

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kansainvälinen markkinointi

18.4.2006

*Annika Lipsanen*

**VIENTIRENKAAN ROOLI KILPAILUKYVYN EDISTÄJÄNÄ – TARKASTELUSSA  
SUOMALAINEN LUOMURUOKAVIENTI**

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	2
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	2
1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	3
1.3 Tutkimusongelma ja tutkimustavoitteet.....	4
1.4 Keskeiset käsitteet.....	4
1.5 Rajaukset.....	6
1.6 Tutkimusstrategia ja tutkimuksen rakenne.....	6
2 VIENTIYHTEISTYÖN HYÖDYT PK-YRITYKSILLE .....	8
2.1 Vientiyhteistyö ja sen yleiset hyödyt .....	8
2.2 Verkostoitumisen hyödyt.....	11
2.3 Pk-yritysten kilpailukyky .....	12
2.3.1 Kilpailukyvyn mittaaminen .....	12
2.3.2 Vientirengastoiminnan hyödyt yritykselle.....	16
3 EMPIIRINEN TUTKIMUS SUOMALAISISTA PK-YRITYKSISTÄ	
LUOMURUOKAVIENNIN PARISSA.....	18
3.1 Tutkimusmetodologia.....	18
3.2 Finpro ry. ....	18
3.3 Luomuvientirengas .....	20
3.4 Luomuvientirengas kilpailukyvyn edistäjänä .....	22
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	25
LÄHDELUETTELO .....	28

## LIITTEET

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Nopeasti muuttuvassa yritysten toimintaympäristössä on viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtunut monia muutoksia, ja yhä useammat pk-yritykset etsivät asiakkaita kotimarkkinoiden ulkopuolelta. Kansainvälisille markkinoille pyrkiminen asettaa pk-yrityksille haasteita, sillä niiden täytyy hankkia kansainväliseen liiketoiminnan edellyttämä osaaminen ja resurssit huomattavasti aikaisempaa nopeammin. Eräs keino menestyä ulkomaisilla markkinoilla varsinkin pk-yritysten näkökulmasta katsottuna on lisätä yritysten välistä yhteistyötä. (Nummela & Pukkinen, 2004, s. 11)

Monien muiden suomalaisten pk-yritysten ohella ovat myös luomuruokayrittäjät kiinnostuneet viennistä, sillä kotimaan pienet markkinat saavat yrittäjät suuntaamaan katseensa ulkomaille, missä luomutuotteet käyvät paremmin kaupaksi. (Kuittinen, 2004, s. 21) Esimerkiksi Ruotsissa luomuviljan myynti on kasvanut 242 % viiden viime vuoden aikana. (Luomutietopankki, 2006a)

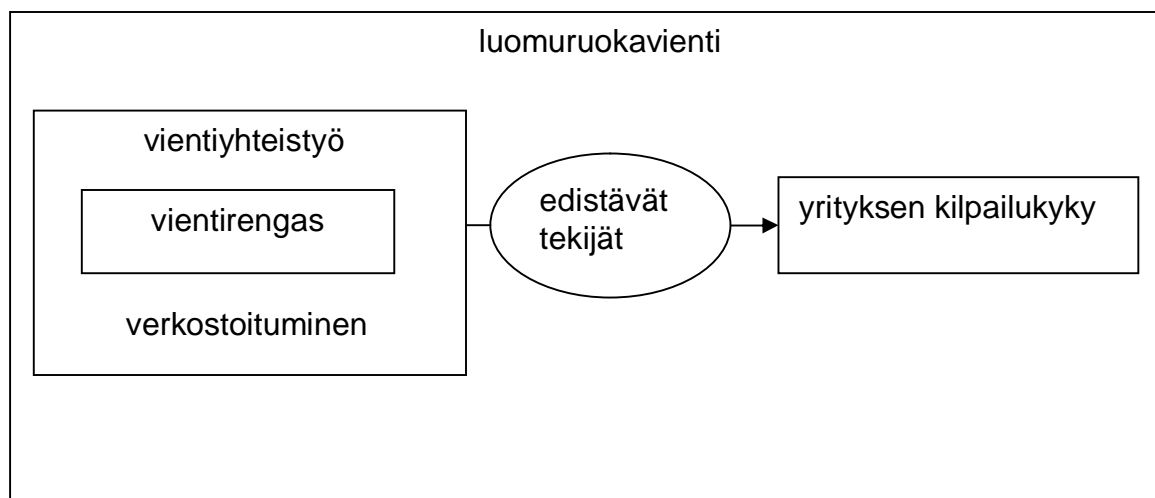
Eräs keino harjoittaa luomuvientiä – ja vientiä yleensäkin – on perustaa vientirengas yhdessä toisten samalla toimialalla toimivien pk-yritysten kanssa. Suomessa vientirengastoimintaa koordinoi muun muassa Finpro. (Nummela ym., 2004, s. 11-12) Vientirenkaat ovat 4-6 yrityksen yhteistyöprojekteja, joiden tavoitteena on auttaa mukana olevia yrityksiä viennin käynnistämisessä sekä uusien myynti- ja markkinointikanavien löytämisessä. Apuna vientirenkaaseen kuuluvilla yrityksillä on Finpron konsultti. (Finpro, 2006a)

Yksi tällä hetkellä toimivista Finpron vientirenkaista on luomuvientirengas Organic Food Finland, joka vie luomuelintarvikkeita ulkomaille. Siihen kuuluvien kuuden yrityksen vientiä johtaa yhteinen vientipäällikkö. (Organic Food Finland, 2006) Tämän syksyllä 2004 perustetun vientirenkaan tavoitteena on auttaa luomuyrityksiä kansainvälistymään ja saamaan yhteistyön avulla uusia kontakteja. (Kuittinen, 2004, s.21)

## 1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Yritysten välisen yhteistyön tutkiminen on lisääntynyt. Aiheesta ilmestynyt suomalainen kirjallisuus on keskittynyt esimerkiksi tutkimaan pk-yritysten sitoutumista vientiyhteistyöhön (Nummela 2000) sekä analysoimaan jo toteutettuja vientirenkaita tutkimalla niiden onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä vientirengastoimintaan osallistuneiden yritysten näkökulmasta ja arvioimaan Finpron vientirengastoimintaa kokonaisvaltaisesti (Nummela 1997 ja 1999).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan vientirengastoimintaa yhtenä vientiyhteistyön muotona, ja keskitytään erityisesti siihen, miten tällaiseen vientirenkaaseen liittyminen edistää yrityksen kilpailukykyä. Vientiyhteistyön lisäksi aihetta lähestytään verkostoitumisen näkökulmasta. Kilpailukykyä puolestaan tarkastellaan esittämällä eri tapoja sen mittaamiseen. Tutkielmassa tarkastellaan erityisesti vientiyhteistyön merkitystä luomuvientirenkaaseen kuuluvien yritysten kilpailukyvyille. Aikaisempaa tutkimusta vastaavasta aiheesta ei ole, joten selvä tutkimusaukko on olemassa.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

### 1.3 Tutkimusongelma ja tutkimustavoitteet

Pääasiallisena tutkimusongelmana tässä tutkielmassa on

- **Miten vientirengastoiminta edistää yrityksen kilpailukykyä**

Luonnollisena etuna vientirengastoiminnassa voidaan pitää kustannusten jakautumista yritysten kesken, mutta mielekästä on tutkia, mitkä tekijät vientiyhteistyössä vaikuttavat siihen, että yrityksen kilpailukyky parantuu suhteessa kilpailijoihin.

Tutkimuksen yhtenä alaongelmana keskitytään tarkastelemaan

- Mistä yrityksen kilpailukyky muodostuu ja miten sitä voidaan mitata

Kilpailukyky on varsin laaja käsite, ja yrityksen eri sidosryhmille se voi merkitä eri asioita. Tutkielmassa tarkastellaan, millä eri tavoin kilpailukykyä mitataan, ja mitä kilpailukyky eri sidosryhmille tarkoittaa.

Toisena alaongelmana tarkastellaan

- Mitä hyötyjä yritys voi saavuttaa verkostoitumalla

Tässä tutkielmassa tarkastellaan, mitä yritys voi saavuttaa verkostoitumalla muiden yritysten kanssa.

Teoriaosuuden tavoitteena on vastata kysymykseen siitä, mitä hyötyjä pk-yritykset voivat saavuttaa lähtemällä mukaan vientiyhteistyöhön ja mitä hyötyjä voidaan saavuttaa verkostoitumalla muiden yritysten kanssa. Näiden kysymysten lisäksi olennaista tämän tutkielman kannalta on tarkastella kuinka yritysten kilpailukykyä mitataan ja ennen kaikkea, miten pk-yritykset voivat kasvattaa kilpailukykyään liittymällä vientirengaaseen. Empiriaosuudessa puolestaan tavoitteena on antaa kattava kuvaus luomuvientirengaasta, ja tarkastella positiivisia tekijöitä, joita kyseiseen vientirengaaseen kuuluvat yritykset ovat saavuttaneet yhteistyön kautta.

### 1.4 Keskeiset käsitteet

Seuraavassa on käsitelty tämän työn kannalta olennaisia käsitteitä ja kerrottu miksi juuri nämä kyseiset käsitteet ovat sopivia tässä tutkielmassa.

- Vientiyhteistyö

Käsitteenä vientiyhteistyöllä viitataan ”pitkäaikaiseen itsenäisten liikekumppanien väliseen vapaaehtoiseen yhteistyöhön, jonka tavoitteet ovat yhteiset. Tavoitteena on yhdistää joukko toimintoja, jotta yhteistyökumppaneiden kyky toimia kansainvälisillä markkinoilla parantuisi”. (Nummela, 2000, s. 41)

Tämä käsite kuvaa laajasti ja tarkasti vientiyhteistyötä. On tärkeää, että käsitteeseen voidaan sisällyttää myös vientirenkaan käsite, joka tässä tapauksessa onnistuu.

- Vientirengas

”Vientirengaat ovat tyypillisesti 4-6 yrityksen yhteistyöhankkeita, jossa tavoitteena on auttaa yrityksiä viennin käynnistämisessä ja uusien myynti- ja markkinointikanavien löytämisessä. Vientirenkaissa yritysten tuotteet tai kansainvälistymistavoitteet täydentävät toisiaan. Vientirengas alkaa valmisteluvaiheella, jossa valitaan yritykset ja kohdealue, laaditaan toimintasuunnitelma sekä rekrytoidaan sopiva vientiyhteistyöpäällikkö, joka vastaa renkaan toiminnasta. Yhteisvientipäällikkö voi olla suomalainen tai paikallinen, ja tarvittaessa tehdään erillinen markkinaselvitys kohdealueella. Yhteisvientipäällikön lisäksi vientirenkaan mukana toimii Finpron konsultti. (Nummela, 2004, s.18 ja Finpro 2006)

Tämä vientirengas-käsite määrittelee tiivistä sen, mitä kaikkea suomalaisen konsulttiyrityksen, Finpron, vientirengastoiminta käytännössä pitää sisällään.

- Yrityksen kilpailukyky

Yrityksen kilpailukyvyllä viitataan ”yrityksen kykyyn toimia kannattavasti muuttuvissa oloissa”. (Kajanmaa, 1985, s. 9)

Vaikka tämä käsite on varsin suppea, pitää se sisällään tämän tutkielman kannalta olennaisen asian, eli yrityksen toimimisen muuttuvissa oloissa. Vientiä harjoittavat yritykset kohtaavat kotimaasta poikkeavat markkinat, joilla yritysten tulee selviytyä.

- Verkostoituminen

Verkostoitumisella käsitetään ”yritysten välinen, kaikkia osapuolia hyödyntävä yhteistyö ja vuorovaikutus, joka perustuu vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen.” (Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila, 1998, s.32)

Verkostoituminen pitää sisällään vientiyhteistyön, joka käsitteenä sisältyy verkostoitumiseen. Tämän takia näiden kahden käsitteen yhteensopivuus on tärkeää.

- Luomu

”Luomu on lyhenne sanasta luonnonmukainen. Luonnonmukainen maataloustuotanto on useimmissa kehittyneissä maissa virallisesti valvottua ja sovittuihin tuotantomenetelmiin liittyvää kasvinviljelyä ja kotieläintuotantoa sekä elintarvikkeiden jatkojalostusta ja markkinointia.” (Luomutietopankki, 2006b)

Tämä käsite on olennainen tutkielman empiriaosuudessa, jossa tarkastellaan luomutuotteita tuottavia elintarvikeyrityksiä.

## 1.5 Rajaukset

Vientiyhteistyö on yksi yritysten kansainvälistymisen muodoista. Tässä kandidaatin tutkielmassa kansainvälistymistä ei kuitenkaan tutkita, vaan aiheessa siirrytään suoraan vientiyhteistyöhön ja vientirenkasiin.

Koska tämän tutkielman empiriaosuuden tarkastelun kohteena on pienten yritysten muodostama luomuvientirengas, keskitytään tutkielmassa pk-yritysten väliseen vientiyhteistyöhön ja verkostoitumiseen.

## 1.6 Tutkimusstrategia ja tutkimuksen rakenne

Tässä tutkielmassa tarkastellaan kirjallisten lähteiden pohjalta ensin pk-yritysten välistä vientiyhteistyötä ja verkostoitumista. Seuraavaksi tutkimuksessa keskitytään kilpailukyvyn pohtimiseen, lähestymällä aihetta tarkemmin kilpailukyvyn mittaamisen osalta ja ennen kaikkea, erittelemällä tekijöitä, joilla vientirengastoiminta edistää

yrityksen kilpailukykyä. Teoriaosuuden jälkeen empiriaosuudessa analysoidaan luomuvientirengasta, ja siihen kuuluvien yritysten yhteistyön avulla saavuttamaa kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla.

Informaatio luomuvientirengaasta on kerätty haastattelemalla puhelimitse kyseiseen luomuvientirengaaseen kuuluvia yrityksiä tai lähettämällä kysymyslomake heille sähköpostitse. Näiden henkilöiden lisäksi tutkielmaa varten on haastateltu luomuvientirengaan omaa vientipäällikköä sekä Finpron vientipäällikköä, joka toimii luomuvientirengaan konsulttina.



## 2 VIENTIYHTEISTYÖN HYÖDYT PK-YRITYKSILLE

### 2.1 Vientiyhteistyö ja sen yleiset hyödyt

Nummela (2000, s.41) mukaan vientiin kuuluu luonnollisena osana yhteistyö, joka tavallisesti tapahtuu esimerkiksi yrityksen ja asiakkaan tai yrityksen ja jakelijan välillä. Puhuttaessa vientiyhteistyöstä, voidaan laajasti ajatella sen voivan tapahtua ulko- tai kotimaisten ja pienten tai suurten yritysten välillä. Yhteistyö voi perustua erilaisiin sopimuksiin ja yhdentymisen tasoihin.

Vientiyhteistyön eri tasot voidaan jaotella yhteistyön syvyyden ja toimintojen yhdentymisen perusteella; yhteistyö voidaan siis nähdä eräänlaisena jatkumona. Toisessa päässä on lyhytaikainen yhteistyö ja yhteiset projektit, kuten osallistuminen yhdessä messuille. Tällöin osapuolten panokset ovat suhteellisen alhaiset ja yritysten väliset suhteet löyhät. Toisessa ääripäässä puolestaan ovat toiminnot, kuten yhteiset systeemitöimitukset, jotka vaativat pitkäaikaisempaa sitoutumista ja mukautumista yhteistyöhön, jolloin yhteisenä tavoitteena on vientitoiminnan edistäminen ja kehittäminen. Lyhytaikainen yhteistyö on monin tavoin helpompaa ja yksinkertaisempaa, minkä takia se on myös yleisempää. Vientirengastoiminta sijoittuu tällaisen jatkumon keskiosaan. (Nummela, 2000, s. 42 ja Nummela, 1999, s.25)

messut	vientirengas	yhteiset toimitukset
lyhytaikainen yhteistyö		pitkäaikainen yhteistyö

---

Kuva 2. Vientiyhteistyömuodot jatkumolla

Nummela (2000, s.42) mukaan muun muassa Solberg ja Welch ovat esittäneet, että vaikka yhteistyö on osa pk-yritysten jokapäiväisiä toimintoja, pysyy suurin osa yhteistyöstä silti epävirallisena ja organisoimattomana. Pk-yritysten välillä tapahtuvan vientiyhteistyön niukkuuden on arvioitu johtuvan siitä, ettei yleisesti tiedetä mitä hyötyjä yhteistyöllä voidaan saavuttaa, tai että ei tiedetä kuinka yhteistyöprojekti voitaisiin aloittaa. Helpottaakseen tätä työtä, ovat muun muassa eri

Euroopan maiden hallitukset Euroopan Unionin kannustuksen myötä perustaneet erilaisia toimintoja vientiyhteistyön lisäämiseksi. (Nummela, 2000, s. 42) EU:n pk-yrityksiä koskevissa ohjelmissa pk-yrityksiä kannustetaan erityisesti lisäämään kansalliset rajat ylittävää yhteistyötä. (Nummela ym., 2004, s. 15-16) Esimerkki tällaisista Euroopan Unionin alueella tukitoimenpiteiden seurauksena syntyneestä yhteistyöhankkeesta on Merenkurkun alueella toimiva Kvarken Business Partners – projekti. Se ”pyrkii lisäämään Merenkurkun alueen pk-yritysten liiketoiminnallista osaamista kehittämällä ja hyödyntämällä yhteistä osaamista ja verkostoitumista uusilla markkina-alueilla”. (Kvarken Business Partners, 2006)

Nämä raja-alueilla toimivat ohjelmat saavat rahoituksensa EU:n ohjelmien kautta, mahdollisesta kansallisesta tuesta ja yrityksen omasta panostuksesta. Useista kansainvälisistä ohjelmista huolimatta suurin osa vientiyhteistyöstä tapahtuu kuitenkin samaa kansallisuutta olevien yritysten kesken. (Nummela ym., 2004, s. 16)

Tuetut vientiyhteistyöhankkeet voidaan jakaa tarjonta- ja kysyntälähtöisiin hankkeisiin. Tarjontalähtöisessä mallissa muodostetaan ensin vientiryhmä, päätetään sen toiminnoista ja lopuksi tehdään markkinaselvitys. Kysyntälähtöisessä mallissa puolestaan havaitaan ensin tarve markkinoilla ja muodostetaan vasta sitten vientiryhmä tarpeen perusteella. Esimerkiksi Australiassa on hyödynnetty kysyntälähtöistä mallia kun taas Suomessa ja muuallakin Euroopassa on tyypillisesti suosittu tarjontalähtöisiä hankkeita. (Nummela ym., 2004, s. 17-18)

Suomessa muun muassa Finpro ja Viexpo koordinoivat vientiyhteistyötä vientirenkaiden muodossa. Peruskonsepti on molemmilla organisaatioilla samankaltainen, ja ne hakevat tukea Kauppa- ja teollisuusministeriöltä. (Nummela ym., 2004, s. 18) Tarkemmin Finprota tarkastellaan kappaleessa 3.

Vientiyhteistyöhön liitetään useimmiten samankaltaisia positiivisia piirteitä, tapahtui pk-yritysten välinen vientiyhteistyö sitten koti- tai ulkomaisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Nummelan ja Pukkisen (2004, s. 16) mukaan Welch ja Joynt ovat esittäneet pääasiallisiksi yhteistyön kautta saavutettaviksi hyödyiksi yrityksen suuremman koon, siitä aiheutuva markkinatunnettavuuden

kasvun, kustannusten ja riskien jakamisen sekä kustannustehokkaan resurssien hyödyntämisen. Nummelan Suomessa tekemät tutkimukset vientiyhteistyöstä ja sen hyödyistä vastaavat pitkälti em. kansainvälisten tutkimusten tuloksia. (Nummela ym., 2004, s. 16) Kuitenkin erityisesti pk-yritykset näkevät vientiyhteistyössä muitakin kuin taloudellisesti mitattavia hyötyjä. Kotimaisessa vientiyhteistyössä arvoa on annettu myös tietoon ja oppimiseen liittyville hyödyille. Tällaisia yrityksen tulokseen epäsuorasti ja pidemmällä aikavälillä vaikuttavia tekijöitä ovat sellaiset tekijät, kuten uudet asiakaskontaktit, tietojen hankkiminen markkinoista, kokemukset kilpailijoista, uskottavuuden kasvaminen markkinoilla, yhteistyökumppaneiden kokemuksista oppiminen ja yrityksen tunnettuuden parantaminen. Näiden tekijöiden lisäksi myös yhteistyön tarjoama mahdollisuus kokemusten jakamiseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen saattavat olla keskeinen yhteistyön tuoma etu pk-yrittäjälle. (Nummela ym., 2004, s.16 ja Nummela, 1997, s. 4)

Saadakseen vientiyhteistyöstä suurimman hyödyn irti, on tietyillä yhteistyöhön vaikuttavilla tekijöillä merkittävä rooli. Nummelan ja Pukkisen (2004, s. 16-17) mukaan vientiyhteistyön onnistumisen kannalta keskeiset tekijät voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: yritykseen, ryhmään ja ympäristöön liittyvät tekijät.

Yritykseen liittyvät tekijät:

- taloudellinen tilanne
- henkilöresurssit
- tuote
- sitoutuminen

Ryhmään liittyvät tekijät

- ryhmän koko, kompositio ja koheesio
- ryhmän jäsenten välille syntyneet sidokset
- tavoitteen asettaminen
- renkaan kokoajan / yhteisvientipäällikön rooli
- yritysten aikaisempi keskinäinen tuntemus
- renkaan tuloksellisuus

Ympäristöön liittyvät tekijät

- kohdemarkkinoiden tilanne

## 2.2 Verkostoitumisen hyödyt

Vientiyhteistyöhön liittyy luonnollisena osana verkostoitumien muiden yritysten kanssa, mutta pk-yritysten verkostoituminen pitää sisällään muiden yritysten lisäksi muita toimijoita, joihin yrityksellä on vahva tai heikko suhde. Nummela (1999, s. 23) esittelee Smilorin ja Gillin luoman mallin (1986), jonka mukaan pk-yrityksen verkostosta voidaan erottaa kuuden tyyppisiä toimijoita: suuret yritykset, pienet yritykset, yksityiset asiantuntijapalvelujen tarjoajat, järjestöt, julkisen sektorin organisaatiot sekä yliopistot ja muut oppilaitokset.

Vahvimmat suhteet yrityksellä ovat asiakkaiden ja toimittajien, eli muiden pienten tai suurten yritysten kanssa. Muiden toimijoiden kanssa yrityksen verkostoituminen jää usein heikommaksi, koska yhteistyö perustuu useimmiten vapaaehtoisuuteen. Toisaalta, kaikki asiakkaat ja toimittajat eivät ole yritykselle samanarvoisia, ja osa näistäkin suhteista jää heikoksi. (Nummela, 1999, s.23)

Verkostoitumisen hyötyjä on vaikea tutkia ja todentaa, sillä Vesalaisen (2002, s. 19) mukaan ”sellaisia, muista yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä puhdistettuja tilanteita, joissa verkoston vaikutus nousisi puhtaasti esiin, on vaikea rakentaa”. Verkostoituneet yritykset sekä tavoittelevat että onnistuvat realisoimaan eri tavoin hyötyä verkostosuhteistaan, mikä tekee hyödyllisyyden arvioinnin vaikeaksi.

Vesalaisen (2002, s.19-20) mukaan Whipplen ja Frankelin tutkimuksessa toimittaja- ja päähankkijaosapuolet valitsivat partnerisuhteen kahdeksastatoista menestyskriteeristä seuraavat viisi tekijää kaikkein tärkeimmiksi menestyksen kannalta:

- 1) luottamus
- 2) ylimmän johdon tuki
- 3) osapuolten kyky saavuttaa suhteessa määritellyt odotukset

- 4) selvät päämäärät ja tavoitteet
- 5) partnereiden yhteensopivuus

Verkostoitumisen mahdollisuudet ja verkostosuhteiden saamat muodot riippuvat siitä, mihin kohtaan yrityksen arvoketjua verkoston osapuolet ovat asemoituneet, ja mikä on niiden strateginen merkitys tässä ketjussa. Yritykset menestyvät mikäli niiden muodostamat verkostot menestyvät. Tärkeää verkoston menestymisen kannalta on, että siihen kuuluvat yritykset eivät kilpaile keskenään, vaan että ne tähtäävät yhteisen kilpailukyvyn kehittämiseen ja sitä kautta koko toiminnan kasvattamiseen sen sijaan että ne ajaisivat vain omaa etuaan. ( Vesalainen, 2002, s-20-21) Vientirengas verkostoitumisen muotona on hyvä esimerkki siitä, miten verkosto voi toimia, kun mukana olevat yritykset eivät ole toistensa kilpailijoita.

Kuivasen ja Hyötyläisen (1997, s.14) mukaan verkostoituminen perustuu siihen, että kilpailuetu saavutetaan erikoistumalla ja keskittymällä oman osaamisen parhaille alueille. Varsinkin Business-to-Business –mallisessa verkostoitumisessa pitkäaikaisilla suhteilla ja vuorovaikutuksella luodaan perusta hyvälle yhteistyölle.

Toinen hyöty liittyy yritysorganisaation rakenteeseen. Yrityksen tulee optimoida rakenteensa ja toimintansa maksimoidakseen hyötynsä sekä mietittävä, mitä sen kannattaa tuottaa itse ja mitä ostaa muilta. Menestyksenkäs ja kilpailukykyinen yritys hyödyntää ulkoisia suhteitaan ja rakentaa verkostokontakteja koko ajan. Verkostoituminen tarjoaa mahdollisuuden olla nopeampi, joustavampi, asiakaslähtöisempi ja kustannustehokkaampi kuin perinteisesti toimimalla vertikaalisesti yritysten välillä. (Ollus ym., 1998, s. 3)

## **2.3 Pk-yritysten kilpailukyky**

### **2.3.1 Kilpailukyvyn mittaaminen**

Porterin (1988, s. 13-15) mukaan kilpailu on keskeinen yritysten onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttava tekijä. Yrityksen kilpailuetu pohjautuu asiakkaalle tuotettavaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen käytetyt

kustannukset. Ilman kilpailuetua yritys ei voi toimia kilpailukykyisesti markkinoilla. Kilpailuetua pk-yritykset voivat saavuttaa sellaisten innovaatioiden kautta, kuten kehittämällä uusia teknologisia innovaatioita ja uusia toimintatapoja sekä valtaamalla uusia markkinoita tai saamalla uusia mahdollisuuksia jo niillä markkinoilla, joilla yritys toimii. (Porter, 1988, s.13-15 ja Bridge, O'Neill ja Cromie, 2003, s.156)

Yrityksen kilpailukyvyyn määrittäminen ja arvioiminen on useasti riippuvainen siitä, kenen näkökulmasta asiaa katsotaan. Tulokset voivat vaihdella sen mukaan, onko arvioijana esimerkiksi asiakas, omistaja, rahoittaja, sijoittaja vai yritys itse. Yritystaloudessa kilpailukyky määritellään markkinahinnan ja yrityksen tuotteen tuotantokustannusten väliseksi marginaaliksi. Tämä kuvaa talouden kokonaisnäköyksiä, mutta ei anna täysin oikeaa kuvaa yrityksen omista vaikutusmahdollisuuksista. Esimerkiksi muutokset verotuksessa vaikuttavat yrityksen talouteen, mutta yrityksen sisäinen tehokkuus ei kuitenkaan ole muuttunut. (Järnsted, 2005, s.16) Tämän takia kilpailukyvyistä puhuttaessa on otettava huomioon muutkin kuin taloudelliset mittarit.

Järnsted (2005, s.16) on seuraavan taulukon mukaisesti määritellyt eri mittareita, joilla eri tahot mittaavat yrityksen kilpailukykyä:

Taulukko 1. Yrityksen kilpailukyvyyn mittaaminen eri näkökulmista

Arvioija	Tyypillisiä mittareita	Odotettuja vaikutuksia	Yrityksen omat vaikutusmahdollisuudet
markkina-analyytikko	markkina-arvo pörssi-arvo markkinaosuus tulosennusteet kasvukehitys	sijoittajien kiinnostuksen herättäminen	yrityksen selkeä strategia ja laadukas viestintä
talous-päällikkö	tuotehinta markkinahinta kustannukset	taloudellisen voiton maksimointi	kustannusrakenteen tunnistaminen ja kustannusten karsiminen
aluetutkija	verotulot työllisten määrä ikä rakenne koulutustaso muuttoaste	alueen elinvoimaisuuden kehittyminen	sitoutuminen liiketoiminnan kehittämiseen alueella
asiakas	laatu toimitusvarmuus hinta palvelu	toimiva asiakaspalvelu ja ajanmukaiset tuotteet	positiivinen asenne asiakkuuden kehittämiseen
omistaja-yrittäjä	kustannusrakenne tuottavuus työaika	yrityksen kannattavuus	innovatiivinen uusien toimintamallien ja tuotteiden kehittäminen

Lähestyttäessä kilpailukykyä markkinoiden näkökulmasta kiinnitetään taloudellisten mittareiden kuten markkina- ja pörssi-arvon ohella huomiota sellaisiin tekijöihin kuten yrityksen kyvykkyyteen johtaa toimintoja, markkina-asemaan, strategiaan, saavutettuihin tuloksiin, tuottavuuteen, tuotteisiin, asiakasreferensseihin, tuotekehitykseen, teknologiaosaamiseen ja luotuun yrityskuvaan. Ulkoiset tekijät kuten markkinoiden vaihtelut saattavat muuttaa yrityksen kilpailukyvyyn tasoa. Tällaiset ulkoisten tekijöiden vaihtelut tulisikin pystyä tasaamaan, jotta yrityksen kilpailukyky ei heikkenisi. (Järnstedt, 2005, s.17)

Eri alueiden asukasvetovoimaisuutta ja hyvinvointia mitataan myös yritysten kilpailukyvyllä ja kasvulla. Tietyn kunnan ”kilpailukykyiset yritykset luovat tärkeän

perustan alueen hyvinvoinnille maksamalla yritysveroja, tuottamalla työpaikkoja, osallistamalla yhteiskunnalliseen kehittämiseen ja ostamalla alueen palveluja”. Positiivisen muuttoasteen ja sitä myötä verotuksen kautta kunnat saavat kehitettyä palveluitaan. Samalla alueelle saadaan lisää työväkeä, josta yritys hyöttyy. Toisaalta yritysten viihtyvyyteen alueella vaikuttaa esimerkiksi se, millaiset toimintaedellytykset alueellisesti luodaan. Tehokkainta onkin luoda toimintamalli, jolla yhteiskäytössä oleva osaaminen pystytään saamaan tehokkaasti yrityksiin hyödyksi. Erilaisilla säädöksillä kuten verotuksella ja energian hinnalla kunta voi vaikuttaa yrityksen viihtyvyyteen alueella, vaikka suoraan yrityksen kilpailukykyyn sillä ei olekaan vaikutusta. (Järnstedt, 2005, s.18-19)

Kun asiakkuushoito on hoidettu hyvin ja asiakas on tyytyväinen, haluaa hän laajentaa ja syventää yhteistyötä. Paras mittari kuvata onnistunutta asiakkuudenhoitoa on pitää kilpailukykykymittarina tyytyväistä asiakasta. Mikäli asiakkaat ovat maksukykyisiä ja eteenpäin kehittyviä, ovat edellytykset muiden mittareiden onnistumiselle hyvät. Kun yritys hankkii asiakkaita, on yhteistyökumppaneiden ja alihankintaverkoston yhteistyöllä huomattava merkitys. Sellaiset mittarit, kuten yritysten osoittama luottamus, yhteistyötaidot ja kyky tuottaa laadukkaita tuotteita, ovat tärkeitä mittareita. Mikäli yritys kehittää yhteistyötä asiakkaan kanssa aktiivisesti ja tarttuu uusiin toimenpiteisiin, saattaa asiakas olla valmis maksamaan korkeampaa hintaan saamastaan lisäarvosta. Toimittaessa kumppaniverkostossa ovat yritykset operatiivisesti lähellä toisiaan, ja heilahtelut kilpailukyvyssä havaitaan tarkemmin. Tämän takia jatkuva yhteydenpito ja aktiivisuus ovat kumppanien välisen luottamuksen kasvattamisen kannalta tärkeitä kilpailukykyyn mittareita. (Järnstedt, 2005, s.20)

Omistajan näkökulmasta katsottuna tärkeää on, että yritys on kannattava ja tuottaa vastinetta sijoitetulle pääomalle. Omistajan sitoutuminen yritykseen ja sen kehittämiseen pitkäjänteisesti, on yleensä vahvempi silloin, kun kyseessä on omistajayrittäjä. Tällöin kilpailukykyä kehitetään parantamalla tuottavuutta ja välttämällä turhia kustannuksia. Vaarana tällaisessa tilanteessa, jossa omistaja on lähellä operatiivisia toimintoja, on, että omistaja ylikuormittaa itseään ja karsii



resursseja liikaa. Resurssien niukkuuden ja palvelun heikentymisen vallitessa kärsii asiakas luonnollisesti tilanteesta. (Järnstedt, 2005, s.20-21)

### 2.3.2 Vientirengastoiminnan hyödyt yritykselle

Kun pk-yritys päättää aloittaa viennin, on vientirengas tehokas keino. Aikaisempien tutkimusten (kuten Nummela 1997 ja 1999) perusteella seuraavassa esiteltyjen tekijöiden voidaan katsoa puoltavan vientirengaaseen liittymistä verrattuna siihen, että pk-yritys lähtisi viemään yksin.

Kun vientirengastoiminta aloitetaan, yritysten suuntaamalle kohdealueelle tehdään markkinatutkimus, joka tuo yrityksille uutta tietoa. Sen lisäksi, että markkinatutkimus auttaa yritystä tutustumaan tiettyyn markkina-alueeseen, jonne se aloittaa viennin, voivat Mikkolan (1995, s.42) mukaan joissakin tapauksissa markkinatutkimuksen tulokset johtaa markkina-alueen uudelleen harkintaan, mikäli yritys kokee kilpailun liian kireäksi tai huomaa, etteivät sen tuotteet sovellukaan kyseiselle markkina-alueelle. Tällöin yritys säästyy huomattavilta kustannuksilta.

Merkittävimpanä etuna voidaan pitää Kauppa- ja teollisuusministeriön tukea yhteishankkeille, joka vientirengaassa olevien pienten yritysten (liikevaihto alle 10 miljoonaa euroa ja alle 50 työntekijää) kohdalla tarkoittaa projektin ensimmäisenä ja toisena vuotena enimmillään 65%:n tukea maksuosuudesta ja kolmantena vuotena korkeintaan 50%. Keskisuurten yritysten (liikevaihto 10-50 miljoonaa euroa ja alle 250 työntekijää) kohdalla tuki on joka vuosi enimmillään 50%. (Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2006)

Toinen tärkeä vientirengaan mahdollistama taloudellinen seikka, jonka avulla yritykset voivat toimia kustannustehokkaammin, on kustannusten jakautuminen. Yritykset jakavat vientirengaan kulut keskenään, jolloin yksittäisen yrityksen on mahdollista päästä mukaan viennin aloitukseen pienellä panostuksella ja jaetulla riskillä päinvastoin kuin toimiessaan yksin. (Mikkola, 1995, s. 42)

Harjoitettaessa vientiä vientirenkaan kautta säilyy yritys suurten riskien ottamiselta, ja saavuttaa asiakassynergiaetuja sekä hankkii osaamisresursseja, kuten oppii kansainvälistä kauppaa, saa uusia asiakas- ja jakelijakontakteja, löytää uusia markkina-alueita, ja omaa projektin päätyttyä paremmat mahdollisuudet jatkaa vientiä joko yksin tai mahdollisesti edelleen yhdessä projektissa mukana olleiden yritysten kanssa. Vientirengas ei sulje sen ohessa tapahtuvaa vientiä pois, ja yrityksen on mahdollista viedä esimerkiksi tutuille vientialueille yksin ja kaukaisemmille ja vieraammille vientirenkaan avulla. Nummelan (1997, s. 22) mukaan aiemmin tutkituissa vientirenkaissa juuri nämä tekijät ovat toteutuneet taloudellisia tavoitteita paremmin. (Nummela, 1997, s. 22 ja Mikkola, 1995, s. 42-43)

Suurten yritysten harjoittaessa vientiä, ei uskottavuus ulkomaisten asiakkaiden silmissä ole usein ongelma, mutta pk-yrityksellä näin voi olla. Hyvästä tuotteesta huolimatta asiakkaat eivät välttämättä luota yrityksen toimintavalmiuteen, ja siksi monen pk-yrityksen yhteistoiminta lisää yrityksen uskottavuutta ja myös näkyvyyttä ulkomailla. Myös logistiikkaongelmat voidaan ratkaista vientirengastoiminnan avulla; yhteistoiminta mahdollistaa suurempien tavarakokonaisuuksien ja – erien toimituksen, jolloin rahtikulut laskevat. (Nummela, 1997, s. 22 ja Mikkola, 1995, s. 43)

Vientirenkaassa apuna on ammattitaitoinen vientikonsultti, joka neuvoo yrityksiä ja vastaa hallinnollisista asioista ja erillinen vientipäällikkö, joka hoitaa tuotteiden ulkomaista markkinointia ja vastaa ulkomaisista yhteydenotoista. Tällöin yritysten aikaa säästyy muille tehtäville, mikä varsinkin pienissä yrityksissä, joissa henkilökuntaa ei ole paljon, on erityisen tärkeää. (Mikkola, 1995, s. 43)

## 3 EMPIIRINEN TUTKIMUS SUOMALAISISTA PK-YRITYKSISTÄ LUOMURUOKAVIENNIN PARISSA

### 3.1 Tutkimusmetodologia

Tämän tutkielman empiirinen osuus on suoritettu haastattelemalla puhelimitse tai lähettämällä sähköpostitse haastattelukysymykset luomuvientirenkaseen kuuluvien yritysten edustajille (liite 1). Heidän lisäksi on haastateltu luomuvientirenkaseen vientipääällikköä (liite 2) sekä Finpron konsulttia (liite 3).

Taulukko 2. Tutkimuksen puhelinhaastattelut

Yritys	Edustaja	Päivämäärä
Makulaku Lakritsa Oy	Jan Nylund	4.4.2006
Helsingin Mylly Oy	Raimo Keskinen	5.4.2006
Finnamyl Oy	Ossi Paakki	5.4.2006
Maustaja Oy	Juha Korhonen	18.4.2006
vientirenkaseen vientipääällikkö	Erkki Pöytäniemi	6.4.2006
Finpron konsultti	Silva Paananen	12.4.2006

Taulukko 3. Tutkimuksen sähköpostihaastattelu

Yritys	Edustaja	Päivämäärä
Oy Norrgård Ab	Börje Norrgård	18.4.2006

Haastattelujen pohjalta on pyritty löytämään luomuvientirenkaseelle tyypilliset piirteet, ja etsimään ne tekijät, joilla on positiivinen vaikutus kyseisen vientirenkaseen kilpailukykyyn.

### 3.2 Finpro ry.

Suomen Vientiyhdistys, joka oli Finpron edeltäjä, perustettiin vuonna 1919. Vuonna 1938 yhdistys muutti nimensä Suomen Ulkomaankauppaliitoksi ja myöhemmin vuonna 1970 nimi muutettiin Ulkomaankauppaliitoksi. Se huolehti valtion ja

yksityisen sektorin rahoituksen avulla vienninedistämistoimintojen suunnittelusta, valmistelusta ja toteuttamisesta. (Finpro, 2004, s. 16)

Aiemmin ulkoasiainministeriön alaisuudessa toimineet kaupalliset sihteerit siirtyivät Ulkomaankauppaliittoon vuonna 1992. Heidän tavoitteenaan oli yritysten toimeksiantojen pohjalta pyrkiä kohdemaissaan yritysten ja yritysryhmien vienninedistämiseen. Vuonna 1996 kauppa- ja teollisuusministeriön toimeksiannosta Ulkomaankauppaliitto uudisti hallintonsa, tehtävänsä ja toimintastrategiansa, ja kolme vuotta myöhemmin vuoden 1999 nimi Finpro otettiin käyttöön. (Finpro, 2004, s. 16)

Tänä päivänä konsultointiorganisaatio Finpron jäsenenä on noin 560 suomalaista yritystä, Elinkeinoelämän Keskusliitto ja Suomen Yrittäjät. (Finpro 2006b) Organisaatio pyrkii nopeuttamaan suomalaisten yritysten kansainvälistymistä ja vähentämään siihen liittyviä riskejä. (Finpro 2006c) Finpron organisaation toiminnot voidaan jaotella seuraavasti neljään osaan:

- Tieto- ja verkottumispalvelut (esim. markkinatieto- ja verkottumispalvelut)
- Konsultointipalvelut (esim. vientikeskukset ja hankeneuvonta)
- Innovaatio-ohjelmat (esim. uusien liiketoimintamallien kehittäminen)
- Kv. markkinointipalvelut (esim. näyttelyt ja markkina-alue tapahtumat)

(Finpro, 2004, s. 18)

Kansainvälistymisen asiantuntijaroolin lisäksi Finprolla on myös olennainen kansallinen merkitys. Finpron toiminnan hyödyt näkyvät yhteiskunnallisina hyötyvaikutuksina kuten pk-teollisuuden kilpailukyvyyn vahvistumisena ja siitä seuraavina osaamis-, investointi- ja työllistymisvaikutuksina. Finpro ry:n toiminnan tarkastuskertomuksen mukaan tavoitteena on, että ”elinkeinoelämän kansainvälistyminen tapahtuisi Suomen kansallisia etuja parhaiten edistävällä tavalla.” (Finpro, 2004, s. 17)

### 3.3 Luomuvientirengas

Aluksi esitellään lyhyesti jokainen luomuvientirengaaseen kuuluva yritys, jonka jälkeen kerrotaan tarkemmin koko luomurenkaan taustasta.

*Makulaku Lakritsa Oy* on vuonna 1994 perustettu perinteisen ja luomulakritsan valmistukseen ja tuotekehitykseen erikoistunut perheyritys, jossa toimii reilu kymmenen henkilöä. Vuonna 2005 yrityksen 2,6 miljoonan euron liikevaihdosta noin 10% tuli luomumyynnistä. Yrityksen päämarkkina-alue ulottuu Skandinavian ja muun Pohjois-Euroopan alueelle. Luomutuotteita he vievät Englannin ja Manner-Euroopan lisäksi Hollantiin ja Saksaan. Vuonna 1997 Makulaku alkoi ensimmäisenä maailmassa valmistaa EU-direktiivit täyttävää luomulakritsaa, joka on 100% luomua. (Makulaku 2006)

*Helsingin Mylly Oy* on vuonna 1934 perustettu yritys, joka on Suomen suurin kotimaisen luomuviljan jalostaja. Henkilökuntaa yrityksessä on 28 henkilöä, ja viime vuonna yrityksen liikevaihto oli 14 miljoonaa euroa. Yritys valmistaa erilaisten perinteisten viljatuotteiden lisäksi luomujauhoja, -hiutaleita, -leseitä, -suurimoita ja luomukorppuja. Noin 43% prosenttia luomukaupasta koostuu viennistä, jota on harjoitettu vuodesta 1998 lähtien, ja jota suunnataan pääasiassa Ison-Britannian ja muun Euroopan lisäksi myös Kaukoitään kuten Taiwaniin. (Helsingin Mylly 2006)

*Finnamyl Oy* on vuonna 1990 perustetun Periva Oy:n alaisuudessa toimiva Suomen johtava luomuperunajauhoja tuottava yritys. Yrityksen palveluksessa toimii noin 18 vakituista ja 10 määräaikaista henkilöä. Sen viime vuotisesta 8,7 miljoonan euron liikevaihdosta alle 5% tuli viennistä, jota suunnataan Saksaan, Hollantiin ja Isoon-Britanniaan. Suurin osa luomuperunajauhoista myydään kotimaassa. (Periva Oy 2006 ja Organic Finland 2006)

*Oy Norrgård Ab* on vuonna 1976 perustettu yritys ja Suomen johtava perunahiutaleiden valmistaja. Kahdeksantoista henkilöä työllistävän yrityksen liikevaihto vuonna 2005 oli noin 2 miljoonaa euroa. Luomuperunajauhoita viedään vientirengaan avulla Länsi- ja Keski-Eurooppaan sekä itsenäisesti Ruotsiin. (Organic Finland 2006)

*Maustaja Oy* on vuonna 1972 perustettu elintarvikkeiden sopimusvalmistukseen erikoistunut yritys. Maustajan liikevaihto viime vuonna oli noin 10,8 miljoonaa euroa ja siellä työskentelee noin 60 henkilöä. Tällä hetkellä yritys tuottaa luomuketsuppia kotimaan markkinoille, mutta se on jo saanut Isosta-Britanniasta toimeksiantoja koskien luomuhillojen tuottamista. (Maustaja 2006)

*Kankaisten Öljykasvit Oy* on hämeenlinnalainen yritys, joka toi ensimmäisenä Suomessa markkinoille valtakunnalliseen levitykseen kylmäpuristetun rypsiöljyn. Se valmistaa luomurypsiöljyä ja rypsipuristetta. (Virgino 2006)

Luomuasiantuntija Erkki Pöytäniemi perusti luomukonsultointiyrittäjä Kurmakka Organic Foodin vuonna 1995, ja sen kautta on autettu luomualan yrityksiä vientiin liittyvissä kysymyksissä. Makulaku aloitti vuonna 1997 luomulakritsan viennin Erkki Pöytäniemen idean pohjalta, ja vuonna 2001 Helsingin Mylly pyysi Pöytäniemeä tekemään markkinaselvityksen, jonka kautta Pöytäniemi päätyi myös heidän vientipäälliköksi. Samoin tapahtui vuonna 2003 jolloin Finnmylly teetti markkinaselvityksen. Pöytäniemi hoiti kyseisten yritysten luomuvientiä vastaavalla tavalla kuin nyt vientirenkaassa. Hänen hoitaessa jo kolmen yrityksen vientiä ja tuntiessaan myös muita luomuyrityksiä, heräsi idea Finpron vientirengastoimintaan mukaan lähtemisestä. Tärkeimpänä motiivina luomuvientirenkaan perustamisessa oli Kauppa- ja teollisuusministeriön myöntämä tuki, jonka ansiosta yritysten käytössä on aikaisempaa enemmän resursseja, ja sen myötä myös aikaisemmin luomuvientiä harjoittaneiden vientikulut laskivat. Norrgård ja Sysmän Luomuherkut olivat myös kiinnostuneita vientirenkaasta, joten he päätyivät ensimmäiselle luomuvientivuodelle, joka aloitti toimintansa syksyllä 2004. Sysmän Luomuherkut jättäytyivät kuitenkin myöhemmin pois ja toiselle vuodelle syksyllä 2005 mukaan tulivat Maustaja ja Kankaisten Öljykasvit. Luomuvientirenkaan tarkoituksena on ”auttaa luomuyrityksiä kansainvälistymään ja saamaan uusia kontakteja yhteistyön keinoin”. (Kuitunen, 2004, s.21) Tärkeä apu vientirenkaalle on Erkki Pöytäniemi, sillä hän tuntee tuotteiden myynnin ja markkinoinnin lisäksi esimerkiksi luomutuotteisiin liittyvät sertifiointiasiat.

Tällä hetkellä luomuvientirengas vie tuotteita Länsi- ja Keski-Eurooppaan, pääasiassa Englantiin, Hollantiin, Ranskaan, Tanskaan, Italiaan, Saksaan, sekä hieman myös Espanjaan ja Belgiaan. Euroopan lisäksi luomua viedään Malesiaan, Taiwaniin, Japaniin, Australiaan, Uuteen-Seelantiin, Etelä-Afrikkaan ja Yhdysvaltoihin. Luomuyritykset osallistuvat ja vierailevat messuilla, tärkeimpänä luomutuotteiden Biofach-messut. Näissä tapahtumissa yritysten on mahdollista tavata asiakkaita ja solmia uusia verkostoja.

Luomuyrittäjien on tärkeää suunnata katseensa ulkomaisille markkinoille, sillä suomalaiset luomuelintarvikemarkkinat ovat pienet. Ostovolyymi täällä on pientä, eivätkä suomalaiset elintarvikekuluttajat ole koskaan innostuneet luomusta kovin paljon, sillä he luottavat perinteisesti tuotetun ruoan puhtauteen ja turvallisuuteen, eikä suurin osa kuluttajista tunne tarvitsevansa luomutuotteita. Erkki Pöytäniemen mukaan Suomesta myös puuttuvat ”sellaiset supermarketit, jotka lähtisivät profiloimaan itseään luomulla”. (Kuittinen, 2004, s. 22) Kuitenkin esimerkiksi Keski-Euroopassa, missä lintuinfluenssan ja hullun lehmän taudin kaltaiset sairaudet ovat vaivanneet, kysyntää luomuelintarvikkeille on olemassa. Luomuruoka voidaan muualla Euroopassa kokea myös eksoottisempana ja luonnonläheisenä ruokana. Siinä missä meille läheisten metsien marjat ovat itsestäänselvyys, halutaan kenties Euroopan suurkaupungeissa kokea pala puhdasta luontoa esimerkiksi luomumarjahillojen kautta. Suomen pienistä markkinoista ja muun maailman kysynnästä johtuen kansainvälistyminen on tärkeää luomuyrityksille.

### **3.4 Luomuvientirengas kilpailukyvyen edistäjänä**

Haastatteluissa ilmeni, että kaikki yritykset olivat alkaneet harjoittaa tai ovat suunnitelleet aloittavansa luomuviennin siitä syystä, että Suomessa ostovolyymi on verrattain pieni. Siinä missä Tanskassa luomun osuus elintarvikekaupasta on 4%, on vastaava luku Suomessa vain 1%. Sen kautta ei voida saavuttaa sellaista kulutustasoa, että toiminta olisi kustannustehokasta.

Kysyttäessä motiiveja juuri luomuvientirenkaaseen liittymiselle, nousivat myös taloudelliset syyt esiin jokaisen yrityksen kohdalla. Kauppa- ja teollisuusministeriön

tuella on tärkeä merkitys pienille yrityksille, ja kustannustehokkuutta pystytään saavuttamaan myös yhteisen vientipäällikön kautta. Yritykset saavuttavat enemmän pienemmällä taloudellisella panostuksella, ja välttävät suuremmat riskit.

Koska luomuvientirenkaassa mukana olevat yritykset ovat pk-yrityksiä, ei niillä välttämättä ole mahdollisuutta palkata erillistä vientipäällikköä huolehtimaan viennistä, ja vaikka vientipäällikön palkkaaminen olisi taloudellisesti mahdollista, ei Suomessa ole montaa henkilöä, jotka tuntevat juuri luomumarkkinat tarpeeksi hyvin. Luomumarkkinat poikkeavat muista elintarvikemarkkinoista muun muassa maakohtaisten luomumerkkien osalta ja erilaisten luomustandardien osalta. Niiden selvittäminen yksin olisi yritykselle työlästä, minkä puoltaa yhteistyön tekemistä ja yhteisen vientipäällikön rekrytoimista.

Vientipäällikön kokemuksella luomusta – luomutuotteista sekä niiden viennistä ja markkinoinnista – on muutenkin tärkeä rooli. Koska luomun parissa toimivien yritysten määrä maailmanlaajuisesti on verrattain pieni, on vientipäällikön uskottavuudella asiakkaiden silmissä tärkeä rooli, ja luomualan asiantuntijuus on tärkeää. Asiantunteva vientipäällikkö myös auttaa luomuvientirenkaassa mukana olevia yrityksiä lähestymään juuri oikeita asiakkaita, jolloin aikaa ja rahaa ei kulu asiakkaiden etsimiseen, ja toisaalta, hän voi samalla kerralla mainostaa useampia tuotteita, jolloin taas päädytään yhteisestä vientipäälliköstä palkkaamisesta syntyvään kustannusten säästämiseen. Esimerkiksi vientipäällikön esitellessä lakua, asiakas pääsee tutustumaan myös luomuviljatuotteisiin, ja kenties kiinnostuu myös niistä. Kun vientipäällikkö ja Finpron konsultit hoitavat vientirenkaaseen liittyviä asioita, kuten hallinnolliset asiat, pääsevät yritykset itse nopeammin toimimaan ulkomaisilla markkinoilla.

Samalla tavalla kuin luomuyritykset voivat säästää ja saada arvokasta tietoa palkkaamalla yhteisen vientipäällikön, voivat pienet yritykset hankkia yhdessä tietoa ulkomaan markkinoista markkinaselvityksen muodossa, minkä teettäminen ja hankkiminen yksin olisivat kallista ja aikaa vievää.



Luomuvientirenkaaseen kuuluvat yritykset eivät kilpaile keskenään, vaan niiden tuotteet täydentävät toisiaan, ja tätä kautta yritysten on mahdollista saavuttaa parempaa näkyvyyttä. Kun luomuyritykset ovat verkostoituneet, voivat ne lisätä yhteistyötään ja viedä tuotteita yhdessä, jolloin logistiikkakustannukset pienenevät. Myös alihankinta luomuvientirenkään sisällä on mahdollista; esimerkiksi Helsingin Mylly toimittaa kauraa Makulakun lakritsaa varten. Yhteistyössä olevat luomuyritykset voivat jakaa keskenään kokemuksia eri markkinoista ja niillä toimimisesta. Kotimaisten verkostojen lisäksi luomuyritykset voivat luoda verkostoja myös ulkomaisten toimijoiden kanssa, ja saada myös heiltä paikallisia luomumarkkinoita koskevaa tietoa. Tämän lisäksi ulkomaisten jakelumarkkinoiden tunteminen on tärkeää.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Yhä useammat pk-yritykset hakevat kasvua ulkomailta, ja yksi keino lähteä viemään tuotteita ulkomaisille markkinoille, on vientiyhteistyö. Vientiyhteistyötä voi tapahtua horisontaalisesti ja vertikaalisesti niin kotimaisten kuin ulkomaistenkin yritysten välillä. Eräs vientiyhteistyön muoto on vientirenkaat, joita Suomessa organisoii muun muassa Finpro.

Tärkeimmät vientiyhteistyöstä saavutettavat hyödyt liittyvät yrityksen kasvuun sekä kustannusten ja riskien jakamiseen, jotta toiminta olisi mahdollisimman kustannustehokasta. Etenkin suomalaisissa tutkimuksissa taloudellisten hyötyjen lisäksi esiin on nostettu myös oppimiseen ja tietoon liittyviä hyötyjä kuten uudet asiakaskontaktit ja tietojen hankkiminen markkinoista.

Yrityksen verkostoitumisen hyödyt liittyvät osin samoihin tekijöihin kuin vientiyhteistyön hyödyt. Verkostoituminen tuo mukanaan yritysten pitkäaikaisen yhteistyön merkityksen, minkä on tärkeää erityisesti B-2-B –markkinoilla. Toisaalta, keskittyessään oman kilpailuedun luomiseen, ja siirtäessään vähemmän olennaiset toiminnot toisten yritysten tehtäväksi, yrityksen on luotava vahvat verkostot ympärilleen.

Pk-yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua kun ne toimivat kilpailukykyisesti markkinoilla. Vaikka perinteisesti kilpailukykyä ja –etua on lähestytty taloudellisten tekijöiden näkökulmasta, kuten mittaamalla kilpailukykyä markkinahinnan ja yrityksen tuotteen tuotantokustannusten välisen marginaalin avulla, merkitsee kilpailukyky yrityksen eri sidosryhmille eri asioita, esimerkiksi kunnalle mittaavat kilpailukykyä eri tavoin. Yrityksen tulee huomioida omat vaikutuskeinonsa, jotta eri sidosryhmille voitaisiin tuottaa mahdollisimman suuri hyöty.

Harjoittaessaan vientiä, edistää varsinkin pk-yrityksen näkökulmasta katsottuna vientirengas yrityksen mahdollisuuksia lähteä ja toimia viennin parissa kansainvälisillä markkinoilla. Merkittävin taloudellinen etu on Kauppa- ja teollisuusministeriön jakama tuki vientirenkaaseen kuuluville yrityksille. Kustannusten jakautuminen, markkinaselvitysten tekeminen ja kansainvälisen

kaupan oppiminen vientipäällikön ja muiden yritysten aikaisempien kokemusten perusteella, ovat tekijöitä, joita yritys ei yksin vientiin lähtiessään saa.

Pitkälti juuri näistä samoista syistä on luomuvientirengaskin perustettu. Kustannustehokkuutta pyritään saamaan yhteisen vientipäällikön ja yhteisten toimeksiantojen, kuten markkinaselvitysten muodossa. Vaikka osa luomuyrityksistä sanoikin tietoon ja oppimiseen liittyvät tekijät tärkeiksi asioiksi vientiyhteistyössä, on taloudellisilla mittareilla kuitenkin ehdottomasti suurin merkitys, ja KTM:n tuki erittäin tärkeä osa vientirengastoimintaa. Pk-yritysten näkökulmasta katsottuna tämä on luonnollinen tekijä, varsinkin kun Suomen luomumarkkinat ovat pienet, ja yrittäjien on väistämättä haettava kasvua ulkomailta.

Tärkeä rooli luomuvientirengaassa on sen vientipäälliköllä, jolla on vankka tausta luomutuotteista yleensä ja myös niiden viennistä ja markkinoinnista. Väistämättä herää kuitenkin kysymys, onko asiantuntija-vientipäälliköllä yksin liian suuri rooli luomuvientirengaassa? Yritysten panostus vientirengaaseen on tällä hetkellä suhteellisen pientä vientipäällikön työmäärään verrattuna, ja vaikka hänen taustallaan ja tiedoillaan paikka on oikeutettu, olisi kenties tärkeää siirtää vastuuta ja käytännön tietoa myös yrityksille.

Tämän lisäksi tarkoituksenmukaista olisi pohtia syvemmin luomuvientirengaan kunkin yritysten mukanaoloa. Tarkistamalla heidän motiivinsa ja tuotteiden soveltuvuuden samoille markkinoille, mukaan ei tulisi niin sanotusti turhaan yrityksiä. Esimerkiksi tänä vuonna luomuvientirengas on aloittanut vientiponnistelut Kaukoidän suuntaan, jossa lakritsalla ei ole markkinoita, ja siksi Makulaku pysyttelee tänä vuonna taustalla, ja keskittyy vanhojen asiakkuuksien ylläpitämiseen.

Finprolta luomuvientirengas voi saada tukea vielä kolmannen vuoden. Tavoitteena on, että tulevaisuudessa luomuvientirytykset voisivat jatkaa vientiyhteistyötä esimerkiksi luomalla oman luomubrändin, jonka "suojassa" jokainen luomuvientirytytys voisi jatkaa oman tuotteensa vientiä ulkomaan markkinoille.

Vaikka Suomessa luomumarkkinat ovat pienet, varsinkin muualla Euroopassa kysyntää löytyy. Suomalaisten luomuyritysten kannattavuuden ja kilpailukyvyn kannalta olisi tärkeää, että muutkin kuin luomuvientirenkaassa olevat luomuyritykset suuntaisivat katseensa ulkomaille. Eräänä keinona voisi olla hyväksi havaittujen luomuvientikokemusten jakaminen ja uusien vientirenkaiden perustaminen. Näihin vientirenkaisiin useat eri luomuyritykset voitaisiin jaotella sopivalla tavalla, kuten kohdemarkkinoiden mukaan.

## LÄHDELUETTELO

Bridge, S., O'Neill, K., Cromie, S. (2003) Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business. Palgrave Macmillan. New York. 520 s.

Finpro. a Vientirengas. Päivitetty 24.3.2006. [viitattu 3.4.2006]. Saatavissa <<http://www.finpro.fi/fi-FI/Networking/Export+Partnership>>

Finpro. b Tietoa Finprosta. [viitattu 22.3.2006]. Saatavissa <<http://www.finpro.fi/fi-FI/About+Finpro/>>

Finpro. c [viitattu 22.3.2006]. Saatavissa <<http://www.finpro.fi/fi-fi/finpro/>>

Helsingin Mylly Oy. Esittely. [viitattu 2.4.2006]. Saatavissa <<http://www.helsinginmylly.fi>>

Järnstedt, J. (2005) Kokonaisvaltainen liiketoimintaympäristö. Satakunnan Painotuote Oy. Kokemäki. 94 s.

Kajanmaa, J. (1985) Kilpailukyky – yrityksen tärkein ominaisuus. Gummerus Oy. Jyväskylä. 118 s.

Kauppa- ja teollisuusministeriö. Vientirengas.net. [viitattu 4.4.2006]. Saatavissa <[http://vientirengas.net/\\_ktm\\_tuki/](http://vientirengas.net/_ktm_tuki/)>

Kuittinen, L. (2004) Suomalainen luomu lähti maailmalle. Työvoima- ja elinkeinokeskusten asiakaslehti. Lehti nro 4, s. 21-22.

Kvarken Business Partners. [viitattu 26.2.2006]. Saatavissa <<http://www.kvarkenbusinesspartners.org/fi/ESITTELY/>>

Luomutietopankki.a Päivitetty 14.12.2005. [viitattu 3.4.2006]. Saatavissa <<http://www.luomu.fi/kauppa/uutisarkisto2005.htm>>

Luomutietopankki.b Perustietoa luomusta. [viitattu 4.4.2006]. Saatavissa <<http://www.luomu.fi/yleista/>>

Makulaku Lakritsa Oy. Yritys. [viitattu 1.4.2006]. Saatavissa <[http://www.makulaku.com/index\\_fi.html](http://www.makulaku.com/index_fi.html)>

Mikkola, J. (1995) Vientirengas pk-yrityksen kansainvälistymisen keinona, case Nordtech. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 62 s.

Nummela, N. & Pukkinen, T. (2004) Nopeammin, tehokkaammin ja kauemmas? Vientirenkaat kansainvälistymisen tukena. Edita Publishing Oy. 163 s.

Nummela, N. (2000). SME Commitment to Export Co-operation. Kirjapaino Grafia Oy. Turku. 226 s.

Nummela, N. (1999) Vientiyhteistyön onnistuminen ja siihen vaikuttavat tekijät – Tutkimus FINPROn vientirenkaista. Turun kauppakorkeakoulun yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus pk-instituutti. 98 s.

Nummela, N. (1997) Vientiyhteistyön onnistuminen - Tutkimus Suomen Ulkomaankauppaliiton vientirengastoiminnasta. Turun kauppakorkeakoulun yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus pk-instituutti. 42 s.

Ollus, M., Ranta, J., Ylä-Anttila. (1998). Verkostojen vallankumous – miten johtaa verkostoyritystä. Sitra 202. Taloustieto. Vantaa.

Organic Food Finland. [viitattu 3.4.2006]. Saatavissa <<http://www.organic-finland.com>>

Periva Oy. Yritys. [viitattu 1.4.2006]. Saatavissa <[http://www.periva.fi/fi/yritys\\_index.asp](http://www.periva.fi/fi/yritys_index.asp)>

Porter, M. (1988) Kilpailuetu – Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Weilin+Göös. Espoo. 648 s.

Tuusjärvi, E. (2003) Multifaceted Norms in SMC Export Cooperation. Helsinki School of Economics – HeSE print. 217 s.

Valtiontalouden tarkastusvirasto. (2004). Finpro ry:n toiminta. Edita Prima Oy. Helsinki. 91 s.

Vesalainen, J. (2002). Kaupankäynnistä kumppanuuteen – Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Tammer-Paino Oy. Tampere. 220 s.

### Luomuvientirengas-yritysten haastattelukysymykset

1. Kuinka monta henkilöä työskentelee yrityksessänne?
2. Kuinka monta henkilöä työskentelee viennin parissa?
3. Mikä oli yrityksenne liikevaihto vuonna 2005?
4. Kuinka monta prosenttia liikevaihdosta koostui luomuviennistä?
5. Minkälaisia luomutuotteita tuotate?
6. Minne luomutuotteitanne viedään?
7. Viettekö luomutuotteita ainoastaan vientirengaan kautta vai myös itsenäisesti?
8. Kuinka kauan olette harjoittaneet luomuvientiä?
9. Harjoititteko vientiä ennen vientirengasta?
10. Mikä on pääsyy luomuvientiin? Miksi kotimaa ei ns. riitä?
11. Miten olette panostaneet vientiin?
12. Kuinka kauan olette olleet mukana vientirengastoiminnassa?
13. Oletteko osallistuneet aikaisemmin muuhun vientiyhteistyöhön?
14. Mikäli olette osallistuneet muuhun vientiyhteistyöhön, kuinka kokemuksenne erosivat näiden osalta toisistaan?
15. Miksi lähditte mukaan Finpron vientirengastoimintaan eli mitä haitte yhteistyötä?
16. Mitä tavoitteita asetitte vientirengastoiminnalle ja vientiyhteistyölle? Erityisesti muita kuin taloudellisia syitä?
17. Mitä käytännössä vientirengastoiminta pitää sisällään?
18. Kuinka arvoisitte vientiyhteistyön onnistuneen eli mitä siitä seurasi? Saavutitteko asetetut tavoitteet?
19. Kuinka aktiivisesti olette osallistuneet vientiyhteistyötoimintaan?
20. Kuinka arvoisitte muiden luomuvientirengasaaseen kuuluvien yritysten yhteensopivuutta vientirengaan tavoitteiden kannalta?
21. Entä kuinka arvoisitte Finpron vientipäällikön roolia?
22. Mitkä tekijät puolesta puhuvat vientirengasaaseen liittymistä? Mitä kilpailuetua siitä saa verrattuna että lähtisi ”yksin”? Mitä etua yhteistyöstä on ollut?



23. Jos verrataan aikaa ennen luomuvientirengasta ja nyt sen aikana, onko viennin

- euromääräinen arvo noussut
- vientimaiden määrä noussut
- vientiasiakkaiden määrä noussut
- henkilöstön määrä noussut
- tunnettuus kasvanut

24. Millaisena näette luomuvientirenkaan tulevaisuuden?

## LIITE 2

## Luomuvientirenkään vientipäällikön haastattelukysymykset

1. Millaista yhteistyö luomuyritysten välillä oli ennen vientirengasta? Oliko vientiyhteistyötä tai muuta yhteistyötä? Mistä lähtien yhteistyötä on harjoitettu?
2. Mistä lähti idea lähteä mukaan Finpron vientirengastoimintaan?
3. Kuinka monta henkilöä työskentelee luomuvientirenkään parissa, jos yritysten edustajia ei lasketa mukaan?
4. Kuinka valittiin yritykset mukaan luomuvientirenkaaseen?
5. Onko kokoonpanoon tullut muutoksia?
6. Minne luomutuotteita viedään?
7. Mistä johtuu, että viette juuri näille markkinoille?
8. Mitkä ovat tulevaisuudessa kohdemarkkinat?
9. Mikä on pääsyy vientiin?
10. Miksi Suomessa eivät ole tarpeeksi suuret markkinat? Onko muita syitä kuin ostovolyymin koko?
11. Kun perustitte Finpron luomuvientirenkään, mitä tavoitteita asetitte sille eli mitä haitte yhteistyöltä?
12. Kuinka luomutuotteiden vienti eroaa perinteisten elintarvikkeiden viennistä?
13. Kuinka olette panostaneet tähän vientirenkaaseen, eli mitä käytännön tekoja se vaatii Teiltä?
14. Kuinka arvioisitte Finpron roolia?
15. Kuinka arvioisitte, että asettamanne tavoitteet ovat toteutuneet?
16. Kuinka arvioisitte vientirenkaaseen kuuluvien yritysten yhteensopivuutta?
17. Millaista yhteistyötä on ulkomaalaisten luomutoimijoiden kanssa?
18. Mitkä tekijät puolesta puhuvat vientirenkaaseen liittymistä? Mitä kilpailuetua siitä saa verrattuna että lähtisi ”yksin”? Mitä etua yhteistyöstä on ollut?
19. Millaisena näette luomuvientirenkään tulevaisuuden? Kuinka pitkään Finpron kanssa jatketaan?

## LIITE 3

## Finpron konsultin haastattelukysymykset

1. Kun vientirengastoimintaan lähdetään, millaisia tavoitteita Finpro asettaa uudelle vientirenkaalle ja oliko olemassa jotain erityisiä tavoitteita joita asetitte juuri tälle vientirenkaalle?
2. Mitä luomuvientirenkaassa mukana oleminen pitää käytännössä sisällään?
3. Mikä on teidän roolinne? Oletteko olleet vetäjänä alusta asti? Onko muita?
4. Kuinka luomuvientirengas ja sen parissa toimiminen eroaa muista vientirenkaista, joissa olette olleet mukana?
5. Onko mielestänne luomuviennissä jotain erityisiä haasteita verrattuna muuhun vientiin?
6. Mitkä ovat teidän kokemuksenne, mitä hyötyjä luomuvientirenkaassa olleet yritykset ovat saaneet vientiyhteistyöstä verrattuna siihen, jos he olisivat lähteneet yksin? Eli mitkä tekijät puoltavat mukaan liittymistä?
7. Entä eroavatko luomuvientirenkaasta saadut hyödyt muiden vientirenkaiden positiivisista kokemuksista? Esimerkiksi teollisuuden vientirenkaista?
8. Kuinka arvioisitte mukana olevien luomuyritysten yhteensopivuutta? Osuvatko tavoitteet yhteen?
9. Ovatko tavoitteet toteutuneet?
10. Millaisena näette luomuvientirenkaan tulevaisuuden?