



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Elintarvikealan pk-yrityksen kansainvälistyminen ja operaatiomuodon valinta

Internationalization and entry mode selection of the food industry SMEs

4.5.2020

Tekijä: Aino Suvanen

Ohjaaja: Sirpa Multaharju

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Aino Suvanen
Tutkielman nimi:	Elintarvikealan pk-yrityksen kansainvälistyminen ja operaatiomuodon valinta
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet, Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Sirpa Multaharju
Hakusanat:	PK-yritykset, kansainvälistyminen, operaatiomuodot, elintarvikeala

Tämän kandidaatintutkielma käsittelee elintarvikealan pk-yrityksen kansainvälistymispolkua ja operaatiomuodon valintaa kansainvälisille markkinoille mentäessä ja siellä toimiessa. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, mitä tekijöitä pienen- tai keskisuuren elintarvikealan toimijan on otettava huomioon operaatiomuodon valinnassa, kun se lähtee suuntaamaan toimintaansa kohti uusia markkina-alueita. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin kohdemarkkinoiden roolia operaatiomuodon valinnassa ja elintarvikealaan liittyviä erityispiirteitä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa käsiteltiin kahta suomalaista pk-kokoista elintarvikealan yritystä. Aineisto tutkimukseen kerättiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Työn teoreettinen viitekehys koottiin aikaisemman kansainvälistymistä ja operaatiomuodon valintaa käsittelevän tutkimuksen perusteella.

Tutkimuksessa esiin tulleet empiiriset havainnot tukevat hyvin jo aiempaa tutkimusta. Tutkimuksesta selvisi, että molemmat case-yritykset käyttävät operaatiomuotonaan suoraa vientiä. Operaatiomuodon valinnassa huomioon otettavista tekijöistä esiin nousivat selkeimmin yrityksen strategia, käytettävissä olevat resurssit, jakelutien valinta, paikallisten yhteistyökumppaneiden tärkeys sekä erilaiset riskit. Lisäksi tutkimuksessa tuli ilmi lukuisia käytännönläheisiä tekijöitä, joita elintarvikealan pk-yrityksen on otettava huomioon kansainvälistä toimintaa tehdessään. Myös kohdemarkkinoiden kuluttajakäyttäytymisen merkitys korostui tutkimuksessa.

ABSTRACT

Author: Aino Suvanen
Title: Internationalization and entry mode selection of the food industry SMEs
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, International Business
Supervisor: Sirpa Multaharju
Keywords: SMEs, internationalization, market entry modes, food industry

This Bachelor's thesis covers small and medium sized food industry companies' internationalization path and entry mode selection to international markets. The aim of this study was to find out, what factors food industry SMEs must take into account when they are heading towards new market areas. In addition, the target market's role in entry mode selection and characteristics of food industry was covered in the study.

This study was executed as a qualitative case study. The study covered two Finnish food industry SMEs. The research material was collected with semi-structured theme interviews. A theoretical framework was collected based on previous internationalization- and entry mode selection research.

Empirical findings from the study support the previous research very well. The study revealed that both case companies use direct exporting as their entry mode. The company's strategy, resources, the choice of distribution channel and the importance of local partners emerged clearest among the factors that need to be taken into account in the selection of entry mode. In addition, the study showed that there is a number of practical factors that a food industry SME must consider when making international business. The importance of consumer behavior in the target markets was also emphasized in the study.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	3
1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaus	4
1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	5
1.5 Tutkimuksen rakenne.....	5
2. Yrityksen operaatiomuodon valinta	6
2.1 Operaatiomuodot.....	6
2.1.1 Vienti.....	6
2.1.2 Jaetun omistajuuden mallit	8
2.1.3 Tytäryhtiömallit	9
2.2 Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat tekijät.....	10
2.2.1 Yrityksen sisäiset tekijät.....	12
2.2.2 Yrityksen ulkoiset, kohdemarkkinakohtaiset tekijät	14
2.2.3 Muut tekijät	15
3. Tutkimusmetodologia	17
4. Elintarvikealan pk-yrityksen kansainvälistyminen ja operaatiomuodon valinta	18
4.1 Elintarviketoimiala Suomessa	18
4.2 Case-yritykset	19
4.2.1 Yritys A	19
4.2.2 Yritys B	21
4.3 Operaatiomuodon valintaa ohjaavat tekijät	22
4.4 Markkina-alueiden eroavaisuudet	25
4.5 Elintarvikealan erityispiirteet	27
4.6 Tiivistelmä tutkimustuloksista.....	28
5. Johtopäätökset.....	30
Lähdeluettelo	33
Liitteet	37

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

KUVALUETTELO

Kuva 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuva 2 Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat tekijät

Kuva 3 Tiivistelmä tutkimustuloksista

1. Johdanto

Suomalaisten kulutustottumukset elintarvikkeiden osalta ovat muuttuneet vuosien mittaan. Kuluttajien tietoisuus ja mielenkiinto ruuan terveysvaikutuksia, laatua, ympäristöystävällisyyttä ja eettisyyttä kohtaan on kasvanut, ja yhä yleisemmäksi on myös tullut tapa noudattaa erilaisia erityisruokavalioita. Samantyyppistä kehitystä kulutustottumuksissa on havaittu myös globaalisti muissa kehittyneissä maissa. Tämä luo suomalaisille elintarvikealan toimijoille uusia mahdollisuuksia kasvattaa ja kehittää liiketoimintaansa lisäämällä vientiä ulkomaan markkinoille terveellisten turvallisten ja innovatiivisten tuotteiden avulla. (Hyrylä 2019; Piipponen et. al. 2018) Työ- ja elinkeinoministeriön (2019) julkaisemassa elintarviketeollisuuden toimialaraportissa todetaan elintarvikeviennin kasvaneen kuluneena vuonna ennätysvauhtia. Suomessa onkin mitä etenevissä määrin rohkaistu elintarvikealalla toimivia yrityksiä viennin harjoittamiseen ja kansainvälisen toiminnan kehittämiseen.

Vuoden 2018 Juomien Suomi- toimialaraportista ja elintarvikealan pk-toimialabarometrasta käy ilmi, että pienet ja keskisuuret elintarvikeyritykset ovat asenteeltaan yhä kasvuhakuisempia (Maa- ja metsätalousministeriö 2018). Asennoituminen myös vientitoimintaa kohtaan on myönteistä, jonka vuoksi toimialalla on vahvaa potentiaalia kasvaa kansainvälistymisen avulla (Hyrylä 2019). Vaikka kotimainen kysyntä on Suomalaisen elintarviketeollisuuden perusta, syntyvät suurimmat kasvumahdollisuudet viennin myötä. Pienet sisämarkkina-alueet luovat sen, että kasvua hakevien yritysten on suunnattava katsettaan kohti ulkomaisia markkinoita. Tämän myötä myös kiinnostus kansainvälistymistä ja vientitoimintaa kohtaan ovat alkaneet kiinnostaa alan yrityksiä yhä kasvavassa määrin. (Elintarviketeollisuusliitto 2020c)

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritysten kansainvälistymistä on tutkittu liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa jo suhteellisen pitkään, mutta painotus tutkimuksessa on perinteisesti ollut suurissa monikansallisissa yrityksissä. Kiinnostus pienten ja keskisuurien yritysten kansainvälistymisen tutkimiseen on puolestaan kasvanut vasta hiljattain ja alan tutkimus on edelleen suhteellisen uutta (Ribau et al. 2016).

Pk- yritysten ajateltiin aikaisemmin olevan kansainvälistymisen uhreja eikä niinkään aktiivisia toimijoita, mutta tämä näkökulma on sittemmin osoittautunut vääräksi (Ruzzier et al. 2006). Ribau et al. (2016) toteavat, että pk-yritykset ovat tärkeitä taloudellista kehitystä edistäviä toimijoita, joten syvällisen tutkimuksen lisääminen pk-yrityksistä ja etenkin niiden kansainvälistymisestä on erittäin tärkeää. Pk-yritysten kansainvälistymistä on perinteisesti tutkittu yrityksen prosessien ja toiminnan näkökulmasta. Esimerkiksi Johanson ja Mattson (1993) määrittelevät kansainvälistymisen olevan prosessi, jossa yrityksen toiminnot kuten strategia, rakenne ja resurssit mukautetaan kansainväliseen toimintaympäristöön. Calof ja Beamish (1995) määrittelevät kansainvälistymisen yksinkertaisesti prosessiksi, jossa yritys lisää osallistumistaan kansainvälisiin operaatioihin. Ruzzier et al. (2006) toteavat, että uudempi kansainvälistymistutkimus on keskittynyt toimintojen ja prosessien sijaan yrityksen resursseihin ja verkostoihin.

Lu ja Beamish (2001) toteavat, että uusille markkina-alueille laajentuminen on yksi tärkeimpiä reittejä yrityksen kasvulle. Kansainvälisen toiminnan esitetään tuovan yritykselle pitkällä tähtäimellä kilpailuetua, hyödyttävän tuote- ja prosessi-innovaatioiden syntymistä sekä kehittävän liiketoiminnan suorituskykyä, hyödyttävän yhteiskuntaa ja lisäämään tuottavuutta ja työllisyyttä. Globaalisti kasvanut kilpailu on ohjannut yrityksiä näkemään kansainvälisen toiminnan avaintekijänä yrityksen kannattavuudessa, kasvussa ja markkinoilla selviytymisessä. (Ruzzier et al. 2006) Uusille markkina-alueille menemisen myötä asiakaskunta kasvaa ja kysynnän lisääntyessä yritysten on mahdollista hyödyntää suurempaa tuotantovolyymiä (Lu & Beamish 2001).

Pk-yritysten kansainvälistyminen on mutkikkaampaa kuin suurilla yrityksillä. Pk-yrityksillä on vain hyvin rajallinen määrä resursseja, joka voi hidastaa niiden toimintaa ulkomaisilla markkinoilla tai jopa estää niitä kansainvälistymästä (Kubickova et al. 2014). Verkostoitumisesta on tässä suhteessa erityisen paljon hyötyä pk-yrityksille: keskeinen strategia, jolla yritys voi selättää kansainvälistymistä estävät rajoitteet resursseissa on hyödyntää paikallisia yhteistyökumppaneita kohdemaassa (Lu & Beamish, 2001).

Kansainvälistymisen ensiaskel on yrityksen tahto laajentaa toimintaansa ulkomaan markkinoille (Koch 2001b). Motiivit kansainvälisen toiminnan aloittamiseksi voivat vaihdella yrityksen sektorista, koosta ja aikaisemmasta kokemuksesta riippuen (Kubickova et al. 2014.) Seuraavana askeleena yrityksellä on kohdemarkkinan valinta. Mahdollisten maiden ja maantieteellisten alueiden lisäksi yrityksen on otettava selvää kohdemaan tuotteista ja palveluista (Koch 2001b). Hollensenin (2017) mukaan kohdemarkkinoiden valinnassa on otettava huomioon muun muassa kohdemaan poliittiset, ekonomiset ja sosiokulttuuriset tekijät. Tämän jälkeen yrityksen on valittava sille sopivin operaatiomuoto, jolla se haluaa lähteä toteuttamaan toimintaansa kohdemaassa. Kun operaatiomuoto on valittu, kuuluu kansainvälistymisstrategiaan vielä markkinointisuunnitelman laatiminen. (Koch 2001b, Hollensen 2017)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee kahden suomalaisen elintarvikealalla toimivan yrityksen kansainvälistymispolkua. Työn tarkoituksena on kuvailla case-yritysten kansainvälistymistä ja yritysten valitsemia operaatiomuotoja kansainvälistymisen toteuttamisessa. Operaatiomuodolla tarkoitetaan sitä, miten yrityksen kansainvälinen toiminta on toteutettu käytännössä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä tekijöitä pienen- tai keskisuuren elintarvikealan toimijan on erityisesti otettava huomioon operaatiomuodon valinnassa, kun se lähtee suuntaamaan toimintaansa kohti uusia markkina-alueita. Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään vastaamaan yhden päätutkimuskysymyksen ja kahden alatutkimuskysymyksen avulla.

Päätutkimuskysymys on:

Millaisia tekijöitä PK-yrityksen täytyy ottaa huomioon operaatiomuodon valinnassa, kun se tähtää uusille markkina-alueille?

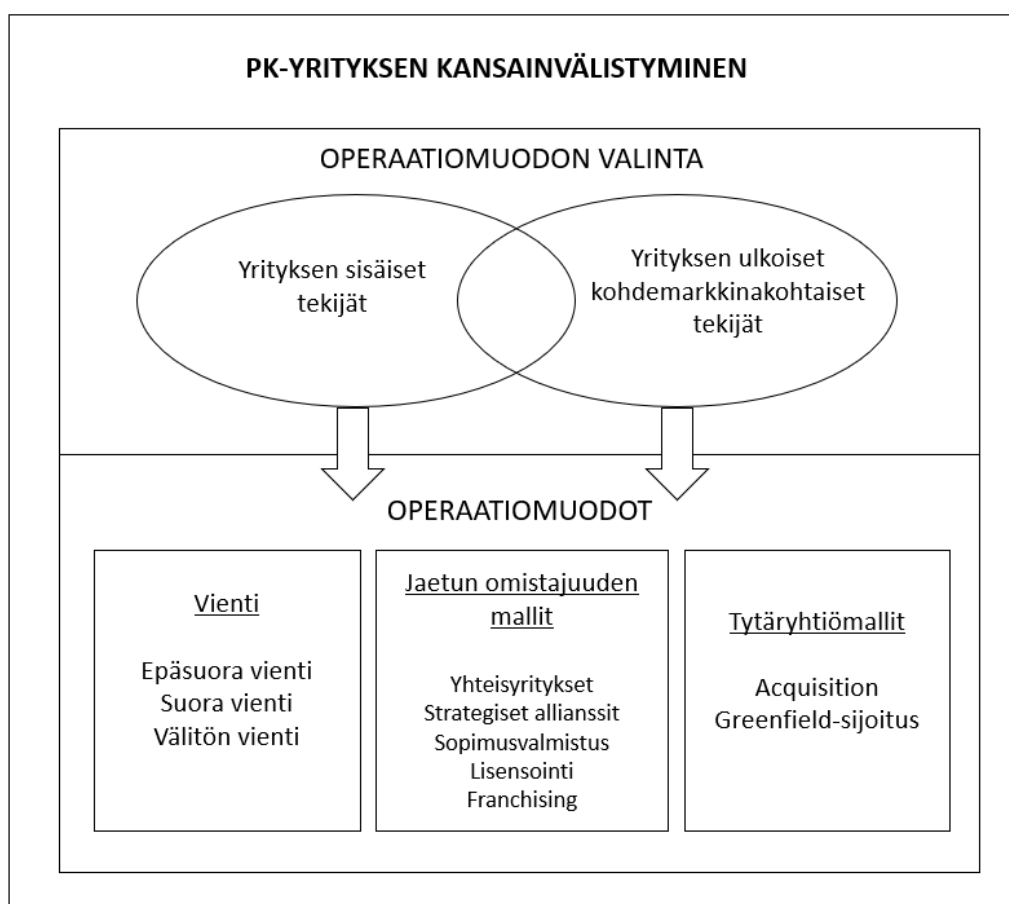
Päätutkimuskysymystä täydentävät kaksi alatutkimuskysymystä:

Millainen rooli kohdemarkkinalla on operaatiomuodon valinnassa?

Mitä erityispiirteitä elintarvikealan yrityksen kansainvälistymiseen liittyy?

1.3 Teorettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaus

Työn teorettinen viitekehys on rajattu käsittelemään pk-yrityksen kansainvälistymistä, kansainvälistymisen operaatiomuotoja (market entry modes) ja operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä. Kansainvälistymisstrategian suunnittelu on monivaiheinen prosessi, joka pitää sisällään operaatiomuodon valinnan lisäksi päätökset markkina-alueen valinnasta sekä markkinointisuunnitelman luomisen ja implementoinnin. Aiheen laajuuden vuoksi tässä tutkimuksessa on keskitytty käsittelemään tarkemmin ainoastaan yrityksen operaatiomuodon valintaa. Tutkimuksen teorettista viitekehystä on kuvattu kuvassa 1. Tutkimuksen aihe on rajattu käsittelemään elintarviketoimialaa. Lisäksi työssä keskitytään kokoluokaltaan pieniin- ja keskisuuriin yrityksiin. Pieniksi ja keskisuuriksi yrityksiksi määritellään yritykset, joiden palveluksessa on alle 250 työntekijää ja jonka liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2020).



Kuva 1 Tutkielman teorettinen viitekehys

1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa käsitellään kahden pk-kokoisen elintarvikeyrityksen kansainvälistymispolkua ja operaatiomuodon valintaa. Tutkimuksen aineisto kerätään puolistrukturoituna teemahaastatteluna haastatteleamalla yhtä yrityksen edustajaa kummastakin yrityksestä. Haastattelurunko on molemmissa haastatteluissa sama. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu aikaisempaan pk-yritysten kansainvälistymisestä ja operaatiomuodoista tehtyyn tutkimukseen.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu viiteen lukuun. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen taustaa, sen aihe, teoreettinen viitekehys ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvussa 2 perehdytään yrityksen operaatiomuotoihin, joilla kansainvälistymistä voidaan lähteä toteuttamaan. Lisäksi kappaleessa esitellään aikaisempaan tutkimukseen perustuen operaatiomuodon valinnassa huomiioon otettavia tekijöitä. Tämän jälkeen luvussa 3 kuvataan tarkemmin tutkimuksen metodologia. Empiiriset havainnot haastattelututkimuksesta esitellään luvussa 4. Viimeisenä vastataan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja esitetään tutkielman johtopäätökset.

2. Yrityksen operaatiomuodon valinta

Operaatiomuodolla tarkoitetaan järjestelyä, jonka avulla mahdollistetaan yrityksen tuotteen, teknologian, inhimillisen pääoman, tietotaidon tai muun resurssin maahantulo uudelle markkina-alueelle. Mallit voidaan luokitella kolmeen kategoriaan: Vientiin, jaetun omistajuuden malleihin ja tytäryhtiömalleihin. (Root 1994 5-6)

2.1 Operaatiomuodot

Kun kansainvälistä toimintaa lähdetään toteuttamaan käytännössä, yritys valitsee tilanteeseen sopivan operaatiomuodon, joita ovat vienti, jaetun omistajuuden mallit ja tytäryhtiömallit. Erottava tekijä muotojen välillä on niiden sisältämän riskin, kontrollin ja joustavuuden määrä. Vienti on luonteeltaan joustavaa ja kontrollin määrä ja riskit siinä ovat vähäisiä, kun taas tytäryhtiömalleissa riskit ja kontrollin määrä ovat korkeita ja puolestaan joustavuus on vähäistä. Jaetun omistajuuden malleissa riski, kontrolli ja joustavuus sijoittuvat näiden kahden mallityypin välille. (Puusa et al. 2016, 42; Hollensen 2017, 344)

2.1.1 Vienti

Viennissä yrityksen tuote valmistetaan tietyssä maassa ja myydään sitten edelleen ulkomaisille markkinoille. Vienti voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: suoraan, epäsuoraan ja välittömään vientiin. Useimmille yrityksille vienti on ensimmäinen askel kansainvälisille markkinoille (Grunig & Morschett 2012, 122-124).

Epäsuorassa viennissä yritys hyödyntää kotimaista vientiorganisaatiota viennin toteuttamisessa (Root 1994, 57). Koska kaikki kansainvälinen toiminta tapahtuu välikäden kautta, yrityksen myynti tapahtuu käytännössä kotimaan myyntinä (Grunig & Morschett 2012, 125). Epäsuora vienti vaatii kaikista operaatiomuodoista vähiten resursseja yritykseltä. On kuitenkin huomioitava, että epäsuorassa viennissä yrityksellä on ainoastaan hyvin vähän kontrollia siitä,

miten sen tuotetta myydään ja markkinoidaan kohdemaassa. Epäsuoran viennin toteuttamiseksi yrityksellä ei tarvitse olla juuri markkinatuntemusta kohdemaasta, mutta tätä operatiomuotoa käyttäessä yritys ei myöskään pääse kerryttämään tietoa ja kontakteja kohdemaan markkinoilla. (Root 1994, 57; Hollensen 2017, 368) Epäsuora vienti voi kuitenkin olla hyvä vaihtoehto pk-yrityksille, jos yrityksellä on vain satunnaista kansainvälistä toimintaa tai jos yrityksen tuotetta myydään hyvin hajautetusti useisiin erilaisiin maihin (Grunig & Morschett 2012, 125).

Suorassa viennissä tuote myydään kohdemaassa olevien itsenäisten viennin välikäsien avulla. Näitä välikäsiä ovat esimerkiksi maahantuojat, jälleenmyyjät, myyntiedustajat ja agentit (Grunig & Morschett 2012, 126-130). Kohdemaassa sijaitsevat viennin välikädet toimivat tärkeänä linkkinä myyjän ja asiakkaan välillä maantieteellisesti erillisillä markkinoilla (Hessels & Terjesen 2010). Viennin välikäsillä on lisäksi tärkeää markkinatietämystä ja kontakteja yrityksen kohdemarkkinoilla, joka on eduksi kansainvälisessä toiminnassa. (Grunig & Morschett 2012, 130) Tämän vuoksi jakelukanavan ja oikeanlaisen yhteistyökumppanin valitseminen on yritykselle erittäin tärkeää ja niiden valinnassa on punnittava monenlaisia tekijöitä (Hollensen 2017, 373). Epäsuoraan vientiin verrattuna suora vienti tarjoaa paremman mahdollisuuden yritykselle kontrolloida toimintaa ja markkinointia kohdemarkkinoilla (Root 1994, 57). Lisäksi yritys voi itse luoda kontakteja kohdemaassa ja kartuttaa markkinatuntemusta. Kuitenkin esimerkiksi jälleenmyyjää käyttäessään yritys ei voi määrittää tuotteen loppuhintaa asiakkaalle. On myös mahdollista, että yritykselle syntyy hankaluuksia kulttuurieroista johtuen, kun käytetään paikallista kumppania vientitoiminnan apuna. (Hollensen 2017, 381)

Välittömässä viennissä puolestaan yritys myy itse tuotteensa loppuasiakkaalle kohdemaassa ja hoitaa itse vientiin liittyvät toiminnot. Myyjäyrityksellä on siis täysi vastuu omasta vientitoiminnastaan. Välitön vienti sopii tilanteisiin, jossa tuote on hyvin monimutkainen ja kallis. Esimerkiksi suuret koneet ovat tällaisia tuotteita. (Grunig & Morschett 2012, 126; Puusa et al. 2016, 42)

Viennin tunnusmerkkejä on hyvä joustavuus ja vähäriskisyys mutta myös vähäinen kontrollintamahdollisuus. Varsinkin vasta kansainvälistymistä aloitteleva yritys suosii usein vientiä

sen vähäriskisyyden vuoksi. Vientitoimintaan ei myöskään tarvitse sitoa suuria määriä yrityksen resursseja. (Puusa et al. 2016, 42; Root 1994, 53) Näiden tekijöiden vuoksi vienti on pienten ja keski suurten yritysten yleisin operaatiomuoto uusille markkina-alueille mentäessä (Hesselsin & Terjesenin 2010). Vientiä voi käyttää myös kokeilumuotoisena lyhyen tähtäimen operaatiomuotona jonka avulla testataan, olisiko yrityksen tuotteelle kysyntää tietyllä markkina-alueella. (Grunig & Morschett, 126 2012) Root (1994) kuvaakin viennin aloittamisen oppimiskokemuksen mahdollisuutena. Oppimisella on myös vaikutus koettuihin riskeihin: mitä enemmän markkinatuntemusta yrityksellä on kohdemarkkinoista, sitä vähemmän riskejä se kokee kansainvälisessä toiminnassa olevan (Root 1994, 54).

2.1.2 Jaetun omistajuuden mallit

Jaetun omistajuuden operaatiomalleihin kuuluvat yhteisyritykset ja strategiset allianssit, sopimusvalmistus, lisensointi ja franchising. (Hollensen, 2017, 388)

Yhteisyrityksessä kaksi tai useampi osapuoli omistaa yhdessä yrityksen, jossa on osapuolten välillä jaettu omistajuus. Strategisessa allianssissa puolestaan kaksi yritysosapuolta toimii yhdessä, mutta kumpikaan osapuoli ei sido omaa pääomaa tai investoi erikseen yhteistoimintaan. (Hollensen 2017, 398)

Lisensoinnin ja sopimusvalmistuksen avulla yritys voi aloittaa tuotannon kohdemaassa ilman suurta pääomapanosta. Sopimusvalmistuksessa yritys ulkoistaa tuotantonsa kohdemaahan, jossa paikallinen toimija valmistaa tuotteen. Lisensoinnissa yritys antaa kohdemarkkina-alueella toimivalle yritykselle oikeudet valmistaa patentoitua tuotettaan tai toimia tuotemerkkinsä alla rojaltia vastaan. (Hollensen 2017, 388-389) Lisensointi ja sopimusvalmistus toimivat lähes samalla periaatteella, mutta lisensoinnissa yrityksellä on tuotannon lisäksi oikeus toimia yrityksen brändin alla. Lisensointi voi liittyä tuotteen lisäksi myös prosessiin tai jakeluoikeuteen tietyllä alueella (Grunig & Morschett 2012, 134).

Franchising on operaatiomuoto, jossa yritys kehittää liiketoimintakonseptin ja vuokraa tätä konseptia edelleen toiselle yritykselle korvausta vastaan (Puusa et al. 2016, 44). Franchisingia

käytetään pääasiassa erilaisissa liikkeissä, kuten ravintoloissa, hotelleissa ja vähittäiskaupoissa, eikä niinkään tuotteissa (Grunig & Morschett 2012, 141).

Jaetun omistajuuden malleissa riskit jakautuvat kahden yritysosaapuolen välille, jolloin kansainvälistymistoimiin lähtevän yrityksen ei tarvitse kantaa kaikkea vastuuta toiminnan ylläpitämisestä. Lisäksi näissä operaatiomalleissa yrityksellä on suurempi mahdollisuus kontrolloida toimintaansa vieniin verrattuna. (Hollensen 2017, 388) Jaetun omistajuuden malleista erityisesti Lisensointi on pk-yrityksillä hyvä vaihtoehto sen vuoksi, ettei siihen tarvitse sitoa niin suurta määrää resursseja kuin muihin jaetun omistajuuden malleihin (Grunig & Morschett 2012, 133). Jaetun omistajuuden mallin etuihin lukeutuvat myös kustannusta lisäävien markkinaesteiden kiertäminen, kun tuotteen valmistus toteutetaan suoraan kohdemaassa. Kohdemarkkina-alueella toimivat yhteistyökumppanit tuovat kansainvälistä toimintaa harjoittaville yrityksille tärkeää tietoa kohdemarkkinalla toimimisesta ja voivat näin nopeuttaa kansainvälistymisprosessin etenemistä (Hollensen 2017, 398). Pk-yritykselle yhteistoiminta toisen yrityksen kanssa on tärkeä kansainvälistymisen väylä.

2.1.3 Tytäryhtiömallit

Tytäryhtiömalleihin kuuluu nimensä mukaisesti ulkomaan operaatioiden toteuttaminen tytäryhtiöiden kautta. Tytäryhtiöt voivat keskittyä esimerkiksi myyntiin, kokoonpanoon tai tuotantoon (Hollensen 2017, 424). Tytäryhtiömalleja voidaan toteuttaa acquisition- ja greenfield-sijoituksina.

Acquisitionilla tarkoitetaan jo olemassa olevan yrityksen ostamista kohdemaasta. Etuna tässä mallissa on nopea pääsy kohdemaan markkinoille, kun kohdemaan yrityksellä on jo valmiina hyödynnettävät tuotteet, teknologia ja asiakkaat. (Root 1994, 143) Ostettavalla yrityksellä voi myös olla erityisen hyvä maine tai brändi, joka hyödyttää ostajayrityksen markkinoille pääsyä ja kohdemaan markkinoilla suoriutumista. Yritysosastossa yrityksen työntekijät pysyvät usein ennallaan, jolloin ajan myötä kerrytetty ammattitaito yrityksessä pääsee säilymään. (Hollensen 2017, 429-430)

Greenfield-investoinnissa yritys puolestaan perustaa alusta alkaen uuden toimipisteen kohdemaan. Tämä malli on erityisen resursseja ja aikaa vievä. Toisaalta kokonaan uuden yrityksen perustaminen mahdollistaa uusimman teknologian hyödyntämisen ja yrityksen muokkaamisen täysin emoyhtiön omaan yrityskuvaan ja omiin vaatimuksiin sopivaksi (Hollensen 2017, 429-430; Puusa et al. 2016, 45-46)

Tytäryhtiöoperaatiot ovat tehokkaita niiden kontrollointimahdollisuuden osalta. Nämä mallit ovat kuitenkin hyvin vähän joustavia, korkeariskisiä ja vievät paljon resursseja, jonka vuoksi pk-yritykselle tytäryhtiömallien hyödyntäminen kansainvälisissä operaatioissa on hyvin haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Lu ja Beamish (2006) toteavat, että pk-yritysten ulkomaisilla tytäryhtiöillä on haasteena niiden resurssien riittämättömyys, toiminnan epäkypsyys, ja tiedon puute paikallisesta toiminnasta. Tämän vuoksi yrityksen hidas, luonnollinen laajeneminen kansainvälisille markkinoille on yleensä parempi kuin korkeariskisen tytäryhtiötoiminnan aloittaminen. Tytäryhtiöoperaatioiden hyödyntämistä täytyykin yrityksen koosta riippumatta harkita erityisen tarkasti. (Grunig & Morschett 2012, 139; Hollensen 2017, 344-345)

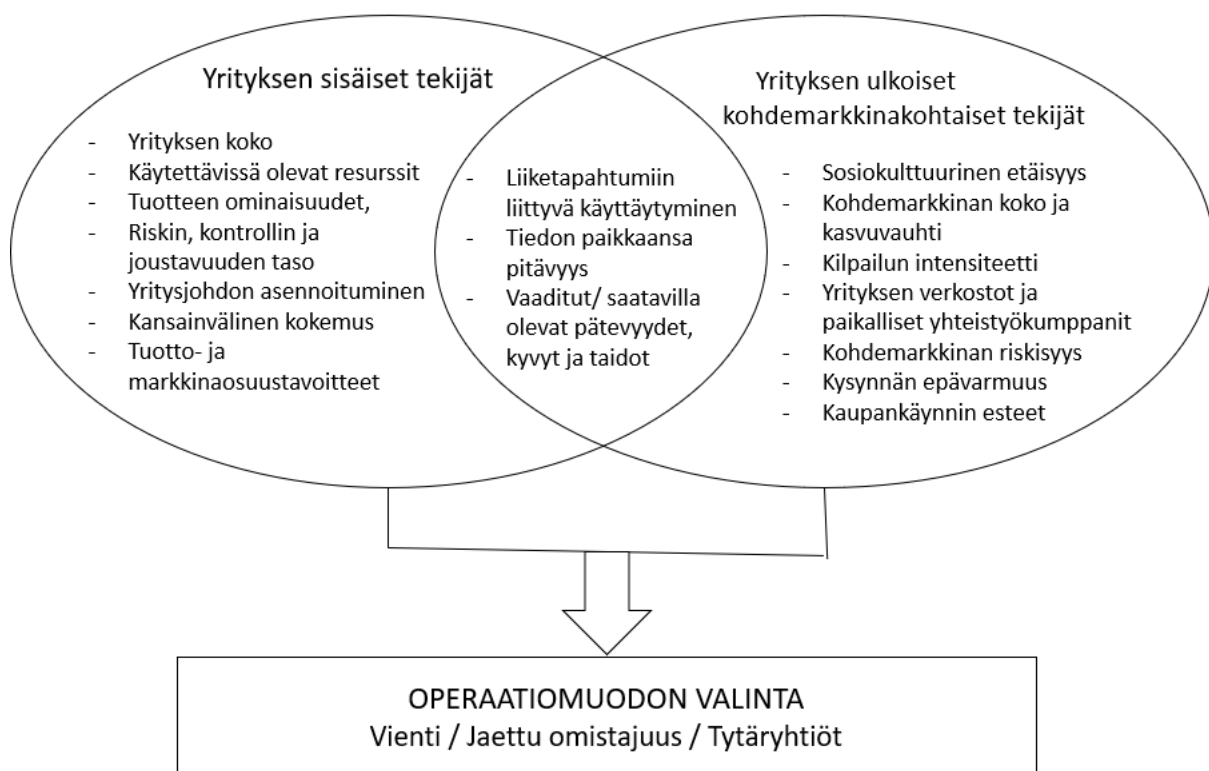
2.2 Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat tekijät

Oikeanlaisen operaatiomuodon valitseminen on yritykselle erittäin tärkeää, kun se lähtee tavoittelemaan toiminnan laajentamista uusille markkina-alueille. Monia eri tekijöitä tulisikin ottaa huomioon operaatiomuodon valinnassa, koska tämä valinta vaikuttaa merkittävästi yrityksen suorituskykyyn ulkomaan markkinoilla. (Hollensen et al. 2012) Aikaisempaan teoriaan pohjautuen yrityksen kansainvälisen operaatiomuodon valintaan vaikuttavat lukuisat yrityksen sisäiset ja kohdemarkkinakohtaiset ulkoiset tekijät.

Root (1994) on kuvannut ulkoisiin tekijöihin kuuluvaksi yrityksen koti- ja kohdemaan liittyviä elementtejä, kun taas sisäiset tekijät kattavat yrityksen tuotteeseen liittyvät ominaispiirteet sekä yrityksen käytettävissä olevat resurssit. Jatkotutkimusten myötä on kuitenkin löydetty suuri määrä muita tekijöitä, joita on operaatiomuodon valinnassa otettava huomioon, kuten muun muassa Hollensen (2017) ja Koch (2001) tutkimuksissaan toteavat. Näiden yritystä ja

kohdemarkkinoita koskevien tekijöiden lisäksi on havaittavissa lukuisia tekijöitä, joita ei voi yksiselitteisesti asettaa kumpaankaan kategoriaan.

Tässä työssä esitellään muutamia yleisimmin aikaisemmassa tutkimuksessa esiin tulleita operaatiomuodon valintaan vaikuttavista tekijöistä. Seuraavana käsitellään sisäisiä-, ulkoisia- ja näiden välimallin tekijöitä yksityiskohtaisemmin. Kuvaan 2 on koottu operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä.



Kuva 2 Operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä (mukaillen Hollensen 2017, Koch 2001, Root 1994)

2.2.1 Yrityksen sisäiset tekijät

Operaatiomuodon valintaan vaikuttavia yrityksen sisäisiä tekijöitä ovat yrityksen koko, käytävissä olevat resurssit, tuotteen ominaisuudet, riskin, kontrollin ja joustavuuden taso, yritysjohdon asennoituminen, kansainvälinen kokemus sekä tuotto- ja markkinaosuustavoitteet. (Koch 2001; Root 1994, 9; Hollensen 2017, 352)

Yrityksen koko on yksi tärkeimmistä tekijöistä operaatiomuodon valinnassa, koska yrityksen kokoon ovat läheisesti kytkettynä myös sen käytävissä olevat resurssit. Yrityksen resursseja ovat muun muassa pääoma, teknologia, tuotanto, sekä markkinointi- ja johtamistaidot (Root 1994, 14-15). Käytävissä olevien resurssien määrä vaikuttaa siihen, kuinka paljon vaihtoehtoja yrityksellä on valita tietty operaatiomuoto. Pienemmillä yrityksillä on vähäisempien resurssien puolesta rajoittuneemmat mahdollisuudet operaatiomuodon valinnassa. Yrityksen vapautteen valita tietty operaatiomuoto vaikuttavat myös toimialakohtaiset resurssivaatimukset. (Root 1994 14; Koch 2001)

Tuotteen ominaisuuksia ovat muun muassa monimutkaisuus, säilyvyys, arvotiheys, ja tuotteen erilaisuuden tuomat edut. Tuotteisiin, joissa on korkea arvotiheys, käytetään usein suoraa vientiä, kun taas tavallisten kulutushyödykkeiden valmistus on helppoa keskittää lähemmäs myyntimaata. (Hollensen 2017, 353-354) Jos tuotetta täytyy adaptoida kohdemarkkina-alueelle, suositaan usein lokaalia tuotantoa kohdemarkkinoilla. Tämä pätee myös palveluintensivisille tuotteille (Root 1994, 14). Malhotra et al. (2003) ottavat tutkimuksessaan myös huomioon sen, missä vaiheessa tuote on elinkaarellaan operaatiomuodon valinnassa. Uuden tuotteen kehitysvaiheessa ei suunnata vielä kansainvälisille markkinoille, vaan vasta sitten kun tuote on kokonaan kehitetty ja tuote on niin sanotussa kypsyyssivaiheessa (maturity phase), aletaan kansainvälistä toimintaa harjoittamaan ensisijaisesti viennin avulla.

Yrityksen on myös punnittava riskin, kontrollin ja joustavuuden suhdetta operaatiomuodon valinnassa. Jokainen näistä tekijöistä linkittyy vahvasti resurssien sitomiseen. Esimerkiksi riskisyys kasvaa sitä mukaa, mitä enemmän toimintaan täytyy käyttää yrityksen resursseja. Riskiä karttava yritys pyrkii valitsemaan toimintamallin, jossa resursseja ei tarvitse sitoa ulkomaan

toimintoihin suuria määriä. On kuitenkin huomioitava, että näissä malleissa myös tuotto-odotukset ovat usein alhaisemmat (Hollensen et al. 2012). Kontrollin taso on myös riippuvainen käytetyistä resursseista: mitä vähemmän resursseja on sidottuna toimintaan, sitä vähemmän yrityksellä on kontrollia toiminnoissaan ja päinvastoin. Kuitenkin vähäisen kontrollin myötä myös toiminnan joustavuus kasvaa. Joustavuus kuvastaa sitä, kuinka nopeasti yrityksen on mahdollista tehdä muutoksia toimintaansa. (Hollensen 2017, 355-356)

Valinnat riskin, kontrollin ja joustavuuden määrässä tehdään yrityksen johtoportaalla tasolla, joten johdon asenteet näitä tekijöitä kohtaan määrittävät hyvin paljon sitä, minkä tyyppisellä operaatiomuodolla yritys haluaa lähteä toteuttamaan ulkomaan toimintojaan. Tietyn operaatiomuodon valinnassa yrityksen johtoryhmän ja toimitusjohtajan merkitys onkin otettava huomioon. Johdon aikaisempi kokemus, strategiset päätökset, oppiminen ja onnistuminen ulkomaan markkinoilla toimimisesta vaikuttavat siihen, minkä tyyppinen operaatiomuoto halutaan jatkossa valita. (Herrman & Datta, 2002) Yrityksessä on myös tehtävä päätöksiä siitä, mitä markkinaosuutta tai tuottoa se tavoittelee ulkomaan markkinoilla, ja kuinka pitkälle aikavälille nämä tavoitteet on asetettu. Nämäkin päätökset ovat operaatiomuodon valinnassa huomioitavia seikkoja. (Koch 2001)

Kansainvälisen kokemus tarkoittaa sitä, missä määrin yritys on jo ennestään toteuttanut kansainvälistä toimintaa ja paljonko kokemusta sillä on tietyn operaatiomuodon hyödyntämisestä. Lisäksi tietämys kohdemaan asiakkaista, kilpailijoista ja markkinaolosuhteista on tärkeää kansainvälisille markkinoille pyrkivälle yritykselle (Wrona & Trapczynski, 2012). Kochin (2001) mukaan yritykset, joilla on jo huomattava määrä tietotaitoa kohdemarkkina-alueesta ja ulkomaan operaatioista ovat halukkaampia sitomaan enemmän resursseja kansainväliseen toimintaan. Tämä tapahtuu myönteisten kokemusten ja oppimisen myötä. On kuitenkin tärkeä ottaa huomioon, että kokemus tietyltä markkina-alueelta ei takaa menestystä toisella, hyvin sosiokulttuurisesti erityyppisellä markkinalla (Dow & Larimo 2009).

2.2.2 Yrityksen ulkoiset, kohdemarkkinakohtaiset tekijät

Kohdemarkkinakohtaisia ulkoisia tekijöitä operaatiomuodon valinnassa ovat sosiokulttuurinen etäisyys, kohdemarkkinan koko ja kasvuvauhti, kilpailun intensiivisyys, yrityksen verkostot ja yhteistyökumppanit, kohdemarkkinan riskisyys, kysynnän epävarmuus ja kaupankäynnin esteet. (Koch 2001; Root 1994, 9; Hollensen 2017, 352; Ulrich 2014)

Sosiokulttuurinen etäisyys tarkoittaa, kuinka samanlaisia kieli, kulttuuri, yhteiskuntarakenne sekä yrityskäytännöt ovat kohdemaassa verrattuna yrityksen kotimaahan (Root 1994, Hollensen 2017, 354). Osa sosiokulttuurisen ympäristön aspekteista nähdään merkittävämpänä määrittäjänä operaatiomuodon valinnassa. Dow ja Larimo (2009) esittävät, että erot maan uskonnossa ja demokratian tasossa ovat merkittävämpiä tekijöitä markkinoillemenomallin valinnassa kuin esimerkiksi erilainen kieli yrityksen koti- ja kohdemaan välillä. Rootin (1994) mukaan yritykset lähtevät kansainvälistymään usein ensin kulttuurillisesti läheisille markkina-alueille. Sosio-kulttuurisesti kotimaasta poikkeaville markkina-alueille kansainvälistyessä yritykset suosivat yleensä joustavia malleja (Quer et al. 2017).

Kohdemarkkinoiden koko ja kasvuvauhti ovat hyvin oleellisia mallinvalinnassa, koska ne kuvastavat yritykselle myös markkinoiden potentiaalia (Ulrich et al. 2014). Suurilla, kasvavilla markkinoilla on enemmän resursseja, joka tarjoaa myös yritykselle enemmän kasvu- ja toimintamahdollisuuksia. (Hollensen 2017 354-356) Kochin (2001) mukaan markkinoille, joissa kasvu on nopeaa mutta ei välttämättä pitkäaikaista, kannattaa yrityksen suunnata niille mahdollisimman nopeasti vientimallien avulla.

Myös kilpailun intensiteetti markkina-alueella on huomioitava. Mitä kovempaa kilpailu markkina-alueella on, sitä riskisempää on tuottojen saaminen. Vahvasti konsentroituneet markkinat puolestaan johtavat siihen, että viennin välikäsiä ei ole tarpeeksi saatavilla. Viennin välikädet kohdemaassa, kuten jakelukumppanit, ovat erittäin tärkeitä vientitoiminnan onnistumisen kannalta. (Hollensen 2017 354-356)

Yrityksen verkostot ovat myös erittäin tärkeässä osassa operaatiomuodon valinnassa. Hollensen et al. (2012) toteavat, että verkostoista on apua yrityksen kilpailuedun kasvattamisessa. Verkostojen kautta yritys voi myös kasvaa ilman varsinaista omistussuhdetta. Paikallisesta kumppanista on yritykselle myös etua paikallisilta uhilta suojaautumisessa ja kasvun kannalta tarpeellisten markkinointiresurssien hankkimisessa. Mitä tiiviimpi paikallisten yhteistyökumppaneiden verkosto on, sitä todennäköisemmin yritys on halukas lähteä toteuttamaan kansainvälistä toimintaansa yhteistyössä.

Kohdemarkkinan riskisyyteen liittyvät kohdemaan poliittiset, taloudelliset, lailliset ja sosiaaliset tekijät. Riskisyys ja markkinoiden epävarmuus tuovat yritykselle halua olla mahdollisimman joustava toiminnoissaan, luottaa paikalliseen toimijaan tai yksinkertaisesti vältellä mahdollisia kansainvälistymisen myötä tulevia hankaluuksia kohdemaassa. (Quer et al. 2007) Kysynnän epävarmuus voidaan myös nähdä osana kohdemarkkinan riskisyyttä ja niin ollen vaikuttavan operaatiomuodon valintaan. Jos kysyntä on epävarmaa, on sen vaihtelua hyvin hankalaa ennustaa, jonka vuoksi kansainvälistymistä maihin, joissa kysynnän vaihtelua esiintyy paljon, pidetään riskisenä ja epähoukuttelevana (Ulrich et al. 2014).

Kaupankäynnin esteitä ovat muun muassa tullit ja tariffit, kiintiöt, kohdemaan hallituksen määräykset, tuote- ja kauppasäännökset sekä markkinoiden luonnolliset esteet. (Koch 2001; Hollensen 2017, 355) Nämä esteet hankaloittavat yrityksen pääsyä uusille markkinoille, eivätkä ne ole helposti kierrettävissä. Kuitenkin päätökset toimimisesta esimerkiksi Euroopan Unionin sisämarkkina-alueella lieventävät näiden esteiden vaikutusta kaupankäyntiin. (Gruning & Morschett 2012, 173)

2.2.3 Muut tekijät

Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden lisäksi voidaan luokitella kansainvälisen operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä, jotka eivät kuulu selkeästi kumpaankaan kategoriaan ja sijoittuvat näiden välille. Tällaisia tekijöitä ovat liiketapahtumiin liittyvä käyttäytyminen (Hollensen 2017 357), tiedon paikkaansa pitävyys sekä pätevyys, kyvyt ja taidot, joita vaaditaan tai mitä on saatavilla operaatiomuodon toteuttamisessa (Koch 2001).

Liiketapahtumiin liittyvään käyttäytymiseen sisältyvät hiljainen tieto toiminnasta, opportunistinen käyttäytyminen ja transaktiokustannukset. Jos yrityksen toimintaperiaatteissa on paljon hiljaista tietoa, on tämän tyyppistä tietoa hankala siirtää edelleen toisille osapuolille ja näin ollen vientimallien hyödyntäminen voi olla haastavaa. (Hollensen 2017, 457-358) Transaktiokustannukset puolestaan viittaavat myyjän ja ostajan välillä tapahtuviin kustannuksiin. Näitä ovat ennen liiketapahtumaa tapahtuvia, kuten sopimusten suunnittelusta ja neuvotte- luista syntyvät kustannukset sekä liiketapahtuman jälkeen tapahtuvia kustannuksia, johon si- sältyvät sopimusten täytäntöönpanosta ja valvonnasta syntyvät kustannukset. Yrityksen ta- voitteena on valita toimintamalli, jossa transaktiokustannukset ovat mahdollisimman vähäi- set. (Malhotra et al. 2003)

Erimielisyyksiä ja kitkaa osapuolten välillä selittää opportunistinen käyttäytyminen, joka tar- koittaa pelkistettynä yrityksen oman edun tavoittelua. Opportunistiseen käyttäytymiseen liit- tyvät esimerkiksi vääristymät tiedonvaihdossa sekä vilpillinen toiminta. Tätä toimintaa estääk- seen yritysten täytyy sopia tapoja yhteistyökumppaneidensa kanssa suojatakseen liiketoimin- taansa. (Hollensen 2017 90-91, 357-358)

Operaatiomuodon valinnassa paikkaansa pitävä tieto kohdemarkkinoista on erittäin tärkeää, jotta yritys kykenee tekemään oikeanlaisia päätöksiä ja vertailuja. Tiedon vanheneminen tai puolueellisuus tekee kohdemarkkinoiden ja operaatiomuotojen vertailemisesta hyvin hanka- laa, ellei mahdotonta. (Koch 2001)

Oikeanlaisilla pätevyyksillä, kyvyillä ja taidoilla ei tarkoiteta ainoastaan yrityksen sisäisiä val- miuksia, vaan myös sitä, miten kohdemarkkinaympäristö mahdollistaa näiden tekijöiden toi- meenpanon. Yksittäisten kykyjen, pätevyksien ja taitojen tärkeys riippuu hyvin vahvasti kon- tekstista, kuten esimerkiksi yrityksen tuotteen tuoteryhmästä ja yrityksen strategisista tavoit- teista. (Koch 2001)

3. Tutkimusmetodologia

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat yksittäinen tapahtuma tai tarkasti rajattua tapahtumakokonaisuus. Kiinnostuksen kohteena tapaustutkimuksessa ovat usein prosessit. Tapaustutkimuksena toteutettavan tutkimuksen tavoitteena on lisätä syvällistä ymmärrystä tietystä ilmiöstä, ei niinkään luoda yleistettävää tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Laadullinen tapaustutkimus sopii hyvin tutkimaan tämän kandidityön aihetta pk-elintarvikeyritysten kansainvälistymisestä.

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään tutkimuksessa haastatteluita. Tämä aineistonhankinnan menetelmä soveltuu parhaiten tapaustutkimukseen. Tutkimushaastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään kaikille haastateltaville samat tai lähes samat kysymykset, joihin haastateltava vastaa omin sanoin (Eskola 2008, 86). Teemahaastattelussa haastattelu kohdistetaan tiettyihin ennalta valittuihin teemoihin, joita käsitellään tarkentavien kysymysten avulla. Haastatteluiden tavoitteena on löytää tutkimuksen tarkoitusta tukevia, merkityksellisiä vastauksia, joiden avulla pystytään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Aineiston analyysimenetelmänä käytetään tutkimuksessa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin tarkoituksena on tutkimusaineiston tiivistäminen ja sen luokittelu ja teemoittaminen. Aineiston väliltä pyritään myös löytämään yhtäläisyyksiä ja eroja. Tutkimushaastattelut litteroitiin sisällönanalyysin helpottamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 5, 79; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Haastatteluissa esille tulleet tekijät on jaoteltu analyysissä asetettujen tutkimuskysymysten mukaan teemoihin: operaatiomuodon valintaan vaikuttaviin tekijöihin, kohdemarkkina-alueeseen liittyviin tekijöihin sekä elintarvikealaan liittyviin tekijöihin.

Tutkimushaastattelut toteutettiin etänä, toinen puhelimitse ja toinen Microsoft Teams -palvelussa ja ne nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Molemmat haastattelut olivat kestoaltaan noin 45 minuuttia. Yrityksestä A haastateltiin tutkimukseen vientijohtajaa ja yrityksestä B toimitusjohtajaa. Haastattelukysymykset löytyvät tutkimuksen liitteistä ja ne olivat samat molemmille haastateltaville.

4. Elintarvikealan pk-yrityksen kansainvälistyminen ja operaatiomuodon valinta

Tässä luvussa perehdytään haastattelututkimuksessa saatuihin huomioihin elintarvikealan pk-yrityksen kansainvälistymisestä ja operaatiomuodonvalinnasta. Operaatiomuoto kuvaa sitä, miten yrityksen kansainvälinen toiminta on toteutettu käytännössä.

4.1 Elintarviketoimiala Suomessa

Elintarviketeollisuus jakautuu kahteen päätoimialaan: elintarvikkeiden ja juomien valmistukseen. Elintarvikkeiden valmistus koostuu edelleen yhdeksästä ja juomien valmistus seitsemästä alatoimialasta. Elintarviketeollisuus on Suomen neljänneksi suurin teollisuudenala tuotannon arvolla mitattuna. Tuotannon liikevaihto vuonna 2019 oli noin 11 miljardia euroa. (Hyrylä 2019) Elintarviketeollisuus työllistää suoraan yli 38 000 henkilöä, mutta kun välillinen työllisyysvaikutus otetaan mukaan, luku on noin 340 000 henkilöä (Elintarviketeollisuusliitto 2020b). Elintarviketoimialalla toimivia yrityksiä on Suomessa yhteensä noin 1800 (Maa- ja metsätalousministeriö 2018). Toimiala on myös hyvin pienyritysvaltainen, lähes 62 prosenttia elintarvikealalla toimivista yrityksistä työllistää alle 5 henkilöä (Elintarviketeollisuusliitto 2020).

Elintarviketeollisuuden liikevaihdosta noin 15% eli noin 1,7 miljardia euroa on lähtöisin viennistä (Hyrylä 2019). Vienti on ollut elintarviketoimialalla voimakkaassa kasvussa viimeisen vuoden aikana: vuonna 2019 elintarvikevienti kasvoi yli 13 prosenttia edellisvuodesta. Eniten vienti lisääntyi Kiinaan, Saksaan ja Etelä-Koreaan. (Wrang 2019) Suositun elintarvikeviennin kohdemaana oli vuonna 2019 Ruotsi, joka kattoi noin 19% kokonaisviennistä. Seuraaviksi suurimpia vientimaita olivat Viro, Saksa, Venäjä ja Kiina. Näiden viiden kohdemaan osuus kokonaisviennistä oli vuonna 2019 noin 45 prosenttia. Yhteensä noin kaksi kolmasosaa elintarvikeviennistä kohdistui EU-alueelle. Suurin viennin tuoteryhmä oli sekä vuonna 2018 että 2019 maitotaloustuotteet. Näiden lisäksi alkoholijuomat, kala- ja lihatuotteet olivat merkittäviä

vientituoteryhmiä. (Elintarviketeollisuusliitto 2020) Suomen suurin elintarvikeviejä Valio kattaakin yksinään noin neljänneksen koko alan viennistä (Hyrylä 2019). Noin 16 prosenttia elintarvikealan pk-yrityksistä harjoittaa kansainvälistä toimintaa, mutta tavoitteena on rohkaista yhä suurempaa määrää yrityksiä kansainvälistymään ja jo kansainvälisillä markkinoilla toimivia yrityksiä kasvattamaan ja kehittämään jo olemassa olevaa toimintaa (Wrang 2019).

4.2 Case-yritykset

Tutkimuksen kohteena olevia yrityksiä käsitellään tässä tutkimuksessa anonymisti. Tämän vuoksi yrityksistä käytetään nimitystä yritys A ja yritys B sekä haastateltavista haastateltava A ja haastateltava B. Molemmat yritykset ovat kokoluokaltaan pk-yrityksiä ja toimivat elintarviketeollisuuden alalla. Molemmat yritykset käyttävät suoraa vientiä operaatiomuotoaan, mutta jakelukanavissa on eroja. Kummankin yrityksen tuotteita myydään vähittäiskaupoille ja horeca-sektorille. Lisäksi yritys B tekee kauppaa food service- ja elintarviketeollisuuden segmenteillä.

4.2.1 Yritys A

Yritys A on perustettu vuonna 2010 ja se on toiminut nykyisessä formaatissaan vuodesta 2016 lähtien. Yritys A tuottaa yksinkertaisista raaka-aineista valmistettuja kasviproteiinituotteita ja yrityksen tuotteita myydään kahdella eri brändillä. Vuonna 2019 yritys myytiin ulkomaiselle säätiömuotoiselle omistajalle. Yritys A on kuitenkin itsenäinen Suomessa toimiva osakeyhtiö, jonka vuoksi se täyttää pk-yrityksen kokoluokan määritelmän. Vuonna 2019 yrityksen liikevaihto oli noin 6,5 miljoonaa euroa.

Yrityksessä A kansainvälinen toiminta on aloitettu vasta hiljattain. Ensiaskeleet kansainväliseen toimintaan on aloitettu vuonna 2017 viennillä Ruotsiin ja Alankomaihin. Tällöin tuotteistus oli kuitenkin nykyisestä poikkeava ja haastateltava A kuvaakin näitä yrityksen kansainvälistymisen ensiaskeleita *”harjoituksiksi ja opin paikoiksi”*. Vuonna 2019 yritys lähti toteuttamaan vientiä Japaniin toisella nykyisistä brändeistään ja samana vuonna toisella brändillä Iso-Britanniaan sekä Puolaan. Tavoitteena yrityksellä on myös avata Ruotsin markkinat uudelleen

vuoden 2020 aikana ja sinne yritys tähtää pakastetuotteiden avulla, jotka eivät kuitenkaan kuulu yrityksen pääasiallisiin tuotteisiin. Yritys A:n säätiömuotoisella omistajalla on liiketoimintaa Norjassa, Ruotsissa, Suomessa ja Isossa-Britanniassa, joten haastateltava A mainitsee myynnin Ruotsiin ja Isoon-Britanniaan olevan konsernin sisäistä myyntiä.

Vientitoiminta ja kansainvälinen kauppa on yrityksen A strateginen painopiste tulevaisuudessa. Yrityksen tavoitteena on, että merkittävin kasvu tulisi viennistä. Tavoitteena yrityksellä on myös kasvattaa yhteistyökumppaniverkostoa, jossa olisi mukana noin kymmenen keski-suurta toimijaa samalla painoarvolla, pääosin Euroopan alueella. Koska yritys on vasta kansainvälistymisensä alkutaipaleella, on sen kohdennettava resurssejaan ja fokuoitava toimintaa mahdollisimman tehokkaasti.

Yritys A toteuttaa vientiä kohdemaahan paikallisen jakelijan avulla. Yrityksen tuotteita myydään vähittäiskauppa- sekä horeca sektoreille. Yritys A valmistaa tuotteensa Suomessa, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Haastateltava A kutsuu kotimarkkinakaupaksi yrityksen toimintaa maissa, joissa konsernilla on toimintaa, eli Ruotsi ja Iso-Britannia lukeutuvat tähän yritys A:n niin sanottuun kotimarkkina-alueeseen. Valmistetut tuotteet kuljetetaan Suomesta vakuumpakkauksissa kohdemaahan, jossa tuotteet pakataan uudelleen kuluttajapakkauksiksi ja välitetään edelleen vähittäiskaupalle. Vakuumpakattu tuote on valmis tuote myytäväksi horeca-sektorille. Puolan markkinoilla toiminta menee pitkälti samalla tavalla kuin kotimarkkinakaupassa, mutta Puolassa vähittäiskaupatoiminta on vasta vireillä.

Pääsääntöisesti jos yrityksen lokaali asiakas valitsee kumppanikseen vähittäiskaupan, niin asiakkaan ratkaistavissa on tuotteen uudelleenpakkaus ja tarvittaessa myös uudelleenbrändäys. Japanin markkinoilla yritys toimii hyvän yhteistyökumppaninsa kautta ja tuotteet on räätälöity erikseen Japanin markkinoille asiakkaan toiveesta. Myös pakkaukset Japaniin tehdään Suomessa, mutta haastateltava A kuvaa tätä mallia ”*uniikiksi kokeiluksi*” ja ”*poikkeus caseksi*”. Yrityksellä on kiinnostusta lisätä yhteistoimintaa paikallisten kumppanien kanssa tulevaisuudessa ja haastateltava A mainitsee myös kiinnostuksen ”*private-label*”-tuotantoon.

4.2.2 Yritys B

Yritys B on perustettu vuonna 1999. Se on teollinen marjoja, hedelmiä ja vihanneksia jalostava yritys, jonka tuotteisiin kuuluvat mehut, mehutiivisteet, nektarit, välipalajuomat, smoothiet ja soseet. Yritys on muodoltaan osakeyhtiö ja se toimii Suomessa. Vuotuinen liikevaihto yrityksellä on noin 8 miljoonaa euroa.

Yrityksessä B kansainvälistymisellä on jo suhteellisen pitkä historia. Suomen lähialueille Viroon ja Venäjälle on tehty vientiä jo noin kymmenen vuotta. Lisäksi yrityksen historiaan on mahtunut erilaisia vientikontakteja ja -kokeiluja. Noin 3 vuotta sitten yritys päivitti strategiansa ja toimintasuunnitelmansa, joihin yritys kirjasi tahtotilansa viennin kasvattamiseksi. Strategiamuutoksen myötä yritys lähti viemään tavoitteitaan käytäntöön Tekesin (nykyisin Business Finland) Kiito- hankkeen avulla. Hankkeen avulla yritykselle määritettiin kohdemarkkina-alueet, joiksi muotoutuivat niin kutsuttu Itämeren alue eli Pohjoismaat, Baltian maat, Puola ja Venäjä, sekä näiden lisäksi Aasian maista Kiina, Hong Kong, Taiwan, Japani ja Etelä-Korea.

Yritys B:n uudistetussa strategiassa on asetettu viennille hyvin selkeä tavoite: 25-40 prosenttia yrityksen liikevaihdosta pitäisi olla lähtöisin viennistä vuoteen 2025 mennessä. Tällä hetkellä viennin osuus liikevaihdosta on yrityksellä hiukan alle 10 prosenttia. Lisäksi haastateltava B mainitsee yrityksen tulevaisuuden tavoitteiksi yrityksen aseman vahvistamisen, oppimisen ja toiminnan ”*step by step – laajentamisen*”, kun yrityksellä on selkeä kassavirta:

”Et jos me onnistutaa nyt Itämeren ympäristös ja Aasias, niin totta kai me lisätää resursseja ja panoksia, kun saadaa tulovirtaa, et ei niitä voi vaan kotimaan myynnistä viedä. Sit katotaa, varmaa seuraava haaste on Saksan markkinat tai saksankielinen alue.”

Yritys B käyttää vientiä operaatiomuotonaan, mutta jakelukanavat kussakin maassa vaihtelevat hiukan. Haastateltava B antaa esimerkiksi Hong Kongin, jossa yrityksen tuotteita ostaa suoraan supermarketketju. Baltiassa puolestaan toimii maahantuojaj/myyntiyksikkö, joka operoi sekä vähittäiskauppa että horeca puolella. Yritys B on kuitenkin itse jokaisessa kohdemaassaan vastuussa tuotteen tuotemerkistä ja brändistä. Yritys pakkaa tuotteensa pääasiassa tehtaal-

laan Suomessa, mutta yrityksellä on myös hiukan alihankintaa, yksi suomalainen ja yksi ulkomainen kumppani, jotka hoitavat osan annospakkauksiin pakkaamisesta. Yritys B ei ole lähtenyt hyödyntämään kotimaista vientiorganisaatiota, vaan toiminta on järjestetty nykyorganisaation ja myynnin kautta. Yritys B:n tuotteita myydään lisäksi muutamassa suuressa nettikaupassa ulkomailla sekä myös Suomessa.

4.3 Operaatiomuodon valintaa ohjaavat tekijät

Yrityksen resurssit ja strategia

Operaatiomuodon valinnassa haastateltava B painottaa, että käytännön toteutus lähtee yrityksen strategiasta. Yrityksen resurssit määrittävät kuitenkin ensi sijassa sen, millaisella operaatiomuodolla ulkomaan markkinoille voidaan lähteä. Haastateltava B:n mukaan:

”Me ei olla lähetty siihen, että perustetaan Yritys B Hong Kongiin ja Puolaan Varsovaan ja Tukholmaan. Se on yks tapa mitä isot yritykset tekee. Mut sit tarvii äkkii puolen miljoonan tai miljoonan budjetin.”

Myös haastateltava A:lla on vahva näkemys strategian ja resurssien merkityksestä:

”--Kyllähän niinku niin pienille kuin isoillekin viejille niin keskeistä on tietysti se, että on strateginen näkemys siitä, että missä asemassa vienti ylipäättään yrityksessä olevan, ja sitten vielä olennaisempi osa on se että miten se on resursoitu tai miten se meinataan resursoida.”

Yrityksessä A toimintaa täytyy kohdistaa tietyille tarkasti valituille alueille resurssien rajallisuuden vuoksi. Yksinkertainen kansainvälistymisstrategia on haastateltava A:n mielestä hyvä varsinkin pienemmän kokoluokan yritykselle:

”--Nyt kun meillä tää sertifiointi on valmis, tuotteen säilyvyys alkaa olla kunnossa ja kaikki tälläset perusfundamentit, niin nyt selkeesti pitää tehdä niin että fokusoidaan, fokusoidaan... Niin markkinoiden suhteen, kun sitten mahdollisten partnereiden suhteen. Fokusoidaan myös tuotteiden suhteen mitä me halutaan viedä. Tälläselä pienelle yritykselle se 'keep it simple' strategia on äärimmäisen hyvä koska resurssit on rajalliset.”

Yhteistyökumppanit

Haastateltava A tuo esille, että paikalliset yhteistyökumppanit ovat yksi oleellisimmista asioista, kun yritys valitsee operaatiomalliaan kansainvälisille markkinoille:

”Käytännössähan yks keskeisimmistä asioista on tietysti partnereiden valinta, paikallisten partnereiden valinta --- Eli se on oikeestaan niinku tärkein asia.”

Haastateltava B myös toteaa, että kohdemaissa tehdään ”kova työ” eli myynti, markkinointi ja viestintä asiakasrajapinnassa, jonka vuoksi oikeanlaisten kumppanien ja jakeluteiden löytäminen on äärimmäisen tärkeää. Jakelukumppanin merkitys korostuu myös siinä, että kansainvälistyessä yrityksen brändi on tärkeää saada kohdemaassa tunnetuksi. Haastateltava B pitää myös tärkeänä paikallisille kumppaneille annettavaa koulutusta ja tukea:

”Et pitää löytää tavalla tai toisella valittu setuppi kohdemaahan me ei pystytä täältä sit kuiteskaa tekemää sitä lopullist työtä. Siin on kielitaito, siin on kulttuuri, paikalla olo ja ymmärtäminen. Ja me ollaa valittu se tie et me ollaa hankittu jakelijat, jakelukanavat, kussain maassa ne vähän vaihtelee.”

Molemmat haastateltavat mainitsevat Business Finlandilta saatavan tuen kansainvälistymispolullaan. Business Finlandin kautta yritysten on mahdollista saada apua ja tietoa maakohtaisista tekijöistä ja potentiaalisista yhteistyökumppaneista kohdemaassa. Tämän lisäksi Business Finland edistää yritysten verkostoitumista ja uusien kontaktien luomista muihin alan tekijöihin. Haastateltava B mainitsee myös alan messut hyväksi verkostoitumisväyläksi.

Jakelutien valinta, logistiikka, tuotteeseen liittyvät tekijät

Haastateltava B kertoo, että jakelutien valinta sekä vientisalkun, eli oikeanlaiset tuotteet kulkekin markkinalle, ovat avainasemassa:

”Jakelutie on se käytännön ykkönen mutta sitte sul täytyy olla tuotesalkku missä pystyt antamaan lisäarvoa. Tuotteita, jotka on erilaisia, positiivisesti erilaisia, niil pitää olla joku tarina ja koti ja lähtökohta.”

Haastateltava A mainitsee, että kaupankäynnin perusasiat, kuten logistiikan toimivuus ja tuotteen liittyvät tekijät tulee ottaa huomioon operaatiomuodon valinnassa:

”Ihan perusasiat eli logistiikka, logistiset ratkaisut, tuotteiden säilyvyysajat, sopiva hinnoittelu, ihan normaali kuviot niin tottakai pitää myös ja on pitänyt huomioida.”

Kaupankäynnin esteet, yrityksen kilpailukyky

Operaatiomuodon valintaan vaikuttavista esteistä kysyttäessä haastateltava B mainitsee lain-säädännön, joka poikkeaa jokaisessa maassa, EU-alueella ei kuitenkaan näitä kaupankäynnin formaaleja esteitä ole. Lisäksi mainitaan yrityksen kilpailukyvyyn ja hinnoitteluvoiman huomiointi kohdemaassa.

Riskit

Kansainvälisessä kaupankäynnissä on omat riskinsä, jotka täytyy ottaa huomioon yrityksen suunnitellessa kansainvälistymistä ja toimintaa toteuttaessa. Molemmat haastateltavat mainitsevat taloudellisiin ja rahoituksellisiin tekijöihin liittyvät riskit. Esimerkkeinä mainitaan valuuttariskit, luottotappioriskit ja maksuehtoihin liittyvät riskit. Haastateltava B toteaa, että luotolla myynnin kanssa täytyy olla alussa hyvin varovainen. Haastateltava A puolestaan mainitsee, että yritys on hyödyntänyt luottovakuuttamista viennissä.

Talouteen liittyvien riskien lisäksi haastateltava B tuo esille kansainväliseen toimintaan liittyvät kaupalliset riskit ja maariskit, joihin kumpaankin sisältyy monia eri tekijöitä. Haastateltava B mainitsee myös, että toimintaan käytettävä aikakin voidaan luokitella riskiksi, koska vientitoiminnan aloittaminen on hidas prosessi. Sekä haastateltava A:n että B:n puheissa ilmenee kohdemaan paikallisen protektionismin riski. Haastateltava A:n mukaan:

” --Tietysti nyt eletään poikkeuksellista aikaa ja tässä tietysti yks tällänen riski saattaa olla realisoitumassa tälläessä globaalissa kaupassa, että voi olla, että markkinat hetkeksi keskittyy sisämarkkinoihin ja omaan tuotantoon.”

Haastateltava B tuo esille jakelutiehen ja paikallisiin kumppaneihin liittyvät riskit. Paikallisen kumppanin on oltava luotettava ja sen on oltava halukas rakentaa yhteistyösuhdetta. Yrityksen B kansainvälistymispolulle on osunut myös huijareita, jotka ovat yrittäneet varastaa yrityksen brändiä. Tämän vuoksi yritys kiinnittää paljon huomiota siihen, että jakelukumppani on todella tunnettava hyvin. Haastateltava A puolestaan mainitsee, että yhteistyökumppaneiden avulla on mahdollista hajauttaa riskejä ja taata tuotteille parempi toimitusvarmuus.

Haastateltava A mainitsee toisaalta riskiksi sen, jos yritys ei kykene kasvattamaan vientitoimintaansa haluamallaan tavalla:

”Toisaalta me ollaan niinku niin varhasessa vaiheessa vasta viennin osalta menossa, kun ollaan rehellisyyden nimissä vasta ensimmäisiä steppejä otettu ja ottamassa... Että meillä se tavallaan suurin riski on niinku siinä että jos emme pystyisi avaamaan uusia asiakkuuksia, uusia vientimarkkinoita lähivuosina niin se on niinku suurin riski.”

4.4 Markkina-alueiden eroavaisuudet

Erityyppisillä markkinoilla toimiessa yritysten on otettava huomioon monia hyvin monenlaisia tekijöitä. Haastateltava B mainitsee, että jokaisessa maassa on valittava haluttu asiakassegmentti. Hän antaa esimerkiksi, että pohjoismaissa on hyvin jäsentynyt ja keskittynyt food service-ala. Jos taas maan vähittäiskauppatoiminta on modernia, on yritys halukas operoimaan tällä segmentillä:

”Se on niinku maakohtaisesti haettava ne segmentit mistä löytyy se ammattilainen ja jakeluverkosto ja sit asiakaspotentiaali. Et se ei oo ollenkaa sama kaikis maissa. Aasia on ihan oma luku. Osittain painottuu niinku oon sanonu retailiin ja osittain on horeca, food service mukana ja osittain sitte elintarviketeollisia kontakteja.”

Tullikäytännöt ovat yksi selkeimmistä vientiin vaikuttavista eroista markkina-alueiden välillä. Haastateltava A toteaa tullihyväksyntämenettelyiden olevan Aasian markkinoille erittäin tärkeitä, jonka vuoksi tämän alueen markkinoille menoon täytyy varata riittävästi aikaa ja varautua

viivästyksiin. Myös valtion tasoiset maakohtaiset kauppasopimukset on oltava EU:n ulkopuolisiin maihin mentäessä kunnossa. Haastateltava B mainitsee, että Japanin markkinoilla hankaluuksia on tuonut ”*vahva japanilainen protektionismi*”, tarkemmin määriteltynä paikalliset vaatimukset siitä, millä tavoin tuote pitäisi käsitellä, jotta se hyväksyttäisi paikallisille markkinoille tietyllä tullimenettelyllä. Haastateltava B toteaa myös, että Venäjän markkinoille puolestaan tarvitaan sertifiointit ja lisäksi vaatimuksia on esimerkiksi tuotteiden päällyserkintöjen osalta. Molemmat haastateltavat mainitsevat tullikäytänteiden ja säädösten yhtenevyyden EU:n sisämarkkina-alueella. Haastateltava A kertoo toiminnan EU-alueella olevan huomattavasti helpompaa ulkomarkkinoihin verrattuna, kun erillisiin tullimuodollisuuksiin ei tarvitse kiinnittää huomiota. Yritys A on myös saanut tuotteelleen Euroopan sisällä hyväksynnän, jonka vuoksi Euroopan alueelle markkinoiden avaaminen on helppoa ja joustavaa.

Molemmat haastateltavat mainitsevat, että markkinoiden välillä vallitsevat kulttuurierot kuluttajakäyttäytymisessä on opittava ymmärtämään. Haastateltava A mainitsee, että kohdemaan kuluttajakäyttäytymisen yleispiirteet on tunnettava esimerkiksi siinä mielessä, suosi taanko kohdemaassa tuore- vai pakastetuotteita. Tällä on vaikutusta myös yrityksen toimitusketjuratkaisuihin. Haastateltava B kertoo, että tuotteiden maut ja raaka-aineet täytyy valita kohdemaan kuluttajien mieltymysten mukaisesti:

”--Venäläiset ei tykkää happamasta, et ne halua sokerii siihe (tuotteeseen) -- ja ruotsalaiset rakastaa puolukkaa enemmän ku mustikkaa ja baltialaiset tykkää tyrnistä niiku kiinalaisetki ja venäläisetki. On erilaisii kulttuuri ja makueroja, ne pitää vaa oppiii ymmärtämään.”

Yrityksessä A kuluttajakäyttäytymisen tuntemuksen merkitys korostuu, koska yrityksen tuotteet ovat vielä monelle markkinalle uusia kasviproteiinituotteita. Haastateltava A kertoo, että eri markkinat ovat eri vaiheessa siinä, kuinka kokeilunhaluisia asiakkaat ovat tämän kaltaisia tuotteita kohtaan. Markkinoilla, joissa kuluttajat ovat tottuneet syömään paljon lihaa, kuluttajat eivät ole halukkaita siirtymään ensimmäisten joukossa kasviproteiinituotteisiin, mutta tietoisuuden lisääntymisen myötä erot markkina-alueittain kapenevat. Haastateltava A mainitsee kasviproteiinituotteille otollisimmiksi markkinoiksi Iso-Britannian, Suomen ja Alanko-

maat. Lisäksi hän mainitsee, että maakohtaisia tekijöitä ratkaisevampaa ovat kaupunkikohtaiset tekijät. Esimerkiksi kaupunkeja, joissa on paljon opiskelijoita, pidetään potentiaalisina, koska tämä ryhmä mielletään uusien asioiden omaksujiksi:

”Ja sitte oikeestaan voi sanoa, että ehkä tämäntyyppisten tuotteiden osalta vielä, että se ei ehkä ole niinkään olennaista missä maassa ollaan, mutta ehkä se ratkasee, että missä kaupungissa ollaan. Et niinku heitetään vaikka näin esimerkiksi Puolassa Varsova on niinku Berliinin ohella yks tällasia kasviproteiinigenren edistyneimpiä alueita Euroopassa.”

Haastateltava B mainitsee myös kielierojen merkityksen kaupankäynnissä, hänen mukaansa Venäjällä ja Saksassa kohdemaan kielellä toimiminen olisi erittäin hyvä asiakasrajapinnassa. Kieliasioissa jakelukumppanit ovatkin tärkeä apu. Haastateltava B on lisäksi sitä mieltä, että jakelukumppanilla on tärkeä tehtävä viestiä Suomi-brändiä tukevaa tarinaa puhtaasta luonnosta ja vedestä ja maailman onnellisimmasta kansasta.

Positiivisista Suomeen liittyvistä mielikuvista on myös haastateltava A:n mielestä hyötyä. Haasteiksi ulkomaisilla markkinoilla haastateltava A mainitsee nimittäin kohdemaan kuluttajien halun suosia ykkösvalintanaan paikallisia kotimaisia tuotteita. Hän kuitenkin kuvaa Suomen olevan *”sympaattinen markkina”*, jossa luonto, vesi ja tuotanto on puhdasta. Tämä mielikuva edistää suomalaisten tuotteiden hyväksyntää kohdemaan markkinoilla.

4.5 Elintarvikealan erityispiirteet

Elintarviketoimialaan liittyy paljon erityispiirteitä ja huomioon otettavia tekijöitä, kun kaupankäyntiä ulkomaan markkinoille suunnitellaan ja lähdetään toteuttamaan.

Jo aiemmin mainittu kuluttajakäyttäytymisen tuntemus korostuu elintarvikealalla, jonka vuoksi yritysten onkin oltava hyvin kartalla kohdemaan kuluttajien mieltymyksistä ja kuluttotottumuksista. Kuluttajien mieltymysten lisäksi on otettava huomioon, mitä tuotteita kullekin markkinalle on tehokasta myydä. Molemmat haastateltavat mainitsevat myös, että tuotteen laatu ja brändi ovat tärkeitä elintarvikealalla. Tuotteen on oltava myös hinnaltaan kuluttajille

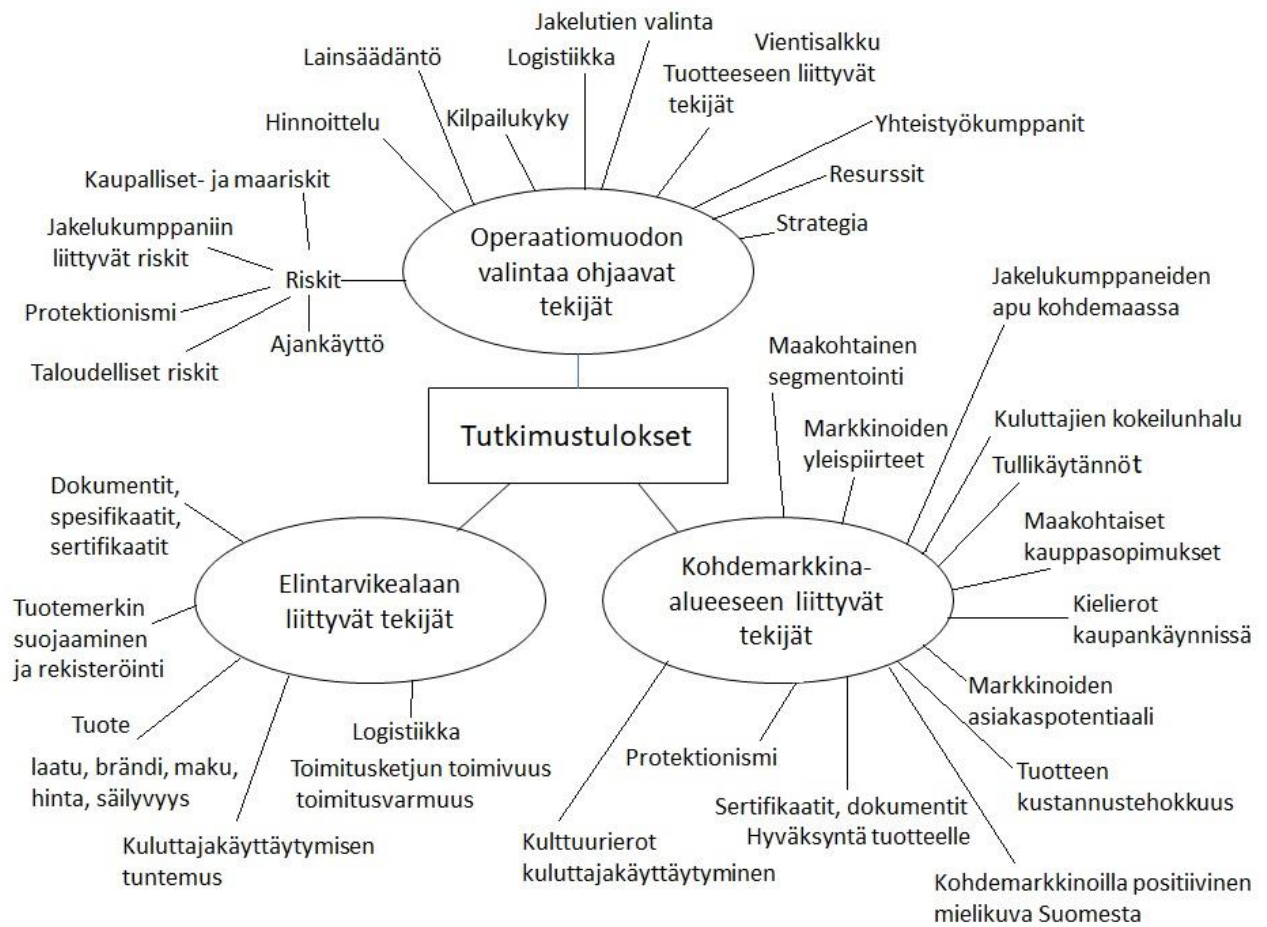
sopiva. Kuluttajapakkausten on oltava oikeanlaisia ja tässä yritys A nojaa vahvasti lokaaleiden yhteistyökumppaneiden markkinatuntemukseen, kun se antaa yhteistyökumppanin päätettäväksi sopivan koon kuluttajapakkaukselle ja myös antaa mahdollisuuden tuotteen uudelleenbrändäykselle. Tämän järjestelyn myötä tavoitellaan sitä, että tuote sopisi mahdollisimman hyvin paikallisille markkinoille.

Tuotekohtaisiin tekijöihin liittyvät läheisesti myös erilaiset dokumentit, joissa kohdemaan lainsäädäntö on huomioitu. Haastateltava B luettelee näihin kuuluvaksi tuotespesifikaatit, alkuperätodistukset sekä tuoteturvallisuuteen ja yrityksen tuotantoprosessiin liittyvät asiakirjat. Haastatteleva B lisää, että jakelijan ja asiakkaan vaatimustaso ja laatustandardit vaikuttavat vaadittaviin dokumentteihin. Haastateltava A tuo esille sertifikaattien tärkeyden kansainvälisessä kaupassa, koska sertifikaatti takaa tuotteen laadun. Dokumentaatioihin liittyvät tekijät vievät paljon aikaa ja vaativat työtä. Haastateltava B tuo esille myös tuotemerkkien ja brändien suojaamisen ja rekisteröimisen tärkeyden ulkomaankaupassa. Asian maissa toimiessa tämä korostuu.

Myös logistiikan ja toimitusketjun toimivuus on elintarvikealalla tärkeää, koska elintarviketuotteiden säilyvyys on pystyttävä varmistamaan. Haastateltava A tuo esille, että esimerkiksi pakasteiden kuljettaminen Suomesta ulkomaiden markkinoille ei olisi edullinen eikä myöskään ympäristöystävällinen vaihtoehto. Hän myös mainitsee, että tuotteiden toimitusvarmuuden takaaminen on äärimmäisen tärkeää elintarviketeollisuudessa.

4.6 Tiivistelmä tutkimustuloksista

Tutkimustulokset on tiivistetty alla olevaan kuvaan 3. Kuvassa on eritelty haastattelussa esiin tulleet tekijät kolmeen kategoriaan tutkimuskysymysten mukaisesti: Operaatiomuodon valintaa ohjaaviin tekijöihin, kohdemarkkina-alueeseen liittyviin tekijöihin sekä elintarvikealaan liittyviin tekijöihin.



Kuva 3 Tiivistelmä tutkimustuloksista

5. Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä tekijöitä pienen- tai keski-suuren elintarvikealan yrityksen on erityisesti otettava huomioon operaatiomuotovalinnassaan, kun se lähtee suuntaamaan toimintaansa kohti uusia markkina-alueita. Tutkimuksen tavoite saavutetaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaamalla.

Kuten haastatteluista tuli ilmi, molemmat yritykset olivat valinneet operaatiomuodokseen viennin. Tarkemmin määriteltynä yritykset hyödynsivät toiminnassaan suoraa vientiä, jossa yritys myy tuotteensa kohdemaassa sijaitsevan yhteistyökumppanin avulla. Empiiriset havainnot pk-kokoisen yrityksen operaatiomuodon valinnasta tukivat hyvin esimerkiksi Rootin (1994) havaintoja, jossa vientimalleja esitetään pk-yritysten ensisijaiseksi kansainvälistymismalliksi. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että toinen case-yrityksistä oli myyty suuremmalle toimijalle. Vaikka pk-yrityksellä ei itsellä olisi resursseja perustaa tytäryhtiötä kohdemaahan, tuo itse tytäryhtiönä operoiminen myös etuja kansainvälistymisen osalta. Haastatteluissa korostui operaatiomuodon valinnan lisäksi jakelutien valinta ja tähän liittyen yrityksen yhteistyökumppaneiden merkitys nousi esiin hyvin tärkeänä tekijänä.

Haastatteluista nousi esille useita tekijöitä, joilla on vaikutusta kansainvälisen toiminnan toteuttamiseen ja tämän myötä myös operaatiomuodon valintaan. Huomattavaa on, että haastateltavien vastaukset pitivät sisällään samoja teemoja niin yrityksen strategiaan, resursseihin kuin yrityksen toimintoihinkin liittyen. Erityisesti jakelukanavien, verkostojen ja yhteistyökumppaneiden, kuin myös kuluttajakäyttäytymisenkin merkitys korostui vastauksissa. Haastatteluista ilmenneet tulokset ovat hyvin linjassa esimerkiksi Rootin (1994) Kochin (2001) ja Hollensenin (2017) operaatiomallin valinnasta tehdyn aikaisemman tutkimuksen kanssa. Kuitenkaan kaikkia tekijöitä, joita teoriaosassa oli esitelty ei tullut haastatteluissa ilmi. Esimerkiksi erilaisia riskejä tuli esiin useita, mutta operaatiomallin joustavuutta ja kontrollia eivät haastateltavat tuoneet esille. Myöskään liiketoimintaan liittyvää käyttäytymistä tai yritysjohton asennoitumista ei noussut haastatteluissa esille. Haastateltavat myös käsittelivät haastattelun teemoja eri laajuudella. Haastattelusta sai hyvän yleiskuvan kahden suomalaisen pk-kokoisen elintarvikealan yrityksen kansainvälistymispolusta.

Päätutkimuskysymys tutkimuksessa oli ”*Millaisia tekijöitä PK-yrityksen täytyy ottaa huomioon operaatiomuodon valinnassa, kun se tähtää uusille markkina-alueille?*” Operaatiomuodon valintaa ohjaavat ensi sijassa yrityksen strategia ja resurssit. Yritys määrittelee strategiassaan sen, mitä tavoitteita sillä on kansainvälistymisen suhteen, joka määrittää pohjan sille, miten yritys lähtee kansainvälistä toimintaansa suorittamaan. Yrityksen resurssit määrittävät sen, millä tavoin tai kuinka laajasti toimintaa voidaan lähteä kohdemarkkinoilla toteuttamaan. Operaatiomuodon valintaan linkittyy myös hyvin läheisesti jakelutien ja jakelukumppanin valinta. Paikalliset yhteistyökumppanit ovat käytännön toiminnassa ja kaupankäynnissä hyvin tärkeässä osassa ja niiltä yrityksen on mahdollista saada arvokasta tietoa kohdemaan toimintaympäristöstä, kuluttajakäyttäytymisestä ja verkostoista.

Näiden päätekijöiden lisäksi tutkimuksessa nousi esiin joukko muita toimintaan vaikuttavia tekijöitä, joita täytyy ottaa huomioon kansainvälistä kauppaa harjoittaessa ja operaatiomuotoa valitessa. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi tuotteen ominaisuudet, yrityksen brändi, logistiikan toimivuus ja kohdemaan lainsäädäntö. Myös erilaiset riskit, kuten taloudelliset ja rahoituskelliset riskit, kaupalliset- ja maariskit, kumppaneihin liittyvät riskit sekä kohdemaan paikalliseen protektionismiin liittyvät riskit on otettava kansainvälistyessä huomioon.

Markkina-alueisiin liittyvä alatutkimuskysymys oli ”*Millainen rooli kohdemarkkinalla on operaatiomuodon valinnassa?*”. Yrityksen on valittava kussakin maassa sille sopivimmat asiakassegmentit ja jakelutiet. Markkina-alueisiin liittyen esille tuli, että toimiminen toisilla markkina-alueilla on yksinkertaisempaa kuin toisilla: EU:n sisämarkkina-alueella kansainvälistyminen on helpompaa kuin esimerkiksi itäisessä Aasiassa ja Venäjällä, jossa on paljon maakohtaisia tulli- ja sertifiointivaatimuksia. Protektionismin ja paikallisten tuotteiden suosimisen mainittiin aiheuttavan haasteita yrityksen kansainväliselle toiminnalle. Kohdemaan kaupankäyntiin liittyvät piirteet esimerkiksi kielessä ja kulttuurissa on huomioitava. Tässä erityisesti paikalliset yhteistyökumppanit ovat yritykselle arvokas apu. Myös kuluttajakäyttäytymisen tuntemus kussakin maassa on tärkeää, jotta yritys osaa tarjota markkinoille oikeanlaisia tuotteita.

Toinen alatutkimuskysymys oli ”*Mitä erityispiirteitä elintarvikealan yrityksen kansainvälistymiseen liittyy?*” Elintarvikealalla toimimisessa erityisesti kuluttajakäyttäytymisen tuntemus nousi esille selkeimpänä tekijänä. Haasteellista on, että nämä kuluttajien mieltymykset on vain

opittava tuntemaan. Kun yritys on perillä kohdemaan kuluttajakäyttäytymisen ominaispiirteistä, voi se tarjota kohdemarkkinoille ja kuluttajien makumieltymyksiin parhaiten soveltuvan tuotteen. Tuotteeseen liittyviin tekijöihin kuten makuun, laatuun, tuotteen tunnettavuuteen markkinoilla, sekä pakkaukseen on elintarvikealalla kiinnitettävä erityisesti huomiota, jotta kohdemaan kuluttajat pitäisivät tuotteesta ja näkisivät sen houkuttelevana. Yrityksen täytyykin usein differoida näitä tuotteeseen liittyviä tekijöitä kuluttajien preferensseihin vastaavaksi. Lisäksi elintarvikealan kansainvälisessä kaupankäynnissä on vaatimuksia dokumenteista ja sertifikaateista, jotka yrityksellä täytyy olla kunnossa. Myös logistisen ketjun toimivuus on ensiarvoisen tärkeää elintarviketuotteiden kohdalla, jotta tuotteen säilyvyys ja toimitusvarmuus voidaan taata.

Yrityksen kansainvälistyminen on aikaa vievä ja resursseja vaativa prosessi. Tämän tutkimuksen myötä saatiin kerrytettyä tietoa pk-kokoisten yritysten kansainvälistymisestä ja operatiomuodon valinnasta. Fokusoituminen elintarvikealaan toi tutkimukseen hyvin rajatun ja samalla vähemmän tutkitun näkökulman. Tutkimuksen tulokset ovat hyödyksi erityisesti elintarvikealalla toimiviille pienille ja keskisuurille yrityksille, jotka harkitsevat kansainväliseen kaupankäyntiin lähtemistä. Lisäksi tutkimuksen tulokset ovat hyvä lisä liiketaloustieteen kansainvälistymistutkimukseen, erityisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin keskittyvän tutkimuksen kategoriassa.

Elintarvikealan yritysten kansainvälistymistä voisi tutkia hyvinkin monelta näkökulmalta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin pääosin yrityksen käytännön toimintaan ja sitä ohjaaviin tekijöihin. Mielenkiintoista olisi myös tutkia esimerkiksi elintarvikealan yritysten kansainvälistymismotiiveja syvällisemmin tai suunnata näkökulma yrityksen kansainväliseen markkinointiin. Pk-yrityksen suoriutumista ja toiminnan kannattavuutta kansainvälisillä markkinoilla voisi myös tutkia kvantitatiivisilla menetelmillä.

Lähdeluettelo

Business Finland (2020) Food from Finland: Innovatiivisia, terveellisiä sekä turvallisia elintarvikkeita ja juomia kansainvälisille markkinoille. [verkkosivu]. [Viitattu 3.3.2020]. Saatavilla: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/ohjelmat/food-from-finland/>

Calof, J. & Beamish, P.W. (1995) Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review* 4, 2, 115-31.

Dow, D. & Larimo, J. (2009) Challenging the Conceptualization and Measurement of Distance and International Experience in Entry Mode Choice Research. *Journal of International Marketing* 17, 2, 74-98.

Elintarviketeollisuusliitto (2020) Katsaus elintarvikevientiin vuonna 2019 [verkkosivu]. [Viitattu 26.4.2020]. Saatavilla: <https://www.etl.fi/ajankohtaista/tiedotteet/katsaus-elintarvikevientiin-vuonna-2019.html>

Elintarviketeollisuusliitto (2020b). Elintarviketeollisuus [verkkosivu]. [Viitattu 26.3.2020]. Saatavilla: <https://www.etl.fi/elintarviketeollisuus.html>

Elintarviketeollisuusliitto (2020c) Elintarviketeollisuus – Vienti. Suomalaisia elintarvikkeita maailmalle [verkkosivu]. [Viitattu 27.3.2020] Saatavilla: <https://www.etl.fi/elintarviketeollisuus/vienti.html>

Grünig, R. & Morschett, D. (2012) *Developing International Strategies: Going and Being International for Medium-sized Companies*. Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Hessels, J. & Terjesen, S. (2010) Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics* 34, 2, 203-220.

Hollensen, S. (2017) *Global marketing, Seventh edition*, Pearson, Harlow, United Kingdom.

Hollensen, S., Boyd, B. & Ulrich, A. (2012) The Choice of Foreign Entry Modes in a Control Perspective. *International Journal of Business and Management* 7, 24, 2012

Hyrylä, L. (2019) 365 ruoan päivää. Elintarviketeollisuuden toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:61, Työ- ja elinkeinoministeriö.

Johanson, J. & Mattsson, L.G. (1993) Internationalization in industrial systems – a network approach, strategies in global competition, in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London

Kiuru, S. (2017) Elintarviketiennin askeleet viranomaisen näkökulmasta. Arktisuudesta potkua elintarviketiennin -seminaari. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.3.2020]. Saatavilla: https://www.arcticfoodfromfinland.fi/sites/arcticfood/files/Etusivu/evira_elintarviketiennin_askeleet_viranomaisen_nakokulmasta_turku08112017.pdf

Koch, A.J. (2001) Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence & Planning* 19, 5, 351-361.

Koch, A.J. (2001b) Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Marketing Intelligence & Planning* 19, 1, 65-75.

Lu, J.W. & Beamish, P.W. (2001) The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal* 22, 6-7, 565-586.

Lu, J.W. & Beamish, P.W. (2006) Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing* Volume 21, Issue 4, pp. 461-486

Maa- ja metsätalousministeriö (2018) Elintarvike- ja juoma-alan yritykset janoavat kasvua. [verkkodokumentti] [Viitattu 26.3.2020] Saatavilla: https://mmm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/elintarvike-ja-juoma-alan-yritykset-janoavat-kasvua#345c93c0

Malhotra, N., Agarwal, J. & Ulgado, F.M. (2003) Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing* 11, 4, 1-31.

Piipponen, J. Rinta-Kiikka, S. Arovuori, K. (2018) Elintarvikkeiden kulutus Suomessa. PTT työpapereita 195. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.3.2020]. Saatavilla: <http://www.ptt.fi/media/julkaisut/tp195.pdf>

Herrmann, P. & Datta, D.K. (2002) CEO Successor Characteristics and the Choice of Foreign Market Entry Mode: An Empirical Study. *Journal of International Business Studies* 33, 3, 551-569.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2014) Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina, Talentum, Helsinki.

Quer, D., Claver, E. & Rienda, L. (2007) The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: An integrated approach. *Cross Cultural Management: An International Journal* 14, 1, 74-87.

Ribau, C.P., Carrizo Moreira, A. & Raposo, M. (2018) SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 35, 2, 280-303.

Root, F.R. (1994) Entry strategies for international markets. Jossey-Bass, San Francisco.

Ruzzier, M., Hisrich, R.D. & Antonic, B. (2006), SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business Enterprise Development* 13, 4, 476-497.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 22.3.2020] Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Tilastokeskus (2020) Käsitteet: PK-yritys. [verkkosivu]. [Viitattu 5.3.2020]. Saatavilla:

https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Ulrich, A.M.D., Boyd, B. & Hollensen, S. (2014) Entry Mode Strategies into the Brazil, Russia, India and China (BRIC) Markets. *Global Business Review* 15, 3, 423-445.

Wrona, T. & Trąpczyński, P. (2012) Re-explaining international entry modes – Interaction and moderating effects on entry modes of pharmaceutical companies into transition economies. *European Management Journal* 30, 4, 295-315

Wrang, E. 2019. Mitä Suomen elintarvikevienti on ja miten se voi kehittyä? Business Finland. [verkkodokumentti] [Viitattu 30.3.2020] Saatavilla: https://www.businessfinland.fi/4aeae5/globalassets/food/event-materials/documents_seminaari_vientimarkkinoiden-kehitys_fff_11122019_ewr.pdf

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

Haastateltava

- Kuka olet – asema yrityksessä?

Yritys

- Perustamisvuosi, kokoluokka ja yritys rakenne
- Miten kuvaillet yrityksen valmistamia tuotteita?
- Mihin maihin yritys on lähtenyt kansainvälistymään? Milloin?

KV-Operaatiomuoto

- Millaisia operaatiomuotoja (entry mode) yritys käyttää kullakin markkinalla? (eli KV toiminnan käytännön toteutus)
- Mitä tekijöitä on täytynyt ottaa huomioon operaatiomuodon valinnassa?
- Onko jotain esteitä, mitkä ovat rajoittaneet operaatiomuodon valitsemista?
- Käyttääkö yritys välikäsiä tai yhteistyökumppaneita KV-toiminnan toteutuksessa? Ovatko suomalaisia vai kohdemaasta?
- Kuinka riskisenä KV-toiminta nähdään?

Markkina-alueet

- Millä tavalla KV- toiminta eroaa maittain / markkina-alueiden välillä? (esim. EU/ei EU maat)
- Mitkä tekijät aiheuttavat haasteita toiminnalle eri markkina-alueilla?
- Näettekö tietyn tai tietyt markkina-alueet erityisen houkuttelevina tai kannattavina? Miksi?

Toimiala

- Mitä erityisesti elintarvikealaan liittyviä tekijöitä on otettava huomioon kansainvälistymistä harkitessa ja toiminnan toteuttamisessa?

Tulevaisuuden näkymät

- Mitä tulevaisuuden suunnitelmia yrityksellä on kansainvälistymisen osalta? (Uudet markkina-alueet? Toiminnan laajentaminen tietyllä markkinalla? Uusi operaatiomuoto toiminnassa...?)