

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
School of Business and Management
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Yrittäjyyden DI-tutkinto

Reijo Svanborg

**PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN –
CASE Hakaniemen Metallit Oy**

Diplomityö 2016

Työn tarkastajat: Professori Timo Pihkala
 Tutkijatohtori: Marita Rautiainen
Työn ohjaaja: Professori Timo Pihkala

TIIVISTELMÄ

Reijo Svanborg

Pk-yrityksen kansainvälistyminen – Case Hakaniemen Metall Oy

Diplomityö 2016

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

School of Business and Management

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Yrittäjyyden DI-tutkinto

Työn tarkastajat: Professori Timo Pihkala

Tutkijatohtori Marita Rautiainen

115 sivua, 2 taulukkoa, 5 kuvaa

Hakusanat: pk-yritys, kansainvälistyminen, strategia

Keywords: SME, internationalization, strategy

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kansainvälistymisteorioiden toimivuus laadittaessa kohdeyrityksen hankkimalle juustolaiteliiketoiminnalle kansainvälistymisstrategian linjaukset. Taustamateriaalina tutkittiin laajalti kohdeyrityksen näkökulmasta valittujen kansainvälistymisteorioiden esille tuomia kansainvälistymisen haasteita, edellytyksiä sekä toteuttamismuotoja. Lisäksi tutkittiin kohdeyrityksen juustolaiteliiketoiminnan historian aikana toteutuneet kansainvälistymisvaiheet ja verrattiin niitä vastaaviin kansainvälistymisteorioihin. Juustolaiteliiketoiminnan kansainvälistymistä varten haastateltiin juustoalan asiantuntijoita, juustoliiketoiminnan entisiä avainhenkilöitä sekä kohdeyrityksen johtoa ja hallituksen jäseniä. Juustomarkkinoiden laajuus ja houkuttelevuus sekä alan tärkeimmät kilpailijat analysoitiin tehdyn markkinaselvityksen avulla. Kerätyn tutkimusmateriaalin perusteella laadittiin kohdeyrityksen juustolaiteliiketoiminnalle kansainvälistymisstrategian linjaukset. Johtopäätöksenä todetaan aikaisemmin tehtyjen tunnettujen kansainvälistymisteorioiden yhdistelemisen käyttökelpoisuus tapauskohtaisesti sovellettuna useimpien teollisuudenalan pk-yritysten kansainvälistymissuunnitelmien laadinnassa. Jatkotutkimuksia ehdotetaan tehtäväksi globalisaation ja digitalisoitumisen avatessa uusia kansainvälistymismahdollisuuksia.

ABSTRACT

Reijo Svanborg

Internationalization of SME – Case Hakaniemen Metall Oy

Master`s Thesis 2016

Lappeenranta University of Technology

School of Business and Management

Industrial Engineering and Management

Entrepreneurship Programme, M.Sc. (Tech.)

Examiners: Professor Timo Pihkala

Postdoctoral Researcher Marita Rautiainen

115 pages, 2 tables, 5 photos

Keywords: SME, internationalization, strategy

The purpose of the study was to examine how the theories of internationalization work in drafting strategic guidance for internationalization to the target company's acquired cheese equipment business. For background material, challenges, presumptions and execution procedures rising out from the internationalization theories, were extensively examined from the target company's point of view. Furthermore, formerly executed internationalization phases throughout target company's almost one hundred years of cheese equipment business' were studied. These phases were compared with the relevant internationalization theories. In order to further understand the internationalization of the cheese equipment business, specialist of cheese industry, former key persons of cheese equipment business as well as the management and the board managers of the target company were interviewed. Market research was used to understand the size and attractiveness of cheese product markets and to analyze the most important competitors. The gathered research material was used to draft a strategic guidance of internationalization for the target company's cheese equipment business. A conclusion, that the well-known theories of internationalization can be useful together at case-by-case and utilized for internationalization planning in most industrial SME's, was drawn. Further research is recommended on areas where globalization and digitalization are opening new opportunities for internationalization.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	9
1.1 Pk-yrityksen kansainvälistymisen tarve.....	9
1.2 Kansainvälistymisen edellytykset.....	10
1.3 Kohdeyrityksen esittely	11
1.3.1 Hakaniemen Metallin Oy:n liiketoiminta	11
1.3.2 Liiketoimintaympäristö.....	12
1.3.3 Organisaatio	13
1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	14
1.5 Tutkimuksen rakenne.....	15
2 KANSAINVÄLISTYMISEN MALLIT	17
2.1 Pk-yrityksen kansainvälistymisteorioita	17
2.1.1 Uppsala-malli.....	19
2.1.2 Networks-malli	22
2.1.3 Resource based -malli.....	23
2.1.4 Born global -malli.....	25
2.1.5 International Entrepreneurship -malli	26
2.1.6 Institution based -malli	27
2.2 Kansainvälisille markkinoille etabloituminen	28
2.2.1 Vienti- ja tuontitoiminta.....	28
2.2.2 Lisenssivalmistus	29
2.2.3 Franchising.....	29
2.2.4 Yhteisyritys	29
2.2.5 Strateginen allianssi	30
2.2.6 Yritysosto tai tytäryhtiön perustaminen.....	30
3 KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIAN VALINTA	32
3.1 Networks-mallin mukainen kansainvälistymisstrategia	33

3.2 Resource based -mallin mukainen kansainvälistymisstrategia.....	34
3.3 Sinisen meren strategia	36
3.4 Markkinastrategia	37
3.5 Kansainvälistymisstrategian valinta	38
4 TUTKIMUSMETODIIKKA	41
4.1 Tutkimuksen toteutus.....	41
4.2 Haastattelutulosten analysointi	43
4.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	43
5 YRITYS JA TOIMIALA.....	45
5.1 Yritysesittely.....	45
5.1.1 MKT-Tehtaat Oy	45
5.1.2 Tebel-MKT B.V.....	47
5.1.3 Tetra Pak Tebel B.V.	48
5.1.4 MKT Steel OY	49
5.2 Markkinaselvitys.....	50
5.2.1 Juustonvalmistusmarkkinat.....	50
5.2.2 Juustonvalmistusprosessit.....	53
5.2.3 Juustonvalmistuslaitteiden toimittajat.....	55
5.2.4 Toimialan analyysi.....	59
5.2.5 Menestymisen edellytykset.....	61
6 TUTKIMUSTULOKSET	65
6.1 Valion avainhenkilöiden haastattelu	65
6.1.1 Haastatellut henkilöt	65
6.1.2 Mitä uuden MKT:n tulee hallita menestyäkseen tulevaisuudessa	65
6.1.3 Mihin juustotyyppeihin tulee keskittyä.....	66
6.1.4 Juustonvalmistustrendien kehittyminen.....	67
6.1.5 Tarvittava tuotevalikoima ja miten sitä tulee kehittää	67

6.1.6 Mihin maihin kansainvälistyä.....	68
6.1.7 Miten kansainvälistyä	68
6.1.8 Yhteistyöverkostojen tarve projektien toteutuksessa.....	68
6.1.9 Mitkä ovat suurimmat riskitekijät.....	69
6.1.10 Näkemysten vertaaminen kansainvälistymisteorioihin	69
6.2 Arlan avainhenkilön haastattelutulokset.....	70
6.2.1 Haastateltu henkilö	70
6.2.2 Mitä uuden MKT:n tulee hallita menestyäkseen tulevaisuudessa	70
6.2.3 Mihin juustotyyppeihin tulee keskittyä.....	71
6.2.4 Juustonvalmistustrendien kehittyminen.....	71
6.2.5 Tarvittava tuotevalikoima ja miten sitä tulee kehittää	71
6.2.6 Mihin maihin kansainvälistyä.....	72
6.2.7 Miten kansainvälistyä	73
6.2.8 Yhteistyöverkostojen tarve projektien toteuttamisessa.....	74
6.2.9 Mitkä ovat suurimmat riskitekijät.....	74
6.2.10 Näkemysten vertaaminen kansainvälistymisteorioihin	75
6.3 Hakaniemen Metallin johtohenkilöiden haastattelutulokset.....	76
6.3.1 Haastatellut yrityksen johtohenkilöt	76
6.3.2 Mitä uuden MKT:n tulee hallita menestyäkseen tulevaisuudessa	76
6.3.3 Mihin juustotyyppeihin tulee keskittyä.....	77
6.3.4 Juustonvalmistustrendien kehittyminen.....	77
6.3.5 Tarvittava tuotevalikoima ja miten sitä tulee kehittää	78
6.3.6 Mihin maihin kansainvälistyä.....	79
6.3.7 Miten kansainvälistyä	79
6.3.8 Yhteistyöverkostojen tarve projektien toteutuksessa.....	80
6.3.9 Mitkä ovat suurimmat riskitekijät.....	81
6.3.10 Näkemysten vertaaminen kansainvälistymisteorioihin	81

6.4 Hakaniemen Metallin hallituksen jäsenten haastattelutulokset	82
6.4.1 Haastatellut henkilöt	82
6.4.2 Mitä uuden MKT:n tulee hallita menestyäkseen tulevaisuudessa	82
6.4.3 Mihin juustotyyppeihin tulee keskittyä.....	82
6.4.4 Juustonvalmistustrendien kehittyminen.....	83
6.4.5 Tarvittava tuotevalikoima ja miten sitä tulee kehittää	83
6.4.6 Mihin maihin kansainvälistyä.....	83
6.4.7 Miten kansainvälistyä	83
6.4.8 Yhteistyöverkostojen tarve projektien toteuttamisessa.....	83
6.4.9 Mitkä ovat suurimmat riskitekijät.....	84
6.4.10 Näkemysten vertaaminen kansainvälistymisteorioihin	84
6.5 Entisten MKT:n avainhenkilöiden haastattelutulokset	84
6.5.1 Henkilöesittely	85
6.5.2 Mitä MKT:n tulee hallita menestyäkseen tulevaisuudessa.....	85
6.5.3 Mihin juustotyyppeihin tulee keskittyä.....	86
6.5.4 Juustonvalmistustrendien kehittyminen.....	86
6.5.5 Tarvittava tuotevalikoima ja miten sitä tulee kehittää	87
6.5.6 Mihin maihin kansainvälistyä.....	87
6.5.7 Miten kansainvälistyä	87
6.5.8 Yhteistyöverkostojen tarve projektien toteutuksessa.....	88
6.5.9 Mitkä ovat suurimmat riskitekijät.....	88
6.5.10 Näkemysten vertaaminen kansainvälistymisteorioihin	89
7 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI.....	90
7.1 Mitä uuden MKT:n tulee hallita menestyäkseen tulevaisuudessa	90
7.2 Mihin juustotyyppeihin tulee keskittyä.....	90
7.3 Juustonvalmistustrendien kehittyminen.....	91
7.4 Tarvittava tuotevalikoima ja miten sitä tulee kehittää	91

7.5 Mihin maihin kansainvälistyä.....	92
7.6 Miten kansainvälistyä	92
7.7 Yhteistyöverkostojen tarve projektien toteutuksessa.....	93
7.8 Mitkä ovat suurimmat riskitekijät.....	93
7.9 Näkemysten vertaaminen kansainvälistymisteorioihin	94
8 YHTEENVETO.....	95
8.1 Kansainvälistyminen MKT-Tehtaiden aikana	95
8.2 Kansainvälistyminen Tebel-MKT:n ja Tetra Pak Tebelin aikana	96
8.3 Kansainvälistyminen MKT Steelin aikana	98
8.4 Kansainvälistyminen uuden MKT:n aikana	99
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	100
9.1 Teoreettiset päätelmät	100
9.2 Strategiset linjaukset	101
9.2.1 Miksi ja millä tuotteilla kansainvälistytään	102
9.2.2 Minne kansainvälistytään	104
9.2.3 Miten kansainvälistytään	105
9.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	107
LÄHDELUETTELO	109

1 JOHDANTO

Pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritykset) merkitys kansantalouden kasvuun sekä työllisyyden lisääntymiseen on eri maissa tehtyjen tutkimusten mukaan kiistaton. Euroopan Unionin tekemien tutkimusten mukaan Euroopan 23 miljoonan pk-yrityksen osuus kaikista yrityksistä on 98 % ja niissä on 67 % kaikista työpaikoista. Uusista työpaikoista 85 % syntyy pk-yrityksiin. Pk-yritysten merkitys uusien innovaatioiden toteuttamisessa sekä niiden kaupallistamisessa on monialayrityksiä suurempi, koska joustava pieni organisaatio pystyy huomioimaan asiakkaiden toiveet sekä ratkaisemaan heidän tarpeensa suurta byrokraattista organisaatiota paremmin. Uusien syntyvien innovaatioiden avulla pk-yritykset pystyvät luomaan kilpailuedun, jolle on kysyntää kansainvälisillä markkinoilla.

Pieniksi yrityksiksi luokitellaan yritykset, joiden henkilöstömäärä on 10–49 henkilöä ja keskisuuriksi yrityksiksi yritykset joiden henkilömäärä on 50–249 henkilöä. Mikroyritykset työllistävät 1–9 henkilöä. Euroopan Unionin pk-yrityksiin luettiin mukaan myös mikroyritykset. Näin laskettujen pk-yritysten osuus EU:n talouden luomasta arvosta on yli puolet.

Globalisaatio ja kehittyvien maiden talouden nousu synnyttävät kovenevaa kilpailua Euroopan maiden teollista toimintaa kohtaan. Teollinen toiminta on Euroopan hyvinvoinnin perusta ja tästä syystä Unioni panostaa pk-yritysten liiketoimintaympäristöön tukemalla vahvan ja kestävä, maailmanlaajuiseen kilpailuun pystyvän teollisen perustan kehittämistä.

Tässä tutkimuksessa selvitetään yhden suomalaisen teollisuuden alalla toimivan pk-yrityksen kansainvälistymisen edellytyksiä sekä esitetään kansainvälistymisstrategian laadinnassa huomioitavia ja edelleen tutkittavia asioita.

1.1 Pk-yrityksen kansainvälistymisen tarve

Kansainvälistymisen tavoitteena on yleensä yrityksen kasvun ja tuloksenteon turvaaminen pitkällä tähtäimellä. Kansainvälistymisen perusteena on usein yrityksen kotimarkkinoiden rajallisuus yrityksen tuotteille ja toiminnalle tai kansainvälistymisellä pyritään tasaamaan

kotimarkkinoiden muutoksia. Yrityksellä saattaa olla kotimarkkinoille kehitetty ylivoimaisen kilpailuedun omaava tuote tai tuotevalikoima, jolla uskotaan olevan mahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla. Globalisaatio ja digitalisoituminen madaltavat kansainvälistymisen kynnyksiä ja parantavat näin pk-yritysten kansainvälistymismahdollisuuksia.

Kansainvälistymistä ei tule enää pitää pelkästään mahdollisuutena, vaan se alkaa olla välttämättömyys pärjäämiselle kansainvälistyvässä maailmassa. Kansainvälistyvät yritykset tulevat aiemmin suojatuille yritysten kotimarkkinoille ja lisäävät näin paikallista kilpailua. Kansainvälistymisen alussa pienyrityksellä on valituissa kohdemaissa paljon voitettavia markkinoille tulon esteitä, jotka koostuvat lähinnä kulttuurieroista sekä markkinoilla olevien paikallisten yritysten resursseista, osaamisesta ja kokemuksesta. Menestyksekkäs kansainvälistyminen edellyttää yritykseltä selkeää käsitystä omasta kansainvälisestä kilpailukyvyistä. Kilpailukyvyyn tulee perustua johonkin erityiseen tuote- tai palveluominaisuuteen, jonka avulla yritys pystyy tuottamaan kansainväliselle asiakaskunnalle kilpailun voittamiseen tarvittavan hyödyn.

1.2 Kansainvälistymisen edellytykset

Kansainvälisille markkinoille pyrittäessä yrityksen edellytykset kansainvälistymiseen tulee selvittää huolellisesti. Kuivalainen ja Saarenketo (2001, 115) ovat jakaneet kansainvälistymisen edellytykset neljään eri ryhmään, joista ensimmäinen keskittyy yrityksen johtamiseen, toinen yrityksen tuotteisiin, kolmas yrityksen rahoitukseen ja neljäs yrityksen henkilöstöön.

Yrityksellä tulee olla selkeä kansainvälistymisen liiketoimintamalli sekä selkeä ydinosaamisalue johon se toiminnassaan keskittyy. Yrityksen johdolla tulee olla liiketaloudellista ja kansainvälistä osaamista kohdemaita ja operaatiomuotoja valittaessa sekä kykyä ulkoisten resurssien ja verkostojen hyödyntämisessä. Johdolta edellytetään myös hallittujen riskien ottamista. Tämän lisäksi yrityksen hallituksessa tulee olla asiantuntijoita.

Perusedellytyksenä menestymiselle kansainvälisillä markkinoilla on markkinoiden ja asiakkaiden tuntemus sekä asiakaslähtöisyys. Asiakas- ja tuotesegmentit pitää olla tarkasti määriteltyjä ja tuotevalikoiman tuotteissa tulee olla erityinen kilpailuetu. Aiemmilla refe-

rensseillä täytyy pystyä todistamaan tuotteen erityinen kilpailuetu. Kansainvälistymiskonseptissa tulee huomioida laitteiden jatkuva toimiminen etäisilläkin markkinoilla. Yrityksen taloudellisen tilanteen tulee olla vakaa ja rahoituksen saanti rahoittajilta tulee olla turvattua.

Yrityksen henkilöstöltä edellytetään innostavaa otetta liiketoiminnan kehittämiseen, kansainvälistä ajattelutapaa, hyvää kohdemaiden kulttuurin tuntemusta sekä hyvää kielitaitoa. Henkilöstön tulee myös olla laatu- ja kustannustietoista ja koko yrityskulttuurin tulee olla yhteistyöhön kannustavaa.

1.3 Kohdeyrityksen esittely

1.3.1 Hakaniemen Metalli Oy:n liiketoiminta

Hakaniemen Metalli Oy on toimintansa 65 vuoden aikana erikoistunut kehittämään ja valmistamaan ruostumattomasta ohutlevystä prosessilaitteita ja osakokonaisuuksia teollisuuden eri aloille. Hakaniemen Metallin toiminta on keskitetty omalle Vantaalla sijaitsevalle tehtaalle. Yrityksen vuoden 2015 liikevaihto oli noin 6 miljoonaa euroa ja yritys työllisti noin 30 henkilöä, joista tuotannossa keskimäärin 16 henkilöä. Yritys on tuotannon osalta vahvasti verkottunut suurten syklisten projektien hallitsemiseksi. Emoyhtiön rinnalle perustettiin vuonna 2000 tytäryritys High Metal Production Oy (HMP) hyödyntämään alan kehittyneintä leikkaavaa ja hitsaavaa lasertekniikkaa. Yritys on kehittynyt uuden strategian mukaisesti alihankintakonepajasta kumppanuussopimus- ja ratkaisutoimittajaksi panostamalla voimakkaasti tuotekehitykseen, suunnitteluun sekä valmistukseen. Yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen ratkaisuja yhdistämällä asiakkaan tarvitseman laitesuunnittelun ja valmistuksen. Yrityksen asiakaskunta koostuu maailmanlaajuisesti operoivista suuryrityksistä.

Yrityksen toiminta on jaettu alun perin kolmeen liiketoiminta-alueeseen, joilla kullakin on oma asiakaskuntansa sekä tuotevalikoimansa. Metsä- ja prosessiteollisuuden liiketoiminta-alue käsittää etupäässä paperiteollisuudelle tehtäviä paperikoneen osakokonaisuuksia maailman suurimmille paperikoneiden valmistajille koko maailman markkinoille. Asiakkaita ovat muiden muassa Metso, Valmet, Andritz ja Voith. Ympäristö- ja energiateollisuuden

liiketoiminta-alue suunnittelee ja valmistaa kaapeleiden tuotantolinjojen osakokonaisuuksia ja komponentteja ympäri maailmaa toimiville kaapeli- linjojen kokonaistoimittajille Nextromille ja Mailleferille. Kuljetinjärjestelmien liiketoiminta-alue suunnittelee ja valmistaa suurkeittiöiden astianpesujärjestelmiä sekä astioiden lajittelurobotteja Metokselle, joka on yksi Euroopan suurimmista suurkeittiölaiteiden toimittajista. Metoksen lisäksi vastaavia järjestelmiä toimitetaan myös hollantilaiselle Rhima B.V:lle.

Yritys on usean vuoden ajan yrittänyt löytää uusia asiakkuuksia täydentämään nykyisen asiakaskunnan laskevia tai kiristyviä markkinoita sekä turvaamaan tulevaisuuden edellyttämiä kasvutarpeita. Samalla on myös tutkittu mahdollisuuksia kehittää tai ostaa omaksi tuotteeksi ja tuoteperheeksi soveltuvia tuotteita tai tuoteoikeuksia. Uuden liiketoiminnan ostamiseksi tarjoutui mahdollisuus, kun yrityksen yhteistyökumppani, juustonvalmistuslaitteita ja linjoja valmistava ja markkinoiva MKT Steel Oy ajautui konkurssiin. Hakaniemen Metalli osti konkurssipesältä MKT:n IPR-oikeudet koskien juustonvalmistuslaitteita ja tuotantolinjoja. Juustolaiteoikeuksien oston yhteydessä yhtään toimihenkilöä ei siirtynyt Hakaniemen Metallin palvelukseen, vaan kaikki avainhenkilöt siirtyivät konkurssin jälkeen eläkkeelle. MKT on perinteinen suomalainen vuonna 1917 perustettu pieni konepaja, jonka Keskusosuusliike Hankkija osti ja jonka nimi muutettiin ensin Maanviljelyskonetehtas OY:ksi ja myöhemmin vuonna 1964 MKT-Tehtaat Oy:ksi. MKT on toimintansa aikana toteuttanut suurimman osan suomalaisista meijereiden ja juustoloiden tuotantolinjoista sekä toimittanut juustoloita myös maailmanlaajuisesti. Emmental-linjoja on toimitettu Eurooppaan, Neuvostoliittoon ja USA:han, raejuustolinjoja Pohjoismaihin, Euroopan maihin sekä Israeliin. MKT tuotemerkki on tunnettu maailmalla juuston valmistajien keskuudessa uudenaikaisen teknologian soveltamisesta tuoteratkaisuissa sekä tuotteiden korkeasta laadusta. MKT-juustonvalmistuslinjoilla valmistetut Emmental-juustot ovat voittaneet maailmanmestaruuden juustojen laatu- kilpailussa.

1.3.2 Liiketoimintaympäristö

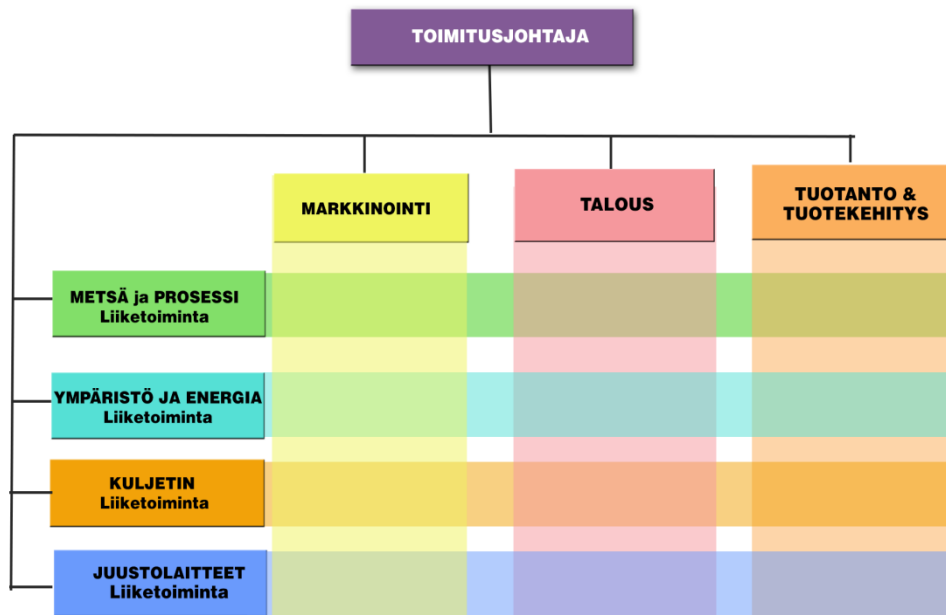
Hakaniemen Metallin eri liiketoiminta-alueiden markkinat ovat riippuvaisia paperi- koneinvestoinneista, kaapelin valmistajien investoinneista lähinnä Euroopan markkinoilla, pohjoismaisista suurkeittiölaiteinvestoinneista sekä Euroopan juustonvalmistus- laitteiden investoinneista. Paperikoneiden markkinatilanne maailmalla heikkenee jatkuvasti johtuen

paperin kysynnän laskemisesta ja uusien paperitehtaiden rakentamisesta kaukomaille lähemmäksi asiakaskuntaa ja halvempaa raaka-ainetta. Muilla liiketoiminta-alueilla markkinat ovat syklisiä, mutta eivät laskevia. Markkinoiden pienuudesta johtuen yritys on hakenut kasvavia markkinoita uusilta toimialoilta sekä selvitetty kansainvälistymisen mahdollisuuksia nykyisillä ja uusilla tuotteilla.

Uudella juustonvalmistuslaitteiden liiketoiminta-alueella vallitsee maailmalla kova kilpailu ja juustoloiden määrä vähenee vuosittain. Juuston kulutus kasvaa kuitenkin hitaasti ja uusia juustotuotteita tuodaan markkinoille jatkuvasti. Monet uudet juustotuotteet ovat vähempirasvaisia terveellisiä proteiinipitoisia välipalajuustoja. Tämän hetkisen näkemyksen mukaan Hakaniemen Metallin juustostrategia tulee keskittymään määrättyihin erikoisjuustoihin ja pienempiin juustonvalmistuslinjoihin. Asiakaskunta koostuu maailman johtavista meijereistä sekä lukuisista pienistä erikoismeijereistä. Yrityksen tarkoituksena on jatkaa MKT tuotemerkin käyttöä juustonvalmistuslaitteiden markkinoinnissa. Valmistavana yksikkönä toimii Hakaniemen Metallin Oy:n tytäryhtiö HMP.

1.3.3 Organisaatio

Hakaniemen Metallin on toiminut kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä yhteistyössä suomalaisten suuryritysten kanssa. Suoraa omaa vientitoimintaa on tehty vain suurkeittiöiden pesuosastojen kuljettimien osalta. Viennin osuus on noin 80 % yrityksen liikevaihdosta. Yrityksen organisaatio on vientiorientoitunut ja omaa kokemusta kansainvälisestä toiminnasta viennin, tuonnin sekä kansainvälisen yhteistyön osalta. Yrityksen toiminta on organisoitu matriisiorganisaation mukaisesti, jossa liiketoimintayksiköt vastaavat liikevaihdosta ja tuloksesta. Markkinointi, talous, tuotekehitys sekä tuotanto palvelevat kaikkia liiketoimintayksiköitä. Uusi juustolaiteliiketoiminta organisoitiin tämän organisaatiomallin mukaisesti. Hakaniemen Metallin organisaatiokaavio on esitetty alla kuvassa 1.



Kuva 1. Organisaatiokaavio, jossa MKT-juustolaiteliiketoiminta on yhdistetty Hakaniemen Metallin aikaisempaan organisaatioon uutena liiketoiminta-alueena (Nurminen J 2016).

1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten ja miltä osin pk-yrityksen kansainvälistymisteorioita voidaan soveltaa ja hyödyntää kohdeyrityksen hankkiman juustolaiteliiketoiminnan kansainvälistymisstrategian laadinnassa. Tutkimuksen toisena tavoitteena on selvittää hankitun juustolaiteliiketoiminnan lähes satavuotisen historian aikana toteutettujen neljän eri kansainvälistymisvaiheen toteutusmuotoja. Näitä toteutusmuotoja verrataan kansainvälistymisteorioihin ja hyödynnetään näin hankittua tietoa kohdeyrityksen juustolaiteliiketoiminnan kansainvälistymisstrategian laadinnassa. Tutkimuksen lopputuloksena laaditaan kohdeyrityksen hankkimalle juustolaiteliiketoiminnalle kansainvälistymisstrategian linjaukset, joita verrataan kansainvälistymisteorioihin

Tutkimus rajataan käsittämään kohdeyrityksen juustolaiteliiketoiminnan kansainvälistymistä. Kohdeyrityksen muut kolme liiketoimintayksikköä jatkavat nykyistä liiketoimintaansa tämänhetkisten yhteistyökumppaneittensa kanssa. Lopullisen kansainvälistymisstrategian laadinta rajataan myös tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksessa analysoidaan kohdeyrityksen näkökulmasta valittuja tunnettuja kansainvälistymisteorioita sekä näiden täydentämiseksi tehtyjä uudempia tutkimuksia. Tutkimukses-

sa haastatellaan MKT:n entisiä avainhenkilöitä yrityksen aiemmista kehitysvaiheista sekä nyt alkavan uuden kansainvälistymisvaiheen edellytyksistä. Avainhenkilöiden lisäksi haastatellaan merkittävien asiakkaiden avainhenkilöitä sekä Hakaniemen Metallin johtoa, hallituksen jäseniä ja omistajia. Markkinatutkimuksen avulla selvitetään juustonvalmistusmarkkinat ja alalla toimivat kilpailevat yritykset sekä analysoidaan markkinoiden houkuttelevuus ja markkinoilla menestymisen edellytykset.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Toisessa luvussa tutkitaan pk-yrityksen kansainvälistymisen teoriaa aiemmin tehtyjen tieteellisten tutkimusten perusteella. Tutkimuksen teoriaosuuden selvittämisessä on käytetty monipuolisesti alan kirjallisuutta sekä eri tutkijoiden julkaisemia artikkeleita. Tutkimustuloksista johdetuilla teorioilla selvitetään tutkittujen yritysten kansainvälistymisen perusteita, kansainvälistymisen edellytyksiä ja esteitä.

Kolmannessa luvussa kuvataan edellä esitetyistä kansainvälistymisteorioista johdettuja kansainvälistymisstrategioita. Luvussa käsitellään vain tärkeimmiksi ja eniten käytetyiksi osoittautuneita kansainvälistymisstrategioita ja niiden yhdistelmiä, joista yrityksen tulee valita itselleen parhaiten sopiva ja tarkoituksenmukaisin strategia tai strategioiden yhdistelmä.

Neljännessä luvussa kuvataan käytettävä tutkimusmetodiikka. Tutkimusmetodiikka koostuu dokumenttitutkimuksesta sekä kvalitatiivisista teemahaastatteluista. Dokumenttitutkimuksella selvitetään MKT:n kansainvälistymisstrategioita yrityksen aiemmissa kansainvälistymisvaiheissa ja teemahaastatteluilla etsitään näkökantoja uuden juustolaiteliiketoiminnan kansainvälistymispyrkimysten toteuttamiseksi.

Viidennessä luvussa esitetään kohdeyrityksen MKT-juustoliiketoiminnan aiemmat kansainvälistymisvaiheet. Historiansa aikana yrityksellä on ollut neljä omistajavaihdosta ja jokaisen omistajavaihdon yhteydessä yritykselle on laadittu uusi kansainvälistymisstrategia. Näiden neljän kansainvälistymisvaiheen analysoiminen edesauttaa kohdeyrityksen uuden juustolaiteliiketoiminnan kansainvälistymisstrategian laadintaa. Lisäksi selvitetään juustonvalmistusmarkkinat ja markkinoiden tulevaisuuden kehityssuunnat sekä alalla toi-

mivien tärkeimpien kilpailevien juustonvalmistuslaitteiden toimittajien taustat sekä kilpailuedut. Tutkimusten pohjalta analysoidaan markkinoiden houkuttelevuutta ja mahdollisuuksia sekä markkinoilla menestymisen edellytyksiä. Juustomarkkinoiden nykytilanne ja ennusteet tuleville vuosille on kerätty alan tutkimustuloksista, joita osittain on saatavissa vapaasti ja joita osittain on ostettu tutkimuslaitoksilta. Juustonvalmistuksen tulevaisuuden trendejä sekä panostusalueita on selvitetty haastatteleamalla alalla toimivia ammattilaisia.

Kuudennessa luvussa kuvataan haastattelumateriaalin pohjalta syntyneitä näkemyksiä kansainvälistymissuunnitelmien tekoa varten, analysoidaan tutkimusmateriaalia ja verrataan sitä kansainvälistymisen eri teorioihin. Lisäksi tuodaan esille MKT-juuston valmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen kansainvälistymisen eri vaiheissa huomioitavia näkökantoja. Seitsemännessä luvussa tehdään yhteenveto MKT-juustolaiteliiketoiminnan eri kansainvälistymisvaiheiden toteuttamisesta sekä uuden MKT-juustolaiteliiketoiminnan kansainvälistymisstrategian linjauksista. Näitä verrataan puolestaan aiemmin kuvattuihin kansainvälistymisteorioihin. Kahdeksannessa luvussa esitetään johtopäätökset teorioiden soveltuvuudesta pk-yritysten kansainvälistymisessä, linjataan MKT-juustonvalmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen kansainvälistymisstrategia. Lisäksi ehdotetaan tehtäväksi uusia tieteellisiä tutkimuksia pk-yritysten kansainvälistymisen ohjeistamiseksi.

2 KANSAINVÄLISTYMISEN MALLIT

Tässä luvussa käydään läpi tunnetuimpia kansainvälistymisteorioita, joita esimerkiksi tämän työn kohdeyritys voisi kansainvälistymisstrategiaansa luodessa hyödyntää. Lisäksi tutkitaan yrityksen etabloitumisvaihtoehtoja sen pyrkiessä kansainvälisille markkinoille.

2.1 Pk-yrityksen kansainvälistymisteorioita

Kansainvälistymiselle ei ole yhtä selkeää määritelmää, mutta yleisesti on hyväksytty kansainvälistymisen jako vientitoimintaan, maahantuontiin sekä kansainväliseen yhteistyöhön (Luostarinen 1970).

Kansainvälistymisen kynnys madaltuu nopean globalisaation ja digitalisoitumisen ansiosta. Kommunikaatioteknologiat nopeutuvat, kuljetusyhteydet paranevat ja kaikenlainen maa-kohtainen sääntely vähenee johtaen lisääntyviin kansainvälisiin investointeihin ja rahoitusmarkkinoihin. Nämä tekijät yhdessä mahdollistavat yrityksille uusien mahdollisuuksien avautumista ja ansaintalogiikan paranemista (Mohanty & Nandi 2010). Tämä liiketoimintamahdollisuuksien lisääntyminen on mahdollistanut kansainvälistymisen kasvun luomalla uusia toimintaorganisaatioita jakeluverkostojen sekä strategisten allianssien muodossa (Mohanty & Nandi 2010). Kansainvälistymisen teorialähtöiset jatkuvasti kiihtyvässä muutoksessa, joka johtuu yritysmaailman toimintaympäristön nopeista muutoksista lähinnä globalisaation ja digitalisoitumisen lisääntyessä.

Yritysten kansainvälistymistä vientitoiminnan osalta on tutkittu pitkään etenkin Pohjois-Amerikassa, mutta nämä tutkimukset ovat painottuneet etupäässä suuriin monikansallisiin yrityksiin, joilla on suuret kotimarkkinat. Suurten yritysten kansainvälistyminen poikkeaa huomattavasti pk-yritysten kansainvälistymisestä perustuen niiden jo vakiintuneisiin tuote- ja palvelukonsepteihin sekä organisaation laajempiin resursseihin vientitoiminnan kehittämisessä. Suuret yritykset etabloituvat uusille markkinoille usein yritysostojen avulla nopeuttamaan kohdemaan markkinoille pääsyä. Suuryrityksillä on myös resurssit analysoida perusteellisesti useita kohdemaita samanaikaisesti sekä rahalliset resurssit vientitoiminnan kehittämiseksi useissa maissa yhtä aikaa. Pohjoismaissa on samanaikaisesti keskitytty

pienien ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisen tutkimiseen. Pienten kotimarkkinoiden johdosta pk-yritysten on täytynyt suuntautua kansainvälisille markkinoille toimintansa kasvattamiseksi ja tulevaisuutensa turvaamiseksi. Pk-yritysten rajalliset resurssit sekä kokemuksen puute kansainvälistymisestä on haitannut pk-yritysten kansainvälistymistä ja monessa tapauksessa ollut kansainvälistymisen este. Tämän johdosta on tärkeää auttaa ja rohkaista pk-yrityksiä kansainvälistymään antamalla heille esimerkkejä kansainvälistymisen erilaisista mahdollisuuksista tutkittujen kansainvälistymisteorioiden avulla. Suuri osa pk-yritysten kansainvälistymistä käsittelevistä tutkimuksista ja teorioista on laadittu 1900-luvun loppupuoliskolla ja niitä on sen jälkeen täydennetty ja muutettu 2000-luvulla tehtyjen tutkimusten mukaisesti. Huomioiden yritysten toimintaympäristön nopeat muutokset globalisaation johdosta on tärkeää, että uusia tutkimuksia tehdään jatkuvasti laajalla rintamalla. Tutkimukset, jotka tehtiin 1900-luvun loppupuolella sisältävät kuitenkin kansainvälistymisen peruselementit, joita jokainen nykypäivän pk-yritys pystyy hyödyntämään kansainvälistymissuunnitelmia tehdessään.

Pk-yritysten kansainvälistymisestä tehdyistä tutkimuksista yksi tunnetuimpia ja eniten siteerattuja teorioita on ruotsalaisten tutkijoiden Johanson and Vahlne (1977) tekemä tutkimus, joka on nimetty Uppsala-malliksi. Samaan aikaan Suomessa tehtiin vastaavanlaista tutkimusta (Luostarinen 1979), jossa kyselymetodilla selvitettiin yli tuhannen suomalaisyrityksen kansainvälistymistä. Kyseiset yritykset edustivat 92 % suomalaisten teollisten yritysten viennistä vuonna 1976. Vaikka Luostarisen tutkimus oli syvällisempi ja laajempi kuin ruotsalaistutkijoiden tutkimus, ei sitä ole siteerattu ruotsalaistutkimuksen veroisesti. Muita yleisesti siteerattuja teorioita ovat Networks-malli, Resource based -malli, Born global -malli, International Entrepreneur -malli sekä Institution based -malli. Luostarisen (1994) mukaan erilaisten tutkimusten yhteydessä tulee käyttää teoria nimen sijasta malli sanaa, koska kaikki tutkimukset eivät täytä tieteellisen tutkimuksen vaateita.

Näiden edellä mainittujen, paljon siteerattujen, teorioiden lisäksi on huomattava määrä muita tutkimuksia ja teorioita, jotka kuitenkin voidaan sisällyttää kyseisten teorioiden osaluokiksi ja niihin viitataan yllä esiteltyjen teorioiden tarkemmassa selvityksessä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on esitellä kansainvälistymisen eri teorioita MKT-juustonvalmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen kansainvälistymisstrategian laatimista varten. Luostarisen (1979) tekemän laajan tutkimuksen tuloksia ja niiden huomioimista pk-

yrittäjien kansainvälistymisstrategiaa laadittaessa, selvitetään Uppsala-mallin mukaisen teorian yhteydessä.

2.1.1 Uppsala-malli

Uppsala-malli perustuu empiiriseen tutkimukseen ruotsalaisten yritysten kansainvälisestä toiminnasta (Johanson & Vahlne 1977). Heidän havaintonsa mukaan yritysten kansainvälistyminen uudella markkina-alueella alkoi vientitoiminnalla paikallisen agentin avulla. Myynnin kasvaessa agentti korvattiin omalla myyntiyhtiöllä ja toiminnan edelleen kehittyessä aloitettiin kohdemaassa oma tuotanto tuonnin esteiden poistamiseksi. Kansainvälisen menestyksen saavuttamiseksi Uppsala-malli painottaa päätöstä sitouttaa resursseja vientitoiminnan aloittamiseen sekä kattavan markkinatietouden keräämistä markkinoiden mahdollisuuksista ja haasteista, kilpailijoista, jakeluteistä, maksuehtokäytännöistä sekä rahoitusjärjestelyistä. Johanson ja Vahlne (1977) mukaan yrityksen tulee kansainvälistymisen alussa keskittyä läheiseen markkina-alueeseen, jolla tarkoitetaan maantieteellisen aseman ohella kielellistä, kulttuurillista sekä poliittista yhtäläisyyttä. Keskittymällä lähimarkkinoihin turvataan luotettavan ja välttämättömän markkinatiedon saaminen kohdemaista yrityksen käyttöön (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975).

Tärkeänä menestymisen perusedellytyksenä nähtiin yrityksen kansainvälistymisen sitoutumisaste sekä resurssit. Tämä tarkoittaa investointeja markkina-alueen organisaatioon, henkilöstöön ja markkinointiin. Suuremmat panostukset edellyttävät suurempaa sitoutumisastetta ja näin mahdollistivat paremmat menestymisen edellytykset. Lisäksi painotettiin päivittäisten aktiviteettien seuranta, jolla lisättiin tietoutta, sitoutumista ja sitä kautta luotamusta kansainvälistymisen etenemiseen. Vaikka teorian mukainen ohjeistus on selkeä ja helposti ymmärrettävissä, yritykset jättivät kohdemarkkinoiden ennakkoselvittämisen monasti liian ylimalkaiseksi. Kansainvälistymisprosessiin sisältyy aina riskialttiita toimintoja, joista yrityksellä ei ole täyttä tai oikeaa tietoutta. Saattaa myös olla niin, ettei yritys välttämättä halua hankkia ja hyödyntää uusinta tietoutta riskien kartoittamiseen johtuen vajavaisista resursseista tai, että yritys on haluton ottamaan huomioon kaikkia kansainvälistymiseen liittyviä riskejä (Chetty and Compel-Hunt 2013).

Uppsala-mallin mukaan kansainvälistymisprosessi koostuu peräkkäisistä vaiheista, joissa yritys vähän kerrallaan kerää kokemusta, rakentaa johtamisen kyvykkyyttä ja vähentää epävarmuustekijöitä tavoitteena lisätä jatkuvasti investointeja kohdemaassa (Gluckler 2006). Uppsala-mallin mukaan yrityksen tulee mieluummin panostaa pieniin jatkuviin investointeihin yhteen tai muutamaan kohdemaahan, kuin useisiin maihin samanaikaisesti (Ruzzier 2006).

Uppsala-malli on alusta alkaen saanut kritiikkiä useilta tutkijoilta. Yksi kritiikin kohde on ollut teorian puute selvittää miksi ja miten kansainvälistymisprosessi on aloitettu (Andersen 1993). Uppsala-malli on saanut myös kritiikkiä vaiheittaisesta kansainvälistymisen etenemisestä, koska useat muut tutkimukset ovat osoittaneet kansainvälistymisen nopeutuneen jättämällä toteutuksessa jonkun Uppsala-mallin kansainvälistymisvaiheen pois (Chetty & Campell 2003). Crick (1995) on esittänyt ihmetyksensä, kuinka Uppsala-malli kaikista puutteistaan huolimatta on edelleen niin laajasti hyväksytty ja siteerattu teoria. Lukuisiin viimeisten vuosikymmenien aikana muiden tutkijoiden tekemiin tutkimuksiin perustuen Johanson ja Vahlne (2009) tulivat johtopäätökseen, että heidän Uppsala-mallin teoriaansa tulee kehittää edelleen muiden tutkimusten näyttöjen perusteella etenkin yhteistyöverkostojen tärkeydestä yrityksen kansainvälistymisprosessissa.

Huolimatta useiden tutkijoiden kritiikistä, Uppsala-malli pelkistetyssä muodossaan edustaa hyvin pk-yrityksen kansainvälistymistä. Jokaisen pk-yrityksen kansainvälistyminen on niin yksilöllistä, ettei yhtä yleispätevää kansainvälistymisen teoriaa pysty laatimaan. Tästä syystä on tärkeää tehdä jatkuvasti uusia ja täydentäviä tutkimuksia sekä laatia kokonaan uusia teorioita kansainvälistymisen monipuolistuessa globalisoituvassa maailmassa.

Luostarinen (1979) päätyi omissa tutkimuksissaan kansainvälistymisen vaiheissa lähes samanlaiseen malliin kuin Uppsala mallin kehittäjät Johanson ja Vahlne (1977). Luostarisen tutkimus erosi Uppsala mallista kuitenkin siinä, että Luostarinen esitti kansainvälistymiselle strategiset kysymykset, miksi kansainvälistyä, minne kansainvälistyä ja miten kansainvälistyä. Näihin perustavaa laatua oleviin strategisiin kysymyksiin omistajien sekä yrittäjien täytyy kansainvälistymissuunnitelmaa laadittaessa ottaa selkeästi kantaa. Tästä kannanotosta syntyy kansainvälistymisen strategia ja sen myötä myös kansainvälistymisen eri vaiheet. Tässä mielessä Luostarisen (1979) muutenkin syvällisempi yritysten kansain-

välitymistä käsittelevä tutkimus on Uppsala-mallia käyttökelpoisempi. Omassa tutkimuksessaan Luostarinen (1979) jakoi kansainvälistymisen kehitysvaiheet viennin aloitukseen, myyntikonttorin perustamiseen, tuotannon lisensointiin tai sopimusvalmistukseen sekä oman tuotannon perustamiseen. Laajan, yli tuhannen suomalaisen teollisuusyrityksen kansainvälistymisestä Luostarinen esitti tutkimustuloksina listan siitä, mitä kansainvälistyminen tarkoittaa yksityiskohtaisesti. Listauksellaan Luostarinen vastaa asettamiinsa kansainvälistymisen strategiaan kysymyksiin; miksi, minne ja miten.

- Kansainvälistyminen on ratkaiseva ja tarpeellinen kasvustrategia toiminnan jatkumiselle suurelle määrälle yrityksiä, joilla on avoimet ja pienet kotimarkkinat
- Kansainvälistymisen paineen aiheuttaa kotimarkkinoiden pienuus ja avoimuus.
- Kansainvälistyminen tarkoittaa asteittaista ja järjestelmällistä yrityksen myyntivoittojen (tuotteet, palvelut, systeemit ja osaaminen) esittelemistä kansainvälisille markkinoille.
- Kansainvälistyminen tarkoittaa asteittaista ja järjestelmällistä vientiliiketoiminnan hyödyntämistä.
- Kansainvälistyminen tarkoittaa vähittäistä ja järjestelmällistä maantieteellistä laajentumista lähellä olevista maista kauempana sijaitseviin maihin.
- Kansainvälistyminen tarkoittaa lisääntyvää sitoutumista tuotteiden, operaatioiden ja markkinoiden edellyttämiin investointeihin.
- Kansainvälistyminen tarkoittaa läpimurtoa vanhoille markkinoille, lisääntyviä avauksia uusille markkinoille ja laajentumista erityisille markkinoille kansallisesta markkina-alueesta toiselle.
- Kansainvälistyminen aiheuttaa lisääntyvää riippuvuutta markkinoinnista, hankinnoista, tuotannosta, rahoituksesta, henkilöstöhallinnosta sekä muista yrityksen toiminnoista kansainvälisillä markkinoilla.
- Kansainvälistyminen, mikäli se on menestyksekkästä, lisää yrityksen kokonaistulosta kansainvälisellä osuudella, mutta mikäli kansainvälistyminen ei ole menestyksekkästä, se saattaa johtaa kansainvälisiltä markkinoilta poistumiseen ja myöhempään markkinoille palaamiseen.
- Kansainvälistyminen vaatii asteittaisia muutoksia yrityksen tiedonkulussa, suunnittelussa, organisaatiossa, täytäntöönpanossa, seurantajärjestelmissä sekä johdon asennoitumisessa.

- Kansainvälistymistä voidaan pitää järjestäytyneenä ja dynaamisena prosessina, jossa eri vaiheet voidaan erottaa toisistaan, esimerkiksi hyödyntämällä tuotteen, toiminnan ja markkinan asemaa yrityksen kansainvälistymisen rakenteessa.
- Kansainvälistyminen koostuu sarjasta vähittäin tapahtuvista operatiivisista sekä hallinnollisista päätöksistä, johdon osaamista vaativista päätöksistä tuotteiden, toimintojen ja markkinoiden osalta sekä sarjasta yrittäjän ominaisuuksia vaativista päätöksistä tehdä muutoksia yrityksen tuotteita, toimintoja ja markkinoita koskevis- sa asioissa.
- Kansainvälistymistä ei, ainakaan alussa, ohjaa ennalta tehty strategia ja huolellisesti muotoillut suunnitelmat, vaan paljolti ulkopuolinen, satunnainen impulsiivisuus johtaen ad hoc -päätöksiin.
- Kansainvälistyminen edustaa korjaavien epäjatkuvien muutosten prosessia muuttu- vassa sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä.
- Kansainvälistyminen edustaa organisoitua oppimisprosessia, jossa muutokset tuote-, toiminta- ja markkinastrategioissa ovat seurausta tiedon lisääntymisestä kansain- välistymisen kokemuksen sekä saadun informaation kautta.
- Kansainvälistymisen kuvataan olevan aluksi jäykkää, mutta jäykkyys vähenee or- ganisaation oppimisen myötä siirryttäessä alkuvaiheesta kypsempään kansainvälis- tymisen asteeseen. (Luostarinen 1979, 200–201.)

2.1.2 Networks-malli

Johanson ja Matsson (1988) esittelivät Uppsala-mallin saaman kritiikin johdosta uuden teorian, Networks-mallin, jossa kansainvälistyvä yritys luo suhteet kohdemaan alihankki- joihin ja asiakkaisiin sekä markkinoiden muihin toimijoihin vientitoiminnan aloittamiseksi. Johanson ja Matsson painottavat yhteistyöverkostojen määrän ja laadun vaikutusta yrityk- sen kansainvälisessä laajentumisessa. Rakentamalla sitoutuneet ja luottamukselliset suhteet yhteistyöverkostojen kanssa, yritys pääsee tunkeutumaan kohdemaan markkinoille. (Jo- hanson & Matsson 1988.)

Johanson ja Matsson (1988) mukaan verkostossa toimiminen edellyttää yrityksen osaami- sen kehittämistä, verkostoon sopeutumista sekä mahdollisuutta hyödyntää verkoston vah- vuuksia ja ulkoisia suhteita. Yrityksen on mahdollista kansainvälistyä verkoston muiden

yritysten vahvuuksien avulla. Hyvin verkostoituneen yrityksen kansainvälistymisessä yhteistyöverkoston vahvuus saattaa olla tärkeämpi kuin yrityksen erityinen kilpailuetu (Coviello & McAuley 1999).

Uppsala-mallin kehittäjät Johanson and Vahlne (2009) ovat jatkaneet yritysten kansainvälistymisen tutkimista verkostoitumisen näkökulmasta. Uppsala-mallissa tutkijat totesivat yritysten kansainvälistymisen alkaneen paikallisen itsenäisen agentin avulla (Johanson & Vahlne 1977). Uusimmassa tutkimuksessaan he toteavat, yrityksen menestymisen vaativan verkostoitumista yhden tai useamman yhteistyöverkoston kanssa. Verkostoitumalla kohdemaan yritysten kanssa yrityksellä on mahdollisuus päästä markkinoiden sisäpiiriin ja vastaavasti, mikäli yritys ei verkostoidu asianmukaisen verkoston kanssa, jää yritys markkinoilla ulkopuoliseksi (Johanson & Vahlne, 2009). Kansainvälisillä markkinoilla menestyminen edellyttää toimivien verkostojen luontia ja niiden ylläpitämistä. Verkostoituminen parantaa yrityksen vahvuuksia ja kilpailukykyä. Hyvin toimivilla paikallisilla yhteistyöverkostoilla pk-yrityksellä on mahdollisuus vahvaan kilpailuasemaan. Kommunikointiteknologian kehittyminen yksinkertaistaa verkostotyöskentelyä sekä yhteistyötä yritysten välillä huomattavasti (Best 1990). Yhteistyöverkosta alkaa useimmiten luoda se henkilö yrityksestä, jonka vastuulla yrityksen kansainvälistyminen kyseisessä maassa on. Hän luo pitkäaikaiset suhteet verkostoyritysten henkilöiden kanssa. Nämä suhteet ovat ensiarvoisen tärkeitä liiketoiminnan kehittämisessä (Davidson and Honig 2003).

Ollakseen yhteistyöyrityksille kiinnostava kohde, yrityksellä täytyy olla kansainvälisille markkinoille sopiva tuote- tai palvelukonsepti, jossa yhteistyöyritykset näkevät molemminpuolisen hyödyn ansaintalogiikan osalta. Monesti näin rakentuva yhteistyö johtaa monipuoliseen kanssakäymiseen sisältäen vienti- ja tuontitoimintaa sekä kohdemaassa tapahtuvaa yhteistyötä.

2.1.3 Resource based -malli

Resource based -mallista on tullut kansainvälistymisteorioiden uusi tutkimusalue. Malli perustuu resurssiperusteiseen näkemykseen (RBV, Resource Based View), jossa yritys tai sen rakentama yhteistyöverkosto omaa erityisen kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden. Kilpailuetu perustuu yrityksen tai sen verkoston henkiseen pääomaan, organisaation toimivuu-

teen sekä tuotannollisiin ja taloudellisiin resursseihin (Barney 1991). Henkisellä pääomalla tarkoitetaan kokemusta, johdon osaamista, markkinatuntemusta ja muita tämän kaltaisia henkisiä resursseja. Organisaation resursseilla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä prosesseja sekä yrityskulttuurin sisäistä hiljaista tietoa. Tuotannollisilla ja taloudellisilla resursseilla tarkoitetaan yrityksen ja sen verkoston tuotantolaitoksia, konekantaa sekä rahavaroja. Nämä ominaisuudet tarvitaan suorituskyvyn ja kestäväen kilpailuedun edistäjinä kansainvälisille markkinoille pyrkivissä yrityksissä. Teoreettiset tutkimukset edellytysten vaikutuksista ovat kuitenkin vielä alkuvaiheessa (Antoncic et al. 2006, 486).

Resurssien lisäksi yrityksellä tulee olla kyvykkyyttä organisaation jatkuvaan kehittämiseen uusien resurssien hankkimiseksi (Peng 2001). Erityisesti pienissä yrityksissä yrittäjän henkinen kapasiteetti, teollisuuden osaaminen sekä johtajuus ovat yrityksen tärkeimmät resurssit (Westhead et al. 2001). Tällaisilla ominaisuuksilla varustetuilla yrityksillä on hyvät kansainvälistymisen mahdollisuudet. Yritykset saavuttavat kestäväen kilpailukyvyn toteuttamalla strategioita hyödyntämään yrityksen sisäiset vahvuudet ja ulkoiset mahdollisuudet sekä eliminoimalla ulkoiset uhat ja parantamalla sisäisiä heikkouksia (Barney 1991). Yrityksen tulee tiedostaa kilpailuetunsa kansainvälistymispyrkimyksissään.

Yrityksen ja sen yhteistyöverkoston kansainvälistyminen on menestyksekkäintä, jos yrityksellä ja sen verkostolla on käytössään riittävästi resursseja ja sen organisaatio on halukas ja kyvykäs kehittämään osaamistaan (Ahokangas & Pihkala 2002, 77). Ahokankaan (1998) malli perustuu pohjoismaisten pk-yritysten tutkimiseen vuosina 1991–1995. Tutkimuksen yritykset kehittivät toimintaansa Resource based - sekä Networks-mallin mukaisesti kehittämällä kansainvälistä osaamistaan pohjautuen joko oman sisäisen osaamisen kehittämiseen tai ulkopuolelta hankittuun osaamiseen. Jos yritys omien resurssiensa kehittämisen lisäksi lähtee kehittämään myös yhteistyöverkoston resursseja, syntyy neljä tapaa kansainvälistymisen kehittämiseksi. Ensimmäinen tapa on yrityksen omien resurssien kehittäminen erityisen ja jatkuvan kilpailuedun saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Toinen tapa on hyödyntää ulkopuolisen verkostoyrityksen resursseja omien sisäisten resurssien kehittämiseksi. Kolmas tapa on koko verkoston yhteistyön ja resurssien kehittäminen siten, että koko verkosto hyötyy yksittäisten yritysten toimintavaihtoehtoa paremmin. Neljäs tapa on kehittää verkoston ja sen yksittäisten yritysten osaamista. Tällaisessa tapauksessa yri-

tykset muodostavat allianssin, jossa yritysten keskinäinen toiminta on läpinäkyvää ja kontrolloitua. (Ahokangas & Pihkala 2002, 79–81.)

Resource based -yritys on tyypillisesti yritys, joka on saavuttanut kotimarkkinoillaan vahvan aseman erityisen kilpailuedun avulla ja pyrkii kansainvälistymään kilpailuetuaan hyödyntäen niille markkina-alueille, joissa vastaava menestys on nopeimmin saavutettavissa. Tällainen yritys etenee kansainvälistymisessään monesti Uppsala-mallin kansainvälistymisvaiheiden mukaisesti. Yritys verkottuu tehokkaasti ja tämän seurauksesta yritys saattaa ohittaa jonkun kansainvälistymisvaiheen kansainvälistymisen nopeuttamiseksi.

2.1.4 Born global -malli

Born global -mallin mukainen yritys on yleensä korkean teknologian tuotteisiin keskittyvä yritys, joka ei tähtää vahvan aseman saavuttamiseen kotimarkkinoilla, vaan pyrkii suoraan kansainvälisille markkinoille (Persinger et al. 2001). Yleinen määritelmä Born global -yritykselle on alle 100 miljoonan dollarin liikevaihto, josta viennin osuus kahden vuoden kuluessa yrityksen perustamisesta on 25 %. Persinger et al. (2001) pitää kyseistä määritelmää liian kovana, koska pääoman kerääminen, verkostojen rakentaminen sekä markkinarakojen löytäminen vaativat pidemmän ajan. Oikeampi määritelmä on 50 miljoonan dollarin liikevaihto, josta viennin osuus kolmen tai neljän vuoden kuluessa yrityksen perustamisesta on 25 %.

Globalisaation lisääntyminen on edesauttanut Born global -yritysten kasvuilmiötä erityisesti korkean teknologian segmentissä. Pohjoismaissa tehdyn tutkimuksen mukaan yhdeksästä korkean teknologian startup-yrityksestä lähes 50 % aloitti vientitoiminnan kahden vuoden sisällä yrityksen perustamisesta (Lindmark et al. 1994) Toisen tutkimuksen mukaan yli puolet tutkimukseen kuuluneista pk-yrityksistä Norjassa ja Ranskassa luokiteltiin Born global -yrityksiksi (Moen 2002). Born global -mallin mukaiset pk-yritykset ovat suuresti riippuvaisia itse yrittäjästä, joka oivaltaa mahdollisuudet kansainvälistymisstrategian toteuttamiseksi ja joka pystyy rakentamaan tarvittavat yhteistyöverkostot (Andersson & Wictor 2003).

Born global -yrityksen perustajat ovat monesti korkeasti koulutettuja ja ovat hankkineet kokemuksensa ja osaamisensa jo aikaisemmin globaalisti toimineissa yrityksissä ja ovat nähneet mahdollisuuden luoda yrityksen, joka heti tähtää maailmanlaajuisille markkinoille (Ahokangas & Pihkala 2002.). Born global -yrityksen johto on globaalisti orientoitunut ja yrityksen strategiana on keskittyä korkean teknologian tuotteisiin sekä kapeaan markkinarakoon. Keskittyminen kapeaan markkinarakoon edellyttää yritykseltä erityistä kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Tämä edellyttää yritykseltä myös innovatiivista yrityskulttuuria jatkuvien uusien innovaatioiden tekemiseksi merkittävän kilpailuedun ylläpitämiseksi.

Born global -yritykset keskittyvät hankkimaan tarvittavaa tietoutta kansainvälistymisen edellytyksistä maailman laajuisesti ja rakentavat toimintamallin, joka soveltuu useille eri markkinoille. Tällaisia yrityksiä ovat ohjelmistoja kehittävät yritykset sekä peliyhtiöt. Born global -kasvukriteerit täyttävät yritykset ovat lähinnä yrityksiä, jotka ovat pystyneet kehittämään merkittävän maailmanlaajuisesti skaalautuvan tuotteen. Näiden yritysten kansainvälistyminen tapahtuu tehokkaasti ilman mitään välikäsiä ja kansainvälistymisen välipor-taita.

2.1.5 International Entrepreneurship -malli

International Entrepreneurship -malli painottaa yrittäjyyden sekä yrittäjien merkitystä pk-yritysten kansainvälistymisen tutkimisessa (Ruzzier 2006). International Entrepreneurship -malli on saanut nimensä, kun on tutkittu yrittäjyyden ja kansainvälistymisen rajapintaa (McDougall 2000). Yrittäjät oivaltavat innovaatioiden voiman ja hyödyn ja ovat merkittävässä roolissa innovaatioiden saattamisessa markkinoille. Yrittäjät ovat yksilöitä, jotka osaavat nähdä uusia mahdollisuuksia ja arvioida markkinoiden tarpeita.

Tarve International Entrepreneurship -mallin tutkimiseen johtuu uusien korkeasti koulutettujen, kansainvälisesti opiskelleiden ja jo hyvin verkostoituneiden henkilöiden tulosta liike-elämään. Kyseisillä henkilöillä ja yrittäjillä on laaja osaaminen kansainvälisestä toiminnasta ja halu toimia kansainvälisillä markkinoilla. International Entrepreneurship -mallin mukaisissa yrityksissä toimivan johdon tiedoilla, asenteilla ja motivaatiolla on suuri merkitys kansainvälistymispäätöksissä (Chetty & Campell-Hunt 2003). Tyypillistä näille yrittäjille

on tavoitteellinen sitoutuminen nopeaan kansainvälistymiseen sekä yrityksen merkityksellisen kilpailuedun saavuttamiseen ja ylläpitämiseen (Chetty & Campell-Hunt 2003).

International Entrepreneurship -mallin mukainen yritys aloittaa kansainvälistymisen vientitoiminnalla lähietäisyydellä olevaan kohdemaahan, jonka markkinat soveltuvat yrityksen tuotteelle ja jossa toimintakulttuuri vastaa yrittäjän tai johdon kansainvälisiltä markkinoilta hankittua kokemusta. Yritys menestyy markkinoilla jatkuvalla yrittäjämäisellä ja innovatiivisella toimintatavalla. Yritys kasvaa tulorahoituksen turvin ja lisää kansainvälistymisastetta vähitellen resurssiensa sallimissa rajoissa.

2.1.6 Institution based -malli

Jansson (2008) määrittelee Instituutio-käsitteen koostuvan erilaisten ryhmien, kuten perheiden, organisaatioiden, kansakuntien ja markkinoiden säännöistä, menettelytavoista ja rutiineista. Instituutiot säätelevät yksilöitä ohjeilla ja rajoituksilla siitä, mikä on normaalia ja odotettua toimintaa. Tämän johdosta kaikkiin uusiin toteutettaviin asioihin liittyy aina epävarmuutta ja riskiä.

Kehittyneistä talouksista tulee jatkuvasti tärkeämpi tekijä globalisoituvassa taloudessa ja useat kehittyvät maat ovat paremman taloudellisen aseman saavuttamiseksi käyneet läpi merkittävän muutoksen. Kehittyvissä maissa hallituksilla, sosiaalisilla ryhmillä ja erilaisilla muodollisilla ja epämuodollisilla instituutioilla on ollut merkittävä rooli. Instituutioiden rooli on tärkeä tosiasia kansainvälistyvälle yritykselle ja yritysjohton on otettava se huomioon yrityksen kansainvälistymissuunnitelmia laadittaessa (Jansson 2008).

Kehittyvissä maissa markkinat toimivat huonosti johtuen vahvan ja julkisen instituution puuttumisesta. Kehittyvät taloudet nostavat esille instituutionalisen näkökulman yritysten kansainvälistymisen tutkimisessa, mutta kiinnostus tähän Institution based -malliin väheenee aikaa myöden kyseisten maiden kehittyessä (Jansson 2008). Kehittyvissä talouksissa kynnyskysymys kotimaisille ja ulkomaisille yrityksille on, kuinka toimia, kun sääntöjä ei tunneta tai ne muuttuvat jatkuvasti (Peng et al. 2008). Länsimaisen yrityksen pyrkiessä kehittyvien maiden markkinoille, yrityksen tulee ymmärtää näiden maiden erilaisuus va-kaudessa ja taloudellisessa asemassa ja sopeuttaa yrityksen strategia huomioimaan vallit-

sevat olosuhteet. Yritysten tulee oppia tuntemaan markkinat sekä tarvittavat allianssit, koska paikallisten apu on yrityksen menestymiselle tällaisessa kohdemaassa välttämätöntä (Phillips et al. 2009).

Kehittyvissä maissa pk-yritysten tulee huomioida instituutioiden vaikutus. Kansainvälisestä kokemuksesta on suuri hyöty, mutta sen merkitys vaihtelee eri markkinoiden kesken. Kansainvälistymistä aloittavan pk-yrityksen kannattaa kuitenkin panostaa aluksi yhteen kehittyvään maahan, jossa toimintakulttuuri vähiten eroaa yrityksen kotimarkkinoista ja hyödyntää näin saatua kokemusta uusiin kehittyviin maihin pyrittäessä.

2.2 Kansainvälisille markkinoille etabloituminen

Kansainvälisille markkinoille pyrkivällä yrityksellä on valittavanaan useita eri etabloitumismuotoja, joista yrityksen tulee analysoida tavoitteittensa ja resurssiensa pohjalta parhaaksi katsottu vaihtoehto. Markkinoille etabloitumismuodot eroavat toisistaan riskien, vaadittavien resurssien sekä investointien osalta. Etabloitumismuodot voidaan jakaa kahteen pääryhmään, joista toinen keskittyy perinteiseen vientitoimintaan ilman pääomainvestointeja ja toinen edellyttää investointeja yhteisyrietykseen tai omaan tytäryhtiöön. Vähärisikisin vaihtoehto on vientitoiminnan aloittaminen, mutta tässä vaihtoehdossa ansaintamahdollisuudet jäävät alhaisiksi ja markkina-alueen hallinta vähäiseksi. Investoinnit yhteisyrietykseen tai omaan tytäryhtiöön mahdollistavat vastaavasti suuremmat tuotot sekä hyvän markkina-alueen hallinnan (Terpstra & Sarathy 2001).

Kansainvälisille markkinoille etabloitumisvaihtoehdot ovat vienti ja tuontitoiminnan aloittaminen, tuotteiden tai palveluiden lisensointi, franchising-toiminnan aloittaminen, yhteisyrietyksen perustaminen, strategisesta allianssista sopiminen sekä yritysosto tai tytäryhtiön perustaminen.

2.2.1 Vienti- ja tuontitoiminta

Yleisin ja riskittömin etabloitumismuoto on tuotteiden ja palveluiden vienti- ja tuontitoiminnan aloittaminen. Vientitoimintaa voidaan harjoittaa ulkopuolisen maahan- tuojan avulla tai suoraan pääteasiakkaalle (Luostarinen 1979). Maahantuojan avulla tapahtuva

vienti on pitkälti kotimaan liiketoiminnan kaltaista ja näin yrityksen kansainvälistyminen on hyvin pienimuotoista. Suorassa viennissä yrityksen tulee paneutua vientimarkkinoiden ymmärtämiseen ja tällöin yrityksen kansainvälistyminen on todellista.

2.2.2 Lisenssivalmistus

Lisenssivalmistus on vähäriskinen kansainvälistymistapa, jossa yritys antaa IPR-oikeuksiaan kansainvälisillä markkinoilla toimiville yrityksille käytettäväksi tuotteiden valmistuksessa ja myynissä kohdemaan markkinoilla. Ulkomainen kohdeyritys maksaa lisenssin antavalle yritykselle yleensä myyntivolyymiin sidotun lisenssimaksun. Lisenssivalmistusoikeuksien luovuttaminen kohdemaan yritykselle edellyttää merkittävää potentiaalista markkinakokoa, joka mahdollistaa tuotteelle suurta myyntivolyymia. Lisenssivalmistuksen luovuttaminen sisältää riskin, että valmistava yritys aloittaa oman vastaavan tuotteen valmistuksen ja myynnin. Lisenssivalmistussopimusten tulee olla tarkasti laadittuja riskien välttämiseksi.

2.2.3 Franchising

Franchising on hyvin samanlainen kansainvälistymistapa kuin lisenssin luovuttaminen, mutta tässä franchising-yritys antaa kohdemaan yritykselle laajemmat oikeudet hyödyntää yrityksen tuotemerkkiä, toimintakonseptia, johtamisjärjestelmää, taloudellista seurantaa sekä jatkuvan koulutuksen. Kohdeyritys maksaa franchising-maksua pääyritykselle yhteistyösopimuksen mukaisesti. Franchising-sopimukset ovat yleensä pitkäaikaisia johtuen franchising-yrittäjän suurista investoinneista toiminnan aloittamiseksi kohdemaassa sekä myynnin ja markkinoinnin toteuttamisesta. Franchising-mallin vahvuuksia ovat matala riskitaso sekä mahdollisuus laajentua useille kansainvälisille markkinoille nopeasti. Heikkoutena on riski kohdeyrityksen mahdollisuudesta ryhtyä kilpailijaksi.

2.2.4 Yhteisyritys

Yhteisyritys on kansainvälistymiseen pyrkivän ja kohdemaassa toimivan yrityksen uusi perustettava yritys, jossa molemmilla yrityksillä on osuus perustetun yrityksen osakekannasta (Byrne & Popoff 2008). Ennen yhteisyrityksen perustamista yritykset ovat löytäneet

operatiivisen toimintamuodon, jossa yhteisyrityksen avulla perustajayritykset saavuttavat optimaalisen tuloksen kohdemaan markkinoilla. Yhteisyritys mahdollistaa parhaan toimintatavan markkinoiden hallitsemiseksi sekä toiminnan organisoimiseksi. Paikallisen yrityksen mukanaolo yhteisyrityksessä takaa parhaat mahdollisuudet verkottua kohdemaassa tuloksellisen toiminnan takaamiseksi (Geringer & Hebert 1989). Yhteisyritys on suosittu muoto yritysten kansainvälistymisessä johtuen kohdemaassa olevan yrityksen paikallisesta osaamisesta sekä yhteisyrityksen läpinäkyvästä kontrolloimisesta (Killing 1982).

2.2.5 Strateginen allianssi

Strategisessa allianssissa ryhmä erilaisia yrityksiä sopii yhteistyöstä keskenään. Yhteistyö voi sisältää myös yhteisyrityksiä ja vähemmistöosuuksia yhtiöiden välillä (Combpell & Reuer 2001). Strateginen allianssi on tulossa erittäin suosituksi korkean teknologian yrityksissä teollistuneissa maissa. Strategiset allianssit keskittyvät etupäässä uusien tuotteiden ja teknologioiden kehittämiseen, eikä niinkään olemassa olevilla tuotteilla kansainvälistymiseen. Strateginen allianssi pyrkii kehittämään uusia innovaatioita panostamalla tuotekehityksen resursseihin enemmän kuin mihin yhdelläkään allianssiin kuuluvista yrityksistä olisi yksinään mahdollisuutta (Jagersma 2005). Strategisen allianssin suurin riski liittyy allianssissa olevien yritysten yhteistyösisällön ulkopuolelle jäävän yritystoiminnan kilpailuasetelma. Yritykset saattavat yrittää hyödyntää yhteistyössä syntyvää tietoutta enemmän omaksi hyödykseen (Grant & Baden-Fuller 2004).

2.2.6 Yritysosto tai tytäryhtiön perustaminen

Tässä etabloitumisen mallissa kansainvälistyvä yritys ostaa kohdemaassa sijaitsevan alalla toimivan yrityksen tai toisena vaihtoehtona aloittaa oman tuotantolaitoksen rakentamisen Greenfield-periaatteen mukaisesti. Alalla toimivan yrityksen ostaminen on nopea tapa päästä halutulle kansainväliselle markkina-alueelle. Etuna on ostettavan yrityksen markkinaosuus, toimiva organisaatio sekä tarvittavat kiinteistöt ja tuotantolaitokset. Vaikeutena tässä tapauksessa on ostavan ja ostetun yrityksen erilaiset toimintakulttuurit sekä useimpien päällekkäiset tuotteet. Ostavan yrityksen johdolta edellytetään hyvää liikemiestaitoa ostetun yrityksen avainhenkilöiden motivaation ylläpitämiseksi sekä toimivan suunnitel-

man laatimiseksi toimintakulttuurin yhdistämiseksi, tuotemalliston yhdenmukaistamiseksi sekä organisaatioiden yhteistyön optimoimiseksi.

Greenfield-tuotantolaitoksen perustaminen kohdemaahan ilman yrityksen aiempaa kansainvälistä toimintaa kohdemaassa on riskialtis vaihtoehto, koska yrityksellä ei ole markkinatuntemusta eikä valmiita myyntikanavia. Tämä vaihtoehto edellyttää, että yritys on kansainvälistynyt kohdemaassa vientitoiminnalla ja on sen jälkeen perustanut oman myyntikonttorin. Tällöin yritys on päässyt kohdemaan markkinoiden sisäpiiriin ja pystyy suunnittelemaan tuotantolaitoksen volyymin mahdollisimman luotettavasti. Tällainen vaiheittainen kansainvälistyminen vastaa Uppsala-mallin mukaista kansainvälistymisteoriaa (Johanson & Vahlne 1977). Tässä kansainvälistymismallissa vältetään yritysostoon liittyvät riskit sekä päällekkäiset toiminnot.

3 KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIAN VALINTA

Kansainvälistymisen teorioista on johdettu useita kansainvälistymisstrategioita, joista yrityksen tulee valita ja soveltaa tavoitteidensa, osaamisensa sekä taloudellisten resurssiensa kannalta tarkoituksenmukaisin kansainvälistymisstrategia. Tutkijat ovat erilaisia yritysten kansainvälistymistapoja tutkiessaan päätyneet tutkimustulosten perusteella yhdistämään eri pääteorioiden osa-alueita keskenään. Tutkimusten tuloksina on syntynyt paljon hyödyllisiä strategiateorioita erilaisten yritysten kansainvälistymisen eri vaiheisiin. Tämän hetkinen nopea yritysten toimintaympäristön muutos on painottanut innovatiivisuuden merkitystä yritysten kansainvälistymisen edellytyksenä ja johtanut Resource based -mallin mukaisen kansainvälistymisstrategian lisätutkimuksiin. Tällaiset yritykset joutuvat kuitenkin keskittymään vahvasti oman ydinosaamisensa kehittämiseen ja tämän johdosta resursseja kansainvälistymiseen haetaan verkottumisen kautta. Resource based -mallin ja Networks-mallin yhdistäminen on osoittautunut monelle pk-yritykselle toimivaksi teorioiden viitekehkeksi strategian laadinnan runkona.

Kohdeyrityksen, Hakaniemen Metallin, kansainvälistyminen edellyttää lähinnä neljän kansainvälistymisstrategian tarkastelua strategian laadinnan pohjaksi. Nämä strategiat ovat Uppsala-mallin, Networks-mallin, Resource based -mallin mukaiset strategiat sekä Sinisen meren strategia. Uppsala-mallin mukainen strategia kuvaa kansainvälistymisen tapahtumista vaiheittain ja tästä syystä se muodostaa kansainvälistymisstrategian rungon. Networks-mallin mukainen strategia painottaa yhteistyöverkostojen tarvetta ja välttämättömyyttä kansainvälistymisen toteuttamisessa. Toimivan yhteistyöverkoston avulla kohdeyritys pystyy toteuttamaan asiakkaiden edellyttämiä kokonaisprojekteja, joissa erityinen kilpailuetu muodostuu kohdeyrityksen ydinosaamisesta sekä yhteistyöverkoston muiden jäsenyritysten vahvuuksista. Resource based -mallin mukainen strategia edellyttää kohdeyritykseltä jatkuvaa ydinosaamisen ja resurssien ylläpitämistä ja kasvattamista. Sinisen meren strategia ohjaa kohdeyritystä muuttamaan toimialan rakennetta ja näin tekemään kilpailusta merkityksetöntä. Koska Uppsala-malliin perustuva strategia alkuperäisessä muodossaan kuvaa enemmän kansainvälistymisen eri vaiheita, ei sen osuutta kansainvälistymisstrategian laadinnassa kuvata enempää kuin mitä Uppsala-mallin teoriaosuudessa on esitetty. Tämän sijaan strategiateorioissa keskitytään Networks-mallin ja Resource based -mallin mukaisten kansainvälistymisstrategioiden sekä Sinisen meren strategian kuvaamiseen.

3.1 Networks-mallin mukainen kansainvälistymisstrategia

Networks-mallin mukaisen kansainvälistymisstrategian perusajatus on yritysten vapaaehtoinen verkostoituminen toistensa kanssa. Verkoston yritysten näkemys ja tavoite on saavuttaa paremmat tulokset yhdessä kuin jokainen yritys erikseen (Håkansson & Johanson 1992). Yhteiskunnan voimakas verkostoituminen on yleistynyt viimeisen vuosikymmenen aikana. Yritystasolla toimintojen ulkoistaminen on ollut verkostoitumiseen voimakkaimmin liittyvä piirre. Verkostoitumiseen ovat vaikuttaneet monet tekijät:

- Yritysten on pystyttävä tarjoamaan asiakkaille palvelukokonaisuuksia, joihin yksittäisen yrityksen osaaminen ja resurssit eivät riitä
- Teknologioiden rajat siirtyvät ja muuttuvat siten, että on pystyttävä liittämään useita teknologioita yhteen
- Tutkimus- ja kehityskustannusten nousu pakottaa yhteistyöhön
- Erikoistuminen lisääntyy ja on pakko keskittyä ydinosaamiseen

Toimiminen tällaisessa yhteistyöverkostossa edellyttää johtajilta hyviä vuorovaikutustaitoja (Kamensky 2008, 53).

Verkostoitumisen tarve on suuri silloin kun yrityksen ydinosaamisen alue on vain osa kansainvälisten asiakkaiden kohdekohtaisesta investointitarpeesta. Yrityksen aloittaessa yhteistyöverkoston suunnittelua tulee yrityksen analysoida toiminnot joihin ulkopuolista yritystä tarvitaan. Tämän lisäksi yrityksen valita kuhunkin tarvittavaan osa-alueeseen paras mahdollinen yritys arvioimalla yrityksen resurssit verkostoyhteistyön näkökulmasta, sekä varmistaa yritysten yhteistyökyky verkoston toiminnan ja kehittämisen kannalta. Tämän analyysin pohjalta selviää yhteistyöverkoston kokonaiskilpailukyky sekä yhteistyöverkoston organisoituminen ja tarvittava toiminnan kontrollointi. Paras tulos saavutetaan, kun jokainen verkoston jäsenyritys pystyy hyödyntämään ja kehittämään omia vahvuuksiaan. Verkoston kehittäminen voi alkaa väljällä yhteistyöllä asiakkaan kuvaaman investointitarpeen toteuttamissuunnitelmasta. Tätä toteuttamissuunnitelmaa varten verkosto antaa asiakkaalle kokonaistarjouksen ja toteuttamissuunnitelmassa jokaisen verkostoyrityksen osuus kokonaisuudesta on tarkasti sovittu hinnoittelun, toteutuksen, teknologisen toimivuuden sekä riskien hallinnan suhteen.

Jäsentymättömässä yhteistyöverkostossa yritysten väliset suhteet ovat irrallisia ja lyhytaikaisia. Tällaisia verkostoja voivat olla esimerkiksi projektikohtaiset yhteenliittymät. Pitkäaikaiseksi suunniteltu ja rakennettu yhteistyöverkosto kehittyy vaiheittain ja kun yhteinen päämäärä ja tavoite ovat syntyneet, jäsenyritykset huomaavat kuuluvansa verkostoon ja saavansa siitä selkeän hyödyn (Ahokangas & Pihkala 2002, 94). Alajoutsijärvi ja Tikkanen (2000) totesivat tutkimustensa perusteella kaiken osaamisen kehittyvän asiakassuhteista. Tämän johdosta on tärkeää, että yhteistyöverkoston kaikki jäsenyritykset keräävät tietoa asiakaspinnasta yhteisesti hyödynnettäväksi. Yhteistyöverkoston kehittymisen kannalta on tärkeää, että osaamisen lisääntymisestä syntyvä tieto saadaan siirrettyä yritysten ja verkoston kesken siten, että koko verkoston kilpailukyky paranee.

Networks-malliin perustuvassa kansainvälistymisstrategiassa on tärkeää parhaiden resursien ja yhteistyöyritysten valinta sekä pitkäjänteisen yhteisen tavoitetason määrittäminen. Pitkälle viety yhteistyöverkosto vaatii yritysten välille tarkasti laaditut yhteistyösopimukset, joissa verkoston toiminta, johtaminen sekä taloudellinen läpinäkyvyys ja kontrollointi on kuvattu. Näin pystytään rakentamaan verkoston kansainvälistymiselle kilpailustrategia, joka antaa verkostolle ja sen jäsenyrityksille parhaat menestymisen mahdollisuudet kohdemaissa.

3.2 Resource based -mallin mukainen kansainvälistymisstrategia

Resource based -kansainvälistymisstrategia pohjautuu ajatukseen yrityksen erityisestä kilpailuedusta kilpailijoihin nähden. Tämä kilpailuetu perustuu yrityksessä oleviin henkisiin, organisatorisiin ja taloudellisiin resursseihin (Barney 1991; Grant 1991). Henkisellä pääomalla tarkoitetaan kokemusta, johdon osaamista, markkinatuntemusta ja muita tämän kaltaisia henkisiä resursseja. Organisaation resursseilla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä prosesseja sekä yrityskulttuuria ja siihen sisältyvää sisäistä hiljaista tietoa. Tuotannollisilla ja taloudellisilla resursseilla tarkoitetaan yrityksen ja sen verkoston tuotantolaitoksia, konekanta ja rahavaroja. Nämä ominaisuudet tarvitaan suorituskyvyn ja kestävä kilpailuedun edistäjinä kansainvälisille markkinoille pyrkivissä yrityksissä.

Resource based -mallin mukaisilla yrityksillä on aineettomissa resursseissa usein patenteja, tavaramerkkejä, mallisuoja tai brändinä yrityksen nimi ja maine. Yrityksen maine pe-

rustuu vuosikymmenien aikana rakennettuun positiiviseen yrityskulttuuriin ja pitkäaikaisiin luottamuksellisiin asiakassuhteisiin. Yrityksen maine on aineeton resurssi, jota ei voi kopioida. Yrityksen resursseista Hall (1992) on tehnyt tutkimuksen yritysjohtajien näkemysistä eri aineettomien resurssien tärkeydestä yrityksen menestymiseen. Tutkimuksen mukaan tärkeimmäksi resurssiksi nousi yrityksen maine, jonka parantamiseen katsottiin kuluvan 10,8 vuotta, tuotteen maineen parantamiseen 6 vuotta, työntekijöiden osaamisen parantamiseen 4,6 vuotta ja yrityksen verkostojen parantamiseen 3,4 vuotta. Tutkimustulos kuvaa asiakaskunnan luottamusta pitkään toiminnassa oleviin yrityksiin sekä niiden aikaisempiin saavutuksiin referenssikohteiden muodossa. Resource based -mallin mukaisessa yrityksessä kaikki edellä kuvatut resurssivaatimukset toteutuvat, joskin kaikki eivät välttämättä täytä yrityksen pitkän iän vaatimusta.

Aineettomiin resursseihin luokitellaan yrityksen organisaation toimintaprosessit sekä henkilöstön osaaminen. Koch (1995) painottaa kansainvälistymisstrategian laadinnassa organisaatioon ja henkilöstöön liittyviä osaamisia. Yrityksen tulee panostaa henkilöstöönsä pitkäjänteisesti kouluttamisella, motivoinnilla sekä rekrytoimalla vain parhaita uusia henkilöitä. Tämä edellyttää yrityksen johdolta huomattavia johtamisen kyvykkyyksiä ja ennustettavaa toimintaa yrityksen strategian toteuttamisessa. Motivoituneen henkilöstön kyvykkyydellä yritys pystyy kehittämään uusia toimintamalleja ja reagoimaan yhä nopeammin tapahtuviin toimintaympäristön muutoksiin sekä sopeutumaan kohdemaissa vallitsevaan toimintakulttuuriin. Osaava johto pystyy luomaan yritykseen innovatiivisen yrityskulttuurin, joka on luonteenomaista Resource based -mallin mukaiselle yritykselle.

Resource based -mallin mukaisessa kansainvälistymisstrategiassa yritys tavoittelee erityisen ylivoimaisen kilpailuedun saavuttamista. Tämän strategian toteuttaminen edellyttää vahvaa panostusta tuotekehitykseen. Tuotekehityksen tehokas toteuttaminen edellyttää tiivistä kanssakäymistä asiakaspinnassa ja lopputuloksena asiakkaan nykyisen tai tulevan tarpeen ratkaisemista. Yrityksen erityinen ylivoimainen kilpailuetu ei kuitenkaan vielä takaa läpimurtoa kansainvälisillä markkinoilla vaan kansainvälistymisstrategia vaatii rinnalleen useita tukitoimia kohdemarkkinoille etabloiduttaessa. Tämän johdosta Resource based -malliin pohjautuvaa kansainvälistymisstrategiaa täydennetään monasti Networks-mallin mukaisella kansainvälistymisstrategialla.

3.3 Sinisen meren strategia

Yksi uusimmista tämän hetken strategiasuunnitelmista on Sinisen meren strategia (Chan & Mauborgne 2007). Sinisen meren strategia perustuu kyseisten tutkijoiden lähes kymmenen vuoden tutkimustyöhön tavoitteena kehittää verisesti kilpaillulle liiketoiminta-alueelle toimintamalli, jonka avulla pystytään luomaan markkinatilanne, jossa kilpailu on vähäistä ja yrityksen ansaintamahdollisuudet ovat hyvät. Vastakkaisessa tapauksessa yritys joutuu toimimaan punaisella merellä, jossa kilpailu on veristä ja yrityksen ansaintamahdollisuudet ovat huonot.

Sinisen meren strategia perustuu arvoinnovaatioon, jonka avulla kilpailusta tehdään merkityksetöntä. Arvoinnovaatiolla pyritään luomaan uutta kysyntää, jonka avulla on mahdollista luoda asiakkaalle arvonnousua kustannustehokkaasti. Arvoinnovaatiosta rakentuu strategia, joka kattaa yrityksen kaikki toiminnot ja jonka avulla yritys luo merkittävän hyödyn asiakkaalleen ja itselleen (Chan & Mauborgne 2007 33–37).

Sinisen meren strategia koostuu nelikentän mukaisesta strategiaprofiilista, jossa luodaan uusia mahdollisuuksia, korostetaan tärkeimpiä ominaisuuksia, supistetaan vähemmän tärkeitä ominaisuuksia ja poistetaan kaikki tarpeeton. Sinisen meren strategian kustannustehokkuus syntyy etupäässä vähemmän tuottavien asioiden supistamisesta tai poistamisesta tarjottavasta tuotteesta tai palvelusta. Strategian kirjoittajien mukaan erilaisuuden tavoittelu ja saavuttaminen ei sulje pois myös tuottavuuden parantamista samanaikaisesti toimintoja jatkuvasti tehostamalla. Yrityksen strategian muuttaminen nelikentän mukaiseksi vaatii hyvää tulevaisuuden ymmärtämistä, innovatiivista ajattelutapaa, systemaattista suunnittelua sekä vahvaa muutosten läpivientikykyä.

Uusia painopistealueita ei synny ilman tiivistä yhteistyötä asiakaskunnan kanssa. Yhtä tärkeä asiakasryhmä on ei-asiakkaat, joiden tarpeita tutkittaessa saa suunnan siniselle merelle monesti paremmin kuin nykyasiakkaita tavatessa (Chan & Mauborgne 2007, 127–132). Nykyiset asiakkaat eivät välttämättä osaa esittää uusia ideoita toteutettavaksi, vaan haluavat perinteisiä tuotteita halvemmalla.

Sinisen meren strategia painottaa kolmea toisiaan täydentävää osa-aluetta, jotka ovat yrityksen painopiste, erilaisuus ja iskulause. Yrityksen strategian painopisteen tulee olla selkeä, yrityksen erilaisuutta tulee kehittää ja yrityksen iskulauseen tulee kuvata tiivistetysti yrityksen painopiste ja erilaisuus kilpailijoihin verrattuna (Chan & Mauborgne 2007, 59–63). Strategian laadintaan tarvitaan koko henkilöstön panosta, joka osaltaan tulee helpottamaan myös strategian jalkauttamista. Strategiatyön lopputuloksena syntyy strategiaprofiilin arvokäyrä, jolla helposti pystytään esittämään yrityksen strategia. Paras strategia on yksinkertainen ja sen esittämisen pystyy tekemään kymmenessä minuutissa (Chan & Mauborgne 2007, 107–108, 115). Sinisen meren strategian merkittävin anti koostuu sen tavoitteellisuudesta ajatella laajasti, muuttaa toimialan rakennetta sekä pyrkimyksestä olla jatkuvasti edelläkävijä ja näin varmistaa asiakkaan ja yrityksen jatkuva taloudellinen menestys.

3.4 Markkinastrategia

Kansainvälistyvälle pk-yritykselle kohdemarkkinoiden valinta on menestymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Uppsala-mallin kansainvälistymisteoriassa painotettiin kohdemarkkinoista hankittavan tiedon riittävyyttä ja oikeellisuutta. Väärin valittu markkina-alue vaikuttaa pk-yrityksiin voimakkaammin kuin suuriin yrityksiin (Buckley 1999). Väärin valittu markkina-alue aiheuttaa turhia lisäkustannuksia sekä myös menetettyjä mahdollisuuksia (Bradley 2005, 206).

Kansainvälistymistä kohdemarkkinoille pidetään strategiana, jolla hyödynnetään yrityksen kotimaan markkinoilla vuosien aikana rakennettuja resursseja. Strategian toteuttaminen alkaa rajatusta määrästä kohdemarkkinoita tavoitteena saavuttaa vähitellen yrityksen ydinosaamisen avulla mahdollisimman laaja markkina-alue kapealla tuotetarjonnalla (Saarenketo et al. 2008, 592). Johanson ja Scholes (2004) toteavat Strategian sisältävän yritykselle laaditun aikavälin suunnan, jonka avulla yritys ylläpitää kilpailuetuaan muuttuvassa toimintaympäristössä vastaten näin asiakaskuntansa odotuksiin.

Markkina-alueen valinnassa saavutetaan paras lopputulos systemaattisesti tehdyllä markkina-analyysillä. Systemaattinen prosessi koostuu kohdemarkkinoista hankituista tilastollisista tiedoista ja niiden analysoinnista markkinapotentiaalin osalta, mutta myös yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien osalta suhteessa kilpailijoihin (Bradley 2005, 213). Syste-

maattinen lähestymistapa etenee yrityksen myyntipotentialin arviointiin ja tämän pohjalta markkina-alueiden karsintaan potentiaalisimpien markkina-alueiden valitsemiseksi (Bradley 2005, 2014). Markkinastrategiasta päätettäessä on hyvä tehdä valittavista kohdemaista PESTEL-analyysi (poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen, ympäristöllinen, lainsäädännöllinen -analyysi), jossa kuvataan kohdemaan toimintaympäristö lyhyesti. Markkina-alueen valinnalla on ratkaiseva merkitys kansainvälistymisstrategian laadinnassa.

3.5 Kansainvälistymisstrategian valinta

Yrityksen kansainvälistymisstrategian laadinnassa Luostarinen & Welch (1997, 251–252) korostavat kolmea ydinpäättöstä, jotka ovat tuotestrategian, markkinastrategian ja operaatiostrategian eli toimintamallin valinta. Markkina-alueen ja operaatiomuodon strateginen valinta ovat pk-yrityksen menestyksekkään kansainvälistymisen kannalta äärimmäisen tärkeitä johtuen pk-yrityksen rajallisista resursseista.

Tuotestrategian valinta on silloin helppoa, kun yrityksellä on kansainvälisille markkinoille pyrittäessä vain yksi palvelu- tai teollisuustuote (Äijö 2008, 100). Tuotestrategian valinta vastaa Luostarisen (1979) esittämään kysymykseen ”miksi ja millä tuotteella kansainvälistytään.” Markkinastrategia vastaa puolestaan kysymykseen ”minne kansainvälistytään” ja operaatiostrategia kysymykseen ”miten kansainvälistytään.”

Operaatiostrategian valinta on hyvin yksilöllinen riippuen yrityksen taustasta, tuotevalikoiman kilpailuedusta, kohdemarkkinoiden koosta, markkinoilla vallitsevasta kilpailutilanteesta sekä yrityksen markkinoille pyrkimisen mallista. Operaatiostrategian laadintaan tulee panostaa ja siinä on tärkeää käsitellä hyvän liiketoimintasuunnitelman edellyttämät seuraavat osa-alueet. (Ahokangas & Pihkala 2002, 103–105)

Yrityksen tehtävä ja olemassaolon syy:

- Toiminta-ajatus ja liikeidea
- Yrityksen historia
- Kasvustrategia

Kansainvälisen liiketoiminnan kuvaus:

- Toimiala ja verkosto
- Tuotteet ja palvelut ja ydintoiminnot
- Organisaatio ja johtaminen
- Omistusrakenne nyt ja tulevaisuudessa

Kansainvälisten markkinoiden kuvaus:

- Asiakkaat
- Markkinatutkimukset
- Kohdemarkkinat riskeineen ja ominaispiirteineen
- Kysynnän rakenne ja kehittyminen
- Hinnoittelu, markkinointi ja myynninedistäminen
- Jakelurakenteet

Kansainvälisen kilpailun kuvaus:

- Kilpailijat sekä heidän strategiansa ja tilanteensa
- Omien kilpailualueiden kuvaus
- Kilpailijaseuranta
- Kansainvälisten toimittajien ja kansainvälisen tuotannon kuvaus
- Tuotantoprosessi, kapasiteetti ja niiden kehittäminen
- Tuotannon sijainti
- Paikalliset kohdemarkkinoiden tuotantoa koskevat vaatimukset
- Toimittajastrategia ja toimittajien kehittäminen
- Vaihtoehtoiset toimittajat ja riskianalyysi

Kansainvälisten sopimusten ja neuvotteluiden kuvaus:

- Sopimusprosessin kuvaus
- Sopimustietokanta
- IPR-strategia ja muu sopimusstrategia
- Vientivalvonta
- Neuvottelut ja valtuutukset

Kansainvälisen henkilöstön kuvaus:

- Henkilöstötarpeet, rekrytointi ja koulutus
- Henkilöstöpolitiikka ja ulkomaan komennuspolitiikka

Talouden kuvaus

- Pro forma -tuloslaskelmat ja kassavirtasuunnitelmat toiminnoille ja yksiköille
- Talouden avainoletukset
- Rahoitussuunnitelmat
- Verotussuunnittelu
- Riskinhallinta valuutta- ja ulkomaankauppa-asioissa

Toteutussuunnitelma

- Projektisuunnitelma (Gant-kaavio, kriittinen polku)

4 TUTKIMUSMETODIIKKA

Tutkimusmetodeista valittiin tämän tutkielman tutkimustavoitteen ja tutkimusongelman selvittämiseksi käyttökelpoisimmaksi todettu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivinen tutkimus on suositeltavin tutkimusmenetelmä, kun halutaan luokitella ja kartoittaa tutkittavaa ongelmaa sekä vertailla useiden haastateltavien henkilöiden näkemyksiä (Robson 2002, 271). Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä aineistoa voi kerätä havainnoinnin, haastattelujen sekä dokumenttien tutkimisen avulla (Hirsjärvi et al. 2006, 126).

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän haastattelumuotoja voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluina tai ryhmähaastatteluina ja itse haastattelu voidaan tehdä lomakehaastatteluna, teema-haastatteluina ja avoimena haastatteluina. Lomakehaastattelussa haastateltavien määrä on suuri ja kysymyslista on yksityiskohtainen ja laaja. Teemahaastattelussa haastateltavia henkilöitä on vain muutamia, mutta kyseisillä henkilöillä tulee olla tietoutta tutkimusaiheen tavoitteista ja tutkimusongelmasta. Teemahaastattelu pohjautuu haastattelijan laati-miin kysymysaiheisiin ja haastattelu tehdään vapaamuotoisesti siten, että haastateltava saa kertoa näkemyksiään oman etenemistapansa mukaisesti kuitenkin haastattelijan ohjaukses-sa kysymysaiheita seuraten. Teemahaastattelu edellyttää haastattelijalta perehtyneisyyttä aiheeseen ja kykyä johdatella haastattelua ja saada haastateltavalta kaikki aiheeseen liittyvä olennainen tieto. Avoin haastattelu on vapaamuotoisin ja muistuttaa hyvin paljon normaalia keskustelua. Haastattelijan pitää pystyä ohjaamaan keskustelua aiheittensa mukaisesti, ettei keskustelu lähde rönsyilemään epäolennaisiin asioihin. Yksilöhaastatteluilla saadaan selvitettyä haastateltavien omakohtaisia näkemyksiä ja ryhmähaastattelulla saadaan selvi-tettyä koko haastateltavan ryhmän näkemyksiä (Vilka 2005, 100–101). Haastattelututki-muksen lisäksi kerättiin tietoa MKT:n aikaisemmista kansainvälistymisvaiheista kuvaamaan juustoliiketoiminnan sen aikaisia kansainvälistymismalleja.

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin dokumenttitutkimuksena sekä puolistrukturoituna teemahaastattelu-na, jossa haastateltaville henkilöille kerrottiin käsiteltävä aihepiiri kohdeyrityksen kansain-välistymispyrkimyksistä. Dokumenttitutkimuksena selvitettiin MKT-Tehtaiden liiketoi-

minnan aikana tapahtuneita aiempia kansainvälistymisvaiheita yrityksestä kirjoitetun kirjan MKT-Tehtaat Oy perusteella (Pessi 1967). Puolistrukturoituna teemahaastatteluna haastateltiin yksitellen kolmea MKT:n pitkäaikaista hiljattain eläkkeelle jäänyttä avainhenkilöä, joilla kaikilla oli pitkä ja laaja kokemus MKT:n aiemmasta kehityksestä ja toiminnasta. Haastatellut henkilöt edustivat myyntiä, tuotantoa, projektitoimintaa sekä juustoteknologiaosaamista ja heidän yhteenlaskettu kokemuksensa MKT ajalta oli lähes sata vuotta. Koska MKT:n IPR-oikeuksien oston mukana ei siirtynyt yhtään toimihenkilöä Hakaniemen Metallin palvelukseen, oli ensiarvoisen tärkeää saada näiden entisten avainhenkilöiden kokemukset tallennettua yrityksen aiemmilta ajoilta sekä heidän näkemyksensä siitä millä tuotteilla, mihin maihin ja millä toimintamallilla uuden MKT-juustolaiteliiketoiminnan tulee kansainvälistyä. Näiden avainhenkilöiden lisäksi haastateltiin kohdeyrityksen johtoryhmän jäseniä, jotka olivat mukana ostamassa MKT:n IPR-oikeuksia ja tekemässä uuden MKT:n ensimmäisiä kauppoja. Tämä haastattelu suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna ryhmähaastatteluna. Seuraavaksi haastateltiin teemahaastatteluina asiakasyritysten johtohenkilöitä ja lopuksi yrityksen omistajia ja hallituksen jäseniä. Haastattelukierroksen jälkeen haastatelluille tehtiin täydentäviä kysymyksiä eri haastateltavilta tulleiden poikkeavien mielipiteiden perustelujen selvittämiseksi.

Kaikkia haastatteluja varten oli laadittu lista kysymysaiheista, joilla pyrittiin löytämään laajasta juustovalikoimasta ne juustotyypit, joihin tulee panostaa sekä ne juustonvalmistusmaat, joissa liiketoiminta kannattaa aloittaa. Lisäksi kysymyksillä haluttiin selvittää kohdeyrityksen juustolaiteliiketoiminnan kansainvälistymisstrategian laadintaan tarvittavia näkökantoja sekä verrata niitä kansainvälistymisteorioihin. Haastattelijä käytti vapaamuotoisessa haastattelussa kysymyslistaa, jota ei ollut jaettu haastateltaville etukäteen tutkittavaksi. Haastattelijä teki avoimesti muistiinpanoja haastateltavan kokemuksista, näkemyksistä sekä ehdotuksista. Kaikista haastatteluista tehdyt muistiinpanot dokumentoitiin. Osa haastatteluista nauhoitettiin ja kaikki täydennyskysymykset nauhoitettiin. Entisiltä avainhenkilöiltä tiedusteltiin lisäksi MKT:n aikaisemmasta toiminnasta tavoitteena selvittää, kuinka yritys aikanaan kehittyi ja kansainvälistyi ja mitkä olivat silloin kansainvälistymiseen ohjaavat tekijät. Varsinainen kysymyssarja käsitteli tulevaisuuden kansainvälistymisessä huomioitavia asioita. Haastattelut kestivät 1–3 tuntia. Kaikille haastatelluille esitettiin samat kysymykset riittävän laajan vertailutiedon saamiseksi ja mahdollisten erilaisten näkemysten perusteluiden selvittämiseksi.

4.2 Haastattelutulosten analysointi

Haastateltujen tuloksia verrattiin keskenään ja niiltä osin kuin tuloksissa oli selkeitä eroavaisuuksia, tehtiin lisähaastatteluja näihin eroavaisuuksiin liittyen ja muodostettiin tämän pohjalta perustellut näkemykset haastattelukokonaisuudesta. Näitä tuloksia verrattiin pk-yritysten aiemmista tutkimustuloksista johdetuissa teorioissa esitettyihin kansainvälistymistoimenpiteisiin.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti eli pätevyys kuvaa tutkimusmenetelmän hyvyttä mitata niitä asioita, joiden mittaamiseen tutkimus on keskittynyt (Hirsjärvi et al. 2006, 213). Reliabiliteetti eli luotettavuus kuvaa tutkimusmenetelmän ominaisuutta tuottaa toistuvasti samanlaisia tuloksia tutkimuskohteesta tutkimuksen suorittajasta riippumatta (Hirsjärvi et al. 2006, 213).

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia käytetään ensisijaisesti kvantitatiivisissa tutkimuksissa, joiden toistaminen luotettavasti on mahdollista tutkijasta riippumatta. Kvalitatiivisten tapaustutkimusten katsotaan olevan ainutlaatuisia, eikä niiden toistaminen käytännössä ole mahdollista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189). Mikäli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohde ja tutkimustulos ovat yhdenmukaisia, voidaan tutkimusta pitää luotettavana (Varto 1992, 103–104). Tämä edellyttää tutkimustavan perustelua ja tutkimuksen tarkkaa kuvaamista ja toteuttamista (Hirsjärvi et al. 2006, 217–218). Tämän kvalitatiivisen teematutkimuksen keskittyminen vain yhteen tapaukseen mahdollistaa menemään syvällisempiin tutkimusaiheen yksityiskohtiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää kansainvälistymisteorioiden käyttökelpoisuus kohdeyrityksen juustolaiteliiketoiminnan kansainvälistymisstrategian linjausten laadinnassa. Kvalitatiivisen tutkimuksen kysymyslista on laadittu siten, että haastateltujen vastausten perusteella tutkimustulosta voidaan verrata tutkimuskohteen kanssa. Haastateltavat henkilöt on valittu juustolaiteliiketoiminnan pitkäaikaisista ammattilaisista. Suurinta painoarvoa tutkimustulosten osalta edustavat MKT:n entisten avainhenkilöiden sekä tärkeimpien asiakkaiden asiantuntijoiden näkökannat. Kohdeyrityksen johtohenkilöiden mielipiteet perustuivat jo

muutamien vientikauppojen käytännön toteutukseen sekä alaan perehtymiseen ja edustavat näin luotettavaa näkemystä kansainvälistymisen edellytyksistä.

Tutkimusprosessi on kuvattu selkeästi ja haastatteluista on poimittu autenttisia haastateltujen henkilöiden lausuntoja perustelevaan tutkijan tekemiä vastausten yhteenvetoja. Tämän tutkimuksen luotettavuus ja lopputulos eivät ole riippuvaisia tutkijasta, vaan samaan lopputulokseen päästään toisen tutkijan tekemänä, mikäli tutkimus uusitaan alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaisesti. Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohde ja tutkimustulos olivat yhdenmukaisia ja tämän perusteella tutkimusta voidaan pitää luotettavana tulevaisuuden kansainvälistymissuunnitelmien laadintaa varten (Varto 1992, 103–104).

5 YRITYS JA TOIMIALA

Tässä luvussa käydään läpi MKT-tehtaiden juustoliiketoimintaan vaikuttaneita organisaatioita. Tämän lisäksi analysoidaan juustonvalmistusmarkkinoita ja juustonvalmistusprosessien laitteita valmistavia yrityksiä sekä juustonvalmistusalalla menestymisen vaatimuksia.

5.1 Yritysesittely

MKT-Tehtaiden juustolaiteliiketoiminnassa on tapahtunut neljä merkittävää omistajavaihdosta, joiden aikana yrityksen kansainvälistymisstrategia on aina laadittu sen hetkisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä kansainvälistymisen vaiheet kuvaavat hyvin eri omistajien aikana noudatettua kansainvälistymisstrategiaa ja tästä syystä niiden kuvaaminen on tärkeää uuden MKT-juustoliiketoiminnan kansainvälistymisstrategiaa laadittaessa.

5.1.1 MKT-Tehtaat Oy

MKT-Tehtaiden historia kertoo silloisen konepajan kehityksestä ja kansainvälistymisestä sekä kansainvälistymisen edellytyksistä ja sen eri vaiheista. Tässä mielessä historian tarkastelu sopii yhtenä tärkeänä osana tämän tutkielman tarkoituksen sekä tutkimus-ongelman selventämiseksi.

Keskusosuusliike Hankkija osti vuonna 1918 Helsingin Malmilla sijaitsevan pienen lyhyen aikaa toimineen konepajan tavoitteena Hankkijan maahantuomien maatalouskoneiden huollon hoitaminen sekä muutamien maahantuontia korvaavien laitteiden kotimaisen valmistuksen aloittaminen. Aluksi yritys teki maanviljelyskoneita ja sen nimi muutettiin Maanviljelyskonetehdas Oy:ksi. Vuonna 1922 yritys aloitti myös meijerilaitteiden suunnitelmallisen valmistuksen, jolloin tuotevalikoimaan tuli maidonjäähdyttäjät sekä kuuma- ja kylmävesisäiliöiden valmistus. Viisi vuotta myöhemmin aloitettiin Emmental-juuston valmistukseen tarvittavien laitteiden tuotanto, joka osoittautui tarpeelliseksi, koska pari vuotta myöhemmin alkanut yleismaailmallinen lama vähensi muiden tuotteiden kysyntää. Meijerituotteisiin panostettiin lisää, koska Hankkijalla, joka toimi yrityksen myyntiorganisaationa, oli mahdollisuudet alkaa koneistaa kaikkien jäsenmeijeriensä tuotantolaitoksia. Maan-

viljelyskonetehtaan liikevaihdosta 1930-luvun alkupuolella oli meijerilaitteiden osuus jo 45–70 %.

Vuonna 1952 yritys teki sopimuksen patentin ostamisesta Emmental-juuston koneellisesta valmistuksesta. Tästä alkoi juustolalaitteiden voimakas kehitys, johon oli myös suuri markkinatarve johtuen tuotettujen maitomäärien kolminkertaistumisesta sekä meijereiden tarpeesta kehittyä suurmeijereiksi. Juustonvalmistuslaitteiden viennin aloittaminen patentoitulla Emmental-juustojen valmistuslinjalla nähtiin olevan mahdollista lähinnä Sveitsin markkinoille. Yrityksen pitkä ja vaikea nimi muutettiin etupäässä vientiä ajatellen MKT-Tehtaat Oy:ksi. Yritys aloitti ilmoittelun alan lehdissä ja teki artikkeleita koneellisesta juustonvalmistuksesta saksan ja englannin kielellä. Tämän lisäksi tehtiin saksan- ja englanninkielisellä äänityksellä varustettu värifilmi koneellisen juustolan toiminnasta, jota esitettiin ulkomailla meijerimiesten kokouksissa ja näyttelyissä. Itävaltalaiset juustolat olivat ensimmäisiä juustonvalmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen ostajia. Seuraavana tuli Tšekkoslovakia, joka vuonna 1961 hankki täydellisen Emmental-linjan. Samana vuonna toimitettiin Neuvostoliittoon kaksi suurjuustolan täydellistä koneistoa. Kumpikin koneisto sisälsi kolme 6000 litran juustokattilaa.

Kansainvälistymisen tehostamiseksi MKT-Tehtaat, Koltek Oy sekä Optillinen Tehdas Oy sopivat yhteistoiminnan aloittamisesta vientitoiminnassa ja perustivat vuonna 1965 vientitoimintaan erikoistuvan FIMA-nimisen yrityksen. Koltek oli jo useana vuonna myynyt ulkomaille ruostumattomasta teräksestä valmistettuja meijeriarmatuureja ja Optinen Tehdas oli päässyt viennin alkuun maitomittareillaan. Virallisesti FIMA teki ensiesiintymisensä pari vuotta myöhemmin Münchenin meijerikongressin yhteydessä järjestetyssä meijerikonenäyttelyssä.

Kahden vuoden kuluessa FIMA:n perustamisesta MKT-Tehtaiden valmistamia juustonvalmistuslaitteita ja tuotantolinjoja oli myyty Neuvostoliittoon, Tšekkoslovakiaan, Itävaltaan, Sveitsiin, Saksaan, Tanskaan ja Puolaan. Saksaan myydyistä tuotantolinjoista on erityisesti mainittava Sonthofenin osuusjuustolaan myyty tuotantolinja, joka käsitti yhden 12000 litran ja kaksi 6000 litran juustokattilaa, täydellisen juustonkäsittelylinjan sekä juuston kypsytyslaitteet juustovarastossa. (MKT-Tehtaat Oy 1967).

MKT-Tehtaiden menestys juustoliiketoiminnassa jatkui hyvänä koko 1970- ja 1980-luvun ajan yrityksen jatkaessa kansainvälistymistään uusiin maihin sekä vahvistaessa markkina-asemiaan aiemmilla markkinoilla. Tänä aikana Hankkija toimi MKT-Tehtaiden myyntiorganisaationa Suomessa ja FIMA vientiorganisaationa. FIMA:lla oli pitkäaikaisena agenttina Keski-Euroopan markkinoilla itävaltalainen Schönbauer. Tähän ajanjaksoon sisältyy myös oma myyntiyhtiö Ranskassa, joka kuitenkin myöhemmin jouduttiin lopettamaan kannattamattomana. Suuri menestys MKT-Tehtaille oli Valion Lapinlahden automaattisen juustolan rakentaminen vuonna 1983, jossa Granberg toimi projektipäällikkönä. Tämä projekti edesauttoi tilauksen saamista samanlaisen juustolan toimittamiseksi myös Middlefield Cheeselle USA:han, jossa Granberg toimi taas projektipäällikkönä. Samoihin aikoihin tuotiin USA:sta kaikki raejuuston valmistajat tutustumaan MKT:n uuteen raejuustokattilaan tavoitteena päästä Emmental-linjojen lisäksi myös raejuustolaitteilla kyseisille markkinoille. Kauppoja ei kuitenkaan syntynyt, koska USA:n paikallinen raejuustoprosessi erosi niin paljon Valion käyttämästä prosessista, etteivät paikalliset valmistajat uskaltaneet ottaa riskiä juuston koostumuksen muutoksen aiheuttamista mahdollisista myynnillisistä vaikutuksista. Tämä toimii pienenä osoituksena kulttuurierojen vaikutuksesta myös juuston valmistuksessa.

5.1.2 Tebel-MKT B.V.

Hackman osti Hankkijalta MKT-Tehtaat vuonna 1987 tavoitteena eriyttää maidon käsittelylaitteet ja juustonvalmistuslaitteet omiksi yrityksiksi. Juustoliiketoimintaa varten Hackman yhdisti Hollannista ostetun juustonvalmistuslaitteita ja tuotantolinjoja valmistavan Tebel B.V:n sekä MKT:n juustonvalmistuslaitteet ja tuotantolinjat. Uuden yhtiön nimeksi tuli Tebel-MKT B.V. ja sen pääkonttori sijoitettiin Hollantiin. Suomeen perustettiin tytäryhtiö Tebel-MKT Oy, joka toimi Suomesta käsin keskittyen lähinnä Emmental-juustoloihin sekä raejuustokattiloihin. Tebel-MKT:n tavoitteena oli keskittyä pelkästään juustonvalmistuslinjojen myyntiin ja valmistukseen ja tulla markkinajohtajaksi maailmassa juustonvalmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen toimittajana. Alfa-Laval tuli vähemmistöosakkaaksi yritykseen tavoitteena hyödyntää Alfa-Lavalin myyntikonttoreita maailmanlaajuisesti. Tebel-MKT:n myynti organisoitiin siten, että Alfa-Laval toimi agenttina ja varsinainen myynti- ja toteutusvastuu oli Tebel-MKT:n organisaatiolla.

Tebelin ja MKT:n työnjako sovittiin pääsääntöisesti siten, että Tebel keskittyi Goudan ja vastaavien eurooppalaisten juustotyyppeiden valmistukseen hyödyntäen kehittämäänsä jatkuvatoimista annostelu- ja esipuristusmenetelmää ja MKT keskittyi Emmentaalini ja raejuuston eräkokoisien tuotannon kehittämiseen ja valmistukseen. Tebel-MKT B.V. osti vielä Alfa-Laval Cheese Systems Ltd:n, joka toimi Englannissa ja oli keskittynyt Cheddarin ja Pasta Filata -juustojen valmistukseen. Tämän jälkeen ostettiin hollantilainen kilpailija Hubert-Stork B.V, joka juustonvalmistuslinjojen lisäksi valmisti automaattisesti toimivia juuston kypsytys- ja varastointilinjoja. Tänä aikana toimitettiin useita merkittäviä tuotantolinjoja ympäri maailmaa. Tebel-MKT:n maine luotettavana ja laadukkaana juustolinjojen toteuttajana oli erittäin hyvä.

5.1.3 Tetra Pak Tebel B.V.

Tetra Pakin ostettua Alfa-Lavalin tuli Tetra Pakista Tebel-MKT:n vähemmistöomistaja. Tetra Pakin filosofian mukaisesti heidän ei ollut mahdollista olla vähemmistöosakkaana ja silloin alkoi neuvottelut Hackmanin enemmistöosuuden ostamisesta. Neuvottelujen jälkeen yrityskauppa tehtiin vuonna 1995. Samaan aikaan oli menossa maailman suurimman juustolan rakentaminen Uuteen-Seelantiin. Kauppa oli saatu yhteistyökonsortion avulla, jossa yhteistyöhön osallistuivat Uuden-Seelannin merkittävin meijerialan konsulttitoimisto vastuualueena laitoksen kokonaissuunnittelu, Alfa-Lavalin vastuualueena koko maidonkäsittely, Tetra Pakin vastuualueena pakkauslinjat ja Tebel-MKT:n vastuualueena kaikkien kolmen juustotyypin tuotantolinjojen suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto. Tebel-MKT:n työnjaossa Hollanti vastasi juustolinjoista ja Suomi suolausratkaisuista. Pitkästä etäisyydestä johtuen verkotuttiin paikallisen konepajan kanssa, jonka tehtäväksi tuli kaikkien suurten kattiloiden ja laitteiden sopimusvalmistus. Projektin työnjako oli selkeä ja projekti kokonaisuutena meni suunnitelmien mukaisesti. Ensimmäinen juusto tuli sovittuna päivänä ulos tuotantolinjasta TV-kameran ikuistamana. Laitoksen vihkimiseen osallistui viisi ministeriä. Vuonna 1995 juustoliiketoiminnan liikevaihto oli 220 miljoonaa markkaa ja yhtiö työllisti 173 henkilöä.

Tetra Pakin ostettua Tebel-MKT:n yrityksen nimeksi tuli Tetra Pak Tebel. Toiminnan luonne muuttui hyvin pian, kun Tetra Pakin maajohtajat halusivat ottaa vastuulleen Alfa-Lavalin tuotteiden myynnin sekä juustolaitteiden myynnin. Juustopuolen osaamiskeskuk-

sesta alkoi vähitellen tulla pelkkä yksittäisten juustolalaitteiden valmistaja ja kaupat tehtiin monesti ilman juustopuolen spesialisteja. Vuonna 1998 Tetra Pak lopetti Suomen konttorin ja osalle avainhenkilöistä tarjottiin paikkaa Tetra Pakin alihankkijalla, jonka kanssa sillä oli yhteistyösopimus. Jonkin ajan kuluttua avainhenkilöt sanoutuivat itsensä irti ja hakeutuivat muihin tehtäviin.

5.1.4 MKT Steel OY

Vuonna 2001 MKT aloitti uudelleen juustoliiketoiminnan muutamien entisten avainhenkilöiden toimesta. Yrityksessä oli eri aikoina useita eri omistajia ja yrityksen nimi vaihteli useita kertoja, mutta avainhenkilöt olivat edelleen samoja. MKT Steel Oy -nimisenä yritys toimi viimeiset vuodet toimittaen useita juustonvalmistuslaitteita sekä projekteja eri asiakasryhmille. MKT Steelin kansainvälinen toiminta perustui suoriin asiakaskontakteihin sekä hyvin toimiviin referensseihin. Henkilöstö koostui muutamasta avainhenkilöstä, jotka hallitsivat juustonvalmistuksen, tuotteiden valmistuksen, projekti- johdon sekä myynnin. Yrityksen ydinosaaminen perustui Emmental- ja Oltermanni-juustojen tuotantolinjojen sekä uuden suljetun raejuustokattilan teknisistä ja teknologisista ratkaisuksista. Tämän lisäksi yrityksen vahvuutena oli asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja niiden ratkaiseminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Emmental-juustojen suurmuotteihin perustuva uusiin tuotantolinja, joka toimitettiin USA:han vuonna 2005, edusti uutta suurmuottiteknologiaa, jolla nähdään olevan mahdollisuuksia myös tulevaisuuden automatisoiduissa tuotantolinjoissa. Raejuustokattilan uusiin suljettu versio, joka perustui tekniseen innovatiiviseen suunnitteluun sekä teknologiseen osaamiseen juustomassan lämmittämisessä sekä leikkaamisessa, saavutti asiakasteissa kilpailijoita paremman saannon ja asiakkaalle näin suurimman taloudellisen hyödyn. Raejuustokattilasta tehtiin useita teknisiä ja teknologisia artikkeleita maailmanlaajuiseen jakeluun, joka osaltaan vaikutti yrityksen edelläkävijän maineen kasvuun.

Yrityksen viimeiseen toteutettuun kauppaan Norrmeijerier AB:lle vaikutti suuresti heille aiemmin toimitettujen MKT-laitteiden korkea laatu ja niiden hyvä toimivuus sekä hyvät henkilösuhteet kummankin yrityksen avainhenkilöiden kesken. Uuden tuotantolinjan suunnittelu oli luontevaa aloittaa kyseisten henkilöiden kesken. MKT:n avainhenkilö oli Gran-

berg, joka sovelsi suunniteltavaan Västerbotten-juustonvalmistuslinjaan juustomassan annosteluun Oltermanni-juuston juustomassan annostelulaitetta. Asiakas tutustui Valiolla Oltermanni-juuston tuotantoon ja vakuuttui MKT:n kyvystä suunnitella heidän tulevaan linjaansa Västerbotten-juustomassan annostelulaitteen. Asiakkaalle tehtiin ensin testilaite ja testitulosten perusteella asiakas tilasi varsinaiseen tuotantolinjaan kuuluvan annostelulaitteen edelleen testattavaksi ja tarvittaessa muunneltavaksi. Yhteistyössä asiakkaan kanssa syntyi lopullinen laite sekä koko tuotantolinjan kauppa. Yrityksen toiminta päättyi konkurssiin, koska asiakas ei suostunut maksamaan projektitoimituksen viimeistä maksuerää. Hakaniemen Metallit osti konkurssiin menneen yrityksen IPR-oikeudet.

5.2 Markkinaselvitys

5.2.1 Juustonvalmistusmarkkinat

Juuston valmistuksen arvioidaan alkaneen jo 7000 vuotta sitten. Juuston valmistusprosessi nykymuodossaan tunnetaan 700-luvulta, jolloin Brie -juustoista on historian kirjoituksissa ensimmäiset merkinnät. Cheddar tunnetaan 1100-luvulta ja Emmental 1200-luvulta. Vuosisatojen aikana juustonvalmistusprosesseja on kehitetty ja niitä on pyritty pitämään salaisina, koska laadukkaan juuston kysyntä oli huomattavan suurta ja niillä käytiin kansainvälistä kauppaa. Tämän johdosta jo varhain alettiin järjestää eri juustotyypeille laatukilpailuja. Ensimmäiset juustonvalmistuksen maailmanmestaruuskilpailut järjestettiin tietyvästi vuonna 1814, jolloin kilpailun voitti Brie-juusto ja se nimettiin silloin juustojen kuninkaaksi.

Juusto on yksi parhaiten säilytettävissä oleva maitotuote ja koska yhden juustokilon valmistamiseen tarvitaan kymmenen litraa maitoa, on juustosta tullut maitotalouden yksi merkittävimmistä lopputuotteista. Maailman juustontuotanto on yli 20 miljoonaa tonnia vuodessa ja sen ennustetaan kasvavan vuoteen 2020 mennessä 25 miljoonaa tonniin. Juuston kulutus on kasvanut tasaisesti useiden vuosikymmenien ajan. Euroopassa juuston kulutus kasvaa hitaasti johtuen erittäin pitkästä juustonsyönnin kulttuurista. Kulutuksen kasvu on suurinta maanosissa, joissa juustonsyönnin kulttuuri on vasta alussa. Juuston tuotantolukuja maailmassa on havainnollistettu taulukolla 1.

Taulukko 1. Juuston tuotanto maailmassa (tuhatta tonnia) (IDF, ZMB, FAPRI, CNIEL, PM FOOD & DAIRY CONSULTING).

1,000 MT	2000	2012	2012/2000	2020 (prognosis)	2020/2012
EU-28	7,709	9,333	+21 %	10,606	+14%
Other Europe	266	291	+9%	338	+16%
CIS	448	866	+93%	1,072	+24%
North America	4,227	5,618	+22%	6,720	+20%
Oceania	665	700	+5%	930	+33%
South America	1,118	1,625	+45%	2,067	+27%
Asia	293	456	+55%	1,288	+182%
Middle East + Africa	744	1.512	+103%	2,054	+36%
Total World	15,470	20,401	+32%	25,075	+23%

Juuston valmistusprosessit vaihtelevat juustotyypeittäin, jotka jaetaan perinteisesti koviin, puolikoviin, pehmeisiin ja tuorejuustoihin. Juuston laatuun vaikuttaa huomattavasti maidon laatu ja koostumus sekä valmistus- ja kypsytysvaiheessa vallitseva bakteerikanta. Kovia juustoja ovat Parmesan, Cheddar ja Manchego, puolikovia juustoja ovat Emmental, Gouda ja Gruyere, pehmeitä juustoja ovat Brie ja Port Salut ja tuorejuustoja ovat Mozzarella ja Raejuusto. Juustonvalmistuskulttuuri vaihtelee maittain huomattavasti, mutta globalisaation ansiosta juuston kulutustottumukset ovat monipuolistuneet ja se on johtanut juustonvalmistuksen keskittymiseen kulutuksen mukaisiin maihin. Suuria juuston valmistusmaita, jotka tuottavat juustoa huomattavasti kulutustaan enemmän ja jotka vievät suuren osan tuotannostaan, ovat maita, joissa maitotalous on korkealla tasolla. Tällaisia maita ovat esimerkiksi Hollanti, Uusi-Seelanti sekä Yhdysvalloissa Wisconsinin alue. Uusi-Seelanti, joka pienestä väestömäärästä huolimatta on merkittävä maitotalousmaa, on suuri juuston viejä rakennettuaan maailman suurimman juustolan Cheddarin, Goudan ja Pasta Filata -juustojen valmistukseen. Suuret juustomeijerit keskittyvät kovan hintakilpailun johdosta kustannustehokkuuden lisäämiseksi kansainvälisten ja eniten kulutettavien juustotyyppien kuten Cheddar, Gouda, Edam ja Emmental valmistukseen. Tämä antaa tilaa pienemmille juustomeijereille kehittää omia tuotteita, joissa hintakilpailu on vähäisempää.

Tällä hetkellä kaikissa suurissa juustokulutusmaissa valmistetaan kaikkia maailmalla yleisesti tunnettuja juustotyyppisiä. Ranska, Italia ja Englanti ovat maita, joissa juuston kulutustottumukset keskittyvät edelleen heille tyypillisiin juustovalikoimiin. Englannissa tunnetuimmat juustot ovat Cheddar, Cheshire ja Stilton, Ranskassa Brie, Camembert ja Roquefort, USA:ssa Cheddar ja Pasta Filata, Espanjassa Mancheco, Hollannissa Gouda, Itali-

assa Parmesan, Mozzarella ja Ricotta, Kreikassa Feta, Saksassa Tilsiter ja Sveitsissä Emmental, Guyere ja Raclette.

Juustonvalmistajat kehittävät jatkuvasti uusia juustotyyppisiä omilla brändeillä myytäväksi, koska pelkkä massatuotanto on niin kovasti kilpailtua. Uusimpia trendejä ovat vähärasvaiset proteiinipitoiset juustot, jotka soveltuvat välipaloiksi urheilijoille, painonpudottajille sekä terveellisempien juustotottumusten tavoittelijoille. Tällaisia juustoja ovat esimerkiksi raejuustot, joiden rasvapitoisuus on vain pari prosenttia, mutta proteiinitaso korkea. Raejuuston tuotantoprosessi on huomattavasti lyhyempi, kuin kovien ja puolikovien juustojen tuotantoprosessi. Tämän johdosta kynnys aloittaa raejuuston ja vastaavien tuorejuustojen valmistus on selkeästi matalampi muihin juustotyyppisiin verrattuna. Alla olevassa taulukossa 2 on esitetty 15 suurimman juustonvalmistajamaan vuosituotanto ja ennuste tuotannon kasvusta vuoteen 2020 mennessä.

Taulukko 2. Juuston tuotanto maittäin (tuhatta tonnia) (FAPRI, IDF, USDA, PM FOOD & DAIRY CONSULTING).

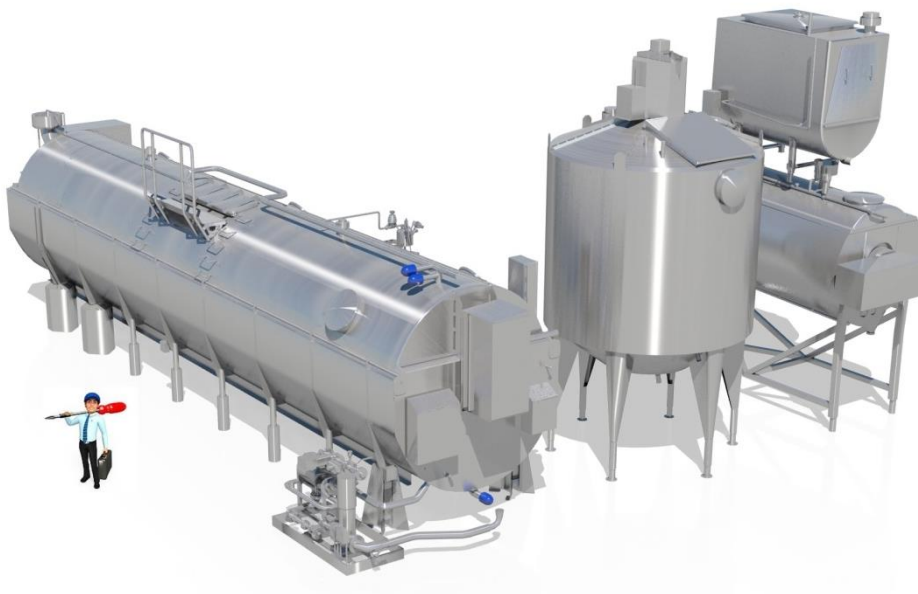
Country	2000	2012	Change	2020	Change
1. USA	3,746	4,950	32%	6,000	21%
2. Germany	1,686	2,430	44%	2,860	18%
3. France	1,612	1,842	14%	2,100	14%
4. Italy	927	985	6%	1,100	12%
5. Netherlands	684	762	11%	880	15%
6. Egypt	380	720	89%	980	36%
7. Poland	404	718	77%	850	18%
8. Brazil	445		57%	900	28%
9. Turkey	250		132%	800	
10. Argentina	443	564	27%	700	24%
11. Russia	221	410	85%	480	17%
12. UK	302	398	32%	470	18%
13. New Zealand	289	354	22%	480	36%
14. Canada	292	345	18%	430	25%
15. Australia	376	346	-		30%

Juuston kulutus henkilöä kohden Euroopassa on jo niin korkea, ettei sen ennusteta enää kasvavan samassa suhteessa kuin kehittyvissä maissa. Huomiota herättää Ruotsin juuston-tuotannon lasku ja ennusteen mukainen laskun jatkuminen tulevinakin vuosina. Juuston-

tuotanto on maailmanlaajuisesti edelleen jatkuvassa nousussa ja takaa näin mahdollisuudet juustonvalmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen valmistajille.

5.2.2 Juustonvalmistusprosessit

Juustonvalmistuksen perinteinen ja nykyinen perusteknologia on säilynyt hyvin samanlaisena. Juustonvalmistus alkaa maidon koostumuksen vakioimisella sopivaksi useimmiten rasvan määrää vähentämällä. Mikrobipitoisuutta ja lajien suhteita vakioidaan lämpökäsittelyllä. Vakioituun maitoon lisätään hapatteita ja mahdollisesti muita valmistus- ja lisäaineita. Juoksetteen ja maitohapon tuottama saostuma leikataan juustorakeistoksi ja heraksi ja erilaisten sekoitus-, heranpoisto- ja lämmitys- ja jäähdytysjärjestelmien jälkeen juusto ja suurin osa herasta erotetaan toisistaan. Kypsyttävissä juustoissa, kuten Emmental, juustomassa annostellaan ja muotoillaan haluttuun muotoon ja kokoon juustomuoteissa, joista heraa poistetaan edelleen puristamalla. Tuorejuustot, kuten raejuusto ja rahka, annostellaan suoraan pakkaukseen ja niihin voidaan lisätä ennen pakkausta muita aineksia kuten suolaa. Kypsytyt juustot suolataan tavallisimmin upottamalla ne muotista poistamisen jälkeen joksikin aikaa suolaliuokseen. Suolaa voidaan lisätä myös valmistuksen muissa vaiheissa. Alla olevassa kuvassa 2 on esitetty raejuuston valmistusprosessin laitteistoa.

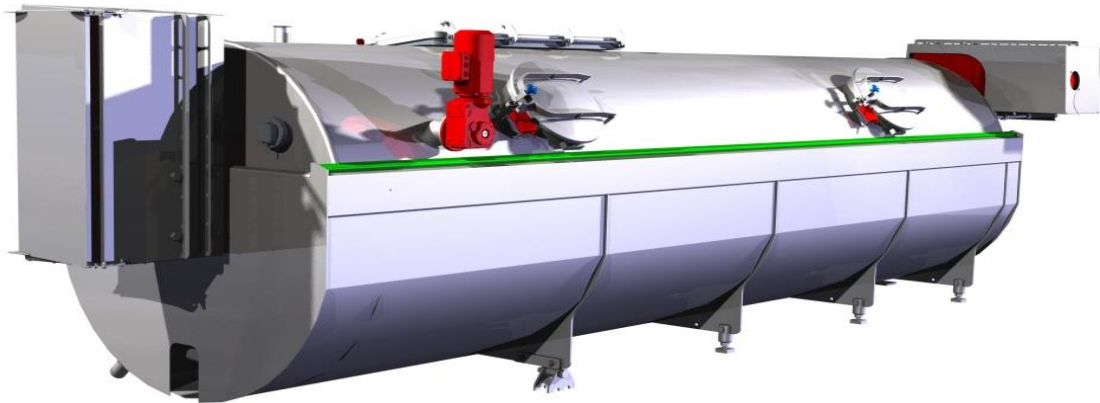


Kuva 2. Raejuuston tuotantolinjan ydinprosessin valmistuslaitteet (Nurminen L 2016).

Juustonvalmistuslaitteiden toimittajalta edellytetään juuston valmistusprosessin osaamista sekä tuotantolinjan suunnittelun ja tuotannon osaamista. Tuotantolinja on automaattinen suolausvaiheen loppuun asti, mutta se voidaan jatkaa automatisoituna aina kypsytysovarastoon asti. Maidon tuotannosta juustokattilaan asti vastaa yleensä meijeri, mutta maidon tuotanto juustolinjaan sisältyy kuitenkin koko tuotantolinjan automaatiokokonaisuuteen. Varsinainen juuston valmistus sitoo hyvin vähän tuotantolinjan käyttöhenkilökuntaa, mutta juuston käsittelyssä ja pakkaamisessa henkilömäärä on edelleen suuri.

Huolimatta juustonkulutuksen ja tuotannon kasvusta, juustoloiden määrä laskee jatkuvasti maailmassa ja vastaavasti juustoloiden koko ja tuotantomäärät kasvavat ja tuotantoprosessit automatisoituvat. Koska valmistettavia juustotyyppejä on useita satoja, tulee juustonvalmistuslinjojen toimittajan hallita niiden juustotyyppien tuotantoprosessit, joihin yritys keskittyy ja joiden tuotantolinjoja yritys haluaa toimittaa kansainvälisille markkinoille. Juustoloiden tuotantoprosessit eroavat aina jonkin verran toisistaan ja tästä syystä tarjouksen tekeminen asiakkaan juustotyyppin valmistukseen suunniteltavasta tuotantolinjasta edellyttää tuotantoprosessiin paneutumista sekä useita neuvotteluja asiakkaan juustomestareiden kanssa ja tarvittaessa testilaitteen rakentamista juuston valmistusprosessin testaamiseksi.

Kaikissa juustonvalmistusprosesseissa juuston saannon ja laadun kannalta tärkein tuotantolinjan laite on juustokattila. Keskittymällä juustokattiloiden kehittämiseen ja valmistamiseen yrityksellä on mahdollisuus osallistua nykyisten tuotantolinjojen modernisointiin sekä myös osatoimittajana juustokattiloiden osalta uusiin juustoloihin. Alla olevassa kuvassa 3 on esitetty MKT-raejuustokattila, joka on kehitetty ja valmistettu ostettujen IPR-oikeuksien perusteella ja kehitetty edelleen asiakkaan aiemmin ostamien kattiloiden parannusehdotusten mukaisesti.



Kuva 3. MKT-raejuustokattila, 18 000 litraa (Nurminen L 2016).

5.2.3 Juustonvalmistuslaitteiden toimittajat

Kilpailutilanne juustonvalmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen osalta on maailmanlaajuisesti erittäin tiukka. Suuria juustolinjojen kokonaistoimittajia ovat Tetra Pak, GEA sekä SPX. Kaikki edellä mainitut yritykset keskittyvät rakentamaan kokonaisia meijerilaitoksia juustonvalmistuslinjoinen avaimet käteen periaatteella. Juustonvalmistuslaitteiden osuus näiden yritysten liikevaihdosta on hyvin pieni, mistä johtuen yritysten kehityspanosten painopiste ei ole juustonvalmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen asiakaskohtaisessa innovoinnissa, vaan nykyisten tuotteiden kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. Muiden kilpailijoiden osalta ala on pirstaloitunut siten, että keskisuuria kansainvälisesti operoivia juustonvalmistuslinjojen kokonaistoimittajia on maailmassa useita kymmeniä ja paikallisia maakohtaisia valmistajia on satoja. Monet näistä maakohtaisista yrityksistä keskittyvät palvelemaan pieniä paikallisia juustoloita ja heidän tuotevalikoimansa rajoittuu muutamaankin yksittäiseen laitteeseen

Tässä kilpailijakartoituksessa keskitytään lähinnä niihin yrityksiin, jotka kilpailumielessä ovat MKT-juustolaitteiden kansainvälistymisen osalta merkittävimpiä ja joiden toiminta kuvaa alalla vallitsevaa kaupankäynnin toimintatapaa. Osa näistä yrityksistä on suoranaisia kilpailijoita ja osan kanssa saattaa olla mahdollista rakentaa projektikohtaisia alliansseja.

5.2.3.1 Tetra Pak

Tetra Pak on elintarviketeollisuuden monikansallinen monialayritys, joka keskittyy toimittamaan kokonaistoimituksina tuotantolinjoja meijerituotteiden, juustojen, mehujen, prosessoitujen ruokien sekä jäätelöiden valmistukseen. Tetra Pakin liikevaihto on yli 11 miljardia

euroa ja se työllistää yli 23000 henkilöä. Tetra Pakista tuli ylivoimaisesti suurin juustonvalmistuslinjojen toimittaja, kun se yhdistyi Alfa Lavalin kanssa 1990-luvun puolivälissä. Samanaikaisesti Tetra Pak osti myös suomalaisen Hackmann Oy:n juustonvalmistuslinjoihin keskittyneen hollantilais-suomalaisen Tebel-MKT:n, joka siinä vaiheessa oli alan markkinajohtaja maailmassa. Tämän jälkeen Tetra Pak osti Damrow:n, joka oli suurin juustolalaitteiden valmistaja USA:ssa sekä seuraavaksi englantilaisen Scherping:in. Viimeksi vuonna 2015 Tetra Pak osti puolalaisen Obram:in. Obram on keskittynyt juustonvalmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen sekä virvoitusjuomateollisuuden tuotantolinjojen myyntiin ja valmistukseen. Yritys työllistää noin 300 henkilöä.

Tetra Pakilla on nyt hallinnassaan ylivoimaisesti laajin juustonvalmistuslaitteiden, kokonaisten valmistuslinjojen ja prosessien sekä juustonvalmistusteknologian osaaminen. Tetra Pak ei erittele juustonvalmistuslaitteiden osuutta liikevaihdostaan, vaan se kuuluu osana Prosessi-divisioonaan. Jonkinlaisen kuvan juustoliiketoiminnan laajuudesta antaa kaikkien ostettujen juustonvalmistusyritysten ostovaiheen aikana yhteenlaskettu henkilöstömäärä, joka olisi ollut suunnilleen 800 henkeä. Toimintoja on luonnollisesti organisoitu uudelleen ja henkilöstöä saneerattu päällekkäisyyksien poistamiseksi. Suurin osa henkilöstöstä on myynti-, suunnittelu-, prosessi- ja automaatioinsinöörejä. Näiden lisäksi tulevat projekti-päälliköt sekä juustoteknologit. Varsinaisten tuotantohenkilöiden määrä on noin kolmannes koko henkilöstön määrästä.

Yritysostojen jälkeen Tetra Pakin ongelmana ovat olleet useat täysin päällekkäiset juustonvalmistuslaitteet sekä jokaisen ostetun yrityksen paikallisen laite-, prosessi- ja teknologiaosaamisen yhdistäminen konsernitasolla. Juustonvalmistuslinjojen myynnissä Tetra Pak käyttää maailmanlaajuisesti maakohtaisia Tetra Pak -yhtiöitä ja -myyntikonttoreita, joiden myyntivastuulla on kaikki muutkin elintarviketeollisuuden tuotantolinjat ja laitteet. Tämän seurauksena Tetra Pakin myyntimies ei ole minkään tuotteen erityisosaaja, vaan tarvitsee aina jonkun osaajan myyntitoiminnan tueksi asiakaskäynneille valmistavasta yksiköstä. Tämä yhteistyö vaikeutuu, koska laite- ja tehdasvalikoimaa on paljon päällekkäin ja ostetut tehdas- ja tuoteyksiköt haluavat kilpailla tarjolla olevista projekteista keskenään.

Tetra Pak on selkeästi kiinnostunut suurista meijerialan uusista laitosprojekteista, mutta koska uusia suuria tai saneerattavia juustoloita rakennetaan vain muutamia vuodessa, tulee

Tetra Pak kilpailemaan kaikista juustoprojekti-investoinneista ympäri maailmaa. Tetra Pak tulee olemaan MKT-juustolinjojen myynnin osalta suurin ja tärkein vastustaja, etenkin ostettuaan Obramin, joka on merkittävä ja nopeasti kasvanut alan yritys. Obramin vahva kilpailukyky tulee todennäköisesti heikkenemään, kun sen toimintoja aletaan yhdistää Tetra Pakin muuhun juustonvalmistuslaitteiden toimintaan ja maayhtiöiden myyntiorganisaatioihin.

5.2.3.2 GEA Group

GEA Group on saksalainen kansainvälinen prosessi- ja automaatioteknologian ratkaisutoimittaja, joka operoi viidellä eri liiketoiminta-alueella. Yrityksen strategiana on tulla markkina- ja teknologiajohtajaksi maailmanlaajuisesti panostamalla innovatiivisuuteen kaikilla liiketoiminta-alueillaan. Yritys toimii juoma-, meijeri-, ruoka-, lääke- ja kemianteollisuuden alalla toimittaen kokonaisia tuotantolaitoksia ja tuotantolinjoja ympäri maailmaa. GEA Groupin liikevaihto on 4,5 miljardia euroa ja työntekijöiden määrä on yli 18000 henkilöä.

Yrityksen panostus juustonvalmistuslinjoihin keskittyy suuriin projekteihin, joissa juustolinjat ovat osa rakennettavan tuotantolaitoksen kokonaistoimitusta. GEA ei ole aktiivinen pienissä juustolaitteprojekteissa, mutta voi tarjota pienemmänkin kokonaisuuden asiakkaan ennalta valitsemien yksittäisten juustolaitteiden tai tuotantolinjan osien kokoajana päävastuullisena projektin automatisoijana sekä toteuttajana. Tässä mielessä GEA voi olla määrättyissä valituissa kohteissa MKT:n yhteistyökumppani juustolaitteiden tai tuotantolinjojen toimittajana.

5.2.3.3 SPX

SPX on Yhdysvaltalainen kansainvälinen monialayritys, jonka tausta tulee autoteollisuudesta. Lukuisten yritysostojen jälkeen SPX:n liiketoiminta-alueita ovat ruoka- ja juomateollisuus, voimalaitos- ja energiateollisuus sekä prosessiteollisuus. Yritys toimii 35 maassa ja sen liikevaihto on 5 miljardia euroa ja se työllistää yli 14000 henkilöä. SPX panostaa innovatiivisiin ratkaisuihin valituilla liiketoiminta-alueilla tavoitteena jatkaa vahvaa kasvua.

SPX:n osaaminen juustonvalmistuslaitteiden ja linjojen toimittajana perustuu APV-meijerilaitteita valmistavan yrityksen ostoon. APV:llä on pitkä ja menestyksekkäs osaaminen juustonvalmistuslinjojen maailmanlaajuisena toimittajana. SPX keskittyy suuriin laitoimituksiin, joissa juustonvalmistuslinjat muodostavat yhden suuren osakokonaisuuden, mutta yritys on aktiivinen myös pienemmissä projekteissa ja laitetoimituksissa. SPX on suoranainen kilpailija MKT:n juustolaitteille vaikka keskittyykin enemmän suurempiin projekteihin.

5.2.3.4 Breteche Group

Breteche Group on ranskalainen monialayritys, joka toimii meijeri- ja leipomo- sekä lääke- ja kemianteollisuuden alalla. Breteche Group on kasvanut nykyiseen muotoonsa yritystoin. Yrityksen liikevaihto on yli 160 miljoonaa euroa ja se työllistää 750 henkilöä. Viennin osuus liikevaihdosta on noin 50 %.

Juustonvalmistuslaitteiden myynti ja valmistus keskittyy kahdelle ostetulle yritykselle Chalon Megard ja Technal. Molemmat yritykset ovat tunnettuja perinteikkäitä ranskalaisia juustonvalmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen myyntiin ja valmistukseen keskittyneitä yrityksiä, joilla on vahva osaaminen kaikkien juustotyyppeiden valmistuksessa. Kumpikin yritys jatkaa liiketoimintaansa oston jälkeen itsenäisenä yrityksenä, mutta ne omistavat myös yhteisen tytäryhtiön Espanjassa. Breteche Groupin juustoliiketoiminnan liikevaihto on noin 36 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä noin 220.

Chalon Megard on perustamisestaan (1920) lähtien toimittanut Ranskaan, Eurooppaan ja muualle maailmalle lukuisia juustoloita. Viennin osuus on noin 30 %. Yrityksen vahvuutena ovat kokonaisprojektien toimitukset juustolan suunnittelusta täydellisiin kokonaistoimituksiin sisältäen maidon ja heran käsittelyn, juustonvalmistuslinjan, automatisoinnin, asennuksen, käyttöönoton, koulutuksen sekä huollon. Chalon Megardin suurimmat vahvuudet ovat kovien ja puolikovien juustojen valmistuksessa. Jatkuva yhteydenpito Ranskan lukuisiin juustoloihin mahdollistaa yritykselle hovihankkijan roolin sekä innovointimahdollisuuden laajan asiakaskunnan kanssa. Huoltopalvelun osuus yrityksen toiminnasta on merkittävä tasapainottaen yrityksen tuloksentekeykyä.

Technal, joka on lähes yhtä suuri yritys kuin Chalon Megard, toimittaa myös kokonaisia tuotantolinjoja. Technalin suurimmat vahvuudet ovat pehmeiden ja tuorejuustojen sekä homejuuston ja fetan valmistus. Juustonvalmistuslinjojen lisäksi yritys toimittaa myös juurtin valmistuslinjoja. Pienten ja keskisuurten juustoloiden segmentissä Breteche Group on Keski- Euroopan markkina- alueella erittäin vahva kilpailija etenkin Ranskan markkinoilla. Yritys on vakava kilpailija MKT:n pienille ja keskisuurille juustonvalmistajille toimitettavien raejuuston, homejuuston sekä kovien ja puolikovien juustojen tuotantolinjoille Euroopan markkinoilla.

5.2.3.5 Alpma

Alpma on saksalainen perheyritys, joka on valmistanut juustonvalmistuslinjoja yli kuudenkymmenen vuoden ajan. Yritys työllistää 700 henkilöä ja sillä on tytäryhtiöt Ranskassa, Englannissa, Espanjassa, USA:ssa, Turkissa ja Venäjällä. Tuotevalikoima koostuu maidon ja heran käsittelylinjoista, juustonvalmistuslaitteista sekä juuston leikkaus ja pakkauslinjoista. Yritys on erikoistunut pehmeiden ja tuorejuustojen valmistukseen sekä homejuuston ja Fetan valmistukseen. Yritys laajentui Ranskan markkinoille yritysostoilla ja on nyt erittäin vahva juustolaitteiden toimittaja Ranskassa sekä koko Euroopassa. Alpma on vastavasti merkittävä kilpailija MKT:n tuotantolinjoille Euroopan markkinoilla.

5.2.4 Toimialan analyysi

Michael Porter on määritellyt viisi kilpailuvoimaa, joiden ominaisuudet määrittävät alalla vallitsevan kilpailuaseman ja osaltaan toimialan kannattavuuden (Porter 2008, 24). Toimialan kilpailuvoimat ovat alalla toimivien yritysten välinen kilpailu, ostajien neuvotteluvoima, uusien tulokkaiden ja korvaavien tuotteiden uhka sekä tavarantoimittajien neuvotteluvoima.

Juustonvalmistus maailmassa on ollut jatkuvassa kasvussa vuosikymmenien ajan ja kasvun ennakoitaan jatkuvan puolentoista prosentin vuosivauhdilla. Juustonvalmistuslaitteiden valmistus on keskittynyt muutamalle maailmanluokan yritykselle, jotka ovat vuosien kuluessa luoneet asemansa, kehittäneet tuotevalikoimansa huipputasolle ja hallitsevat nyt suur-

ten juustoloiden tuotantolinjojen rakentamista. Pienempiä juustoloita palvelee suuri määrä pienempiä juustonvalmistuslaitteiden toimittajia, joita on lähes kaikissa juustoa valmistavissa maissa. Yritysten välinen kilpailu on erittäin kovaa.

Kilpailu suurista juustonvalmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen investoinneista on kova ja ostajien neuvotteluvoima on tämän johdosta suuri. Asiakas pystyy kilpailuttamaan suuren projektin muutaman suuren valmistajan kesken, mutta halutessaan voi myös jakaa juuston tuotantolinjan selkeisiin eri osa-alueisiin ja saada näin osan pienemmistä valmistajista mukaan tarjouskilpailuun.

Uusien tulokkaiden uhka on pieni, koska alalle pääsy edellyttää vahvoja referenssejä, joita yrityksen on täytynyt hankkia useiden vuosien aikana. Suurin osa pitkään alalla olleista yrityksistä on edelleen toiminnassa, mutta osa on siirtynyt uudelle omistajataholle. Ala ei kovan kilpailun johdosta kiinnosta uusia yrityksiä lähtemään kehittämään kilpailevia tuotteita.

Korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhka on myös pieni, koska juuston valmistus ja kulutus on saavuttanut vuosikymmenien aikana niin selkeän käyttäjäkunnan ryhmän. Juustomeijerit kehittävät uusia juustotyypppejä jatkuvasti, mutta niitä ei voi luokitella korvaaviksi tuotteiksi, vaan ne ovat uusia juustotyypppejä. Juusto joutuu kuitenkin kilpailemaan erilaisien jogurttien ja vastaavien meijerituotteiden kanssa ihmisten ruokailutottumuksissa, mutta näiden tuotteiden merkitys on vähäinen ja merkittävämpi muutos vaatii vuosikymmenien ajan.

Tavarantoimittajien neuvotteluvoima on vähäinen, koska kaikki laitevalmistajat keskittyvät ydinosaamista vaativien tuotteittensa valmistukseen omilla tehtaillaan ja käyttävät yhteistyöyrityksiä vain projektin kannalta vähempiarvoisten tuotteiden tai niiden osien valmistukseen. Näiden yhteistyökumppaneiden ja tavarantoimittajien on vaikea lähteä kehittämään ja myymään asiakaskunnalle uusia tuotteita.

Yhteenvedon Porterin viiden kilpailuvoiman analyysistä voidaan todeta, että yritysten välinen kilpailutekijä muodostuu juustonvalmistuslaitteiden liiketoiminnan kaikkein merkittävimmäksi tekijäksi mahdollistaen näin asiakkaille suuren neuvotteluvoiman. Tämä johtaa

alan suhteellisen alhaiseen kannattavuuteen ja tämä puolestaan edellyttää yritykseltä kilpailukykyä ja panostusta Resource based -mallin mukaisesti resurssien jatkuvaan kehittämiseen sekä uusien innovaatioiden toteuttamiseen jatkuvan kilpailukykyyn ylläpitämiseksi. Menestyminen edellyttää myös International Entrepreneurship -mallin mukaista innovatiivista yrittäjähenkkeä sekä vahvaa yrittäjämäistä asioiden läpivientikykyä. Vaikka juuston valmistus maailmassa jatkuvasti kasvaa ja täyttää näin kasvavien markkinoiden luomat menestymisen mahdollisuudet, ovat alan ansaintamahdollisuudet alhaiset ilman erityistä ylivoimaista kilpailuetua varsinkin, jos tuotteiden valmistus tapahtuu korkean hintatason maissa.

5.2.5 Menestymisen edellytykset

Kilpailuille markkinoille tuleminen edellyttää tulijalta uudenlaista toimintatapaa. Yrityksen tulee pystyä luomaan tilanne, jossa perinteisten alalla toimivien yritysten rinnalle luodaan uusia asiakkaille lisäarvoa tuottavia toimintatapoja. Kovassa kilpailutilanteessa asiakas joutuu itse erottumaan kilpailijoistaan kannattavuustasonsa ylläpitämiseksi ja tämä osaltaan antaa mahdollisuuden uudelle tulokkaalle hedelmälliseen yhteistyöhön asiakkaan kannattavuuden parantamiseksi.

Suuret juustonvalmistuslaitteiden ja linjojen toimittajat eivät ole riippuvaisia juustoliiketoimintansa tuloksesta, koska se on vain pieni osa heidän liiketoimintaansa ja tästä syystä nämä yritykset eivät ole yhtä halukkaita paneutumaan yksittäisten asiakkaitten ongelmien ratkaisemiseen kuin markkinoille pyrkivä pieni yritys.

Uuden toimintatavan luomisessa Sinisen meren strategia (Chan & Mouborgne, 2006) antaa hyvän lähestymistavan uudenlaisen markkinatilanteen luomiseksi. Alla olevassa kuvassa 4 on esitetty markkinatilanteen havainnoimiseksi juustonvalmistuslaitteiden markkinoilla vallitseva tilanne sinisen meren strategian näkökulmasta. Tässä tilanteessa sinisen meren strategian ansaintalogiikka perustuu asiakkaiden kanssa yhteistyössä tehtyihin toimenpiteisiin, joilla on suuri merkitys asiakkaan kannattavuuden parantamisessa.

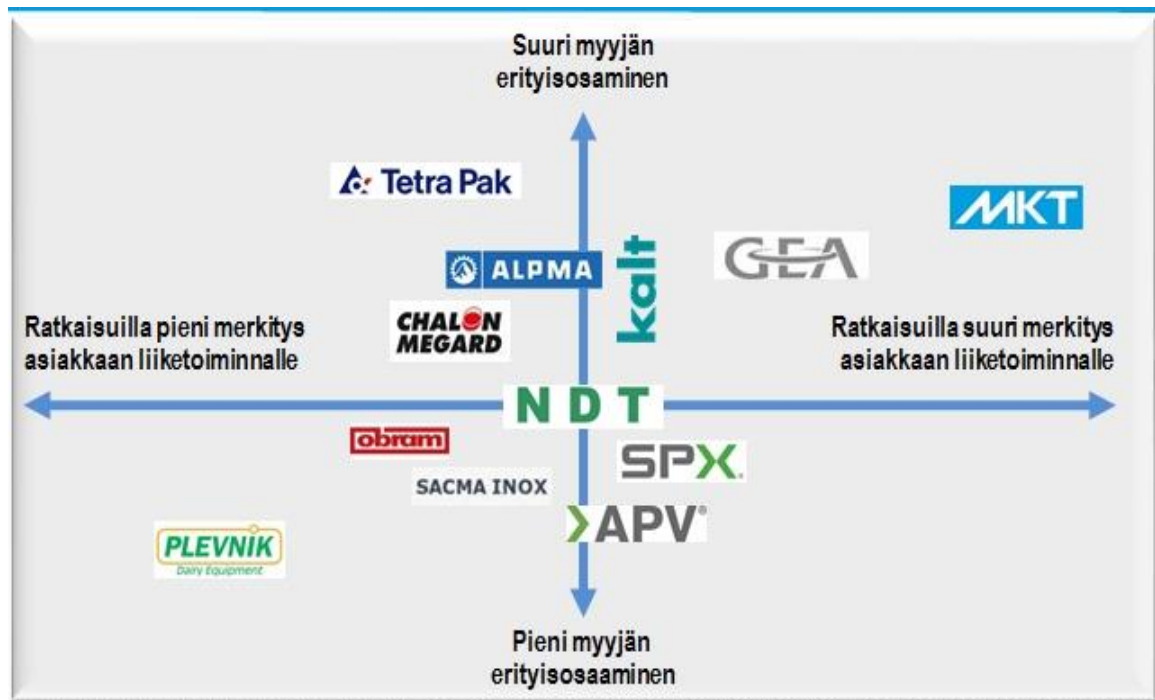


Kuva 4. Analyysi juustonvalmistuslaitteiden markkinoista (Niemelä 2016).

Useiden satojen juustotyyppejen joukossa on vain muutamia juustoja, joissa kannattavuus on hyvä. Suuret laitevalmistajat keskittyvät volyymijuustojen valmistukseen, kuten Gouda, Cheddar, Emmental ja vastaavat kovat ja puolikovat juustot. Näiden juustojen hintataso maailmalla on tällä hetkellä niin alhainen, että vain harva juustonvalmistaja tekee tulosta.

Pienet ja keskikokoiset juustolat keskittyvät kannattaviin erikoisjuustoihin Sinisen meren strategian mukaisesti ja kehittävät uudenlaisia juuston valmistusprosesseja sekä pyrkivät löytämään tuotantolinjaratkaisuja, joissa juustotyypin vaihtaminen toiseen pystytään toteuttamaan nopeasti. Laitevalmistaja, joka pystyy palvelemaan tällaista asiakasta, pääsee vähemmän kilpailulle markkina-alueelle.

Kun nykyiset kilpailijat asemoidaan tähän nelikenttään heidän toimintatapansa mukaan, voidaan todeta, että alan suurimpien toimijoiden asiakaslähtöisyys nimenomaan yksittäisen asiakkaan juustonvalmistusprosessin kehittämiseen on hyvin rajoitettu. Tämä antaa niille yrityksille, jotka ovat valmiita kehittämään asiakkaille heidän toivomiaan ratkaisuja paremmat mahdollisuudet markkinaosuuden kasvattamiseen. Kilpailijoiden jaottelu on esitetty alla kuvassa 5.



Kuva 5. Kilpailijoiden asemointi markkinakenttään heidän asiakassuuntautumisensa perusteella (Niemelä 2016).

Vaikka Tetra Pak on selkeästi merkittävin juustonvalmistuslinjojen maailmanlaajuinen toimittaja ja on panostanut tuotevalikoimansa kattamaan yritystensä avulla kaikkien juustotyyppeiden valmistuksen, ei Tetra Pak kuitenkaan ole asiakaskunnassa suosituin yhteistyökumppani. Tämä johtuu osittain siitä, että juustonvalmistuslaitteiden myynnin asiakaspinnassa Tetra Pak ei käytä juustoliiketoiminnan edustajia vaan maaorganisaatioidensa myyntihenkilöitä. Juustonvalmistajat haluavat neuvotella kehitysajatuksistaan ja tarpeistaan innovatiivisten juustoasiantuntijoiden kanssa eikä yleisen tason myyntimiesten kanssa. Tetra Pak on lisäksi myös hyvin jäykkä tekemään muutoksia standardisoituun tuotevalikoimaansa.

GEA ei rajoitu pelkästään omien juustonvalmistuslaitteiden toimittamiseen, vaan saattaa kerätä asiakkaan haluamia laitteita ja osakokonaisuuksia omaan kokonaisprojektiinsa. Tällä perusteella GEA sopii erittäin hyvin MKT:n yhteistyökumppaniksi sellaisissa projekteissa, joihin MKT ei muuten pystyisi osallistumaan. GEA on jo ilmaissut kiinnostuksensa yhteistyöhön raejuuston osalta.

MKT:n mahdollisuus Sinisen meren strategian hyödyntämiseen perustuu yrityksen kykyyn ja kokemukseen saumattomaan yhteistyöhön suurten maailmanluokan yritysten kanssa.

Tätä yhteistyötä on toteutettu vuosikymmenien ajan yrityksen perinteisillä liiketoimintaloilla, joissa asiakkaiden tarpeiden ratkaisemisesta ja toteuttamisesta on tullut osa yrityksen toimintakulttuuria.

Keskittymällä kapeaan juustosegmenttiin, jossa ansaintataso on hyvä sekä sellaiseen asiakassegmenttiin, joka on valmis kehittämään uudenlaisia ratkaisuja, MKT:llä on mahdollisuus luoda kilpailutilanne sinisen meren strategian periaatteen mukaisesti. Tämä edellyttää MKT:n juustonvalmistuslaitteiden osalta erityistä kilpailuetua, joka tällä hetkellä on juustokattilan osalta markkinoiden paras saanto. Verkottumalla samanhenkisten yhteistyökumppaneiden kanssa MKT pystyy tarjoamaan kokonaisratkaisuja kehityshakuisille asiakkaille raejuuston ja homejuuston valmistukseen ja takaamaan asiakkaalle parhaimman saannon perusteella mahdollisimman hyvän ansaintamahdollisuuden sekä nopean investoinnin takaisinmaksun.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä kvalitatiivisella teemahaastattelulla tutkimukseen valituilta henkilöiltä näkemyksiä MKT:n kansainvälistymispyrkimysten edellytyksiä sekä kehitystarpeista. MKT:n historian tärkein asiakas on ollut vuosikausien ajan Valio, joka juuston valmistuksen osalta on erittäin tunnettu ja arvostettu maailmalla. Haastattelu tehtiin teemahaastatteluna ryhmähaastattelun muodossa ja siihen osallistui kolme Valion avainhenkilöä. Alla oleviin kysymyksiin ryhmän henkilöt antoivat omat näkemyksensä, joista on tehty yhteenveto kysymyskohtaisesti.

6.1 Valion avainhenkilöiden haastattelu

6.1.1 Haastatellut henkilöt

Haastatellut henkilöt tätä tutkimusta varten olivat: Senior Vice President, Production and Logistics Karl-Magnus Lindfors, Senior Vice President, Cheese and Butter Business Units Kimmo Luoma sekä Development Manager, Investment and Engineering Heikki Kykkänen.

6.1.2 Mitä uuden MKT:n tulee hallita menestyäkseen tulevaisuudessa

”MKT:llä tulee olla markkinanäkemyksiä siitä miten ala tulee kehittymään, mitkä ovat tulevaisuuden kulutustrendit ja sen tulee kehittää tuotteensa vastaamaan markkinoiden vaatimuksia.”

”MKT:llä tulee olla vahvaa juusto-osaamista, pitää olla huipputeknologi, kuten Kivelä, pitää olla vastapeluri Valiolle haastamaan, kun rakennetaan jotain uutta, kuten nyt tässä Aura- kattilassa. Siinä yksi plus yksi oli enemmän kuin kaksi. Pitää pystyä sparraamaan, että löytyy hyviä ratkaisuja.”

”Valiolle on tärkeää, että jos ei kilpaile hinnalla, pitää tuoda jotain lisäarvoa teknologian kautta. Pitää pystyä tuomaan monipuolisia ratkaisuja pöytään. Juustoloiden osaaminen, mitä maailmalla on, on aktiivisesti tuotava näitä ajatuksia avoimesti heille.”

”Mitä teidän pitää olla? Tämä on oikea linja minkä te olette hakeneet, sen tietyn segmentin, missä te olette ja olette siinä hyviä. Kattilan valmistus oli staattisessa tilanteessa pitkään. Sitten tehtiin paljon parannuksia, joita muilla ei ole ja nyt olette ylivoimaisia, mutta se kannattaa tarkkaan harkita, kannattaako ruveta valmistamaan suolaamoja ja puristimia, ellei niihin löydä selkeää lisäarvoa .”

Haastateltujen mielestä teknisellä osaamisella on pystyttävä luomaan lisäarvoa asiakaskunnalle ja tuotteiden laadun tulee olla korkea, koska elintarviketeollisuuden vaatimukset kasvavat jatkuvasti. Tärkeänä pidettiin hyvää yhteistyötä sekä yhdessä kehitettäviä uusia ratkaisuja.

6.1.3 Mihin juustotyyppeihin tulee keskittyä

Kulutustottumukset muuttuvat nopeasti ja tämän johdosta tulee panostaa monipuolisten laitteiden ja tuotantolinjojen kehittämiseen, jolla mahdollistetaan myös uusien erikoisjuustojen valmistus.

”Historia on osoittanut, että panostukset johonkin juustotyyppiin on osoittautunut vääräksi kulutuksen muuttuessa niin nopeasti. Pitää pystyä tekemään erialaisia tuotteita. Monipuolisuuden kannattaa panostaa.”

”Puolikovien juustojen segmentti on kovin kilpailtu maailmalla. Sieltä löytyy suuria kilpailijoita, jotka tekevät pitkiä sarjoja ja se voi olla, että jos on pienempi peluri, niin sen kannattaa paneutua erikoissegmenttiin tai ainakin pitää olla selkeä ajatus, että näillä ja näillä ominaisuuksilla saanto paranee ja se on vielä pystyttävä jotenkin todistamaan.”

Puolikovien juustojen segmentissä vallitsee kova kilpailu, mutta pehmeiden juustojen potentiaali kasvaa. Ruuanlaittoon soveltuvien juustojen sekä salaattijuustojen kulutus lisääntyy ja juustokattilateknologialla valmistetut tuorejuustot ovat myös kasvussa. Homejuusto on yksi mielenkiintoinen panostusalue. Emmental, joka maailmanlaajuisesti on vielä suuri juustosegmentti, on lievässä laskussa. Yleisesti kannattaa panostaa erikoisjuustojen valmistukseen.

6.1.4 Juustonvalmistustrendien kehittyminen

Juustotuotteiden monipuolistuminen vaikuttaa kuluttajien kulutustottumuksiin. Halutaan kokeilla uudenlaisia juustotyyppejä ruokailussa ja ruuanlaitossa.

”Kaupassa myytävien tuotteiden määrä kasvaa valtavasti ja jatkuvasti tulee uusia innovaatioita. Se on varmasti globaali kehitys. Pitää pystyä samoilla laitteilla tekemään monen tyyppisiä juustoja ja pienempiä sarjoja.”

”Juuston käyttö monipuolistuu ruuan raaka-aineena. Tuorejuustojen käyttö kasvaa edelleen, se on selkeä trendi. Sitten on erilaisia salaattijuustoja ja homejuustoja.”

Juuston valmistuksen osalta suurissa juustonvalmistusmaissa, kuten Hollannissa, trendi on keskittyminen edelleen suurempiin tehdasyksiköihin, joka johtaa saman omistajan pienempien juustoloiden sulkemiseen. Pienemmät juustolat säilyvät ja ne pärjäävät omilla tuotemerkeillään lähialueillaan.

6.1.5 Tarvittava tuotevalikoima ja miten sitä tulee kehittää

Raejuustokattilan ja nyt kehitetyn aurajuustokattilan edelleen kehittäminen yleiskattilaksi nähtiin tärkeimmäksi panostuskohteeksi. Juustokattilan lisäksi kehitettävien tuotteiden osalta on oltava tarkkana, kuinka laajalle alueelle toimintaa kannattaa laajentaa. Lähtökohdiana on aina oltava lisäarvon tuottaminen asiakkaalle.

”Korostetaan lisäarvoa, koska hinnalla te ette pysty kilpailemaan. Toiset ovat paljon suurempia ja niillä on voimassa olevat toimivat rakenteet ja asiakkaat. Mutta sitten, jos pystyy tuomaan mihinkä vain juustonvalmistuksen vaiheeseen jotain uutta, niin he haluavat tietää siitä. Varsinkin, jos se liittyy raaka-aineen hyödyntämiseen.”

Esimerkiksi juustopuristimien tekoon ei kannata lähteä, ellei pysty osoittamaan mitään lisäarvoa asiakkaille nykyisiin puristimiin verrattuna. Puristimien osalta lisäarvoa on tasalaatuisuuden saavuttaminen puristusvaiheessa ja suolauksessa. Kaikissa tuotantolinjan vaiheissa syntyy hävikkiä ja sen pienentäminen tulee olla kaiken kehitystyön lähtökohdiana.

Laajentuneesta juustovalikoimasta johtuen eri juustotyyppeiden valmistussarjojen tuotantoajot ovat lyhyitä ja tämän johdosta tuotantolinjojen pesuaikojen lyhentäminen on lisäarvo asiakkaille.

”Kun katsotaan kauppojen hyllyjen tuotevalikoimaa, niin voidaan todetta, että joudutaan joka paikassa menemään pienempiin tuotantoeeriin. Kattiloiden osalta on tärkeää, että voidaan tehdä se vaihto toiseen juustoon mahdollisimman nopeasti. Pesemisen automatisointi, sen lyhentäminen on näitä asioita mahdollistamaan tällaisten vaihtojen toteutumisen.”

6.1.6 Mihin maihin kansainvälistyä

Kansainvälistymistä raejuustoa valmistaviin maihin pidettiin itsestäänselvyytenä. Toisena ventialueena tulivat Pohjoismaat ja Baltian maat. Seuraavana mahdollisena panostusalueena nähtiin ne Euroopan maat, joissa maidon tuotanto lisääntyy. Näitä maita ovat Saksa, Hollanti, Tanska, Itävalta ja Irlanti. Puolaa pidettiin potentiaalisena markkina-alueena, mutta siellä on laitevalmistajien kesken kova kilpailu halpojen paikallisten valmistajien johdosta. Ranskassa pienjuustoloita on paljon ja tästä syystä kyseinen markkina-alue saattaa olla mielenkiintoinen.

6.1.7 Miten kansainvälistyä

Valio toimii etupäässä suoraan laitevalmistajan kanssa, etenkin suuremmissa projekteissa. Haastatellut pitivät kuitenkin hyvänä löytää agentti, joka on kohdemaan asiakaskunnan sisäpiirissä ja toimittaa jo nyt joitain tuotteita juustoloille tai meijereille. Agentin tulee olla hyvä ja nauttia asiakkaiden luottamusta, muuten hänestä ei ole hyötyä asiakkaalle eikä päämiehelle.

6.1.8 Yhteistyöverkostojen tarve projektien toteutuksessa

Valio pyrkii toteuttamaan projektit avaimet käteen periaatteella, koska haluavat välttää epäselviä rajapintoja eri toimittajien välillä. Käytäntö vaihtelee kuitenkin tapauskohtaisesti projektista ja sen suuruudesta riippuen. Laitetoimittajalta edellytetään automaatio-osaamista oman laitteen yhdistämisen osalta juustoloissa käytössä oleviin erilaisiin ohjaus-

järjestelmiin, joten useampien yleisesti käytettyjen ohjausjärjestelmien tunteminen on tärkeää.

6.1.9 Mitkä ovat suurimmat riskitekijät

Suurimpana riskinä todettiin liian suureen projektiin sitoutuminen yrityksen liikevaihtoon verrattuna. Uusia tuoteratkaisuja tehtäessä laitteen tai tuotantolinjan toimivuus on selkeä riski. Tuotantolinjojen ja laitteiden toimitukset ajallaan ovat erittäin tärkeitä, koska myöhästymissakot ovat merkittäviä. Hinnoittelun osalta todettiin kaksitahoisena riskinä liian alhaiset hinnat, jolloin yrityksen taloudellinen selviytyminen saattaa vaarantua ja toisaalta liian kalliilla hinnoilla yritys ajaa itsensä ulos markkinoilta.

6.1.10 Näkemysten vertaaminen kansainvälistymisteorioihin

Valion edustajien näkemyksen mukaan kypsille markkinoille ei pääse, ellei pysty tuomaan selkeää lisäarvoa asiakkaille. Tämä edellyttää yritykseltä Resource based -mallin mukaista ydinosaamista ja hankittua kilpailuetua. Heidän mukaansa MKT-raejuustokattilalla on selkeä kilpailuetu. Kuitenkin, koska kattila on suunniteltu raejuustolle, tulee markkina-alueen kattaa Uppsala-mallin vastaisesti useat maat samanaikaisesti riittävän volyymin saavuttamiseksi marginaalisessa juustosegmentissä.

Vaikka Valio itse asioi suoraan laitetoimittajien kanssa, haastatellut henkilöt näkevät kuitenkin edustajien löytämisen tarpeelliseksi MKT-juustonvalmistuslaitteiden myymisessä ja toimittamisessa Pohjoismaiden ulkopuolisille asiakkaille Uppsala-mallin mukaisesti. Mikäli MKT laajentaa toimintaansa käsittämään muita juustotyyppisiä, tulee sen valita resursiensa puitteissa Uppsala-mallin mukaisesti vain yksi tai kaksi potentiaalista maata, joiden markkinat selvitetään huolella ennen kansainvälistymisen aloittamista.

Projektitoimituksissa Valio valitsee yhden päätoimittajan, joka vastaa kokonaistoimituksesta yhteistyöverkostonsa kanssa. Tämän mukaan MKT:n tulee verkostoitua Networks-mallin edellyttämällä tavalla kaikissa kohdemaissa. Hyvien yhteistyökumppaneiden merkitys korostuu paikallisten yhteistyöyritysten jo toimiessa kyseisen maan meijeriteollisuuden sisäpiirissä.

6.2 Arlan avainhenkilön haastattelutulokset

6.2.1 Haastateltu henkilö

Staffan Julin on yksi Arla meijereiden johtajista, joka on ollut Falkenberg juustolan saneerausesta ja Skövde meijerin lopettamisesta vastaava henkilö. Hän on aiemmin toiminut Alfa-Lavalin palveluksessa 17 vuotta ja sen jälkeen 25 vuotta Arlan palveluksessa. Hän myötävaikutti Hakaniemen Metallin juustokattiloiden hankintapäätökseen Falkenbergin juustolaan.

6.2.2 Mitä uuden MKT:n tulee hallita menestyäkseen tulevaisuudessa

Asetettuun kysymykseen Julinilla oli hyvin selkeä mielipide. Esille nousseita arvoja olivat esimerkiksi onnistuneet toimitukset, lupauten pitäminen sekä toimittaja-asiakassuhteen luottamuksen aktiivinen ylläpito.

”Det har varit bra leverans, det har fungerat bra, tidbehållning var bra, det man har lovat har man hållit. Det har varit trevligt att jobba närmast med Henri, han är ju mycket korrekt, lovar han någonting håller han det och kan han inte, så säger han att nej det kan vi inte göra. Tydligt och klart. Samarbetet har varit väldigt bra, måste jag säga. Det är ingen, som är missnöjd.”

Juustonvalmistajat kysyvät toisiltaan referenssien toimivuudesta ja luottavat toisiinsa enemmän kuin toimittajan myyntipuheisiin. Tämän johdosta referenssien merkitys juustolaitteiden ja tuotantolinjojen myyntityössä on ensiarvoisen tärkeä.

”Valio är stor på Cottage Cheese. Om Valio väljer er, så är det en god referens och om Tine väljer MKT, så är det en god referens. Tine upplevs som ett kvalitetsföretag, har ganska mycket pengar och går på kvalitet och har ett bra rykte. Arla på Cottage Cheese har också ett bra rykte genom, att Arla har byggt en stor anläggning. Referensen är jätte viktig och man kan konstatera, att dom senaste två års investeringar har i princip ni tagit.”

6.2.3 Mihin juustotyyppeihin tulee keskittyä

Julinin tekemien selvitysten perusteella MKT:n raejuustokattila on markkinoiden paras, joten raejuustoon keskittyminen on ainakin itsestään selvä kehittämisen kohde. Raejuuston kulutus on kuitenkin nähnyt jo huippukautensa ja kulutus on laskussa.

”Den är den bästa osttanken, bra design, den är bättre än den gamla MKT osttanken, som hade några svaga punkter, som ni har nu förstärkt, den har fungerat bra.”

Julin ei halunnut ottaa kantaa muihin juustotyyppeihin, joihin MKT: n tulisi keskittyä.

6.2.4 Juustonvalmistustrendien kehittyminen

Julinin mukaan suuret juustolat pyrkivät säilyttämään asemansa vakiintuneilla markkinoilla massatuotannolla huipputehokkaiden tuotantolinjojen ansiosta. Arla ei pyri massatuotantoon vaan heidän strategiansa on ostaa hyvin myyviä tuotemerkkejä ja panostaa niiden myyntiin TV mainonnan avulla. Arlalla on suuri tehdas Saksassa, johon he ovat keskittäneet kaikkien tehtaiden rahkan tuotannon kannattavuuden lisäämiseksi.

Paikalliset pienjuustolat panostavat omiin merkkijuustoihinsa ja markkinoivat niitä lähialueille. Pienet erikoisjuustolat pärjäävät, mutta niiden merkitys kokonaisuudessa on pieni.

6.2.5 Tarvittava tuotevalikoima ja miten sitä tulee kehittää

Julin piti uutta veitsiterillä varustettua raejuustokattilaa mielenkiintoisena juustokattilana ja pyysi pitämään Arlaa ajan tasalla kattilan koetuloksista ja olemaan yhteydessä ilmoittamaansa Arlan vastuuhenkilöön. Juustokattilan kehittäminen on erittäin tärkeää, koska saannon merkitys on niin suuri juustolan kannattavuuden parantamisessa. 10 % parempi saanto tuottaa suuren tulosparannuksen.

”Yield är ju otroligt viktigt. Om man räknar, att man har 10 % högre yield, så innebär det enorma pengar i slutändan. Att försöka sälja ett ostkärll med dålig yield, det kan man inte

ens försöka, ingen beslutsfattare som ens skulle komma på tanken, utan det är yield den viktiga punkten och kvaliteten.”

Toisaalta tuotantolinjan häiriöttömällä käytöllä on myös suuri taloudellinen merkitys. Paras tulos syntyy, kun saanto on hyvä ja tuotantolinja toimii häiriöttömästi. Muutamalla tuotannon keskeytyksellä häiriöstä johtuen hävitetään hyvällä saannolla saavutettu tulos.

Muista valmistuslaitteista Julin piti mahdollisena laitteita ja tuotantolinjoja, joilla voidaan tehdä perinteisiä erikoisjuustoja kuten Västerbottenia, jollaisen MKT Steel toimitti ennen konkurssiaan. Julin arveli myös, että jos Valio investoi Emmental-juustolinjaan, Valio tulee kääntymään MKT:n puoleen. Juustolinjojen modernisointia hän piti hyvin vaikeana alueena, koska kaikilla juustoloilla on oma hovihankkijansa näihin projekteihin. Julin totesi kuitenkin, että tässä osassa juuston valmistusta on robotiikan hyödyntämisellä mahdollisuus kustannussäästöihin.

6.2.6 Mihin maihin kansainvälistyä

Julinin mielestä vientitoiminnan aloittamisen ajoitus on huono johtuen meijeri- ja juustoliiketoiminnan tämän hetkisestä vaikeasta markkinatilanteesta. Hyviä vientimaita ei tällä hetkellä ole. Meijereiden investoinnit suunnataan kulutusmaidon, jugurttien sekä raejuuston tuotannon kehittämiseen, koska näiden tuottamisesta saadaan huomattavasti juustonvalmistusta parempi kate. Raejuustossa on hyvä kate ja raejuustoa valmistavissa maissa on vientimahdollisuuksia, mikäli raejuuston tuotantoa uusitaan tai lisätään.

”Tiden är väldigt dålig när det gäller både Valio och Arla och egentligen alla mjölkföretag. Dom går på knäna nu och skär ner mycket brutalt investeringar, just nu.”

”Det hänger ihop med det här mycket, mycket, mycket låga mjölkpriset och det är ju en företeelse i hela världen och det gör ju tyvärr, att det är ingen, som genom slagsmål på marknaden får avsättning åt sina produkter. Marknaden är väldigt mättad genom att Ryssland är stängt, Kina går neråt och det gör ju, att det är otroligt tryck på marknaden och det gör, att man egentligen inte vill investera i nya anläggningar utan jag skulle tro, att investe-

ringarna som kommer, de är rena effektivitetshöjande åtgärder. Det vill säga, bättre teknik med väldigt kort återbetalningstid.”

Tällä hetkellä investoidaan juustonvalmistuslinjojen rakentamiseen tai modernisointiin minimaalisen vähän. Arlan investoinnit ovat laskeneet kolmesta prosentista kahteen prosenttiin liikevaihdosta. Hyväksytyiltä investoinneilta edellytetään teknisiä parannuksia ja alle vuoden investoinnin takaisinmaksuaikoja.

6.2.7 Miten kansainvälistyä

Tähän kysymykseen Julinilla oli täysin selvä vastaus. Ostavalla ja toimittavalla yrityksellä tulee olla suora kontakti, jonka on perustuttava molemminpuoliseen luottamukseen. Hän ei halua asioida agenttien kanssa, koska he eivät tunne tuotteita eikä toimittavan yrityksen tuotteiden toteutusmahdollisuuksia riittävän hyvin. Hänen mukaansa Arla ei ole ainoa näin toimiva yritys, vaan kaikki suuremmat meijerit haluavat asioida suoraan laitetoimittajan kanssa.

”Jag tycker väldigt illa om agenter och Arla tycker väldigt illa om agenter, utan vi pratar med huvudmannen, egentligen. Och anledningen till det, det är ju, att Arla och jag tror, det gäller dom flesta större inköpsorganisation inom dom här stora företagen, att dom, den inköpsorganisationen, vill prata direkt med huvudmannen och inte prata med en agent, som egentligen inte kan svara riktigt på frågorna och inte kan bli beslutfattare. Jag vill prata med den som jag kommer att ha affärer med, som blir leverantör och det tror jag gäller hela Arla och säkert också Valio och med alla andra större tillverkare.”

Asiakkaan kanssa suoraan neuvoteltaessa toimittaja tarvitsee tuekseen tunnettujen meijereiden hyvin toimivia referenssejä sekä vastuuhenkilön, joka pystyy kertomaan mihin toimittava yritys pystyy ja miten projektin hinta muodostuu. Hyvänä esimerkkinä hän mainitsi Henri Granbergin, jonka kanssa hänellä on syntynyt hyvä luottamussuhde.

6.2.8 Yhteistyöverkostojen tarve projektien toteuttamisessa

Julinin mielestä asiakas haluaa yhden toimittajan, joka vastaa kokonaisuudesta. Arlan tekemä kauppa MKT-raejuustokattiloista ja sekoittajista oli poikkeus sen takia, että koko projektiin kuului yhden tehtaan sulkeminen ja tuotantolaitteiden siirto ja asentaminen toiseen saneerattavaan tehtaaseen, jonne myös MKT:n tuotteet toimitettiin.

”Önskemålet är nästan alltid från dom, som handlar upp, speciellt yngre garden av människor, man vill gärna se ett fast pris och en nyckelfärdig anläggning eller en del av en anläggning färdigt igångkört med utbildning och hela paketet. Och varför vill man det, jo man är alltid nervös att ta risken. Man vill överlåta risken eller svarte Petter till leverantören.”

Suuret yritykset kuten Tetra Pak ja SPX toimittavat projektit avaimet käteen periaatteella ja tätä Arla odottaa myös muilta. Kyseiset yritykset toteuttavat projektit projektinjohtoperiaatteella hyödyntäen luotettavia paikallisia yhteistyökumppaneista, joita asiakas on mahdollisesti suositellut. Perusteluna tälle toimintatavalle on halu siirtää kaikki riskit projektin toteutuksesta vastaavalle toimittajalle.

6.2.9 Mitkä ovat suurimmat riskitekijät

Julinin mielestä tärkeintä on hoitaa toimitukset ajallaan ja saada tuotantolinjan tai laitteen käyttöönotto toteutettua ilman suurempia ongelmia. Tällöin suurin riski on vältetty. Käyttöönoton hienosäätö tapahtuu oppimisen kautta yhdessä asiakkaan ja toimittajan henkilöiden kesken.

”Sällan är risken själva avtalet, även om avtalen är tuffa med hårda böter. Det kan vara förskräckliga risker, alltså juridiska, när man ser, om allting går fel så går företaget i konkurs. Ytterst sällan har man den typen av risker, det ser ut som en risk, men det är inte en risk. Om man kan sköta sin leveranstid så är det väl och vet att funktionen någorlunda funkar, då har man inga stora risker, utan risken är den ekonomiska när saker inte fungerar ”.

Takuukorjauksista saattaa muodostua riski, mikäli laitteessa on suunnitteluvirheitä ja toimimattomia komponentteja. Näiden muutostyöt saattavat muodostua merkittäviksi kuluueriksi.

Hänen mielestään on hyvin tärkeää tuntea etukäteen asiakkaan käyttäytymistavat sekä tuntea oman tuotteen tai tuotantolinjan toimivuus. Alalla on asiakkaita, jotka aina hakevat virheitä ja puutteita ja jättävät tämän varjolla osan viimeisestä maksuerästä maksamatta. Tärkeintä on ostajan ja myyjän välinen luottamus. Tällöin asioista ei sovita sopimusta lukien, vaan etsitään yhdessä parasta toimintatapaa ongelmien ratkaisemiseksi. Asiakkaalle suurin ongelma syntyy toimittajan ajautuessa vaikeuksien johdosta konkurssiin ja projektin jäädessä kesken.

6.2.10 Näkemysten vertaaminen kansainvälistymisteorioihin

Arlan mukaan menestyminen juustonvalmistuslaitteiden valmistajana edellyttää tuotteilta selkeää kilpailuetua muihin valmistajiin nähden. MKT:n raejuustokattila on Arlan mielestä maailman paras johtuen sen korkeasta saantoprosentista ja sen tuottamasta suurimmasta asiakashyödystä. Korkea saantoprosentti on saavutettu innovatiivisilla teknisillä ratkaisuilta, jotka perustuvat Resource based -mallin mukaiseen organisaation kokonaisuosaamiseen tuotekehityksessä, tuotannossa sekä toimintakulttuurissa.

Projektien alkuneuvotteluissa sekä niiden toteutusvaiheissa Arla toimii vastoin Uppsal-mallia suoraan laitetoimittajan kanssa ilman valmistajan paikallista edustajaa. Arla haluaa näin tarkistaa ja varmistaa laitteiden toimivuuden lisäksi myös toteuttavan organisaation luotettavuuden.

Projektien toteutuksessa Arla valitsee päätoimittajan, joka projektitoimitusta varten verkostoituu Networks-mallin mukaisesti paikallisten yritysten kanssa kattamaan kaikki kokonaisuimituksen edellyttämät osa-alueet mukaan lukien käyttöönoton sekä henkilökunnan koulutuksen.

6.3 Hakaniemen Metallin johtohenkilöiden haastattelutulokset

6.3.1 Haastatellut yrityksen johtohenkilöt

Tero Niemelä on Hakaniemen Metallin toimitusjohtaja vuodesta 2008 alkaen. Hän oli myös avainasemassa IPR-oikeuksien ostossa ja neuvotteluissa konkurssipesän kanssa. Hän oli aktiivisesti mukana ensimmäisten kauppojen saamisessa sekä suunnittelu- ja tuotantoresurssien hankkimisessa projektien toteuttamiseksi ajallaan.

Henri Granberg on ollut Hakaniemen Metallin palveluksessa vuodesta 2002 ja vastaa Hakaniemen Metallin metsä- ja prosessiteollisuuden liiketoiminnasta sekä nyt myös juustoliiketoiminnasta. Hän oli avainhenkilö ja vastuuhenkilö raejuustokattiloiden tarjousten laadinnassa kauppojen saamiseksi sekä sen jälkeen projektien toteuttamisessa, asennusvalvonnassa sekä asiakkaiden juustomestareiden ja huollon henkilöiden kouluttamisessa.

Vesa-Pekka Honkanen on meijerialalla pitkään työskennellyt henkilö, joka aloitti yrityksen palveluksessa kuluvan vuoden alussa. Hän hallitsee juustontuotannon prosessit ja tuntee paikallisten meijereiden vastuuhenkilöt.

6.3.2 Mitä uuden MKT:n tulee hallita menestyäkseen tulevaisuudessa

MKT:llä tulee olla hyvä myytävä tuote ja hyvä myyntiosaaminen sen myymiseksi. Tällä hetkellä raejuustokattila on hyvä tuote, jonka markkinoimiseksi tarvitaan edustavaa ja luotettavaa myyntimateriaalia. Asiakasneuvotteluissa tulee keskittyä asiakashyötyjen selvittämiseen ja myyntiin markkinointimateriaalin avulla, eikä niinkään itse tuotteen myyntiin.

”Me puhutaan ehkä liikaa tekniikkakieltä ja konevalmistuksen kieltä ja se voi asiakkaan päättäjissä viedä keskustelun painopistettä väärään suuntaan, koska asiakas haluaa teollisen tuotteen hankkiessaan tietää paljonko hän sillä tekee rahaa ja miten sen koneen elinkaaren aikana me tuetaan heitä, että se tekee rahaa.”

Juustonvalmistuksessa suurin hyöty syntyy juustomassan valmistuksessa juustokattilassa. Saantoprosentin hyvyteen vaikuttaa koko juustonvalmistusprosessi, mutta juustokattilan

teknisillä ominaisuuksilla on erittäin suuri merkitys saantoprosenttiin. Asiakkaat eivät mielellään anna saantoprosenttejaan ulkopuolisille, mutta asiakashyödyn laskemiseksi kyseinen tieto tarvitaan. Honkanen laski juustokattilan takaisinmaksuajaksi kolme vuotta 0,2 desilitran paremmalla saannolla.

”Me tarvitaan asiakkaalta sitä tietoa ja sitten käydään vertailutiedon puitteissa sitä saantokeskustelua ja jos me vain ero tiedetään kyllä me sitten siitä euroja saadaan irti.”

Tällaisen anonyymien laskelman tekeminen on välttämätöntä juustokattilan myynnissä. Laskelma tulee tehdä yhteistyössä asiakkaan kanssa ja sen tulee perustua asiakkaan tekemiin testaustuloksiin.

6.3.3 Mihin juustotyyppeihin tulee keskittyä

Haastateltujen mielestä raejuusto ja puolikovat juustot ovat juustotyyppejä, joista on perinteisesti vahvaa osaamista sekä toimivia referenssejä maailmanlaajuisesti ja joista on teknistä materiaalia ostetuissa IPR-oikeuksissa. Raejuuston valmistuslinja on hyvin hallittavissa ja tästä syystä linjoja ja juustokattiloita voidaan myydä ja toimittaa kaikkiin niihin maihin, joissa raejuustoa valmistetaan ja joihin MKT on aikanaan toimittanut raejuustokattiloita. Puolikovien juustojen valmistuslinjat ovat erittäin teknisiä ja tästä syystä puolikovien juustojen täydellisten tuotantolinjojen suunnittelu ja toteutus vaatii vielä aikaa ja asiakasprojekteja.

6.3.4. Juustonvalmistustrendien kehittyminen

Juustonvalmistus keskittyy massatuotteiden osalta yhä suurempiin juustoloihin ja vastaavasti trendin mukaiset uudet erikoisjuustot valmistetaan joustavissa piensarjatuotantoon keskittyvissä paikallisissa juustoloissa. Juustobrändien merkitys kasvaa, koska massatuotteiden hintataso on kovan kilpailutilanteen johdosta alhainen. Kuluttajapakkauksiin pakatun ja viipaloidun juuston kysyntä lisääntyy.

6.3.5 Tarvittava tuotevalikoima ja miten sitä tulee kehittää

Raejuustokattila on kehitetty nyt teknisesti hyvälle tasolle, josta osoituksena ovat viimeisimmät toimitukset Pohjoismaiden suurimmille meijereille sekä asiakkailta saadut hyvät palautteet. Raejuustokattilan jatkosuunnittelussa tulee kiinnittää huomiota tuotannollisuuden parantamiseen kustannustason alentamiseksi sekä juustokattilan etävalvontamahdollisuuksien sisällyttämiseen kattilan rakenteisiin. Seuraavan kattilasukupolven suunnittelussa tulee tutkia modulaarisuuden mahdollisuutta.

Raejuustokattilan toimintaperiaatetta on hyödynnetty uuden homejuustokattilan suunnittelussa siten, että raejuustokattilan leikkuulangat on korvattu veitsiterillä. Alustavien testitulosten mukaan leikatun juustomassan juustorakeisto oli erittäin hyvä ja tämä luo mahdollisuuden kehittää kattilasta useimmille juustotyypeille sopivan yleiskattilan. Nyt kehitetty yleiskattila soveltuu puolikovien juustojen valmistukseen, mutta ongelmana on tilantarve ajatellen vanhojen juustonvalmistuslinjojen pystykattiloiden korvaamista paremman saannon vaakakattiloilla. Toisaalta uuden yleiskattilan parempi saanto tuo juustolalle sellaisen taloudellisen hyödyn, että erityisjärjestelyt kattiloiden vaihtamiseksi kannattaa tutkia tapauskohtaisesti

Niemelä piti tärkeänä selvittää yleisimmin käytössä olevien juustokattiloiden koko maailmanlaajuisesti tarkempien kattilan kehitystyötä koskevien suunnitelmien tekemiseksi. Hän piti myös tärkeänä selvittää juustonvalmistuksen tulevaisuuden suuntauksia juustoloiden koon ja määrän suhteen.

Juustonvalmistusprosessin seuraava vaihe juustokattilan jälkeen on juustorakeiston annostelu, muotitus sekä puristus. Puolikovien juustojen osalta todettiin mahdollisuus kehittää suurimuotinen Emmental-juustojen annostelu- ja muotituslaite. Teknisesti annostelulaite osataan suunnitella ja valmistaa, mutta ensin täytyy löytää asiakas, jolle ja jonka kanssa se suunnitellaan.

”Asiakkaalta tuli selkeä viesti, että ollaan siirtymässä niin Edamin kuin muidenkin puolikovien juustojen valmistuksessa suurmuotteihin. Se on selkeä suunta. Asiakas antoi ymmärtää, että heillä on selkeä tavoite siinä, että kun nyt menee niin paljon siivutettua juus-

toa, niin he pystyy näillä pitkillä allasmuoteilla syöttämään näitä siivutuskoneita ja saavuttamaan noin 20 %:n kanttisäästön.”

Murukolojuustojen annostelulaite, joita on toimitettu Oltermanni- ja Västerbottenjuustontuotantolinjoihin, on myös suunniteltavissa ja toteutettavissa, kun sopiva asiakas löytyy.

Juustojen ja juustomuottien automatisoidut käsittelylinjat juustopuristimiseen kuuluvat puolikovien juustojen valmistukseen ja niiden tarkempi suunnittelu- ja valmistusosaaminen on välttämätöntä heti, kun tarjotaan puolikovien juustojen tuotantolinjoja, -laitteita tai osakokonaisuuksia. Tärkeä osa tällaisessa muottien käsittelylinjassa on muottien pesuun tarvittava ultraäänipesukone, joka jo kuuluu MKT:n tarjoamaan tuotevalikoimaan. Linjojen automatisoinnissa robottien hyödyntäminen yleistyy ja tulee olemaan yksi tuotantolinjojen modernisoinnin kohde. Tällainen robottisovellus toimitettiin hiljattain kotimaiselle juustolalle suurten juustojen pakkauslinjan osaksi. Juustojen suolaus on juustonvalmistuksen viimeinen prosessi ennen juuston toimitusta kypsytukseen tai pakkaukseen. MKT on ollut mukana toimittamassa erilaisia häkkisuolausjärjestelmiä ja ne kuuluvat jo yrityksen tuotevalikoimaan.

6.3.6 Mihin maihin kansainvälistyä

Kaikkien haastateltujen mukaan raejuuston osalta täytyy olla valmius toimimaan maailmanlaajuisesti kaikissa niissä maissa, joissa raejuustoa valmistetaan, koska raejuuston valmistus määrällisesti on vain hyvin pieni osa koko maailman juustonvalmistuksesta. Muita esitettyjä maita olivat suuret juustomaat kuten Saksa, Ranska, Englanti, USA, Kanada, Italia Sveitsi, Itävalta ja Espanja.

6.3.7 Miten kansainvälistyä

Kaikkien haastateltujen mielestä tarvitaan jokaiseen kohdemaahan luotettava edustaja, joka on verkostoitunut meijerialan asiakkaiden kanssa. Tämän lisäksi tarvitaan omaan organisaatioon valmis juustoliiketoimintaa tunteva myyntimies, jolla on jo valmiit verkostot meijeriasiakkaisiin sekä alan sidosryhmiin. Referenssien merkitystä pidettiin erittäin arvok-

kaana ja panostusta niiden esittelyyn nykyaikaisella markkinointimateriaalilla välttämättömänä.

Niemelä painotti juustoliiketoiminnan seuraavan kasvun aallon tunnistamista ja varautumista sen edellyttämiin operaatioihin. Hänen mielestään tulee selvittää myös erilaisia uusia toimintatapoja kuten rahoitusratkaisujen myyntiä asiakkaalle esimerkiksi leasing-mallilla, jolla samalla ratkaistaan osa asiakkaan ja MKT:n rahoitusongelmista.

6.3.8 Yhteistyöverkostojen tarve projektien toteutuksessa

Haastateltujen mielestä tarvitaan kontaktit kohdemaan meijerialan konsultteihin, koska näillä on jo aikaisessa vaiheessa, ennen varsinaisia tarjouspyyntöneuvotteluja, juustolan suunnittelu ja erilaisten ratkaisumahdollisuuksien vertailu käynnissä. Heillä on myös kiinnostus ja tarve seurata ja kuulla alan uusimmista teknisistä ja teknologisista ratkaisuista ja toteutuksista.

Paikallisten automaatioyritysten kanssa verkostoituminen katsottiin välttämättömäksi, koska viimekädessä he käynnistävät koko tuotantolinjan. Yhteistyön syventäminen edesauttaa asioiden tehokasta hoitoa, koska ohjausautomaatiikan ja laitteen automaatiikan tulee niveltä toisiinsa. Paikallisten asennusliikkeiden kanssa yhteistyötä tarvitaan laiteasennuksissa sekä putkistoasennuksissa. Näitä yrityksiä tulee olla verkostossa muutamia, koska kyseisten yritysten työtilanteista johtuen tarjottavien projektien hintataso saattaa vaihdella merkittävästi. Koko logistiikkaketjun hallitseminen on tärkeä yksityiskohta, jossa hyvällä yhteistyöllä löydetään edullisimmat kuljetusmuodot eri kohdemiin.

Huollon osalta Granberg totesi kaikkien meijereiden ylläpitävän useamman henkilön huolto-organisaatiota varmistamaan tuotantolinjan häiriöttömän toiminnan sekä vian ilmetessä nopean korjaustoiminnan suurempien raaka-ainetappioiden välttämiseksi. Tuotantolinjojen toimittajat nimeävät tärkeimmät varastoivat varaosat, jotka juustola hankkii tuotantolinjan kaupan yhteydessä varaosavarastoonsa. Rahoituksen järjestämisessä ja turvaamisessa ostava ja myyvä osapuoli voivat yhdessä etsiä erilaisia rahoitusratkaisuja.

6.3.9 Mitkä ovat suurimmat riskitekijät

Suurin riski kaikkien haastateltujen mielestä on tuotantolinjan toimimattomuus, joka saattaa johtaa jopa kaupan purkamiseen. Jokainen tuotantolinja on periaatteessa prototyyppi, jonka toimivuutta ei voida testata tuotantolaitoksen tiloissa, vaan vasta juustolassa maidon kanssa. Vastaanottotarkastuksen vikalistan korjattavat asiat tulee hoitaa kuntoon välittömästi asiakkaan luottamuksen säilyttämiseksi sekä kohteen referenssiarvon ylläpitämiseksi.

Toimituksen aikataulun pitävyys on joka suhteessa yksi tärkeimpiä asioita, koska mahdolliset myöhästymiset on sidottu sakkoihin sekä maksuerien toteutukseen. Myöhästyneet toimitukset ja näistä johtuneet viivästykset maksuerien maksuun saattavat vaikuttaa hyvin negatiivisesti rahoituksen riittävyteen sekä myös viimeisen maksuerän saamiseen kokonaisuudessaan.

6.3.10 Näkemysten vertaaminen kansainvälistymisteorioihin

Kohdeyrityksen johtohenkilöillä oli selkeä käsitys MKT-juustonvalmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen kansainvälistymisen edellytyksistä. Asiakaskeskeisyys sekä tuotteiden innovatiivinen kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa koettiin välttämättömäksi menestystekijäksi. Tämä edellyttää Resource based -malliin perustuvaa organisaation osaamista, innovatiivista yrityskulttuuria sekä kehitystyön toteuttamiseen tarvittavia panostuksia.

Johtohenkilöiden mukaan laajennuttaessa puolikovien ja kovien juustojen segmenttiin, tulee Uppsala-mallin mukaisesti valita vain muutama kohdema ja laatia niistä tarkempi markkinaselvitys sekä etsittävä näihin kohdemiin paikallinen edustaja myyntityön aloittamiseksi. Raejuuston osalta joudutaan kohdemaita valitsemaan Uppsala-mallin ohjeistusta enemmän raejuuston vähäisen tuotannon jakautuessa useisiin maihin.

Projektien toteutus edellyttää Networks-mallin mukaisen yhteistyöverkoston rakentamista kattamaan projektitoimitusten kaikki osa-alueet sekä toteuttamaan asiakkaiden erikoisvaatimukset. Tällaisessa yhteistyöryhmässä asiakkaalla ja paikallisella edustajalla on merkittävä rooli.

6.4 Hakaniemen Metallin hallituksen jäsenten haastattelutulokset

6.4.1 Haastatellut henkilöt

Omistajien edustajina haastateltiin Juha ja Lauri Nurmista, jotka yhdessä omistavat tasa-osuuksin yrityksen koko osakekannan. Juha Nurminen toimii yrityksen hallituksessa, mutta ei ole yrityksen operatiivisessa johdossa. Lauri Nurminen toimii yrityksen hallituksen jäsenenä sekä varatoimitusjohtajana vastuualueenaan ympäristö- ja energialiiketoiminta sekä markkinointi.

Petri Kalliokoski on toiminut hallituksen jäsenenä yhdeksän vuotta, joista neljä viimeistä vuotta hallituksen puheenjohtajana. Kalliokoski toimii VTT:n strategiajohtajana.

Pekka Suominen on toiminut hallituksessa yhden vuoden ja on Raute Oyj:n hallituksen jäsen sekä kuuluu Rauten omistajasukuun.

6.4.2 Mitä uuden MKT:n tulee hallita menestyäkseen tulevaisuudessa

Tärkeimpinä edellytyksinä haastatellut pitivät asiakaskunnan löytämistä ja asiakkaiden tulevaisuuden tarpeiden ymmärtämistä sekä ratkaisumyynnin osaamista ja isojen projektien hallintaa. Muita hallittavia asioita olivat teknologiaosaaminen, teollisen internetin hyödyntäminen, palveluliiketoiminnan laajentaminen, talouden hallinta sekä tuotteiden ja ratkaisujen laadun turvaaminen.

6.4.3 Mihin juustotyyppeihin tulee keskittyä

Raejuusto oli haastateltujen mielestä selkeästi tärkein panostusalue, mutta raejuuston valmistuksen rajallisuus edellyttää myös panostusta puolikoviin juustoihin. Puolikovista juustoista tulee löytää kasvussa olevat erikoisjuustot ja niiden valmistajat. Tämä edellyttää markkinoiden tarkkaa selvittämistä.

6.4.4 Juustonvalmistustrendien kehittyminen

Haastateltujen mielestä terveystrendit, paikallinen valmistus sekä puhtaiden ja luomutuotteiden merkitys tulee kasvamaan. Pakkausten merkitys kasvaa esimerkiksi siivutettujen juustojen myynnin lisääntyessä.

6.4.5 Tarvittava tuotevalikoima ja miten sitä tulee kehittää

Yleiskattilan kehittämiseen tulee panostaa voimakkaasti ja kehitystyössä tulee hyödyntää teollista internetiä juustokattilan kokonaisvaltaisen toimivuuden ja huoltotarpeen seuraimiseksi sekä odottamattomien korjaustarpeiden havainnoimiseksi. Tavoitteena tulee olla kokonaisten tuotantolinjojen toimittaminen. Kaikessa tuotekehityksessä tulee olla etulinjassa asiakastarpeiden ymmärtämiseksi ja ratkaisemiseksi.

6.4.6 Mihin maihin kansainvälistyä

Panostuksen tulee kohdistua kaikkiin raejuustoa valmistaviin maihin. Homejuuston osalta tulee ensin paneutua Pohjoismaiden markkinoille

6.4.7 Miten kansainvälistyä

Haastateltujen mielestä Pohjoismaat tulee hoitaa suorilla kontakteilla asiakkaisiin, kuten ensimmäiset kaupat on tehty. Eurooppaan tulee mennä kumppaneiden kanssa, mutta ensin tulee laatia strategia etenemisestä.

6.4.8 Yhteistyöverkostojen tarve projektien toteuttamisessa

Kokonaisten tuotantolinjojen edellyttämät yhteistyöverkostot automaatio- ja asennusyritysten kanssa ovat välttämättömiä tarjouskilpailuun osallistumiselle. Yhteistyöverkoston kuuluu myös kohdemaan edustaja, mikäli on päädytty edustajan käyttöön asiakaskontaktien avaamiseksi.

6.4.9 Mitkä ovat suurimmat riskitekijät

Haastateltujen mielestä suurimmat riskit ovat resurssien riittävydet ja niiden kohdistaminen väärin. Riskien välttämiseksi markkinat tulee kartoittaa hyvin, panostaa oikeisiin toimenpiteisiin ja välttää liian suuria riskejä. Tämä edellyttää hyvän liiketoimintasuunnitelman tekoa.

6.4.10 Näkemysten vertaaminen kansainvälistymisteorioihin

Omistajien ja hallituksen näkemykset keskittyvät raejuustolinjojen toteutuksiin sekä uuden homejuustokattilan kehittämiseen puolikoville ja koville juustoille. Tämän jälkeen kehityskohteiksi tulevat kokonaisten juustoloiden toimitusprojektit. Resource based -mallin edellyttämää panostusta innovatiivisiin ratkaisuihin on onnistumisen ja menestyksen perusedellytys.

Kansainvälistyminen tulee aloittaa Pohjoismaista suorilla asiakaskontakteilla vastoin Upp-sala-mallia, mutta sen sijaan muihin maihin tarvitaan maakohtaisia meijerialaa hallitsevia edustajia. Networks-mallia noudattavan yhteistyöverkoston rakentaminen tulee aloittaa välittömästi jo raejuustolinjojen toteuttamiseksi. Pohjoismaiden ulkopuolisissa maissa käytettävät edustajat ovat osa yhteistyöverkostoa.

6.5 Entisten MKT:n avainhenkilöiden haastattelutulokset

MKT:n entisten kolmen avainhenkilön haastattelun tavoitteena oli selvittää MKT:n liiketoiminnan aikana hankkima osaaminen ja maine sekä saada haastateltavien kuvaukset yrityksen aiempien kansainvälistymisvaiheiden toteutuksesta. Haastattelulla pyrittiin lisäksi saamaan näkemyksiä pitkään ja monipuoliseen kokemukseen perustuvista asioista, joita tulee huomioida MKT-juustoliiketoiminnan uuden kansainvälistyssuunnitelman laadinnassa.

6.5.1 Henkilöesittely

Carl Granberg toimi MKT-Tehtaiden projektipäällikkönä ja suunnittelijana 40 vuotta aina yrityksen tekemään konkurssiin asti. Granberg tuli MKT-Tehtaiden palvelukseen vuonna 1974 aluksi suunnittelijaksi lähinnä Emmental-juustomuottien suunnitteluun ja myöhemmin tuotantolinjojen layout-suunnitteluun. Projektipäälliköksi hän tuli vuonna 1983 toteuttamaan Valion Lapinlahden suurta juustolatoimitusta, jossa hän oli toiminut myös suunnittelutehtävissä. Granberg on toiminut projektipäällikkönä, suunnittelijana sekä samalla myös kotimaan myyntipäällikkönä Hackmanin ostettua Hankkijalta MKT-tehtaat vuonna 1987.

Tapani Kivelä oli 1979 alkaen Valion palveluksessa juustonvalmistuksen neuvojana sekä kehittäjänä vastaten kymmenen hengen kehitysorganisaation toiminnasta. Kivelä tuli Hackman-MKT:n palvelukseen vuoden 1989 alusta juustoteknologiksi ja toimi myös Tebel-MKT Oy:n General Managerina. Tämän jälkeen hän toimi vielä kymmenen vuotta Valiolla juustoloiden kehittäjänä tehden useita teknologisia yhteenvetoja juuston valmistuksen eri vaiheista sekä ajatuksista juustonvalmistuksessa huomioitavista asioista tulevaisuudessa.

Ulf Broman tuli Hackman-MKT:n palvelukseen vuonna 1989 aluemyyntipäälliköksi vastualueena Pohjoismaat sekä etupäässä englanninkieliset maat pääpainona USA. Hän ehti olla Tebel-MKT Oy:n ja MKT:n palveluksessa noin 25 vuotta siirtyen eläkkeelle vähän ennen MKT Steelin konkurssia.

6.5.2 Mitä MKT:n tulee hallita menestyäkseen tulevaisuudessa

Haastateltujen näkemykset olivat hyvin samansuuntaiset ja toisiaan täydentävät. Juustoliiketoiminnan organisaation tulee pystyä keskustelemaan asiakasjuustoloiden johdon ja juustomestareiden kanssa juustonvalmistuksesta hyvin laaja-alaisesti. Tuotekehitystä ja innovatiivisuutta tulee priorisoida jatkuvan kilpailuedun ja edistyksellisen maineen ylläpitämiseksi. Asiakaskontaktit pitää pystyä luomaan hyvällä kielitaidolla, luotettavalla toiminnalla, asiakkaan tarpeiden selvittämällä sekä tarpeiden ratkaisemisella.

Yrityksen tulee verkostoitua sellaisten yritysten kanssa, joita tarvitaan asiakasprojektien toteuttamisessa. Tärkeimmiksi verkostoitumiskohteiksi todettiin automaatioyritykset, putkistojen asennusliikkeet sekä tuotantolinjojen asennustoimintaan keskittyneet yritykset. Projektin layout-suunnittelu sekä juustojen käsittelylinjojen suunnittelu tulee kuulua oman organisaation vastuulle.

6.5.3 Mihin juustotyyppeihin tulee keskittyä

Haastateltujen mukaan MKT:n osaaminen ja maine perustuu Emmental- ja Oltermanni-juustojen tuotantolinjojen sekä raejuustolaitteiden valmistukseen ja toteutukseen. Näiden juustotyyppien lisäksi on tulossa myös homejuustojen valmistusosaaminen. Näiden juustotyyppien valmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen valmistuksen ja kehittämisen omaksuminen onnistuu aikaa myöden uudelta organisaatiolta tarjottavien ja toteutettavien projektien muodossa. Tarvittavaa lisäoppia on saatavissa suomalaisista juustoloista ja linjojen edelleen kehittäminen onnistuu uudelta organisaatiolta yhteistyössä juustoloiden henkilökunnan kanssa.

6.5.4 Juustonvalmistustrendien kehittyminen

Haastateltujen mukaan juustonvalmistus on erittäin konservatiivista ja kulttuurisidonnaista, eikä siinä odoteta tapahtuvan suuria muutoksia. Suurimmat muutokset ovat olleet vähärasvaisten juustojen tulo markkinoille, mutta nekin ovat jo vakiintuneet omiksi segmenteikseen. Suuret juustolat keskittyvät volyymijuustoihin, joita ovat Cheddar, Gouda, Emmental sekä lukuisat puolikovat juustot. Nämä juustolat pärjäävät taloudellisesti suuren volyymin ansiosta, vaikka hintakilpailu näissä juustoissa on kireä. Tuotantolinjat ovat täysin automatisoituja ja näin ollen raaka-aineen eli maidon hinta on ratkaiseva tuloksenteon kannalta. Pienet juustolat pärjäävät erikoisjuustoilla ja omien monesti hyvin perinteisten tuotemerkkien ansiosta. Keskisuurilla juustoloilla on vaikeampaa, koska heillä ei ole volyymietua eikä yhtä joustavaa tuotantomahdollisuutta erikoisjuustojen valmistukseen.

6.5.5 Tarvittava tuotevalikoima ja miten sitä tulee kehittää

Haastateltujen näkemykset suositeltavasta tuotevalikoimasta sekä tuotteiden kehityskohdeista olivat yhteneväiset, joskin niin, että jokaiselta tuli joku erillinen kehityskohde yhteisten lisäksi. Kaikki olivat yhtä mieltä raejuustokattilan edelleen kehittämisestä yleiskattilaksi perusteluna kattilan parempi saanto kilpailijoihin nähden. Annostelulaitteiden kehittämisen osalta tuli esille suurmuotteihin annosteltava Emmental sekä murukolojuustoille soveltuva Oltermannin ja Västerbottenin valmistukseen kehitetty annostelulaite. Haastateltavien mukaan tuotantolinjojen modernisointi ja robotointi sekä ultraäänipesukone muottien pesuun muodostavat merkittävän mahdollisuuden innovatiivisille parannuksille sekä yrityksen mahdollisuuksille saada uusia asiakkaita.

6.5.6 Mihin maihin kansainvälistyä

Kaikkien haastateltujen mielestä raejuuston osalta vientitoimintaa tulee kehittää kaikkiin niihin maihin, joissa raejuustoa valmistetaan. Muut maat alustavassa tärkeysjärjestyksessä olivat Pohjoismaat, Saksa, Itävalta, Sveitsi, Englanti, Luxemburg, Venäjä sekä USA varauksella. Ranskan ja Italian markkinoita pidettiin vaikeina perinteisten juustojen valmistusprosessien kontrolloinnista johtuen. Raejuustomaina edellisten lisäksi tulivat Slovakia sekä Israel, joka on erittäin suuri raejuuston valmistaja ja kuluttaja.

6.5.7 Miten kansainvälistyä

Kaikilla haastatelluilla oli selkeä mielipide paikallisen edustajan tarpeellisuudesta päästä meijeriteollisuuden sisäpiiriin kyseisessä kohdemaassa. Samalla painotettiin oman organisaation henkilöiden suoria kontakteja juustoloiden organisaatioiden eri tasojen kanssa. Esille nousi myös yhteistyöverkoston tarve projektien toteutusosuudesta riippuen.

Saksan, Sveitsin ja Itävallan osalta pidettiin mahdollisuutena aloittaa suorilla kontakteilla asiakkaaseen ja kuunnella asiakkaan näkemystä mahdollisesti tarvittavista tai suositeltavista yhteistyökandidaateista. Kaikissa vaihtoehdoissa myyntihenkilön kielitaidolla on suuri merkitys. Aiemmin saksankielisellä alueella neuvottelukielenä oli ehdottomasti saksankieli, mutta globalisaation seurauksena englannin kieli saattaa nyt jo tulla kysymykseen. Isra-

eliin, jonne MKT on toimittanut kahdelle suurimmalle meijerille useita raejuustokattiloita, kannattaa aluksi olla suoraan yhteydessä. Englannin osalta pidettiin ehdottomana vaatimuksena paikallisen edustajan tarvetta. Edustajan tulee toimia provisioperusteisesti ja hänellä tulee olla muita tunnettuja ja laadukkaita meijerilaitteiden valmistajien tuotteita edustusvalikoimassaan. USA:ssa kannattaa Emmental-kohteista neuvotella suoraan asiakasjuustoloiden kanssa, mutta raejuustoprojekteissa tarvitaan paikallista yhteistyökumppania. Tutkittavaksi ehdotettiin Finpron organisaation hyödyntämistä edustajaverkoston kandidaattien etsimisessä sekä valitsemisessa.

6.5.8 Yhteistyöverkoston tarve projektien toteutuksessa

Haastateltujen mukaan Pohjoismaissa tulee toimia suoraan juustola-asiakkaiden kanssa. Asiakkaat ovat yleensä itse verkostoituneet projektitoimituksissa paikallisten yritysten kanssa koskien automatisointia, putkistotoimituksia sekä koko tuotantolinjan tai laitteiden asennusta. Tuotantolinjan tai laitteen toimittajan tulee olla kaikista projektin rajapinnoista yhteydessä asiakkaan aliurakoitsijoihin ja vastata oman osuutensa asennusvalvonnasta. Huoltotoiminta on juustoloiden omien henkilöiden hoidossa. Tapauskohtaisesti asiakkaat saattavat haluta pienempiä toimituksia avaimet käteen periaatteella ja tähän laitetoimittajalla tulee olla valmius verkostoitumalla paikallisten alan osaajien kanssa. Muissa vientimaisissa yhteistyöverkostot tulee luoda aiemmin mainituilla osaamisalueilla useampien yritysten kanssa. Aikaa myöden voidaan sopia syvempiä yhteistyömuotoja, mikäli niissä nähdään selkeitä hyötyjä kaikille osapuolille.

6.5.9 Mitkä ovat suurimmat riskitekijät

Suurimmaksi riskiksi nousi laitteen tai tuotantolinjan toimivuus sovittujen teknisten ominaisuuksien osalta sekä toimitus- ja käyttöönottoaikataulujen pitävyys. Nämä kaikki vaikuttavat sopimuksen maksueriin ja saattavat näin ollen johtaa suureen rahoitusongelmaan. Riskien osalta haastatelluilta tuli ohjeistuksena prosessitakuiden välttäminen, koska prosessitavoitteiden todentaminen riippuu niin monesta asiakkaan oman prosessin muuttujista sekä maidon laadun suuresta vaikutuksesta lopputulokseen. Laittevalmistajan tulee vastata laitteen teknistä ominaisuuksista asiakkaan prosessin toteuttamiseksi. Toisena riskinä mainittiin projektin liian suuri koko yrityksen liikevaihtoon ja resursseihin nähden. Tämän

välttämiseksi tarjouksentekovaiheessa tulee huomioida projektin koko ja mikäli mahdollista pyrkiä vain ydinosaamisen mukaiseen osatoimitukseen.

6.5.10 Näkemysten vertaaminen kansainvälistymisteorioihin

Aiemmillä avainhenkilöillä oli kokemukseensa perustuva vahva käsitys kansainvälistymisen toteuttamisesta sekä tarvittavasta organisaation osaamistasosta ja yrityksen taloudellisista resursseista. Perusedellytys kansainvälistymiselle on tuotemalliston tarjoama lisähyöty asiakkaille, jatkuva läheinen yhteistyö asiakkaiden kanssa sekä luotettavat ja laadukkaat toimitukset jälkihoitoineen. Innovatiivisuuden ja jatkuvien uusien ratkaisujen tuominen osittain pysähtyneeseen juustoliiketoiminnan laitekehitykseen edellyttää organisaatiolta Resource based -malliin perustuvia ominaisuuksia sekä resursseja.

Avainhenkilöiden näkemys kansainvälistymisen laajenemissuunnista sekä maakohtaisten edustajien käyttämisestä noudattivat Pohjoismaita lukuun ottamatta Uppsala-mallin ohjeistamaa kansainvälistymismallia, painottaen kuitenkin oman myyntihenkilön ohjaavaa roolia paikallisen edustajan lisäksi. Uppsala-mallin soveltaminen ei kuitenkaan toteudu kohdemaiden määrän suhteen raejuuston osalta, mikä edellyttää muutaman maan sijasta samanaikaista panostusta useille eri markkina-alueille.

Kohdemaiden asiakaskunnan sisäpiiriin pääsemiseksi sekä projektien toteuttamista varten tulee Networks-malliin perustuvan yhteistyöverkoston rakentaminen aloittaa välittömästi. Tällainen verkosto koostuu useista paikallisista avaintoimijoista, joilla kaikilla on jo toimivat suhteet asiakaskuntaan.

7 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Haastateltujen yksittäisten henkilöiden sekä haastateltujen ryhmien näkemykset esitettiin kysymyksiin painottuivat eri näkökohtiin ja täydensivät näin toisiaan. Tästä syystä näkemykset yhdistettyinä yhdeksi kokonaisuudeksi antavat hyvän rungon huomioonotettavista asioista lopullisen liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi.

7.1 Mitä uuden MKT:n tulee hallita menestyäkseen tulevaisuudessa

MKT:n tulee hallita juustonvalmistusprosessit niiden juustotyyppeiden osalta joihin yritys keskittyy. Yrityksen tulee pystyä löytämään oikeat asiakkaat, joiden kanssa yhteistyö- projekteihin lähdetään ja organisaatiossa tulee olla juustoteknologian osaamista kehitettäessä yhdessä asiakkaan kanssa heille soveltuvia tuotantolinjaratkaisuja. Tuotantolaitteiden asiakaslisäarvon kehittäminen sekä elintarviketeollisuuden korkeiden hygieniavaatimusten hallinta ovat yritykselle välttämättömiä edellytyksiä kilpailussa menestymiseen. Tuotekehityksen ja innovatiivisuuden merkitys katsottiin välttämättömäksi nykyisen erityisen kilpailuedun ylläpitämiseksi. MKT:n tulee tuoteosaamisen lisäksi pystyä suunnittelemaan ja toteuttamaan asiakkaiden haluamat kokonaiset tuotantolinjat. Tämä edellyttää juustoalan vahvaa osaamista ja hyvien asiakaskontaktien luontia ja luottamuksen saavuttamista sekä projektitoimitusten hyvää hallintaa. Toimitusten tulee tapahtua ajallaan samoin kuin laitteiden tai linjojen käyttöönoton. Resource based -mallin mukaiset resurssit ovat välttämättömiä kansainvälistyessä kypsille markkinoille, joissa kilpailutilanne on vakiintunut ja kova.

7.2 Mihin juustotyyppeihin tulee keskittyä

Tärkeimpänä juustotyyppinä tulee aluksi olemaan raejuusto. Hiljattain toimitettu homejuustokattila on uusi kehitetty tuote, joka soveltuu myös puolikoviin juustojen valmistukseen. Homejuusto, jota valmistetaan laajalti useissa maissa, tulee olemaan uusi panostettava juustotyyppi. Puolikovat juustot, kuten Emmental- ja Oltermanni-juustot kuuluvat osaamisalueeseen, mutta niiden kehittäminen ja tarjoaminen edellyttää mittavaa jatkosuunnittelua ostettujen IPR-oikeuksien lisäksi. Tämän johdosta näiden juustojen tuotantolinjo-

jen kehittämiseen tarvitaan ensin kiinnostunut ja yhteistyöhalukas asiakas. Raejuusto- ja homejuustomarkkinoiden tarkempi kartoitus tulee tehdä noudattaen Uppsala-mallin mukaista teoriaa markkina-alueen perusteellisesta selvittämisestä. Tästä teoriasta poiketen raejuuston ja homejuuston valmistusmaita on useita, joten keskittyminen yhden tai muutama maan kartoittamiseen, kuten teoria ehdottaa, ei ole vielä riittävän laaja. Laajennuttaessa puolikoviin juustoihin ja erikoisjuustoihin tulee valita vain yksi tai muutama kohdema Uppsala-mallin mukaisesti.

7.3 Juustonvalmistustrendien kehittyminen

Suurten juustoloiden massatuotanto vakiintuneille markkinoille säilyy ennallaan. Nämä juustolat pärjäävät kovassa hintakilpailussa suurien volyyymien sekä huipputehokkaiden, täysin automatisoitujen tuotantolinjojen ansiosta. Pienet juustolat panostavat paikallisiin erikoisjuustoihin omia perinteikkäitä tuotemerkkejä hyödyntäen. Kuluttajatottumukset edellyttävät jatkuvasti uusien juustotyyppien kehittämistä ja saattamista kauppojen hyllyille. Nämä ovat erikoisjuustoja, joita tehdään pienissä erissä ja niiden valmistus edellyttää monipuolisia tuotantolinjoja sekä juustojen viipalointi- ja pakkauslinjoja. Tuotantolinjojen toimitukset tälle asiakasryhmälle edellyttävät kykyä ymmärtää ja ratkaista asiakkaan tarpeet.

7.4 Tarvittava tuotevalikoima ja miten sitä tulee kehittää

Tärkein panostusalue on nykyisen raejuustokattilan kehittäminen yleiskattilaksi tavoitteena laajentaa juustokattilan soveltumista myös puolikovien juustojen valmistukseen. Tällä juustokattilalla saavutetaan jo nyt alan paras saanto ja näin suurin hyöty juustola-asiakkaalle. Muut kehitettävät tuotteet ovat Emmental- ja Oltermanni-juustojen annostelulaite sekä annostelulaitteiden edellyttämät juuston käsittelylinjat. Juuston käsittelylinjojen kehittäminen vaatii merkittävän tuotekehityspanoksen sekä tiiviin yhteistyön investoivan asiakkaan kanssa. Näiden perinteisten linjojen kehitystyössä on löydettävä innovatiivisia uusia ratkaisuja selkeiden lisäarvojen tuottamiseksi asiakkaille. Asiakashaastatteluista ilmeni tarve juuston tasalaatuisuuden parantamiseen, raaka-ainehävikin pienentämiseen sekä monipuolisten erikoisjuustojen valmistukseen soveltuvien tuotantolinjojen kehittämiseen. Asiakastarpeen ratkaiseminen edellyttää pienempien eräkokojen valmistusta sekä tuotan-

non nopeaa vaihtamista juustotyypistä toiseen. Näiden asiakkaiden tarpeiden ratkaiseminen edellyttää organisaatiolta Resource based -mallin mukaisia resursseja.

7.5 Mihin maihin kansainvälistyä

Tärkeimmät maat ovat raejuustoa valmistavat maat. Tämän tulee olla selkeä painopiste-alue. Raejuuston valmistusmaita on monia ja tästä syystä tulee selvittää useiden maiden markkinatilanne Uppsala-mallin teoriasta poiketen, mutta noudattaen kyseisen mallin mukaista perusteellista markkinaselvitystä kohdemaasta. Suuret juustomaat tulee selvittää tarkemmin homejuustojen sekä puolikovien erikoisjuustojen osalta. Niissä kehittyvissä maissa, joissa juustonkulutus kasvaa voimakkaasti, tulee kartoittaa juuston tuotantomahdollisuudet raejuuston osalta. Raejuuston ja homejuuston tuotantolinjojen investointikustannukset on kohtalaisen alhaiset verrattuna puolikovien juustojen tuotantolinjojen investointikustannuksiin ja niiden toteutus on helpompi hallita. Tästä syystä raejuuston valmistus sopii hyvin myös kehittyviin maihin, joissa on meijeriteollisuutta. Kartoituksessa on huomioitava Institution based -mallin mukaisen kansainvälistymisen onnistumisen edellytykset.

7.6 Miten kansainvälistyä

Haastateltujen henkilöiden ja ryhmien osittain eri näkemykset suoran viennin ja edustajan kautta tapahtuvan viennin osalta selvitettiin lisäkysymyksin perusteluineen. Näkemyserot johtuivat maakohtaisen vientiedustajan roolin laajuudesta asiakassuhteiden hoitamisessa. Tärkeimmäksi toimintatavaksi kohdeyrityksen kansainvälistymisessä muodostui kohdeyrityksen suorat kontaktit asiakkaisiin. Edustajien rooli on investoivien asiakkaiden kartoituksessa ja yhteydenotossa, mutta heti kun asiakkaalla on todellinen investointikohde, tulee kohdeyrityksen myyntihenkilön ottaa neuvotteluvastuu. Tilanne saattaa vaihdella asiakkaittain ja maittain ja tämän johdosta paras tapa on, että sovitaan asiakkaan kanssa tapauskohtaisesti hänelle parhaiten soveltuva toimintatapa.

Pohjoismaissa kaikki nyt käydyt neuvottelut sekä tehdyt kaupat on toteutettu suoraan asiakkaan kanssa. Mikäli vienti muihin maihin tehdään saman toimintamallin mukaisesti, myyntityön vahvistamiseen tarvitaan nykyiseen organisaatioon lisäksi kansainvälinen, ko-

kenut ja verkostoitunut myyntihenkilö. Tämä vientitoiminnan malli eroaa Uppsala-mallin esittämästä vientimallista. Uppsala-mallin mukainen edustajavetoinen vientitoiminta soveltuu parhaiten standardoitujen tuotteiden myyntiin ja erityisesti kuluttajasegmenttiin suuntautuvaan myyntiin. Juustonvalmistuslaitteet joudutaan lähes aina räätälöimään yhteistyössä asiakkaan kanssa ja tämän johdosta suorat ja luottamukselliset suhteet valmistajan ja asiakkaan välillä ovat välttämättömät.

7.7 Yhteistyöverkoston tarve projektien toteutuksessa

Projektien toteutus edellyttää verkostoitumista kohdemaan paikallisten meijerialan suunnittelijoiden, automaatioyritysten, LVIS-yritysten sekä asennusliikkeiden kanssa. Projekteissa MKT:n tulee aina olla pääyritys, joka vastaa projektikokonaisuudesta ja muut yhteistyöyritykset vastaavat omalta osaltaan kohdeyritykselle. Jatkossa näistä yrityksistä saattaa tulla tiiviimmin toimivia alliansseja, mikäli yhteistoiminnalla nähdään selkeitä hyötyjä kummallekin osapuolelle. Tämä toimintatapa vastaa suoraan Networks-mallin mukaista verkostoitumista. Uppsala-mallin jatkotutkimuksissa on myös päädytty verkostojen luonnin tärkeyteen ja tällöin myös mahdollinen edustajaverkosto kuuluu tällaiseen verkostoitumisen kokonaisuuteen. Verkostoituminen on tärkein tapa päästä kohdemaan meijeriteollisuuden sisäpiiriin.

7.8 Mitkä ovat suurimmat riskitekijät

Suurin riski on laitteen tai tuotantolinjan toimimattomuus sovittujen teknisten ominaisuuksien osalta sekä toimitus- ja käyttöönottoaikataulujen pitävyys. Nämä kaikki vaikuttavat sopimuksen maksueriin ja saattavat näin ollen johtaa suureen rahoitusongelmaan, mikäli aikatauluissa ei pysytä. Toisena riskinä on projektin liian suuri koko yrityksen liikevaihtoon ja resursseihin nähden. Riskinä nähtiin myös yrityksen resurssien riittävyys myynnin ja markkinoinnin toteuttamiseen sekä systemaattiseen tuotekehityksen panostamiseen, mikäli toiminnan fokus ei ole hyvin kirukkaasti kuvattu ja panostusalueiden oikeellisuus tarkkaan tutkittu ja analysoitu. Rahoittajien kanssa on sovittava koko yrityksen rahoitusrakenne kansainvälistymistä ajatellen sekä toteutettavien projektien rahoituksen turvaaminen mahdollisten projektikohtaisten maksuhäiriöiden sattuessa.

7.9 Näkemysten vertaaminen kansainvälistymisteorioihin

Haastattelujen lopputuloksena voidaan todeta kansainvälistymisteorioiden antavan hyvän perustan pk-yrityksen kansainvälistymissuunnitelman laatimiseksi. Resource based -mallin ja Networks-mallin hyödyntäminen todettiin kaikkien haastatteluryhmien osalta välttämättömäksi. Uppsala-mallin osalta eroja syntyi lähinnä maavalintojen osalta, koska juustojen valmistusmäärät raejuuston osalta edellyttävät samanaikaista panostusta useaan maahan. Kansainvälistymisen aloittaminen kohdemaan paikallisen edustajan avulla Uppsala-mallin mukaisesti ei toteutunut kaikilta osin, koska kaikkien haastatteluryhmien mielestä lähialueet, eli Pohjoismaat tulee hoitaa suorilla asiakaskontakteilla. Suoria asiakaskontakteja suositeltiin tutkittavaksi myös muutaman muun Euroopan maan osalta. Kohdemaiden määrän suhteen ei Uppsala-mallin rajoittuminen vain yhteen tai muutamaankohdemaan toteutunut. Tämä johtui kuitenkin enemmän juustoliiketoiminnan luonteesta kuin Uppsala-mallin ohjeistuksesta. Panostusta oman myyntihenkilön käyttöön edustajaverkoston rinnalla pidettiin joka tapauksessa välttämättömänä suorien asiakaskontaktien luomiseksi.

Haastattelututkimuksen mukaan aiemmin tehdyt kansainvälistymisteoriat täydennettyinä jatkotutkimusten tuloksilla osoittavat teorioiden toimivuuden ja niiden käyttökelpoisuuden pk-yritysten kansainvälistymissuunnitelmien laatimisessa. Globalisaatio ja digitalisoitumisen madaltavat kansainvälistymisen kynnyksiä. Tämän seurauksena kaikkien kansainvälistymiseen pyrkivien yritysten tulee panostaa Resource based -mallin edellyttämään yrityksen innovatiivisuuden ja yrittäjämäisen yrityskulttuurin luomiseen, sekä turvaamaan kansainvälistymisen edellyttämät taloudelliset resurssit. Networks-mallin mukaisen yhteistyöverkoston rakentaminen on ehdoton edellytys kohdemaan asiakaskunnan sisäpiiriin pääsemiseksi sekä suurempien kokonaisprojektien toteuttamiseksi, kuin mitä yrityksen oma ydinosaaminen kattaa. Uppsala-mallin kansainvälistymisen vaiheet toimivat edelleen kansainvälistymisstrategioiden laadinnan runkona tapauskohtaisesti sovellettuna.

8 YHTEENVETO

Kohdeyrityksen kansainvälistymisen empiirisessä tutkimuksessa ilmeni MKT:n varhaisesta historiasta kolme erilaista kansainvälistymismallia, jotka kaikki edustavat hyvin tyypillisiä teollisuuden alalla toimivien pk-yritysten kansainvälistymisen vaiheita. Näiden kolmen aiemman yritysvaiheen kansainvälistymisstrategioista voidaan oppia paljon ja niiden pohjalta voidaan tehdä luotettavat suunnitelmat kohdeyrityksen juustolaiteliiketoiminnan kansainvälistymiselle.

Seuraavissa yhteenvedoissa kuvataan kyseiset aiempien MKT:n yritysvaiheiden toteutuneet kansainvälistymisstrategiat ja verrataan niiden toteutusta aiemmin kuvattuihin kansainvälistymisen teorioihin. Uuden MKT-juustoliiketoiminnan kansainvälistymisessä on huomioitu empiirisen tutkimuksen tulokset ja niitä on verrattu kansainvälistymisen teorioihin.

8.1 Kansainvälistyminen MKT-Tehtaiden aikana

Tarkasteltaessa MKT-Tehtaiden varhaista kehitystä voidaan todeta sen alkaneen tarpeesta saada tehtaalle töitä. Hankkijan ollessa yrityksen myyntiorganisaatio oli luontevaa aloittaa sellaisten tuotteiden valmistus, mitä Hankkijan jäsenmeijerit tarvitsivat. Tämä loi hyvän pohjan asiakkaiden kanssa yhteistyössä tehtävälle tuotekehitykselle asiakkaiden tarpeiden ratkaisemiseksi. Kotimaassa tehty tuotekehitys sekä ostettu patentti Emmental-juuston koneellisesta valmistuksesta johti Emmental-tuotantolinjan vientipyrkimyksille. Vaikka Hankkija oli MKT-Tehtaiden myyntiorganisaatio, halusi tehtaan johto turvata tehtaan jatkuvan ja mahdollisimman tasaisen kuormituksen perustamalla kahden muun tehtaan kanssa vientiin keskittyvän yrityksen kansainvälistymisen aloittamiseksi.

Kun verrataan näitä vaiheita kansainvälistymisen teorioihin, voidaan todeta käytännön toteutuksen noudattaneen useaa eri teoriaa. Uppsala-mallin mukaisesti MKT-Tehtaat hankki ensin vahvan aseman kotimaassa ja sen jälkeen aloitti kansainvälistymisen edustajaverkoston avulla. Tosin yrityksen suurin vientikauppa USA:han tehtiin suoraan asiakkaan kanssa hyvän referenssin ja luottamuksellisten henkilösuhteiden avulla. Yhden tai useamman koh-

demaan sijasta yritys aloitti vientitoiminnan useaan maahan yhtäaikaaisesti vastoin Uppsalamallin ehdottamaa käytäntöä. Kohdemaiden markkinoiden sekä erilaisten kulttuurien selvittäminen etukäteen ei myöskään toteutunut. Syy tähän oli edelläkävijän patentoidun tuotteen kiinnostuksen kasvu useissa Emmental-juustoa valmistavissa maissa ja vasta kaupan-tekovaiheessa eri maihin kerääntyi kohdemaasta markkina- ja kulttuurituntemusta. Erityisen kilpailuedun yritys oli hankkinut Resource based -mallin mukaisesti panostamalla tuotekehitykseen yhteistyössä kotimaisten juustoloiden kanssa sekä ostamalla patentin, jota sovellettiin onnistuneesti tuotantolinjojen valmistuksessa ja toteutuksissa. Yhteisyrityksen perustaminen kahden muun meijerialan yrityksen kanssa oli yksi Networks-mallin mukaisista tavoista parantaa yrityksen mahdollisuuksia kansainvälistymiseen rajallisista resursseista huolimatta.

Yritys käytti tässä historian vaiheessa kansainvälistymispyrkimyksissään pääsääntöisesti kolmea kansainvälistymisteoriaa. Uppsala-mallin mukaisesti kansainvälistyminen aloitettiin vientitoiminnalla hyödyntäen erillistä vientiorganisaatiota Networks-mallin mukaisesti sekä lisäksi paikallisia edustajia. Erityinen kilpailuetu saavutettiin Resource based -mallin mukaisesti ostamalla tuotantolinjan patentin ja panostamalla tuotekehitykseen yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

8.2 Kansainvälistyminen Tebel-MKT:n ja Tetra Pak Tebelin aikana

Hackmanin ostettua MKT-Tehtaat oli selkeänä strategiana pilkkoa MKT-Tehtaat erikseen maidonkäsittelyliiketoimintaan sekä juustoliiketoimintaan. Strategian mukaisesti haluttiin heti luoda maailmanlaajuinen edustajaverkosto vähemmistöosakkaan Alfa-Lavalin kanssa mahdollistamaan edellytykset päästä kohdemaiden meijeriorganisaatioiden sisäpiiriin. Alfa-Lavalin oman juustonvalmistusliiketoiminnan ostaminen ja yhdistäminen Tebel-MKT:n organisaatioon selkeytti valmistavan yrityksen ja tuotteita edustavan yrityksen toimintoja. Alfa-Lavalin myyntiorganisaation rooli oli kohdemarkkinan juustolainvestointien kartoitus ja jatkuvat kontaktit juustoloiden henkilöstön kanssa. Investointitarpeen ilmennyttyä Tebel-MKT:n myyntihenkilö ja tarvittaessa useasti myös tuotantolinjan suunnittelija osallistuivat keskusteluihin asiakkaan investointisuunnitelmista hyvissä ajoin ennen varsinaista tarjouksentekovaihetta. Tebel-MKT:n tavoitteena oli palvella asiakasta siten, että asiakas heti alkuvaiheessa orientoitui tehtyyn suunnitelmaehdotukseen.

Tebel-MKT:n kehitysvaiheita verrattaessa kansainvälistymisen teorioihin voidaan todeta edustajaverkoston suuri merkitys kohdemaiden meijereiden sisäpiiriin pääsemiseksi. Alfa-Lavalin hyödyntäminen edustajaverkostona vastaa hyvin Uppsala-mallin teorian ensimmäistä vaihetta. Tämän teorian painottama kohdemaan markkinoiden syvä tuntemus ennen markkinoille tunkeutumista toteutui Alfa-Lavalin vuosikymmenien aikana hankkiman laajan kontaktiverkoston avulla ja suhteilla. Heidän avullaan Tebel-MKT:n oli mahdollista päästä heti meijereiden sisäpiiriin ja nousta merkittäväksi juustoloiden toimittajaksi kohdemaissa. Myös tässä yrityksen historian vaiheessa panostus tuotekehitykseen oli merkittävässä roolissa tuotteiden jatkuvan kehittämisen turvaamiseksi. Tänä aikana tehdyillä yritysostoilla ei pyritty pelkästään etabloitumaan uusiin kohdemiin, vaan niiden avulla yrityksen tuotevalikoima laajeni kattamaan kaikki merkittävimmät juustotyypit. Yritysostot paransivat tätä kautta yrityksen edellytyksiä kilpailla uusilla tuotteilla sellaisilla markkinoilla, joissa yrityksellä ei vielä ollut merkittävää asemaa näiden juustotyyppien puuttumisen johdosta. Laajentunut tuotevalikoima takasi myös tasaisemman tuotannon kuormituksen valmistavalle tehtaalle sekä paremman taloudellisen tuloksen.

Resource based -mallin mukaan yrityksen tulee jatkuvasti kehittää resurssejaan turvatakseen liiketoiminnan tuloksekas kehittymisen. Yrityksen tekemillä yritysostoilla sekä panostuksilla tuotekehitykseen oli suuri merkitys yrityksen maineelle maailman johtavana juustonvalmistuslinjojen toimittajana. Yrityksen maineella oli hyvin ratkaiseva merkitys päättäessä maailman suurimman juustolan tuotantolinjojen toimittajasta. Kyseisen kaupan tarjousvaiheessa sovittu konsortiorakenne oli ratkaiseva tekijä kaupan saamiseksi ja hyvä osoitus Networks-mallin mukaisen teorian toimivuudesta, jossa verkoston vahvuus oli suurempi kuin minkään yksittäisen yrityksen vahvuudet, vaikka kyseessä olivat maailmanluokan yritykset.

Uppsala-mallin mukaan yrityksen tulee ensin keskittyä yhteen tai muutamaankin kohdemaan ennen toiminnan laajentamista muihin etäisempiin ja eri kulttuurin omaaviin maihin. Tebel-MKT poikkesi tästä teorianäkemyksestä laajentamalla samanaikaisesti kaikkiin merkittäviin juustonvalmistusmaihiin. Tebel-MKT:n aloittaessa toimintansa yrityksen strategia noudatti Born global -mallin mukaista teoriaa, koska tavoitteena oli heti toimia maailmanlaajuisesti ja yrityksen liikevaihto oli heti vientivoittainen. Tähän vaikutti suurelta

osin tarve saada luotua mahdollisimman laajat asiakaskontaktit turvaamaan tilauskannan positiivinen kehitys sekä mahdollisimman tasainen tuotannon kuormitus taloudellisen tuloksen varmistamiseksi. Alfa-Lavalin kattava ja osaava edustajaorganisaatio mahdollisti laajentumisen useisiin maihin yhtäaikaisesti keskittymällä huolellisesti todellisiin projekteihin ja kutsumalla Tebel-MKT:n myynnin ja suunnittelun edustajat kohdistetusti näiden projektien eteenpäin viemiseen. Tebelin ja MKT:n aikaisempien eri kohdemaiden projektien referenssit vuosikymmenien ajalta edesauttoivat uusien juustolaiteprojektien saannissa huolimatta mahdollisista kulttuurillisista eroista.

8.3 Kansainvälistyminen MKT Steelin aikana

Yrityksen toiminta juustonvalmistuslaitteiden osalta alkoi käytännöllisesti katsoen alusta muutaman entisen MKT:n avainhenkilön toimesta. Tästä syystä oli luontevaa keskittyä entisten ydinosamisten edelleen kehittämiseen sekä yhteyden pitoon vanhojen asiakkaiden. Ensimmäiseksi kehitettiin seuraavan sukupolven raejuustokattila tavoitteena parantaa edellisen sukupolven kattilan heikkoja kohtia. Näitä juustokattiloita myytiin heti kotimaahan ja vientiin. Toinen edelleen kehitetty ydinosaminen oli suurmuotteihin perustuva Emmental-linja, joka myytiin vanhalle asiakkaalle USA:n suorilla asiakaskontakteilla.

Kansainvälistymisessä yritys keskittyi kapeaan ydinosamisalueeseensa sekä vanhojen referenssien ja asiakkaiden hyödyntämiseen suorilla asiakaskontakteilla kotimaassa ja vientimaissa. Yli kymmenen vuoden aikana yritys pystyi toimimaan erittäin pienellä organisaatiolla ja keskittymällä ydinosamiseen ja sen edelleen kehittämiseen sekä luottamuksellisten asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Verrattaessa toimintaa kansainvälistymisen teorioihin voidaan yrityksen toiminnan todeta perustuneen suuresti Resource based -mallin mukaiseen teoriaan ydinosamisen osalta, joskaan yrityksen taloudelliset resurssit eivät olleet tämän teorian edellyttämällä tasolla. Uppsala-mallin mukainen teoria vientitoiminnan aloittamisen osalta ei toteutunut, koska asiakaskontaktit hoidettiin suoraan. Sen sijaan kohdemaiden markkina- ja kulttuurituntemus toteutui perustuen aiemmissa yrityksissä hankittuun hyvään markkina-alueen tuntemukseen.

8.4 Kansainvälistyminen uuden MKT:n aikana

Hakaniemen Metallin neuvotellessa MKT:n IPR-oikeuksien ostamisesta suorat kauppaneuvottelut raejuustokattiloiden myymiseksi Arlalle olivat jo pitkällä menossa ja kauppa tehtiin ennen virallista IPR-kauppaa. Arlan kanssa tehty raejuustokattiloiden ja laitteiden kauppa oli ensimmäinen suora vientikauppa ja seuraavat kaupat tehtiin heti perään suoraan Valiolle sekä norjalaiselle suurmeijerille Tinelle. Tine oli päättänyt ostaa raejuustolinjan avaimet käteen periaatteella, eikä aluksi ollut kiinnostunut pelkän raejuustokattilan ostamisesta. Suorien asiakasneuvottelujen sekä Arlan ja Valion referenssien avulla Tine päätyi ostamaan raejuustokattilat sekä muut linjaan kuuluvat tuotantolaitteet Hakaniemen Metallilta ja hoitivat koko tuotantolinjan projektin itse.

Kansainvälistyminen MKT-juustolaitteiden osalta alkoi suoralla viennillä Pohjoismaihin noudattaen periaatteessa Born global -mallin mukaista kansainvälistymisteoriaa, jossa tähdätään heti maailmanlaajuiseen kansainvälistymiseen. Resource based -mallin mukainen ydinosaaminen keskittyi tässä tapauksessa raejuuston valmistukseen, jonka valmistus juustonvalmistusmarkkinoilla on marginaalista ja tästä syystä vientitoiminta on laajennettava kaikkiin raejuustoa valmistamiin maihin. Uppsala-mallin mukainen vientitoiminnan laajentaminen edustajaverkostoa hyödyntäen on todennäköistä kauempana sijaitseviin vientimaihin suoran myynnin rinnalla. Mallin edellyttämät markkinaselvitykset panostettavista kohdemaista tulee tehdä perusteellisesti. Networks-mallin mukainen verkostoituminen tulee aloittaa valituissa kohdemaissa välittömästi.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen johdosta esiin nousseita teoreettisia päätelmiä sekä strategisia linjauksia kansainvälistymisstrategiaan liittyen. Lisäksi pohditaan tutkimukseen liittyviä lisätutkimusmahdollisuuksia.

9.1 Teoreettiset päätelmät

Kansainvälistymisteorioiden selvittämisen sekä hankitun haastattelumateriaalin pohjalta voidaan todeta kansainvälistyvän pk-yrityksen hyödyntävän useita eri teorioita kansainvälistymisessään. Tämä johtuu yritystoiminnan nopeasta kansainvälistymisestä sekä yrityksen kilpailukyvyyn merkityksen korostumisesta, joka puolestaan johtaa yrityksen tarpeeseen kehittää tuotteitaan sekä kaikkia resurssejaan erityisen kilpailuedun saavuttamiseksi. Networks-mallin mukainen teoria on pk-yritysten kansainvälistymisessä erittäin merkittävä toimintatapa edellyttäen, että yhteistyöverkoston yritykset pystyvät luomaan alliansseja, joissa ansaintalogiikka sekä yritysten vastuut ja riskit ovat tasapainossa ja joissa jokaisen yrityksen vahvuudet pystytään hyödyntämään asiakasprojekteissa täysipainoisesti. Networks-mallissa pk-yritykset pystyvät hyödyntämään niukat resurssinsa huomattavasti tehokkaammin kuin yksin toimien. Parhaassa tapauksessa verkoston voima on tärkeämpi kuin yksittäisen yrityksen ydinosaaminen. Merkittävää kilpailuetua painottavia teorioita ovat Resource based -, International Entrepreneurship - sekä Born global -malli, joka monella toimialalla on ainoa mahdollisuus kansainvälistymiselle johtuen asiakkaiden ja markkinoiden rajallisuudesta. Nämä edellä mainitut teorit yhdistettynä Networks-mallin mukaiseen teoriaan muodostavat teoriakehyksen, joka antaa kansainvälistymiseen pyrkivälle pk-yritykselle menestymiseen tähtäävän strategian laadintaan selkeät suuntaviivat. Mikäli kansainvälistyminen suuntautuu myös kehittyviin maihin, tulee Institution based -mallin mukaiset ohjeistukset huomioida tarkasti.

Tutkimuksessa esille tulleet kansainvälistymisstrategiat soveltuvat monelle teollisia investointituotteita valmistavalle pk-yritykselle kansainvälistymisen malliksi. Jokainen pk-yritys tuotevalikoimineen on kuitenkin yksilö, jonka tulee löytää oma parhaaksi katsomansa kansainvälistymisstrategia. Tämän tutkimuksen teossa esille tullut vientitoiminnan aloitus

edustajaverkoston avulla on myös hyvin yksilöllistä ja tuoteriippuvaista. Asiakastarpeisiin suunniteltuja investointituotteita myyvien yritysten tulee kuitenkin aina olla myyntitoiminnan osalta pääroolissa ja luoda suorat asiakaskontaktit ja tehdä itse kaikki kaupat. Edustajaverkosto toimii asiakasprojektien kartoittajana ja asiakaskontaktien avaajina. Erityisen kilpailuedun sekä kotimaassa toteutettujen hyvien referenssien merkitys kansainvälistymistä aloittavalle pk-yritykselle on välttämätön.

Hakaniemen Metallin MKT-juustolaiteliiketoiminnan kansainvälistymisstrategian tekoa varten pystytään esitettyjä teorioita hyödyntämään sellaisinaan tai täydennettynä kyseisiin teorioihin tehdyillä täydennystutkimuksilla. Kansainvälistymisstrategian laadinnassa Hakaniemen Metalli tulee käyttämään Uppsala-mallin mukaista teoriaa kuvaamaan strategian runkoa, kuitenkin siten, että kansainvälistyminen toteutetaan raejuuston osalta Born global-mallin mukaisesti maailmanlaajuisesti eikä kaikissa vientimaissa tulla rakentamaan edustajaverkostoa. Resource based -mallin mukaista teoriaa tullaan käyttämään ylivoimaisen kilpailuedun luomiseksi ja ylläpitämiseksi ja Networks-mallin mukaista teoriaa verkostojen yhteen lasketun voiman avulla kohdemaan asiakaskunnan sisäpiiriin pääsemiseksi. Sinisen meren strategian mukaisesti pyritään muuttamaan toimialan rakennetta kilpailun vähentämiseksi. Näiden teorioiden yhdistäminen luo teoriakehyksen suurelle osalle pk-yrityksiä heidän kansainvälistymispyrkimyksissään.

9.2 Strategiset linjaukset

Juustonvalmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen markkinoilla vallitsee kova kilpailu johtuen uusien juustoloiden vähäisestä rakentamisesta sekä suuresta laitetoimittajien määrästä. Menestyminen tässä kilpailutilanteessa edellyttää uudenlaisia toimintamalleja sekä voimakasta keskittymistä yrityksen ydinosaamiseen sekä sen edelleen kehittämiseen lisäarvon tuottamiseksi asiakkaille.

Sinisen meren strategian (Chan & Mouborgne 2006) mukaisesti juustolaitemarkkinoilla vallitsee punaisen meren verinen kilpailu, jossa markkinatilanne kulutuksen lievästä kasvusta huolimatta ei hyödynnä tuotantolinjojen kysynnän kasvua riittävästi ja jossa kilpailijat pyrkivät voittamaan toisensa lähinnä kustannustehokkuudella. Hakaniemen Metallin tulee kasvu- ja kansainvälistymisstrategiansa laadinnassa pyrkiä sinisen meren strategian

mukaiseen kilpailutilanteeseen, jossa luodaan uusi vähemmän kilpailtu markkinatila, jossa luodaan uutta yritykselle haltuun otettavaa markkina-aluetta ja jossa kilpailusta tehdään vähemmän merkityksellistä. Sinisen meren strategian toteuttamiseksi Hakaniemen Metallin juustoliiketoiminnan vision tulee painottua pienten ja keskisuurten juustoloiden markkinatrendien mukaisesti nopeasti muuttuvien erikoisjuustojen segmenttiin ja saavuttaa tässä segmentissä arvostettu asema Euroopassa. Sinisen meren strategia on toteutettavissa syvällisellä yhteistyöllä asiakkaiden kanssa ratkaisemalla ja toteuttamalla heidän toiveensa, keskittymällä kapeaan kokonaisprojektien osaamisalueeseen, vahvistamalla teknologiakilpailukykyä sekä rakentamalla kumppanuusverkosto kokonaisuuksien hallitsemiseksi.

Tutkimuksen tarkemmissa strategialinjauksissa noudatetaan Luostarisen (1979) tutkimusta, jossa hän esittää kansainvälistyvälle yritykselle strategiset kysymykset, miksi kansainvälistytään, minne kansainvälistytään ja miten kansainvälistytään. Tutkimuksen strategiset linjaukset perustuvat teemahaastattelussa esille tulleisiin näkemyksiin ja niistä laadittuihin toimenpide-ehdotuksiin. Tältä pohjalta operatiivisen johdon tulee laatia varsinainen liiketoimintasuunnitelma, jossa kuvataan toimenpiteet, aikataulut sekä vastuuhenkilöt esimerkiksi kohdassa 3.5 esitetyn mallin mukaisesti.

9.2.1 Miksi ja millä tuotteilla kansainvälistytään

Kansainvälistyminen juustonvalmistuslaitteilla oli Hakaniemen Metallin pääkriteeri MKT:n IPR-oikeuksien ostolle. Yritys on aiemmin toiminut vain ratkaisu- ja sopimusvalmistajana useille maailmanluokan yrityksille kolmella liiketoiminta-alueella ja etsi pitkään neljättä liiketoiminta-aluetta markkinoiden kausivaihteluiden tasaamiseksi sekä liikevaihdon kasvattamiseksi kansainvälistymisen avulla yrityksen tulevaisuuden turvaamiseksi.

IPR-oikeuksien ostolla tavoitteena oli yhdistää MKT:n ydinosaaminen ja Hakaniemen Metallin ydinosaaminen ja muodostaa kokonaisuus, jolla saavutetaan erityinen kilpailuetu kansainvälisillä markkinoilla. Juustolaiteliiketoiminnan ydinosaaminen perustuu ostettuihin IPR-oikeuksiin sekä MKT:n varhaisemman historian ydinosaamiseen, jota Hakaniemen Metallin on ansiokkaasti jatkanut viimeisen vuoden aikana toteutetuissa laitetoimituksissa Pohjoismaiden suurimmille meijereille. Hakaniemen Metallin ydinosaamista on vaa-

tivien ruostumattomasta teräksestä valmistettujen ohutlevytuotteiden ratkaisuvalmistus, jossa asiakkaan tarve ratkaistaan innovatiivisella suunnittelulla sekä pitkälle kehittyneellä tuotannollisella osaamisella. Hakaniemen Metallin toteutetut projektit maailmanluokan yrityksille ovat lähes aina olleet yksilöllisiä toimivia prototyyppejä.

MKT-juustonvalmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen kansainvälistymisen edellytyksenä on ylivoimaisen kilpailuedun saavuttaminen ja ylläpitäminen juustonvalmistuksen keskeisessä prosessissa. Koska uusia juustoloita rakennetaan vuosittain vähän, on keskityttävä nykyisten linjojen modernisoinnin toteutuksiin. Merkittävin modernisoinnin kohde on juustonvalmistuskattiloiden teknologian parantaminen saannon lisäämiseksi, jonka avulla juustonvalmistuksen tuottavuutta voidaan parantaa investoinnin takaisinmaksun toteuttamiseksi. Hakaniemen Metalli kehitti kuluneen vuoden aikana suomalaiselle asiakkaalle uuden automaattisesti toimivan juustokattilan homejuuston valmistukseen. Onnistuneiden testitulosten jälkeen kyseisestä juustokattilasta kehitetään yleiskattila, joka soveltuu myös kovien ja puolikovien juustojen valmistukseen. Juustokattila sekä siihen liittyvät oheistuotteet ovat kansainvälistymisen kärkituote, jonka edelleen kehittämiseen sekä myyntiin ja markkinointiin kansainvälistymisen panostukset kohdistetaan.

Seuraava kehitysalue on juustomassan annostelu ja puristus puolikoville juustotyypeille. Tähän liittyy myös juuston käsittelylinjojen kehittäminen asiakastarpeiden mukaisesti sekä tuotantolinjojen automaatiotason nostaminen robotiikkaa hyödyntäen juustonvalmistuksen tuottavuuden parantamiseksi. Kehityskohteena tulee olemaan juustomassan annostelulaitteen kehittäminen asiakastarpeiden mukaisesti suurille juustomuoteille Emmental- ja Edam-juustojen valmistukseen sekä muiden puolikovien juustojen valmistukseen. Murukolojuustoille, kuten Oltermanni, tulee kehittää oma annostelulaite yhteistyössä asiakkaan kanssa sekä tähän tuotantoprosessiin soveltuva juustojen jatkokäsittelylinja. Juustonvalmistusliiketoiminnassa tuotantolinjojen ja laitteiden kehitystoiminta tapahtuu asiakkaiden tuotantoprosessien ratkaisemisella sekä toteuttamisella yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Tämän johdosta tarvitaan aina ensin asiakas, jolla on investointitarve ja vasta tällöin varsinainen asiakastarpeen ratkaiseminen voidaan aloittaa.

9.2.2 Minne kansainvälistytään

MKT-juustonvalmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen kansainvälistymisessä ratkaisevaa ei ole pelkästään kohdemaan juustontuotannon volyyymi, vaan myös maassa valmistettavat juustotyypit sekä valmistettavien juustoloiden koko ja teknologisen osaamisen taso. MKT-juustonvalmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen osaaminen on keskittynyt puolikovien juustojen sekä raejuuston valmistukseen. Juustotyypit ovat Emmental, Edam, Oltermanni sekä vastaavat puolikovat juustot sekä raejuusto. Tämänhetkinen ydinosaaminen liittyy raejuuston valmistukseen, josta on saatu useita hyvin toimivia referenssejä.

Euroopan maista tärkeimmät kohdemaat juuston tuotannon ja kulutuksen mukaan ovat Saksa, Ranska ja Italia. Näissä maissa kulutettavien juustojen valikoima on erittäin laaja ja kulutusmäärät ovat suuret. Tutkimuksen haastattelutulosten perusteella kohdemaita valikoitui paljon eikä kaikkiin näihin maihin voida panostaa. Hakaniemen Metallin pääpaino on ollut ensimmäisissä projekteissa raejuustokattilat sekä näihin tuotantolinjoihin kuuluvat sekoittimet, jotka onnistuttiin myymään Ruotsin, Suomen ja Norjan suurimmille meijereille. Raejuuston tuotantolinjat tulevat olemaan aluksi MKT-juuston valmistuslaitteiden ja tuotantolinjojen kärkituote Hakaniemen Metallin kansainvälistymisstrategiassa. Kyseisiä raejuuston tuotantolinjoja tarvitaan laajalti maailmassa ja tästä syystä kohdemaita ei voi rajata edellä mainittuihin suuriin maihin, vaan niitä tarjotaan kaikille raejuustoa valmistaville juustoloille. Uusin kehitetty homejuustokattila avaa uusia markkina-alueita homejuustoa valmistaviin maihin, kuten Ranskaan. Tämä kattila avaa myös mahdollisuuden päästä puolikovien juustojen markkinoille.

Yrityksen johdon tulee analysoida kyseisiä maita tarkemmin ja päättää lopullisista panostusalueista huomioiden priorisoidut juustotyypit. Samalla tulee myös arvioida projektien suuruutta yrityksen resursseihin verrattuna. Aiemmin toimitettujen MKT-linjojen kapasiteetti on vastannut keskikokoisten juustoloiden kapasiteettia ja niiden automaatioaste on ollut korkea. Projektien koko on vaihdellut kahden ja viiden miljoonan euron välillä. Hakaniemen Metallin tämänhetkiset taloudelliset resurssit huomioiden maksimaalisen projektiin tulee olla alle kolme miljoonaa euroa.

Hakaniemen Metallin tulee jatkotutkimuksissaan selvittää valittujen kohdemaiden MKT-laitteille sopivimmat juustonvalmistajat sekä niissä valmistettavat juustotyypit. Yrityksen tulee panostaa henkilökohtaisiin kontakteihin tarjousta laadittaessa ja yhdessä asiakkaan kanssa neuvoteltava mahdollisten allianssiyritysten tarpeellisuudesta asiakasprojektin toteuttamiseksi.

9.2.3 Miten kansainvälistytään

Edellä esitettyjen teorioiden perusteella Uppsala-mallin mukainen viennin aloitus itsenäisen edustajan avulla on MKT-tuotteille yksi mahdollisuus, mutta se edellyttää heti Networks-mallin mukaista yhteistyöverkoston rakentamista, jossa MKT toimii ajurina teknisissä neuvotteluissa ja kokonaistarjouksen hinnoittelussa sekä kauppaneuvotteluissa asiakkaan kanssa. Yhteistyöverkoston voivat kuulua esimerkiksi kohdemaan meijereiden suunnittelutoimistot sekä juustolinjojen osalta pakkauskonevalmistajat. Globalisoitumisen ja digitalisoitumisen johdosta suorat asiakaskontaktit ja asioiden hoito onnistuu ilman välikäsiä, mutta alkukontaktien luomisessa sekä asiakaskunnan sisäpiiriin pääsemisessä tarvitaan kohdemaan paikallista tukea. Lopulliset jakelukanavavaihtoehdot tulevat määräytymään kohdemaan sekä toimitettavan projektikokonaisuuden mukaan. Juustoloiden omistajien ja johdon mielipiteillä tulee olemaan suuri merkitys valittaessa oikeita yhteistyöyrityksiä projektien toteuttamiseksi. Kokonaisprojektien tarjoamisessa ja hoitamisessa tarvitaan joka tapauksessa yhteistyöverkostoja juustolan prosessi- ja automaatio suunnittelun, laiteasennusten, tuotantolinjan käyttöönoton sekä huollon osalta. Kaikissa eri toimintamalleissa ja yhteistyökuvioissa MKT:n tulee vastata kokonaisprojektin toimivuudesta asiakkaalle, mutta jokaisen verkoston jäsenen tulee vastata omasta toimituskokonaisuudestaan MKT:lle. Networks-mallin mukaisten verkostojen rakentamisessa tulee aina huolehtia siitä, että MKT on verkostoa johtava yritys. Näin turvataan kaiken oleellisen tiedon kerääminen asiakasneuvotteluihin kaupanteon toteuttamiseksi.

Projektikohtaisen yhteistyöverkoston toimivuus, sitoutuneisuus sekä keskinäinen luottamus ovat avainasemassa projektin toteutuksesta neuvotellessa asiakkaan kanssa. Jokaisen yhteistyöverkoston yrityksen tulee nauttia asiakkaan luottamusta kaupanteon edellytyksenä. MKT:n tulee edustaa suurinta ja asiakkaan ansaintalogiikan kannalta tärkeintä tuotantolinjan osakokonaisuutta ja huolehtia tämän osuuden kilpailukyvästä. Jokaisen muun verkos-

ton jäsenyrityksen tulee olla omalla osaamisalueellaan laadullisesti ja hinnallisesti kilpailukykyinen ja jokaisen tulee sitoutua vastaamaan oman osa-alueensa aiheuttamista mahdollisista toimituskokonaisuuteen vaikuttavista riskeistä.

Yhteistyöverkosta suunniteltaessa tulee tutkia myös mahdollisuus yhteistyöhön sopiviksi katsottujen kilpailijoiden kanssa. Tetra Pak tulee olemaan merkittävin kilpailija kaikkien juustotyyppeiden osalta ja tässä mielessä ei ole mahdollinen yhteistyökumppani. GEA on merkittävä ja joustava juustolaitteiden toimittaja, jolla on mittavat asiakaskontaktit meijereihin ja juustoloihin ja tästä syystä sovelias yhteistyökumppaniksi. Määrätyissä tapauksissa MKT:n juustokattilaosaaminen voi ratkaista kaupan kummankin osapuolen eduksi kohdessa mihin MKT ei resurssien rajallisuuden johdosta olisi kyennyt. Muita alalla toimivia yhteistyöpartnereita ovat juuston viipalointi- ja pakkauskoneiden valmistajat sekä automaatiojärjestelmien toimittajat. Näillä yrityksillä on jo toimivat laajat asiakaskontaktit, jotka mahdollistavat MKT:n pääsyn asiakkaiden sisäpiiriin kohdemaassa.

MKT:n kansainvälistymisen osalta oman myyntiyksikön perustamista kohdemaahan ei tässä vaiheessa katsota järkeväksi, eikä myöskään oman tehtaan perustamista tai kilpailijan ostoa kohdemaassa. Juustokattilan sopimus- tai lisenssivalmistus edullisempien tuotantokustannusten maissa, kuten Puolassa, joka on suuri juustomaa ja kilpailukykyinen teollisen valmistuksen maa, ei myöskään tule kysymykseen, koska riski uuden kilpailijan synnyttämiseen arvioidaan liian suureksi.

Myyntityön tehokkaaksi toteuttamiseksi Hakaniemen Metallin tulee vahvistaa myyntiorganisaatiotaan asiakaskontaktien hoitamiseksi sekä kohdemaiden tarkemman investointitarpeen selvittämiseksi. Juustolaitteiden kehittäminen sekä juustoloiden layout-suunnittelu vaativat resursseja heti, kun aloitetaan neuvottelut puolikovien juustojen valmistuslinjojen toteuttamisesta. Puolikovien juustojen projekteihin osallistutaan vasta sitten, kun löytyy sopiva asiakas, joka on valmis investoimaan uuden teknologian tuotantolinjaan ja on valmis kehittämään tuotantolinjan laitteet yhteistyössä Hakaniemen Metallin kanssa.

Tuotekehityksessä tulee keskittyä systemaattiseen kustannustehokkuuden parantamiseen tuotannossa niiden laitteiden osalta, joissa ydinosaaminen on hyvällä tasolla ja laite on saavuttanut standardisoidun rakenteen. Tärkein kehityskohde tulee edelleen olemaan juus-

tokattilan kehittäminen yleiskattilaksi. Tuotantolaitteiden jatkokehityksessä tulee tavoitteen olla asiakkaiden tarve lyhyisiin tuotantoajoihin sekä juustotyyppeihin nopeaan vaihtamiseen. Nämä edellyttävät kattiloiden lyhennettyjä pesuaikoja sekä hävikkien minimoimista. Juustokattilan kehitystyössä tulee hyödyntää teollista internetiä tavoitteena nykyisen juustokattilan erityisen kilpailuedun ylläpitäminen sekä lisäarvon tuottaminen asiakkaalle.

Markkinoinnissa tulee hyödyntää yrityksen hyvin toimivista referensseistä laadittuja myyntimateriaaleja käyttäen hyväksi digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia ja aloittaa kohdemarkkinointi niihin maihin ja asiakkaisiin, jotka markkinaselvityksen mukaan valitaan kohdemaiksi. MKT:n lähes satavuotista mainetta tulee hyödyntää jatkuvilla teknisillä artikkeleilla alan lehdistössä sekä osallistumalla alan näyttelyihin. Myyntiorganisaation tulee olla välittömästi yhteydessä kaikkiin asiakastahoihin, jotka markkinointitoimenpiteiden ansiosta lähestyvät yritystä, tavoitteena henkilökohtaisten neuvottelujen järjestäminen ja asiakkaiden kutsuminen tehtaalle sekä tutustumaan referenssiikohteisiin.

Organisaatio tulee rakentaa siten, että vastualueet ja toimenkuvaukset ovat selkeät. Yrityksen tulee jo aikaisessa vaiheessa verkostoitua automaatioyritysten sekä suunnittelu- ja toteutustoimistojen kanssa lisäresurssien turvaamiseksi asiakastarjousten laatimisessa sekä projektien toteuttamisessa. Lisäresurssien kartoitus ja valinta tulee tehdä siten, että pystytään rakentamaan yhteistyöverkosto erilaisten ja erikokoisten projektien toteuttamiseksi suunnittelun, tuotannon sekä asennuksen osalta.

Projektien rahoitus tulee turvata erilaisilla rahoitusmahdollisuuksilla mukaan lukien leasing-rahoituksen hyödyntäminen osana kokonaisrahoitusta. Rahoittajien kanssa tulee laatia sopimukset mahdollisten viivästyneiden maksuerien aiheuttamien rahoitustarpeiden turvaamiseksi. Samalla tulee myös kartoittaa julkisten vientiä edistävien organisaatioiden rahoitus- ja projektitakuiden mahdollisuudet

9.3 Jatkotutkimusehdotukset

Globalisaation ja digitalisoitumisen johdosta voimakkaasti muuttunut yritysmaailman toimintaympäristö on johtanut pk-yritysten nopeasti lisääntyneeseen kansainvälistymiseen. Vaikka tähän mennessä parin viimeisen vuosikymmenen aikana kehitetyt ja täydennetyt

kansainvälistymisen teorialat palvelevat edelleen kansainvälistyviä pk-yrityksiä, tarvitaan lisäksi kokonaan uusia tutkimuksia samassa liiketoiminnassa toimivien ja samankokoisten yritysten kansainvälistymisestä. Tulee myös tutkia sellaisten pk-yritysten kansainvälistymistä, jotka ovat hyödyntäneet Teollisuus-sijoituksen, Finpron, Finnveran, Team Finlandin sekä Vientirenkkaan palveluja kansainvälistymispolun löytämisessä sekä kansainvälistymisen toteuttamisessa. Näistä tutkimuksista ja niiden pohjalta laadituista uusista teorioista olisi hyötyä uusille kansainvälistymiseen pyrkiville pk-yrityksille.

LÄHDELUETTELO

Ahokangas, P. 1998. Internationalization and resources. An analysis of processes in Nordic SMEs. *Acta Wasaensia*, No. 64. Business Administration 24. Management and organization. Vaasa: Universitas Wasaensis.

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

Alajoutsijärvi, K. & Tikkanen, H. 2000. Competens-based business processes within industrial networks. A theoretical and empirical analysis. *Advances in Business Marketing and Purchasing*. Vol. 9. pp. 1–49.

Andersson, S. & Wictor, I. 2003. Innovative Internationalization in new firms: Born Globals- the Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*. Vol. 1. pp. 249–275.

Antoncic, B., Hisrich, R. & Ruzzier, M. 2006. SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Nro. 4. pp. 476–497.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17. pp. 99–120.

Bartlett, C. Ghosal, S. 1989. *Managing across borders: the transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.

Best, M. 1990. *The new competition: institutions of industrial restructuring*. Harvard Univ Pr.

Bradley, F. 2005. *International marketing strategy*. 5. Painos. England: Pearson Education Limited.

Byrne, S. & Popoff, L. 2008. *International Joint Ventures Handbook*. Barker & McKenzie.

Campbell, E. & Reuer, J. 2001. International Alliance Negotiations: Legal Issues for General Managers. Indiana University Kelley School of Business. Business Horizons Copyright.

Chan, K. & Mauborgne, R. 2006. Sinisen meren strategia: Talentum.

Chetty, S. & Cambell- Hunt, C. 2004. A strategic approach to internationalization: A traditional versus a “born- global” approach. *Journal of international marketing*. Vol. 12. Nro. 1. pp. 57–81.

Coviello, N. & McAuel, A. 1999. “Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research”. *Management International Review*. Vol. 39. Nro. 2. pp. 223–257.

Crick, D. 1995. “An investigation into the targeting of UK export assistance”. *European Journal of Marketing*. Vol. 29. No. 8. pp. 76–94.

Davidson, P., & Honing, B. 2003. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*. Vol. 20. pp. 121.

Gluckler, J. 2006. A relational assessment of international market entry in management consulting. *Journal of Economic Geography*. Vol. 6. pp. 369–393.

Grant, R. 1991. The resource- based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. Vol. 33. Nro. 3. pp. 114–135.

Grant, R., Baden – Fuller, Ch. 2004. A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*. ISSN: 41:0022-2380.

Hall, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. Vol. 13. pp. 135–144.

Hendy, C. Bradley, P. & Perkins, S. (1997): Missed a motivator? *People Management*, May 15. pp. 20–25.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu- Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Håkansson, A. & Johansson, J. 1992. A model of industrial networks . In: *Industrial Networks- A New View of Reality*. Eds. Axelsson, B. & Easton, G. London, Routledge.

Jansson, H. 2008. *International Business Strategy in Emerging Country Markets: The Institutional Network Approach*, Edward Elgar Pub.

Jagersma P, K. 2005. Cross- border alliances: advice from executive suite. *Journal of Business Strategy*. Vol. 2. Nro. 1. pp. 41–50.

Johanson, J. & Mattsson, L. 1988. “ Internationalization in industrial systems: A network approach”. In: Hood, N. & Vahlne, J. (eds). *Strategies in global competition*. Croom Helm. London. pp. 194–213.

Johanson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. *Exploring corporate strategy*. 8. edition. England: Prentice Hall.

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

Johanson, J. & Vahlne, J. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *J Int Bus Stud*. Vol 40. pp. 1411–1431.

Johansson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975); The Internationalization process of the firm. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8. pp. 23–32.

Kamensky, M. (2008): *Strateginen johtaminen, Menestyksen timantti*. Talentum, Helsinki. 53.

Killing J, P. 1982. How to Make a Global Joint Venture Work. *Harvard Business Review*. Nro. 82310.

Koch, A. 1995. International competitiveness and a competence- based theory of competition. Paper prepared for the Third International Workshop on Competence- based competition, November 16-18, 1995, Ghent, Belgium.

Kuivalainen, O. & Saarenketo, S. 2001. *Infocom-yritys – Syntynyt kansainväliseksi?*

Lindmark, L. 1994. *Småföretagens internationalisering*. 1.

Lindmark et al. 1994: *Småföretagens internationalisering- en nordisk jämförande studie*. Stockholm: nordREFO, 7.

Luostarinen, R. 1970: *Foreign Operations of the Firm*. Helsinki.

Luostarinen, R. 1979: *Internationalization of the firm*” Doctoral thesis. Helsinki School of Economics, Helsinki.

Luostarinen, R. & Welch, L. 1997 *International business operations*. 3. print. Helsinki: Kyrri Oy.

McDougall, P. & Oviatt, B. 2000. International entrepreneurship: “The intersection of two research paths.” *Academy of Management Journal*. Vol. 43. pp. 902–908.

Moen, Q. & Servais, P. 2002. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*. Vol. 10. Nro. 3. pp. 49–72.

Mohanty, S. & Nandi, T. 2010. Globalization of SMEs: In-depth Analysis of Impact of Internationalization of Firms. *Management*. 18. pp. 509–533.

Niemelä, T. 2016. Kilpailijat ja markkinat, diplomityöhön liittyvä tieto. [yksityinen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Reijo Svanborg. Lähetetty 20.1.2016 klo 12:48 (GMT +0200).

Nurminen, J. 2016. Organisaatiorakenne, diplomityöhön liittyvä tieto. [yksityinen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Reijo Svanborg. Lähetetty 22.2.2016 klo 18:20 (GMT +0200).

Nurminen, L. 2016. Juustonvalmistusprosessin laitteet, diplomityöhöni liittyvä tieto. [yksityinen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Reijo Svanborg. Lähetetty 19.1.2016 klo 14:25 (GMT +0200).

Oviatt, B. & McDougall, P. 1994. “Towards a Theory of International New Ventures”. *Journal of International Business Studies*. Vol. 25. Nro. 1. pp. 45–64.

Peng, M. 2001. The resource-based view and international business. *Journal of Management*. Vol. 27. pp. 803–829.

Peng, M. & Wang, D. & Jiang, Y. 2008. An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*. Vol. 39. pp. 920–936.

Persinger, E., Civi, E. & Vostina, S. 2011. *The Born Global Entrepreneur In Emerging Economies*.

Pessi, V. 1967. MKT- Tehtaat Oy, Kansalliskirjapaino Oy, Lappeenranta.

Phillips, N., Tracey, P. & Karra, N. 2009. Rethinking institutional distance: strengthening the tie between new institutional theory and international management. *Strategic Organization*. Vol. 7. pp. 339–348.

Porter, M. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. January 2008.

Robson, C. 2002. *A Resource for Social Scientists and Practitioner- Researchers*. 2. edition, Blackwell Publishing.

Ruzzier, H. & Antoncic. 2006. SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 13. pp. 476–497.

Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kyläheiko, K. & Kuivalainen, O. 2008. Linking knowledge and internationalization in small and medium- sized enterprises in the ICT sector. *Technovation*. Vol. 28. pp. 591–601.

Schuler, R., Fulkerson, J. & Dowling, P. 1991. Strategic performance measurement and management in multinational corporations. *Human Resource Management*. Vol. 30. Nro. 3. pp. 365–392.

Terpstra, V. & Sarathy, R. 2001. *International Marketing*, 8. edn., Chicago 11, Dryden Press.

Welch, D. & Welch, L. (1997): Being flexible and accommodating diversity: the challenge for multinational management. *European Management Journal*. Vol. 15. Nro. 6. pp. 677–685.

Westhead, P. & Wright, M. & Usbasaran, D. 2001. The internationalization of new and small firms: A resource- based view. *Journal of Business Venturing*. Vol. 16. pp. 333–358.

Vilkka, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Äijö,T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. WS Bookwell Oy, Juva, 100.