysten motiivit kansainvälistymiseen ovat hyvin erilaisia. Syynä voi olla kotimarkkinoiden pienuus, ulkomainen kysely tai vaikkapa ulkomainen yhteistyötarjous. Jos riskit ovat pienet, voi kansainvälisen toiminnan joskus aloittaa kokeilemalla. Täytyy kuitenkin ymmärtää, että mitä vähemmän tietoa ja osaamista kansainväliseen ”kokeiluun” liittyy, sitä suuremmiksi riskit kasvavat. (Äijö 2008, 25-26)

Äijö (2008, 25-26) on kehittänyt yhdeksän kohdan listan testikysymyksistä, jotka auttavat määrittämään, onko yritysjohto valmis aloittamaan kansainvälisen toiminnan. Toisaalta, lista kuvastaa myös niitä asioita, joista tulisi ottaa selvää kansainvälistymistä suunnitellessa.

1. Onko yritysjohto henkisesti valmis kansainvälisen toiminnan aloittamiseen?
Sopiiko se yritysfilosofiaan?
2. Tietääkö johto, mitä resursseja, osaamista ja tietoa kansainvälisen toiminnan aloittaminen vaatii, ja onko yritys valmis siihen?
3. Tunteeko yrityksen johto vientimarkkinat riittävän hyvin, ja onko yrityksen tuotteille/palveluille tarpeeksi kysyntää?
4. Tunteeko yritys ulkomaisten asiakkaiden tarpeet ja ostokäyttäytymisen sekä kilpailijat riittävän hyvin?

5. Ovatko yrityksen tuotteet tai palvelut selvästi parempia kuin jo markkinoilla tarjolla olevat?
6. Hallitseeko yritysjohto tärkeimmät kansainvälistymistavat ja operaatiomuodot?
7. Hallitseeko yritysjohto tarvittavat myynti-, viestintä- ja jakelukanavat vientimarkkinoilla?
8. Tunteeko yritysjohto toiminnan riskit ja sudenkuopat: miten luotettavaa yrityksen tieto ja osaaminen on?
9. Osaako yritysjohto laatia menestyksekkään kasvu- ja kansainvälistymisstrategian sekä implementoida sen?

Mikäli suurin osa vastauksista on kielteisiä ja jos viennin tai kansainvälistymisen aloittaminen vaatii paljon panostusta ja investointeja, kannattaa asiaa lähestyä tiedon ja systemaattisen suunnittelun pohjalta. Näin minimoidaan riskit ja helpotetaan mahdollista menestystä.

(Äijö 2008, 25-26)

Vahvaselkä (2009, 106-107) jakaa kansainvälistymisvalmiuksien määrittämisen puolestaan neljään eri osa-alueeseen:

1. Lähtövalmiudet
2. Kartoitusvaihe
 - a. Perusvalmiudet
 - b. Tuotteet/palvelut ja markkinointi
 - c. Henkilöstö
 - d. Tuotanto- ja palvelukyky
3. Johtopäätösten tekeminen

Lähtövalmiuksia arvioidessa tutkitaan yrityksen tausta: miten yritys on syntynyt, miten liiketoiminta on kehittynyt kotimaassa, mitkä ovat suurimmat onnistumiset ja epäonnistumiset (sekä niiden taustalla piilevät syyt) kotimarkkinoilla. Tämä sisältää myös yrityksen strategisten linjausten selvittämisen: visio, arvot ja

yrityskulttuuri, missio, strategiset tavoitteet ja keinot, painopistealueet ja kriittiset menestystekijät. (Vahvaselkä 2009, 106-107)

Kartoitusvaiheessa selvitetään yritys- ja markkinakohtaiset edellytykset eli arvioidaan kansainvälistymisen sisäiset ja ulkoiset edellytykset. *Yrityskohtaisten edellytysten kartoittaminen* ulottuu esimerkiksi yrityksen liikeideaan: jo siinä tulee määritellä ylivoimainen osaaminen ja liikeidean soveltuvuus kansainvälistymiseen. Parhaiten yrityskohtaisten edellytysten kartoittamista eli sisäistä analyysia ja siihen kuuluvia kohdealueita kuvaa oheinen kuva 1, josta näkee selkeästi, millaisia asioita tulisi miettiä kunkin aihealueen kohdalla.



Kuva 1. Sisäisen analyysin kohdealueet. (Vahvaselkä 2009, 109)

Yrityksen johdon tulee ajatella asiakaslähtöisesti, kansainvälisesti ja strategisesti, kyetä ottamaan riskejä, hallita tietoa sekä hyödyntää verkostoja ja yhteistyötä eri muodoissaan. Markkinat ja asiakkaat täytyy tuntea, ja yrityksellä tulee olla kilpailukykyinen tuotanto. Itse tuotteen on oltava korkealaatuinen ja vientikelpoinen – tuotekehitykseen ja/tai -sopeutukseen täytyy varata resursseja. Taloudellisia vaatimuksia yritykselle ovat riittävä taloudellinen asema, kunnossa oleva rahoitus ja kyky lisäinvestointeihin. Yrityksen tulee myös arvioida kansainvälistymisen kannattavuusedellytykset, eli selvittää alin hinta, joka

tuotteesta vähintään on saatava, jotta investoinnit saadaan katetuiksi. Kannattavuusarviota tehdessä tulee muistaa, että yleensä viennin aiheuttamat menot ovat suuremmat kuin tulot, tätä ajanjaksoa kutsutaankin yrityksen läpilyöntiajaksi. Läpilyöntiajan keskimääräinen pituus on noin kolme vuotta. Takaisinmaksuaikana kiinteät menot ja investointimenot saadaan myyntituloilla katetuiksi. Takaisinmaksuajan keksimääräinen pituus on puolestaan 6-7 vuotta. (Vahvaselkä 2009, 63-64)

Markkinakohtaisia edellytyksiä kartoittaessa arvioidaan tuotteen kilpailukyky kohdemarkkinoilla. Omaa tuotetta verrataan kilpailijan tuotteisiin esimerkiksi laadun, ulkonäön, designin, nimen, hinnan, katetuoton, pakkauksen ja ympäristöystävällisyyden perusteella. Myös lainsäädännön ja viranomaisten vaatimukset tulee ottaa huomioon. Kilpailukyvyn lisäksi kartoitetaan yrityksen mahdollisuudet kohdemarkkinoilla, potentiaaliset asiakkaat ja heidän ostokäyttäytymisensä. Näihin sisältyvät niin tuotteen markkinoiden, kysynnän, kilpailutilanteen, logistiikan kuin viranomaismääräystenkin selvittäminen. Kun markkinat on kartoitettu, tulee täsmentää vielä kannattavuusedellytyksiä; tuleeko erilliskustannuksia esimerkiksi käänöksistä, tuotteeseen tai pakkaukseen tehtävistä muutoksista? (Vahvaselkä 2009, 65)

3.4 Kansainvälistymismallit

Yrityksen kansainvälistymisprosesseja kuvaamaan on kehitetty erilaisia teorioita ja malleja, jotka voidaan jakaa Vahvaselän (2009, 21) mukaan esimerkiksi näin:

- taloustieteeseen pohjautuvat suorien sijoitusten kansainvälistymisteoriat
- käyttäytymistieteisiin perustuvat kansainvälistymisen prosessi- eli vaihemallit
- resurssi- ja verkostonäkökulmiin pohjautuvat mallit
- kasvumallit

Mallit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ennemminkin täydentävät toisiaan. Tässä tutkimuksessa keskitymme etenkin pk-yritysten näkökulmasta

relevantteihin kansainvälistymismalleihin, joista esitellään tarkemmin vaihemalleihin lukeutuva Uppsala-malli ja verkostonäkökulmaan pohjautuva verkostomalli.

Perinteinen ns. vaihemalli kuvaa kansainvälistymisen asteittain etenevänä laajentumisprosessina, joka alkaa helpoilla ja tutuilla lähimarkkinoilla ja yksinkertaisimmilla toimenpiteillä (vientä). Aina kansainvälistyminen ei kuitenkaan etene vaiheittain, ja nykyaikojen muutosnopeuden lisääntyminen kaikilla aloilla saattaa vain kiihdyttää etenkin korkean teknologian yritysten kehitystä. Siten perinteinen vaihemalli ei enää kuvaakaan tarpeeksi hyvin kaikkien yritysten kansainvälistymisprosessia. (Äijö 2008, 42)

Teoreettisesta näkökulmasta ajateltuna kansainvälistymisen strategioita voidaan tarkastella ainakin kahdella tasolla. Ensimmäiselle tasolle kuuluvat mallit, jotka kuvaavat kansainvälistymisen käytäntöjä yrityksissä. Toiselle tasolle kuuluvat hieman haastavampi yrityksen strategiaa kuvaava teorettinen viitekehys tai näkökulma, jonka kautta on tarkoitus ymmärtää kansainvälistymiseen liittyviä ilmiöitä yritystasolla. Toiselle tasolle kuuluviin strategioihin kuuluu esimerkiksi verkostomalli. Molempien tasojen mallit ovat strategisesta näkökulmasta pitkälle vietyjä ja toimivia tapoja jäsenellä kansainvälistyvän yrityksen toimintaa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 88.)

3.4.1 Uppsala-malli

Yksi tunnetuimmista kansainvälistymismalleista on Uppsala-malli, joka perustuu organisaation asteittaiseen oppimiseen. Malli pohjautuu ruotsalaisyritysten kansainvälistymiseen, ja sitä ovat olleet kehittämässä Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) sekä Johanson & Vahlne (1977).

Mallin mukaan yrityksen kansainvälistyminen kehittyy neljän vaiheen kautta:

1. Yrityksellä ei säännöllistä vientiä.
2. Yrityksellä vientiä itsenäisten edustajien kautta.
3. Yritys myy oman myyntiyhtiön kautta.

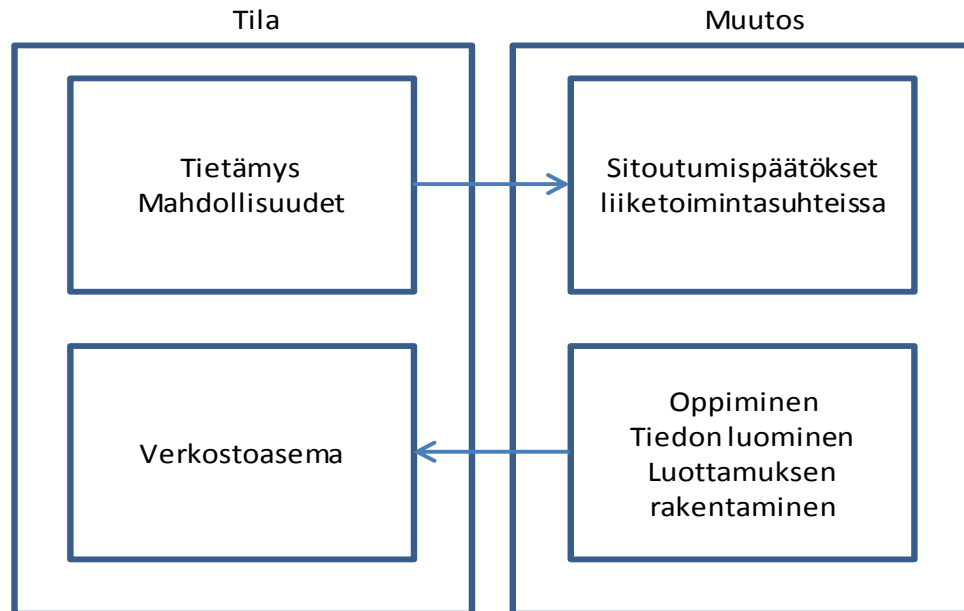
4. Oma tuotanto/valmistusyksikkö kohdemaassa.

Tiivistetysti: yritys ensin hankkii kotimaassaan vahvan aseman alallaan, jonka jälkeen aloittaa ulkomaiset toiminnot asteittain sellaisessa maassa, joka on kulttuurisilta tekijöiltään mahdollisimman lähellä yrityksen kotimaata. Toimintoja laajennetaan pikkuhiljaa markkinatietämyksen karttuessa ja yrityksen asema vahvistuu kohdemarkkinoilla. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977) Alkuperäisen Uppsala-mallin mukaan tällaiseen oppimiseen kuluu aikaa, ja yrityksen kannattava kansainvälistyminen nähtiin pidempiaikaiseksi prosessiksi. (Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 2009, 1412) Mallissa ei myöskään huomioida, että yritys voi oppia muiden tekemien ratkaisujen perusteella tai yksinkertaisesti etsimällä enemmän tietoa kohdemarkkinoista. (Forsgren 2002, 261)

Myöhemmin Johanson & Vahlne (2009) ovat tutkineet Uppsala-malliaan uudelleen ja täydentäneet teoriaansa vastaamaan paremmin nykyajan liiketoimintaympäristöä. Kun aiempi malli turvautui kokemukseräiseen tietoon ja menestykseen oman oppimisen kautta, on uudessa verkostopohjaisessa mallissa otettu huomioon globalisaation vaikutukset: kaikkea ei tarvitse tehdä itse, vaan oppimista voi tapahtua myös muiden alan toimijoiden kautta. Liiketoimintasuhteet ovat merkittävässä roolissa yrityksen oppimisprosessissa ja aseman vahvistamisessa kansainvälisessä verkostossa.

Kuvassa 2 on otettu huomioon verkoston merkitys kansainvälistymisessä. Vasemmanpuoleinen laatikko kuvaa yrityksen tilaa ja oikeanpuoleinen sen muutosta. Alussa yrityksellä on jonkinasteinen tietämys markkinoista, ja se osaa käyttää mahdollisuudet hyödykseen ja kasvattaa osaamistaan muiden verkostossa toimijoiden kautta. Tämä luonnollisesti aiheuttaa muutoksen yrityksen toiminnassa, sillä yrityksen kumppani X tietää markkinoista enemmän kuin kumppani Y. Tämän vuoksi yritys sitoutuu kumppaniin X enemmän. Sitoutumisen myötä tapahtuu oppimista, luodaan tietämystä ja rakennetaan toimijoiden välistä luottamusta. Tämä puolestaan parantaa yrityksen asemaa verkostossa, ja sitä kautta yritys saattaa nähdä uusia mahdollisuuksia tiedon kasvattamiseen. Vahvaselkä (2009, 24) tiivistää mallin idean hyvin: ”Kun yritys

saa kokemusta, tieto- ja osaamisperusta sekä sitoutuminen ja resurssien sijoittaminen kansainvälistymiseen lisääntyvät kumulatiivisesti.”



Kuva 2. Liiketoimintaverkoston kansainvälistymismalli (Johanson & Vahlne 2009, 1424)

Uppsala-mallin ensimmäisen version mukaan yrityksen menestyminen edellyttää, että sillä on vakiintunut asema yhdessä tai useammassa kansainvälisessä verkostossa. Tällaista yritystä kutsutaan ”sisäpiiriläiseksi” (insider). Kansainvälistymisprosessin tärkeät elementit oppiminen, luottamuksen rakentaminen ja sitoutumisen vahvistaminen tapahtuvat pääasiassa liiketoimintasuhteiden kautta. Johanson & Vahlne (2009) kuitenkin esittävät, että sisäpiiriläisyyden status on tarpeellinen, mutta yksinään vajavainen ominaisuus menestyksekkään liiketoiminnan kehittämiseksi.

Yritystä, jolla ei ole verkostoasemaa relevantissa verkostossa kutsutaan ulkopuoliseksi (outsider). Mikäli tällainen yritys aikoo laajentaa toimintaansa ulkomaisille markkinoille, kärsii se ulkopuolisen asemastaan ja ulkomaisuus luultavasti vaikeuttaa sisäpiiriläiseksi pääsyä. Ulkopuolisuus tekee liiketoiminnan kehittämisen kohdemarkkinoilla mahdottomaksi, mutta siitäkin huolimatta kansainvälistyminen alkaa. Tällainen tilanne voi esimerkiksi syntyä, jos potentiaalinen kumppani kohdemarkkinoilta pyytää palvelua ulkopuoliselta –

luoden näin alustavan mahdollisuuden sisäpiiriläiseksi pääsyyn. Tämän mahdollisuuden myötä oppimisprosessi, luottamuksen ja sitoutumisen rakentaminen voi kuitenkin jo alkaa.

Johanson & Vahlne (2009) esittävät, että koska yrityksen liiketoimintaympäristö koostuu verkostoista, vaikuttaa se väistämättä perinteisiin käsityksiin oppimisesta, luottamuksen rakentamisesta ja sitoutumisen kehittämisestä eteenpäin – mutta antaa myös avaramman näkökulman uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen.

3.4.2 Verkostomalli

Erityisesti pk-yrityksillä, joiden ongelmina ovat resurssien, tiedon ja kokemuksen puuttuminen kansainvälisistä markkinoista, on hyvä mahdollisuus kansainvälistyä verkostoitumalla. Verkoston avulla erityisesti yrityksen sisäiset voimavarat ja tietämys kasvavat, markkinaosaaminen vahvistuu ja yritys voi mahdollisesti lisätä niukkoja resurssejaan. Liikesuhteiden ja niiden tuoman taloudellisen hyödyn ohella verkosto tarjoaa yritykselle markkinatietoa ja tukea. (Vahvaselkä 2009, 26)

1980-luvun loppupuolella Johanson ja Mattson kehittivät Uppsala-mallin pohjalta kansainvälistymisen teorioita täydentämään verkostomallin (network approach tai network model). Verkostomallin mukaan yrityksen kansainvälistyminen on sitä, että yritys muodostaa tai kehittää suhteitaan ulkomaisissa verkostoissa. Kansainvälistymiseen on Johansonin ja Matsonin mukaan kolme tapaa:

1. solmimalla uusia suhteita kohdemaan verkostossa
2. kehittämällä nykyistä verkostoasemaa, syventäen toimintaa jo olemassa olevien verkostojen sisällä, kehittämällä suhteita ja niihin sitoutumista
3. toimimalla muiden verkostojen kanssa ja integroimalla verkostoja toisiinsa.

Kansainvälistymisen aste määräytyy sen mukaan, millaisia erilaisia asemia yrityksellä on kansallisissa verkostoissa, ja kuinka tärkeitä ja kuinka integroituja nuo verkostoasemat ovat. (Johanson, J. & Mattson, L-G. 1988, 296)

Yrityksen kansainvälistymisasteen lisäksi myös markkinoille voidaan määrittellä kansainvälistymisaste, joka kertoo kansainvälisestä kilpailutilanteesta kohdemarkkinoilla. Yrityksen ja markkinoiden kansainvälistymisasteiden kautta Johanson ja Mattson (1988, 260-261) ovat määrittelleet neljä erilaista kansainvälistymistilannetta:

1. **Aikaisella aloittajalla** (*the early starter*, alhainen yrityksen kansainvälistymisaste/alhainen markkinoiden kansainvälistymisaste) on vain vähän tietoa markkinoista ja harvoja kansainvälisiä suhteita. Yritys aloittaa tutuista lähimarkkinoista ja käyttää ulkomaista välittäjää, jolloin tiedon puute ei ole esteenä ja yrityksellä on mahdollisuus hyötyä välittäjien verkostoasemasta.
2. **Yksinäinen kansainvälinen** (*the lonely international*, korkea yrityksen kansainvälistymisaste/alhainen markkinoiden kansainvälistymisaste) on yritys, jolla on jo tietoa ja kokemusta markkinoista, kansainvälisiä suhteita ja resursseja. Yritys kohtaa kohdemarkkinoillaan paikallista kilpailua ja sillä on mahdollisuus parantaa asemiaan verkostossa.
3. **Myöhäinen aloittaja** (*the late starter*, alhainen yrityksen kansainvälistymisaste/korkea markkinoiden kansainvälistymisaste) kohtaa kohdemarkkinoilla jo valmiin verkoston, jossa yhteistyötoiminnot ja suunnitelmat ovat hyvin kehittyneet. Kilpailijoista on vähemmän tietoa, joten kiinteään verkostoon on hankala päästä. Kun markkinat ovat pitkälle kansainvälistyneet, yritykset erikoistuvat ja sopeutuvat toimialan sekä asiakkaiden vaatimuksiin.
4. **Kansainvälinen muiden joukossa** (*the international among others*, korkea yrityksen kansainvälistymisaste/korkea markkinoiden kansainvälistymisaste) on kansainvälistynyt yritys, joka toimii pitkälle kansainvälistyneessä ympäristössä. Tällaisessa tapauksessa kansainvälistymistoimet olisivat marginaalisia muutoksia markkinoiden

laajentumisessa ja markkinapenetraatioissa. Kansainvälistymistä nopeutetaan ja syvennetään perustamalla tytäryhtiöitä. Tiedon kehittämiseksi on vähemmän tarvetta, sillä yritys ja kohdemarkkinat ovat samankaltaisia.

Verkostot voidaan jakaa kansainvälistymisen näkökulmasta niiden tarpeen ja hyödynnettävyyden mukaan bisnes- eli vaihdantaverkostoihin, kommunikaatioverkostoihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Vaihdantaverkostoissa yritykset ja muut organisaatiot käyvät kauppaa keskenään. Kaupankäynti tapahtuu vaihdantaverkostoympäristössä sisältäen myös alihankinnan, osto-, lisensointi- ja franchising-toiminnan. Kommunikaatioverkosto on yksilöiden ja organisaatioiden verkko, johon yrityksellä ei ole kaupallisia vaihdantasuhteita, mutta joka vaikuttaa silti markkinatiedonhankintaan ja päätöksentekoon. Sosiaaliset verkostot syntyvät ajan kanssa yrityksen johdon ja työntekijöiden kontakteista, ja rakentuvat sekä henkilökohtaisella tasolla yksilöiden välillä että laajempina kulttuuriverkostonä. Sosiaalisen verkoston merkitys korostuu yrityksen asemoituessa vaihdantaverkostoon. (Vahvaselkä 2009, 26)

Yrityksiä ei enää voida arvioida erillisenä toimijana, vaan suhteessa muihin kansainvälisessä ympäristössä toimiviin tahoihin. Yritykset ovat riippuvaisia muiden kontrolloimista resursseista ja siksi verkostoaseman rakentamiseen ja valvontaan kansainvälisissä verkostoissa tulee panostaa. (Vahvaselkä 2009, 27)

3.5 Kasvu ja kansainvälistymispolut

Kun yritys kansainvälistyy, hakee se kasvua. Kasvua voidaan hakea kolmen vaihtoehdoisen kansainvälistymispolun kautta: orgaanisen kasvun polun, yhteistyöhön perustuvan kasvun polun tai born global -polun kautta.

Orgaaninen kasvu tarkoittaa yrityksen liikevaihdon sisäistä kasvua ilman yritysjärjestelyjä (esim. yritysostoja). Orgaanisen kasvun polku on perinteinen, vaiheittainen, lähimarkkinoilta alkava kansainvälistyminen. Usein se sisältää

vähän riskejä, mutta edustaa hidasta laajenemista ja kasvua. (Vahvaselkä 2009, 31-32)

Born global -polku kuvaa yritysten nopeaa tapaa kansainvälistyä. Usein puhutaankin Born global -yrityksistä, jotka ovat pääsääntöisesti pk-yrityksiä, ja jotka aloittavat kansainvälisen toimintansa samanaikaisesti tai jopa ennen kuin kotimaan toimintonsa. Näillä yrityksillä visio ja missio ovat jo alusta lähtien kansainvälisillä markkinoilla ja ne ovat globaaleja jo perustamisvaiheessa tai pian sen jälkeen. (Vahvaselkä 2009, 33-34)

Yhteistyöhön perustuvan kasvun polku on orgaanisen kasvun ja born global -polkujen välimuoto, jossa yritys vauhdittaa kasvuaan ja kansainvälistymistä yritysyrityksillä. Yritysten välistä yhteistyötä edistää tutkimusten mukaan nykyinen verkostomyönteinen ajattelutapa: yritykset luovat lisäarvoa tekemällä yhteistyötä tavarantoimittajien, liiketoimintakumppanien ja asiakkaiden kanssa. Syyt taustalla ovat kuitenkin melko yksinkertaisia: halutaan nopeuttaa kansainvälistymistä, laajentaa markkina-aluetta oman kapasiteetin vähyyden vuoksi sekä kyvykkyyksien ja resurssien vahvistaminen, kulujen säästäminen ja investointitarpeen pienentäminen. Yleensä yhteistyöpolun kautta eteneviltä kansainvälistyjiltä puuttuu jokin resurssi, esim. markkinointi tai jakelu, jota haetaan sitten yritysyrityksen kautta. (Vahvaselkä 2009, 33)

Varamäki ja Tornikoski (2007, 175) ovat tutkineet pk-yritysten kasvun ulkoisia strategioita, ja tuloksena on havaittu, että itse asiassa suurin osa pk-yrityksistä rakentaa nykyään kasvunsa alun pitäen verkostoitumiselle sisäistä kasvua toteuttamatta. Tällaista kansainvälistymistä voidaan kutsua ”born networking” -kansainvälistymispoluksi.

3.6 Operaatiostrategia

Yksi konkreettinen osa kansainvälistä toimintastrategiaa on markkinoillemeno- eli operaatiostrategia. Kun kyseessä on ensimmäinen yritys laajentaa toimintaa ulkomaille, voidaan puhua entrystrategiasta. Entry- ja operaatiostrategiassa on

kyse siitä, missä ja miten ulkomaisille asiakkaille tarkoitetut tuotteet valmistetaan ja miten ne kohdemarkkinoille toimitetaan. (Äijö 2008, 185)

Albaum & Duerr (2011, 399) määrittelevät entrystrategian vaativan päätöksiä seuraavilta osa-alueilta:

- tavoitteet kohdemarkkinoilla
- tarvittavat menettelytavat ja yrityksen resurssien kohdentaminen
- operaatiomuotojen valinta markkinoille penetroitumiseksi
- suorituskyvyn arvioiminen kohdemarkkinoilla
- aikataulu

3.6.1 Operaatiomuotojen valinta

Operaatiomuodon valintaprosessi käynnistyy selvittämällä yrityksen strategia ja pitkän aikavälin tavoitteet kansainvälistymiselle. Tämän jälkeen kartoitetaan, mitkä operaatiomuodot ovat mahdollisia yritykselle, ja miten niiden avulla saavutetaan kilpailuetu muihin markkinoilla toimiviin nähden. (Vahvaselkä 2009, 72)

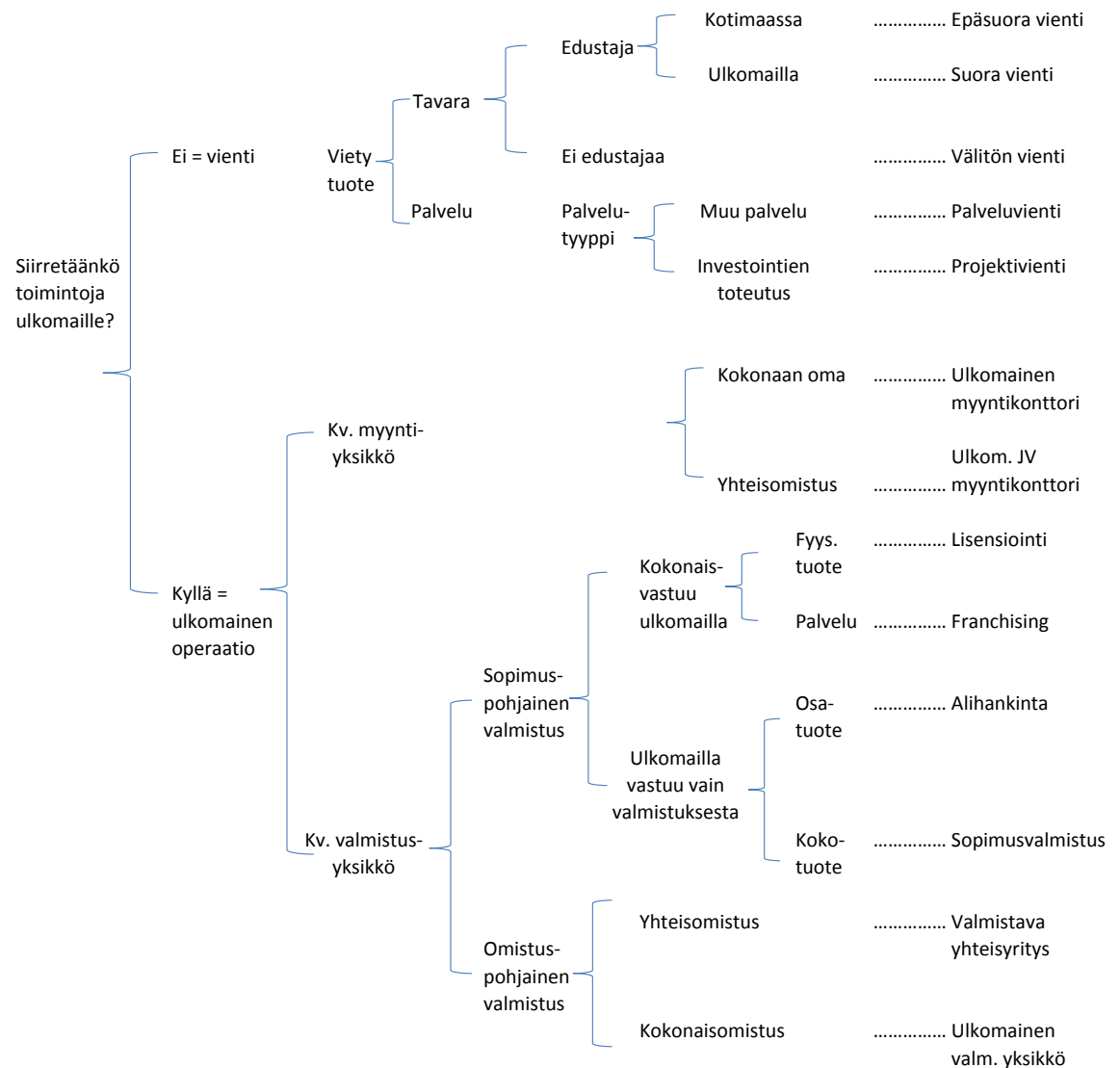
Äijön (2008, 112) mukaan kansainvälisiksi operaatiovaihtoehdoiksi voidaan listata alla olevat vaihtoehdot:

1. suora tai epäsuora tavaravienti
2. ulkomainen myyntiyksikkö
3. suora tai epäsuora palveluiden vienti
4. ulkomainen yhteistyösopimus
5. projektivienti
6. ulkomainen tuotantoyksikkö
7. ulkomainen yhteisyritys
8. ulkomainen palveluyksikkö
9. ulkomainen tuotekehitysyksikkö
10. ulkomainen sopimusvalmistus

11. know-how -sopimusten vienti
12. lisensiointi ja franchising
13. ulkomainen liikkeenjohtosopimus

Näistä operaatiomuodoista tavaravienti on tutkimusten mukaan yleisin kansainvälisen toiminnan muoto. Varsinkin pienille yrityksille on helpointa, että aluksi kansainvälisiä markkinoita hyödynnetään viennin kautta. (Äijö 2008, 112)

Operaatiomuodon valintaa ja päätöksentekoprosessin kulkua havainnollistaa hyvin kansainvälisten toimintavaihtoehtojen päätöksentekopuu (kuva 3).



Kuva 3. Kansainvälisten toimintamuotojen päätöksentekopuu (Äijö 2008, 115)

Koska Maku Brewingin vientiobjektina on konkreettinen tuote, jonka luonteeseen ei kuulu omien myyntiyksiköiden perustaminen, voidaan palvelu- ja projektivienti sekä ulkomainen myyntiyksikkö sulkea pois. Lisäksi kun yrityksen toiminnot jatkuvat edelleen Suomessa, ja haluna on edelleen valmistaa tuotteet Suomessa, listatuista mahdollisista operaatiomuodoista jää jäljelle suora tai epäsuora tavaravienti. Seuraavaksi tutustummekin tarkemmin vientiin operaatiomuotona.

3.6.2 Vienti operaatiomuotona

Vienti voi olla todennäköinen operaatiostrategia silloin, kun vaativimmat toimintavaihtoehdot eivät ole eri yritystekijöiden kannalta realistisia. Yrityksellä ei esimerkiksi ole tarpeeksi kokemusta tai rahoitus- ja henkilöstöresurssit ovat puutteelliset. Kun kokemus puuttuu, on vienti usein hyvä tapa aloittaa kansainvälinen toiminta ja testata markkinoita. Vientiä pidetään luonnollisena operaatiovaihtoehtona, kun tuotteen ominaisuudet ovat sellaiset, ettei se sovellu tuotettavaksi ulkomailla. Tuotteen menekki voi perustua esimerkiksi kotimaisiin raaka-aineisiin tai kansalliseen imagoon, joka voidaan menettää ulkomaisen tuotannon myötä. Yrityksen strategiset päämäärät ja tavoitteet saattavat olla myös sellaiset, että vain rajattu tai ajoittainen ulkomainen myynti on tarpeen. (Äijö 2008, 188-189)

Aiemmin vientitoimintaa pyrittiin selittämään perinteisillä kansainvälisen kaupan teorioilla, kun nykyisin tutkimus keskittyy yhä enemmän selventämään yksittäisten yritysten käyttäytymistä ja sitoutumista vientiaktiviteetteihin (Albaum & Duerr 2008, 74-75).

Vientitoiminta nähdään yksinkertaisena tapana kohdata vieraan markkina-alueen tarpeet, kun kokemusta ja muita resursseja ei vielä paljoa ole. Vientiä voidaan kansainvälistymisen alussa käyttää myös uusien markkina-alueiden testaamiseen. (Albaum & Duerr 2008, 74, 276)

Jotta yritys voi muodostaa kattavan ja toimivan operaatiostrategian, tulee sen olla perillä viennistä operaatiomuotona. Viennin edut ja haitat on hyvä käydä läpi, ja etenkin haittojen puolella miettiä, miten niitä saataisiin minimoitua (taulukko 3).

Taulukko 3. Viennin edut ja haitat (Äijö 2008, 189)

Viennin edut:	Viennin haitat:
<ul style="list-style-type: none"> + alhaiset aloituskustannukset (ei toimintaa, ei kuluja) + yksinkertainen ja helppo operaatiomuoto + nopea pääsy markkinoille + mittakaavaetu tuotannossa (ei tuotantoa ulkomailla) + parempi tuotannon kontrollointi + edustajien ammattitaito käytettävissä + tuki edustajan muilta tuotteilta + joustava toimintamuoto + alhaiset riskit 	<ul style="list-style-type: none"> - kuljetuskustannukset, ei pysyvää läsnäoloa - altis kaupan esteille (tullit), hallitusten toimille - mahdolliset tuotteen sopeuttamiskustannukset - markkinointia vaikea kontrolloida - hidas reagointi markkinoiden muutoksiin - yritys saa vähän omaa suoraa markkinatietoutta - yritys saa vähän kokemusta markkinoilta - ulkomainen imago (asiakkaiden luottamuspula) - edustajan kilpailevat tuotteet - teknisten ja/tai erikoistuotteiden myynti on vaikeampaa - vaikea hoitaa huoltoa teknisille tuotteille

Teknisiä tuotteita koskevat haitat voidaan eliminoida tässä tutkimuksessa, sillä vientituotteina tulevat tässä tapauksessa olemaan pienpanimon tuotteet. On myös haittapuolia, joihin ei yritys suoraan kykene vaikuttamaan (muun muassa tullit, hallitusten toiminta), mutta esimerkiksi markkinoinnin huolellisella suunnittelulla pystytään pienentämään edustajien kilpailevien tuotteiden aiheuttamaa haittaa – ja toisaalta myös ulkomaisen imagon kääntämistä eduksi.

3.6.3 Eri vientitavat

Viennin eri muotoja on helppo verrata toisiinsa niiden etujen ja rajoitusten perusteella. Epäsuorassa viennissä yritys käyttää kotimarkkinoilla toimivaa välikättä kuten vientiyhtiötä tai agenttia. Kotimaisen välikäden käyttäminen tuo mukanaan etuja: on helppo toimia ja kommunikoida edustajan kanssa ja yleensä kotimainen edustaja oppii tuntemaan parhaiten vientiyrityksen toimintatavat ja sen tuotteet. Valmistajan rooli on hyvin passiivinen: se valmistaa tuotteet ja toimittaa ne sitten edustajalle. Epäsuoran viennin haitat aiheutuvat siitä, että yritys on kaukana ulkomaisilta markkinoilta, kontaktit markkinoihin ja asiakkaisiin ovat vähäisiä. Epäsuora vienti on myös kallista: usein kotimainen välikäsi vain lisää yhden uuden portaan jakelukanavaan. Ulkomaisessa myynnissään yritys on

kokonaan edustajastaan riippuvainen, eikä se saa omaa kansainvälistä kokemusta. (Vahvaselkä 2009, 73)(Äijö 2008, 190)

Suorassa viennissä yritys hoitaa vientitoimenpiteet itse ja on suoraan yhteydessä kohdemaassa työskentelevään edustajaan, eli esimerkiksi tuontiagenttiin, maahantuojaan tai jälleenmyyjään. Ulkomaisen edustajan käyttäminen vie yrityksen lähemmäksi ulkomaisia markkinoita, jolloin se saa enemmän suoraa tietoa ja kokemusta ulkomailla toimimisesta. Oleellista on kuitenkin hyvän ja toimivan edustajan valinta, joka vaatii yritykseltä jonkinasteista markkinatuntemusta. Suora vienti edellyttää omaa vientiorganisaatiota, ammattitaitoista henkilöstöä sekä vaatii enemmän riskinottoa ja parempaa vientituntemusta, mutta tarjoaa vastineeksi suuremman yhteyden lopullisiin asiakkaisiin ja pienemmät jakelukustannukset. (Vahvaselkä 2009, 74)(Äijö 2008, 190-191)

Oma välitön vienti on myös yksi vaihtoehto, joka on kuitenkin näistä kolmesta vientitavasta vaativin. Samalla se antaa kuitenkin tärkeitä etuja: yritys on itse suorassa yhteydessä ulkomaisiin asiakkaisiin ja voi hankkia tärkeää tietoa ja kokemusta itselleen. Näin ollen markkinointitoimenpiteiden kontrolli ja reagointi muutoksiin on helpointa. Haittapuolet johtuvat lähinnä sen vaatimista resursseista ja osaamisesta, kun yrityksen on itse osattava toimia markkinoilla oikein, ilman edustajan tukea. (Äijö 2008, 191)

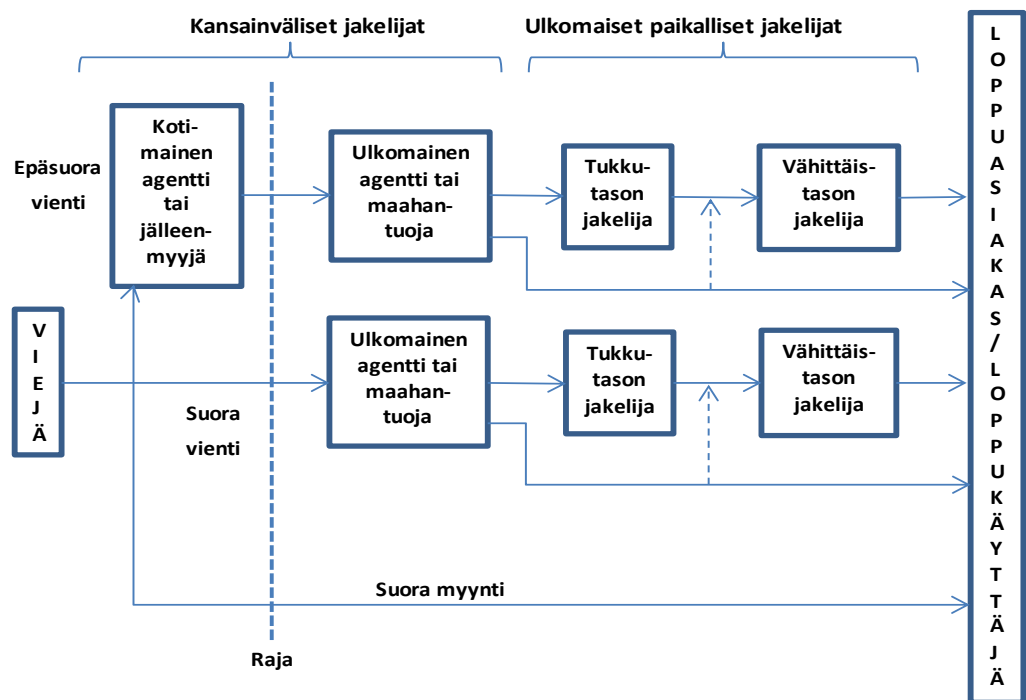
Kansainvälistä liiketoimintaa harjoittaessa tulee kuitenkin muistaa, ettei erilaisia operaatiomuotoja tulisi pitää ”pyhinä” ja koskemattomina. Tilanteiden muuttuessa myös vientikanavien tulisi muuttua. (Albaum & Duerr 2008, 231)

3.7 Kansainvälisen jakelu- ja toimintastrategian kehittäminen

Kansainvälisen jakelu- ja toimintastrategian tarkoituksena on varmistaa tuotteiden ja palveluiden saatavuus kohdemarkkinoilla. Käytännössä tämä tarkoittaa jakelukanavien rakentamista ja hallintaa. Aloitteleville viejille ulkomaisen agentin löytäminen voi olla ihanneratkaus – agentin kautta saadaan tietämys

markkinoista, suhteet ja osaaminen kohdemaassa. On syytä kuitenkin muistaa, että yritys on itse aina vastuussa menestyksestään ja strategian toteutumisesta kohdemarkkinoilla; agentin tarkoituksena on ainoastaan toteuttaa strategiaa yrityksen puolesta. (Äijö 2008, 262)

Jakelu- ja toimintastrategian lähtökohtana ovat yrityksen kansainväliset tavoitteet markkinoinnin ja myynnin suhteen. (Äijö 2008, 263) Kuvassa 4 on pyritty selventämään kansainvälisiä jakelutievalintoja ja jakeluteiden rakennevaihtoehtoja.



Kuva 4. Kansainväliset ja paikalliset jakelukanavat (Äijö 2008, 267)

Äijö (2008, 266-267) luokittelee edustajat agenteihin ja jälleenmyyjiin. Agentti on itsenäinen yrittäjä, jolla on oma yrittäjäriski ja mahdollisesti myös muita edustettavia. Jälleenmyyjä on täysin itsenäinen asiakasyritys, jolla on vain päämiehen kanssa tuotteiden tai palveluiden edustussopimus. Sopimuksen perusteella jälleenmyyjä sitoutuu ostamaan päämieheltä (eli edustettavalta yritykseltä) tuotteita, jotka se myy asiakkailleen.

Kun jakelujärjestelmän rakenteesta on päätetty, tulee miettiä, miten jakelun jäseniä johdetaan. Tässä tapauksessa johtaminen ei välttämättä tarkoita määräämistä, vaan painotetaan enemmänkin yhteistyötä ja tukea. Jakeluverkoston kontrollointi voi olla joskus vaikeaa, joten suunnitelmallinen johtaminen ja valvonta on strategisesti tärkeää. Äijön (2008, 267-268) mukaan jakelun johtamiseen kuuluvat seuraavat asiat:

- sopimustyyppi
- edustajien palkkiotaso ja -tyyppi
- edustajien motivointi
- edustajille annettava koulutus ja markkinointituki
- edustajien seuranta ja valvonta

Sopimuksia tehtäessä tulee miettiä, mitkä ovat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet ja miten kyettäisiin luomaan sellainen suhde edustajaan, mistä molemmat hyötyisivät. Toimiva ja hyvä edustajasuhde takaa parhaimman mahdollisen tuloksen kohdemarkkinoilla. Usein edustaja on yrityksen ensimmäinen käyntikortti valitulla alueella. Menestyksen edellytyksenä on, että yritys määrittelee sekä omat, että edustajan tavoitteet ja hoitaa edustajasuhdetta hyvin. (Äijö 2008, 269)

3.8 Markkinoinnin vaikutus kansainvälistymiseen

Tutkimukset ovat osoittaneet markkinointikapasiteetin ja vientitoimintojen välisen suhteen ymmärtämisen olevan avainasemassa kansainvälistymisessä menestymiseen. Vientiä harjoittavien yritysten on erityisen tärkeää ymmärtää oman markkinointikapasiteetin eli tuotteiden, mainonnan ja jakelun rooli globaalissa markkinointiviitekehäksessä, jotta ne pystyisivät ymmärtämään asiakkaan tarpeita. (Al-Aali, Lim, Khan & Khurshid 2013, 59-60)

Mitä markkinointi sitten ylipäättään on? Kotler et al. (2009, 4,6) määritelmän mukaan markkinointi on nykyisessä kilpailuympäristössä merkittävä ulottuvuus

millä tahansa toimialalla. Yritysten taloudellinen menestys pohjautuu yhä useammin markkinointikykyyn. Terminä markkinoinnin voidaan kuvata olevan;

- Inhimillisten ja sosiaalisten tarpeiden tunnistamista ja täyttämistä
- Järjestettyä toimintaa, jonka avulla hankitaan ensin asiakas ja tämän jälkeen ylläpidetään asiakassuhdetta ja kasvatetaan taloudellista tulosta
- Monitahoinen sarja erilaisia tehtäviä ja liiketoimintafilosofioita

Kansainvälisen markkinoinnin voidaan katsoa olevan hyödykkeiden, palveluiden ja informaation markkinointia yli poliittisten rajojen. Siinä pätee samat lainalaisuudet kuin kotimaan markkinoinnissa, mutta usein se on haastavampaa ja monimutkaisempaa, sillä kansainvälisessä markkinoinnissa täytyy ottaa huomioon keskeiset erot kohdemarkkinoiden ja kotimaisten markkinoiden välillä. (Albaum & Duerr 2011, 21)

Menestyksekkäs markkinointi kansainvälisessä ympäristössä edellyttää kohdemarkkinoiden tuntemista, mahdollisten markkinaerojen tunnistamista, sekä tietämystä keinoista, miten yritys voi ottaa nämä erot huomioon. (Albaum & Duerr 2011, 23) Yrityksen tulee tarjota asiakkaalleen suurempi arvo ja tarpeidentyydytys kuin mitä sen kilpailijat tekevät. Toimiva myynti- ja markkinointistrategia voi saada pienenkin yrityksen markkina-aseman nousemaan suurempien kilpailijoiden yläpuolelle. (Kotler & Armstrong 2010, 92)

3.9 Verkostoituminen kansainvälistymisen apuna

Verkottumista käytetään usein kun laajennetaan liiketoimintaa uusille markkina-alueille, halutaan kasvattaa kilpailuvoimaa tai kehittää uusia liiketoiminta-alueita. Kansainväliset kärkiyritykset hyödyntävät verkostomaisia toimintamalleja perinteisten tuotantoyhteistyön ja toimittajaverkkojen lisäksi esimerkiksi tuotekehityksessä, asiakaspalvelussa ja innovaatiotoiminnassa. (Valkokari et al, 2009, 11)

Verkostoja voidaan pitää organisointimuotona samaan aikaan sekä globalisaation syynä, että seurauksena. Yrityksille on mahdollista toteuttaa kustannustehokkaasti toimintoja maantieteestä välittämättä, ja kun kilpailijatkin näin tekevät, siitä on tullut myös alueellisten ydinosaamisten kehittymisen näkökulmasta välttämättömyys. Vain pientä osaa yritysten yhteistyösuhteista ulkopuolisten toimijoiden kanssa voidaan pitää tavoitteellisena verkostoyhteistyönä. Verkostoitumisen erottaa muusta yhteistyöstä yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen, mikä edellyttää oleellisen tiedon ja osaamisen jakamista. (Valkokari et al, 2009, 19, 59)

Verkostoitumisen ajatuksena on, että yritykset ennakoivat saavansa yhdessä toimimisesta sellaisia hyötyjä, joita ne eivät voisi saada ilman verkostoon kuuluvien kumppaneiden apua. (Ahokangas & Pihkala 2002, 90)

Valkokari, Hakanen ja Airola (2007, 42) jakavat verkostoitumisen tavoitteet kahteen ryhmään taulukon 4 mukaisesti. Verkostojen nähdään hyödyttävän yritystä perinteisesti toiminnan ja kannattavuuden kehittämisen kannalta, tai verkostotoiminta voi mahdollistaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen.

Taulukko 4. Verkostoitumisen tavoitteet. (Valkokari et al. 2007, 42)

Toiminnan ja kannattavuuden kehittäminen	Uusien mahdollisuuksien tunnistaminen
<ul style="list-style-type: none"> ○ keskittyminen ydinkyvykkyyksiin ○ kustannusten alentaminen ○ laajempien kokonaisuuksien hallinta ○ toiminnan joustavuuden lisääminen ○ yhteisten tiedonkulkukäytäntöjen muodostaminen ○ tiiviimpi asiakasyhteisö 	<ul style="list-style-type: none"> ○ markkinavoima ja markkina-alueen laajentaminen ○ voimavarojen ja kyvykkyyksien yhdistäminen ○ laaja-alaisten tuote- ja palvelukonseptien kehittäminen ○ uudet liiketoimintamallit ○ uusien teknologioiden verkottunut kehittäminen

3.10 Kansainvälistymisen haasteet ja riskit

Tutkimusten mukaan keskeisimmät kansainvälistymisen käynnistämisen esteet ovat kansainvälisen kokemuksen ja markkinatiedon puute. Tästä syystä markkinatiedon hankinnan tulisikin olla osa yrityksen kokonaisvaltaista tietojärjestelmää. Markkinatietoa voidaan ajatella vakuutuksena, jolla yritys suojautuu liiketoiminnan riskeiltä, vähentää epävarmuutta ja kustannuksia. Toisaalta se on myös kilpailukeino, sekä yrityksen ja sen henkilöstön kansainvälisen kehittämisen avaintekijä. (Vahvaselkä 2009, 154-155)

Kansainvälistyminen on yritykselle mahdollisuus kasvaa ja saavuttaa lisäarvoa, mutta kansainvälistymisstrategian toteuttaminen voi olla haastavaa. Kansainvälistymisen esteitä ja haasteita ovat esimerkiksi:

- Yrityksen tuntemattomuus ja imagon puute
- Kova kilpailu ja hintakilpailukyvyn puute
- Markkina-, asiakas- ja kilpailutiedon puute
- Resurssien puute
- Henkilöstön riittämättömät kyvyt
- Alkuvaiheen investointikustannukset
- Kaupan esteet (tullit, verot, säädökset, luvat)

(Vahvaselkä 2009, 65)(Äijö 2008, 49, 60)

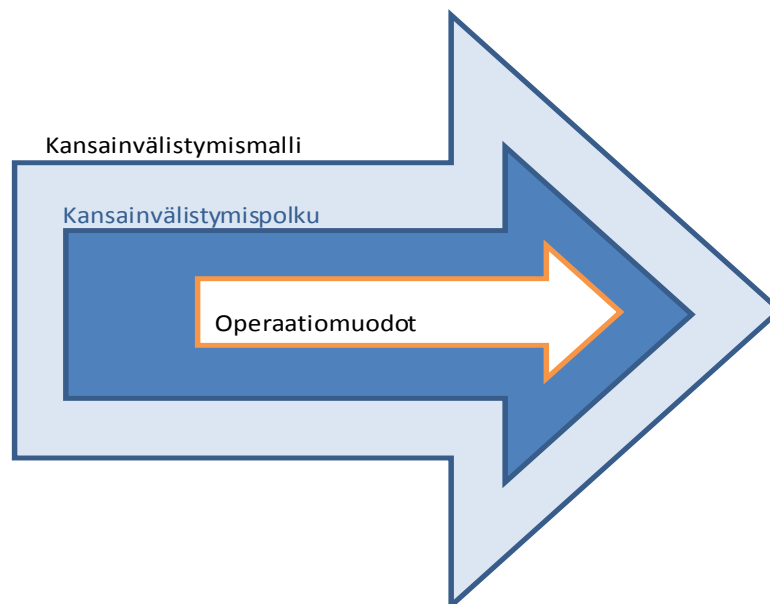
Mikäli yritys haluaa menestyä kansainvälisesti ja kyetä voittamaan kohdemarkkinoilla kohtaamansa kilpailun, on sen oltava jollain sektorilla parempi kuin muut ja osattava hyödyntää tätä kilpailuetuaan. (Vahvaselkä 2009, 65-66)

Riskien hallitseminen vientitoiminnassa on yrityksille välttämätöntä, mutta joskus myös kilpailukeino. Yrityksen on otettava huomioon riskit liiketoiminnan suunnittelussa, markkinoinnissa, tarjoustoiminnassa, sopimuksissa, tuotteen toimituksissa ja maksuissa. (Vahvaselkä 2009, 306)

Miten riskejä sitten vältetään? Vahvaselän (2009, 306) mukaan riskien hallintatapoja ovat riskien välttäminen, vähentäminen, hajauttaminen tai jopa siirtäminen toiselle osapuolelle.

3.11 Kansainvälistymisen teorian hyödyntäminen tässä tutkimuksessa

Ennen kuin empiiristä tutkimusta lähdetään toteuttamaan, tulee rakentaa tässä tutkimuksessa hyödynnettävä teorettinen viitekehys. Tässä tutkimuksessa kansainvälistymismalli on se suurin viitekehys, josta selviää, mitkä tekijät ovat tärkeimpiä ja avainasemassa menestyksekkään kansainvälistymisstrategian rakentamiseksi. Kansainvälistymispolun ajatellaan olevan jo enemmän askel toimintaan, yrityksen kasvun takaamiseksi, ja operaatiomuodon valinta sekä operaatiostrategian muodostaminen kertoo jo käytännössä, mitä tullaan tekemään. Kuva 5 havainnollistaa teoriakehyksen avulla muodostettavaa kansainvälistymisstrategiaa tässä tutkimuksessa: miten eri teoriat sijoittuvat suhteessa toisiinsa, miten ne muodostavat kokonaisuuden, kaikkien kuitenkin pyrkiessä kohti samaa päämäärää, kansainvälistymistä.



Kuva 5. Kansainvälistymisen teoreettisen viitekehksen rakentuminen

Tutkimuksen empiirisessä osiossa muodostetaan Maku Brewingille kansainvälistymismalli Uppsala- ja verkostomalliin perustuen, ja keskitytään hyödyntämään ajatusta siitä, että eri kansainvälistymismallit eivät ole toisiaan poissulkevia. Kansainvälistymispolun ja operaatiomuodon/-muotojen määrittämiseksi tutustutaan ensin Ruotsiin liiketoimintaympäristönä, ja huomioidaan markkinoiden asettamat rajoitteet mahdollisille toimintamuodoille. Teoreettista viitekehystä käytäntöön vietäessä tulee huomioida myös alalle tyypilliset piirteet. Pienpanimoimialalla näitä ovat esimerkiksi resurssien rajallisuus, joka vaikuttaa lähes kaikkiin valintoihin polkuja määriteltäessä, mutta lisäksi myös alalle tyypilliset tavat toimia etenkin kansainvälisesti – näillä toimintatavoilla voi olla vaikutus lopullisten operaatiomuotojen valintaan. Empiirisen tutkimuksen osana esitellään myös erilaisia organisaatioita ja niiden toimintaa, jotka voivat auttaa pienpanimon kaltaisia toimijoita kansainvälistymisen haasteissa.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksen metodologiaa ja käydään läpi kuvaus empiirisen tutkimuksen toteutuksesta, jotta lukijan saa ymmärryksen tutkimuksen kulusta sekä käytetyistä menetelmistä.

4.1 Aineiston kerääminen

Empiirisen tutkimuksen pääasiallinen aineisto on kerätty kolmesta avoimesta haastattelusta ja lisäinformaatiota on saatu kahdesta sähköpostihaastattelusta. Haastattelujen lisäksi aineistoa empiiriseen tutkimukseen on hankittu kirjallisuudesta, erilaisten uutisten ja alan artikkeleiden kautta, mutta myös esimerkiksi organisaatioiden verkkosivuilta.

Metsämuurosen (2008, 40) mukaan haastattelutapoja on kolme erilaista: strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. Taulukossa 5 on esitelty tarkemmin erilaisten haastattelujen piirteitä, joiden avulla voidaan valita sopiva tapa omaan tiedonhankintaan.

Taulukko 5. Haastattelutapojen valinta (Metsämuuronen 2008, 41)

	Lomake- haastattelu	Teema- haastattelu	Avoin haastattelu
Kysymysten muotoilu	kiinteä	suosituskysymyksiä	vapaa
Kysymysalue	tiukasti määritelty	pääpiirteissään määritelty	vapaa
Vastaajien määrä	suuri	melko pieni	pieni
Kustannukset/yksikkö	pieni	suurehkot	suurehkot
Työmäärä analyysi- vaiheessa	melko pieni	suuri	suuri
Tutkijan paneutuminen	voi olla pieni	aina suuri	aina suuri
Saatu tieto	pinnallista	syvää	syvää

Taulukko 5 havainnollistaa, että kun haluaa saada syvää tietoa haastattelujen tuloksena, on valittava teemahaastattelu tai avoin haastattelu. Erona näiden kahden välillä nähdään se, että teemahaastatteluiden kysymykset ovat suosituskysymyksiä ja kysymysalue on pääpiirteissään määritelty – avoimessa haastattelussa sekä kysymysten muotoilu että alue pidetään vapaana.

Koska tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja keskiössä on toimeksiantajayritys Maku Brewing, on yrityksen perustajaosakkaan ja työn ohjaajan Henri Parviaisen kanssa on käyty useita keskusteluja avoimen haastattelun henkeen, ja näin ollen saatu tutkimusta varten arvokasta tietoa Maku Brewingistä yrityksenä, sen strategiasta sekä myös pienpanimoteollisuudesta omana alanaan. Avoin haastattelu on valittu siksi, että tutkittavasta tapauksesta ja ympäristöstä, jossa tapahtumaa tutkitaan, saadaan mahdollisimman laaja käsitys.

Luonnollisesti toimeksiantaja Maku Brewingin edustajan kanssa on ollut useampikin keskustelu aiheeseen liittyen, mutta kaikki niistä ovat noudattaneet avoimen haastattelun linjaa. Myös muut erityisesti pienpanimoalaa ja pienpanimoiden kansainvälistymiseen liittyvät haastattelut haluttiin pitää avoimena, jotta saatu tieto on varmasti syvää ja kysymyksiä voitiin tarvittaessa tarkentaa. Näin saatiin kattava kuva pienpanimoimialan tilasta Suomessa, jo kansainvälistä toimintaa harjoittavista suomalaisista pienpanimoista sekä erilaisista mahdollisuuksista kansainvälistyä. Näiden kolmen avoimen haastattelun tuloksena saatiin paljon arvokasta materiaalia tutkimukseen myös kansainvälistymisen haasteisiin liittyen, etenkin suomalaisten pienpanimoiden näkökulmasta.

FinPron ja Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin toimintaa avaamaan katsottiin riittävän sähköpostihaastatteluina toteutetut vaihtoehdot, sillä ne olivat lähinnä tutkimuksen yhtä osa-aluetta tukevia. Sähköpostitse haastattelut saatiin toteutettua nopeasti ja tehokkaasti, ja tarvittava informaatio tutkimusta varten saatiin selville.

Avoimet haastattelut nauhoitettiin, ja litteroitiin teemojen mukaan. Aineistoja arvioitiin osittain jo haastattelujen jälkeen, jotta esiin tulevia yksittäisistä asioita/teemoja voitaisiin ottaa esille seuraavissa haastatteluissa. Eskolan ja Suorannan (1998, 175-176) mukaan teemoittelun avulla on mahdollista vertailla tutkimusongelmaa valaisevien teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa ja löytää tutkimusongelman kannalta oleellimmat aihepiirit.

Koska tutkimuksen tekijänä olen tutustunut myös yrityksen toimintaan varsinaisessa panimossa ja minulle on haluttu avata Maku Brewingin maailmaa

laajalti tutkimuksen käyttökelpoisuuden varmistamiseksi, yksi tiedonhankinnan menetelmistä tätä tutkimusta varten voidaan katsoa olevan myös havainnointi. Kun tutkija ei samaistu tutkittavaan yhteisöön/ilmiöön, vaan pitää itsellään niin sanotusti tutkijan roolin, voidaan Metsämuurosen (2008, 43) mukaan puhua havainnoinnista ilman osallistumista.

4.2 Empiirisen tutkimuksen rakenne

Empiirinen tutkimus etenee siten, että ensin arvioidaan Ruotsia liiketoimintaympäristönä. Pienpanimo- ja olutteollisuuden Ruotsissa nähtiin myös aiheelliseksi tutustua kartoitusmielessä. Kun markkinoihin tutustumisen kautta saadaan hiukan selville, mitä markkinoilla toimimiseksi yritykseltä vaaditaan, on seuraava askel selvittää pienpanimolle mahdollisia keinoja vahvistaa omia resurssejaan ja miten organisaatioiden tarjoamaa apua voidaan hyödyntää.

Tämän jälkeen sovelletaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä tähän tapaukseen, ja muodostetaan yritykselle sopiva kansainvälistymismalli. Kun malli on selvillä, voidaan siihen pohjautuen, haastattelujen ja muun kerätyn aineiston avulla määritellä Maku Brewingille kansainvälistymispolku. Kansainvälistymispolku jaetaan edelleen osiin, joihin on saatu etenkin haastatteluista saadun materiaalin perusteella relevantteja toimenpiteitä. Toimenpiteiden avulla saadaan muodostettua kattava kuva, mitä yrityksen tulee missäkin vaiheessa ottaa erityisesti huomioon.

5 RUOTSI LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Maku Brewing määritteli jo tutkimuksen alkuvaiheessa kansainvälistymisen kohdemarkkinaksi Ruotsin – omina perusteluinaan markkinoiden läheisyys ja samankaltainen tapa tehdä liiketoimintaa, sekä samantyyppisen olutkulttuurin takia. Pienpanimotrendi on ollut myös Ruotsissa jonkin aikaa valloillaan, ja tämä oli kulkeutunut myös yrityksen johdon korviin. Markkinoissa nähtiin siis riittävästi potentiaalia, jotta kansainvälistä toimintaa voitiin lähteä suunnittelemaan. Seuraavassa luvussa tutustutaan tarkemmin Ruotsiin liiketoimintaympäristönä, sen ominaispiirteisiin ja mahdollisuuksiin etenkin pienpanimoiden näkökulmasta.

5.1 Maaprofiili

Ruotsi on asukasluvultaan Pohjoismaiden suurin maa reilulla 9,4 miljoonalla asukkaallaan ja pinta-alaltaan EU-maista kolmanneksi suurin. Ruotsin pääkaupunki on Tukholma (esikaupunkeineen 1,9 miljoonaa asukasta) ja maan suurimpiin kaupunkeihin lukeutuvat lisäksi Göteborg (490 000 asukasta), Malmö (276 000 asukasta) sekä Uppsala (185 000 asukasta). Talouden tärkeimmät toimialat vuonna 2012 olivat julkinen hallinto, maanpuolustus, koulutus-, terveys- ja sosiaalipalvelut (23,9 %), teollisuus (19,9 %) sekä tukku- ja vähittäiskauppa, kuljetus, majoitus- ja ravitsemistoiminta (17,6 %). Vaikka Ruotsi on ollut osa EU:ta jo vuodesta 1995, ei se silti ole EMU:n (The Economic and Monetary Union) jäsen, vaan maassa on käytössä sen oma valuutta, Ruotsin kruunu (SEK). (Europa 2014) (FinPro 2010, 4)

5.2 Markkinoiden ominaispiirteet

Finpro (2010, 6) on arvioinut Ruotsin vahvuuksia liiketoimintaympäristönä, ja määrittelee markkinoiden positiivisiksi piirteiksi

- hyvän jakelu- ja kuljetusinfrastruktuurin

- verolainsäädännön uusimisen investointeja suosivaksi
- maahan on kertynyt paljon varallisuutta pitkältä ajalta
- kansainvälisten suuryritysten suuren määrä maan kokoon nähden

Vastaavasti markkinoiden negatiivisiksi piirteiksi listataan:

- julkisen sektorin raskaus
- yksityishenkilöiden korkea tuloveroaste
- ei EMU-jäsen
- monilla sektoreilla vakiintuneet kilpailuasetelmat

Ruotsissa on FinPron mukaan tarjolla kaikki länsimaisessa kaupassa omaksutut etabloitumistavat ja jakelukanavat. Ulkomainen viejä voi perustaa tytäryhtiön Ruotsiin, myydä tuojalle tai tukkukaupalle, tai toimia agentin kautta. Tuonnista noin 2/3 myydään tukkukaupoille ja tuojille. Joissakin tapauksissa kulutustavaraviejille voi olla edullisempaa myydä suoraan tavarataloille, kauppaketjuille tai muille vähittäiskauppaliikkeille. Tuonti Ruotsiin kuuluu Svensk Handelin (Ruotsin kaupan keskusjärjestö) vastualueeseen. Järjestö antaa yrityksille informaatiota ja ohjeita mm. kauppapolitiikkaan, tuontilisensseihin, alkuperäsäännöksiin, rajamuodollisuuksiin, tuontiasiakirjoihin ja tullimääräyksiin liittyvissä asioissa. Svensk Handelin jäsenistöön kuuluu yli 13 000 tuojaa, tukkukauppaa, jakelijaa, agenttia yms. Tärkeimmät jakelukeskukset sijaitsevat Tukholmassa, Göteborgissa ja Malmössä. (FinPro 2010, 6)

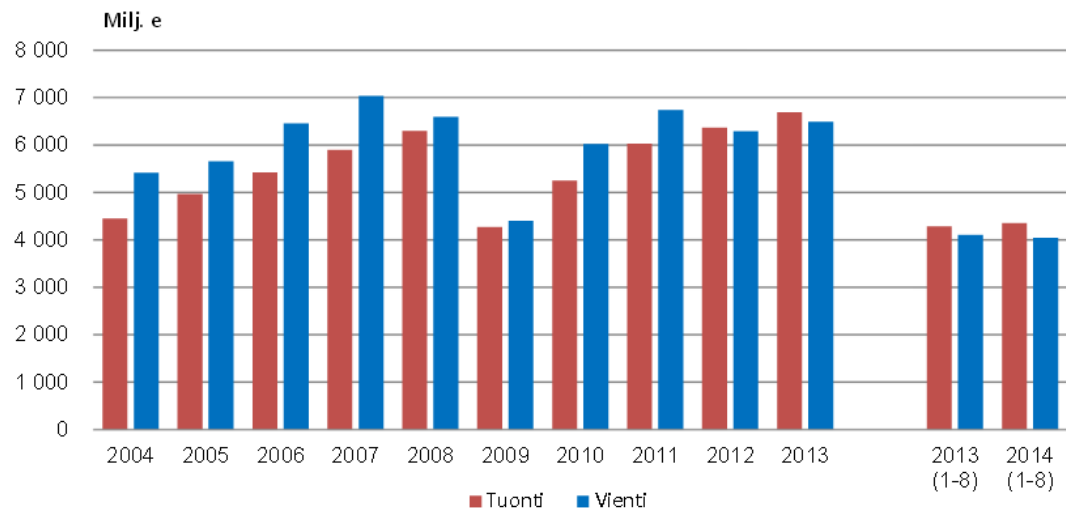
Merkittävimmät kilpailutekijät Ruotsissa ovat FinPron (2010, 7) mukaan hinta, laatu, toimitusten täsmällisyys ja after sales -palvelut. Mainonnalla on hyvin suuri merkitys. Mainonnassa käytetään kaikkia mahdollisia kanavia, mutta suurin osa mainoskuluista käytetään mainontaan päivälehdissä ja muissa painetuissa julkaisuissa - Ruotsi onkin neljännellä tilalla koko maailmassa arvioitaessa päivälehtien lukemista henkeä kohti. Toiseksi tärkein mainontakeino on suoramainonta, jonka osuus on noin 30 prosenttia, ja kolmannella sijalla tulevat tv- ja radiomainonta.

5.3 Suomen ja Ruotsin välinen kauppa

Ruotsi on vuodesta 2010 lähtien ollut Suomen tärkein vientimaa, vuonna 2013 Ruotsin viennin osuus koko viennistä oli vajaa 12 prosenttia. Koko kauppavaihdolla mitattuna Ruotsi oli vuonna 2013 Suomen toiseksi suurin kauppakumppani heti Venäjän jälkeen. Ruotsin kokonaistuonnissa Suomi oli vastaavasti vasta kuudennella sijalla ja osuus Ruotsin kokonaistuonnista oli vajaat kuusi prosenttia vuonna 2013. Saksa oli ylivoimaisesti suurin Ruotsin tuontimaista yli 17 prosentin osuudellaan. (Tulli 2014, 1)

Taulukossa 6 kuvataan Suomen ja Ruotsin välistä kauppaa tuonnin ja viennin osuuksien suhteen. Taulukossa näkyy myös kaupan kehitys vuoden 2014 osalta, kuitenkin vain elokuuhun asti. Kun tuonti on ollut vuoden 2009 notkahduksen jälkeen vakaassa kasvussa, on vienti vastaavasti hapuillut hiukan enemmän. Vuoden 2013 vastaaviin tilastoihin verrattessa vuoden 2014 viennin osuus kokonaiskaupasta näyttäisi jäävän hieman jälkeen – tuonnin vastaavasti kasvaessa.

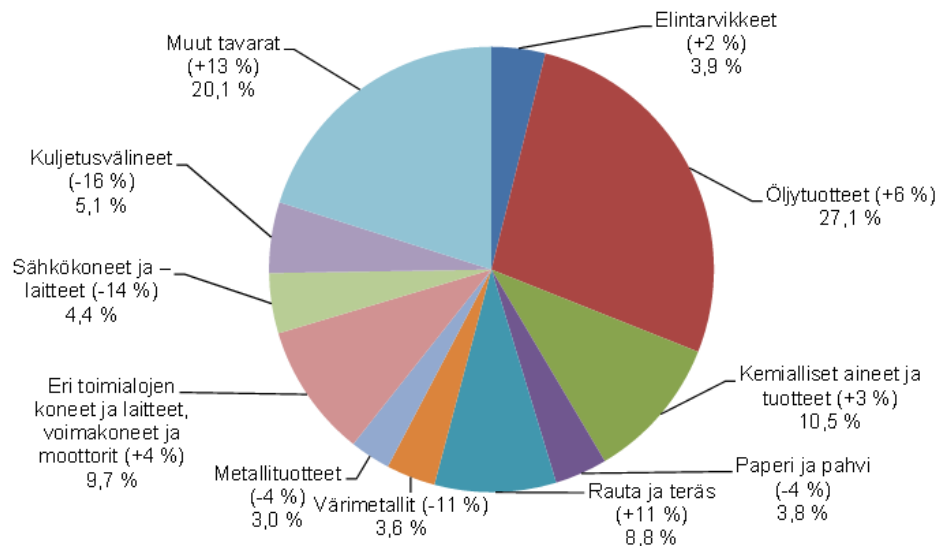
Taulukko 6. Suomen ja Ruotsin välinen kauppa 2004-2014 (1-8). (Tulli 2014, 1)



Taulukossa 7 näkyy Suomen vienti Ruotsiin tavararyhmittäin. Suurin vientitavararyhmä Ruotsin kanssa käytävässä kaupassa ovat öljytuotteet 27 prosentin osuudellaan. Vuonna 2013 elintarvikevienti jatkoi kasvuaan kahdella

prosentilla ja kohosi lähes neljään prosenttiin (253 miljoonan euroon) lähinnä maitotaloustuotteiden viennin ansiosta. (Tulli 2014, 4-5)

Taulukko 7. Suomen vienti Ruotsiin tavararyhmittäin (Tulli 2014, 5)



Taulukosta 8 puolestaan näemme, että Suomen vienti Ruotsiin juomien suhteen on noussut merkittävästi vuonna 2014. Kun juomien kokonaisvienti vuosina 2012 ja 2013 ovat pyörineet 16 miljoonan euron ympärillä, vuonna 2014 on ohitettu tämä luku neljällä miljoonalla jo elokuuhun mennessä. Vaikka prosenttiosuus Suomen kokonaisviennistä on melko pieni (0,5 prosenttia), on kehityssuunta positiivinen verrattuna muiden elintarvikkeiden vientilukuihin.

Taulukko 8. Elintarvikkeiden, juomien ja tupakan vienti Ruotsiin 2012-2014 (Tulli 2014, 8)

SITC-TAVARARYHMÄ REV.4	2012		2013		2014(1-8)			
	1000 e	Osuus %	1000 e	Osuus %	Muutos %	1000 e	Osuus %	Muutos %
0 elintarvikkeet ja elävät eläimet	249 121	4,0	253 014	3,9	2	166 831	4,1	2
00 elävät eläimet	417	0,0	0,0	0	-100	31	0,0	-
01 liha ja lihatuotteet	36 434	0,6	33 596	0,5	-8	18 489	0,5	-14
02 maitotaloustuotteet ja munat	93 835	1,5	105 334	1,6	12	74 463	1,8	7
03 kala- ja kalavalmisteet	12 481	0,2	5 837	0,1	-53	1 868	0,0	-47
04 vilja ja viljatuotteet	26 232	0,4	26 601	0,4	1	21 464	0,5	19
05 hedelmät ja kasvikset	14 867	0,2	12 315	0,2	-17	7 863	0,2	-7
06 sokeri ja sokerivalmisteet, hunaja	15 252	0,2	14 882	0,2	-2	9 035	0,2	-12
07 kahvi, tee, kaakao, mausteet, tuotteet niistä	30 013	0,5	28 582	0,4	-5	15 942	0,4	-1
08 rehuaineet	1 642	0,0	3 758	0,1	129	3 193	0,1	60
09 erinäiset elintarvikkeet	17 948	0,3	22 110	0,3	23	14 484	0,4	1
1 juomat ja tupakka	16 684	0,3	16 160	0,2	-3	20 132	0,5	78
11 juomat	16 620	0,3	16 065	0,2	-3	20 024	0,5	78
12 tupakka ja tupakkavalmisteet	65	0,0	94	0,0	46	108	0,0	66

5.4 Pienpanimo- ja olutteollisuus Ruotsissa

Ruotsissa yli 3,5 % vahvuisten alkoholijuomien myynti on kielletty päivittäistavarakaupoissa. Vaikka Ruotsissa vahvan oluen myynti on siirretty Systembolagetiin, on kaksi kolmannesta Ruotsissa kulutetusta oluesta vahvaa. Ruotsalaiset juovat oluensa keskimäärin 5,5-prosenttisena. (Olutverkko 2011)

Pienpanimoteollisuus ja käsityöläisolut ovat yleistyneet Ruotsissa viime vuosina. Vuonna 2013 nähtiin kuitenkin huomattava nousu niiden suosiossa: uusia panimoita ja oluita ilmestyi yhtäkkiä ympäri maata. Ruotsalainen kuluttaja laajensi makumaailmaansa lagereista aleen, stoutteihin ja vehnäoluisiin. Erityismaininnan olutlaaduista ansaitsee IPA (Indian Pale Ale), joka sai paljon huomiota ja toimi siltana olutmaailmaan, etenkin uusille kuluttajaryhmille. Vuonna 2013 Carlsberg Sverige AB johti myyntitilastoja 33 prosentin osuudellaan. Markkinajohtajan aseman saavuttamisessa on ollut hyödyksi laaja tuotevalikoima, joka vetoaa moniin erilaisiin kuluttajaryhmiin, sekä vahva brändi, jota entisestään vahvistetaan toimivan jakelun ja innovatiivisen markkinointiviestinnän avulla. Carlsberg Sverige AB on tunnettu siitä, että tavanomaisten mediakanavien lisäksi se hyödyntää myös sponsoritoimintaa ja tapahtumamarkkinointia. (Euromonitor International, 2014)

Käsityöläisolutien suosion odotetaan jatkavan kasvuaan ja kuluttajien tietoisuuden eri oluista kasvavan. Tämän lisäksi erityisesti ravintola- ja pubipuolella nähdään lisääntyvän niin sanotut panimoravintolaratkaisut, eli ravintoloiden olemassa olemaa valikoimaa täydennetään omilla, samassa rakennuksessa tuotetuilla oluilla. Räätelöityjen, paikallisten oluiden tarjoaminen nähdään tuottavan tulevaisuudessa kilpailuedun verrattuna paikkoihin, joiden valikoimissa on ainoastaan peruslagereita. Tulevaisuuden tuotetrendeissä Ruotsissa nähdään nousevana ilmiönä eräänlaiset ”sessio”-olut (tunnetaan myös nimellä lawn mower beers) – nämä oluet ovat helposti juotavia ja alkoholipitoisuudeltaan matalia: vahvuudeltaan ne eivät ylitä viittä prosenttia. (Euromonitor International, 2014)

6 KANSAINVÄLISTYMISTÄ TUKEVAT ORGANISAATIOT

Kun suomalainen pk-yritys haluaa kansainvälistyä pienilläkin resursseilla, löytyy tarpeeseen tässä avustavia organisaatioita. Tietämys kohdemarkkinoista tai ylipäänsä kansainvälistymisestä voi olla puutteellista, kuten myös omien valmiuksien arviointi, ja tähän kaivataan neuvontaa asiasta enemmän tietäviltä. Yrityksen tarve organisaatioiden tuottamalle avulle voi kohdistua informaation lisäksi myös rahoitukseen.

Team Finland on eri toimijoiden verkosto, joka on perustettu edistämään Suomen taloudellisia ulkosuhteita, suomalaisten yritysten kansainvälistymistä, Suomeen suuntautuvia investointeja ja Suomen maakuva. Team Finland -verkoston ytimen muodostavat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoasiainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä näiden ohjauksessa olevat julkisrahoitteiset organisaatiot ja ulkomaiset toimipisteet (muun muassa Suomen ulkomaanedustustot, Tekesin ja Finpron toimipisteet sekä kulttuuri- ja tiedeinstituutit). (Team Finland 2015a)

Kansainvälistymiseen Team Finland tarjoaa seuraavanlaisia apuja: markkinatutkimuksia, neuvontaa ja koulutusta, rahoitusta, verkostoja, apuja yhteiskuntasuhteissa tai näkyvyyden edistämisessä. (Team Finland 2015b)

6.1 Team Finland Ruotsissa

Tukholmassa on jo pitkään toiminut niin sanottu Suomi-ryhmä, jonka puitteissa suurlähetystö, Suomalais-ruotsalainen kauppakamari, Ålandskontoret sekä Tukholman Suomi-instituutti ovat tehneet yhteistyötä. Team Finland -verkoston luomisen myötä Suomi-ryhmä muuttui 17.9.2012 Ruotsin Team Finland -verkostoksi. Verkoston toimijoihin Ruotsissa lukeutuvat:

- Suomen suurlähetystö Tukholmassa
- Suomalais-ruotsalainen kauppakamari
- FinPron toimisto Ruotsissa
- Tukholman Suomi-instituutti

- Ålandskontoret
- Invest in Finland

Team Finlandin tavoitteet Ruotsissa pitävät sisällään myönteisen Suomi-kuvan säilyttämisen sekä ruotsalaisten käsityksen vahvistamisen Suomesta läheisenä yhteistyökumppanina. Ruotsi on tällä hetkellä Suomen tärkein vientimaa ja verkoston tavoitteena on tukea suomalaisyritysten toimintaa Ruotsissa siten, että Ruotsi säilyy myös jatkossa tärkeimpänä vientimaana. (Suomen ulkoasiainministeriö 2014)

Koska Maku Brewing on pienpanimo ja vientituotteena on olut, avaamme hiukan enemmän Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin ja FinPron toimintaa suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymisen auttajina Ruotsissa.

6.1.1 Suomalais-ruotsalainen kauppakamari

Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin toiminnan tavoitteena on edistää Suomen ja Ruotsin välisiä kauppaa- ja taloussuhteita. Toiminta painottuu pk-yritysten auttamiseen ja valmentamiseen liiketoiminnan aloittamisessa Ruotsissa ja kannattavaan kasvuun tähtäämiseen kyseisillä markkinoilla. Kauppakamarin toiminta tapahtuu Tukholmassa ja palvelee yrityksiä suomen kielellä. (FinSve 2015)

Yhteyshenkilö Ruotsalais-suomalaiselta kauppakamarilta määritteli, jos suomalainen pk-yritys haluaisi kansainvälistyä Ruotsiin, tällä pitäisi olla jo alustavaa tietoa kanavista, markkinatietoutta sekä rahaa markkinointiin. Ruotsalais-suomalaiselta kauppakamarilta saa konsulttipuolen apuja; markkinakartoituksia, kontakteja, lisäksi yhteydet muuhun jäsenverkostoon ovat käytettävissä. Koska Ruotsi on suurempi markkina-alue, näki hän markkinointiin panostamisen tärkeämpänä erityisesti kuluttajatuotteissa. Suomalaisen pienpanimon kansainvälistymisessä yhteyshenkilö näkee haasteita etenkin, koska kyseessä on kuluttajatuote:

”Pienpanimotrendi on hyvin vahva myös täällä, mutta kuluttajatuotteiden kansainvälistyminen on vaikeaa ja kilpailu kovaa.”

Ruotsalais-suomalaisen kauppakamarin mukaan suomalainen kansainvälistyvä yritys saa lisäarvoa yhteistyöstään kauppakamarin kanssa erityisesti ajansäästön muodossa: kontakteja on jo valmiina, ja kauppakamari on paikallinen ruotsalainen toimija, vaikka palvelee myös suomeksi. Vaikka valmiita suhteita on jo esimerkiksi vähittäiskaupan ja HoReCa-alan (Hotel/Restaurant/Café) toimijoihin, niin kanavahakuja voidaan tehdä myös yrityksen omien toiveiden mukaan.

Kansainvälistymisprosessi kauppakamarin kanssa yhteistyönä etenee seuraavasti:

”Kartoitamme yrityksen toiveet ja tarpeet, teemme projektisuunnitelman, teemme markkinakartoituksen ja kontaktoimme esim. kanavahaussa löydetyt tahot. Asiakas päättää aikataulusta. Keskimääräinen projekti maksaa noin 10 000 euroa ja kestää noin 3 kk.”

Usein Ruotsalais-suomalainen kauppakamari tekee myös jatkotoimeksiantoja kansainvälistyville yrityksille.

6.1.2 FinPro

FinPro on organisaatio, jonka pyrkimyksenä on nopeuttaa suomalaisten yritysten kansainvälistymistä. Samalla sen tavoitteena on tuoda Suomeen lisää ulkomaisia investointeja ja kasvattaa ulkomaisten matkailijoiden virtaa – toisin sanoen pyrkii saamaan lisää kasvua Suomeen. FinPro tarjoaa yrityslähtökohtaisesti räätälöityjä neuvonantopalveluita. Se kartoittaa riittävät kansainvälistymisvalmiudet omaavien yritysten tarpeet ilmaiseksi ja suosittelee jatkotoimenpiteitä. Aiemmin organisaatiolta on ollut mahdollista saada myös maksullisia konsulttipalveluja, mutta syyskuussa 2014 tapahtuneen organisaatiomuutoksen jälkeen FinPro ainoastaan auttaa kansainvälistyviä yrityksiä löytämään sopivia konsultteja yritysten tarpeisiin. (Kauppalehti 2014a)

Finpron yhteyshenkilön mukaan organisaatiossa on nykyään kolme eri tukijalkaa: Export Finland, Invest in Finland ja Visit Finland. Suomalaisille kansainvälistyville yrityksille on suunnattu Export Finland -tukijalka.

”Export Finland antaa kansainvälistymiseen liittyvää neuvontaa, verkottaa yrityksiä muiden toimijoiden, toisten yritysten ja konsulttien kanssa sekä hakee maailmalta markkina- ja businessmahdollisuuksia sekä sales leadeja suomalaisille yrityksille.”

Export Finland keskittyy siis eniten neuvontaan ja mahdollisuuksien etsintään. Neuvontaosion alussa kansainvälistymisprosessi käydään yrityksen kanssa läpi, ja mikäli yrityksellä ei ole aikaisempaa kansainvälistymiskokemusta, ohjataan yritys ensimmäiseksi tekemään Yritys-Suomen kansainvälistymistesti. Kansainvälistymistesti on yrityksen oma arvio kansainvälistymisvalmiuksista. FinPro neuvoo yrityksiä myös rahoitusmahdollisuuksien kanssa:

”Neuvomme yrityksiä rahallisen tuen saamisessa: minkälaista rahallista tukea kansainvälistymiseen on saatavissa ja ohjaamme yrityksiä rahoittajille.”

Mahdollisina rahoittajina mainitaan muun muassa ELY-keskus ja Finnvera. Kansainvälistyviä yrityksiä pyritään auttamaan alkuun myös kohdemaassa:

”Vientikeskusverkostossamme yrityksiä autetaan löytämään paikallisia asiantuntijoita yrityksen avuksi. Mikäli yritys on vielä hyvin pieni tai sen mielestämme tarvitsee kehittää kansainvälistymisvalmiuksiaan, ohjaamme yrityksiä myös paikallisten kehittämissyhtiöiden palveluiden piiriin.”

Ruotsin markkinoille haluaville FinProlla on tarjolla myös hyvä mahdollisuus verkostoitumisen alkuun pääsemiseksi; FinPro on mukana Enterprise Europe Network (EEN) -verkostossa. Verkosto tarjoaa maksuttomia kontakti- ja partnerinhakupalveluita pk-yrityksille. Yrityksen profiili voidaan laittaa EEN:n tietokantaan ja sitä kautta on mahdollista löytää kumppaneita tai jopa asiakkaita.

Maku Brewingin kaltaisen pienpanimon tapauksessa FinPron avulla voi käydä Suomessa yrityksen valmiudet ja tarjoaman läpi, saada neuvoa julkisista tuista, ja

Tukholmassa sijaitseva FinPron toimisto voi mahdollisesti verkottaa yritystä muihin Ruotsin toimijoihin sekä paikallisiin konsultteihin.

Miksi suomalaisen pk-yrityksen tulisi sitten kontaktoida FinProta kansainvälistymisaikeissaan, ja mitä arvoa suomalainen pk-yritys sitten saa FinPron kanssa toimimisesta? Yhteyshenkilö FinProta painottaa erityisesti kokemuksen tuomaa etua:

”Finprolla on yli 90 vuoden kokemus yritysten kansainvälistymisestä ja ennen muutostamme teimme yli 1000 toimeksiantoa suomalaisille yrityksille vuosittain. Kokemuksen ja prosessin kautta yritys voi minimoida kansainvälistymiseen liittyviä riskejä, saa sparrausta ja neuvoja omaan prosessiinsa.”

Yksi lisäyksi FinPron palveluiden hyödyntämiseen on myös niiden maksuttomuus. Koska suurin osa palveluista on neuvontaa ja tiedon välittämistä, ja tavoitteena on saada suomalaisten yritysten kansainvälistymiskynnystä matalammaksi, ei niistä veloiteta. Maksullisia palveluita FinProlla ovat laivauskäsikirja (hakuteos viejän tiedontarpeisiin, sisältää mm. tietoa kohdemaiden tuontimääräyksistä ja asiakirjavaatimuksista), viejärekisteri (apuna viejäyritysten verkostoitumisessa) sekä vientirenkaat (vientiyriyten yhteisprojektit, joissa FinPro auttaa yrityksiä viennin käynnistämässä ja uusien myynti- ja markkinointikanavien rakentamisessa).

6.2 Rahoitusmahdollisuudet suomalaisyritysten kansainvälistymiseen

Team Finland kokoaa yhteen myös erilaisia rahoitusratkaisuja kansainvälistyville yrityksille. Tässä tutkimuksessa esittelemme ainoastaan ne rahoitusvaihtoehdot, jotka saattaisivat olla mahdollisia tutkittavan yrityksen kannalta. Rajoittavina tekijöinä sopivia rahoitusvaihtoehtoja etsiessä ovat yrityksen liikevaihto, sen toimiala, vientiohjettin luonne sekä valitun kohdemarkkinan sijainti. Koska Maku Brewingillä ei ole myöskään suunnitelmissa yhteishanketta muiden suomalaisten yritysten kanssa, putoavat yhteishankerahoitusta tarjoavat organisaatiot pois mahdollisten rahoittajien listalta. (Team Finland 2015c)

6.2.1 Finnvera Oyj

Suomen valtion omistama Finnvera parantaa ja monipuolistaa yritysten rahoitusmahdollisuuksia lainoin, takauksin ja vienninrahoituspalveluin. Finnvera edistää pk-yritysten kansainvälistymistä tarjoamalla Suomessa toimivalle yritykselle kansainvälistymislainoja ja -takauksia, silloin kun rahoitusta tarvitaan ulkomaisen tytäryhtiön, yhteisyrityksen tai toimipaikan rahoitustarpeiden kattamiseen. Vientikauppaa harjoittaville Finnvera tarjoaa vientitakuita riskien kattamiseen ja viennin rahoitukseen, sekä vientitakauksia viennin kotimaisiin vakuustarpeisiin. Yritys voi saada vientitakauksen avulla pankista viennin valmistusaikaista tai toimituksen jälkeistä käyttöpääoman rahoitusta. (Team Finland 2015c)(Vahvaselkä 2009, 43)

6.2.2 Tekesin innovaatorahoitus

Tekesin innovaatorahoituksen avulla yritykset voivat uudistaa liiketoimintaansa ja kasvaa nopeammin. Pk-yritykset, jotka hakevat kasvua kansainvälistymällä ovat Tekesin rahoituksen tärkein kohderyhmä. Rahoituksella yritys voi suunnitella kansainvälistä kasvuaan ja selvittää edellytyksensä nopeaan kasvuun esimerkiksi parantamalla markkinaosaamistaan tai varmistamalla, että sillä on kansainväliseen kasvuun sopiva tiimi. Tekesin kautta on mahdollista saada myös nuorten innovatiivisten yritysten rahoitusta, joka on tarkoitettu lupaavimmille nuorille innovatiivisille yrityksille liiketoiminnan kehittämiseen, nopeaan kasvuun ja kansainvälistymiseen. (Team Finland 2015c)

6.2.3 ELY-keskusten kehittämisavustus

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset eli ELY-keskukset myöntävät pk-yrityksille avustuksia kehittämistoimenpiteisiin. Näillä toimenpiteillä viitataan esimerkiksi liiketoimintaosaamisen, kansainvälistymisen, tuotteiden, palvelujen ja tuotantomenetelmien kehittämiseen. Avustusta voi hakea ELY-keskuksesta, ja sen enimmäismäärä on 50 prosenttia hankkeen kokonaiskustannuksista. Rahoitusta

kohdennetaan hankkeisiin, joilla yritys joko tehostaa tai monipuolistaa toimintaansa, tai suuntaa sitä uudelleen. Käytännössä hyväksyttäviksi menoiksi lasketaan muun muassa ulkopuoliset palvelut, palkka- ja matkamenot, osallistuminen messuille sekä tuotteiden kehittämiseen liittyvät raaka-aine- ja puolivalmistehankinnat. Avustukset maksetaan vasta toimenpiteiden toteuttamisen jälkeen. Yritys hyötyy ELY-keskusten avustuksista etenkin riskienhallinnassa: syntyviin lisäkustannuksiin saatava rahallinen apu auttaa jakamaan merkittävien hankkeiden toteutukseen liittyvää riskiä. (Team Finland 2015c)

7 PIENPANIMON KANSAINVÄLISTYMINEN

Maku Brewingiä voi ajatella siinä mielessä ”epätyypillisenä” yrityksenä alallaan, että se jo poikkeuksellisen nuorena ja vielä kotimaan toimintaa kasvattaessaan haluaa luoda katseitaan ulkomaille. Nykyajan globalisoituvassa maailmassa tämä voidaan tulkita kuitenkin pelkästään positiiviseksi lähestymistavaksi: haetaan aktiivisesti kasvua kansainvälisiltä markkinoilta, eikä odotella passiivisen kansainvälistymisen pakkoa ja herätä yhtäkkiä tilanteeseen, jossa asiakkaat ja kilpailijat ovat jo kansainvälistyneet. Pääasiallisena motiivina Maku Brewingin kansainvälistymiseen voidaan pitää halua kasvaa yrityksenä. Halun taustalla on luonnollisesti yrityksen johdon tahto kansainvälistyä, ja vaikka kotimaan työntekijät, eli markkinoiden rajalliset mahdollisuudet, ovat toki tiedossa, niin enemmän kansainvälistymiseen houkuttavat ulkomailla piilevät vetotekijät; kansainvälisten markkinoiden mahdollisuudet, isompi koko – nopeampi kasvu.

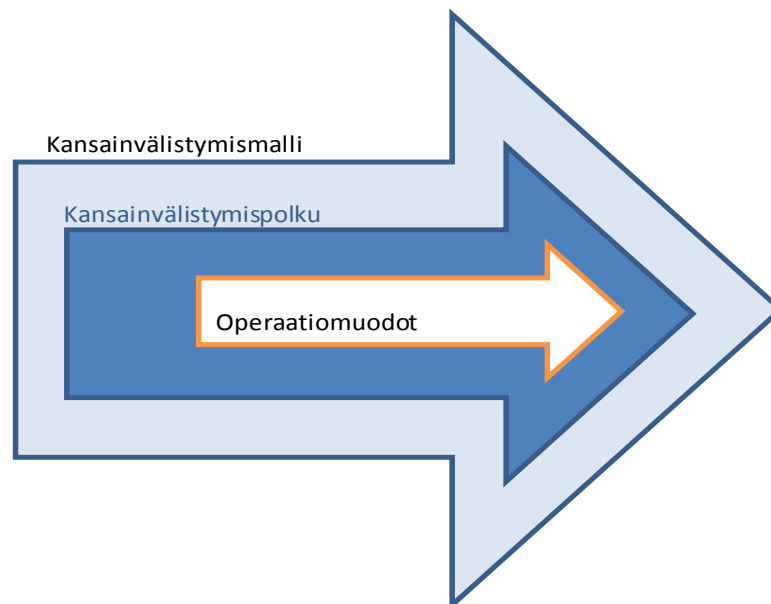
Kun yritys kansainvälistyy, täytyy sen vastata kysymyksiin:

1. Mitä?
2. Minne?
3. Miten?

Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti kohtaan kolme, *miten?* Toimeksiantaja Maku Brewing oli määritellyt jo lähtötilanteessa (vastaukseksi kysymykseen kaksi) kohdemarkkinaksi Ruotsin, mikä vastaa myös yleistä määritelmää siitä, että kansainvälistyminen aloitetaan usein kotimaan markkinoita psyykkisesti lähellä olevista markkinoista – ja toiminnan kehittyessä siirrytään yhä kaukaisemmille markkinoille. Koska kansainvälistyminen on toimeksiantajayritykselle uusi asia, vastataan kysymykseen numero yksi yleisemmällä tasolla ja määritellään vientituotteeksi käsityöläisolut/-oluet, ja näin ollen keskitytään suurempiin linjoihin kansainvälistymisstrategian määrittämisessä.

Ennen kuin siirrymme määrittelemään Maku Brewingin kansainvälistymisprosessia, on tärkeää määritellä käytettävät kansainvälistymisen teorial sen pohjalle prosessia tukemaan. Tässä tutkimuksessa

kansainvälistymismallin ajatellaan olevan se suurin viitekehys, josta selviää, mitkä tekijät ovat tärkeimpiä ja avainasemassa menestyksekkään kansainvälistymisstrategian rakentamiseksi. Kansainvälistymispolku on jo enemmän askel toimintaan, yrityksen kasvun takaamiseksi, ja operaatiomuodon valinta sekä operaatiostrategian muodostaminen kertoo jo käytännössä, mitä tullaan tekemään. Kuva 6 havainnollistaa teoriakehyksen avulla muodostettavaa kansainvälistymisstrategiaa tässä tutkimuksessa: miten eri teoriat sijoittuvat suhteessa toisiinsa, miten ne muodostavat kokonaisuuden, kaikkien kuitenkin pyrkiessä kohti samaa päämäärää, kansainvälistymistä.



Kuva 6. Kansainvälistymisen teoreettisen viitekehysten rakenne

7.1 Kansainvälistymismallin valinta

Aiemmin tutkimuksen teoriaosassa esiteltiin muutama pk-yrityksille sopiva kansainvälistymismalli. Ennen kuin alamme muodostaa Maku Brewingille sopivaa kansainvälistymispolkua, tulee tarkastella asiaa laajemmassa viitekehyksessä, ja määrittellä, minkä teorian mukaan kansainvälistymistä lähdetään viemään eteenpäin.

7.1.1 Uppsala-mallin soveltuvuus

Uppsala-mallin mukaan kansainvälistyminen etenee tiivistetysti seuraavasti: yritys hankkii kotimaassaan ensin vahvan aseman omalla alallaan, jonka jälkeen aloittaa ulkomaiset toiminnot asteittain sellaisessa maassa, joka on kulttuurisilta tekijöiltään mahdollisimman lähellä yrityksen kotimaata. Toimintoja laajennetaan pikkuhiljaa markkinatietämyksen karttuessa ja yrityksen asema vahvistuu kohdemarkkinoilla. Tämä pätee Maku Brewingin tapaukseen muuten mainiosti, lukuun ottamatta sitä, että yritys ei ole ehtinyt vielä hankkia kovin vahvaa asemaa kotimaassa. Mutta mitä oikeastaan tarkoitetaan tällä ”vahvalla asemalla”? Vahva asema pienpanimoiden joukossa? Vahva asema olutpanimoiden joukossa? Vai kenties vahva asema juomavalmistajien joukossa? Kansainvälistyviltä yrityksiltä ei kuitenkaan odoteta, että ne olisivat oman alansa johtavia toimijoita – tällöin kansainvälistyvien yritysten joukko olisi luonnollisesti hyvin, hyvin pieni. Uppsala-mallin viitekehyksessä viitataan luultavammin siihen, että yrityksellä tulee olla vakaata liiketoimintaa omalla toiminta-alueellaan kotimaassa. Yrityksen tulee tietää, mitä se tekee sekä aikoo tehdä tulevaisuudessa, mitkä ovat sen ydinosaamisalueet ja kilpailuvaltit. Mikäli ”vahva asema” määriteltäisiin tällä tavoin, täyttäisi Maku Brewing tunnusmerkit.

Uppsala-mallin mukaiseen kansainvälistymiseen kuuluu kuitenkin myös neljä eri vaihetta:

1. Yrityksellä ei säännöllistä vientiä.
2. Yrityksellä vientiä itsenäisten edustajien kautta.
3. Yritys myy oman myyntiyhtiön kautta.
4. Oma tuotanto/valmistusyksikkö kohdemaassa.

Tämä vaihemalli voisi sopia myös Maku Brewingin tapaukseen. Kansainvälistyminen voitaisiin toteuttaa viennin aloittamisella, mutta oman myyntiyhtiön ja oman valmistusyksikön perustaminen kohdemaahan kuulostaa kaukaiselta ajatukselta – ainakin ne vaatisivat paljon investointeja. Alkuperäinen Uppsala-malli on hyvin perinteinen, orgaaniseen kasvuun sopiva kansainvälistymisen malli, joka vie paljon aikaa ja yrityksen voimavaroja – eikä

siinä vielä huomioida globalisaation vaikutuksia oppimisprosessiin tai ylipäänsä tapaan tehdä liiketoimintaa.

Mutta – koska Johanson & Vahlne täydensivät myöhemmin teoriaansa vastaamaan paremmin nykyajan liiketoimintaympäristöä, voimme tutkia vuonna 2009 muodostetun teorian sopivuutta Maku Brewingin kansainvälistymiseen. Kun aiempi Uppsala-malli turvautui kokemuseräiseen tietoon ja menestykseen oman oppimisen seurauksena, on uudessa mallissa hyödynnetty verkostoja ja oppimista muiden alan toimijoiden kautta. Tämä tuntuu luonnolliselta toimintatavalta ja sopivalta alkuasetelmalta jo sitä ajatellen, että Maku Brewing on rakentanut Suomen toimintonsa myös verkostojen avulla. Koska kansainvälistyminen on uusi asia yritykselle, on kokemuksen hankinta ja tietämyksen kasvattaminen avainasemassa. Suuria investointeja ei ole mahdollista vielä tässä vaiheessa tehdä, ja markkinoista tiedetään jonkin verran, mutta käytännön tasolla toimimisesta vähemmän. Näin ollen päivitetyn Uppsala-mallin teoriapohja vaikuttaisi sopivan erittäin hyvin yrityksen tilanteeseen ja tarkoitukselle: yrityksellä on mahdollisuus hyödyntää verkostoa tiedon hankintaan ja solmimalla liiketoimintasuhde yhden toimijan kanssa avautuu parhaimmassa tapauksessa uusia mahdollisuuksia muiden alalla toimivien kanssa. Uppsala-mallin ajatus kansainvälistymisestä oppimisprosessina istuu Maku Brewingin tavoitteisiin: koska kansainvälistyminen on yritykselle uusi asia, yksi tärkeimmistä tavoitteista on *oppia* jatkuvasti, ja sitä kautta vahvistaa toimintaa. Uppsala-mallin mukaisessa kansainvälistymisessä Maku Brewing olisi lähtötilanteessa yrityksenä ulkopuolinen (outsider) – mutta sen täytyisi keksiä keino päästä sisäpiiriläiseksi (insider), jotta menestyksekkästä liiketoimintaa voisi kehittää.

7.1.2 Verkostomallin soveltuvuus

Pienpanimon kaltaiselle pk-yritykselle, jolla on ongelmana resurssien, tiedon ja kokemuksen puute, sopiva kansainvälistymismalli voisi olla myös verkostomalli. Koska kansainvälistyminen on Maku Brewingille uusi asia, eikä sen nykyisessä verkostossa ole potentiaalisia linkkejä ajatellen kohdemarkkina-alueetta, olisi

uusien suhteiden solmiminen kohdemaan verkostossa todennäköisin vaihtoehto kansainvälistymisprosessin aloittamiseen. Verkoston avulla yrityksen sisäiset voimavarat ja tietämys kasvavat, markkinaosaaminen vahvistuu ja yritys voi verkoston avulla lisätä niukkoja resurssejaan.

Verkostomallin mukaisessa kansainvälistymisessä yritykselle ja markkinoille voidaan määritellä kansainvälistymisen asteet, jotka antavat viitteitä siitä, miten kansainvälistymispolku voisi muotoutua ja mitä toimia se voisi sisältää. Luonnollisesti Maku Brewingin kansainvälistymisaste on alhainen, sillä yrityksellä ei ole aikaisempaa kokemusta kansainvälisestä toiminnasta ja näin ollen yrityksellä ei juuri ole asemia kansainvälisissä verkostoissa. Markkinoiden kansainvälistymisastetta on vaikeampi arvioida, sen tulisi kertoa kansainvälisestä kilpailutilanteesta kohdemarkkinoilla. Tutkimuksen aiemmassa osassa selvitimme Ruotsin markkinoiden erityispiirteitä ja myös pienpanimokulttuurin nousua – tämän perusteella voidaan sanoa, että markkinoiden kansainvälistymisaste tuskin on ainakaan matala. Markkinajohtaja olutalalla on tanskalaisjätti Carlsberg, joten jo siitä voidaan päätellä, että kansainvälistä kilpailua on. Luonnollisesti käsityöläisoluuet kilpailevat toisia käsityöläisoluuita vastaan, ja isot ”bulkki”-oluuet ovat oma lukunsa, mutta koska markkina-analyysin mukaan myös Ruotsissa eletään ”pienpanimobuumia”, voidaan olettaa, että markkinoiden kansainvälistymisaste on ainakin nousussa. Koska markkinoiden kansainvälistymisastetta ei varmuudella pystytä määrittelemään alhaiseksi, saati korkeaksi, sijoittuu Maku Brewing kansainvälistymissuunnitelmineen käytännössä jonnekin aikaisen aloittajan (early starter) ja myöhäisen aloittajan (late starter) välimaastoon. Yrityksellä on, kuten aikaisella aloittajalla, vain vähän tietoa markkinoista ja harvoja kansainvälisiä suhteita. Se on myös oikeissa aloittaa kansainvälisen toimintansa ”tutuista” lähimarkkinoista. Luultavasti markkinoille menessään se törmää myöhäiselle aloittajalle tuttuun valmiiseen verkostoon, jossa yhteistyötoiminnot ovat kehittyneet. Siitä, kuinka pitkälle verkosto on kehittynyt, ei ole näin verkoston ulkopuolisena tietoa, mutta riskejä parhaiten hallitakseen kannattaa varautua myöhäisen aloittajan tilanteeseen, jossa kiinteään verkostoon on hankala päästä. Aikainen aloittaja käyttää ulkomaista välittäjää, jolloin yritys hyötyy ulkopuolisen verkostoasemasta ja tiedon puutteen vaikutus

poistuu – myöhäinen aloittaja keskittyy erikoistumaan ja sopeutumaan toimialan sekä asiakkaiden vaatimuksiin.

7.1.3 Sopivan kansainvälistymismallin muodostaminen

Mikä kansainvälistymismalli voisi soveltua sitten tähän tutkimukseen, osaksi Maku Brewingin kansainvälistymistä? Kuten tutkimuksen teoriaosassakin mainittiin, eivät kansainvälistymismallit ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin täydentäviä. Kansainvälistymisprosessit yrityksissä ovat usein hyvinkin erilaisia, ja nykypäivänä harvan yrityksen kansainvälistyminen noudattaa jotain tiettyä teoreettista mallia. Näitä ajatuksia hyödyntäen tutkimuksessa on muodostettu Maku Brewingin tilanteeseen sopiva malli, joka on eräänlainen yhdistelmä Uppsala- ja verkostomallista.

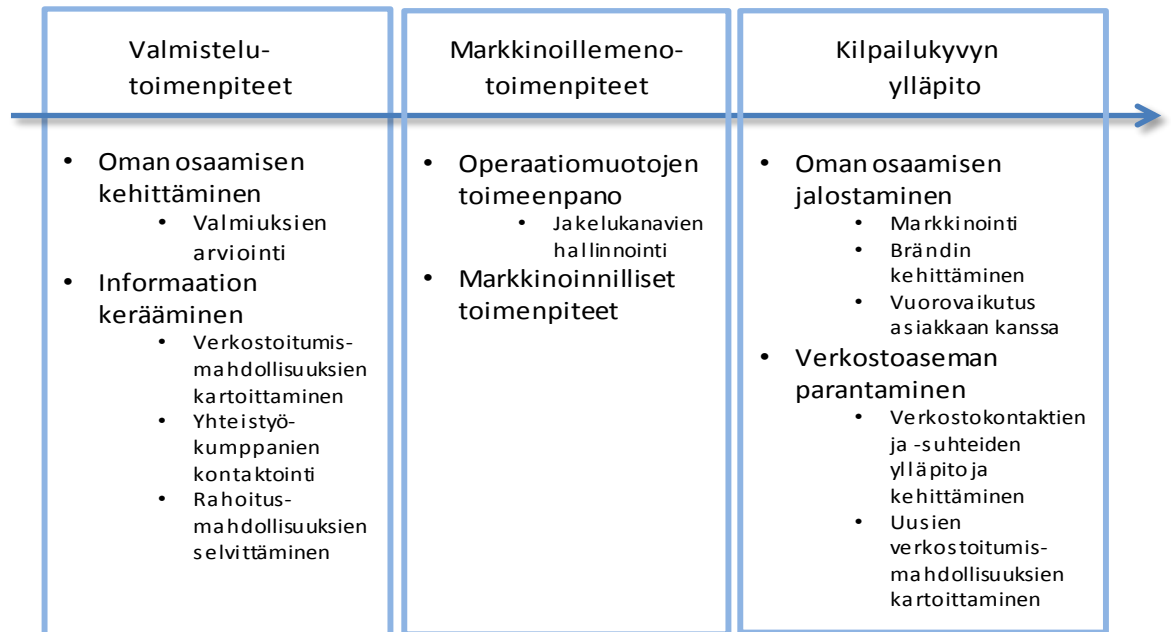
Uppsala-mallista unohdetaan toistaiseksi vaiheet, jotka tähtäävät oman valmistusyksikön avaamiseen kohdemarkkinoilla, sillä ne eivät istu tällä hetkellä Maku Brewingin tavoitteisiin. Sen sijaan Uppsala-mallista hyödynnetään liiketoimintaverkoston kansainvälistymismallia, ja taustalla piilevää ajatusta oppimisesta ja tietämyksen kasvattamista menestyksekkään kansainvälistymisen avaintekijöinä. Yritystä ajatellaan verkoston ulkopuolisena (outsider), jonka tarkoituksena on päästä sisäpiiriläiseksi (insider). Tähän hyödynnetään verkostomallin ajattelutapaa kansainvälistymisestä: yritys, jolla ei ole kokemusta kansainvälistymisestä aloittaa verkostoitumisen luomalla uusia suhteita kohdemaan verkostoissa. Verkostomallista hyödynnetään myös kansainvälistymisasteen yhteenvetoa: Maku Brewingiä ajatellaan myöhäisenä aloittajana, jonka tulee miettiä keinoja erikoistumiseen ja asiakkaiden vaatimuksiin sopeutumiseen erottuakseen niin paikallisista kuin kansainvälisistä kilpailijoista Ruotsin markkinoilla. Tiedon puutteen vaikutusta voidaan yrittää minimoida löytämällä kumppani, jonka verkostoasemasta voidaan hyötyä ja kasvattaa sitä kautta omaa osaamista.

laajeneminen ja kasvu. Born global -polku on jo lähempänä nopean kansainvälistymisen ansiosta, mutta koska Maku Brewingin visio ja missio ovat kuitenkin pääasiassa kotimaan markkinoilla, istuu yrityksen strategiaan paremmin orgaanisen kasvun ja born global -polkujen välimuoto, eli yhteistyöhön perustuvan kasvun polku.

Näin Maku Brewing saa yhdistettyä kansainvälistymisen lähimarkkinoilta pienemmällä riskeillä nopeampaan vaiheittaiseen kasvuun. Yritysyhteistyön sijaan avainsanana on verkosto: todellisuus on se, että Maku Brewingilta itseltään puuttuu melko paljon resursseja kansainvälisen toiminnan aloittamiseen ja ylläpitoon, joten ainoastaan yksi yhteistyökumppani kohdemarkkinoilla ei tule riittämään menestyksekkään toiminnan takaamiseksi. Luomalla suhteita useisiin eri toimijoihin yrityksellä on mahdollisuus luoda omaa jalansijaa Ruotsissa. Verkoston avulla Maku Brewing saa myös lisää tietoa ja vahvistaa omia kykyjä ja resurssejaan kohdemarkkinoilla. Koska panimo haluaa säästää myös mahdollisissa investoinneissa ja muissa kustannuksissa, on yhteistyöhön perustuvan kasvun polku luonnollinen tie kansainvälistymiselle.

Maku Brewing rakentaa jo nyt osin toimintaansa verkostoitumisen avulla kotimaassa, joten myös siksi verkostojen hyödyntäminen naapurimarkkinoilla Ruotsissa on luonnollinen valinta. Koska yritys on nuori, ja verkostoitumisella on ollut suuri merkitys liikevaihdon kasvussa, voidaan toimintakaaren kehityksessä nähdä viitteitä myös ”born networking” -yritystoiminnasta. Täysin ei kotimaan toiminta täytä ”born networking” -toiminnan tunnusmerkkejä, sillä yritys on toteuttanut myös sisäistä kasvua. Kansainvälistymisessä tilanne voisi olla kuitenkin eri, sillä mikäli kansainvälinen kasvu perustetaan alusta pitäen verkostoitumiselle, noudattelee yritys yhteistyöpolun sijaan ennemminkin ”born networking” -kansainvälistymispolkua. Todennäköisesti käytännössä Maku Brewing tulee kuitenkin noudattamaan yhteistyöhön perustuvan kansainvälistymispolun periaatteita, sillä vaikka verkostoitumisella tulee olemaan suuri merkitys ja ”born networking” -polun tunnusmerkit osin täytyvätkin, haluaa yritys kuitenkin myös sisäistä kasvua.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluaineiston perusteella Maku Brewingille voidaan määritellä kuvan 8 mukainen kansainvälistymispolku, johon kuuluu kolme eri vaihetta: valmistelutoimenpiteet, markkinoillemeno-toimenpiteet, sekä kilpailukyvyn ylläpito.



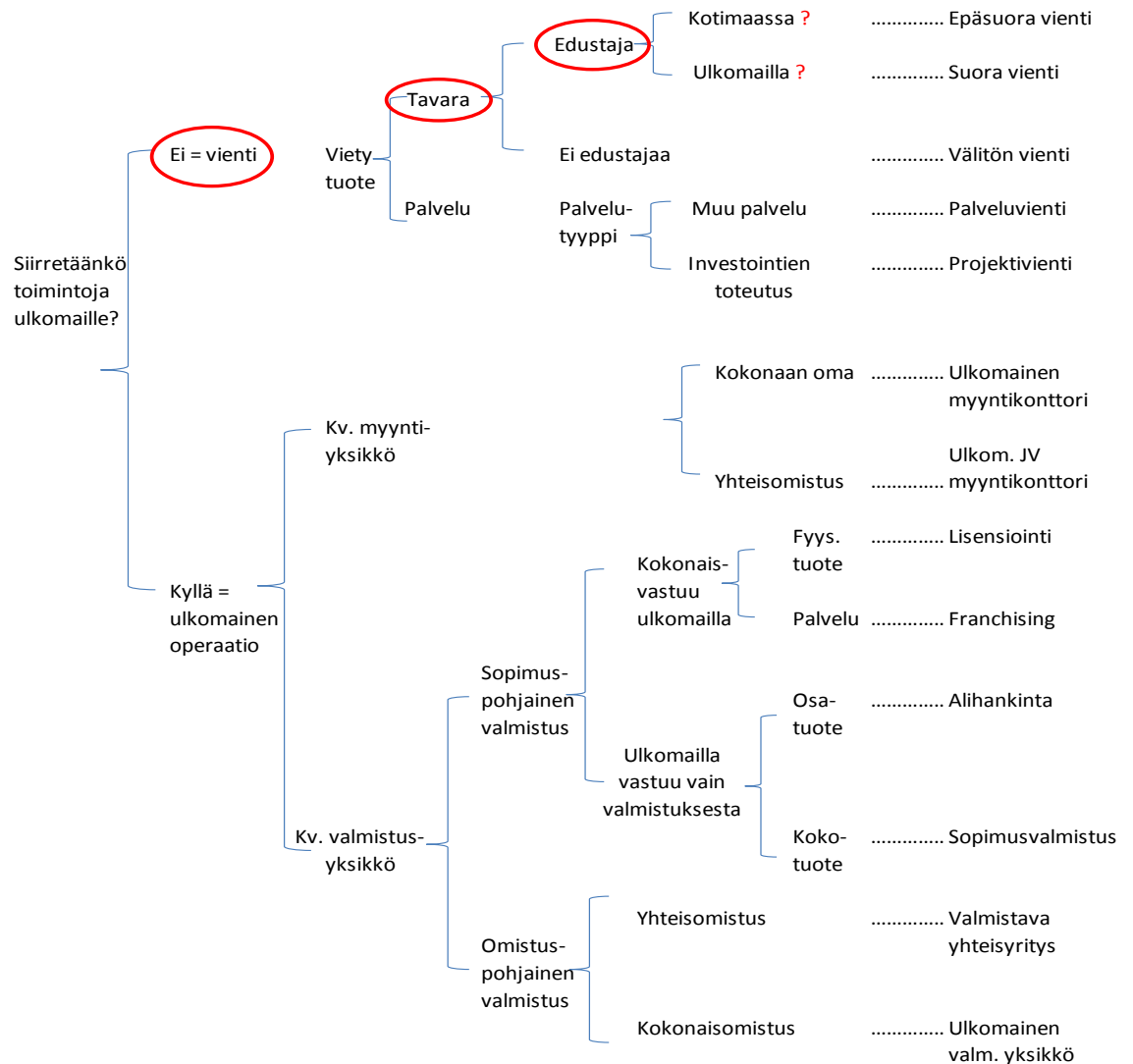
Kuva 8. Maku Brewingin kansainvälistymispolku

Eri osioiden toimenpiteisiin palataan vielä tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa, ennen sitä tulee määritellä Maku Brewingin operaatiostrategia kohdemaassa.

7.3 Operaatiostrategian muodostaminen

Millaisia eri vaihtoehtoja pienpanimolla sitten on muodostaessaan operaatiostrategiaa? Aiemmin jo tutkimuksen teoriaosuudessa kansainvälisistä operaatiovaihtoehdoista karsiutui Maku Brewingille suora tai epäsuora tavaravienti – päätös perustui osin yrityksen omaan strategiaan ja tavoitteisiin, sekä osin Äijön (2008, 115) päätöksentekopuuhun kansainvälisistä toimintavaihtoehdoista. Ohessa vielä päätöksenteko Äijön kuvaa hyödyntäen (kuva 9). Kyseinen päätöksentekopuun mukainen polku on muodostettu

tämänhetkisten tietojen perusteella, ja täytyykin muistaa, ettei se välttämättä sulje pois mahdollisuutta, etteikö joskus toimintoja voisikin siirtää ulkomaille – mutta tuolloin kyseessä olisi paljon suurempi investointi, johon liittyy luonnollisesti myös huomattavasti enemmän riskejä. Riskejä paremmin hallitakseen yrityksellä täytyy olla jo vahvempi pohja kohdemarkkinoista ja yritystoiminnasta.



Kuva 9. Kansainvälisten toimintamuotojen päätöksentekopuu (Äijö 2008, 115)

Kysymysmerkeiksi toimintamuodon puolesta jäävät edustajan kotimaisuus tai ulkomaisuus. Ulkomainen edustaja Äijön päätöksentekopuun asiayhteydessä tarkoittaa kohdemarkkinoilla jo toimivaa ammattilaista, jolla on jo valmiiksi hyvät

yhteydet markkinoilla ja jonka on helppo toimia kyseisessä liiketoimintaympäristössä.

Miten pienpanimon kaltaisen yrityksen kannattaa sitten valita, kumpi olisi parempi vaihtoehto? Aloitetaan määrittelemällä, mikä/kuka tällainen edustaja olisi. Panimoalalla vientiä harjoitettaessa edustajat ovat useimmiten tukkukauppiaita eli tukkureita. Juomateollisuuden tukkureista osa saattaa olla erikoistunut pelkästään maahantuontiin, osa vie kotimaisia tuotteita maailmalle, osa tekee samalla myös kotimaisten tuotteiden jälleenmyyntiä, kun taas osa pyörittää laajasti kansainvälistä toimintaa edustaen useita eri tuotteita/merkkejä.

Useampi haastatelluista oli sitä mieltä, että pienpanimon kansainvälistymisessä ensisijaisessa asemassa on oikean kumppanin (tässä tapauksessa tukkurin) löytyminen.

”Jos omilla tuotteilla haluat mennä (ulkomaille), niin kyllä se partneri täytyy löytää.”

”Oikean kumppanin löytäminen on kriittistä.”

”Kun oikea kumppani löytyy, saattavat markkinat aueta ihan eri tavalla.”

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että edustajan valinta riippuu paljon yrityksen tavoitteista, ja etenkin minne halutaan kansainvälistyä. Usein saatetaan aloittaa yhdeltä markkina-alueelta, mutta toiminnan edetessä toimintaa halutaan laajentaa – ja silloin on hyötyä jo valmiiksi verkottuneesta yhteistyökumppanista.

Kotimaisella edustajalla on omat hyvät puolensa: saadaan kumppani, jonka kanssa on vaivatonta tehdä liiketoimintaa yhteisellä kielellä, ja samanlaisen yrityskulttuurin arvoja noudattaen. Eräässä haastattelussa tuli ilmi esimerkiksi Baltiassa toiminnan haastavuus paikallisten edustajien kanssa:

”Suomessa toimittaessa on totuttu siihen, että kun sovitaan jotain, siitä pidetään kiinni. Baltian maissa toimittaessa täytyy muistaa, että jos sovitaan jotain, ei se välttämättä tapahdu. Sopimukset täytyy kirjata tarkkaan.”

Pohjoismaissa yrityskulttuuri on samantapaisempi, minkä vuoksi asiointi voi olla helpompaa myös ulkomaisen (pohjoismaisen) toimijan kanssa, mutta sopimusten tarkassa laatimisessa ei nähdä silti mitään haittaa.

Täytyy kuitenkin muistaa, että kotimaisella edustajalla ei välttämättä ole niin vahvoja verkostoja kohdemaassa, kuin mitä paikallisella edustajalla saattaisi olla. Maku Brewingin tapauksessa parhain vaihtoehto olisi sellainen edustaja, jolla olisi hyvät suhteet useassa eri maassa – tässä tutkimuksessa kansainvälistymisen aloitusmaaksi on määritelty Ruotsi, mutta yrityksen tavoitteisiin kuuluu luonnollisesti kasvaa edelleen, ja tulevaisuudessa kansainvälistyä laajemmallekin. Esimerkki tällaisesta edustajasta on kotimainen Captol Invest Oy, jonka toimialaan kuuluvat juomien maahantuonti ja tukkukauppa Suomessa, Baltian maissa ja Ruotsissa, kalusteiden ja ravintolalaitteiden maahantuonti ja tukkukauppa Suomessa, ravintolatoiminta, panimotoiminta sekä yleinen tukkukauppa. (Captol Invest 2015)

7.4 Edustajasuhteen luominen

Menestyksekkäässä viennissä avainasemassa on oikea kumppani – miten näitä kumppaneita sitten löydetään? Haastattelujen ja tutkimukseen hankitun muun aineiston perusteella tähän on kaksi eri päätapaa:

1. Aktiivinen verkostoituminen alalla
 - a. Alan messut tai olutfestivaalit
 - b. Kilpailut
 - c. Pienpanimoiden kansainvälinen yhteistyö
2. Kansainvälistymiseen erikoistuneiden organisaatioiden apu

Kaikkiin etsintätapoihin täytyy yhdistää oma aktiivisuus ja sen merkitys hyvän kumppanin etsimisessä ja löytämisessä. Joskus kumppani voi löytyä myös yksinkertaisesti internetistä etsimällä, mutta suhdetta voi olla vaikea alkaa luomaan etenkin eri maasta käsin. Yllä luetellut tavat antavat parhaimmat

lähtökohdat luottamuksen rakentamiselle ja menestyksekkään suhteen luomiselle: siinä parhaimmassa tapauksessa tavataan kasvokkain, esitellään ja testataan tuote ja pystytään avoimemmin keskustelemaan erilaisista yhteistyömahdollisuuksista.

Yksi yleisimmistä tavoista etsiä kansainvälisiä kumppaneita on alan messuille tai olutfestivaaleille osallistuminen. Kun käydään kansainvälisillä messuilla oman brändin ja omien tuotteiden kanssa, saadaan näkyvyyttä, mutta vieläkin tärkeämpänä aspektina luodaan suhteita ja *verkostoidutaan*. Kilpailujen kautta saadaan ensisijaisesti tunnettuutta, mutta etenkin kilpailuihin osallistuttaessa tulee muistaa varautua mahdolliseen kysynnän nousuun: jos menestyy kilpailussa, mutta ei ole tarpeeksi tarjontaa (toisin sanoen ei ole, mitä myydä), on turha yrittää palata mahdollisille ostajille asiaan puolen vuoden päästä paremmalla toimitusvarmuudella. Kilpailusta saatu menestyjän markkinointiarvo on silloin jo menetetty, eivätkä jälleenmyyjätäkään halua enää riskeerata omaa myyntiään ottamalla epävarmaa tuotetta valikoimiinsa.

Operaatiostrategiaa määriteltessä ja sopivaa kumppania etsiessä täytyy huomioida myös alalle ominaiset piirteet: miten alalla on kansainvälistytty? Millaisia eri tapoja on olemassa – voisiko joku niistä olla hyödynnettävissä? Tämän vuoksi myös pienpanimoiden kansainvälinen yhteistyö on yksi keino löytää kumppani – kun tehdään yhteistyötä toisen panimon kanssa, verkostoidutaan ja opitaan toiselta, ja parhaimmassa tapauksessa luodaan uusia suhteita alan muihin toimijoihin.

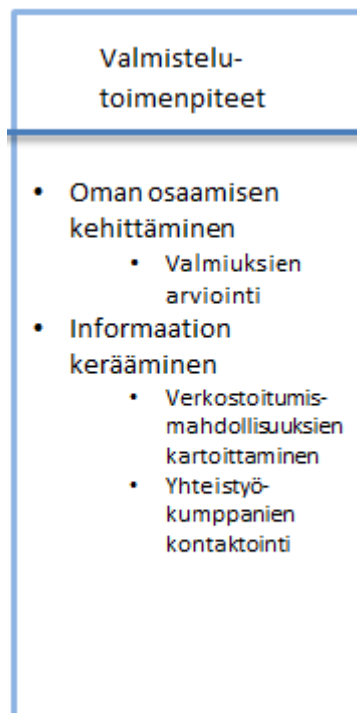
Aiemmin tutkimuksessa esiteltiin organisaatioita, jotka tarjoavat myös apua alan kontaktien löytämiseen kohdemaassa. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari tarjoaa paikallisia kontakteja kansainvälistymisprosessin osana maksullisesti, FinPron kautta vastaavia kontakteja voisi saada veloitusetta.

8 MAKU BREWINGIN KANSAINVÄLISTYMISSPOLKU

Tutkimuksen aiemmassa vaiheessa muodostettiin Maku Brewingille sopiva kansainvälistymispolku, joka koostui kolmesta eri osa-alueesta: valmistelutoimenpiteet, markkinoillemenotoimenpiteet ja kilpailukyvyyn ylläpito. Seuraavassa osiossa avataan tarkemmin eri osa-alueiden sisältöä.

8.1 Valmistelutoimenpiteet

Kansainvälistyminen alkaa luonnollisesti siihen valmistautumalla. Maku Brewingin tapauksessa valmistelutoimenpiteisiin on luettu erityisesti oman osaamisen kehittäminen kansainvälistymisen vaatimalle tasolle, sekä tarvittavan informaation kerääminen (Kuva 10). Tämä tutkimus on yritykselle myös eräänlainen osa valmistelutoimenpiteitä, sillä tarkoituksena on parantaa Maku Brewingin valmiuksia kansainvälistyä, kerätä tietoa ja valmistaa osaltaan yritystä kansainvälistymisprosessin varsinaiseen käynnistämiseen.



Kuva 10. Kansainvälistymisen valmistelutoimenpiteet

8.1.1 Oman osaamisen kehittäminen

Oman osaamisen kehittämiseen sisältyy omien valmiuksien arviointi, jota voi olla vaikea tehdä, mikäli kansainvälistymispolku ei ole selvillä. Toki yleistä kansainvälistymisvalmiutta voidaan arvioida, mutta jos ei ole tietoa, minne tai miten kansainvälistymistä lähdetäisiin toteuttamaan, ei valmiuksienkaan arviointi ole tarpeeksi spesifiä. Tämän vuoksi Maku Brewingin kansainvälistymisvalmiuksia arvioidaan vasta tässä vaiheessa tutkimusta.

Valmiuksien kartoittamiseen esiteltiin aiemmin teoriaosiossa Äijön (2008, 25-26) yhdeksän kysymyksen testimalli: jos suurin osa vastauksista on kielteisiä, kannattaa kansainvälistyminen aloittaa tiedon hankinnasta ja systemaattisesta suunnittelusta. Koska kansainvälistyminen on Maku Brewingille uusi asia, ja Ruotsi kohdemarkkinana melko tuntematon, saadaan tulokseksi kielteisten vastausten enemmistö. Näin ollen kansainvälistymisprosessin aloitus ohjautuu tiedon hankintaan ja suunnitteluun – jotka sattuvat myös olemaan tämän tutkimuksen tavoitteina. Äijön testikysymyslista havainnollistaa hyvin, että kansainvälistymistä kannattaa pohtia kriittisesti usealta eri kantilta, ja yrityksen johdon tulisi käydä kysymykset läpi, mutta listan läpikäyminen ei kuitenkaan varsinaisesti paranna yrityksen valmiuksia kansainvälistyä. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty Vahvaselän (2009, 109) sisäisen analyysin kohdealueita, ja sitä mukaillen valittu valmiuksien kartoittamiseen Maku Brewingille keskeisiä asioita (kuva 11).



Kuva 11. Kansainvälistymisvalmiuksien kartoittaminen (mukaihen, Vahvaselkä 2009, 109)

Perusvalmiuksien arviointi lähtee liiketoimintasuunnitelman arvioinnista: millainen on yrityksen liiketoimintasuunnitelma, voiko se toimia myös kohdemaassa? Tässä tutkimuksessa emme avaa Maku Brewingin liiketoimintasuunnitelmaa, mutta siitä voidaan todeta, että koska Ruotsin ja Suomen markkinat ovat verraten hyvin samankaltaiset ja pienpanimotrendi on myös kohdemaassa valloillaan, on liiketoimintasuunnitelma hyvin sovellettavissa myös kohdemarkkinoilla. Yhteistyö- ja verkottumismahdollisuudet ovat kotimarkkinoilla hyvät, ja tuleekin arvioida, minkä takia ne ovat täällä hyvät: voiko samankaltaisia toimintatapoja hyödyntää myös kohdemarkkinoilla? Yhteistyö ravintoloiden ja toisten panimoiden kanssa on toiminut erittäin hyvin, miten ne saataisiin toimimaan hyvin myös Ruotsissa? Talusanalyysiin sisältyy

yrittäjien nykyisen taloustilanteen arviointi sekä rahoitusmahdollisuuksien selvittäminen. Maku Brewingin tapauksessa rahoitusmahdollisuudet olisi hyvä selvittää jo tässä vaiheessa: koska kansainvälistymiseen ei ole varaa investoida suuria summia rahaa, on hyvä ottaa selville, mitkä ovat mahdollisuudet saada tarvittavaa tukea esimerkiksi tuotantokapasiteetin kasvattamiseen. Konkreettinen askel rahoitusmahdollisuuksien selvittämiseen on hyödyntää Team Finlandin tarjoamia apukeinoja ja olla yhteydessä Finnveraan ja ELY-keskukseen. Tässä vaiheessa voi olla myös hyödyllistä olla yhteydessä FinProhon ja käyttää veloittamattomia neuvontapalveluja hyödyksi yleisen kansainvälistymisvalmiuden arvioinnissa.

Henkilöstön valmiuksien arviointi kiteytyy oikeastaan sen riittävyteen. Kielitaitoa voidaan arvioida, ja totta kai Ruotsiin kansainvälistyessä ruotsin kielen taito on etu ja osaltaan pienentää kulttuurien välistä eroa, ja auttaa sitä kautta luomaan suhteita, mutta nyky maailmassa liiketoiminta englannin kielellä on niin yleistä, että muulla kielitaidolla ei ole (ainakaan Ruotsin tapauksessa) merkitystä menestyksekkään kansainvälistymisstrategian luomisessa. Koska Maku Brewingin henkilöstön englannin kielen taito on erittäin hyvä, todetaan kielitaito vain kansainvälistymisvalmiuksia parantavaksi tekijäksi. Henkilöstön riittävyttä arvioidessa täytyy huomioida valittu kansainvälistymispolku. Oikeastaan jo valmistelutoimenpiteissä alkaa sopivan kumppanin etsintä, johon pitäisi pystyä irrottamaan yrityksen ”normaalista” toiminnasta vähintään yksi henkilö. Tämän henkilön pitäisi pystyä tavoitteellisesti etsimään sopivia kumppaneita tutkimuksessa aiemmin esiteltyjen toimintatapojen mukaan. Toki myöhemmässä vaiheessa, mikäli vientitoiminta käynnistyy sopivan kumppanin löydyttyä, täytyy arvioida myös uudestaan, tarvitaanko esimerkiksi kohonneiden valmistusmäärien takia lisää henkilöstöä tuotantoon avuksi.

Tuotantokapasiteettivalmiuksia arvioitaessa täytyy oikeastaan arvioida yrityksen valmiuksia laajentaa omaa tuotantokapasiteettiaan. Tällä hetkellä kapasiteetti on melko lailla käytössä kotimaan tuotannossa, ja mikäli halutaan viedä omaa olutta maailmalle oman tuotannon kautta, täytyy tuotantokapasiteettia lisätä. Tämä kiteytyy oikeastaan tarvittavan rahoituksen saamiseen: onko yrityksen

taloudellinen tilanne sellainen, että lisäkapasiteettiin voidaan itse investoida, vai tarvitaanko ulkopuolista rahoitusapua? Maku Brewingin tapauksessa tämänkin voi sisällyttää rahoitusmahdollisuuksien selvittämiseen Finnveralta ja ELY-keskukselta.

Tuotteen valmiuksia arvioitaessa täytyy arvioida uudelleen tuotteen kilpailutekijät: voidaanko kotimaan ylivoimatekijöitä hyödyntää myös Ruotsin markkinoilla? Maku Brewing on pärjännyt kotimaan markkinoilla tuotteiden makuominaisuuksien sekä ennen kaikkea markkinoinnin avulla. Investoinnit yrityksen alkutaipaleella ovat auttaneet yritystä siinä, että liiketoimintaa on voitu tehdä isommin kuin esimerkiksi vastaavat kilpailijat. Tarvitseeko tuotteita sopeuttaa uusille markkinoille? Yrityksen lähtökohta on, että samalla brändillä mennään – Maku Brewing sisältää toki suomenkielisen komponentin, mutta on onneksi nimenä helppo lausua. Tuotteiden nimet ovat lähtökohtaisesti englanninkielellä, mutta etiketit voidaan tarvittaessa toki kääntää. Lainsäädännöllisesti tärkein tekijä Ruotsin markkinoilla erona Suomen markkinoihin on ”maitokauppaoluisiin” säädetty alkoholin vahvuusraja 3,5 %, joka Suomessa on vastaavasti 4,7 %. Raja vaikuttaa luonnollisesti myyntikanavien valikoitumiseen, sillä tällä hetkellä Maku Brewingillä ei ole valikoimissa (eikä suunnitteilla) yhtään alle 3,5 prosentin vahvuista olutta. Myyntikanavien valikoituminen riippuu toki paljolti valittavasta edustajasta/yhteistyökumppanista, mutta raja tulee muistaa, kun mahdollisen kumppanin jo olemassa olevia myyntikanavia arvioidaan.

Tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa tuli esiin myös tuotteen tasalaatuisuuden varmistaminen: kun tuotantomäärät kasvavat, on tärkeää, että tuotteen laatu pysyy samana. Tässä avainasemassa on oma laaduntarkkailu, mutta on hyvä verrata myös reklamaatioiden määrää suhteessa valmistusmääriin. Näillä arviointitekijöillä mitatessa voidaan sanoa, että Maku Brewingin valmiudet laatujohtamisessa ovat hyvät.

Arviointi kilpailutilanteesta ja yrityksen oma sijoittuminen Ruotsin markkinoilla on hankalampaa ulkopuolisena, mutta tässä yrityksen kannattaa käyttää apuna etenkin FinPron maksuttomia neuvontapalveluita. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että valmiudet hyvään asemaan kilpailijoiden joukossa on, mikäli yritys onnistuu löytämään oikean kumppanin – avain on verkostoitumisen onnistumisessa.

Valmiuksien arviointi on erittäin tärkeä osa kansainvälistymisen valmistelutoimenpiteitä, mutta sitäkin tärkeämpää on reagoida saatuihin arvioihin, ja kehittää omaa toimintaa vaadittavalle tasolle, jotta kansainvälistymisprosessin aloittamiselle saadaan parhaat mahdolliset lähtökohdat.

8.1.2 Informaation kerääminen

Kansainvälistymiseen tarvittavan informaation kerääminen on avainasemassa sen valmistelutoimenpiteissä. Jo kansainvälistymisteorioita määritellessä tuli ilmi, että mitä enemmän tietoa hankitaan, sitä enemmän opitaan, ja kun kansainvälistytään verkostoaseman vahvistamisen kautta, on tietämyksen kasvattaminen kaiken keskiössä.

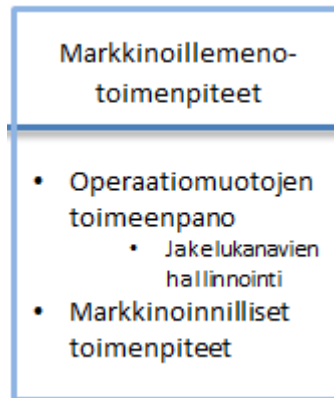
Valmistelutoimenpiteiden osalta informaation kerääminen on jaettu verkostointimahdollisuuksien kartoittamiseen sekä mahdollisten yhteistyökumppanien kontaktointiin. Tutkimuksen aiemmassa vaiheessa esiteltiin verkostointimahdollisuudet edustajasuhteen luomiselle ja etenkin mahdollisuudet tavoitteelliselle yhteistyökumppanin etsimiselle. Onnistunut verkostoituminen alalla edellyttää yrityksen omaa aktiivisuutta, osallistumista alan tapahtumiin etenkin kohdemarkkinoilla sekä myös mahdollisten yrityskontaktien hyödyntämistä. Koska kansainvälistyminen on Maku Brewingille uusi asia, eikä valmiita kontakteja Ruotsiin ole, olisi tärkeää käyttää kaikki mahdollinen apu tarvittavien kontaktien löytämiseksi. Tässäkään kannattaisi hyödyntää organisaatioiden tarjoamaa apua, ja etenkin FinPro maksuttomalla neuvonnallaan ja verkostointimahdollisuuksillaan kannattaa ottaa osaksi verkostointimahdollisuuksien kartoittamista. Suomalais-ruotsalainen

kauppakamari on toinen organisaatio, jolta voi saada apua kontaktien luomisessa, mutta pienenä yrityksenä kannattaa aloittaa maksuttomista palveluista. Koska molemmat organisaatiot kuuluvat Team Finlandin alle, voi FinPron kartoittamisen jälkeen arvioida uudestaan, onko tarvetta maksullisille palveluille – ja saadaanko niille rahoitusta.

Yhteistyökumppaneiden kontaktointi ja mahdolliset sopimusneuvottelut ovat oleellinen osa valmistelutoimenpiteitä – mikäli sopivaa kumppania ei löydy, tai haluttua sopimusta synny, ei markkinoillemenotoimenpiteetkään voi alkaa. Parhaimmassa tapauksessa yhteistyökumppanien kontaktointi alkaa jo esimerkiksi alan tapahtumista kasvokkain, jolloin liiketoimintasuhteen luottamusta aletaan jo rakentaa henkilötasolla. Organisaatioiden kautta tulleista ehdotuksista voi puolestaan löytyä erittäin hyviä edustajaehdokkaita, sillä alan tapahtumistakaan ei voi olettaa löytävänsä kaikkia vaihtoehtoja. Kontaktointi riippuu siis hyvin paljon valitusta yhteistyökumppanista, mutta tärkeintä on muistaa, että vaikka liiketoimintaa tehdään Pohjoismaissa hyvin samalla tavalla ja luottamuksen rakentamisen lähtökohdat ovat jo paremmat kuin esimerkiksi Baltiassa, tulee kaikki oleellinen kirjata tehtyyn sopimukseen ja sopimus käydä huolellisesti läpi.

8.2 Markkinoillemenotoimenpiteet

Kansainvälistymispolun seuraavan askeleen, markkinoillemenotoimenpiteiden (kuva 12) luonteen, määrää tarkemmin löydetyn edustajan mahdollisuudet ja myyntikanavat. Ihannetarkaisu olisi, että sopivan edustajan kautta saadaan tietämys markkinoista, suhteet ja osaaminen kohdemaassa. Täytyy kuitenkin muistaa, että yritys on itse vastuussa menestyksestään ja strategian toteutumisesta kohdemarkkinoilla; edustaja ainoastaan toteuttaa yrityksen määrittelemää strategiaa. Näin ollen osana operaatiomuotojen toimeenpanoa on jakelukanavien hallinnointi (kuva 12).



Kuva 12. Markkinoillemenotoimenpiteet

Jakelukanavien rakenne voi olla hyvinkin moninainen, mutta useimmiten edustajan (olkoon se kotimainen tai ulkomainen) kautta tehdyssä viennissä välikäsiä on useampia ennen kuin tuote päätyy varsinaiselle loppukäyttäjälle. Yrityksen tulee olla perillä jakelukanavien rakenteesta, mutta ennen kaikkea hoitaa edustajasuhdettaan hyvin, sillä usein edustaja on se yrityksen käyntikortti kohdemaassa.

Markkinoinnilliset toimenpiteet osana markkinoillemenotoimenpiteitä voivat olla juuri ne tekijät, joilla pienikin yritys pystyy tehokkaasti kilpailemaan isompiaan vastaan. Varsinaiseen markkinointisuunnitelmaan ei tässä tutkimuksessa oteta kantaa, sillä pääpaino on suuremmassa mittakaavassa kansainvälistymispolun hahmottaminen. Kun sopiva kumppani löytyy, ja jakelukanavat selkiytyvät, tulee yrityksen kuitenkin suunnitella markkinoinnilliset toimenpiteet tukemaan myyntiä valituissa jakelukanavissa.

Markkinoinnin näkökulmasta Maku Brewingille avautuu kuitenkin täysin uusi osa-alue, jonka avulla yritys voi jo ottaa ensiaskelia kohdemarkkinoille ennen kuin sopiva edustaja on löytynyt. Pienpanimoiden kansainvälinen yhteistyö voi olla avainasemassa sopivan edustajan löytämiseksi, mutta sitä voi hyödyntää myös informaation keräämisessä – ja samalla pystytään hakemaan yritykselle jo näkyvyyttä kohdemarkkinoilta.

Pienpanimotoiminnassa on siis olemassa muitakin tapoja tehdä kansainvälistä liiketoimintaa kuin perinteinen vienti. Tutkimukseen tehdyissä haastatteluissa tuli ilmi näiden yhteistyömuotojen suosio etenkin osana kansainvälistymistä.

”Maailmallahan nämä ovat hyvin käytettyjä, ja Suomessakin on ulkomaisia panimoita käynyt. Se on yksi selkeä yhteistyön muoto, mutta jos omilla tuotteilla haluat mennä suomalaisena panimona ulkomaille, niin silloin täytyy partneri löytää.”

Vaikka panimoiden yhteistyömuotoja ei yksistään nähdä tehokkaana tapana tehdä systemaattista kansainvälistä liiketoimintaa, on niillä markkinoinnillista merkitystä etenkin tunnettuuden lisäämisessä.

Gypsy brewing on eräs vaihtoehto, jonka avulla olisi mahdollisuus luoda verkostosuhteita ruotsalaisiin pienpanimoihin ja sitä kautta mahdollisiin edustajiinkin. Toimintamuotoon sisältyy paljon kysymysmerkkejä – kuten tehdäänkö olut alusta loppuun asti itse vai sisältyykö valmistus sopimukseen, kuka hoitaa jakelun jne. Tämä luonnollisesti riippuu hyvin paljon sopimuksen toisesta osapuolesta, eikä etukäteen voida määritellä kaikkia yksityiskohtia. Toki, Maku Brewingin tulee miettiä, mihin he ovat yrityksenä valmiita sitoutumaan. Mitkä ovat sitten vaihtoehdot gypsy brewingin hyödyntämistä ajatellen? Yleisin gypsy brewingin hyödyntämismuoto olisi vuokrata tilat ja laitteisto toiselta pienpanimolta ja mennä itse paikan päälle valmistamaan olutta – sekä luomaan samalla suhteita niin vuokraavaan panimoon kuin mahdollisesti sen sidosryhmiin. Tämä vaatisi Maku Brewingiltä investointeja henkilöstöpuolella: joko yrityksen pitäisi pystyä irrottamaan kotimaan tuotannosta tarvittava määrä tai vastaavasti palkata lisätyövoimaa pystyäkseen jatkamaan kotimaan toimintoja samalla. Toinen vaihtoehto olisi sisällyttää sopimukseen myös valmistus, jolloin työvoimainvestointeja ei tarvitsisi tehdä, mutta se nostaisi vuokraus- ja valmistuskustannuksia – lisäksi arvokas mahdollisuus luoda uusia verkostosuhteita jäisi hyödyntämättä. Koska Maku Brewing tähtää nimenomaan kansainvälistymiseen verkostoaseman parantamisen kautta, ei tämä vaihtoehto sovellu suurempaan kansainvälistymisstrategian viitekehykseen. Gypsy brewingin kaltainen toimintamuoto voisi toimia kansainvälisen liiketoiminnan yhtenä osa-

alueena, mutta kansainvälistymisen ensiaskeleiksi Maku Brewingin tapauksessa se ei ole paras mahdollinen – niin kustannusten, kuin verkostoitumismahdollisuuksienkaan puolesta.

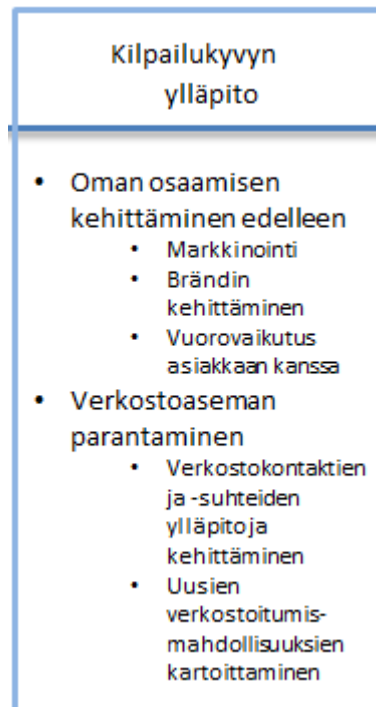
Yhteistyöoluiden suhteen tilanne voisi olla toinen: Maku Brewing voisi etsiä sopivaa yhteistyökumppania ruotsalaisista pienpanimoista kollaboraatio-oluen merkeissä. Etenkin pienille panimoille tämä voi olla erittäin tehokas tapa tehdä jo pienillä investoinneilla kansainvälistä liiketoimintaa – ja toimintatapa hyödyttää molempia osapuolia. Eräs haastatelluista kuvasi esimerkkinä yhteistyöoluen tekemistä seuraavasti:

”Me tehdään teille, te teette meille, jaetaan molemmissa maissa vähän tietoa ja sillä tavalla verkostoitumalla myös ihan pienimmät panimot voi toimia kansainvälisesti.”

Näin molemmat yhteistyön osapuolet saavat markkinoinnillista arvoa ja näkyvyyttä kohdemaassa, mutta samalla avautuu mahdollisuus verkostoitua pidemmälle ja kasvattaa tietämystä. Verkostoaseman parantaminen ja tietämyksen kasvattaminen vievät kansainvälistymisprosessia kuitenkin aina eteenpäin. Yhteistyöoluenkin tekeminen kansainvälisesti vaatii kuitenkin sen sopivan kumppanin, jolloin täytyy taas palata samantyyliisiin keinoihin etsiä yhteistyökumppaneita kuin jo edustajan etsimisessä esiteltiin. Tärkeimpänä väylänä etenkin haastattelujen perusteella nähtiin alan kansainväliset tapahtumat ja siellä verkostoituminen. Yksi vaihtoehto yhteistyöoluisiin voisi olla myös kollaboraatio jonkin ruotsalaisen ravintolan kanssa, mitä kautta saataisiin varmasti mahdollisuus verkostoitua pidemmälle ja löydettäisiin mahdollisia kumppaneita vientiverkoston rakentamiseksi. Panimokumppanin kanssa voidaan kuitenkin parhaimmassa tapauksessa hyödyntää vastavuoroisuuden periaatetta ja syvempää oppimista varsinaiseen toimialaan liittyen, sekä saadaan monipuolisempaa tietoa erilaisista jakelu- ja myyntikanavista kohdemarkkinoilla.

8.3 Kilpailukyvyn ylläpito

Menestyksekkään kansainvälistymisstrategian määrittämiseen täytyy sisällyttää entrystrategian lisäksi myös keinot, joilla markkinoilla pysytään ja liiketoimintaa kehitetään edelleen. Tässä tutkimuksessa kilpailukyvyn ylläpito on jaettu oman osaamisen, sekä verkostoaseman jatkuvaan kehittämiseen (kuva 13).



Kuva 13. Kilpailukyvyn ylläpitäminen

Nämä osa-alueet juontavat juurensa valittuun kansainvälistymismalliin: kun tietämys lisääntyy (eli opitaan lisää, kehitetään osaamista), niin verkostoasemaa voidaan parantaa.

Kilpailukyvyn ylläpito vaatii osaltaan myös investointeja. Kun yritys kansainvälistyy, hakee se kasvua ja silloin täytyy kasvuun myös investoida. Haastatteluissa kävi ilmi, että pienpanimoalalle on tyypillistä, että kun kasvua tulee, tapahtuu se eksponentiaalisesti. Mikäli vauhdissa aikoo pysyä mukana, täytyy olla valmis investoimaan siihen.

8.3.1 Oman osaamisen jatkuva kehittäminen

Informaation kartuttamisella tähdätään luonnollisesti oman osaamisen parantamiseen. Kilpailukykyä ylläpitäessä on tärkeää luonnollisesti seurata ja olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta tuotteet ovat sellaisia, joita asiakkaat varmasti haluavat ostaa. Toinen aspekti on markkinoinnin tehostaminen ja sitä kautta oman brändin kasvattaminen kohdemarkkinoilla. Olutmarkkinoilla tuotetta voidaan kehittää tiettyyn pisteeseen asti, ja kuluttajapuolen tuotteissa kilpailu on etenkin Ruotsissa kovaa, joten markkinointi on silloin avainasemassa. Haastatteluissa nousi markkinoinnin asema esiin seuraavasti:

”Oluita myydään paljolti mielikuvilla – se on puhdasta liiketoimintaa”

”Periaatteessa pullon sisällöllä ei ole niin väliä, vaan sillä, miten sen brändää. Hyvästä oluesta voi tehdä ulkoasulla ja markkinoinnilla erinomaisen.”

Kilpailukyvyyn ylläpitämisessä omaan osaamiseen yrityksenä tulee siis investoida, mikäli haluaa kasvun jatkuvan.

8.3.2 Verkostoaseman parantaminen

Jo kansainvälistymismallia määriteltessä painotettiin verkostoaseman jatkuvaa parantamista. Luonnollisesti tähän kuuluvat jo olemassa olevien liiketoimintasuhteiden ja kumppanuuksien ylläpito ja kehittäminen, mutta myös uusien mahdollisuuksien etsiminen kasvun ylläpitämiseksi. Miten uusia mahdollisuuksia sitten etsitään siinä tilanteessa, kun markkinoille on jo päästy sisään? Periaatteessa jo aiemmin tutkimuksessa esitellyt keinot edustajien etsimiseksi pätevät edelleen eteenpäin verkostoitumisessa. Toki, kansainvälistymisessä avustavien organisaatioiden apu ei enää ole merkityksellinen, kun markkinoilla jo toimitaan, mutta alan tapahtumat (kilpailut, messut, festivaalit) ovat edelleen relevantteja keinoja luoda suhteita. Tätä tukee esimerkiksi Maku Brewingin toimintatavat Suomessa: yritys pyrkii osallistumaan aktiivisesti eri tapahtumiin pitääkseen näkyvyyttä yllä, ja vahvistaakseen verkostoitumista kotimaassa.

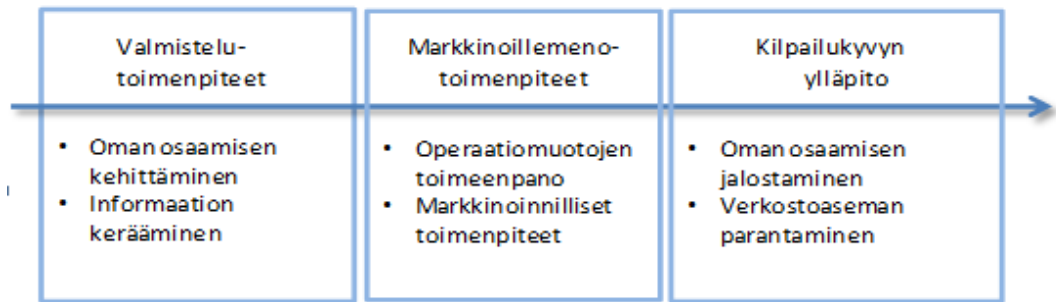
9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten suomalaisen pienpanimon tulisi pyrkiä Ruotsin markkinoille. Tämän tarkentamiseksi tutkittiin spesifin operaatiomuodon valintaa sekä kustannustehokkaimman ensiaskeleen määrittämistä.

Tutkimus aloitettiin sopivien kansainvälistymismallien tutkimisella, jotta tutkimukselle voitiin muodostaa sopiva teoreettinen viitekehys. Tutkimukseen valikoitui Uppsala-malli ja verkostomalli sekä pienpanimotoimialan luonteen, että jo varhaisessa vaiheessa tiedostetun resurssien rajallisuuden vuoksi. Tutkimuksen edetessä kävi kuitenkin ilmi, että kumpikaan malli ei suoraan sopinut Maku Brewingin kaltaiseen tilanteeseen. Molemmista malleista löytyi kuitenkin käyttökelpoisia ajatusmalleja, joten näiden kahden mallin yhdistelmänä syntyi verkostopohjaiseen ajattelutapaan sopiva kansainvälistymismalli Maku Brewingille, mikä kuitenkin hyödyntää myös Uppsala-mallin perusajatusta oppimisesta ja tietämyksen kasvattamisesta. Tämä räätälöity malli ottaa huomioon myös kansainvälistymiseen liitetyt haasteet ja riskit verkostoitumisen ja tiedon keräämisen tärkeyden painottamisella: yritys saa verkostoitumisen avulla hyödynnettyä muiden toimijoiden kokemusta ja tietoa markkinoista. Lisäksi riskejä minimoidaan lähtökohtaisesti jo tutkimuksen alusta: koska kyseessä on pienpanimo ja resurssit ovat rajalliset, etsitään koko ajan kustannustehokkaimpia vaihtoehtoja mahdollisimman pienillä riskeillä.

9.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tärkein tutkimustulos vastauksena päätutkimuskysymykseen voidaan katsoa olevan sopivan kansainvälistymispolun määrittelemisen yritykselle (kuva 14).



Kuva 14. Maku Brewingin kansainvälistymispolku yhteenvetona

Pääpaino kansainvälistymistä aloittelevalla yrityksellä on valmistelutoimenpiteissä. Yrityksen tulee panostaa oman osaamisen kehittämiseen kansainvälistymiseen vaadittavalle tasolle arvioimalla omia mahdollisuuksiaan niin itsenäisesti, kuin tavoitettavissa olevien organisaatioidenkin avulla (Team Finlandin, FinPron tuki). Koska kyseessä on rajalliset resurssit omaava pienehkö yritys, tulee panostaa myös rahallisten tukimahdollisuuksien selvittämiseen ja olla näin ollen yhteydessä myös Finnveraan, Tekesiin sekä ELY-keskukseen. Informaation kerääminen valmistelutoimenpiteiden osana parantaa yrityksen verkostointimahdollisuuksia ja oma aktiivinen halu sekä yritykset verkostoitua ovat avainasemassa markkinoille pääsemiseksi. Kuten tutkimuksessa saatiin selville, yksin markkinoille on turha yrittää – mutta oikean kumppanin avulla koko markkina voi aueta aivan eri tavalla.

Pääoperaatiomuodoksi tutkimuksessa valikoitui vienti – tämä päätös ei yllätykseksi vaatinut pitkää tutkimusprosessia, vaan olikin melko suoraviivainen valinta sekä rahallisten rajoitteiden, mutta ennen kaikkea vientiobjektin takia. Epäselväksi jäi, tuleeko yritys harjoittamaan epäsuoraa vai suoraa vientiä, mutta tämä selviää sen myötä, kun oikea kumppani löytyy – joko kotimaan rajojen sisä- (epäsuora vienti) tai ulkopuolelta (suora vienti). ”Sivuoperaatiomuotona” voidaan pitää pienpanimoiden yhteistyömuotoa, mahdollisen yhteistyöoluen tekemistä. Tämäkin operaatiomuoto tähtää kuitenkin vain näkyvyyden lisäämiseen sekä verkostoaseman parantamiseksi, jotta varsinainen operaatiomuoto saadaan käytäntöön. Tästä sivuoperaatiomuodosta saadaan kuitenkin toiseen apu- ja tutkimuskysymykseen vastaus: Yhteistyöoluen tekemistä jonkin ruotsalaisen

pienpanimon kanssa voidaan pitää kustannustehokkaimpana ensiaskeleena Ruotsin markkinoille penetroitumisessa. Seuraavana askeleena voidaan katsoa olevan sopivan kumppanin löytyminen edustajapuolelta, ja näin ollen varsinaisen viennin aloittaminen kohdemaassa.

Onnistuneen kansainvälistymisen edellytyksenä on myös kilpailukyvyn ylläpito ensiaskeleiden ottamisen jälkeen, jossa nähtiin avaintekijöinä tietämyksen jatkuva kasvattaminen ja sitä kautta oman osaamisen ja verkostoaseman kehittäminen. Kilpailukyvyn ylläpito painottui tässä tutkimuksessa kuitenkin vähemmän, sillä koska kansainvälistyminen on Maku Brewingille uusi asia, nähtiin kansainvälistymisen valmistelu ja ensiaskeleiden ottaminen tärkeämpänä osa-alueena ja sitä haluttiin avata enemmän.

Tutkimuksen edetessä eteen ilmestyi kynnyskysymys, joka tuntui toistuvan monessa vaiheessa: Millaisia keinoja suomalaisella pienpanimolla on verkostoitua Ruotsin markkinoilla? Tämä voidaan määritellä näin jälkikäteen myös apututkimuskysymykseksi, vaikka sitä ei tutkimuksen alussa osattukaan kysyä. Tähän vastaukseksi saatiin sekä kansainvälistymiseen erikoistuneiden organisaatioiden apu, että oma, aktiivinen verkostoituminen alalla sisältäen osallistumisen alan kansainvälisiin tai kohdemarkkinoilla pidettäviin tapahtumiin sekä panimoiden kansainvälisen yhteistyön. Koska oikean kumppanin löytämisen todettiin olevan kriittinen tekijä onnistuneessa kansainvälistymisessä, on paras vaihtoehto Maku Brewingille hyödyntää näitä kaikkia tapoja.

9.2 Tulosten arviointi ja suositellut toimenpiteet

Toimeksiantaja määritteli tutkimuksen alussa kohdemaaksi Ruotsin, joten tutkimuksessa rajattiin pois markkinoiden relevanttiuden tutkiminen ja pyrittiin vastaavasti tuomaan esille niitä asioita, joiden avulla valitulla kohdemarkkinalla pystytään vastaamaan siellä esiintyvään kilpailuun. Avaintekijäksi nousevat markkinoinnilliset toimenpiteet, etenkin itse tuotteen osalta: hyvästä oluesta voi hyvin suunnitellulla markkinoinnilla tehdä erinomaisen. Panimon näkyvyyteen panostaminen lisää sen tuotteiden näkyvyyttä ja arvoa kuluttajien silmissä. Mikäli

yritys haluaa parhaimmat mahdolliset lähtökohdat kansainvälistymiselleen, voi se kuitenkin suorittaa eräänlaisena jatkotutkimuksena analyysin kohdemarkkinoista ja varmistua, mikä olisi potentiaalisin kohdemarkkina suomalaisen pienpanimon kansainvälistymistä ajatellen. Tutkimuksen tuloksia ja niiden arvoa arvioitaessa voitaisiin kritisoiden kysyä, miksi ruotsalainen kuluttaja kiinnostuisi suomalaisesta oluesta – tätä kysyessä täytyy muistaa, että pienpanimotoimialalla kyse on käsityöläisoluista. Pienpanimobuumin myötä (myös Ruotsissa) olut on kokenut arvonnousun, jonka seurauksena olutta ajatellaan juomana erilaisine ominaisuuksineen, ei ainoastaan alkoholituotteena. Näin ollen tuote, käsityöläisolut, on jo itsessään aina erikoinen, ja mikäli panimo on onnistunut markkinoinnissaan, ylläpitää ja kehittää markkinoinnillista osaamistaan asiakkaita kuunnellen, ja etenkin tuo itseään näkyväksi Ruotsin pienpanimomarkkinoilla, on sillä myös mahdollisuus harjoittaa onnistunutta vientiä. Luonnollisesti ”onnistuneen viennin” määritelmä ei ole samassa mittakaavassa alan isojen toimijoiden kanssa, kun puhutaan panimosta, jonka liikevaihto kotimaassa on alle puoli miljoonaa vuodessa. Toki on olemassa myös riski, että kansainvälistymisen lopputulos ei ole toivottu, mutta sitä vastaan tulee suojautua huolellisella valmistautumisella – oikean yhteistyökumppanin löytäminen on tässä avainasemassa.

Tutkimuksen tuloksena, Maku Brewingille määritellyn kansainvälistymispolun perusteella yritys voi aloittaa kansainvälistymisensä valmistelutoimenpiteillä, jotka sisältävät tärkeimpänä sopivan kumppanin etsimisen sekä omien valmiuksien ja sitä kautta oman osaamisen kehittämistä. Mikäli sopiva yhteistyökumppani kollaboraatio-oluen tekemiseen Ruotsin markkinoilta löytyy, voidaan kansainvälistymistä ja markkinoille penetroitumista ”harjoitella” jo tämän toimintamuodon avulla.

10 LÄHTEET

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Prima Oy. 189 s.

Al-Aali, A., Lim, J-S., Khan, T. & Khurshid, M. 2013. Marketing capability and export performance: The moderating effect of export performance. *South African Journal of Business Management*. Vol.44. No. 3. ss. 59-69

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Vastapaino. 331 s.

Albaum, G. & Duerr, E. 2008. International Marketing and Export Management. 6. ed. England: Pearson Education Limited. 706 s.

Albaum, G. & Duerr, E. 2011. International Marketing and Export Management. 7. ed. England: Pearson Education Limited. 990 s.

Captol Invest 2015. Yrityskaavio. [Captol Investin www-sivuilla]. [viitattu 9.5.2015]. Saatavissa: <http://www.captolinvest.fi/fi/node/2>

DigitPro. 2012. Internationalization of SMEs. [verkkajulkaisu]. [viitattu 12.1.2015]. Saatavissa: <http://www.digitpro.co.uk/2012/11/06/internationalization-of-smes/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 266 s. ISBN 951-768-035-X.

Euromonitor International. 2014. Country report: Beer in Sweden. [viitattu 16.1.2015]. Saatavissa: <http://www.euromonitor.com/beer-in-sweden/report>

Europa 2015. Euroopan Unioni – Jäsenvaltiot – Ruotsi. [viitattu 19.1.2015].

Saatavissa: http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/sweden/index_fi.htm

FinPro 2010. Ruotsin maaraportti. [viitattu 14.1.2015] Saatavissa: <http://www.finpro.fi/documents/10304/16101/Ruotsinmaaraportti15122011.pdf>

FinSve 2015. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. [FinSven www-sivut]. [viitattu 4.2.2015]. Saatavissa: <http://www.finsve.com/>

Forsgren, M. 2002. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business review*. Vol 11. s. 257-277.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. 464 s.

Johanson, J. & Mattson, L-G. 1988. The Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. Teoksessa Hood, N. & Vahlne, J-E. (ed.) 1988. Strategies in Global Competition. The Stockholm School of Economics. s. 286-299.

Johanson, J. & Vahlne, J-E. 1977. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. Vol 8. s. 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. Vol 40. s. 1411-1431. Saatavissa: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v40/n9/pdf/jibs200924a.pdf>

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*. Vol 12, Issue 3, October 1975. s. 305-323.

Larimo, J. & Kontkanen, M. 2007. Pk-yritysten kansainvälistymisen menestysstrategiat. Teoksessa Laukkanen, M. (ed.) 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media Oy, 215-229.

Kauppalehti 2014a. FinPro uudistui yritysten ehdoilla. [Kauppalehden www-sivuilla]. [viitattu 25.2.2015]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/finpro-uudistui-yritysten-ehdoilla/bMd39v4J>

Kauppalehti 2014b. Laitilan Kukko aikoo lähteä Yhdysvaltoihin. [Kauppalehden www-sivuilla]. [viitattu 27.4.2015]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/laitilan-kukko-aikoo-lahtea-yhdysvaltoihin/vWYq3tT4>

Kotler, P. & Armstrong, G. 2010. Principles of Marketing. 13. ed .England: Pearson Education Limited. 637 s.

Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2009. Marketing Management. England: Pearson Education Limited. 889 s.

Kähkönen Heikki 2015. Pienpanimoita on Suomessa jo 50. [verkkouutinen Iltasanomien Ruokala-palvelun www-sivuilla]. [viitattu 9.5.2015]. Saatavissa: <http://www.ruokala.net/uutiset/pienpanimoita-on-suomessa-jo-50/1427783993864>

Luostarinen, R. & Welch, L. 1990. International Business Operations. Helsinki: Kyriiri Oy. 273 s.

Malmgård 2015. Malmgårdin Panimo [Malmgårdin www-sivuilla]. [viitattu 27.4.2015]. Saatavissa: http://malmgard.fi/wordpress/?page_id=18

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp. 74 s.

Olutverkko 2011. Ruotsin kokemus: Laimennettu market-olut lisäisi vahvempien oluiden kulutusta. [www-dokumentti]. [viitattu 16.1.2015]. Saatavissa: <https://olutverkko.wordpress.com/2011/08/09/ruotsin-kokemus-laimennettu-market-olut-lisaisi-vahvempien-oluiden-kulutusta/>

Pienpanimoliitto 2014. Pienpanimoliiton uusi puheenjohtaja: Panimoille oikeus myydä oluitaan suoraan kuluttajille. [Pienpanimoliiton www-sivuilla]. [viitattu 27.4.2015]. Saatavissa: <http://www.pienpanimoliitto.fi/5>

Risen, Clay 2010. The Innovative ‘Gypsy Brewers’ Shaking Up the Beer World. *The Atlantic*. [viitattu 9.2.2015]. Saatavissa: <http://www.theatlantic.com/health/archive/2010/10/the-innovative-gypsy-brewers-shaking-up-the-beer-world/64828/>

Savon Sanomat 2014. Pienpanimot tuottivat lähes viisinkertaisesti. [Savon Sanomien www-sivuilla]. [viitattu 24.4.2015]. Saatavissa: <http://www.savonsanomat.fi/savo/piepanimoiden-tuotteet-kayvat-kaupaksi/1764924>

Smith, James 2012. Refreshing taste of diplomacy – The Scandinavians are heading south. *The Age*. [viitattu 9.2.2015]. Saatavissa: <http://www.theage.com.au/entertainment/restaurants-and-bars/refreshing-taste-of-diplomacy-20120514-1ymhe.html>

Suomen ulkoasiainministeriö. Team Finland Ruotsissa. [Suomen ulkoasiainministeriön www-sivuilla]. Päivitetty 8.8.2014. [viitattu 4.2.2015]. Saatavissa: <http://www.finland.se/public/default.aspx?nodeid=46723&contentlan=1&culture=fi-FI>

Team Finland 2015a. Mikä Team Finland? [Team Finlandin www-sivuilla]. Päivitetty 4.2.2015. [viitattu 4.2.2015]. Saatavissa: <http://team.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=46788&contentlan=1&culture=fi-FI>

Team Finland 2015b. Palvelut kansainvälistyville yrityksille. [Team Finlandin www-sivuilla]. Päivitetty 4.2.2015. [viitattu 4.2.2015]. Saatavissa: <http://palvelut.team.finland.fi/>

Team Finland 2015c. Palvelut kansainvälistyville yrityksille: Rahoitus. [Team Finlandin www-sivuilla]. [viitattu 25.2.2015]. Saatavissa: <http://palvelut.team.finland.fi/fi/rahoitus>

Tulli 2014. Suomen ja Ruotsin välinen kauppa. [viitattu 14.1.2015]. Saatavissa: http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/ruotsi14/liitteet/2014_M15.pdf

Vahvaselkä, Irma 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki, Edita Publishing Oy. 334 s.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.) 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo, WSOYpro. 241 s.

Valvira 2015. Vähittäismyynti. [Valviran www-sivuilla]. [viitattu 27.4.2015]. Saatavissa: http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/alkoholi/vahittaismyynti

Varamäki, E. & Tornikoski, E. 2007. Kasvun ulkoiset strategiat. Teoksessa Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media Oy. 435 s.

Weiner, Jonah 2014. A Fight Is Brewing. *The New York Times*. [viitattu 9.2.2015]. Saatavissa: http://www.nytimes.com/2014/03/30/magazine/a-fight-is-brewing.html?_r=0

Yläne, Kari 2014. Pienpanimoiden tuotanto ja tuotevalikoima kovassa kasvussa. [verkkouutinen Iltasanomien Ruokala-palvelun www-sivuilla]. [viitattu 24.4.2015]. Saatavissa: <http://www.ruokala.net/uutiset/pienpanimoiden-tuotanto-ja-tuotevalikoima-kovassa-kasvussa/1288670194759>

Äijö, Toivo 2008. Kilpailukyky huippukuntoon – Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. Helsinki, WSOYpro. 320 s.