



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Nina Alén

# **Suomalaisten elintarvikkeiden vienti kansainvälisille markkinoille**

Kilpailijayhteistyö viennin apukeinona

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö

Markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO****Akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Nina Alén
<b>Tutkielman nimi:</b>	Suomalaisten elintarvikkeiden vienti kansainvälisille markkinoille: Kilpailijayhteistyö viennin apukeinona
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma
<b>Työn ohjaaja:</b>	Hanna Leipämaa-Leskinen
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020 <b>Sivumäärä:</b> 109

---

**TIIVISTELMÄ:**

Suomalaisille elintarvikealan tuotteille on olemassa kysyntää kansainvälisesti, mutta suomalaisten elintarvikealan yritysten intoa ja uskallusta vientiin sekä yritysten vientikulttuuria on kehitettävä. Yksi matalan riskin vientimarkkinoille pääsyn keino pienelle tai keskisuurelle elintarvikealan yritykselle on aloittaa vienti jonkin yhteistyömuodon kautta, kuten vientiverkoston tai kilpailijayhteistyön. Tämän tutkielman tarkoituksena on tuottaa ratkaisuja siihen, miten suomalaisten pienyritysten valmistamia elintarvikkeita voidaan viedä onnistuneesti kansainvälisille markkinoille hyödyntäen kilpailijayhteistyötä viennin apukeinona. Tutkielman teoriakatsaus valottaa myös elintarvikkeiden vientiprosessia ja sitä, millaisten osatekijöiden varaan se usein rakentuu. Teorian kautta esitellään myös kilpailijayhteistyö ja sen aktiviteetit kuten yhteisbrändäys, sekä sen tuomia etuja ja haasteita pienten elintarvikealan yritysten vientiponnisteluissa. Tutkielmassa käsitellään yhteistyön onnistumiseen liittyviä tekijöitä suhdemarkkinoinnin kautta. Tutkielmassa luotiin teoreettinen viitekehys, joka toimii pienten elintarvikeyritysten viennin suunnittelun apukeinona ja sopivan vienti- ja yhteistyömuodon kartoittamisen tukena.

Tutkielman tutkimusote on kvalitatiivinen, eli laadullinen ja tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus. Tutkimukseen valikoitui kolme suomalaista yritystä, jotka ovat olleet mukana kilpailijayhteistyön toteuttamisessa elintarvikeyritysten kontekstissa. Tämän tutkimuksen case-yritykset ovat jäätelövalmistaja Froneri Finland Oy, digitaalisia kauppa- ja jakelukanavaratkaisuja pienille elintarvikealan yrityksille tarjoava Suppilog Oy sekä makeisvalmistaja Oy Halva Ab. Tapaustutkimus toteutettiin teemahaastattelujen avulla, ja tässä tutkimuksessa haastattelua ohjaavat teemat olivat kotimaan markkinat, vienti sekä kilpailijayhteistyö. Haastattelumateriaalien lisäksi aineistoa kerättiin myös muista tutkimusdokumenteista, kuten tapaustutkimuksen yritysten verkkosivuilta. Analyysi kerätystä aineistoista suoritettiin sisällönanalyysin avulla.

Tapaustutkimuksen tuloksena huomattiin kilpailijayhteistyön ylivoimaisuus vientiverkostoihin verrattuna viennin apukeinona. Yksinään viennin toteuttaminen on pienille elintarvikealan yrityksille haastavaa, ja kaikki haastateltavat suosittelevat yhteistyötä edes jossain muodossa viennin apukeinona. Jokaisen yrityksen vientipolku on niin erilainen, että yhtenäistä tietä onnistumiseen ei ole. Kilpailijayhteistyön suurimmaksi eduksi osoittautui kustannusten lasku ja resurssien jako, sekä näkyvyyden kasvattaminen ja viennin esteiden kumoaminen. Suurimmaksi haasteeksi osoittautui sekä teorian että tutkimuksen tulosten perusteella yrityksen vähäinen sisäinen motivaatio, sekä riittävän synergian saavuttaminen yhteistyössä toimivien yritysten välillä. Tutkielman avulla luotiin liikkeenjohdollisia suosituksia kilpailijayhteistyön ja viennin toteuttamisen osalta.

---

**AVAINSANAT:** Vientiprosessi, vientiverkosto, kilpailijayhteistyö, suhdemarkkinointi, yhteisbrändäys

## Sisälllys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	10
1.2	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä	11
1.3	Tutkimuksen rakenne	12
1.4	Tutkimuksen keskeisten käsitteiden määrittely	14
2	Viennin motivaattorit ja viennin toteuttaminen	16
2.1	Viennin motivaattorit	16
2.2	Vientiprosessi	18
2.2.1	Ideavaihe	21
2.2.2	Tiedonkeruuvaihe	22
2.2.3	Suunnitteluvaihe	24
2.2.4	Toteutusvaihe	25
2.3	Vientimuodon valinta	27
2.3.1	Erilaiset vientimuodot	28
2.3.2	Vientiverkosto vientimuotona	31
2.3.3	Vientimuodon valinnan kriteerit	34
3	Kilpailijayhteistyö viennin apukeinona	36
3.1	Mikä ajaa kilpailijat toimimaan yhdessä?	37
3.1.1	Kilpailijayhteistyön mahdollisuudet	40
3.1.2	Kilpailijayhteistyön haasteet	41
3.2	Kilpailijayhteistyön aktiviteetit	43
3.2.1	Kilpailijayhteistyön input-aktiviteetit	44
3.2.2	Kilpailijayhteistyön output-aktiviteetit	47
3.3	Onnistuneen kilpailijayhteistyön edellytykset	49
3.3.1	Ratkaisevat tekijät kilpailijayhteistyössä	50
3.3.2	Suhdemarkkinointi kilpailijayhteistyössä	53
3.4	Vientiverkoston ja kilpailijayhteistyön erot	54
4	Metodologia	58

4.1	Tutkimusmenetelmä ja metodologiset valinnat	58
4.2	Tapaustutkimuksen kohteet	59
4.2.1	Froneri Finland Oy	59
4.2.2	Suppilog Oy	60
4.2.3	Oy Halva Ab	60
4.3	Empiirisen tutkimuksen toteutus	61
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja laatu	62
5	Tutkimuksen tulokset	65
5.1	Kilpailijayhteistyö yhteisbrändäyksen avulla – Case Froneri Finland Oy	65
5.1.1	Onnistuneen vientipolun rakentaminen Ruotsiin	66
5.1.2	Kilpailijayhteistyö Fazerin kanssa	70
5.1.3	Tulosten analyysi suhteessa aiempaan tutkimukseen	73
5.2	Kilpailijayhteistyö yhteisen messupisteen kautta – Case Suppilog Oy	74
5.2.1	Yhteisen messupisteen ABC	75
5.2.2	Yhteisen messupisteen edut ja haasteet	77
5.2.3	Tulosten analyysi suhteessa aiempaan tutkimukseen	79
5.3	Viennin edistäminen yhteistyön ja verkostoitumisen kautta – Case Oy Halva Ab	80
5.3.1	Kokemukset vientiverkostoista ja kilpailijayhteistyötä	81
5.3.2	Oman vientipolun rakentaminen	84
5.3.3	Tulosten analyysi suhteessa aiempaan tutkimukseen	86
5.4	Tapausten välinen analyysi	88
6	Johtopäätökset	94
6.1	Yhteenveto	94
6.2	Liikkeenjohdolliset suositukset	95
6.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	97
	Lähteet	99
	Liitteet	109
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	109

## Kuvat

Kuva 1 - Fazer x Froneri Finland yhteisbrändätyt tuotteet (Froneri Finland Oy Mediapankki, 2020). .....	71
Kuva 2 – Suomalaisten elintarvikealan yritysten yhteinen messupiste Henan Investment and Trade fair-messuilla (Suppiblog, 2017). .....	78
Kuva 3 - Halvan messupiste Saksan ISM Cologne-messuilla (Food From Finland, 2018). .....	82

## Kuviot

Kuvio 1 - Tutkimuksen rakenne.	13
Kuvio 2 - Ansoffin nelikenttäinen matriisi (mukaiillen Moreno & Casillas, 2008; s. 509-512).	19
Kuvio 3 - Vientiprosessi (Selin, 2004, s. 11-12; Moberg & Palm, 1995).	20
Kuvio 4 - Viennin eri muodot.	29
Kuvio 5 - Vientiverkoston mahdollisuudet ja heikkoudet.	32
Kuvio 6 - Vientimuotoon vaikuttavat tekijät (Äijö, 2008, s. 80).	34
Kuvio 7 - Kilpailijayhteistyön tasapaino (Mukaiiltu Lindström & Polska, 2016; Bengtsson & Kock, 2000).	36
Kuvio 8 - Kilpailijayhteistyö.	39
Kuvio 9 – Tutkielman teoreettinen viitekehys.	56
Kuvio 10 - Tapaustutkimuksen yhteenveto.	89

## Taulukot

Taulukko 1 – Viennin motivaattorit (Czinkota & Ronkainen, 2009).....	16
Taulukko 2 - Kilpailijayhteistyön onnistumisen ratkaisevat tekijät (mukaiillen Petter ja muut, 2014). .....	51
Taulukko 3 – Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit (mukaiillen Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 138-139). .....	63

Taulukko 4 - Tutkielman keskeiset löydökset. ....	96
---	----

## 1 Johdanto

Makumatka suomalaiseseen ruokakulttuuriin on konsepti, joka vetoaa yhä enenevässä määrin ulkomaalaisiin kuluttajiin. Suomalaisten elintarvikkeiden puhtautta, laadukkuutta sekä terveellisyyttä arvostetaan ympäri maailmaa. Elintarviketeollisuusliiton vuonna 2018 tekemän kartoituksen mukaan Suomen tärkeimmät elintarvikealan vientituotteet olivat maitotaloustuotteet, muut elintarvikkeet (mm. kala, peruna, tärkkelystuotteet), juomat, lihat, kaakao, suklaa, makeiset, leivät, myllytuotteet, mehut, kahvi ja tee sekä kotieläinrehu (Elintarviketeollisuusliitto ry, 2019). Suomalaisille elintarviketuotteille on olemassa kysyntää kansainvälisesti, mutta suomalaisten elintarvikealan yritysten uskallusta vientiin ja yritysten vientikulttuuria eli osaamista, brändäyksen merkitystä ja kansainvälistämistä sekä kuluttajalähtöisyyden korostamista kaikessa toiminnassa on kehitettävä. Tärkeää on löytää sopivat myyntikanavat suomalaisten elintarvikkeiden myyntiin kansainvälisesti. Tämä tarkoittaa kanavia, joiden avulla vienti on mahdollista myös alan pienille ja keskisuurille yrityksille, ja joiden kautta elintarvikealan yritysten tuotteita odottavat jo valikoituneet potentiaaliset kuluttajat kohdemaan markkinoilla.

Vuonna 2018 Suomen ruoka- ja juomaviennin arvo oli 1,6 miljardia euroa ja tuonnin arvo 4,6 miljardia euroa. Elintarvikeviennin arvo kasvoi tammi-kesäkuussa 2019 863 miljoonaan euroon. Tämä on 13 prosenttia enemmän kuin vastaavana ajanjaksona vuonna 2018. Suurin osa viennin kasvusta tuli maitotaloustuotteista. Juomien viennin arvon kasvu oli alkuvuonna 2019 10 prosenttia. Kasvua oli myös lihatuotteiden, kotieläinrehun ja tärkkelystuotteiden viennissä. Laskua oli hedelmien, marjojen ja kasvien sekä mehujen viennissä. (Elintarviketeollisuusliitto ry, 2019.) Verrattuna Ruotsin vastaaviin lukuihin on meillä Suomessa vielä kirittävä. Elintarviketeollisuus on Ruotsin kolmanneksi laajin toimiala, ja Ruotsin ruoka- ja juomaviennin arvo on vuonna 2019 ollut 5,3 miljardia euroa. Ruotsissa alan viennin arvo on kasvanut tasaisesti vuosittain. Eniten Ruotsi vie alkoholi- tuotteita, makeisia, kahvia ja maitoa. Viimevuosina ruotsalaiset terveystuotteet sekä erilaiset kaurapohjaiset tuotteet ovat saavuttaneet menestystä myös kansainvälisesti ja niiden vienti on moninkertaistunut. (Livsmedelföretagen, 2020.)

Vaikka kotimaan markkinoilla on aina mahdollista pyrkiä myynnin kasvattamiseen, tuo kansainvälistyminen yritykselle myynnin kasvupotentiaalin lisäksi tilaisuuden oppia, kehittää ja luoda ainutlaatuisia ominaisuuksia niin yrityksen toimintaan kuin sen tarjoamaan. Tekijöitä, joiden avulla yritys voi muokata liiketoimintaansa ja kehittää brändistään entistä vahvemman ja kilpailukykyisemmän. Kun yritys tekee päätöksen viennin aloittamisesta, joutuu se analysoimaan omaa toimintaansa kriittisesti ja hyvin yksityiskohtaisesti. Tämän analyysin kautta yritys voi samalla myös kehittää kotimaan toimintaansa. Suomen markkinat tarjoavat mahdollisuuksia, mutta mikäli yritys haluaa kasvaa ja menestyä sekä uskoo vahvasti omaan tarjoamaansa, tulisi kansainvälistymisen yrityksen koosta riippumatta olla seuraava luonteva askel myös suomalaisille elintarvikealan yrityksille. (Ahokangas & Pihkala 2002.)

Suomen elintarvikealan viennistä 80 prosenttia koostuu suurten yritysten osuudesta, vaikka Suomessa elintarvikealan yrityksistä 62 prosenttia työllistää alle viisi henkilöä (Elintarviketeollisuusliitto ry, 2019). Suomalaisista elintarvikealan pk-yrityksistä monella olisi potentiaalia harjoittaa vientiä tuotteiden laadun ja ominaisuuksien puolesta, mutta käytettävissä olevien resurssien ja osaamisen asettamat rajoitteet ovat usein esteenä vientitoiminnan aloittamiselle. Nykyään kansainvälistymisestä on kuitenkin tullut myös pienille yrityksille luonnollinen kasvukeino ja jopa selviytymisen ehto. (Ahokangas & Pihkala 2002.)

Vientitoiminta hyödyttää yritysten itsensä lisäksi myös koko Suomen viennistä suuresti riippuvaista kansantaloutta. Tästä syystä myös valtion taholta vientitoimintaan pyritään kannustamaan erilaisten yrityksiä kansainvälistymiseen kannustavien ohjelmien kautta, tästä esimerkkinä on Food from Finland-ohjelma. Food from Finland on Business Finlandin luoma kansainvälinen ohjelma, jossa kehitetään, kasvatetaan sekä edistetään suomalaisten elintarvikkeiden vientiä brändättyjen ja korkean lisäarvon tuotteiden kautta. Ohjelman kohderyhmänä ovat suomalaiset elintarvike- ja juomavalmistajat, jotka valmistavat innovatiivisia sekä turvallisia ja terveellisiä tuotteita. (Food From Finland, 2020.)

Yksi matalan riskin vientimarkkinoille pääsyn keino pienelle tai keskisuurelle yritykselle on aloittaa vienti joko liittymällä vientiverkostoon tai aloittaa vienti hyödyntämällä kilpailijayhteistyötä. Vientiverkostossa sekä kilpailijayhteistyössä yritykset jakavat resurssejaan ja luovat yhteisiä vientipolkuja kansainvälisille markkinoille. Yhdessä onnistutaan paremmin kuin yksin. Samalla kun yritykset voivat jakaa resursseja sekä osaamista toisilleen myös vientiin liittyvät riskit ja kulut jakautuvat yritysten kesken. Vientiverkoston ja kilpailijayhteistyön avulla voidaan kumota kansainvälistymisen tiellä olevia esteitä. Vientiverkostoissa ja kilpailijayhteistyössä merkittävään asemaan nousevat yritysten välinen kommunikaatio ja luottamus, sekä niihin perustuva suhdemarkkinointi, jonka tavoitteena on kasvattaa luottamusta ja lisätä yhteistyön onnistumista rakentamalla pitkäaikaisia ja avoimia suhteita kilpailijoiden välille. Yhteistyön avulla voidaan saavuttaa suurempia voittoja pienemmillä riskeillä kuin lähtemällä vientiprosessiin yksin. Tämä helpottaa markkinoille tulemistä ja antaa tarjoamalle jo alussa merkittävästi enemmän näkyvyyttä kuin jos vietäisiin vain yksi tuote uusille markkinoille. Yhteisbrändäys on kenties näkyvin ja tunnetuin kilpailijayhteistyön aktiviteetti. Yhteisbrändäyksessä kaksi tai useampi yritys, tai niiden brändit, luovat yhdessä tuotteen, jossa näkyy molempien yritysten kädenjälki. (Virtanen, 2009.)

Tutkielma on kirjoitettu Pohjanmaan Elintarvikeyritykset Kasvuun -hankkeelle. Pohjanmaan Elintarvikeyritykset Kasvuun-hankkeen tavoitteena on auttaa elintarvikealan yrityksiä kasvu-uralle ja vientimarkkinoille. Puolitoista vuotta kestävä ohjelma tarjoaa siihen osallistuvalla yritykselle osaamista kansainväliseen myyntiin, markkinointiin ja brändäykseen, avaa ovia jakelukanaviin, tuo asiantuntijat yrityksen avuksi sekä aktivoi uusia yhteistoimintamalleja yritysten välille. Ohjelma on suunnattu Pohjanmaan kolmen maakunnan Etelä-Pohjanmaan, Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan pienten elintarvikeyritysten liiketoiminnan kasvattamiseen. Hanketta ovat toteuttamassa Seinäjoen Ammattikorkeakoulun Ruoka-yksikkö, Vaasan Yliopisto, Viexpo sekä Profict Partners. (Pohjanmaan Elintarvikeyritykset Kasvuun, 2019.)

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa ratkaisuja siihen, miten suomalaisten pk-yritysten valmistamia elintarvikkeita voidaan viedä onnistuneesti kansainvälisille markkinoille hyödyntäen kilpailijayhteistyötä viennin apukeinona. Tutkimus valottaa elintarvikkeiden vientiprosessia ja sitä, millaisten osatekijöiden varaan se rakentuu. Lisäksi esitellään kilpailijayhteistyön tuomia etuja suomalaisten elintarvikealan pk-yritysten vientiponnisteluihin. Tutkielma rakentuu kolmen eri tavoitteen varaan.

Ensimmäinen tavoite on olemassa olevan tiedon avulla luoda *katsaus elintarvikkeiden vientiprosesseihin ja eri vientimuotoihin*. Ensimmäisen teoriakatsauksen kautta pyritään tunnistamaan vientiprosessin vaiheet sekä viennin esteet. Kun yritys alkaa suunnitella vientiä, tulee yrityksen rakentaa vientiprosessi, joka perustuu sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteisiin. Onnistunut vientiprosessi sisältää neljä peruskomponenttia, idea-, tiedonkeruu-, suunnittelu- sekä toteutusvaiheet (Selin, 2004). Nämä vaiheet esitellään tarkemmin avattuina ensimmäisessä vientiprosesseihin ja viennin eri muotoihin keskitetyssä teorialuvussa.

Toinen tavoite on *tarkastella kilpailijayhteistyötä ja sitä, miten sen eri muotojen avulla voidaan luoda vientiyhteistyötä*. Tämän tavoitteen tarkoituksena on tutustua kilpailijayhteistyöhön viennin apukeinona. Tarkoituksena on myös selvittää, miten kilpailijayhteistyön avulla voidaan kumota viennin esteitä sekä luoda lisäarvoa yrityksille ja niiden tarjoamalle. Kilpailijayhteistyö tarjoaa varsinkin pienille elintarvikealan yrityksille mahdollisuuksia päästä kansainvälisille markkinoille. Kilpailijayhteistyö on viime vuosina osoittanut voimansa viennin apukeinona myös elintarvikkeiden kontekstissa. (Cruijssen, Dullaert & Joro, 2010.) Yhteistyö pienten elintarviketuottajien välillä mahdollistaa viennin aloittamisen resurssien vähäisyydestä huolimatta.

Kolmas tavoite on case-yritysten tarkastelun kautta *tunnistaa kilpailijayhteistyön tuomat konkreettiset mahdollisuudet, ja miten sen avulla voidaan edistää elintarvikkeiden vientiä kansainvälisille markkinoille*. Tutkimuksen metodologia on tapaustutkimus, joka

toteutetaan teemahaastattelujen avulla. Case-yritysten avulla voidaan tunnistaa tekijöitä, joita kilpailijayhteistyö tarvitsee onnistuakseen. Case-yritysten kautta tuodaan myös esille, millaisia tuloksia kilpailijayhteistyön kautta voidaan saavuttaa, ja mitä on jo saavutettu. Kilpailijayhteistyötä on jo toteutettu onnistuneesti suomalaisten yritysten kesken sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Horisontaalisessa kilpailijayhteistyössä yhteistyötä toteutetaan saman toimialan yritysten kesken luomalla esimerkiksi uusi yhteinen tuote. Vertikaalisessa kilpailijayhteistyössä yhteistyötä luodaan toisiaan täydentävien, mutta erillisten tuotteiden tai palvelujen kautta. Tämän tutkimuksen case-yritykset ovat jäätelövalmistaja Froneri Finland Oy, digitaalisia kaupparatkaisuja tarjoava Suppilog, joka tekee paljon yhteistyötä pienten elintarvikealan yritysten vientiprosessien kanssa sekä makeisvalmistaja Halva.

## 1.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä

Tutkielman tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivinen tutkimusote on valittu siksi, että laadullinen tutkimus ja sen analyysi tarjoavat mahdollisuuden tarkastella valittua tutkimuskysymystä kokonaisuutena, ja kartuttaa siitä laajaa ymmärrystä. Laadullinen tutkimus perustuu avoimen kommunikaation kautta kerättyyn dataan eikä numeeriseen dataan, kuten kvantitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa ei haluta vain selvittää, mitä jostain ilmiöstä ajatellaan, vaan halutaan myös selvittää se, miksi näin ajatellaan. Motivaatio- sekä tunnesidonnoilla tekijöillä on tärkeä rooli, kun pyritään ymmärtämään eri tekijöitä päätöksenteon taustalla. (Taylor, 2016.)

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena teemahaastattelujen avulla. Yin (1994) kuvaa tapaustutkimusta menetelmäksi, jonka käyttöä suositellaan, kun kysytään ”miksi” ja ”miten” kysymyksiä parhaillaan tapahtuvista asioista, joihin tutkija ei voi vaikuttaa. Tapaustutkimus on viime vuosina noussut merkittäväksi laadullisen tutkimuksen menetelmäksi. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tutkia ilmiöitä syvällisen ymmärryksen kautta ja käytännön esimerkkien avulla havainnoida ilmiön eri osa-alueita. Tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole vain havainnoida ja kuvata, vaan tuoda myös esille kehittämissuhteita sekä

tarjota uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Rowley, 2002). Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka tarkastelee parhaillaan tapahtuvaa ilmiötä siinä kontekstissa, jossa se ilmenee, ja varsinkin silloin, kun rajat ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole selviä. (Yin, 1994.) Tapaustutkimuksen avulla voidaan reaaliaikaisesti havainnoida ilmiötä ympäröivää maailmaa ja saavuttaa syvätasoista ymmärrystä.

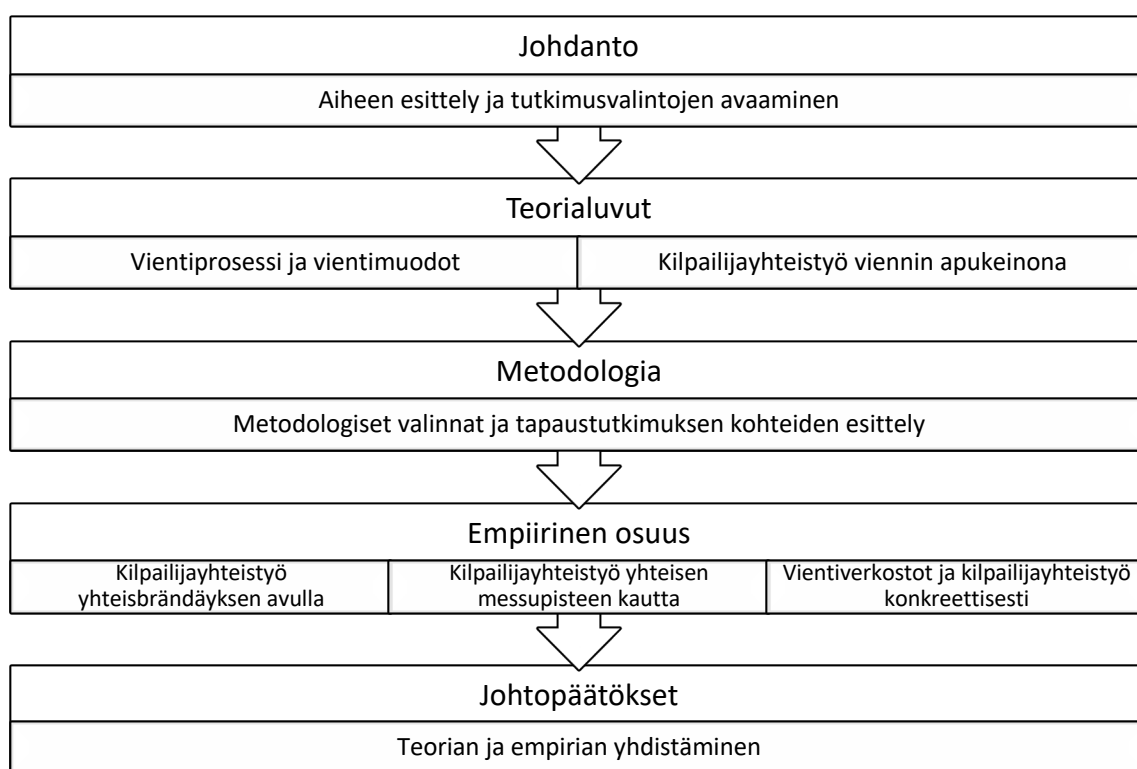
Valittujen yritysten edustajia on haastateltu teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu on valittu tutkielman menetelmäksi, koska haastattelun aiheet on haluttu rajata koskemaan käsiteltävää ilmiötä, eli kilpailijayhteistyön toteuttamista elintarvikkeiden vientiprosessissa. Teemahaastattelun tarkoituksena on ollut kerätä haastattelun aikana oleellista tietoa liittyen kilpailijayhteistyöhön, ja antaa haastateltaville tilaisuus kertoa ja tulkita omia kokemuksiaan asiasta. Haastateltavat yritykset ja heidän edustajansa ovat olleet mukana toteuttamassa kilpailijayhteistyötä, ja yritykset ovat kokeneet kilpailijayhteistyön käytännön aktiviteettien kautta. Teemahaastattelussa on tutkittu haastateltavien subjektiivisia kokemuksia ennalta määrätyn haastattelurungon avulla. (Hirsijärvi & Hurme, 2001.) Teemahaastattelun lisäksi dataa on kerätty tutkijan valitsemien dokumenttien ja itse suorittamien havaintojen kautta. Haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina tutkimukseen valittujen yritysten edustajien kanssa Skype-keskusteluina. Keskusteluja on lisäksi täydennetty sähköpostikeskustelujen avulla.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus alkaa aiheen esittelyllä johdantoluvussa. Tutkimuksen kahdessa teorialuvussa tarkastellaan aiheeseen oleellisesti liittyvien olemassa olevien tieteellisten julkaisujen löydöksiä, ja tunnistetaan tärkeitä osioita, joiden avulla case-yrityksiä voidaan tulkita. Ensimmäisessä teorialuvussa tutustutaan vientiin yleisesti sekä vientiprosessiin ja vientin muotoihin. Yrityksillä on monia eri tapoja saada tuotteitaan kansainväliseen jakeluun ja ensimmäisessä teorialuvussa kootaan yhteen yleisimpiä käytössä olevia vientimuotoja. Toisessa teorialuvussa tutustutaan kilpailijayhteistyöhön sekä siihen, miten sitä voidaan

soveltaa elintarvikkeiden vientiprosessissa. Kilpailijayhteistyötä voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Kilpailijayhteistyön eri muodot käydään läpi tässä toisessa teorialuvussa.

Empirialuvussa esitellään monitapaustutkimuksen keskeisiä löydöksiä ja analysoidaan haastatteluissa kerättyä materiaalia. Olemassa olevan teorian ja kerätyn aineiston pohjalta tunnistetaan edellytyksiä, joita onnistunut kilpailijayhteistyö vaatii. Lisäksi tutkitaan, miten kilpailijayhteistyötä voidaan parhaiten hyödyntää viennin apukeinona. Johtopäätösluvussa kiteytetään tutkielman aikana saavutetut tulokset ja tarkastellaan, toteutuivatko tutkielman alussa määritellyt kolme tavoitetta. Kuviossa 1 on havainnollistettu tutkielman eteneminen ja rakenne. Tutkielma etenee teorian kautta empiriaan. Teoreettinen viitekehys perustuu viennistä ja kilpailijayhteistyöstä olemassa olevaan tieteelliseen aineistoon.



Kuvio 1 - Tutkimuksen rakenne.

## 1.4 Tutkimuksen keskeisten käsitteiden määrittely

Tässä kappaleessa esitellään ja määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Tutkimuksessa on viisi keskeistä käsitettä: *vientiprosessi*, *vientiverkosto*, *kilpailijayhteistyö*, *suhde-markkinointi* sekä *yhteisbrändäys*. Käsitteet valikoituvat keskeisiksi, koska ne kuvaavat tutkimuksessa käsiteltävää ilmiötä. Käsitteet ovat olennaisia selittämään, miten suomalaisia elintarvikkeita voidaan viedä kansainvälisille markkinoille sekä mitkä tekijät tarvitaan taustalle viennin onnistumisen mahdollistajiksi.

*Vientiprosessi* toimii viennin ohjaajana. Kaikessa yksinkertaisuudessaan vienti tarkoittaa tuotteiden tai palveluiden myyntiä ulkomaille. Kun yritys tavoittelee kasvua, on vienti yksi keino laajentaa toimintaa. Kun puhutaan viennistä, puhutaan myös yrityksen kansainvälistymisestä. *Vientiprosessi* ohjaa yritysten vientitoimintaa neljän eri vaiheen kautta: ideavaihe, tiedonkeruuvaihe, suunnitteluvaihe sekä toteutusvaihe. *Vientiprosessin* tärkeä osa on kattavan ja huolellisesti tehdyn vientisuunnitelman teko. *Vientisuunnitelmassa* on tultava ilmi yrityksen vientiin kohdistuvat tavoitteet ja käytössä olevat resurssit, tuotteet, kohdemarkkinat ja vientimuodot, tiedonhankinta, kohderyhmät ja jakelukanavat, markkinointi, sopimukset ja vakuutukset, hinnoittelu, kustannukset sekä muut käytännön asiat. (Selin, 2004.)

*Vientiverkostot* ovat kustannustehokas tapa päästä kansainvälisille markkinoille hyödyntämällä yhteistyötä 4-6 yrityksen välillä. Verkostossa mukana olevien yritysten tulee jakaa yhteiset intressit kansainvälistymisestä. Yritysten tuotteiden ja palvelujen tulee täydentää toisiaan. *Vientiverkosto* mahdollistaa resurssien ja riskien jakamisen. Se on pienille yrityksille hyvä keino laajentaa toimintaa kansainväliseksi. *Vientiverkostot* hyödyntävät yhteistyön kautta syntyvää energiaa. *Vientiverkostoissa* on aina vientipäällikkö tai vientiagentti, joka koordinoi yhteistyötä. *Vientipäällikkö* voi olla esimerkiksi *vientiverkoston* jonkun yrityksen henkilö, joka ottaa suuremman roolin *vientiverkoston* hallinnoinnista. (Glaave-Geo & Engelseth, 2017; Abban, Omta, Aheto & Scholten, 2013.)

*Kilpailijayhteistyö* määritellään kahden tai useamman yrityksen, kilpailijan, välisenä yhteistyönä. Kilpailijayhteistyö voi olla joko vertikaalista tai horisontaalista, ja se voi saada useita eri muotoja. Yhteistyötä edustaa yritysten yhteisten tavoitteiden toteuttaminen ja arvonaluonti yhteistyön kautta. Kilpailua taas edustaa yhteistyön kautta saavutetut yksittäiset hyödyt, joiden kautta voidaan luoda arvoa omalle yritykselle ja sen tarjoamalle. (Kim, 2018.)

*Suhdemarkkinointi* sisältää ne aktiviteetit, joiden avulla kehitetään, kontrolloidaan ja luodaan menestyviä yhteistyösuhteita. Tämä sisältää yritysten välisen eli B2B-yhteistyön sekä yrityksen ja kuluttajien välisen yhteistyön eli B2C-yhteistyön. (Morgan & Hunt 1994.) Möller ja Halinen (1999) jakavat suhdemarkkinoinnin kolmeen osa-alueeseen: vertikaaliseen, horisontaaliseen ja sisäiseen yhteistyöhän. Tässä työssä tarkastellaan horisontaalista yhteistyötä, jossa kilpailijat tekevät yritysten välistä yhteistyötä. Horisontaalinen yhteistyö on win-win tilanteiden tunnistamista sekä näiden yhteistyötilanteiden tuomien etujen hyödyntämistä samassa toimitusketjuvaiheessa olevien yritysten kesken (Cruijssen ja muut, 2010).

*Yhteisbrändäys* on viime aikoina saavuttanut suuren suosion keinona saavuttaa näkyvyyttä markkinoilla. Lin Lee (2014) kuvaa yhteisbrändäystä strategisena allianssina, jossa kaksi tai useampi brändi luovat yhdessä tuotteen, jossa näkyy kaikkien kädenjälki. Yhteisbrändäyksessä pyritään luomaan lisäarvoa kuluttajille ja tarjoamaan uniikkeja ja ainutlaatuisia tuotteita. Yhteisbrändäyksessä brändien assosiaatiot yhdistyvät ja luovat uusia, voimakkaita mielikuvia kuluttajien mielissä sekä yhteisestä tuotteesta että erillisistä brändeistä ja niiden tarjoamasta (James 2005). Yhteisbrändäystä voidaan hyödyntää keinona kasvattaa omaa brändiä, saada sille näkyvyyttä sekä korostaa sen viestiä. Helmig, Huber ja Leeflang (2008) määrittävät yhteisbrändäyksen olevan pitkäaikainen brändien välinen strateginen liitto, jossa tuote brändätään ja identifioidaan samanaikaisesti kahden erillisen brändin ja yrityksen toimesta.

## 2 Viennin motivaattorit ja viennin toteuttaminen

Tässä luvussa vastataan tutkielman tavoitteeseen yksi. Luvussa tutustutaan vientiprosesseihin sekä yrityksen valittavissa oleviin yleisimpiin viennin muotoihin, joita myös pienet elintarvikeyritykset voivat toteuttaa. Viennin taustalla tulee olla aina jokin motivaattori, joka ohjaa viennin aloittamista ja antaa ohjeita vientiaktiiviteettien toteuttamiseksi. Yrityksen tulee suunnitella vienti ja sen toteuttamisen aktiiviteetit huolellisesti ennen kuin voidaan konkreettisesti aloittaa vienti valittuun kohdemaahan. Luvussa esitellään viennin motivaattorit, kattava neliosainen vientiprosessi sekä vientimuodot.

### 2.1 Viennin motivaattorit

Yritysten kansainvälistymistä ja vientiä edistävät pull- ja push-tekijät voidaan jakaa proaktiivisiin eli yrityksen sisäisiin sekä reaktiivisiin eli yrityksen ulkopuolisiin tekijöihin viennin motivaattoreina taulukon 1 mukaisesti:

Taulukko 1 – Viennin motivaattorit (Czinkota & Ronkainen, 2009).

Proaktiiviset motivaattorit	Reaktiiviset motivaattorit
Kannattavuusetu ja kasvutavoitteet	Kilpailullinen paine
Tuotteen ainutlaatuisuus	Ylituotanto
Teknologinen etu	Laskeva myynti kotimarkkinoilla
Johdon halu toteuttaa vientiä	Kotimarkkinoiden saturoituminen
Kilpailun poissulkeva tieto	Odottamattomat tilaukset ulkomailta
Skaalautuvuuden taloudellinen hyöty	Helposti saavutettavat asiakkaat ja markkinat
Markkinan koko	
Verotusedut	

Proaktiiviset motivaattorit eli pull-tekijät ovat ne tekijöitä, jotka kannustavat yritystä aloittamaan vienti vapaaehtoisesti. Proaktiiviset tekijät antavat yritykselle ja sen tarjoamalle kilpailuetua kansainvälisillä markkinoilla. Ne ovat syitä, jotka motivoivat koko yritystä johdosta henkilöstöön viennin aloittamiseen. Joskus vienti voi myös vaikuttaa positiivisesti kotimarkkinoihin ja myyntiin, sillä tuotannon volyymin kasvu laskee kustannuksia. Reaktiiviset motivaattorit eli push-tekijät ovat puolestaan tekijöitä, joiden takia yrityksen täytyy kansainvälistyä. Ne ovat tekijöitä, jotka ajavat yrityksen vientiin. Nämä tekijät voivat siis painostaa yrityksen aloittamaan vientitoiminnan, tai ne tarjoavat mahdollisuuden siihen. Esimerkiksi pelko siitä, että kilpailijat kotimarkkinoilla ajavat yrityksen toiminnan taloudellisesti ahtaalle, voi olla reaktiivinen syy aloittaa vienti ja lähteä hakemaan kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Reaktiiviset motivaattorit voivat jossain tapauksissa ajaa yrityksen tekemään nopeita lyhyen tähtäimen vientipäätöksiä. Tämän seurauksena vienti voi epäonnistua, mikäli valitaan paineen alla esimerkiksi väärät kohdemarkkinat. (Czinkota & Ronkainen, 2009.)

Syyt viennin aloittamisen takana voidaan myös jakaa neljään eri motivaatiotekijään. Nämä osaltaan määrittävät, millaiseksi yrityksen vientipolku muodostuu tulevaisuudessa, ja mitkä tekijät siinä on otettava huomioon. Ensimmäinen motivaatiotekijä on se, että yritys on jo toimintansa alusta alkaen sisäistänyt vientiorientoituneen ajattelutavan strategiaansa ja halunnut olla heti vahvasti läsnä sekä kotimaisilla että ulkomaalaisilla markkinoilla. Toinen motivaatiotekijä on se, että yritys haluaa viennin avulla rakentaa kilpailuetua muiden alan toimijoiden päihittämiseksi. Kolmas motivaatiotekijä on se, että yritys haluaa siirtyä kansainvälisille markkinoille asiakkaiden jalanjäljessä. Neljäs motivaatiotekijä viennin takana on uuden markkinapotentiaalin tunnistaminen ja tavoitteleminen. (Leeman, 2010.)

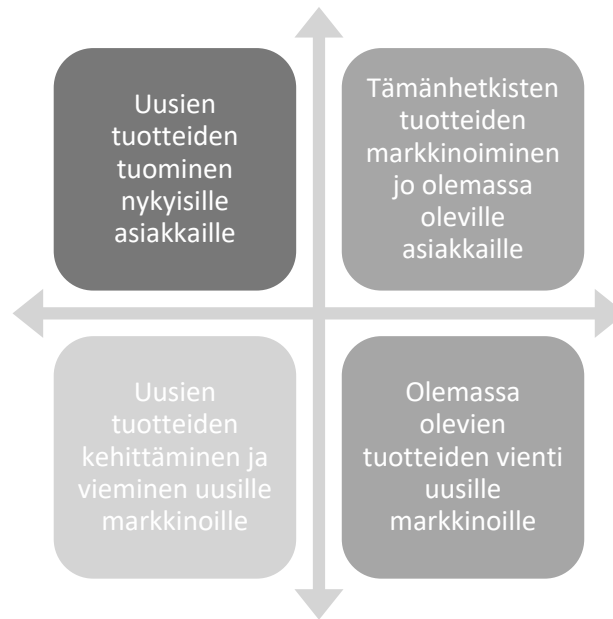
Pienten elintarvikealan yritysten viennin motivaattorit ovat usein proaktiivisia. Yritykset aloittavat monesti viennin yrittäjän vientihenkisyyden motivoimana. Lisäksi moni elintarvikealan yritys aloittaa viennin uusien markkinoiden tarjoaman kysyntäpotentiaalin takia, sillä Suomen elintarvikemarkkinat ovat hyvin saturoituneet, ja tästä johtuen pysyäkseen

hengissä on yrityksen lähdettävä hakemaan kysyntää tarjoamalleen kansainvälisiltä markkinoilta. Myös kasvuhakuisuus on vahva viennin motivaattori pienyrityksille. Yhteenvetona voidaan sanoa, että pieniä elintarvikeyrityksiä ajaa kansainvälistymään niin proaktiiviset kuin reaktiiviset motivaattorit. Proaktiivisten viennin motivaattoreiden puutos tai niiden vähäisyys taas puolestaan toimivat pienten elintarvikealan yritysten viennin suurimpina esteinä, sillä ilman yrityksen ja sen johdon aitoa halua ja motivaatiota toteuttaa vientiä ei vienti onnistu.

## 2.2 Vientiprosessi

Kun lähdetään suunnittelemaan vientiä, tulee viennin aktiviteetit jakaa erilaisiin prosesseihin. Ahokangas ja Pihkala (2002, s. 87) kuvaavat kansainvälistymistä prosessina, jossa kehitetään ja kootaan yhteen yrityksen resurssit viennin aloittamiseksi. Varsinkin pk-yrityksille prosesseihin perustuva vaiheittainen eteneminen on oleellista, sillä vientiin vaikuttavat erilaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät. (Ahokangas & Pihkala 2002). Vientiprosessi on laaja ja kirjava prosessi, jonka suunnittelu ja toteuttaminen vaatii yrityksiltä paljon niin fyysistä kuin henkistä pääomaa. Vienti ei toteudu hetkessä, vaan kyseessä on usein vuosia kestävä pitkäaikainen prosessi ennen kuin viennistä alkaa virrata yritykselle positiivista kassavirtaa.

Viennin aloittamisen helpottamiseksi on luotu erilaisia matriiseja, joista kenties tunnetuin juontaa juurensa aina vuoteen 1965 saakka. Igor Ansoff kehitti silloin nelikenttäisen matriisin, jossa yritykselle esitetään neljä vaihtoehtoista tapaa liiketoiminnan kasvattamiseen: 1.) uusien tuotteiden tuominen jo olemassa oleville asiakkaille, 2.) tämänhetkisten tuotteiden markkinoiminen jo olemassa oleville asiakkaille, 3.) uusien tuotteiden kehittäminen ja vieminen uusille markkinoille ja 4.) olemassa olevien tuotteiden vienti uusille markkinoille. Ansoffin nelikenttäinen matriisi on havainnollistettu kuviossa 2:



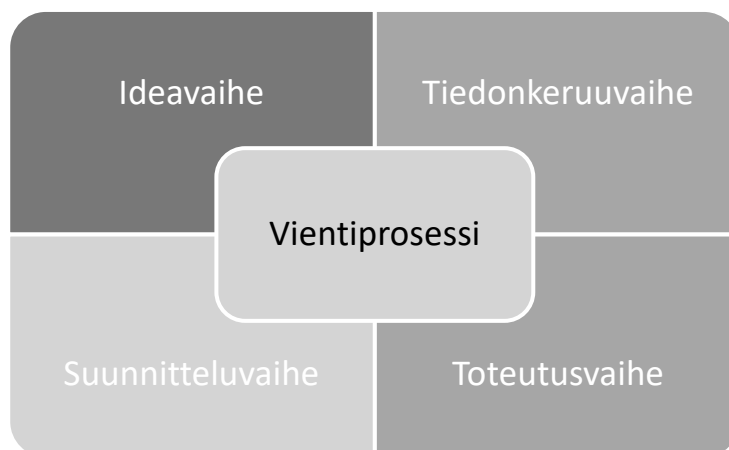
Kuvio 2 - Ansoffin nelikenttäinen matriisi (mukaillen Moreno & Casillas, 2008; s. 509-512).

Pienyrityksille on tärkeää, että ensin on saatu luotua liiketoiminnalle hyvä pohja, ja taattu yrityksen tarjoamalle vahva jalansija kotimaan markkinoilla. Tämän jälkeen vienti ja kasvun tavoittelu kansainvälisillä markkinoilla voidaan sulauttaa osaksi yrityksen strategiaa. Matriisin mukaan helpoin tapa pienille yrityksille viennin aloittamiseksi on aloittaa jo olemassa olevilla tuotteilla. Tämä vähentää riskiä, sillä olemassa olevan tuotteen markkinointi on helpompaa niin jakelukanaville kuin kuluttajille. Tuote tunnetaan jo kotimaassa ja voidaan osoittaa, että sille on olemassa jo vakiintunut kuluttajaryhmä. (Moreno & Casillas, 2008.)

Moberg ja Palm (1995) korostavat omassa mallissaan prosessien tarkastelua kysymysten kautta. Ensimmäisessä vaiheessa kysytään, miksi yritys haluaa lähteä viemään tuotettaan eli selvitetään viennin motivaattorit. Toisessa vaiheessa määritellään yrityksen nykytilanne toteuttamalla SWOT-analyysi. SWOT-analyysillä selvitetään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin lisäksi yrityksen on hyvä tehdä markkinakohtaisesti myös PESTEL-analyysi, jossa kartoitetaan kohdemaan makroympäristöä. Analyysissä tutkitaan kohdemaan poliittisia, taloudellisia, sosiokulttuurisia, teknologisia, ekologisia sekä juridisia tekijöitä. Kolmannessa vaiheessa kysytään, mitkä

tuotteet otetaan mukaan vientiprosessiin, sillä tuskin kannattaa lähteä viemään kerralla koko tuoteportfoliota uusille markkinoille. Usein pk-yritysten kannattaa aloittaa vienti yhdellä vahvalla tuotteella. Kun jalansija kohdemarkkinoilla on saavutettu, voidaan tuoteportfoliota markkinoilla kasvattaa. Neljännessä vaiheessa päätetään, minne yritys vie tuotteitaan, jotta voidaan varmistaa kaikista otollisimmat markkinat tuotteelle. Viidennessä vaiheessa pohditaan, miten vientiä aletaan toteuttaa ja miten markkinoille tulon onnistuminen voidaan maksimoida. Kuudennessa vaiheessa päätetään, milloin vienti aloitetaan ja luodaan viennin toteuttamiselle aikataulu. Nämä kuusi askelta ovat hyvät juuri pk-yrityksille, kuitenkin kattavamman vientiprosessin tarkastelun saamiseksi otetaan tässä tutkielmassa huomioon myös Selinin luoma vientiprosessipohja. (Moberg & Palm, 1995.)

Vientiprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen, jotka kukin esitellään seuraavissa omissa alakappaleissaan yksityiskohtaisemmin. Nämä neljä vaihetta ovat esillä monissa vientiprosesseihin liittyvissä tutkimuksissa, kuten esimerkiksi Erica Selinin luomassa *Vientitoiminnan käsikirjassa* sekä Moberg & Palmin rakentamassa viennin kuudessa askeleessa. Molemmat käsittelevät samoja teemoja, ja näin ollen ne voidaan tiivistää vientiprosessin neljäksi vaiheeksi: *ideavaihe*, *tiedonkeruuvaihe*, *suunnitteluvaihe* ja *toteutusvaihe*.



Kuvio 3 - Vientiprosessi (Selin, 2004, s. 11-12; Moberg & Palm, 1995).

### 2.2.1 Ideavaihe

Ideavaiheessa, joka on vientiprosessin ensimmäinen vaihe, on tärkeää, että vientiä aletaan toteuttaa jonkin motivaattorin takia. Vienti ei voi olla vain hetken pähänpisto, vaan viennin aloittamisen tulee olla perusteltua. Viennin aloittamiseen on luotava strategia ja visio, joita lähdetään toteuttamaan. Kotimaan myyntiin ja markkinointiin perustuvaa strategiaa ja visioita ei voida suoraan implementoida uusille kansainvälisille vientimarkkinoille. Strategia ja visio täytyy aina mukauttaa markkinakohtaisesti. Selinin mallissa puhutaan tässä ideavaiheessa kokonaan uuden toimintasuunnitelman laatimisesta.

Uudessa toimintasuunnitelmassa tulee määritellä yrityksen nykyinen tilanne SWOT-analyysin avulla sekä kartoittaa yrityksen käytettävissä olevat resurssit. Onko yrityksellä tarpeeksi resursseja viennin aloittamiseen? Ideavaiheessa tulee myös tehdä päätös siitä, miten vientiä aletaan toteuttaa. Tapahtuuko vienti suoran viennin, epäsuoran viennin vai välittömän viennin kautta? Yrityksen on tunnistettava sille paras vientimuoto. Vienti-  
muodon valinnan kautta yrityksen on alettava kehittää tapaa, jolla vienti rakentuu pidemmällä aikavälillä. Tässä vaiheessa on hyvä ottaa huomioon myös mahdolliset yhteistyökuviot alan muiden toimijoiden kanssa. (Selin, 2004, s. 15-23.) Yhteistyöhön keskitytään tarkemmin tutkielman luvussa kolme.

Uudessa toimintasuunnitelmassa on oltava mukana kaikki tärkeät vientiin vaikuttavat tekijät, sekä niiden toteuttamismallit selkeästi esitettynä. Pelkän vientimuodon määrittäminen ei riitä uudeksi toimintasuunnitelmaksi. Toimintasuunnitelmassa tulee olla määriteltynä uusi visio, mitä viennillä halutaan tavoittaa, miten tavoitteet toteutetaan sekä se, miten strategia jalkautetaan koko yritykseen. Myös mahdolliset riskit ja keinot niiden kontrolloimiseen on kartoitettava. Kun määritellään selkeästi ne syyt, miksi vienti halutaan aloittaa, voidaan tälle pohjalle rakentaa kestävä, jatkuva ja kannattava toimintasuunnitelma. (Selin, 2004, s. 15-23; Ahokangas & Pihkala, 2002, s. 87.)

Ideavaiheessa yrityksen tulee myös tunnistaa ne kohdemaat ja markkinat, joihin se haluaa tuotteitaan viedä. Kaikki kerralla tyylinen ratkaisu ei toimi, vaan yrityksen tulee

tunnistaa realistisia kohdemaita, joihin vienti on helppo aloittaa. Esimerkiksi maantieteellinen sijainti ja kohdemaiden kulttuurien samankaltaisuus ovat sellaisia tekijöitä, joihin vientiä aloittavan yrityksen kannattaa keskittyä kohdemaata valittaessa.

### **2.2.2 Tiedonkeruuvaihe**

Vientiprosessin seuraavassa vaiheessa eli tiedonkeruuvaiheessa on tärkeää koota yhteen kaikki oleellinen saatavissa oleva tieto valituista kohdemarkkinoista ja niiden kuluttajista. Huolellinen markkinakartoitus ehkäisee ja pienentää viennin aloittamiseen liittyviä riskejä. Yrityksellä on hyvät eväät viennin suunnitteluun, kun se on ensin perehtynyt kohdemaan toimintatapoihin ja viennin edellytyksiin. Tiedonkeruuvaiheessa yritys kartoittaa myös kohdemaassa olevat kilpailijat. Kilpailijakartoituksen avulla yritys voi tunnistaa erottautumisen mahdollistavia tekijöitä. Tekijöitä, joita se voi hyödyntää jalkauttaessaan tuotettaan uusille markkinoille. Markkinoille, joissa usein kohdemaan omilla yrityksillä tai muiden maiden yrityksillä ja niiden tuotteilla on jo vahva jalansija. (Selin, 2004, s. 32-35.)

Tiedonkeruuvaihe on oleellinen yritykselle kansainvälistymisen kynnyksellä kolmesta erisyystä. Ensinnäkin yrityksen tulee olla selvillä kaikista uuden kohdemarkkinan muuttajista, jotka voivat poiketa kotimaan markkinoiden tutuista tekijöistä. Näitä voivat esimerkiksi olla erilaiset logistiikkajärjestelmät sekä jälleenmyyjien toimintatavat. Toiseksi yrityksen on omattava uusista sille tuntemattomista markkinoista paljon laajempaa tietoa kuin kotimaan markkinoista, joille yritys on syntynyt ja joilla se on jo toiminut. Esimerkiksi kilpailu on yksi tekijä, joka tulee nähdä paljon laajempana osana kansainvälisillä markkinoilla. Kilpailua vientimarkkinoilla voi tulla myös oman tuotekategorian ulkopuolelta usealta eri yritykseltä. Kolmanneksi tarve tietojen päivittämiseen kansainvälillä markkinoilla on usein paljon suurempaa kuin kotimaisilla markkinoilla, sillä kansainväliset markkinat ovat monesti paljon dynaamisempia ja kehittyneempiä kuin kotimaan markkinat. (Vaarnas, Virtanen & Hirvensalo, 2005.)

Markkinaselvitys on tiedonkeruuvaiheen oleellisin osa. Se on hyvä tehdä aina ennen kuin aletaan toteuttaa vientiä uusille markkinoille. Vaikka yritys voi ajatella esimerkiksi pohjoismaalaisten markkinoiden olevan hyvin samankaltaisia, kannattaa markkinaselvitys silti aina tehdä. Selvityksessä voi esiintyä hyvinkin yllättäviä asioita. Markkinaselvitys tarjoaa yritykselle tietoa päätöksenteon tueksi ja antaa eväät onnistuneeseen vientiin. Markkinaselvitys kertoo kohdemaan markkinoista, niiden koosta sekä rakenteesta. Se tuo esille mahdollisuuksia, joita yritys voi hyödyntää omassa etabloitumisprosessissaan eli oman aseman vakiinnuttamisessa kansainvälisillä markkinoilla. Markkinaselvitys tarjoaa tietoa myös kohdemaan kulttuurista ja kuluttajista. Markkinaselvityksen avulla yritys voi kartoittaa mahdollisia kompastuskiviä ja näin välttää riskejä. (Vahvaselkä, 2009.)

Kattavan markkinatiedon omaaminen on kuin vakuutus, jonka avulla voidaan suojautua viennin epäonnistumiseen johtavilta tekijöiltä. Se voidaan nähdä myös kilpailukeinona, sillä parhaimmillaan markkinaselvitys voi antaa yritykselle mahdollisuuden etulyöntiasemaan kilpailijoihin nähden. Näin on esimerkiksi silloin, kun selvitys tarjoaa yritykselle keinoja tuottaa lisäarvoa, jota kilpailijat kohdemaan markkinoilla eivät pysty tarjoamaan. Markkinaselvitys vastaa kysymykseen ”Millaiseen liiketoimintaympäristöön olemme menossa?”. Sen lopputulemana on kattava kuvaus markkinoista, joka sisältää myös asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä muutostrendit, kilpailija-analyysin ja markkinapotentiaalın arvioinnin. (Vahvaselkä, 2009.)

Yrityksen ei itse tarvitse tehdä markkinaselvitystä, sillä se on usein aikaa ja muita resursseja vievä projekti. Moni eri tahon Suomessa tarjoaa markkinaselvitysten tekopalveluja, kuten esimerkiksi Viexpo, Business Finland sekä monet yliopistot. Markkinaselvityksen perusteella yritys voi valita keskittyvänsä tiettyihin kohdemaihin, jotka yritys kokee kerätyn tiedon perusteella itselleen sopiviksi vientimarkkinoiksi. Valittuihin vientimaihin kannattaa aina myös itse tehdä fact finding-matkoja, jolloin yrityksen edustaja tai edustajat menevät paikan päälle ja konkreettisesti tutustuvat ja tekevät havaintoja markkinoista ja toimintamalleista. Fact finding-matkoilla yritys voi myös luoda tärkeitä kontakteja ja yhteistyösuhteita kohdemaan toimijoihin.

### 2.2.3 Suunnitteluvaihe

Kun uusi toimintasuunnitelma on luotu ja kohdemaata valittu huolelliseen markkinakartoitukseen ja tiedonkeruuseen perustuen, voi yritys alkaa suunnitella konkreettisia vientiaktiviteetteja. Vientipolku tulee rakentaa vaihe vaiheelta. On tärkeää määrittää, kuka yrityksessä vastaa mistäkin osa-alueesta. Vastuu viennistä ei voi kasautua vain yhden organisaation jäsenen hartioille, vaan se tulee hajauttaa koko yrityksen läpi niin, että kaikki ovat mukana vientiprosessissa ja että kaikki selkeästi tietävät omat vastuualueensa viennin toteuttamisessa. (Selin, 2004, s.94.)

Leeman (2010, s. 205 - 206) korostaa suunnitteluvaiheessa merkkipaalujen tärkeyttä. On tärkeää, että vienti jaksotetaan pieniin tavoitteisiin, joiden toteuttaminen luo aikataulua vientiprosessille. Merkkipaalujen avulla voidaan myös helpommin seurata, miten asetetut tavoitteet toteutuvat. Merkkipaalut toimivat myös hyvinä motivaattorikeinoina. Kun havaitaan pienten osatavoitteiden toteutuminen haastavan vientiprosessin aikana, antaa se uskoa onnistumisesta kaikille yrityksen jäsenille. Merkkipaalut voivat esimerkiksi olla ensimmäisen jakelukanavakontaktin syntyminen, ensimmäisten tuotteiden hyllylle saaminen tai ensimmäisten asiakaskontaktien muodostaminen. Merkkipaaluksi voidaan määritellä esimerkiksi se, kuinka suuren myynnin yritys haluaa aikaansaada 12 ensimmäisen kuukauden aikana. Tavoitteiden tulee olla mitattavia ja haasteellisia. Lopulta viennin päätavoitteena tulee kuitenkin olla, kuten kaiken liiketoiminnan, rahan ansaitseminen ja voiton tekeminen.

Suunnitteluvaihe perustuu hyvin pitkälti tavoitteiden asettamiseen ja niiden aikataulutamiseen. Selin (2004, s. 100 - 101) korostaa, että hyvin suunniteltu vientisuunnitelma on SMART. Lyhenne SMART tulee englannin kielisistä sanoista *specific, measurable, action oriented, realistic* ja *timeable* eli suomeksi tarkka, mitattava, toimintaorientoitunut, realistinen ja aikataulutettu. Hyvä vientisuunnitelma on siis tarkasti määritelty, mitattavissa oleva, toimintaan ja aktiviteetteihin keskittyvä, realistinen ja aikataulutettavissa oleva.

Hyvään vientisuunnitelmaan sisältyvät seuraavat vientiprosessin vaiheet ja kysymys-vas-  
tausasettelut (Selin 2004, s: 100 - 101):

1. Kuinka laaja vientiprosessi on
2. Mitkä mitattavat tavoitteet vientiprosessille asetetaan
3. Mikä on aikataulu ja miten toimenpiteet heijastuvat valittuihin tavoitteisiin
4. Mikä on budjetti
5. Ketkä ovat vastuuhenkilöt eri aktiviteetissa
6. Miten vientiprosessia seurataan ja miten sen etenemisestä raportoidaan

Suunnitteluvaiheen jälkeen yrityksellä on laadittuna tarkka ja aikataulutettu suunnitelma siitä, mitkä ovat vientiin vaadittavat askeleet ja milloin ne toteutetaan. Onnistunut suunnitelma takaa jo suuren osan viennin onnistumisen edellytyksistä, sillä hyvin suunniteltu on aina puoliksi tehty. Seuraavaksi yritys alkaa toteuttaa vientiä vientiprosessin viimeisessä vaiheessa eli toteutusvaiheessa.

#### **2.2.4 Toteutusvaihe**

Toteutusvaiheessa yritys yhdistää kaiken aiemmin kerätyn tiedon ja materiaalin vientiprosessin aiemmista vaiheista. Yritys alkaa toteuttaa laadittua vientisuunnitelmaa. Toteutusvaiheessa on tärkeää, että tässä vaiheessa on laadittu myös selkeät suunnitelmat kohdemaassa toteutettavalle markkinointiviestinnälle. Toteutusvaiheessa markkinointikartoituksen merkitys korostuu, sillä se rakentaa pohjaa toteutusvaiheen aktiviteeteille. (Selin 2004, s. 107-112.) Viennin toteuttamisvaiheessa on tärkeää ajatella kaikki toimenpiteet ei pelkästään yrityksen, vaan myös kohdemaan potentiaalisten kuluttajien silmin. Markkinointiajattelun tulee siis olla hyvin asiakasorientoitunutta. Kaikki yrityksen kohdemaassa toteuttamat aktiviteetit vaikuttavat siihen, millainen mielikuva yrityksestä muodostuu uusien kuluttajien mielissä. Siksi kaikkien yrityksen aktiviteettien on oltava hyvin yhtenäisiä ja yrityksen arvojen mukaisia.

Toteutusvaihe koostuu tiivistetysti kolmesta osa-alueesta; tarjouksesta, toimituksesta sekä jälkiseurannasta. Kaikkien vaiheiden onnistuminen ja läpivienti on tärkeää viennin onnistumisen kannalta. Mikäli yksi osa-alue epäonnistuu, vaikuttaa se kenties tuhoisasti muihin osa-alueisiin. Toteutusvaihe on myös pitkäkestoinen vaihe. Paljon riippuu myös kohdemaan liiketoimintakulttuurista ja toimintatavoista, miten kukin vaihe etenee. (Grafers & Schlich, 2006.) Tarjouksen tekoon liittyy kaikki sitä ennen tehtävät valmistelut, kuten esimerkiksi mahdollisten vientilupien ja tullirajoitusten selvittäminen. Lisäksi verotuksen ja vaadittavien asiakirjojen selvittäminen kuuluu toteutusvaiheen ensimmäiseen osa-alueeseen. Tarjouksessa tulee olla esillä hinta sekä ehdot, joilla yritys viestii kohdemaan asiakkaalle halukkuudestaan myydä tuotetta. Tarjous toimii myös markkinointikeinona, joten on tärkeää muistaa, miten se heijastuu koko yritykseen ja yrityksen välittämään kuvaan itsestään. Tarjouksesta tulee tulla ilmi tuotteen ominaisuudet, tarjottava volyyymi, yksikön hinta sekä mahdolliset määräalennukset, toimitusaika ja toimituslau-seke, maksuehdot, pakkaustiedot, tarjouksen voimassaoloaika sekä mahdollisia lisätietoja. (Raatikainen, 2009.)

Toimitus on seuraava tärkeä vaihe viennin toteuttamisesta. Toimituksessa tulee olla tarkkana siitä, että asiakkaalle toimitetaan se, mitä tarjouksessa on luvattu ja mitä asiakas on tilannut. Tilaus on aina sitova, ja se tulee vahvistaa tilausvahvistuksella. Tässä kohtaa huomioon tulee ottaa mahdolliset toimitusta koskevat erityisluvat, jotka usein tulevat esille jo tiedonkeruuvaiheessa (Raatikainen, 2009). Nämä ovat erityisen tärkeitä elintarvikealalla, jossa kuljetetaan usein helposti pilaantuvia tuotteita. Lisäksi elintarvikkeiden vienti kansainvälisille markkinoille voi vaatia vientilupia. Kolmas osa-alue eli jälkiseuranta on tärkeä keino varmistua siitä, että yritys on tehnyt kaiken, mitä on luvattu ja että vienti on toteutunut onnistuneesti. Näin yritys voi myös minimoida mahdollisia riskejä ja on valmiina reagoimaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin heti. Tähän vaiheeseen kuuluu myös yhteenvedon teko, joka antaa konkreettisen kuvan kokonaiskustannuksista. Yhteenvedo helpottaa myös seuraavien kauppojen kulurakenteen suunnittelua. Hyvin hoidetut suhteet tilauksen jälkeen edesauttavat pitkäaikaisten liikesuhteiden solmimista,

antavat kilpailuetua ja luovat positiivista kuvaa yrityksestä. (Raatikainen, 2009; Selin, 2004, s. 133 - 142.)

Toteuttamisvaiheeseen kuuluu myös vahvojen suhdeverkostojen rakentaminen kohdemaassa sekä välikäsien hankkiminen. Tämä on usein aikaa vievä prosessi, mutta hyvät suhteet kohdemaiden toimijoihin sekä välikädet ovat merkittävä apu pk-yrityksille vientiponnisteluissa. Liikesuhteiden kehittäminen mahdollistaa näkyvyyden lisäämistä sekä vahvempaa jalansijaa markkinoilla. (Ahokangas & Pihkala, 2002, s.74 - 76.) Toteutusvaiheessa yrityksen tulee tehdä päätöksiä kaikista vientiprosessin ja vientiketjun osista aina hinnoittelusta tavarantoimitukseen saakka. Kaikissa tehtävissä aktiviteeteissa on tärkeää, että pidetään huoli kannattavuudesta ja pyritään toteuttamaan vientiä kustannustehokkaasti. Tässä vaiheessa yrityksen on oltava selvillä kaikista elintarvikelainsäädännön osista, tarvittavista sopimuksista ja asiakirjoista. Näistä tietoa saa esimerkiksi Tullin sivuilta. Myös logistiikkaa koskevat seikat tulee olla selvillä toteuttamisvaiheessa. Kaikki logistiikkaan kohdistuvat riskit tulee selvittää, jotta niitä voidaan ehkäistä ennalta. Vientin avuksi on tarjolla monenlaisia viranomaisten tuottamia palveluita, kuten esimerkiksi ELY:n eli Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskuksen palvelut, joista yritys voi saada neuvoja ja kehittämispalveluja. Lisäksi Business Finland sekä esimerkiksi LUKE auttavat yrityksiä kohdemarkkinoiden markkinointikartoitusten teossa sekä viennin konsultoinnissa.

### **2.3 Vientimuodon valinta**

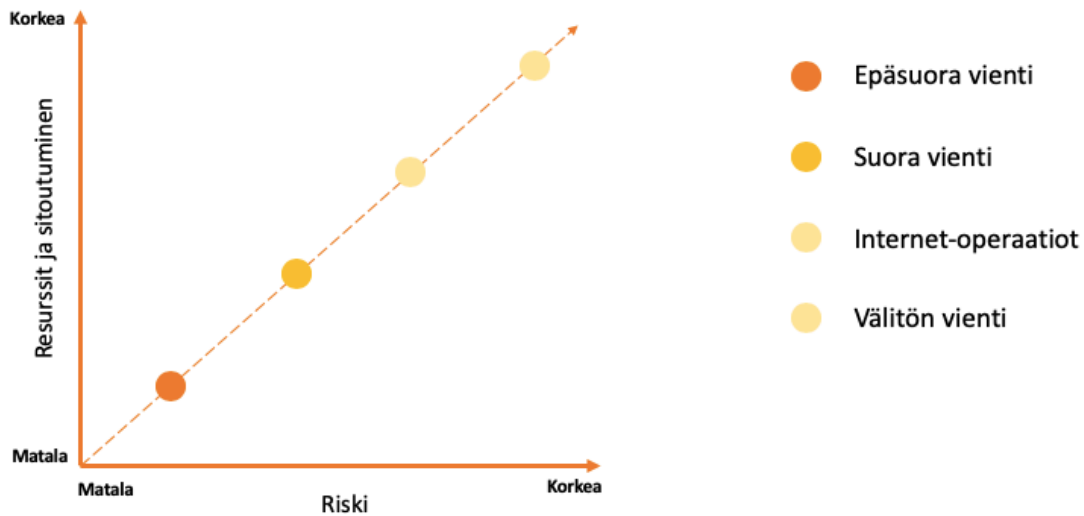
Vientimuodon valinnassa on otettava huomioon se, että vientimuoto vaikuttaa merkittävästi siihen, miten tuote tulee saamaan jalansijaa ja menestystä uusilla markkinoilla. Tästä syystä vientimuodon valintaa ei voi tehdä hätiköiden, vaan yrityksen tulee analysoida ja vertailla erilaisia vientimuotoja itselleen parhaan mahdollisen valinnan tekemiseksi. Vientimuodon valinnassa pitää miettiä käytettävissä olevia resursseja, sekä sitä, kuinka paljon kontrollia yritys haluaa viennistä itse ottaa. Mietittävä on myös, miten paljon yritys haluaa vaikuttaa valitun jakelukanavan kautta tapahtuvaan myyntiin ja sen aktiviteetteihin.

Ratkaisua tehtäessä tulee miettiä, mitä viennin avulla halutaan saavuttaa? Mitä resursseja sekä taloudellisia että henkilöstöön liittyviä yrityksellä on? Mitkä ovat pitkän tähtäimen tavoitteet? Yritys voi turvautua käyttämään kohdemaan kilpailijoiden suosimaa jakelukanavaa, tai sitten valita kanavan, joka toimintaperiaatteiltaan muistuttaa eniten kotimaassa käytettävää jakelukanavaa. Helpomman kautta ei aina kannata mennä, vaan jakelukanavavalinnassa tulee ottaa huomioon kaikki vietävälle tuotteelle sopivat vaihtoehdot, joiden kautta on mahdollista tavoittaa halutut kohderyhmät.

Esimerkiksi suomalaista premium-giniä tuskin kannattaa myydä paikallisissa ruokakaupoissa, vaan jakelu voi tapahtua alkoholin myyntiin keskittyneiden jakelukanavien kautta sekä ravintola- ja baarimyynnin kautta. Jakelu- ja myyntikanavan avulla voidaan lisätä tuotteeseen lisäarvoa ja korostaa sen erikoisuutta tekemällä sen saatavuudesta rajoitettua. Usein jakelu vaatii tiivistä yhteistyötä kohdemaassa toimivan tahon kanssa, jolla on ensisijaista tietoa kohdemaan myyntikanavista ja myyntiratkaisuista. Yhteistyön avulla voidaan myös jakaa resursseja sekä vähentää riskiä. Erilaisten agenttien avulla voidaan kehittää paras jakelukanavaratkaisu tuotteille. Kohdemaassa sijaitseva toimija/agentti voi myös valvoa jakelutapahtumaa paikan päällä. (Karhu, 2008; Ahokangas & Pihkala, 2002; Selin, 2004.)

### **2.3.1 Erilaiset vientimuodot**

Vienti voi olla suoraa, epäsuoraa tai välitöntä. Vientimuodon valintaan vaikuttavat markkinakohtaiset tekijät, joita ovat maantieteellisiin sekä liiketoimintaympäristöön liittyvät tekijät. Lisäksi myös kohdemaan kulttuuri ja liiketoimintatavat vaikuttavat siihen, mikä on paras tapa viedä tuotteita kohdemaan markkinoille. Myös vientiyrityksen koko ja resurssit ovat valintaa ohjaavia tekijöitä (Karhu, 2008.) Karhu (2008) tunnistaa myös markkinoiden kilpailutilanteen sekä kysynnän viennin muodon valintaan vaikuttaviksi tekijöiksi.



Kuvio 4 - Viennin eri muodot.

Kuvio 4 avaa viennin eri muotoja, niihin liittyvää riskiä sekä resursseja ja sitoutumista. Suorassa viennissä yritys toimii itse viennintoteuttajana ja käy kauppaa kohdemaan asiakkaiden tai myyntikanavien kautta. Välittäjänä viennissä toimii ulkomainen jakelija, jälleenmyyjä tai kohdemarkkinoilla oleva paikallinen edustaja. Suora vienti vaatii yritykseltä enemmän resursseja sekä investointeja. Toisaalta etuna on se, että paikallinen edustaja omaa usein erinomaisen tietämyksen kohdemaasta ja sen markkinoista. Suora vienti edellyttää, että yrityksellä on oltava kansainvälistä kokemusta, kielitaitoa ja tietoa viennitekniikoista. (Seyoum, 2014.) Tämä vientimuoto sopii hyvin silloin, kun yritys haluaa heti markkinoille tullessaan tavoittaa laajan asiakaskunnan ja päästä usean eri jakelukanavan kautta monille jälleenmyyjille. Suora vienti on eniten käytetty vientimuoto suomalaisten yritysten keskuudessa. (Pehkonen, 2000.) Suora vienti edellyttää aina sitä, että yritykset perustavat erillisen vientiorganisaation.

Epäsuorassa viennissä viennintoteuttaja on kotimainen välikäsi, joka sijaitsee joko kotimaassa tai kohdemaassa. Epäsuoraa vientiä voidaan verrata kotimaan kauppaan eli yritys ei sinänsä ota askelia kohti koko toiminnan kansainvälistymistä. Valittu välikäsi

huolehtii kaikesta toiminnasta aina toimituksista tuotteiden markkinointiin kohdemaassa. Tämä vientimuoto ei vaadi suuria investointeja eikä aikaisempaa kokemusta vientitoiminnasta, joten riskit ovat matalat. Toisaalta epäsuorassa viennissä viejäyrityksellä ei ole paljon päätäntä- ja vaikutusvaltaa menestyksen suhteen, sillä kaikki riippuu siitä, miten hyvin välikäsi tekee työnsä kohdemaassa. Epäsuora vienti on usein sellaisten yritysten valinta, joilla on rajoittuneet resurssit, kuten pienillä ja keskisuurilla yrityksillä. (Kananen, 2010.) Epäsuora vienti kannattaa valita myös silloin, kun tuotteen kysyntä kohdemaan markkinoilla on pientä tai markkinoilla vallitsee kova kilpailu. Tällöin vienti on kustannustehokkaampaa (Karhu, 2002.)

Välitön vienti tarkoittaa sitä, että kotimainen valmistaja myy suoraan lopulliselle ulkomaiselle asiakkaalle tuotteen ilman välikäsiä. Tämä vientipolku soveltuu usein hyvin erikoistuotteiden ja räätälöityjen tuotteiden vientiin. Jos valitaan välitön vienti, tämä edellyttää hyvää vientiketjun hallintaa, sillä yritys huolehtii itse kaikista toimenpiteistä sekä koti- että vientimaassa. Toisaalta vientiä on helpompi kontrolloida. Suorien asiakassuhteiden muodostaminen on kannattavaa tulevaisuudessa, sillä brändiuskolliset asiakkaat ovat elintärkeitä yrityksille. Haasteena on täyden vastuun lisäksi usein korkeat kustannukset. (Kananen 2010.) Välittömässä viennissä yritys voi toteuttaa vientiä kotimaasta tai vaihtoehtoisesti perustaa valittuun kohdemaan erillisen myyntikonttorin. Tämä vientimuoto kannattaa valita silloin, kun yrityksellä on kohdemaassa vain muutama asiakas/jälleenmyyjä, samoin silloin, jos myynnin volyymit ovat todella suuria. Välitön vienti vaatii yritykseltä paljon aikaa, taloudellisia resursseja ja henkilöstön sitoutumista perehtymään huolellisesti kohdemaan markkinoihin. (Karhu, 2002.)

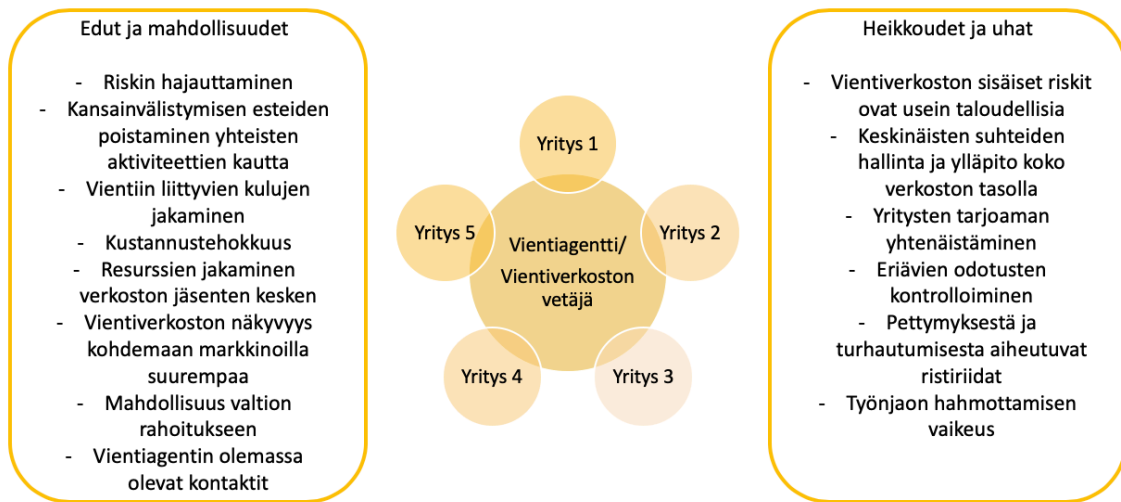
Myös internet-operaatiot tunnistetaan yhdeksi viennin muodoksi. Hyödyntämällä online-pohjaista vientiä yritys voi tavoittaa oman globaalin jakelukanavansa kautta lukuisia eri kuluttajia monista eri kohdemaista samanaikaisesti ja operoida toimintaa kotimaasta. Lisäksi online-kauppa toimii tehokkaana markkinoinnin ja myynninedistämisen välineenä. Jos yritys valitsee vientimuodokseen online-kaupan, poistaa se samalla maantieteellisen sijainnin rajoitukset ja merkityksen, jolloin markkinoille pääsy voi olla

helpompaa. Haasteena on riittävä tunnettuuden luominen oman verkkokaupan kautta, sillä kuluttajia ei tavoiteta perinteisten hyllysijoittelujen avulla. (Ahokangas & Pihkala, 2002, s.56.)

### **2.3.2 Vientiverkosto vientimuotona**

Yritys voi aloittaa viennin myös valitsemalla yhteistyöoperaatiot vientimuodokseen. Vientiverkosto koostuu usein 4-6 yrityksestä, jotka ovat sidoksissa toisiinsa yhteisten vientitavoitteiden toteuttamiseksi. Yritysten tulee olla yhteneväisiä tuote- tai palvelutarjoamaltaan, jotta verkosto voi toimia kansainvälistymisen apukeinona. Kustannustehokkuus on yksi vientiverkoston tuomista suurimmista eduista. Tämä ajaa usein varsinkin pieniä yrityksiä liittymään verkostoihin, kun halutaan poistaa kansainvälistymisen tiellä olevia esteitä. (Glaave-Geo & Engelseh, 2017.) Vientiverkoston jäsenet voivat olla sidoksissa toisiinsa erilaisten syiden takia ja vientiverkoston jäsenten väliset suhteet ovat kompleksisia ja erilaisia. Suhteet voivat perustua taloudellisiin, laillisiin, teknologisiin tai sosiaalisiin syihin.

Yleensä resurssit ovat pääsyy, minkä takia verkostoja muodostetaan. Resurssit ovat syy, joka sitoo kaikkia verkoston jäseniä toimimaan yhdessä. Resurssit ja niiden liikkuvuus muuttavat verkoston sisäisiä suhteita. Resurssien saamiseksi verkostoon voi hetkellisesti liittyä erilaisia ulkopuolisia jäseniä resurssien toimittamisen ajaksi. Tämä voi vaikuttaa verkoston sisäiseen dynamiikkaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Verkoston toiminnassa täytyy ottaa huomioon kaikki jäsenet. Luottamus on tärkeää ylläpitää koko vientiprosessin ajan. Verkoston ylläpitäminen on vähän kuin ylläpitäisi suhdetta. Yritykset muodostavat pitkäaikaisia suhteita toisiinsa. Vientitoiminta on täysin riippuvaista kaikkien verkoston yritysten toiminnasta ja panoksesta yhteisen edun eteen. Jotta vientiverkosto toimii, vaatii se luottamusta, resursseja, kontrollia ja keskinäistä riippuvuussuhdetta kaikkien osapuolten välillä. (Virtanen, 2009.)



Kuvio 5 - Vientiverkoston mahdollisuudet ja heikkoudet.

Kuvio 5 kuvaa vientiverkoston mahdollisuuksia ja heikkouksia. Yhteistyö on todella tärkeää vientiverkoston vientiprosessissa. Yhteistyön avulla voidaan saavuttaa suurempia voittoja pienemmällä riskeillä, kuin jos yritys lähtisi vientiprosessiin yksin. Vientiverkoston näkyvyys markkinoilla on myös suurempaa, joten se helpottaa markkinoille tulemistä ja antaa tuotteille heti paremman näkyvyyden kuin jos vietäisiin vain yksi tuote markkinoille. Vientiverkosto voi toimia niin, että viedään tuotteita samoille markkinoille, mutta tavoitellaan eri kuluttajia. Tai sitten niin, että viedään useille eri markkinoille, mutta tavoitellaan tietyn kohderyhmän kuluttajia. Verkosto voi aloittaa viennin hankkimalla yhteisen vientiagentin tai vientitoimiston, joka auttaa ja jakaa tietoa vientiin liittyvistä asioista. Verkostoon voi kuulua niin kotimaisia yrityksiä kuin viennin kohdemaan yrityksiä. Suomessa valtio rahoittaa vientiverkostoihin ja yhteisbrändeihin liittyviä projekteja, esimerkiksi Team Finlandin ja Viexpon kautta. Vientiagentti/-toimisto auttaa verkostoa hankkimaan kohdemarkkinoilta sekä myyntikanavakontakteja että asiakaskontakteja. Vientiagentti ohjeistaa verkostoa käytännön järjestelyissä ja viennin aloittamisessa. On tärkeää, että vientiagentti on yritysten ulkopuolinen henkilö, jotta hänen toimensa ovat puolueettomia. (Virtanen, 2009.)

Vaikka vientiverkoston tarkoituksena on hajauttaa riskiä ja poistaa kansainvälistymisen esteitä, on vientiverkostossa myös omat sisäiset riskitekijänsä, jotka yrityksen on tiedostettava liittyessään vientiverkoston. Vientiverkoston sisäiset riskit ovat usein taloudellisia. Yrityksellä on oltava vakaa taloudellinen tilanne ennen kuin se liittyy vientiverkoston, jotta yritys voi varautua mahdollisiin yllättäviin kuluihin. Kulut ovat vientiverkostossa jaettuja ja vientiä varten luodaan yhteinen budjetti. Maksuvalmius on oltava kunnossa, jotta vientiverkoston yritysten yhteistyö toimii sujuvasti. Joskus vientiverkosto voi aiheuttaa myös lisäkuluja yritykselle, kuluja, jotka yritys olisi voinut välttää toteuttamalla vientiä yksin, mutta vientiverkoston tuomat edut ja turva antavat kuluille vastinetta. Muut haasteet kohdistuvat usein vientiverkoston sidosryhmien sekä vientiverkoston kuuluvien yrityksen välisiin keskinäisiin suhteisiin, ei niinkään resursseihin tai yritysten erilaisiin toimintatapoihin. Ongelmat liittyvät usein eriäviin odotuksiin sekä ylioptimistisiin odotuksiin vientiverkoston toiminnan tuloksista. Pettymykset ja turhautuminen voivat aiheuttaa riitoja verkoston yritysten välillä. Pahimmillaan riidat johtavat verkoston hajoamiseen. (Abban, Omta, Aheto & Scholten, 2013.)

Ongelmatilanteiden takia voi olla hyvä ottaa mukaan vientiverkoston jo aiemmin mainittu yritysten ulkopuolinen agentti, joka toimii kaiken toiminnan ohjaajana ja auttaa mahdollisissa konfliktitilanteissa. Agentti keskittyy vientiin liittyviin haasteisiin ja kontaktien luomiseen kohdemarkkinoilla. Yritykset voivat puolestaan rauhassa keskittyä tuotteidensa valmistukseen ja myyntiin liittyviin tekijöihin, kuten esimerkiksi markkinointiviestintään. Vientiagenteilla on kokemusta ja he pystyvät antamaan asiantuntijan näkökulmasta toimintaohjeita. Vientiagentti voi olla toimija yrityksen kotimaassa, mutta usein on etua, jos verkosto onnistuu hankkimaan vientiagentin, joka toimii kohdemaan markkinoilla ja tuntee paikallisen kulttuurin ja osaa puhua kohdemaan kieltä. Tämä on arvokas etu ja auttaa jalkauttamaan yritysten toimintaa ja tuotteita voimakkaasti kohdemaan markkinoille. Kohdemaan vientiagentilla on usein jo valmiina kontaktit vientiverkoston yritysten kannalta tärkeisiin jälleenmyyjiin ja jakelukanaviin. (Abban ja muut, 2013.)

### 2.3.3 Vientimuodon valinnan kriteerit

Vientimuodot eli viennin toteuttamisen operaatiomuodot eroavat toisistaan toteuttamista varten vaadittavien resurssien määrän suhteen. Lisäksi vientimuodot eroavat siinä suhteessa, kuinka paljon yritys haluaa olla läsnä kohdemaassa tapahtuvassa toiminnassa (Andersen & Buvik, 2002, s.358). Oikean vientimuodon valinta on todella tärkeä avaintekijä varsinkin pienten yritysten kansainvälistymisessä, sillä resurssit ja kontrolloitavuus ovat usein hyvin rajoittuneita tekijöitä. Vientimuodon valintaan vaikuttavat tekijät voidaan luokitella kolmeen ryhmään: yrityskohtaiset tekijät, tuotteen ominaisuuksia koskevat tekijät sekä kohdemaan markkinoiden olosuhteet. (Äijö, 2008, s.80.) Tekijät esitellään alla olevassa kuviossa 6.



Kuvio 6 - Vientimuotoon vaikuttavat tekijät (Äijö, 2008, s. 80).

Äijö (2008, s. 113) listaa myös eri kriteerejä, joiden avulla vientimuotoja voi vertailla keskenään. Nämä kriteerit ovat kustannukset, kokonaistuottopotentiaali eli ROI (Return On Investment), riskit, vientimuodon helppous vs. monimutkaisuus, markkinoillepääsyn nopeus, kontrolliaste ja mahdollisuudet sekä markkinatiedon ja vientikokemuksen saaminen. Vientimuodon valinnassa tulee ottaa huomioon myös sen vaikutus potentiaalisten asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä. Vientimuoto osoittaa asiakkaille, miten aktiivisesti

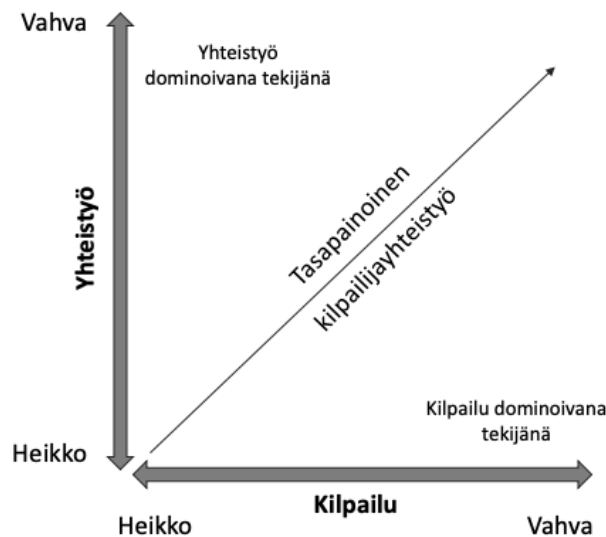
yritys toimii valituilla kohdemarkkinoilla, kuinka läsnä ja näkyvä yritys on asiakasrajapinnassa. Tämä vaikuttaa siihen, että asiakkaat arvottavat yrityksiä valitun vientimuodon kautta. Jos yritys valitsee vientimuodon, joka sitoo paljon resursseja kohdemaahan, antaa se kohdemaan asiakkaalle kuvan yrityksestä, joka on sitoutunut toteuttamaan liiketoimintaansa kyseisillä markkinoilla ja samalla valinta takaa yrityksen asiakkaille helpon lähestyttävyyden sekä myynnin jälkeisten palvelujen saamisen ja kontaktoinnin helppouden. (Kuivalainen, Sundqvist & Servais, 2007, s.254.)

Oikeanlaista vientimuodon valintaa tutkitaan myös Liuhton ja Jumpposen (2002) kehittämässä REM-mallissa (R Reason, E Environmental selection & M Model choice), jossa kansainvälistymistä pohditaan kolmen strategisen tekijän kautta. REM-mallissa rakennetaan kansainvälistymisstrategiaa kolmen kysymyksen avulla: miksi yritys kansainvälistyy (R-tekijä eli syy kansainvälistymisen taustalla), mihin yritys haluaa laajentua kansainvälisesti (E-tekijä eli kohdemaan valinta), sekä millaisella vientimuodolla yritys haluaa kansainvälistyä (M-tekijä eli miten kansainvälistytään). M-tekijässä yrityksen tulee vertailla eri kansainvälistymisen keinoja sekä listata niiden hyötyjä ja haittoja. Vientimuodon avulla määritetään se, miten tai millaisten toimien avulla yritys aikoo mennä kansainvälisille markkinoille. Kaikki tekijät vaikuttavat toisiinsa, joten vientimuotoa valitessa tulee tarkastella kaikkia yrityksen aktiviteetteja. Yrityksen tulee löytää se keino, joka sopii yrityksen toimintaan. (Liuhto & Jumpponen, 2002, s.318-322.)

Seuraavaksi luvussa tarkastellaan kilpailijayhteistyötä, ja sitä millaisia erilaisia muotoja se voi saada. Kilpailijayhteistyö toimii tehokkaana viennin apukeinona, varsinkin kun kyseessä on pienet yritykset, joilla resurssit harvoin riittävät viennin aloittamiseen yksin.

### 3 Kilpailijayhteistyö viennin apukeinona

Tässä luvussa vastataan tutkielman tavoitteeseen kaksi. Luvussa luodaan katsaus kilpailijayhteistyöhön sekä siitä olemassa olevaan teoriaan. Luvussa esitellään kilpailijayhteistyön eri muotoja ja sitä, miten sen kautta voidaan luoda vientiyhteistyötä. Pitkän aikaa kilpailu ja yhteistyö määriteltiin hyvinkin erilaisina, toisistaan riippumattomina käsitteinä. Kilpailu voidaan määritellä tietyn yrityksen tavoitteena päihittää muut saman toimialan yritykset markkinoilla. Kilpailun kohdalla korostuvat yrityksen kilpailuedut, joiden avulla yritys voi erottautua muista vastaavista toimijoista. Kilpailuedut, jotka luovat ainutlaatuista arvoa yrityksen tarjoamalle. Yhteistyö taas määritellään kahden tai useamman yrityksen yhteisenä tavoitteena luoda kilpailuetua. Yhteistyöhön liitetään kaikki aktiviteetit, joiden avulla yritykset voivat yhdessä ponnistella kohti suurempaa liikevoittoa ja menestystä. Tiivistettynä voidaan sanoa, että kilpailussa korostuu yksittäisen yrityksen hyödyn tavoittelu, kun taas yhteistyössä tärkeään asemaan nousee kaikkien yhteistyön osapuolten yhteisen edun tavoittelu. (Kim, 2018.)



Kuvio 7 - Kilpailijayhteistyön tasapaino (Mukailtu Lindström & Polsa, 2016; Bengtsson & Kock, 2000).

Yllä oleva kuvio 7 havainnoi kilpailijayhteistyön komponenttien eli yhteistyön ja kilpailun tasapainon tärkeyttä. Kun kilpailijayhteistyötä toteutetaan tasapainossa, on se todennäköisemmin menestyksestä ja asetetut tavoitteet saavutetaan. Muutos liiketoimintakentässä on ajanut yritykset toteuttamaan kilpailua ja yhteistyötä samanaikaisesti. Tuotteiden lyhyt elinikä, globalisaatio ja toimintaympäristön kompleksisuus ovat kaikki lisänneet kilpailijayhteistyötä merkittävästi viime aikoina. Kilpailijayhteistyö on osoittanut, että yhteistyö voi olla mahdollista saman alan kilpailijoiden välillä ilman, että siitä aiheutuisi merkittävästi haittaa jommankumman osapuolen liiketoiminnalle.

Kilpailijayhteistyö tuli suuren yleisön tietoisuuteen jo vuonna 1996 Brandenburgerin ja Nalebuffin julkaiseman *Co-opetition* kirjan kautta. Viime vuosien aikana kilpailijayhteistyö on ilmennyt pääasiassa suurten toimijoiden välisissä aktiviteeteissa. Mutta kilpailijayhteistyö ei rajoitu vain suurten yritysten hyödyntämäksi keinoksi, vaan se soveltuu erinomaisesti myös pienille yrityksille ja mikroyrityksille. Pohjimmiltaan kilpailijayhteistyössä on kyse resurssien jakamisesta. Juuri resurssien puute on monelle pienelle yritykselle ongelma niin kotimaan markkinoilla kuin myös silloin, kun yritys pyrkii kansainvälisille markkinoille. (Kim, 2018.) Kilpailijayhteistyö voi tapahtua maantieteellisten rajojen sisällä, mutta myös kansainvälisesti saman alan toimijoiden kesken. Kansainvälisellä kilpailijayhteistyöllä mielletään olevan enemmän hyödyllisiä resursseja jaettavaksi, kuten esimerkiksi uudenlainen teknologia, tieto, kontaktit, sijainnit, kyvykkyydet ja jakelukanavat (McCutchen, Swamidass & Teng, 2008, s. 194). Toisaalta samassa maassa toimivien osapuolten välinen kilpailijayhteistyö on helpommin hallittavaa ja toiminta tapahtuu paljon läheisemmin. Lisäksi jos tarkoituksena on toteuttaa yhteistyötä kotimaan markkinoilla, on saman maan toimijan kanssa toteutettava yhteistyö kannattavampaa (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2013).

### **3.1 Mikä ajaa kilpailijat toimimaan yhdessä?**

Yksinkertaisimmillaan kilpailijayhteistyön suurin motivaattori on se, että yhteistyön kautta voidaan saavuttaa sellaisia aivan uusia toiminnan tasoja ja markkinoita, jotka eivät

olisi mahdollista saavuttaa yksin. Yhteistyö ei vahingoita osapuolten olemassa olevia markkinaosuuksia tai kilpailuetuja, vaan pikemminkin tasapuolisesti lisää niitä kaikille kilpailijayhteistyön osapuolille (Peng, Pike, Yang & Roos, 2012). Kilpailijayhteistyö voidaan nähdä hyvin fragmentoituneena kahden tai useamman yrityksen välisenä vuorovaikutussuhteena, jossa resurssit liikkuvat luontevasti toiselta toiselle. Yhteistyö voidaan määritellä tarpeellisten resurssien jakamisena, kuten teknologisten taitojen, tietojen ja osaamisen jakamisena. Tämän määritelmän mukaan kilpailijat nähdään arvokkaina yhteistyökumppaneina, sillä juuri heillä voi olla itseltä puuttuvia resursseja ja tietoa yrityksen toimialaan liittyvistä mahdollisuuksista ja haasteista. Kilpailijoilla usein on tarjota paljon tarkempaa ja relevantimpaa tietoa kuin ei-kilpailija yhteistyökumppanilla. (Kim, 2018.)

Kilpailijayhteistyössä kilpailu ei suinkaan menetä merkitystään, vaan sen rooli on yhä tärkeä. Kilpailijayhteistyö perustuu arvonluontiin yhteisten molempien toimintaa edistävien aktiviteettien kautta. Nämä arvot voivat kuitenkin jakaantua eriarvoisesti toimijoiden kesken – toiselle tietty arvo voi merkitä enemmän kuin toiselle. (Kim, 2018.) Kilpailua voi myös esiintyä, kun tarkastellaan kumpi yritys saa korkeamman voittomarginaalin yhteistyön tuloksena. Kilpailu ja yhteistyö ovat yritystoiminnan Ying ja Yang, sillä ne ovat fundamentaalisia suhteita yritysten välillä. Ne voivat elää rinnakkain monin eri tavoin. Kilpailijayhteistyötä voidaan kuvailla win-win sopimuksena osapuolten välillä. Yleensä yhteiset intressit ja resurssien puute ajavat kilpailevia yrityksiä toimimaan yhdessä jonkin esimerkiksi vientiin liittyvän yhteisen tavoitteen eteen. Kilpailijayhteistyö antaa yrityksille mahdollisuuden omaksua ja oppia kilpailijoiden toimitavoista, tilaisuuden puolustaa omaa asemaa markkinoilla, sekä olla mukana kehittämässä uusia teknologisia ratkaisuja koko toimialalle. (Resende, Volski, Betim, Carvalho, Barros & Senger, 2018.) Kilpailijayhteistyö hyödyttää yritysten lisäksi myös kuluttajia. Kilpailijayhteistyön kautta syntyneet tarjoamat markkinoilla antavat kuluttajille mahdollisuuden ostaa yhteensopivia tuotteita ja palveluita eri tarjoajilta. Kilpailijayhteistyö luo markkinoille myös uudenlaisia tarjoamia. (Ritala, 2012.)

## KILPAILIJAYHTEISTYÖ

### MOTIVAATTORIT:

- Toiminnan kehittäminen uudelle tasolle
- Uusien markkinoiden saavuttaminen
  - Uusien kilpailuetujen luominen
    - Resurssien saaminen
    - Tietotaidon kartuttaminen

YRITYS 1



YRITYS 2

### AKTIVITEETIT:

#### IN-PUT

Jälleenmyynti sopimukset, jaettu asiakasdata, suunnittelutapaamiset, tiedonjako ja keskinäiset resurssien jaot

#### OUT-PUT

Markkinointikampanjat, yhteisbrändäys, yhteiset asiakkaat, tuotteiden toimittaminen ja myynnin edistäminen

### MAHDOLLISUUDET

- Kustannusten lasku (mm. käyttökustannukset, tuotantokustannukset, hallinnolliset kustannukset)
- Kansainvälistymisen esteiden kumoaminen
- Teknologian kehittyminen
- Uusien markkinoiden saavuttaminen
- Uusien markkinakategorioiden luominen
- Näkyvyyden kasvattaminen
- Resurssien arvon kasvu synergian kautta
- Kilpailuetujen luominen

### HAASTEET

- Yritysten väliset jännitteet
- Luottamuspula
- Yhdessä tuotetun arvon oiminen
- Opportunismi
- Roolien jakaantuminen, informaatio, valta ja keskinäinen riippuvuus
- Organisaatioiden intressien yhteneväisyys
- Organisaatioiden toimitapojen ja kulttuurien yhteensovittaminen

Kuvio 8 - Kilpailijayhteistyö.

Kuvio 8 luo yleiskatsauksen kilpailijayhteistyön etenemiseen ja sen tärkeimpiin vaiheisiin. Kuvio toimii kilpailijayhteistyön suunnittelun ja toteuttamisen apuvälineenä. Seuraavissa alakappaleissa käsitellään tarkemmin kuviossa esitettyjä vaihteita sekä tuodaan esille myös kilpailijayhteistyön mahdollisuuksia ja haasteita.

### **3.1.1 Kilpailijayhteistyön mahdollisuudet**

Kilpailijayhteistyön mahdollisuudet voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin hyötyihin. Parhaimmillaan kilpailijayhteistyö antaa tasapuolisesti kaikille osapuolille etuja, mutta joskus toinen osapuoli voi kokea yhteistyön tuloksista enemmän hyötyä. Taloudellisia kilpailijayhteistyön hyötyjä ovat käyttökustannusten, tuotantokustannusten, kehityskustannusten, materiaalivirtojen ja varastonhallinnan kustannusten sekä hallinnollisten kustannusten lasku. (Ford ja muut 2003.) Kansainvälistyminen on myös yksi kilpailijayhteistyön mahdollisuuksista. Kun jaetaan resurssit ja riskit esimerkiksi yhteisen jälleenmyyjän hankkimiseksi, voi se toimia pienille yrityksille mahdollistajana ja helpotuksena viennin aloittamiseen.

Kilpailijayhteistyö toimii merkittävän apuna yrityksille, kun halutaan kehittää teknologista osaamista ja/tai valloittaa uusia markkinoita, mutta resurssit tai yrityksen omat kyvykkyyden ovat vähäisiä (Chen & Miller, 2012). Varsinkin nousevilla, uusilla markkinoilla yritykset toteuttavat kilpailijayhteistyötä yhtenä keinona rakentaa ja muodostaa uutta markkinakategoriaa ja lisätä sen legitimizeettiä, jota yksinään olisi hankalaa toteuttaa (Navis & Glynn, 2010). Kilpailijayhteistyön avulla voidaan tuoda markkinoille täysin uudenlaista tarjoamaa kuluttajille ja lisätä tietoisuutta. Varsinkin pienille yrityksille kilpailijayhteistyö tarjoaa tilaisuuden saada enemmän näkyvyyttä markkinoilla alan isoja toimijoita vastaan, ja yhteistyö tarjoaa lisäksi tilaisuuden markkinoida myös omia tuotteita yhteisen projektin lisäksi.

Kilpailijayhteistyö tuo yrityksille onnistuessaan taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöön sekä kestävään kehitykseen liittyviä etuja. Kilpailijayhteistyö tarjoaa yrityksille

Bengtssonin ja Kockin (2000) mukaan valtavaa potentiaalia kehittää omaa toimintaa. Liiketoimintakenttien dynaamisuus ja jatkuvat muutokset haastavat yrityksiä päivittäin ja kilpailijayhteistyön voidaan nähdä tuottavan ratkaisun tähän haasteeseen, ja samalla tarjoavan yrityksille mahdollisuuden kehittää itseään kestävästi. Kilpailijayhteistyö tarjoaa yrityksille keinon päästä käsiksi sellaisiin aineettomiin ominaisuuksiin, joihin niillä ei yksin olisi mahdollisuuksia päästä käsiksi (Cygler, Sroka, Solesvik & Debkowska, 2018). Synergian kautta resurssien arvo kasvaa, sillä resurssit muokkaantuvat kilpailijayhteistyön seurauksena ja saavuttavat uusia ominaisuuksia, joita muiden markkinoilla olevien kilpailijoiden on haastava kopioida (Zineldin & Dodourova, 2005).

Resurssiperäisten mahdollisuuksien lisäksi kilpailijayhteistyö tarjoaa mahdollisuuksia luoda aineettomia etuja, kuten esimerkiksi tiedon ja kyvykkyyksien siirtoa ja käyttöä, sekä taitoja lisätä yritysten yhteistä ja yksittäistä toiminnan tehokkuutta. Lisäksi markkinoille tulon esteet vähenevät. Yritykset voivat valloittaa täysin uusia markkinoita ja saavuttaa uudenlaisia kuluttajaryhmiä kilpailijayhteistyön avulla. Kilpailijayhteistyö vähentää myös liiketoiminnan kuluja ja poistaa tappioihin liittyviä riskejä. Usein kilpailijayhteistyöt syntyvät ”puolustusasetelmasta”. Kilpailijayhteistyöllä halutaan vahvistaa omaa asemaa markkinoilla ja/tai suojella omia markkinaosuuksia markkinoiden vahvoja yrityksiä vastaan, joilla on hallussaan suuret markkinaosuudet. (Cygler, Sroka, Solesvik & Debkowska, 2018.)

### **3.1.2 Kilpailijayhteistyön haasteet**

Kilpailijayhteistyö tuottaa myös haasteita, jotka voivat pahimmillaan toimia esteinä kilpailijayhteistyön onnistumiselle. Jakobsen (2020) tunnistaa yhdeksi suureksi haasteeksi yritysten väliset jännitteet sekä sen, miten niitä hallitaan ja käsitellään. Jännitteet syntyvät esimerkiksi siitä, kun yritykset joutuvat jakamaan kilpailijalleen tietoa ja yrityksen sisäisiä arkaluontoisia asioita. Vaikka tiedon jakaminen voi tuottaa molemmille osapuolille uutta arvokasta informaatiota, piilee siinä myös riski, että yritys voi menettää tämän tiedon tuomaa kilpailuetua ja informaation arvo laskee. Lisäksi kilpailija voi hyväksikäyttää

saatua informaatiota kilpailijayhteistyölle epäedullisella tavalla tai hyödyntää informaatiota vain omaa liiketoimintaa koskevissa asioissa. Toinen jännitteen syntyvaihe on kilpailijayhteistyön tuloksena syntyneen arvon omiminen eli kun yhteistyössä olevat yritykset alkavat kilpailla tiedosta, jota on yhdessä tuotettu kilpailijayhteistyön aikana. Kaikki haluavat hyötyä yhteistyöstä, siksi tiedon jakamiseen liittyvät ongelmat voivat aiheuttaa jännitteitä yritysten välille. (Jakobsen, 2020.)

Tidström (2014) puolestaan listaa kilpailijayhteistyön suurimmiksi haasteiksi roolit, informaation, vallan ja keskinäisen riippuvaisuuden sekä opportunistin. Nämä kaikki haasteet synnyttävät keskinäisiä jännitteitä yritysten välille ja voivat aiheuttaa luottamuspuolaa ja konflikteja. Myös kilpailijayhteistyön pituus voidaan luokitella haasteeksi. Mitä pidempään suhde on voimassa, sitä suuremmaksi kasvaa riski siitä, että toinen osapuoli voi hyväksikäyttää yhteisiä ja jaettuja resursseja ja kyvykkyyksiä kasvattaakseen ja parantaakseen omaa asemaansa markkinoilla ja kehittääkseen vain omaa liiketoimintaansa (Pellegrin-Boucher, Le Roy & Gurau, 2013).

Tällaisia haasteita voidaan torjua parhaiten korostamalla yritysten välistä keskinäistä riippuvuutta. Riippuvaisuutta, joka myös ajan kanssa vahvistaa osapuolten välistä luottamusta. Luottamus, sitoutuminen sekä tiivis ja vahva kilpailijayhteistyön toteuttaminen voivat ehkäistä jännitteiden syntymistä ja tätä kautta torjua haasteita (Tidström, 2014). Jo aikaisessa vaiheessa kilpailijayhteistyötä jännitteitä voidaan kontrolloida lisäämällä rakenteellista riippuvuutta kumppaneiden välille. Rakenteellinen riippuvuus tarkoittaa sellaista riippuvuussuhdetta, jossa molemmat osapuolet ovat riippuvaisia investoinneistaan, jotka ovat sijoittaneet kilpailijayhteistyöhön (Das & Kumar, 2009). Taloudellinen investointi ja kriittisten resurssien jakaminen motivoi osapuolia toimimaan kilpailijayhteistyön parhaiden intressien mukaisesti. Taloudellinen integraatio voi haasteiden torjumisen lisäksi parantaa yhteishallintoa, osapuolten luottamusta sekä yleistä kilpailijayhteistyön suoriutumista (Luo, 2008). Myös psykologisen riippuvuuden lisääminen voi ehkäistä mahdollisia haasteita. Psykologinen riippuvuus tarkoittaa keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen lisäämistä ja sitä, että molemmat osapuolet ovat haluttomia rikkomaan

keskinäisiä suhteita ja lopettamaan kilpailijayhteistyön pelkästään siitä syystä, että koetaan henkistä sitoutumista toiseen osapuoleen (Das & Kumar, 2009).

Kilpailijayhteistyössä on tärkeää, että osapuolet jatkuvasti arvioivat niitä syitä, joiden takia kilpailijayhteistyötä on kannattavaa jatkaa. Mutta myös sitä, milloin kilpailijayhteistyö kannattaa päättää. Esimerkiksi yllä mainittu tapa hyödyntää kilpailijayhteistyötä uuden markkinakategorian legitimoimisessa ei kestä ikuisesti, vaan jossain vaiheessa yritysten tulee tunnistaa, milloin kannattaa siirtyä kilpailijayhteistyöstä kohti kilpailua ja yhteisen arvon luomisen sijasta keskittyä kasvattamaan oman tuotteen arvoa (Bengtsson & Kock, 2000). Jos kilpailijayhteistyötä jatketaan, vaikka se ei enää tuota uutta arvoa, voi sen jatkaminen heikentää kaikkia osapuolia. Haasteena on toisaalta tunnistaa ne syyt, jotka tukevat kilpailijayhteistyön tekemistä, ja toisaalta tunnistaa ne tekijät, jotka taas puolestaan viittaavat siihen, että on aika siirtyä seuraavan projektiin.

Yhteistyössä toimivat yritykset ovat aina erilaisia omalta organisaatiokulttuuriltaan ja totuilta toimintatavoiltaan. Näiden eri tapojen yhteensovittaminen on haastavaa, sillä yhteisen yhteistyökulttuurin ja toimintatapojen luominen vaatii molemmilta osapuolilta joustamista ja toisen tapojen kunnioittamista ja mukauttamista omiin. Varsinkin kansainvälisessä kilpailijayhteistyössä jo pelkästään markkinoiden toimintatavat poikkeavat toisistaan, joten haasteena on myös se, miten hyvin yritykset sopeutuvat uusiin toimintamalleihin, ja kuinka paljon ollaan valmiita joustamaan omista periaatteista. Onnistuneessa kilpailijayhteistyössä molemmat osapuolet jakavat samat arvot ja ovat toimintatavoiltaan mahdollisimman samankaltaisia. (Vanyushyn, Bengtsson, Näsholm & Boter, 2018.)

### **3.2 Kilpailijayhteistyön aktiviteetit**

Kuten aiemmin on mainittu, on kilpailijayhteistyö hyvin fragmentoitunutta ja se voi esiintyä eri tavoin. Lindström ja Polska (2016) määrittävät kilpailijayhteistyön tapahtuvan kahden eri keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Ensimmäinen kilpailijayhteistyön

vuorovaikutus tapahtuu kilpailuun perustuvien aktiviteettien kautta, jotka tapahtuvat lähellä kuluttajaa. Näitä voidaan kutsua output-aktiviteeteiksi eli yrityksen tuottama aktiviteetti kuluttajalle. Output-aktiviteetteja ovat esimerkiksi myynti ja markkinointi. Toinen kilpailijayhteistyön vuorovaikutus tapahtuu yhteistyöhön perustuvien aktiviteettien kautta, jotka tapahtuvat kaukana kuluttajarajapinnasta. Nämä puolestaan ovat input-aktiviteetteja eli yrityksen sisäisiä aktiviteetteja, jotka liittyvät output-aktiviteettien toteuttamiseen. Input-aktiviteetteja ovat esimerkiksi logistiikka, tuotanto ja tuotekehitys. Suurin osa tutkitusta kilpailijayhteistyöstä on input-aktiviteetteihin perustuvaa eli yrityksien välisten resurssien jakamista ja kehittämistä kilpailijayhteistyön kautta. (Lindström & Polsa, 2016.)

Kilpailijayhteistyön aktiviteetteja ei tule nähdä toisiaan poissulkevinä vuorovaikutussuhteina, sillä yritykset voivat jossain aktiviteetissa esimerkiksi myynnissä olla kilpailijoita, mutta taas toisissa aktiviteeteissa harjoittaa kilpailijayhteistyötä, esimerkiksi vientilogistiikassa. Kilpailijayhteistyön aktiviteetit voivat tapahtua myös joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti tai molempien ulottuvuuksien kautta samanaikaisesti. Horisontaalisessa kilpailijayhteistyössä yritykset toimivat arvoketjun samassa kohdassa esimerkiksi molemmat voivat olla tavarantoimittajia, tai lopputuotteen myyjiä. Vertikaalisessa kilpailijayhteistyössä yhteistyösuhde muodostuu asiakas-hankkija vuorovaikutuksen kautta. (Lindström & Polsa, 2016; Gnyawali & Madhavan, 2001.)

### **3.2.1 Kilpailijayhteistyön input-aktiviteetit**

Kilpailijayhteistyön input-aktiviteettien sanotaan tapahtuvan yhteistyön dominoimien vuorovaikutusten kautta. Nämä aktiviteetit tapahtuvat yrityksen sisäisten vuorovaikutusten kautta ja näkyvät harvoin kilpailijayhteistyön tuloksena loppuasiakkaille. Input-aktiviteetteja ovat jälleenmyyntisopimukset, jaettu asiakasdata, suunnittelutapaamiset, tiedon jako ja keskinäiset resurssien jaot sekä kilpailijan päästäminen tuotteiden ja lisenssien käytön piiriin. (Lindström & Polsa 2016.) Seuraavissa alakappaleissa keskitytään

tiivistetysti tarkastelemaan resurssien jakoa, logistiikkayhteistyötä sekä tuotanto- ja tuotekehitysyhteistyötä.

*Resurssien jako* tarkoittaa yritysten avointa jakoa koskien aineellisia ja aineettomia resursseja sovituilta osa-alueilta. Bengtsson ja muut (2015) kuvaavat kilpailijayhteistyötä uniikkina mahdollisuutena nähdä toinen yritys sekä parhaana ystävänäsi, mutta samanaikaisesti suurimpana vihollisenasi. Kilpailijayhteistyö pakottaa yritykset jatkuvaan kehittymisen sykliin. Ilman avointa resurssien jakoa ei kehittyminen ole mahdollista, ja näin ollen kilpailijayhteistyö voi helposti epäonnistua. Yhteisiä etuja on tavoiteltava niin, että molemmat osapuolet ovat yhtä sitoutuneita jakamaan resursseja. Resurssit voivat olla esimerkiksi tiedonjako, yhteiset koulutukset tai työvoiman jako. (Bengtsson ja muut, 2015.)

Yritys voi joutua pakon edessä kilpailijayhteistyöhön, jossa resurssit on jaettava. Tällainen tilanne voi tulla esimerkiksi silloin, kun jokin kolmas osapuoli ajaa kilpailijat toimimaan yhdessä yhteisten etujen saavuttamiseksi. Esimerkiksi jokin suuri kilpailija markkinoilla voi ajaa kaksi pienempää yritystä yhdistämään resurssinsa, jotta ne selviytyisivät markkinoilla. Tai kolmas osapuoli voi olla asiakas, jonka tilauksen volyymi on liian suuri yksittäisen toimijan toteutettavaksi sen nykyisillä resursseilla. Tällöin on otettava avuksi toinen yritys, ja yhteisten resurssien kautta pyrittävä toteuttamaan asiakkaan toiveet molempia osapuolia hyödyttäen. Resurssienjaossa on tärkeää löytää sellainen kilpailijayhteistyökumppani, joka pystyy tarjoamaan arvoketjun eri vaiheista sellaista tietoa, jota yrityksellä itsellään ei ole. Resurssienjakoa voidaan kutsua myös yhteistyöoppimiseksi, jossa joko opitaan toiselta osapuolelta tai uusi asia opetellaan yhdessä ja kartutetaan molempien osapuolten resursseja myös omien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Wiener & Saunders, 2014.)

*Logistiikka* eli materiaalivirtojen ohjaaminen tuotteiden elinkaarten kaikkien vaiheiden läpi on myös tärkeä osa kilpailijayhteistyön toteuttamista. Kilpailijayhteistyötä sovelletaan yhä enenevässä määrin toimitusketjun eri vaiheissa. Tällöin sen tavoitteena on

arvon luonti jokaisessa toimitusketjuun liittyvässä aktiviteetissa. Samalla arvoa luodaan myös kaikille kilpailijayhteistyössä mukana oleville osapuolille. (Kafi & Fatemi Ghomi, 2014.) Kun tehdään kilpailijayhteistyötä toimitusketjun läpi, puhutaan vertikaalisesta kilpailijayhteistyöstä. Ostajat ja toimittajat tavoittelevat sekä omia etujaan että yhteisiä etuja yhteistyön kautta rakentuvassa arvonluonnissa.

Kilpailuyhteistyön avulla voidaan vaikuttaa liiketoiminnan kuluihin. Sen vaikutusta kuluihin on tutkittu laajemmin varsinkin pienten yritysten välisissä suhteissa, joissa kilpailu ei ole niin suurta. (Liu, Luo, Yang & Maksimov, 2014.) Yhteistyö voi ilmetä esimerkiksi siten, että yritys tekee yhteistyötä kohdemaan saman alan toimijoiden kanssa. Näin ollen kohdemaan vastaava yritys voi toimia ikään kuin vientiagenttina, joka antaa esimerkiksi suomalaiselle yritykselle kontaktit kohdemaan jakelukanaviin ja auttaa suhteiden rakentamisessa sekä jakelijoihin että kuluttajiin. Näin on esimerkiksi toiminut Froneri Finland Oy, jolla on kaikissa kohdemaissaan yhteistyökumppanina paikallinen jäätelöalan yritys, joka hoitaa jakelun kohdemaan vähittäiskauppoihin.

Kilpailijayhteistyötä ja sen hyötyjä on laajasti tutkittu *tuotannon ja tuotekehityksen* kautta tapahtuvan yhteistyön kautta. Sen hyödyt ovat suuria, kun pyritään kehittämään uusia teknologisia innovaatioita ja tuotantokeinoja tai kehittämään tuotteita täysin uusille markkinoille, joille yksikään osapuoli ei vielä vie tuotteita. (Chen & Miller, 2012.) Varsinkin moni pienpanimo Suomessa on toteuttanut yhteistä tuotekehitystä ja tuotantoa samoissa toimitiloissa. Pienpanimoiden tuotteiden valmistusta varten vaadittavat laitteistot ja taidot vaativat sellaisia resursseja ja kokemusta, joita monella aloittelevalla pienpanimolla ei ole. Yhteistyön kautta jaetaan tuotantotiloja, välineitä sekä osaamista. Myös täysin uudenlaiset yhteistyö oluet ovat esimerkki tuotekehityksen kautta tapahtuvasta kilpailijayhteistyöstä. Kilpailevat yritykset myyvät täysin omia tuotteita, mutta valikoimista löytyy myös yhteinen olut. (Welling, 2018.) Parhaimmillaan onnistunut kilpailijayhteistyö nostaa laatuvaatimuksia, tehostaa molempien osapuolten tuotantoa, kasvat-  
taa innovatiivisuutta sekä tuo uutta taloudellista tehokkuutta. (Bengtsson, Raza-Ullah & Vanuyshun, 2016.)

### 3.2.2 Kilpailijayhteistyön output-aktiviteetit

Kilpailijayhteistyön output-aktiviteettien voidaan ajatella ilmenevän, kun yhteistyö on yritysten välisen keskinäisen kilpailun dominoivaa. Output-aktiviteetit tapahtuvat usein asiakkaille näkyvillä tavoilla. Näitä aktiviteetteja ovat markkinointikampanjat, brändäys, yhteiset asiakkaat, tuotteiden/palvelujen toimittaminen ja myynnin edistämisen. Seuraavissa kappaleissa keskitytään tarkastelemaan yhteistyön kautta tapahtuvaa myynninedistämistä ja markkinointia sekä yhteisbrändäystä.

*Myynti, myynninedistäminen ja markkinointi* ovat tärkeitä viennin aktiviteetteja, joita voidaan toteuttaa myös kilpailijayhteistyön kautta. Yritykset voivat kilpailijayhteistyön kautta edistää myös vientiä. Kilpailijayhteistyön avulla voidaan mennä kansainvälisille markkinoille joko yllämainitun yhteisbrändäyksen avulla tai edistämällä myyntiä ja markkinointia. Yksi vientiyhteistyön muoto voi olla yhteisen messupisteen kautta tuotteen esittely kohdemaan kuluttajille tai jakelukanaville. Tällöin yritykset menevät kansainvälisille messuille esittelemään omia tuotteitaan ja yritystään, mutta yhteisten messuosastojen avulla. Tuotteet voivat olla hyvinkin samankaltaisia keskenään, mutta yhteinen suomalaisia yrityksiä edustava messuosasto herättää varmasti enemmän näkyvyyttä ja mielenkiintoa kuin yksittäisen pienen suomalaisen yrityksen oma messupiste. (Lindström & Polsa, 2016.)

Yhteinen markkinointikampanja on yksi kilpailijayhteistyön toteuttamisen muoto. Yritykset voivat suunnitella markkinointikampanjan, joka toteutetaan valitussa kohdemaassa, ja jonka tarkoituksena on lisätä tietoisuutta yritysten tuotteista. Tämä vaatii usein yhteisiä strategioita markkinoinnin suhteen, ja kokonaan uusien markkinointimateriaalien luomista. Yritysten on oltava yhtä mieltä siitä, millaisen markkinointiviestin kautta uusia potentiaalisia kuluttajia halutaan lähestyä. (Lindström & Polsa, 2016.) Yhteisiä myyntiä koskevia aktiviteetteja ovat esimerkiksi potentiaalisten jälleenmyyjä kontaktien jakaminen, yhteisten myyntipisteiden hankkiminen tai yhteisen tarjouksen tekeminen kohdemaan jälleenmyyjille. Mikäli näin halutaan toteuttaa kilpailijayhteistyötä, tulee yritysten

mieltä huolella yhteinen myyntistrategia, jossa korostetaan molempien osapuolten tarjoamaa.

*Yhteisbrändäys* tarkoittaa, että kilpailijayhteistyön kautta luodaan kokonaan uusi brändi tai tuote, jota markkinoidaan yhdessä. Yhteisbrändäys voi olla myös kokonaan uudessa tuotekategoriassa oleva tai kilpailijayhteistyön toisen osapuolen tuotekategoriaan kuuluva tarjoama. Pienten ja tuntemattomien brändien on usein vaikeaa saavuttaa tietoisuutta uusilla, kansainvälisillä markkinoilla. Vahvojen ja heti muistettavien brändiassoisaatioiden luominen on haastavaa. Moni pieni brändi turvautuukin yhteistyöhön joko saman kokoisen tai suuremman yrityksen kanssa ja yritykset luovat yhdessä yhteisbrändin. Usein kannattaa valita kumppaniksi sellainen yritys, joka jo omaa kohdemaassa bränditietoisuutta. Sellainen yritys, jonka tarjoamalla on jo olemassa olevia assosiaatioita kohdemaan kuluttajien mielissä, sillä nämä assosiaatiot johtavat usein myös assosiaatioiden syntymiseen tuntemattomasta brändistä, kun kuluttajat yhdistävät nämä kaksi brändiä toisiinsa. (Keller, 2003.)

Yhteisbrändäyksen onnistumista voidaan mitata kahden eri vaikutusmuodon kautta. Ensimmäinen keino on tarkkailla, millaista vaikutusta yritysten välisellä synergialla on yhteisbrändäykseen ja sen tuloksiin. Yhteisen brändin arvon tulee olla suurempi kuin yritysten omien brändien arvot. Toinen keino on tarkkailla sitä, onko yrityksille esimerkiksi taloudellisesta näkökulmasta kannattavampaa toimia yhteisbrändin kautta kuin yksin. (Liu Lee, 2014.) Yhteisbrändin tulee aina olla keino lisätä yrityksen brändipääomaa sekä taloudellisesta näkökulmasta että kuluttajanäkökulmasta. Onnistuessaan yhteisbrändäys yhdistää yritysten kompetenssit ja maineet ja luo niistä korkean lisäarvon omaavia tuotteita. Yhteisbrändäys tuo usein lisää markkinaosuutta myös yritysten muille tuotteille, kunhan tunnettuutta on saatu ensin kerättyä yhteisbrändin avulla. On tärkeää muistaa myös, että epäonnistuessaan yhteisbrändäyksellä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia kuluttajien mielipiteisiin yrityksistä. Tämän takia yhteisbrändäykseen ei tulisi ryhtyä minkä tahansa yrityksen kanssa. Yhteisbrändäykseen ryhtyvien yritysten tarjoamien ja arvojen tulee olla yhteneväisiä. (James, 2005.)

Yhteisbrändäyksen kriittisiksi tekijöiksi voidaan mainita brändien ja tuotteiden yhteensopivuus. Simonin ja Ruth (1998) sanovat hyvän brändiyhteensopivuuden tapahtuvan silloin, kun brändien imagoiden välillä vallitsee saman asteinen tasalaatuisuus. Esimerkiksi pienten erikoiselintarvikkeiden valmistajien brändit viestivät molemmat innovatiivisuudesta ja luksuksesta, joten heidän on kannattavampaa toteuttaa yhteisbrändäystä, kuin jos toisena osapuolena olisi suuri massatuotteiden valmistaja. Tämä edesauttaa myös positiivisten brändiassosiaatioiden luomista ja kuluttajat ovat vastaanottavimpia uutta yhteisbrändättyä tuotetta kohtaan. Tuotteet ovat tarpeeksi yhteensopivia yhteisbrändäyksen onnistumiseen, kun niiden välillä vallitsee toisiaan täydentävyys tai korrelaatio tuotekategorioiden osalta. Tällöin kuluttajat suosivat herkemmin yhteisbrändättyä tuotetta, sillä he kokevat yhteisbrändätyn tuotteen tarjoavan heille uutta lisäarvoa haluttujen tuoteominaisuuksien lisäksi. (Liu Lee, 2014; Simonin & Ruth, 1998.)

### **3.3 Onnistuneen kilpailijayhteistyön edellytykset**

Onnistunut kilpailijayhteistyö vaatii suurta sitoutuneisuutta sen osapuolilta. Yhteydenpidon ja resurssien jakamisen tulee olla tiivistä. Luottamuksen tulee olla suurta osapuolten välillä. Kommunikaation on oltava avointa, läpinäkyvää ja rehellistä. Molempien osapuolten tulee olla samalla panostuksella mukana kilpailijayhteistyön toteuttamisessa, sillä sen tavoitteena ei ole vain itsekkäästi riistää toiselta toimijalta omaa etua hyödyttävää tietoa, vaan tarkoituksena on luoda yhteisten ja tasa-arvoisten aktiviteettien kautta molempia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja. Ratkaisuja, jotka luovat sekä yhteistä että myös yksittäistä etua yrityksille. (Pathak, Wu & Johnston, 2014.)

Kilpailijayhteistyössä osapuolten välillä vallitsee dynaaminen tasapaino, jota täytyy ylläpitää yhtenäisen läpinäkyvyyden ja molemminpuolisen tiedon jakamisen kautta. Jos tästä tasapainosta horjutaan, voi seurauksena olla kilpailijayhteistyön hyötyjen hajaantuminen, mikä edesauttaa kilpailijayhteistyön epäonnistumista. (Pathak, Wu & Johnston, 2014.) Kilpailijayhteistyötä voidaan kuvailla useiden eri tekijöiden tasapainotteluna. Siihen liittyy vahvasti myös riskitekijöiden tunnistaminen ja niiden estäminen. Kun

kilpailijat aloittavat yhteistyön, tulee molemminpuolisen luottamuksen olla kunnossa. Joskus osapuolten välille voi syntyä jännitteitä, joita tulee parhaan mukaan välttää ja tarvittaessa purkaa avoimesti kommunikoimalla. Luomalla selkeät pelisäännöt ja käytännöt yhteisiin linjauksiin saavutetaan onnistunut kilpailijayhteistyö. (Resende ja muut, 2018.)

Kilpailijayhteistyön onnistumiseen vaikuttavat myös toimialan ja taloudellisen ympäristön kontekstit, joissa yritykset toimivat. Kilpailijayhteistyön muodot ovat sidoksissa toimialan kontekstiin ja tämä vaikuttaa toteuttamisen muotoihin merkittävästi. Esimerkiksi yritysten välisessä *business to business* eli B2B-toiminnassa kilpailijayhteistyö on täysin erilaista kuin yrityksen ja kuluttajien välisessä *business to consumer* eli B2C-toiminnassa. (Ritala, 2012.) Kilpailijayhteistyössä on tärkeää, että osapuolet säilyttävät tietyn asteisen keskinäisen riippuvuussuhteen, mutta kuitenkin menettämättä tärkeitä yrityksen itenäisyyteen liittyviä аспектеja. Keskinäinen riippuvuussuhde vaikuttaa siihen, että kilpailijayhteistyön osapuolet eivät riko keskinäisiä sopimuksia/sääntöjä, vaikka mahdolliset ulkopuolelta tulevat muutokset voivat asettaa painostusta suhteen eri tasoihin. (Resende ja muut, 2018.)

Kilpailijayhteistyö mukautuu dynaamisen liiketoimintaympäristön mukana. Aina, kun jokin ulkoinen tekijä muuttuu markkinoilla, se muuttaa myös kilpailijayhteistyön tarkoitusta ja tavoitteita. Näin yhteistyö ja kilpailuasetelma osapuolten välillä muuttuvat myös. Yhteisten kulttuuristen, funktionaalisten ja organisaationaalisten syiden löytäminen on tärkeää, jotta kilpailijayhteistyötä voidaan toteuttaa onnistuneesti. Yhteistyön onnistumisessa auttaa, kun intressit ovat yhtenäisiä toimijoiden taustatekijöiden kautta. (Mariani, 2016.)

### **3.3.1 Ratkaisevat tekijät kilpailijayhteistyössä**

Kilpailijayhteistyön onnistumista voidaan tarkkailla seuraamalla ratkaisevien tekijöiden toteutumista eli *critical success factorsien* (CSF) ilmenemistä. CSF on yleinen johtamiseen liittyvä termi, joka kuvaa kaikkia ratkaisevia tekijöitä, joita ilman suoritettava projekti tai

tavoite ei voi toteutua, elleivät ne kaikki ilmene jossain vaiheessa. Kilpailijayhteistyössä täytyy tunnistaa ja luokitella kaikki oleelliset tekijät, jotka vaikuttavat yhteistyöhön sekä yritysverkostojen kilpailutekijöihin systemaattisesti. (Dubelaar, Sohal & Savic, 2005.) CSF:ät auttavat ohjaamaan päätöksentekoa, optimoimaan ja määrittelemään olennaisia piirteitä, jotka edesauttavat menestyksestä kilpailijayhteistyötä. Voidaan ajatella, että ilman niitä kilpailijayhteistyö epäonnistuu, mutta niiden kanssa se voi onnistua ja tuottaa positiivista tulosta (Besser & Miller, 2011). Ne ovat ominaisuuksia, olosuhteita tai muutujia, jotka oikein hallittuina voivat merkittävästi vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen, kun otetaan huomioon kilpailuilmapiiri (Singh & Shrivastava, 2013). CSF:ät voidaan jakaa alla olevan taulukon 2 mukaisesti:

Taulukko 2 - Kilpailijayhteistyön onnistumisen ratkaisevat tekijät (mukaillen Petter ja muut, 2014).

Suhdetekijät	Sisäiset tekijät
Ulottuvuus: Yhteistyö	Ulottuvuus: Pätevyudet
CSF 1 Luottamus ja sitoutuminen	CSF_A Strategia ja liikkeenjohto
CSF 2 Komplementaarisuus ja molemminpuolisuus (synergia)	CSF_B Tuotanto
CSF 3 Kokemusten ja oppien jako	CSF_C Innovaatio
CSF 4 Historia ja identiteetti (kulttuuri)	CSF_D Talous
CSF 5 Jakaminen ja oikeudenmukaisuus	CSF_E Henkilöstöhallinto
CSF 6 Konfliktien ja ristiriitojen hallitseminen ja torjunta	CSF_F Aineettomat resurssit
CSF 7 Kilpailullinen yhteistyö	
CSF 8 Kontrolli ja standardointi	
CSF 9 Sopeutumiskyky ja liittoutuminen	
CSF 10 Riippuvuussuhde ja heteronyymi	
CSF 11 Yhteistyön johtaminen	
CSF 12 Ulkoisvaikutus	

Petter, Resende, de Andrade ja Horst (2014) ovat tunnistaneeet ja luokitelleet kilpailijayhteistyön onnistumisen kannalta ratkaisevat tekijät. CSF:ät voidaan jaotella kahteen ryhmään – tekijöihin, jotka luovat ehtoja systemaattisille kilpailukyvyille ja tekijöihin, jotka luovat ehtoja verkoston kilpailukyvyille. Vielä tarkemmin CSF:ät voidaan jakaa suhdetekijöihin sekä sisäisiin tekijöihin. Suhdetekijät liittyvät yhteistyön kautta ilmeneviin tekijöihin, kun taas sisäiset tekijät liittyvät kilpailijayhteistyön onnistumista edellyttäviin kompetensseihin.

Osa ratkaisevista tekijöistä saa Petterin ja muiden (2014) suorittaman tutkimuksen mukaan suuremman merkityksen kilpailijayhteistyön onnistumista tutkittaessa. Tärkeimpiä positiivisia onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat CSF 6 = Konfliktien ja ristiriitojen hallitseminen ja torjunta, CSF 1 = Luottamus ja sitoutuminen, CSF 4 = Historia ja identiteetti (kulttuuri), CSF 5= Jakaminen ja oikeudenmukaisuus, CSF 11= Yhteistyön johtaminen. Tämä osoittaa sen, että yrityksillä tulee olla suuri keskinäinen luottamus, ne eivät saa poiketa toisistaan merkittävästi tai jakaa eriäviä mielipiteitä, vaan on luotettava yhteiseen kykyyn hallita konflikteja ja ristiriitoja. Kaikista tärkeimmäksi tekijäksi voidaan nostaa luottamus ja oikeudenmukaisuus, jotka toimivat yhteistyön motivaattoreina, ja jotka syventävät ja ylläpitävät suhteita yritysten välillä, kun tavoitellaan yhteistä etua. (Mariani 2016; Tidström 2014.)

Mutta ratkaisevien tekijöiden joukosta voidaan tunnistaa myös suurimpia negatiivisesti yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä. Näitä ovat CSF 8 = Kontrolli ja standardointi, CSF 10 = Riippuvuussuhde ja heteronyymi, CSF 3= Kokemusten ja oppien jako, CSF 7= Kilpailullinen yhteistyö sekä CSF 2= Komplementaarisuus ja molemminpuolisuus (synergia). Usein kilpailijayhteistyössä voi mennä hetki ennen kuin tiedon ja resurssien jako koetaan luontevaksi. Ennen kuin toiseen osapuoleen luotetaan niin, että ei pelätä sen käyttävän jaettuja resursseja keinona lisätä kilpailua, vaan keinona rakentaa kilpailijayhteistyötä. Näitä negatiivisia vaikutuksia voidaan torjua lisäämällä läpinäkyvyyttä ja avoimuutta kaikessa toiminnassa sekä pyrkimällä sitouttamaan molempia yrityksiä saman asteisesti kilpailijayhteistyön toteuttamiseen. (Pathak ja muut, 2014.)

Kun yritykset tunnistavat kilpailijayhteistyönsä ratkaisevat tekijät ja pystyvät luokittelemaan ne, nämä tekijät edesauttavat yhteistyön ohjaamista ja antavat aktiviteeteille ja päätöksille suuntaa. Niiden avulla voidaan kiinnittää huomiota siihen, mikä todella on tärkeintä kilpailijayhteistyön onnistumisen takaamisessa ja lisätä kilpailijayhteistyön dynaamisuutta. Vaikka kilpailijayhteistyö perustuukin pohjimmiltaan resurssien jakamiseen ja yrityksillä voi olla eri määrä tiettyjä resursseja, on kuitenkin tutkittu, että mitä vähemmän yrityksillä on kilpailua taloudellisten resurssien osalta, sitä sitoutuneimpia ne ovat kilpailijayhteistyöhön. Kilpailijayhteistyössä usein taloudellisten resurssien hankkiminen toimii motivaattorina, mikä ajaa varsinkin pieniä yrityksiä toteuttamaan sitä. Kun yrityksillä on samanlainen puute taloudellisista resursseista, voivat ne olla sitoutuneimpia toimimaan yhdessä, kuin jos toisella yrityksellä olisi merkittävästi enemmän taloudellisia resursseja käytössään. (Resende ja muut, 2018.)

### **3.3.2 Suhdemarkkinointi kilpailijayhteistyössä**

Kilpailijayhteistyössä luottamus osapuolten välillä syntyy ajan kanssa ja yhteisten aktiviteettien kautta. Luottamus lisää usein osapuolten motivaatiota toteuttaa kilpailijayhteistyötä ja vie sen aivan uudelle tasolle. Luottamus sitouttaa osapuolia pitkäaikaiseen suhteeseen toistensa kanssa. (Marini, 2016.) Suhdemarkkinointi on tärkeä osa kilpailijayhteistyötä ja sen toteuttamista. Suhdemarkkinointia voi kuvata kolmen keskeisen käsitteen kautta, jotka ovat vuorovaikutus, suhteet sekä verkosto. Suhdemarkkinointi on markkinointia, joka perustuu verkoston sisäiseen vuorovaikutukseen. Sen avulla ylläpidetään kilpailijayhteistyössä olevien yritysten välisiä suhteita. Suhdemarkkinoinnilla pyritään edesauttamaan kilpailijayhteistyön onnistumista rakentamalla vahvaa luottamusta ja avointa kommunikaatiota osapuolten välille. Suhdemarkkinointi tarjoaa myös ratkaisua kilpailijayhteistyön johtamiseen sekä markkinoinnin tehostamiseen. (Gummeson, 2004.) Suhdemarkkinointia voidaan kuvata myös keinona vaihtaa kilpailevien yritysten kesken molempia osapuolia hyödyttävää tietoa ja lupauksena pysyä sovitussa. Onnistuneen suhdemarkkinoinnin avulla voidaan torjua aikaisemmin mainittua opportunitismia, joka on yksi kilpailijayhteistyön onnistumisen haasteista. Yhteistyötä ei tule nähdä

vain yksittäisinä transaktioina, vaan pitkäaikaisena kommunikaativirtana, jossa edeltävät tapahtumat aina vaikuttavat toisiinsa. (Palmer, 2000.)

Suhdemarkkinointi saavuttaa sekä horisontaalisia että vertikaalisia piirteitä. Horisontaalinen suhdemarkkinointi liittyy olennaisesti kilpailijayhteistyöhön. Siinä pyritään kehittämään ja ylläpitämään hyviä suhteita saman toimialan tai samassa jakeluketjun vaiheessa oleviin yrityksiin, joiden kanssa halutaan toteuttaa kilpailijayhteistyötä. Vertikaalinen suhdemarkkinointi taas sisältää suhteiden ylläpidon ja integroinnin koko toimitusketjun läpi aina raaka-aineiden toimittajista jakelukanavien välikäsiin. (Palmer, 2000.)

Bengtsson ja Kock (2000), jakavat kilpailijayhteistyössä olevien yritysten suhteet kolmeen eri tyyppiseen yhteistyösuhteeseen. Kolme suhdetyyppiä ovat yhteistyöpainotteinen, tasapainoinen ja kilpailupainotteinen suhde. Optimaalisin tyyppi suhteelle on tasapainoinen suhde, jossa kilpailu ja yhteistyö toteutuvat tasapainoisesti. Yhteistyön kautta syntyvä suhde voidaan jakaa vielä kahteen eri tasoon, jotka ovat suhdetaso ja yritystaso. Suhdetaso kuvaa kaikkia yrityksen suorittamia toimintoja, jotka tähtäävät kokonaisvaltaisen arvonluontiin koko kilpailijayhteistyölle ja siinä mukana oleville yrityksille. Yritystaso puolestaan sisältää kaikki toimet, joiden avulla pyritään luomaan omalle yritykselle arvoa huomioiden kuitenkin yhteisten aktiviteettien ja suhteiden välttämättömyys. (Ritala & Tidström, 2014.) Onnistunut kilpailijayhteistyö rakentuu sekä suhdetason että yritystason kautta kehitettyihin aktiviteetteihin, jotka luovat yhteisen arvon lisäksi myös yrityskohtaista arvoa.

### **3.4 Vientiverkoston ja kilpailijayhteistyön erot**

Vaikka molempien aktiviteettien perimmäisenä tarkoituksena on edistää vientiä sekä helpottaa vientiponnisteluja, vientiverkosto ja kilpailijayhteistyö eroavat toisistaan monen eri tekijän osalta. Vientiverkostossa on tärkeää, että vaikka sen jäsenet toimivatkin samalla toimialalla, ne eivät ole kilpailijoita keskenään. Vientiverkostossa ei pyritä luomaan kilpailusuhteita toisten mukana olevien yritysten kanssa, vaan verkoston jäsenet

toimivat kukin omana toimielimenään ja pyrkivät edistämään yhteisten aktiviteettien kautta omien tuotteiden menekkiä kansainvälisillä markkinoilla. Kilpailijayhteistyössä taas yritysten ei tarvitse välttämättä olla samalta toimialalta, ja kilpailusuhde yritysten välillä on tärkeässä asemassa. Vientiverkostossa on usein 4-6 toimijaa, kun taas kilpailijayhteistyö voi rakentua myös ainoastaan kahden eri yrityksen välille. Kilpailijayhteistyössä toiminta voi perustua lukuisien eri resurssien jakamiseen sekä erilaisten yhteisten päämäärien tavoittamiseen, esimerkiksi yhteisen logistiikkajärjestelmän luomiseksi kansainvälisille markkinoille. Vientiverkosto puolestaan taas tähtää yleensä aina tavoitteen toteuttamiseen suoraan kohdemarkkinoille.

Vientiverkostossa yritykset jakavat usein kaikki vientiin liittyvät resurssit, ja vientiverkostolla on usein yhteinen budjetti ja vientiagentti, joka koordinoi kaikkea vientiverkoston toimintaa. Kilpailijayhteistyössä taas yritykset voivat esimerkiksi jakaa vain tietoa, ja kumpikin edetä omia reittejään kohdemaan markkinoille, tai toinen osapuoli voi olla myös kokonaan kotimaan toimija. Kilpailijayhteistyö on myös paljon itsenäisempää kuin vientiverkosto, sillä vientiverkostoissa toimii usein agenttina jokin valtion omistama ohjelma/toimielin, joka koordinoi verkostoa. Kilpailijayhteistyö taas usein syntyy yritysten omista aloitteista aloittaa yhteistyö. Vientiverkostot voivat myös usein saada tukea valtiolta, kun taas kilpailijayhteistyö rakentuu kokonaan yritysten omien resurssien ja tavoitteiden varaan.

Kuvio 9 esittää tutkielman avulla muodostetun teoreettisen viitekehysten, joka avaa vientiprosessia sekä vientiverkoston ja kilpailijayhteistyön keskeisiä eroja. Viitekehys luo pohjaa molempien viennin edistämisen keinojen vertailuun sekä toimii keinona ratkaista, mikä on pienelle yritykselle sopivin muoto viennin edistämiseen:



*Miten suomalaisia elintarvikkeita voidaan viedä kansainvälisille markkinoille?*

### VIENTIPROSESSI

Ideavaihe



Tiedonkeruuvaihe



Suunnitteluvaihe



Toteutusvaihe



Epäsuora vienti – Suora vienti – Välitön vienti – Internet-operaatiot



**VS**



VIENTIVERKOSTO	KILPAILIJAYHTEISTYÖ
4-6 yritystä	2 yritystä
Vientiagentti tai jokin muu ulkopuolinen toimija vastuussa aktiviteettien toteuttamisesta	Yritykset yhdessä vastuussa aktiviteettien toteuttamisesta, sekä yhteistyön koordinoimisesta
Tavoitteena viedä omia tuotteita yhdessä kansainvälisille markkinoille	Tavoitteena luoda yhdessä jotain uutta, jonka avulla voidaan korostaa sekä omia tuotteita, että yhteistyön tulosta
Kaikki vientiin liittyvät resurssit jaetaan	Resurssien jako voi olla joko laajaa tai esimerkiksi vain tietoon pohjautuvaa
Yritysten tuotteiden oltava yhtenäisiä, saman kategorian tuotteita	Yritysten tuotteet voivat olla hyvinkin erilaisia keskenään ja yhteistyön tulos voi olla täysin uudesta kategoriasta
Lopputuloksena tavoite toteuttaa vientiä kohdemaan markkinoille	Lopputuloksena tavoite voi olla erilaisten päämäärien saavuttaminen esimerkiksi yhteisen logistiikkajärjestelmän kehittäminen
Aktiviteetit vientitoimintaan liittyviä, esimerkiksi yhteisen jakelijan kontaktointi	Aktiviteetit vaihtelevat tuotannosta aina myynninedistämisen aktiviteetteihin

Kuvio 9 – Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Seuraavassa luvussa tutustutaan tutkielmassa käytettyyn metodologiaan ja esitellään tapaututkimukseen osallistuneet yritykset. Tutkielmassa peilataan yritysten kokemuksia viennistä, viennin edistämiseen liittyvistä aktiviteeteista sekä kokemuksista kilpailijayhteistyöstä.

## 4 Metodologia

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen empiirisen osuuden toteuttamiseen. Luvun ensimmäisessä kappaleessa esitellään tutkimuksessa käytetty metodologia, toisessa kappaleessa esitellään tutkimukseen valitut case-yritykset ja kolmannessa kappaleessa käydään läpi empiirisen tutkimuksen toteutus. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä laatua.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä ja metodologiset valinnat

Tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten elintarvikkeiden vientiprosessia kansainvälisille markkinoille, sekä miten kilpailijayhteistyötä voidaan hyödyntää viennin apukeinona. Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen otteella hyödyntäen tapaustutkimusta tutkielman tutkimusmenetelmänä. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tarkastella tutkimuksen aihetta eli suomalaisten elintarvikealan yritysten vientiprosesseja ja kilpailijayhteistyön hyödyntämistä siinä kontekstissa, jossa valittu ilmiö toteutuu. Tutkimus on rajattu tarkastelemaan elintarvikealan yrityksiä ja niiden vientiprosesseja. Tapaustutkimus valittiin, koska sen avulla on mahdollista saada tutkimuksen kannalta vastaukset oleellisiin kysymyksiin *mitä* (ilmiön kuvailu), *miten* ja *mistä on kyse* (ilmiön selittäminen), sekä *miksi* (ilmiön ymmärtäminen). (Vilkkä, Saarela & Eskola, 2018.)

Tutkimusta varten kerättiin aineistoa hyödyntämällä teemahaastatteluja. Teemahaastattelut ovat suosittu tapa kerätä laadullista aineistoa, sillä niiden avulla saadaan helposti tietää, mitä mieltä haastateltava on valitusta ilmiöstä, ja miten hän kokee ilmiön toteutuneen valitussa kohteessa. Eli tässä tapauksessa yrityksessä, jossa haastateltava henkilö työskentelee. Teemahaastattelun tarkoituksena on saada aikaan keskustelu haastateltavan ja haastattelijan välille. Haastattelijalla tulee olla aktiivinen rooli keskustelussa. Haastateltavalle tulee kuitenkin myös antaa tilaa johdatella keskustelua ja antaa tilaa rakentaa omia kysymyksiä ja vastauksia. Tutkija ei saa johdattaa keskustelua liialti, mutta mielessä on pidettävä myös ennalta määritellyt tutkimuskysymykset, joihin tutkija haluaa

vastauksia haastateltavalta. Teemahaastattelu on tavoitteellinen tiedonkeruutilanne. (Eskola, Lätti & Vastamäki, 2018, s. 27-28.) Haastatteluihin vastasivat Froneri Finland Oy:n, Suppilog Oy:n sekä Oy Halva Ab:n edustajat, jotka työskentelevät yritysten viennin ja viennin edistämisen aktiviteettien parissa. He vastaavat yrityksen tuotteiden vientiprosesseista ja ovat olleet mukana toteuttamassa myös jonkin asteista kilpailijayhteistyötä viennin apukeinona.

## **4.2 Tapaustutkimuksen kohteet**

Työhön valikoitui kaksi suomalaista elintarvikealan yritystä, sekä yksi juuri elintarvikealalle digitaalisia kaupparatkaisuja tuottava palveluntarjoaja, jotka ovat olleet jossain muodossa toteuttamassa vientiä tai vienninedistämisen aktiviteetteja kilpailijayhteistyön kautta. Yritysten edustajia haastateltiin teemahaastattelujen avulla. Tapaustutkimuksen kohteet valikoituvat tutkimukseen, koska ne ilmentävät hyvin tutkittavaa ilmiötä eli elintarvikkeiden vientiä ja kilpailijayhteistyön hyödyntämistä. Yritykset ovat olleet mukana toteuttamassa yhteistyötä sekä kotimaisten että kansainvälisten toimijoiden kanssa vientiaktiviteettien kautta. Tavoitteena on esimerkkien kautta havainnollistaa onnistuneen kilpailijayhteistyön edellytyksiä, mutta tuoda myös ilmi kilpailijayhteistyön haasteita ja kehittämistarpeita.

### **4.2.1 Froneri Finland Oy**

Froneri Finland Oy on jäätelöalan toimija, joka on osa globaalia Nestlen sekä R&R:n omistuksen alla toimivaa yhteisyritystä. Froneri Finland Oy on itsenäinen yksikkö, joka valmistaa suomalaisia jäätelömakuja Turengin tehtaalla Janakkalassa. Fronerin alle kuuluu useita eri jäätelöbrändejä, joista tunnetuimpia ovat Pingviini, Aino, Fazer sekä Classic ja Puffet. Yhtiö työllistää Suomessa noin 200 henkilöä ja on toiseksi suurin jäätelönvalmistaja Euroopassa. Toiminta perustuu yli 80 vuotiaaseen vahvaan osaamiseen, pohjoismaiseen tuotantoon sekä tuotekehitykseen. Froneri on toteuttanut kilpailijayhteistyötä jo

reilusti yli vuosikymmenen ajan Fazerin kanssa tuomalla markkinoille yhteisbrändättyjä jäätelöitä, joissa makuina on klassisia Fazerin makeisia. Lisäksi yritys harjoittaa logistiikkaan perustuvaa kilpailijayhteistyötä viennin kohdemaiden saman alan toimijoiden kanssa, jotka hoitavat yrityksen jakelun kohdemarkkinoilla. Froneri Finland Oy:n Head of Region Business Development Anita Storgård vastasi haastatteluun. Hän vastaa koko Froneri Finland Oy:n vientitoiminnasta.

#### **4.2.2 Suppilog Oy**

Suppilog Oy on suomalainen vuonna 2012 perustettu teknologiakonserni, joka on erikoistunut tukkutavarakaupan tehostamiseen. Suppilog Oy:hyn kuuluvat myös Kiinan liiketoiminnoista ja niiden kehittämisestä vastaava Suppilog China Oy sekä Suomen liiketoiminnoista vastaava Suppilog Finland Oy. Yrityksen pääaktiviteettina on muodostaa kaupankäyntialusta, joka mahdollistaa helpon ja globaalin tukkukaupan osto- ja myyntiprosessien toteuttamisen. Tavoitteena on rakentaa WIN-WIN-WIN tilanteita myyjien ja asiakkaiden välille. Yritys tarjoaa mahdollisimman helppoa, kustannustehokasta ja nykyaikaista tapaa käydä vientikauppaa. Tavarakauppa on digitalisaation jatkuvan kehityksen myötä siirtynyt voimakkaasti digitaalisiin kanaviin. Tämä on kehitysaskel, josta suomalaiset yritykset ovat jääneet jälkeen. Suppilogin kehittämä alusta pystytään lokalisoimaan mille tahansa maantieteelliselle alueelle. (M. Jäppinen, henkilökohtainen haastattelu, 24.2.2020). Kaupankäynnin toteuttamiseksi tarjotun digitaalisen palvelualustan lisäksi yritys tarjoaa kaupankäyntiä helpottavia palveluita, kuten laskutusta ja logistiikkaa laajan kumppaniverkoston avulla. Haastatteluun vastasi Suppilog Oy:n markkinointipäällikkö Marko Jäppinen.

#### **4.2.3 Oy Halva Ab**

Oy Halva Ab on keskisuuri suomalainen makeisalan perheyritys, joka on perustettu jo 1930-luvulla. Halva on tunnettu laajalti kotimaassa, mutta myös kansainvälisillä

markkinoilla, sillä kahdeksankymmentä prosenttia yrityksen valmistamista tuotteista menee vientiin ympäri maailmaa. Vientimaihin kuuluvat muun muassa Pohjoismaat, Venäjä, Saksa, Kreikka, USA, Kanada, Englanti, Etelä-Afrikka, Australia ja Israel. Yrityksen tunnetuin tuote on lakritsi, jonka ainutlaatuinen maku kutkuttelee makufermoja kansainvälisellä tasolla. Lakritsi- ja salmiakkivalmisteista vientiin menee yli kolmekymmentä prosenttia. Muita suosittuja tuotteita ovat hedelmämakeiset, vaahtokarkit, kurkkupastillit, toffeet sekä halvat ja marmeladit. Halvalle todella tärkeitä ovat vastuulliset arvot, ja asiakkaiden tyytyväisyyden takaaminen, joka on merkittävässä roolissa niin kotimaan markkinoilla kuin myös kansainvälisesti. Yritys pyörittää toimintaansa Helsingin Pitäjänmäessä. Yritys pyrkii mukauttamaan toimintaansa aktiivisesti kansainvälisiin standardeihin ja toteuttamaan uusia trendimakuja aktiivisesti. Viime vuosina Halva on muun muassa lanseerannut maailman ensimmäisen Sirkkalakun. Valikoimassa on myös vegaaninen lakritsa. Haastatteluun vastasi perheyrityksen kolmannen sukupolven edustaja ja nykyinen toimitusjohtaja Jean Karavokyros.

### 4.3 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tutkimus on toteutettu teemahaastattelujen avulla, joissa on rajattu aihepiirit valmiiksi ennen haastattelua. Tässä tutkielmassa aihepiirejä ovat *kotimaan markkinat*, *vienti* sekä *kilpailijayhteistyö*. Tutkielman liitteestä 1 löytyvät teemahaastattelussa käytetyt kysymykset, joiden avulla haastateltavia on kannustettu ja ohjattu kertomaan valitusta ilmiöstä yrityksen näkökulmasta. Kysymysten järjestys ja sisältö on muokkautunut keskustelukohtaisesti, mikä on teemahaastattelulle tyypillistä. Haastattelun teemat on rakennettu olemassa olevan teorian ja tutkimustarpeen avulla. Tarkoituksena on ollut saada mahdollisimman laaja kuva yrityksen nykyisistä vientiaktiviteeteista sekä siitä, miten vientiprosessin eri vaiheita toteutetaan. Teemojen avulla on pyritty myös kartoittamaan yritysten tilannetta kotimarkkinoilla sekä sitä, miten elintarvikkeiden kontekstissa vienti luo sekä mahdollisuuksia että haasteita.

Tutkimuksessa haastateltiin valittujen kilpailijayhteistyön osapuolta, joka on ollut aktiivisemmassa roolissa yritysten yhteistyön toteuttamisessa ja edistämisessä. Lisäksi valitut yritysten edustajat ovat olleet mukana toteuttamassa kilpailijayhteistyön eri aktiviteetteja, ja heillä on laajaa kokemusta sen mahdollisuuksista ja haasteista. Haastattelut toteutettiin Skypen ja puhelimen välityksellä tehdyillä haastatteluilla, jotka kaikki nauhoitettiin. Haastattelujen kesto oli keskimäärin puolitoista tuntia, ja haastattelut toteutettiin joulukuun 2019 ja maaliskuun 2020 aikana. Haastattelut nauhoitettiin ja keskustelut litteroitiin ennen analysointia. Litteroitua tekstiä kertyi 46 sivua. Haastattelujen tueksi on kerätty myös jo olemassa olevia julkaisuja ja dokumentteja yritysten vientitoiminnasta, esimerkiksi yritysten verkkosivuja ja vuosikertomuksia on hyödynnetty.

Analyysi suoritettiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi valittiin analyysimenetelmäksi, koska suurin osa kerätystä materiaalista on kommunikatiivista aineistoa, ja sisällönanalyysi on hyvä menetelmä tämän tyyllisen aineiston käsittelemiseksi (Tuomi ja Sarajärvi, 2011; s. 105). Sisällönanalyysin avulla pyrittiin luomaan tiivistetty kuvaus kerätystä aineistosta, johon kuuluivat myös muut tutkimusdokumentit, kuten yritysten verkkosivut. Haastatteluaineistoista poimittiin litteroinnin jälkeen olennaisia kohtia ja lainauksia tulosten purkamisen avuksi. Ensin tapauksia analysoitiin yksittäin, jotta saatiin esille tapauskohtaisia haasteita ja tilanteita. Tämän jälkeen tapauksia analysoitiin ristiin, ja pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä tapausten kesken että teorian kanssa.

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja laatu**

Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun voi varmistaa monen eri tekijän kautta. Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 141.142) korostavat sitä, että tutkijan on kerrottava laajasti ja avoimesti, miten tutkimus on toteutettu, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida ja sen luotettavuus ja laatu parantuvat. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät tulee selostaa ja niiden tulee olla esillä, sillä tutkielmassa esitetyt väittämät eivät saa olla harhaanjohtavia tai puutteellisia. Tutkielmassa tulee esittää, mistä olemassa oleva teoria on kerätty.

Väittämät on perusteltava lähteillä ja kunnia on annettava niille, jotka löydöksen ovat esittäneet (Tuomi 2007, s. 146). Tutkimuksen laatua parantaa myös sen objektiivisuus – tutkijan omat mielipiteet eivät saa vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen eikä esimerkiksi haastattelujen aikana saa johdatella haastateltavia vastaamaan halutulla tavalla.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja laatua voidaan arvioida myös erilaisten käsitteiden avulla. Taulukossa 3 esillä olevat käsitteet toimivat luotettavuuden kriteereinä:

Taulukko 3 – Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit (mukailten Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 138-139).

<i>Uskottavuus</i>	Tutkimuksen sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus
<i>Vastaavuus</i>	Vastaavatko tutkijan esittämät väitteet alkuperäisiä jo olemassa olevan teorian väitteitä
<i>Siirrettävyys</i>	Tulosten siirrettävyys ulkopuoliseen, mutta vastaavaan kontekstiin
<i>Luotettavuus</i>	Tutkimuksen tarkastaa ulkopuolinen henkilö
<i>Varmuus</i>	Tutkija ottaa huomioon ennustamattomat tekijät, jotka voi vaikuttaa tutkimustulokseen
<i>Riippuvuus</i>	Tutkimus noudattaa toteutukselta tieteellisen tutkimuksen periaatteita
<i>Vakiintuneisuus</i>	Tutkimuksen tuotokset ovat ulkopuolisen henkilön arvioitavissa
<i>Vahvistettavuus</i>	Tutkimuksen löydökset esitetään selkeästi, jotta lukija voi seurata tutkijan päättelyä ja arvioida sitä
<i>Vahvistuvuus</i>	Tutkimuksen väitteet saavat tukea aikaisemmasta samaa aihetta tarkastelevasta teoriasta ja löydöksistä

Tämän tutkimuksen kohdalla on pyritty toteuttamaan yllä olevan taulukon luotettavuuden kriteereitä. Tutkimuksen *uskottavuuden* ja *vastaavuuden* kriteerit pyritään täyttämään luomalla laaja teoriakatsaus, ja linkittämällä löydetty teoria tutkimuksen kautta saatuihin konkreettisiin esimerkkeihin kilpailijayhteistyön toteuttamisesta. Tutkija on kirjoittanut tutkimuksen neutraalista näkökulmasta. Tutkimus on myös *siirrettävissä*, sillä kilpailijayhteistyötä voidaan soveltaa ja tutkia laajalti erilaisten toimialojen ja yritysten kautta. Valittu konteksti ei sido teoriaa kilpailijayhteistyöstä, vaan tutkimuksen ja sen aiheen voi hyvin toteuttaa myös muissa konteksteissa.

Tutkimuksen *luotettavuus* todennetaan ulkopuolisen tarkastajan lisäksi myös tutkimuksen haastatteluista esiin nostettujen lainausten kautta, jotka osoittavat haastateltujen aidot ja alkuperäiset vastaukset liittyen ilmiöön ja sen tutkimukseen. *Varmuus ja riippuvuus* korostuvat tutkielmassa, tutkimus on tehty tieteellisten tutkimusten periaatteiden mukaan, ja kunnia teorialöydöksistä on annettu niille, keneltä teoria on alun perin noudeutu. Lähdeviitteet pyrkivät selkeästi osoittamaan teorian alkuperän. Tutkimuksen aikana otettiin huomioon mahdolliset ennustamattomat tekijät, jotka vaikuttavat tutkimukseen, kuten esimerkiksi tapausten lukumäärän muuttuminen.

*Vakiintuneisuus* ilmenee tutkimuksen julkisuudessa. Tutkimus ja sen tulokset ovat kaikkien saatavilla, ja tutkimuksessa käytetyt lähteet ja viitteet ovat selvästi ja loogisesti esillä, jotta ne on helppo löytää esimerkiksi jatkotutkimusta varten. Tutkimuksen *vahvistettavuutta* on toteutettu luomalla selkeä rakenne läpi koko tutkimuksen, ja esittämällä tutkimuksen tulokset selkeästi taulukkomuodossa, josta ilmenee keskeiset löydökset. Löydökset ovat rakentuneet teorian ja tutkimuksen pohjalta tehtyjen löydösten yhteneväsyyden ja eroavaisuuksien perusteella, ja niissä näkyy tutkijan oma analyttinen päättely. Tämä lisää myös tutkimuksen *vahvistuvuutta*, sillä löydökset heijastuvat teoriassa esitettyihin väitteisiin, ja peilaavat hyvin oletettuja oletuksia kilpailijayhteistyöstä viennin apukeinona.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa pyritään vastamaan tutkimuksen kolmanteen tavoitteeseen eli pyritään tunnistamaan kilpailijayhteistyön tuomat konkreettiset mahdollisuudet, ja miten sen avulla voidaan edistää elintarvikkeiden vientiä kansainvälisille markkinoille. Empiirisessä osuudessa tarkastellaan tutkimukseen valittujen kolmen suomalaisen elintarvikeyritysten vientiprosesseja sekä sitä, miten kilpailijayhteistyötä on hyödynnetty viennin apukeinona. Tutkimusta varten suoritetuissa haastatteluissa on kysytty yritysten edustajilta, miten vienti on aloitettu, mitkä ovat toimineet viennin motivaattoreina, miten sitä toteutetaan eli mikä vientimuoto on valittu, sekä miten kilpailijayhteistyö on osana yrityksen vientiaktiviteetteja.

### 5.1 Kilpailijayhteistyö yhteisbrändäyksen avulla – Case Froneri Finland Oy

Jäätelöalan yritys Froneri Finland Oy on tunnettu niin kotimaan markkinoilla kuin Pohjoismaissa. Suomessa Turengin tehtaalla valmistettavat jäätelöt ovat tuttuja lähes jokaiselle suomalaiselle. Suomessa tuotteita on jakelussa kaikissa keskusliikkeissä, tukkuliikkeissä ja myös out-of-home ratkaisuissa. Out-of-home ratkaisuihin kuuluvat Pingviinikioskit, yksityiset kahvilat, lounasruokalat, myyntipisteet kauppakeskuksissa sekä HoReCa-toiminta. Kotimaassa yritys pyrkii aktiiviseen myynninedistämiseen erilaisin aktiviteetein, kuten hintakampanjoilla, kuluttajakampanjoilla myyntipisteissä (esimerkiksi oston yhteydessä arvontaan osallistuminen, tai koodien kerääminen jäätelöpaketeista), mediamarkkinoinnilla sekä painetussa mediassa että sosiaalisessa mediassa. Yrityksellä on käytössä laaja kirjo eri sosiaalisen median kanavia, mutta kanavien aktiivisuus vaihtelee yrityksen eri brändien mukaan. Esimerkiksi Aino-brändi on aktiivisempi Instagramissa ja Pingviini-brändi aktiivisempi Facebookissa. (A.Storgård, henkilökohtainen haastattelu, 20.12.2020.)

Froneri Finland Oy on toteuttanut kilpailijayhteistyötä niin tuotekehityksen, yhteisbrändäyksen kuin logistiikan saralla. Froneri vie tuotteita lähinnä Pohjoismaiden markkinoille oman tuotekategoriansa alla, mutta myös hyödyntämällä kilpailijayhteistyötä. Froneri Finland Oy:n päätuotekategoria ovat jäätelötuotteet, ja yritys on Suomessa markkinajohtaja Pingviini ja Aino-tuotteillaan. (A.Storgård, henkilökohtainen haastattelu, 20.12.2020.)

### 5.1.1 Onnistuneen vientipolun rakentaminen Ruotsiin

Froneri Finland Oy harjoittaa vientitoimintaa Suomesta käsin. Storgård ei osannut määrittää tarkkaa viennin aloituskohtaa, sillä yritys on aloittanut viennin toimiessaan Nestle:n alaisuudessa jo ennen Froneri Finland Oy:n perustamista.

*”Ennen Fronerin perustamista vientitoiminta oli kysyntävetoista, jos joku halusi ostaa tuotteita kansainvälisillä markkinoilla, yritys toki myi tuotteet heille, mutta vientiä ei aktiivisesti itse pyritty edistämään ennen kuin vuonna 2016. Nyt viennin motivaattorina ja tavoitteena on aidosti kasvattaa yritystä ja lisätä valikoimaa ja tarjontaa Pohjoismaissa”*

Tällä hetkellä yritys vie tuotteitaan kaikkiin Pohjoismaihin eli Ruotsiin, Norjaan, Tanskaan ja Islantiin. Kaikkiin Pohjoismaihin ei välttämättä viedä tuotteita Suomen tehtaalta, vaan osa vientituotteista valmistetaan Fronerin Euroopan tehtailla. Kaikkiin maihin ei myöskään viedä samoja tuotteita tai koko yrityksen tuotekategoriaa, vaan tuotteet ovat valikoituneet kohdemaan kuluttajien preferenssien mukaan. Tanskaan viedään lähinnä Euroopan tehtaalla valmistettuja kansainvälisiä brändejä. Kun taas suurin osa Islantiin vietävistä tuotteista on suomalaisia brändejä, kuten Puffet- ja Pingviini-brändit. Storgård korostaa sitä, miten suuressa arvossa islantilaiset kuluttajat pitävät suomalaista korkealaatuista jäätelöä. Vienti Islantiin on ollut vuosi toisensa jälkeen kasvussa. (A.Storgård, henkilökohtainen haastattelu, 20.12.2020.)

Vientimarkkinoita valittaessa tärkeään rooliin yrityksessä ovat nousseet maakohtaiset markkinaselvitykset. Froneri Finland Oy:n alle kuuluu klusterina kaikki Pohjoismaat, ja

kaupankäynti niihin hoidetaan Suomen toimipisteen kautta. Suurimmat kasvumahdollisuudet ja prioriteetit ohjaavat markkinavalintaa, ja markkinoiden toimintatapojen eroja tarkastellaan suhteessa Suomessa totuttuun markkinatapaan. (A.Storgård, henkilökohtainen haastattelu, 20.12.2020.)

*”Ruotsi on tällä hetkellä meidän päämarkkinamme... Ruotsin markkinat ovat volyymiltaan ja kooltaan lähes kaksinkertaiset Suomen markkinoihin verrattuna, ja niillä on iso kasvupotentiaali. Suurin osa tuotteista toimitetaan Ruotsiin Suomen tehtaalta, muun muassa yhteisbrändätyt Fazer-tuotteet sekä Ruotsissa olevien brändien alla olevat tuotteet, jotka valmistetaan Suomessa.”*

Pohjoismaiden markkinoilla yrityksen jakeluketjuina on vähittäiskauppoja ja myös convenience-kanavia eli bensa-asemat ja kioskit. Storgård kertoo Pohjoismaiden ja Suomen välisen kauppakulttuurin eron olevan siinä, että kun Suomessa myydään tuotteita ja puikkoja isoja volyymeja, niin muissa Pohjoismaissa tällaista suuren volyymin kerta-annoskulttuuria ei ole. Suomessa valikoimassa voi olla jopa 400 erilaista kerta-annospakettia, kun taas muissa Pohjoismaissa valikoima voi olla muutamia kymmeniä erilaisia tuotteita. Pohjoismaissa tuuttien ja puikkojen suurin jakelukanava ovat kioskit ja esimerkiksi huoltoasemat, kun taas vastaavasti Suomessa niillä on vakiintunut asema suurien päivittäistavaraketjujen pakastealtaissa. (A.Storgård, henkilökohtainen haastattelu, 20.12.2020.)

Ruotsissa yrityksen jakelukanavina ovat suuret kauppaketjut kuten Coop ja ICA. Kysyttäessä, miten yritys on päässyt tuotteillaan suurten kauppaketjujen hyllyille, Storgård korostaa yrityksen kaikissa Pohjoismaissa olevien paikallisten jakelijakumppanien ja yrityskontaktien merkitystä:

*”Meillä on jakelijakumppanit kaikissa Pohjoismaissa eli meillä tavallaan organisatorisesti minä huolehdin viennin kehityksestä ja myynnistä, minä hoidan tavallaan sitä... mä myyn ajatukset ja hankin luottamuksen meidän kumppaneiltamme, että he ostavat idean siitä, että nyt lanseerataan tällaisia tuotteita ja että nyt näitä myydään paljon – ja sitten meidän kumppanimme hoitaa asiakkuudet päämaassa”*

Fronerin paikalliset kumppanit toimivat kaikki samalla toimialalla kuin yritys eli ovat kohdemarkkinoilla yrityksen kilpailijoita samassa tuotekategoriassa. Tätä kumppanuutta ja yhteistyötä näiden yritysten välillä voidaan kutsua kilpailijayhteistyöksi logistiikassa (Lindström & Polsa, 2006; Kafi & Fatemi Ghomi, 2014). Yhteistyö kohdemaan kilpailevien yritysten kanssa tuo merkittäviä etuja tiedon ja osaamisen jaossa. Storgård vastaa ideoiden myymisestä ja tuotteiden markkinoinnista paikallisille kumppaneille, jotka sitten ottavat kopin paikallisten asiakkuuksien hoidosta. Ruotsissa Fronerilla on yhteistyökumppanina paikallinen perheyritys, joka toimii samalla toimialalla kuin Froneri eli valmistaa jäätelöitä. Fronerilla koetaan todella tärkeäksi varsinkin viennin alkuvaiheessa, että kohdemaassa on olemassa yhteistyökumppani, joka tuntee kohdemaan markkinat ja kuluttajat. Kumppani, jolla on jo olemassa olevat suhteet paikallisiin asiakkuuksiin, on valtava etu vientiä aloittavalle yritykselle, jolle kontaktien saaminen paikallisiin jakelukanaviin on usein haastavaa. Storgård näkee tämän tasoisessa logistiikkaan perustuvassa kilpailijayhteistyössä vielä paljon hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. (A.Storgård, henkilökohtainen haastattelu, 20.12.2020.)

*”Mä näen tän tyyliisessä logistiikkaan ja jakeluun perustuvassa yhteistyössä saman alan toimijoiden kanssa paljon mahdollisuuksia ja kehitystarpeita... niin kotimaan kuin kohdemaan toimijoiden kanssa, se on merkittävä apukeino niin myynnin kuin sen edistämisen aktiviteettien saralta”*

Myynninedistämisen aktiviteetit tulee aina sopeuttaa kohdemaan markkinoille. Maistautukset ja hintakampanjat toteutetaan hyvin samankaltaisesti Pohjoismaiden ja Suomen markkinoilla, mutta esimerkiksi Ruotsin markkinoilla on käytössä myös erilaisia markkinointikeinoja.

*”Ruotsissa erilaiset kuponkikampanjat ovat edelleen hyvin vahvassa asemassa, esimerkiksi hyllyn reunaan ripustetaan nippu kuponkeja... ”Osta 1 kpl tuotetta ja saat viisi kruunua alennusta”. Tuotealennusten avulla kannustetaan ja houkutellaan kuluttajia kokeilemaan uusia tuotteita”*

Tämä tuo hintakampanjoinnin lisäksi myös hylly- tai pakasteallasnäkyvyyttä. Kupongit kiinnittävät kaupassa kiertelevän kuluttajan huomion, ja ohjaavat häntä tutustumaan

tuotteeseen. Suomeen verrattuna Froneri ei hyödynnä Pohjoismaisilla markkinoilla perinteisiä medioita niin aktiivisesti, kuin mitä kotimaan markkinoilla. Pohjoismaissa, ja varsinkin Ruotsissa, markkinointi keskittyy enemmän myyntipisteeseen kuin sen ulkopuolisiin myynninedistämisen aktiviteetteihin. Vientimarkkinoinnissa markkinointi sosiaalisessa mediassa kohdistuu pääasiassa maakohtaisiin kumppaneihin, jotka puolestaan omilla some-kanavissaan nostavat esiin myös Fronerin tuotevalikoimaa.

*”... se, joka omistaa brändin huolehtii siitä, että se viesti, jota viedään eteenpäin, on brändin näköistä, riippumatta siitä, mikä on markkina. Ja toisaalta haetaan sitä synergiaa, että sitä mitä käytetään Suomessa, niin miksi ei voida käyttää sitä myös Ruotsissa, missä sama tuote on myynnissä”*

Storgård toimittaa yhteistyökumppaneille valmista markkinointimateriaalia, jota he voivat käyttää sitten valitsemissaan kanavissa. Synergia markkinointiviestinnässä on tärkeää kohdemaasta riippumatta. (A.Storgård, henkilökohtainen haastattelu, 20.12.2020.)

Viennin aloittamisen suurimmaksi haasteeksi on Storgårdin mukaan osoittautunut ymmärrys markkinan lainalaisuuksista:

*”Esimerkiksi se, että Ruotsissa jäätelökerta-annoksia eli tuotteita ja puikkoja, ei myydä lähes ollenkaan vähittäiskaupoissa. Ruotsissa myös jäätelöpakkauksien koot ovat kustomoitu juuri ruotsalaisten kuluttajien tottumusten mukaan. Suomessa ostetaan paljon litran jäätelöpakkauksia, mutta Ruotsissa kulutustottumukset ovat hyvin erilaiset... esimerkiksi Ruotsissa jäätelöpakkauksen peruskoko on kaksi litraa.”*

Ruotsalaiset kuluttajat suosivat pelkistettyjä perusmakuja. Suurimmat segmentit kotiin ostettavissa jäätelöissä ovat kahden litran pakkaukset tai puolen litran pakkaukset, joita esim. Fazerin kanssa yhteistyössä valmistettavat jäätelöt ovat. Puolen litran pakkaukset ovat Ruotsissa niin suosittuja, että ne kattavat jo kaikki hintaluokat. Valikoimaa on kalliista superpremiumista aina halpoihin perusmakuihin asti. Suomessa puolen litran pakkaukset mielletään vielä lähinnä premium-tuotteiksi, joista ollaan valmiita maksamaan enemmän. Kotimaan ja vientimaan markkinoiden erojen ymmärtäminen on todella tärkeää viennissä onnistumiselle. (A.Storgård, henkilökohtainen haastattelu, 20.12.2020.)

### 5.1.2 Kilpailijayhteistyö Fazerin kanssa

Froneri Finland Oy:n ja Fazerin välistä yhteistyötä on tehty jo kymmenen vuotta. Froneri on tehnyt kilpailijayhteistyötä myös muiden elintarvikealan toimijoiden kanssa, kuten Apetitin kanssa vegaanisten VegePops-jäätelötuotteiden osalta. Lisäksi yhteistyötä on tehty myös suomalaisen pelialan jättitoimijan Rovion Angry Birds-brändin kanssa tuomalla markkinoille Angry Birds jäätelöitä. Edellä mainittujen, muiden kuin Fazerin, brändien kanssa tapahtunut yhteistyö on toiminut kuitenkin pääasiassa kotimaan markkinoilla. Vienti näiden osalta ei ottanut tuulta alleen. Sen sijaan Fazerin kanssa tuotetut jäätelöt ovat jakelussa Pohjoismaissa. (A.Storgård, henkilökohtainen haastattelu, 20.12.2020.)

Froneri kokee kilpailijayhteistyön todella tärkeäksi, kuten Storgård toteaa, yhteistyössä on voimaa. Kilpailijayhteistyö tuo mukanaan lisäarvoa sekä siinä mukana oleville yrityksille että niiden yhteiselle tarjoamalle. Storgård kuitenkin painottaa, että kilpailijayhteistyön toteuttaminen ei aina ole helppoa. Fazerin kanssa yhdessä kehitetyt tuotteet valmistetaan Suomessa, ja ne on kehitetty pääasiassa Suomen markkinoiden näkökulmasta. Suomi on niin Fronerin kuin Fazerin tuotteiden päämarkkina-alue. Yhteistyötä johtaa Fazerin Suomen organisaatio, ja jos ajatellaan, miten esimerkiksi Fazerin Ruotsin organisaatio näkee Fazer-jäätelöt, onkin näkemys hyvin erilainen. Näin riippumatta siitä, että jäätelömaut on toteutettu Fazerin brändien kautta. Organisatorisesti Ruotsin Fazerin yksikkö ei ole mukana yhteisbrändin kehittämisessä. (A.Storgård, henkilökohtainen haastattelu, 20.12.2020.)

*”Heistä kilpailijayhteistyö voi tuntua erikoiselta, eikä sen pohjimmaista tarkoitusta ymmärretä samalla tavalla kuin Suomessa. He eivät ainakaan alkuun näe yhteisbrändätyjen tuotteiden tuomaa lisäarvoa omalla markkinallaan. Kilpailijayhteistyön lopputulokset heijastuvat eri tavalla eri osapuolille, arvon jakautuminen on erilaista.”*

Fazerin kanssa kilpailijayhteistyö perustuu yhteiseen sopimukseen siitä, minkä brändin alle lähdetään kehittämään uutta tuotetta jäätelökategoriaan. Yritykset kehittävät yhdessä maun ja huolehtivat siitä, että uudesta tuotteesta syntyy vastaava sen

lähtötuotteelle eli makeist tuotteelle. Jäätelötuotteesta on tullava sellainen, että Fazer kokee tuotteen menevän saman brändin alle kuin alkuperäinen makeistuote. Tuotekehitysprosessi on todella tarkka ja aikaa vievä vaihe kilpailijayhteistyötä. Siinä molempien osapuolten on huolehdittava siitä, että niin omat kuin yhteiset intressit tuotteen kohdalla vastaavat sekä omia arvoja että sovittuja yhteisiä arvoja ja laatua. Tämä tulee esille kuvassa 1, joka on koottu aineistoesimerkkinä kilpailijayhteistyön tuloksena syntyneestä yhteisbrändäyksestä:

*”Kuluttajan täytyy tunnistaa selkeästi, mitä hän syö, maku jäätelön ja alkuperäisen makeisen välillä ei voi eritä riippumatta siitä, mihin muotoon brändi on kilpailijayhteistyön seurauksena laitettu.”*



Kuva 1 - Fazer x Froneri Finland yhteisbrändätyt tuotteet (Froneri Finland Oy Media-pankki, 2020).

Kuten kuvasta 1 ilmenee, on kilpailijayhteistyötä tehty myös pakkausten osalta, kukin jäätelöpaketti omaa saman pakkauskuvioinnin kuin alkuperäinen makeispakkaus. Fronerin ja Fazerin välisessä kilpailijayhteistyössä Froneri vastaa kokonaan

yhteisbrändätyn jäätelötuotteen valmistamisesta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä. Vaikka konkreettisten toimenpiteiden toteuttaminen tapahtuu pääasiassa Fronerin toimesta, on informaatiovirta aktiivista ja jatkuvaa osapuolien välillä. Froneri vastaa itsenäisesti jäätelön markkinoinnista ja myynninedistämisestä kaikilla niillä markkinoilla, joissa yhteisbrändättyjä tuotteita myydään. (A.Storgård, henkilökohtainen haastattelu, 20.12.2020.)

Yhteisbrändättyjen tuotteiden haasteeksi Storgård tuo esille sen, miten lisätä organisaatioiden paikallista yhteistyötä sellaisessa tilanteessa, kun saman brändin alla myydään eri tuoteryhmään kuuluvia tuotteita. Fazerin ja Fronerin tapauksessa saman brändin alla myydään sekä makeistuotteita että yhteisiä jäätelötuotteita. Haastavaa on, miten yhteisen brändin näkyvyyttä voidaan lisätä alkuperäisen brändin rinnalla, ja miten brändistä saadaan kokonaisuutena hyötyä.

*”Ihanteellinen tilanne on saada kaksi eri tuoteryhmää tukemaan toisiaan luomalla tilanteita, joissa kuluttaja tulee kauppaan ostamaan Dumble-makeista, mutta lähtee kotiin mukanaan myös Dumble-jäätelö.”*

Kaupallista yhteistyötä kilpailijayhteistyön osapuolten välillä tulee lisätä niin, että brändit ohjaavat kuluttajia molempien tuotekategorioiden pariin. Yksi keino tähän on Storgårdin mukaan se, että pyritään siirtämään myyntipisteet mahdollisimman lähelle toisiaan. Siirretään esimerkiksi jäätelöallas makeisten lähelle, tai siirretään yhteisbrändättyjä tuotteita pois muiden jäätelöiden luota. (A.Storgård, henkilökohtainen haastattelu, 20.12.2020.)

Viennin ja yhteisbrändäyksen haasteena on myös se, miten tunnistaa, mitkä brändit ovat tunnettuja kussakin maassa. Fazerin portfolioissa on paljon brändejä, jotka ovat tunnettuja vain Suomen markkinoilla, kuten esimerkiksi Pätkis, Omar ja Fazeriina. Froneri ja Fazer ovat kehittäneet myös näistä brändeistä jäätelömaut, mutta tällä hetkellä niiden jakelu painottuu kotimaan markkinoille, sillä kysyntä kansainvälisesti on ollut vähäistä. Yritysten tulee selvittää, mille brändille on kysyntää missäkin maassa, ja rakentaa

yhteisbrändätyn tuotteen vientipolku sen mukaisesti. Esimerkiksi Turkin pippuri -jäätelö puolestaan on ollut valtaisa vientimenestys Ruotsin markkinoilla, sillä alkuperäinen makeinen on jo tunnettu siellä. Vihreät kuulat -jäätelöä myydään taas vain Suomen markkinoilla. Esitellessään tuotetta ruotsalaisille yrityskumppaneilleen Storgård huomasi, että kukaan ei tunnistanut vihreitä kuulia edes makeisena. Vaikka kilpailijayhteistyö tuo paljon mahdollisuuksia näkyvyyteen ja myynninedistämiseen, on se myös haastavaa ja aikaa vievää – varsinkin, kun halutaan olla sekä kotimaan markkinoilla että kansainvälisillä markkinoilla saman aikaisesti, ja usein vielä samoilla tuotteilla. (A.Storgård, henkilökohtainen haastattelu, 20.12.2020.)

### **5.1.3 Tulosten analyysi suhteessa aiempaan tutkimukseen**

Storgårdin kanssa tehdyssä haastattelussa tuli ilmi tärkeitä yhteneväisyyksiä teorian ja Fronerin toimintatapojen ja kokemusten välillä. Teoriaosuudessa useaan otteeseen korostettiin markkinaselvityksen merkitystä. Markkinaselvitys on vientiprosessissa oleellinen osa, jota tulee tehdä sekä ennen vientiä että viennin aikana. Markkinaselvityksen avulla yritys saa kohdemaan markkinoista tärkeää tietoa, mikä helpottaa etabloitumisprosessia (Vaarnas, Virtanen & Hirvensalo, 2005). Esimerkiksi markkinakartoitus Ruotsin jäätelönkulutuksesta osoitti Fronerille sen, miten erilaiset siellä ovat kuluttajien suositamat pakkauskoot. Tämän tiedon avulla yritys sopeutti pakkauskoot vastaamaan paremmin kohdemarkkinan kysyntää. Froneri käyttää markkinaselvitysten apuna kohdemaan yhteistyökumppaneita ja tekee myös paljon omia selvityksiä luottaen muun muassa internettiin.

Teoriassa mainituista kilpailijayhteistyön aktiviteeteista Froneri Finland on toteuttanut sekä input- että output-aktiviteetteja. Froneri Finland Oy on toteuttanut kilpailijayhteistyön aktiviteeteista logistiikkaan perustuvaa kilpailijayhteistyötä Ruotsissa saman alan toimijan kanssa (input-aktiviteetti), sekä uutta tuotekehitystä ja yhteisbrändäystä Fazerin kanssa (input-aktiviteetti ja output-aktiviteetti). Kuten teorialuvussa mainittiin, voi kilpailijayhteistyön avulla vaikuttaa viennin kuluihin esimerkiksi lisäämällä jakeluun

perustuvaa yhteistyötä kohdemaan toimijoiden kanssa. Tämä antaa kustannussäästöjen lisäksi mahdollisuuden myös kontaktien luomiseen sekä suhteiden rakentamiseen niin kohdemaan jakelijoihin kuin kuluttajiin (Liu ja muut, 2014). Tällainen maantieteelliset rajat ylittävä kilpailijayhteistyö perustuu usein resurssien jakoon, ja tarjoaa arvokkaita keinoja etabloitua kohdemaahan ilman erillisen toimipisteen perustamista (McCutchen, Swamidass & Teng, 2008).

Fronerin tapauksessa kilpailijayhteistyötä on tehty ennen kaikkea tuotekehityksessä ja yhteisbrändäyksessä. Tuotekehitys yhdessä Fazerin kanssa on auttanut yrityksiä etabloitumaan kansainvälisille markkinoille täysin uudenlaisilla tuotteilla, mikä samanaikaisesti tuo lisäarvoa myös yritysten omille tuotteille kansainvälisessä jakelussa (Chen & Miller, 2012). Fronerin tapauksessa Bengtssonin ja muiden (2016) listaamat kilpailijayhteistyön onnistumisen tulokset, kuten laatuvaatimusten nosto, molempien osapuolten tuotannon tehostuminen, innovatiivisuuden kasvu sekä taloudellisen tehokkuuden lisääntyminen ovat toteutuneet.

## **5.2 Kilpailijayhteistyö yhteisen messupisteen kautta – Case Suppilog Oy**

Suomella on todella hyvä maine maailmalla rehtinä, puhtaana ja luonnollisena maana. Hyvästä maineesta huolimatta kuluttajat kansainvälisillä markkinoilla eivät tiedä juuri mitään suomalaisista elintarvikkeista. Jäppisen mukaan monesti esimerkiksi aasialaiset kuluttajat olettavat Suomen elintarvikkeiden olevan samanlaisia kuin Italian tai Ranskan, jotka tunnetuilla elintarvikkeillaan, kuten ilmakeivillä, kinkulla, viinillä, samppanjalla ja merenelävillä leimaavat koko Euroopan elintarviketarjontaa. Tämä antaa väärän kuvan suomalaisista elintarvikkeista, jotka ovat täysin erinäköisiä ja makuisia kuin Keski-Euroopan suosittu elintarviketuotteet. (M. Jäppinen, henkilökohtainen haastattelu, 24.2.2020).

*”Suomalaisten yritysten suurimmat haasteet ovat tuntemattomat tuotteet, pienet tuotannon volyymit sekä vähäinen kiinnostus tai kaupallinen kompetenssi työntyä kansainvälisille elintarvikemarkkinoille.”*

Suppilog Oy auttaa yrityksiä kansainvälistymisprosessissa viemällä yrityksiä kansainvälisille messuille yhteisen messupisteen kautta. Tähän mennessä messupisteitä on ollut Kiinan elintarvikealan ja kauppa-alan messuilla. Suppilog painottaa ja toteuttaa vahvasti liiketoimia Kiinan markkinoilla. Yritys on ollut mukana toteuttamassa suomalaisten elintarvikealan yritysten yhteisiä messupisteitä Xi'an Silk Road Expo:ssa vuosina 2017 ja 2018, sekä Chengdu CFDF messuilla vuonna 2018. Mukana yhteismessupisteillä ovat olleet muun muassa seuraavat eri kokoluokan suomalaiset elintarvikealan yritykset: Olvi, Sinebrychoff, Saimaan Juomatehdas, Revitajal, Artic Blue Gin, Ägräs Distillery, Pyynikin Panimo, Malmgårdin panimo, Decem Pharma, Via Naturale ja Fazer. (M. Jäppinen, henkilökohtainen haastattelu, 24.2.2020).

Kysyttäessä suomalaisten yritysten innosta toteuttaa ja osallistua yhteisiin messupisteisiin, Jäppinen ilmaisi huolensa yritysten vähäisestä motivaatiosta. Yritysten mielenkiinto on hyvin vähäistä yhteisiä messuosastoja kohtaan, koska moni suomalainen yritys omaa huonoja kokemuksia viennistä ja viennintoteuttamisen aktiviteeteista. Jäppinen korostaa kuitenkin sitä, että varsinkin pienpanimot ovat olleet rohkeasti mukana yhteisten messupisteiden toteuttamisessa. Tässä etuna on tuotekategorian laaja kansainvälinen suosio, ja olemassa olevat valmiit markkinat. (M. Jäppinen, henkilökohtainen haastattelu, 24.2.2020.)

*”Yritykset ovat suhtautuneet varsin lakonisesti yhteismessuosastoihin, koska heillä on perinteisesti huonoja kokemuksia vienninedistämismatkoista sekä viennistä ylipäätään. Esimerkiksi pienpanimot ovat taas olleet rohkeasti mukana, koska ymmärtävät viennin merkityksen, eivät halua tapella Suomen pienessä markkinassa kolmea isoa panimoita vastaan ja koska alkoholijuomat ovat ympäri maapalloa samantyyppisiä, eliä kuluttajia ei tarvitse opettaa nauttimaan alkoholijuomia versus vaikkapa opettaa syömään määmiä.”*

### **5.2.1 Yhteisen messupisteen ABC**

Yleensä yhteiselle messupisteelle osallistuu keskimäärin noin 3-5 yritystä. Jäppinen lisää myös, että suurin osa yrityksistä on osallistunut messupisteelle pelkällä messujulkaisu

näkyvyydellä. Tämä ei ole edellyttänyt yrityksiltä tuotenäytteitä, messuille konkreettisesti lähtemistä tai ylipäättään sen suurempaa panostamista. Aktiivisesti messuille osallistuvilta yrityksiltä messuille osallistuminen vaatii laaja-alaista projektinhallintaa. Jos paikallinen kumppani saadaan mukaan toteuttamaan messuosastoa, se on suuri etu koko projektille. Kysyttäessä suunnittelun ja toteuttamisen päävastuusta, Jäppinen tuo esille suunnittelun keskittämisen tärkeyden, optimaalisimmassa tapauksessa yksi ihminen vastaa koko yhteismessupisteen tuottamisesta. Tällä henkilöllä tulee olla siihen vaadittavat resurssit. (M. Jäppinen, henkilökohtainen haastattelu, 24.2.2020).

*”Optimaalisimmassa tapauksessa yksi ihminen vastaa koko messujen tuottamisesta, ja hänellä on siihen vaadittavat resurssit. Eri yrityksiltä ei kannata kysyä pieteetillä mielipidettä esimerkiksi visuaalisiin detaljeihin, sillä mielipiteitä on kohta liikaa pöydällä ja päätöksenteosta tulee mahdotonta.”*

Messuja varten on tuotettava markkinointimateriaalia, joka toteutetaan yhteistyössä kaikkien messupisteelle osallistuvien yritysten kanssa. Tätä markkinointimateriaalia käytetään ja jaetaan yhdessä messujen aikana. Viimeisin yhteinen messupiste toteutettiin vuonna 2018 Xi’an Silk Road Expo:ssa, jossa mukana olivat muun muassa Pharmcos, Birkalan tila, Decem Pharma, Vakka-Suomen Panimo, Artic Blue Gin sekä Bonne-mehut. Tuotteet olivat esillä yhdessä tuotetussa ja messuilla jaettavassa messuesitteessä sekä yrityksestä ja tuotteesta riippuen messupisteellä oli myös eri määrä tuotenäytteitä. (M. Jäppinen, henkilökohtainen haastattelu, 24.2.2020). Messuille osallistuminen vaatii yrityksiltä paljon taloudellisia resursseja. Kokonaiskustannukset jaetaan siten, että jokainen yritys maksaa oman osuutensa, joka suhteutetaan kyseisen yrityksen mahdollisiin erikoisvaatimuksiin ja vaikkapa näkyvyyteen, joka voi olla suurempaa, mikäli yritys on valmis panostamaan messupisteeseen muihin verrattuna enemmän rahallisesti. (M. Jäppinen, henkilökohtainen haastattelu, 24.2.2020).

*”Jokainen yritys maksaa oman osuutensa, suhteutettaen kyseisen yrityksen vaatimiin erikoisvaatimuksiin ja vaikkapa näkyvyyteen. Lähtökohtaisesti ne yritykset, jotka enemmän haluavat vientiä ja kansainvälistyä, ottavat suuremman roolin yhteisosastossa ja näin maksavat enemmän kustannuksista.”*

Suppilog osallistuu myös messujen jälkeen aktiivisesti jälkiseurantaan. Messujen jälkeen laaditaan loppuraportti messuista, sekä tarjotaan yksityiskohtaisempaa tietoa sitä ha-  
luaville. Esimerkiksi jos joku osallistuneista yrityksistä on saanut muita enemmän huo-  
miota messuilla, on Suppilog auttanut sillan rakentamisessa yrityksen ja heidän potenti-  
aalisten asiakkaiden välillä. Messuista Suppilogin yrityksiltä saadut palautteet ovat riip-  
puneet pitkälti osallistuneiden yrityksen asettamista tavoitteista ja saavutuksista, sekä  
yritysten satsaamasta energiasta messuihin. Jäppisen mukaan palaute on ollut suorassa  
linjassa yritysten kiinnostuksen ja vaivannäön kanssa – jos se on ollut vähäistä, on pa-  
laute ollut myös neutraalimpaa tai jos vaivannäkö ja kiinnostus on ollut suurempaa, on  
palaute ollut vastaavasti positiivisempaa. Mikäli yritys on satsannut merkittävästi mes-  
suihin ja tulokset ovat olleet pettymys tavoitteisiin nähden, on pettymys voinut olla suu-  
rempi. (M. Jäppinen, henkilökohtainen haastattelu, 24.2.2020.)

*”Yritysten tulisi nähdä joka tapauksessa messut tärkeänä myynninedistämisen  
ja viennin aloittamisen keinona, ja keinona lisätä näkyvyyttä, oli lopputulos yk-  
sittäisiltä messuilta mikä tahansa.*

## 5.2.2 Yhteisen messupisteiden edut ja haasteet

*”Asiakkaiden näkövinkkelistä on fiksua ja loogista saada koko Suomi / Nordic  
kokonaisuus omaksuttua yhdellä visiitillä yhteisosastolle, näin tuotteiden ank-  
kuroiminen johonkin loogiseen viitekehyykseen tekee myös varsinaisten tuottei-  
den analysoinnista ja ostamisesta helpompaa. Esilleasettajien näkövinkkelistä  
yhteisosastot tuovat helpoutta, verkostomaisuutta ja kustannusten jakamista  
vientitekemiseen - yhteistyössä on voimaa.”*

Yhteiselle messupisteelle osallistuminen antaa suomalaisille elintarvikealan yrityksille  
mahdollisuuden myös verkostoitua keskenään. Jäppinen kertoo kuitenkin, ettei hänen  
tietonsa mukaan vielä ole yhtään konkreettista kilpailijayhteistyötä syntynyt. Sen sijaan  
pienimuotoista ajatuksen vaihtoa on ollut niiden suomalaisten yritysten edustajien kes-  
ken, jotka ovat itse olleet paikan päällä messuilla ja sitä kautta tutustuneet toisiinsa. Kon-  
taktit ovat kullanarvoisia varsinkin pienyritysten kesken ja toimivat kilpailijayhteistyön  
aloittamisen alkuvirtana. (M. Jäppinen, henkilökohtainen haastattelu, 24.2.2020).

Suppilogin tulevaisuuden messusuunnitelmista kysyttäessä Jäppinen jättää kysymyksen avoimeksi. Tällä hetkellä suunnitelmissa ei ole osallistua kansainvälisille messuille suomalaisten elintarvikeyritysten yhteisellä messupisteellä. Tämä johtuu Jäppisen mukaan paitsi suomalaisten elintarvikeyritysten vähäisestä halusta toteuttaa vientiä myös Kiinan markkinoille etabloitumisen haasteista. (M. Jäppinen, henkilökohtainen haastattelu, 24.2.2020).

*”Ei ole nyt suunnitteilla, koska suomalaisia elintarvikeyrityksiä ei aidosti kiinnosta esimerkiksi vienti ja etabloituminen Kiinaan, vaan yritetään muutama kerta ja sitten lyödään hanskat naulaan. 5 miljoonan ihmisen markkinasta 1000 miljoonan ihmisen markkinaan on liian iso loikka.”*

Vuonna 2017 Suppilog Oy:n Kiinan liiketoiminnoista vastaava Suppilog China vei kuusi-toista suomalaista elintarvikealan yritystä suurille messuille Zhengzouhun ja Xi’aniin. Mukana olivat muun muassa Olvi, Fiskarin Panimo, Malmgårdin Panimo, Vakka-Suomen Panimo, Stadin Panimo, Saimaan Juomatehdas, Korpimaan Kynnel, Lasso Drinks, Via Naturale, Masajo, Decem Pharma, Feel Vivid sekä Taiga. Kukin osallistuneista yrityksiltä osallistui messuille omilla tuotteillaan. Mukana tuotepaletissa oli juomia, oluita, elintarvikkeita ja erilaisia ravintolisiä. (M. Jäppinen, henkilökohtainen haastattelu, 24.2.2020).



Kuva 2 – Suomalaisten elintarvikealan yritysten yhteinen messupiste Henan Investment and Trade fair-messuilla (Suppilog, 2017).

Messuja varten valmistettiin kiinankielinen messuesite. Messujen logistiikan suhteen kaikki sujui odotetusti, messupiste valmistui ajoissa ja samoin messumateriaalit. Yhteismessupiste herätti paljon kiinnostusta. Messujen järjestämisessä olivat mukana Suppilog China Oy:n myyntitiimin neljä jäsentä, sekä kolme paikallista messuesittelijää. Messuosastolla vieraili kolmen päivän aikana noin tuhat ostajaa. Osastolla tehtiin messujen aikana yksi kolmen miljoonan tuotteen tilaus. Suomalaisten yritysten tuotteet herättivät mielenkiintoa paikallisissa ostajissa, ja messujen yhteydessä käytiin myös neuvottelu paikallisesti ja valtakunnallisesti operoivan HoReCa-toimitusketjuun keskittyvän alkoholitukku liikkeen kanssa. Messujen aikana kävi ilmi, että kiinalaisia ostajia kiinnostavat erityisesti erilaiset juomatuotteet, kuten oluet, viinat, sekä alkoholittomat tuotteet kuten erilaiset makuvedet. Myös ravintolisillä sekä marja- ja maitotuotteilla on kysyntää. Avainasioita ovat hyvät päiväykset, premium-tuotteet, järkevä hinnoittelu, sekä Fast Moving Consumer Goods eli tuotteet, jotka myydään nopeasti ja joiden hinta on alhainen. (Suppilog, 2017).

### **5.2.3 Tulosten analyysi suhteessa aiempaan tutkimukseen**

Jäppinen tuo haastattelun aikana useaan otteeseen esille yhteisen messupisteen mahdollisuuksia ja haasteita. Näitä nimetään myös teoriaosuudessa, kun esiteltiin yhteistyöhön liittyviä haasteita, esimerkiksi kuviossa 8. Yhteinen messupiste kuuluu kilpailijayhteistyön output -aktiviteetteihin eli aktiviteetteihin, jotka tapahtuvat asiakkaille näkyvillä tasoilla. Messupisteet ovat osa myyntiä, myynninedistämistä ja markkinointia. Sekä teoria että Jäppinen korostavat yhteisiä messupisteitä parempana keinona lisätä näkyvyyttä ja mielenkiintoa kuin jos messuille mentäisiin erillisten, pienten yritysten omien messupisteiden kautta. (Lindström & Polsa, 2016.)

Suppilog tarjoaa pienille yrityksille suhteellisen helpon tavan aloittaa vienninedistäminen yhteisen messupisteen kautta, mutta Jäppinen nostaa esiin merkittävän haasteen – motivaation puutteen. Motivaatiotekijät tulevat esille teoriassa taulukossa 1, jossa Czinkota ja Ronkainen (2009) jakavat motivaatiotekijät proaktiivisiin sekä reaktiivisiin

motivaattoreihin. Sekä Jäppinen että olemassa oleva teoria tukevat ajatusta siitä, että yksi suurimmista viennin aloittamisen esteistä on juuri proaktiivisten eli pull-tekijöiden vähäisyys suomalaisten elintarvikealan yritysten keskuudessa. Pull-tekijät kannustavat yritystä aloittamaan viennin vapaaehtoisesti. Jäppinen nostaa erityisesti esille pienten elintarvikeyritysten johdon haluttomuuden aloittaa vientiä. Monet pienyritykset aloittavat harvoin proaktiivisesti, sillä vienti nähdään liian vaativana prosessina, eivätkä yritykset ole valmiita panostamaan vientiin pitkäjänteisesti. Yrityksiä vientiin ajavat usein siis reaktiiviset motivaattorit eli push-tekijät, kuten kilpailullinen paine tai laskeva myynti kotimarkkinoilla. Myös odottamattomat tilaukset ulkomailta ovat reaktiivinen motivaattori aloittaa vienti pienen elintarvikeyrityksen kohdalla. (Czinkota & Ronkainen, 2009.)

Teoria tuo esiin resurssien jaon ja kustannusten jakamisen tekijöinä, jotka puolestaan motivoivat pieniä yrityksiä toteuttamaan kilpailijayhteistyötä. Vientiin liittyvä kilpailijayhteistyö, esimerkiksi messuille osallistuminen, mahdollistaa vienninedistämisen kustannusten jakamista. Yleensä juuri resurssit ja taloudelliset hyödyt ovat pienyrityksille syitä aloittaa yhteistyö saman alan toimijoiden kanssa (Virtanen, 2009). Resurssien puute on este viennin aloittamiselle yksin, ja tähän kilpailijayhteistyö tarjoaa ratkaisun, sillä pohjimmiltaan siinä on kyse resurssien jakamisesta (Kim, 2018). Jäppinen kertoo, että yhteisen messupisteen kautta yritykset jakavat osallistumis- ja järjestelykustannuksia, mikä madaltaa kynnystä osallistua vienninedistämiseen.

### **5.3 Vienninedistäminen yhteistyön ja verkostoitumisen kautta – Case Oy Halva Ab**

Suomalaiset rakastavat lakritsa- ja salmiakkituotteita, mutta niillä on kysyntää kansainvälisillä markkinoilla. Tämän kysynnän Oy Halva Ab tunnisti jo kolmekymmentä vuotta sitten. Halva on siitä lähtien panostanut vahvasti vientiin. Nykyisin yrityksen tuotannosta kahdeksankymmentä prosenttia menee vientiin. Kohdemaina ovat Pohjoismaiden lisäksi muun muassa myös Yhdysvallat sekä eräät Euroopan maita. Halvan tuotteiden vientivaltteja ovat suomalainen laajalti tunnettu laatu, ainutlaatuinen maku sekä laaja kirjo eri

jakelukanavia, mikä mahdollistaa kuluttajien laajan kontaktoimisen. Halvan lakritsatuotteet ovat myös kosher eli niitä voidaan myydä myös Israelin markkinoille. Halva on toimitusjohtaja Karavokyroksen mukaan aina ollut kasvuhakuinen yritys. Tällä hetkellä yritys keskittyy voimakkaasti erikoistuotteisiin, kuten gluteenittomiin, sokerittomiin ja vegeanisiin makeisiin, joiden kysyntä kansainvälisillä markkinoilla on ollut jatkuvassa kasvussa viime vuosina. (J. Karavokyros, henkilökohtainen haastattelu, 25.02.2020.)

### 5.3.1 Kokemukset vientiverkostoista ja kilpailijayhteistyötä

Karavokyros kertoo Halvan olleen aktiivisesti mukana erilaisissa vienninedistämisen aktiviteeteissa. Yrityksellä on kokemusta yhteisistä vienninedistämisen ponnisteluista, niin hyviä kuin huonojakin. Halva on aloittanut viennin omien kontaktien ja aktiviteettien avulla, mutta yrityksen kasvaessa on otettu myös osaa Business Finlandin ja Food From Finland-ohjelman tarjoamiin vientiaktiviteetteihin. Karavokyroksella ja Halvalla on paljon positiivisia kokemuksia kansainvälisille messuille osallistumisesta sekä oman että yhteisen messupisteen kautta. Halva on ollut mukana useilla Business Finlandin järjestämillä messumatkoilla. Messujen kautta yritys on päässyt näyttäytymään kansainvälisille kuluttajille ja alan ammattilaisille. Karavokyros korostaa messujen tärkeyttä viennin aktiviteettina, ja markkinoinnin sekä myynninedistämisen keinona. Kuitenkin on tärkeää tiedostaa, että messuille osallistuminen ei tuo oikotietä onneen, vaan kyseessä on pitkäaikainen prosessi edistää näkyvyyttä ja myyntiä kansainvälisillä markkinoilla. (J. Karavokyros, henkilökohtainen haastattelu, 25.02.2020.)

*”Lyhytnäköistä ja nopeaa viennin lisäystä ei saa... Moni yritys tekee sen virhepäätelmän, että nyt on kaksi kertaa käyty ja sitten, kun kontaktia ei tullut niin lopetetaan se tähän... Tämä on se suurin mahdollinen virhearviointi minkä voi tehdä, ei usko siihen omaan toimintaan tai tuotteeseen – ja luovuttaa liian aikaisin”*



Kuva 3 - Halvan messupiste Saksan ISM Cologne-messuilla (Food From Finland, 2018).

Kontaktien luominen ja kaupankäyminen vie yleensä 2-3 vuotta ensitapaamisesta. Viennin edistäminen ja aktiviteettien toteuttaminen vaatii pitkäjänteisyyttä liiketoiminnassa. Messut ovat kuitenkin loistava tapa aloittaa vienninedistäminen, tutustua kansainvälisiin markkinoihin ja luoda tärkeitä kontakteja. Karavokyros kiittelee Business Finlandia ja sen toimintaa varsinkin yhteisten messumatkojen järjestämisen osalta.

*”Yhteinen vientitoiminta on ottanut viime aikoina tuulta alleen, ja moni yritys tiedostaa sen, että messujen kautta pääsee esittäytymään ja parhaassa tapauksessa etabloitumaan maailmalle.”*

Halva on ollut mukana alusta asti yhteismessuilla, ja yritys ottaa joka vuosi osaa Saksassa järjestettäviin maailman suurimpiin makeismessuihin, ISM Cologneen. Näille messuille Halva on osallistunut jo yli kolmenkymmenen vuoden ajan ja ollut aina mukana Business Finlandin yhteismessupisteillä. Messupisteen kautta rakennetaan verkostoa ja kontakteja kohdemaan markkinoiden ostajiin ja alan muihin yrityksiin. Näkyvyyden lisääminen alan piireissä on myös messujen tuoma hyöty, jolla on valtava merkitys viennille ja sen edistämiseksi. (J. Karavokyros, henkilökohtainen haastattelu, 25.02.2020.)

Messupisteiden lisäksi yritys ei tällä hetkellä ole tehnyt muuta kilpailijayhteistyötä. Vuosien varrella erilaisia yhteistyökokeiluja on ollut, mutta ne eivät ole ottaneet tuulta alleen. Karavokyros kuvaa haasteeksi yhteisten tekijöiden löytämisen yritysten ja tarjoaman välillä.

*”On haastavaa löytää yhteisiä ominaisuuksia ja intressejä, joita voidaan samanaikaisesti ajaa eteenpäin yhteistyön kautta.”*

Yhteismessupisteet Karavokyros on omien kokemusten kautta todennut ainoaksi toimivaksi tavaksi omalle yritykselleen toteuttaa kilpailijayhteistyötä. Messupisteet auttavat kustannusten osalta, sillä yhteiset messupisteet tulevat yrityksille halvemmiksi, ja osallistumalla niille esimerkiksi Business Finlandin kautta yritys voi saada myös järjestävältä taholta rahallista tukea. Lisäksi vastuu järjestelyistä ja käytännön asioista on silloin jonnekin toisen – yritys voi keskittyä messuille menemiseen ja omien tuotteiden esittelyyn. (J. Karavokyros, henkilökohtainen haastattelu, 25.02.2020.)

Tuotteiden osalta kilpailijayhteistyötä ei ole harkittu, vaan Halvan tarkoituksena on aina ollut tehdä ja myydä omia tuotteita. Tämä on osoittautunut Halvan kohdalla toimivaksi ratkaisuksi. Lisäksi yritys kokee kilpailijayhteistyön esteeksi sen, että haasteet ovat voimakkaampia kuin siitä mahdollisesti saatavat hyödyt. Kysyttäessä kilpailijayhteistyön haasteista Karavokyros nimeää suurimmaksi tuotteiden yhteensovittamisen ja sen, että tuotteet voivat täydentää toisiaan sopivassa suhteessa. Tähän mennessä ei ole löytynyt sellaista yhteistyökuviota, jonka voisi ajatella toimivan Halvan kannalta. (J. Karavokyros, henkilökohtainen haastattelu, 25.02.2020.)

Vientiverkostoista Karavokyroksella ei ole onnistuneita kokemuksia – kaikki verkostot joihin yritys on lähtenyt mukaan, ovat epäonnistuneet osallistujien vähäisen aktiivisuuden ja mukana olevien tuotteiden erilaisuuksien takia. (J. Karavokyros, henkilökohtainen haastattelu, 25.02.2020.) Vientiverkostoja on kokeiltu muutaman kerran eli on yritetty viedä yhteisvoimin muutaman yrityksen kanssa tuotteita yhteisen vientikonsultin avulla maailmalle:

*”Kaikki poikkeuksetta kaatunut siihen, että kaikki tuotteet... erityisesti tuotteet on eritasolla ja valmiudet on erilaisia ja odotukset ja (tuotteiden) asiakkaat, ostajat on eri osastoilla kaupassa... äärimmäisen vaikeata saada siitä toimivaa... siihen en usko kokemuksen kautta”*

Vientiverkostoista on nyt luovuttu. Mutta Karavokyros haluaa kuitenkin mainita, että jollain elintarvikealan yrityksillä vientiverkostot ovat toimineet loistavasti, kuten esimerkiksi alkoholialan yritysten kesken. Varsinkin pienpanimot tekevät paljon yhteisiä vienninedistämisen aktiviteetteja, kuten yhteisosastoja messuilla ja yhteisiä vientimatkoja kohdemaihin tapaamaan paikallisia ostajia ja potentiaalisia yhteisiä jakelijakumppaneita. Tämän verkostoitumisen onnistumisen taustalla vaikuttavat yritysten yhteiset intressit, jotka kohtaavat sekä se, että tuotteet ovat samakaltaisia. Usein tuotteet täydentävät toisiaan suoranaisten kilpailun sijasta. (J. Karavokyros, henkilökohtainen haastattelu, 25.02.2020.)

*”Makeisissa tällaisen synergian luominen on vaikeampaa, ja jos verkoston muut yritykset eivät ole makeisalan toimijoita, ovat intressit liian kaukana toisistaan. Vientiverkoston toteuttaminen tällöin on todella hankalaa.”*

### **5.3.2 Oman vientipolun rakentaminen**

Halvalla on ollut jo viennin aloittamisesta alkaen selvää, että vientiä toteutetaan omilla ehdoilla ja omien ponnistelujen kautta. Yritys lähti toteuttamaan vientiä kasvuhakuisuuden ja myynnin lisäämisen motivoimana. Karavokyros kertoo myös viennin kiinnostavan yrityksen johtoa ilmiönä, joten myös se on edistänyt vientitoiminnan toteuttamisen aloittamista, ja luonut vahvasti vientiorientoituneen ilmapiirin koko yritykseen. Yrityksen päävientimaat ovat Saksa, Ranska, Italia, Espanja ja Pohjois-Amerikka. Pääasiassa kohdemaihin viedään erilaisia lakritsituotteita - mustaa, punaista, sokeritonta sekä täytelakritsia. Pohjoismaihin viedään lakritsin lisäksi myös salmiakkia, sillä Pohjoismaissa salmiakin kysyntä on voimakkaampaa kuin muissa Halvan vientimaissa. Yrityksellä on useita eri jakelukanavia kohdemaiden markkinoilla. Jakelusta ja myynninedistämisen aktiviteeteista huolehtivat kunkin kohdemaan jakelukumppanit eli paikalliset maahantuojat. (J.

Karavokyros, henkilökohtainen haastattelu, 25.02.2020.) Karavokyros kertoo vientimarkkinoille pääsyn olleen määrätietoinen ponnistelu, jossa kontaktit ja resurssit osoittivat tärkeytensä alusta alkaen. Markkinoille päästiin rakentamalla itse suhteita kohdemaan toimijoihin.

*”Messujen ja henkilökohtaisten ponnistelujen kautta on järjestelmällisesti rakennettu kontakteja niihin maihin, missä on ensin varmistettu tuotteiden riittävä kysyntäpotentiaali.”*

Sähköiset kauppapaikat ja erilaiset palvelutarjoajat auttavat kontaktien luomisessa, kuten myös kohdemaan viranomaiset. Resursseja ja aikaa ei ole haaskattu sellaisiin markkinoihin, joissa lakritsaa ei syödä, sillä sellaisen viennin onnistuminen tai edes läpivienti olisi pitkä ja kivinen tie. Kohdemarkkinoita valittaessa on tehty markkinakartoituksia, ja yritys seuraa edelleen aktiivisesti eri maiden markkinoita ja trendien kehittymistä maailmalla. Markkinakartoitukseen Halva on saanut apua paikallisilta maahantuojilta ja jakelukumppaneilta, jotka omaavat paljon tietoa markkinoista. Kumppanit auttavat myös onnistuneen valikoiman ja hinnoittelun rakentamisessa. (J. Karavokyros, henkilökohtainen haastattelu, 25.02.2020.)

Suurimmat haasteet viennin aloittamisessa liittyvät resursseihin – onko yrityksellä tarpeeksi taloudellisia, mutta myös henkilöstöresursseja. Lisäksi Karavokyros painottaa aidon halun ja kiinnostuksen löytymistä viennin toteuttamiseen.

*”Mikäli ei alusta alkaen panosteta ja sitouduta pitkäaikaisesti viennin toteuttamiseen, tulee siitä haastavaa. Toinen suuri haaste varsinkin elintarvikekontekstissa ovat pakkausmerkinnät ja paikallisen lainsäädännön tunteminen. Kunkin maan lainsäädäntöä ja pakkausvaatimuksia voi olla vaikea hahmottaa yrityksen kotimaasta käsin, joten on tärkeää löytää sopivat kumppanit avuksi tähän.”*

Kaikesta tiedosta ei tarvitse aina maksaa, vaan yritykset voivat hyödyntää alan lehtiä sekä erilaisia tietopankkeja, joita eri maiden viranomaiset ylläpitävät. Lisäksi benchmarking on toimiva ratkaisu tutustua kohdemailhin ja siellä toimivien yritysten toimintatapoihin. Viennin esteet ovat tänään huomattavasti pienempiä kuin esimerkiksi kymmenen vuotta sitten. Karavokyroksen mukaan viennin onnistuminen jää lopulta kiinni siitä, onko

yrityksen tarjoama kiinnostava, ei siitä, etteikö markkinoille pääsyn esteitä pystyttäisi kumoamaan. (J. Karavokyros, henkilökohtainen haastattelu, 25.02.2020.)

*”(Yritysten) täytyy vain uskaltaa ja luoda sellaisia konsepteja...että (tuotteet) toimii ulkomailla ja uskaltaa lähteä sinne kokeilemaan. Vuokrajohtajakin saa ja vuokravientipäälliköitä on olemassa nykyään, niin ei se ole siitäkään kiinni, että täytyisi heti palkata joku ja sitoa taloudellisia resursseja siihen.”*

Yritys toteuttaa suoran viennin lisäksi myös internet-operaatioihin perustuvaa vientiä. Halvalla on oma verkkokauppa, josta myyntiä suuntautuu sekä kotimaan markkinoille että kansainvälisille markkinoille. Verkkokaupan kautta tuotteita voivat ostaa niin kuluttajat kuin yritykset. Alun perin verkkokauppa rakennettiin ulkomaille muuttaneiden suomalaisten takia, sillä myös heille haluttiin tarjota mahdollisuus ostaa edelleen tuotteita. Halva on myös mukana Amazon-verkkokaupassa, tällä hetkellä Halvan tuotteita Amazonissa myyvät yhteistyökumppanit. Yrityksellä ei vielä ole omaa verkkokauppaa Amazonin alaisuudessa, mutta tätä vaihtoehtoa tutkitaan nyt hyvin tarkkaan. Ilmassa on paljon kysymysmerkkejä kaupan toteuttamisesta, varsinkin makeisten kontekstissa. Verkkokaupat ja sähköiset jakelukanavat on Karavokyroksen mukaan hyvä mahdollisuus viedä tavaroita maailmalle, mutta vientimuotona se on myös hankala ja paljon tutkimusta vaativa tie – verkkokauppaan sisältyy paljon lainsäädännöllisiä tekijöitä sekä pakkausmerkintöihin että tuotteiden ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä, jotka on tunnettava. Lisäksi internet-operaatiot vaativat paljon osaamista sekä jatkuvaa ylläpitoa. Karavokyros näkee kuitenkin internet-operaatiot tulevaisuuden markkinapaikkana myös makeisille. (J. Karavokyros, henkilökohtainen haastattelu, 25.02.2020.)

### **5.3.3 Tulosten analyysi suhteessa aiempaan tutkimukseen**

Karavokyros toi esille haastattelussa lukuisia teorian kanssa yhteneviä haasteita liittyen vientiverkostoihin ja kilpailijayhteistyöhön. Suurimmaksi haasteeksi hän nostaa tuotteiden yhteensovittamisen eli sen, että tuotteet täydentävät toisiaan sopivassa suhteessa. Vientiverkostoihin liittyvä teoria korostaa myös yritysten tuote- tai palvelutarjoaman

yhteneväisyyden tärkeyttä, ilman synergiaa verkostot ja yhteistyö eivät toimi kansainvälistymisen apukeinona (Glaave-Geo & Engelseth, 2017). Vientiverkoston sisäiset riskitekijät eli taloudelliset tekijät ja keskinäiset suhteet, ovat usein ne tekijät, jotka johtavat verkoston hajoamiseen. Halva on ollut mukana vientiverkostoissa, mutta ne ovat lähes aina kaatuneet juuri näiden verkoston sisäisten riskitekijöiden takia (Abban, Omta, Aheto & Scholten, 2013).

Teorian vientiprosessia käsittelevässä kappaleessa tuodaan esille aineellisten investointien lisäksi myös aineettomia investointeja, joita yritysten on tehtävä vientiin liittyen. Yksi näistä aineettomista resursseista on käytettävissä oleva aika, jonka tärkeyden myös Halvan Karavokyros ottaa esiin. Liian usein yritykset tekevät vain lyhyen tähtäimen vientisuunnitelmia, eikä vientiä ajatella pitkän tähtäimen prosessina (Ahokangas & Pihkala, 2002). Karavokyros korostaa myös henkilöstöön liittyvien resurssien hallintaa – mikäli yrityksessä ei vallitse vientiorientoitunut ilmapiiri, on viennin toteuttaminen haastavaa. Teoriaosuudessa esille tuotu REM-malli eli yrityksen kansainvälistymisstrategian rakentamisen kolmivaiheinen malli, peilautuu hyvin Halvan toteuttamaan viennin suunnitteluun. Yrityksen tulee ensin perustella kansainvälistymisen aloittaminen, sitten määrittää kohdemaat ja lopussa toteuttaa vientiä omalle yritykselle sopivamman vientimuodon kautta (Liuhto & Jumpponen, 2002). Karavokyros kertoi olleensa heti alusta alkaen hyvin vientiorientoitunut, ja se on luonnollisesti edesauttanut yrityksen viennin aloittamista. Yritys on tehnyt myös useita markkinakartoituksia niin kohdemaan viranomaisten kuin jakelukumppanien avustamana, ja keskittyy toteuttamaan vientiä vain maissa, joissa on todistetusti kysyntää tuotteille.

Vientimuotojen osalta Halva toteuttaa vientiä siis pääasiassa suoran viennin mutta internet-operaatioiden kautta. Yritys pyörittää internet-operaatioita Suomesta käsin. Tämä vientimuoto on valittu suora viennin rinnalle, koska se poistaa maantieteellisen sijainnin merkityksen. Internet operaatiot toimivat samalla hyvänä markkinoinnin ja myynninedistämisen keinona (Ahokangas & Pihkala, 2002). Halva haluaa olla kuluttajien tavoitettavissa heille parhaiten sopivien jakelukanavien kautta.

## 5.4 Tapausten välinen analyysi

Tapaustutkimus osoitti sen, että huolimatta yhteisestä toimialasta elintarvikealan yrityksillä, kuten muidenkin toimialojen yrityksillä, on monia vaihtoehtoja toteuttaa vientiä joko yhdessä tai yksin. Kaikki tutkimukseen haastateltujen yritysten edustajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että edes jonkinasteisesta yhteistyöstä on aina hyötyä vientiponnisteissa. Yritysten edustajat korostivat yhteistyö hyötyjen lisäksi myös haasteita, joita vientiverkostoissa ja kilpailijayhteistyössä voi olla, esimerkiksi tarjoamien vähäinen synergia sekä osapuolten vähäinen motivaatio. Apua vientiin ja markkinakartoitukseen on yritysten saatavilla monelta eri taholta, vienti ei siis kaadu informaation puutteeseen tai vähäisyyteen. Tapaustutkimuksen yritykset ja heidän edustajansa ovat saaneet apua markkinakartoitukseen niin kohdemaan toimijoilta kuin sekä kotimaan että vientimaan viranomaisilta. He ovat myös itse hankkineet tietoa perehtymällä kohdemaahan joko fact finding-matkojen tai internetin avulla. Myös muita viennin edistämisen apukeinoja on aktiivisesti tarjolla suomalaisille elintarvikealan yrityksille. Lisäksi kilpailijayhteistyö tarjoaa toimivan ratkaisun viennin esteiden kumoamiseen, sillä resurssien ja informaation jako kilpailijoiden kesken luo pienillekin yrityksille keinoja ratkaista vientiin liittyviä haasteita. Kuvio 10 avaa tapaustutkimuksen keskeisiä löydöksiä tapauskohtaisesti.

	<b>Froneri Finland Oy</b>	<b>Suppilog Oy*</b> * Näkökulma asiakasyrityksissä	<b>Oy Halva Ab</b>
<i>Toimiala</i>	Elintarvikeala - jäätelö	Digitaaliset yrityksille räätälöidyt kaupp- ja jakeluratkaisut ja yhteiset messupisteet	Elintarvikeala - makeiset
<i>Vientitoiminta ja motivaattorit</i>	Vientitoimintaa Pohjoismaihin. Motivaattorina ja viennin tavoitteena kasvattaa yritystä ja lisätä tuotevalikoimaa kohdemaissa. Tuoteinovaatiot	Yritys tarjoaa mahdollisimman helppoa, kustannustehokasta ja nykyaikaista tapaa käydä vientikauppaa. Toteuttaa yhteisiä messupisteitä kansainvälisillä messuilla	80% tuotteista menee vientiin. Vientimaina Pohjoismaat, Saksa, Ranska, Pohjois-Amerikka ym. Viennin motivaattorina kasvuhaluus ja yrityksen johdon pitkäjänteinen kiinnostus vientiä kohtaan
<i>Vientimuoto</i>	Suora vienti	Viennin edistämisen aktiviteeteissa avustaminen	Suora vienti, internet-opeeraatiot
<i>Viennin suurimmat haasteet</i>	Ymmärrys markkinan lainalaisuuksista, kotimaan ja vientimaan markkinoiden erojen ymmärtäminen, kontaktien saaminen paikallisiin jakelukanaviin	Tuntemattomat tuotteet, pienet tuotannon volyymit, vähäinen kiinnostus tai kaupallinen kompetenssi työntyä kansainvälisille markkinoille	Motivaation puute, resurssit (taloudelliset ja henkiset) ja pakkausmerkinnät sekä lainsäädäntö kohdemaassa
<i>Kokemus kilpailijayhteistyöstä</i>	Yhteisbrändäys Fazerin kanssa. Input- ja output-aktiiviteetti	Yhteisten messupisteiden järjestäminen Kiinan markkinoilla. Output-aktiiviteetti	Osallistuminen messupisteille esimerkiksi Saksassa. Output-aktiiviteetti
<i>Yhteistyön mahdollisuudet</i>	Uuden markkinakategorian saavuttaminen, logistiikka edut, näkyvyyden lisääminen, brändiarvot ja lisäarvo	Näkyvyyden lisääminen, kustannusten jakaminen, viennin edistämisen aloittaminen matalalla kynnyksellä, yritys- ja jakelukanavakontaktit	Näkyvyyden lisääminen, resurssien jakautuminen, kustannussäästöt
<i>Yhteistyön haasteet</i>	Yhteisen brändin näkyvyyden lisääminen alkuperäisen brändin rinnalla, kysynnän tunnistaminen	Vähäinen osallistuminen messuille, yrityksillä ei aitoa paloa toteuttaa vientiä kilpailijayhteistyön kautta	Tarjoaman yhteneväisyys, yhteisten tekijöiden löytäminen yritysten välillä = riittävä synergia

Kuvio 10 - Tapaustutkimuksen yhteenveto.

Haastateltujen yritysten esille tuomat viennin ja kilpailijayhteistyön haasteet vastasivat teorialuvussa tehtyjä päätöksiä ja löydöksiä. Viennin motivaattoreihin liittyen kaikki haastateltavat painottivat sitä, että vienti ei onnistu ilman yrityksen aitoa halua toteuttaa vientiä. Tämä korostaa proaktiivisten vientimotivaattoreiden merkitystä. Halu toteuttaa vientiä lähtee yrityksen johdosta ja kulkee läpi koko organisaation. Myös kasvuhakuisuuden merkitystä korostettiin. Nämä proaktiiviset motivaattorit edesauttavat viennin onnistumista. Vientiin tulee suhtautua pitkäaikaisena prosessina ja investointina, jossa ei ole olemassa oikotietä onneen, kuten Karavokyros Halvalta toteaa. Kaikki haastateltavat korostavat sitä, että yrityksellä täytyy motivaation lisäksi olla riittävästi markkinakartoitusten kautta hankittua tietoa kohdemaasta. Kartoituksia tulee myös jatkaa ja tehdä aktiivisesti viennin aikana, eikä tehdä niitä vain ennen viennin aloittamista, sillä tieto ja informaatio päivittyvät jatkuvasti. Kohdemaan markkinoihin perehtyminen vähentää viennin epäonnistumiseen liittyviä riskejä, ja auttaa yritystä kohdemaan valinnassa.

Storgård Fronerilta tuo esille tärkeän havainnon siitä, että Pohjoismaiden elintarvike-markkinat mielletään liian helposti kysynnältään ja toimintatavoiltaan identtiseksi. Näin ei kuitenkaan ole, ja tämä tulee esille esimerkiksi Fronerin tapauksessa erilaisten pakkauskojien kohdalla. Myös Suppilogin Jäppinen ja Halvan Karavokyros painottavat markkinoiden eroja ja sitä, että elintarvikepakkauksiin ja lainsäädännöllisiin tekijöihin liittyviin asioihin ei voi koskaan kiinnittää liiaksi huomiota. Viennin osalta suomalaisten elintarvikeyritysten täytyy varautua tarjoaman erilaisuuden lisäksi myös kysytyjen volyymien suureen eroon. Suppilogin haastattelussa tuotiin tämä esille Kiinan markkinoiden etabloitumisen haasteena. Kansainvälisillä markkinoilla tilausten volyymit voivat olla todella suuria verrattuna kotimaan tilauseriin. Tämä on iso haaste yksin vientiä suunnittelevalle tai toteuttavalle pienelle yritykselle. Kun halutaan lähteä toteuttamaan vientiä, tulee yrityksen tehdä huolellinen omien resurssien kartoitus. Kilpailijayhteistyön avulla voidaan resursseja lisätä, ja yhteistoiminnalla voidaan kasvattaa myös tuotannon volyymin (Kim, 2018; Virtanen, 2009).

Haastateltavat yritykset käyttävät erilaisia vientimuotoja omassa toiminnassaan. Kuten teoriaosuudessa tuotiin esille, on suora vienti suomalaisten yritysten yleisimmin käytämä vientimuoto. Tämä vahvistui tutkimuksen empirian aikana, sillä molemmat haastateltavat elintarvikealan yritykset niin Froneri kuin Halvakin harjoittavat suoraa vientiä. Lisäksi Halva vie tuotteitaan kansainvälisille markkinoille myös Internet-operaatioiden kautta. Internet-operaatioiden yleistymisen on ollut voimakasta myös elintarvikealalla, ja tähän puolestaan Suppilog haluaa tuottaa toimivia digitaalisia kaupp- ja jakelukana- varatkaisuja. Fronerilla ei vielä ole käytössään Internet-operaatioihin perustuvia vienti- toimia, mutta myös Storgård tiedosti myös niiden merkityksen kasvun tulevaisuuden elintarvikekontekstissa.

Vastauksena tutkimuskysymykseen, *”Miten suomalaisia elintarvikkeita voidaan viedä kansainvälisille markkinoille kilpailijayhteistyön avulla?”*, tutkimus tuo esille eri tapoja, miten kilpailijayhteistyötä voi toteuttaa, ja miten sitä on toteutettu. Suomalaiset yritykset voivat viedä elintarvikkeita kansainvälisille markkinoille kilpailijayhteistyön eri akti- viteettien avulla. Ensimmäisenä ovat input-aktiviteetit, jotka ovat yritysten sisäisiä vuoro- vaikutuksia. Niihin kuuluvat jälleenmyyntisopimukset, jaettu asiakasdata, suunnitteluta- paamiset, tiedonjako ja keskinäinen resurssien jako sekä kilpailijan päästäminen tuotteiden ja lisenssien käytön pariin. Toinen aktiviteettiryhmä ovat output-aktiviteetit, jotka heijastuvat asiakkaille voimakkaammin kuin input-aktiviteetit. Näitä ovat markkinointi- kampanjat, brändäys, yhteiset asiakkaat, tuotteiden/palvelujen toimittaminen ja myyn- ninedistäminen. (Lindström & Polska, 2016.) Yleisin tapa toteuttaa kilpailijayhteistyötä suomalaisten elintarvikealan yritysten kesken on yhteinen messupiste kansainvälisillä messuilla. Yhteisiin messupisteisiin ovat monet suomalaiset elintarvikealan yritykset ot- taneet osaa, sillä messupiste on yksi matalan kynnyksen yhteistyön ja vienninedistämi- sen aktiviteeteista.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä kilpailijayhteistyön hyödyistä. He listasivat näiksi muun muassa näkyvyyden, resurssien, tiedon ja vastuun jaon kilpailijayhteistyön suurimmiksi hyödyiksi. Lisäksi kilpailijayhteistyö tuottaa uudenlaisia markkinaratkaisuja, ja se luo

yrittäjille ja niiden tarjoamalle lisäarvoa. Nämä haastatteluissa ilmi tulleet hyödyt ovat yhteneväisiä teorian kanssa, kuten tulee ilmi kuviosta 8, jossa listataan teorian kautta esiin nousseita kilpailijayhteistyön mahdollisuuksia ja haasteita. Haasteiksi haastateltavat listasivat riskit, luottamuksen saavuttamisen, ajankäytön sekä synergian luomisen. Nämä haasteet vastaavat tutkielman kuviossa 8 esitettyjä oletettuja kilpailijayhteistyön haasteita. Kilpailijayhteistyön helpoimmaksi ja ehdottomasti suosituimmaksi aktiviteetiksi nimettiin output-aktiviteetit, ja niistä varsinkin yhteiset messupisteet. Fronerin toteuttama input-aktiviteetti eli yhteisbrändäys, on vielä toistaiseksi harvinainen kilpailijayhteistyön muoto elintarvikealalla Suomessa. Storgård, Jäppinen ja Karavokyros kaikki korostavat yrityksen asenteen ja motivaation merkitystä sekä viennin että kilpailijayhteistyön onnistumisessa. Kaikki toiminta lähtee loppupeleissä yrityksestä itsestään, ja sen johdon ja henkilöstön asenteesta – jos ei olla valmiita panostamaan sataa prosenttia vientiin, ei mitään voida myöskään saavuttaa.

Suomalaisten elintarvikealan pienyritysten tuotteilla ei ole pula kysynnästä kansainvälisillä markkinoilla, sillä varsinkin erikoistuotteille on niche-kysyntää maailmalla. Tähän kategoriaan soveltuvat erinomaisesti pienyritysten valmistamat elintarvikkeet, kuten pienpanimoiden oluet, väkevät alkoholit, makeistuotteet sekä terveystuotteet, joka tuli ilmi sekä Jäppisen että Karavokyrosin haastattelussa. Tuotevahvuudet tai innovaation puute eivät myöskään ole peruste viennistä jättäytymiselle, kuten ei käytettävissä olevat jakelukanavaratkaisutkaan. Kuten Karavokyros toteaa, vienti ei epäonnistu esteiden takia, vaan motivaation puutteen ja yritysten suunnittelun ja toiminnan lyhytjänteisyyden takia. Suomen valtio ja monet eri tahot, kuten ELY-keskukset, tukevat pienten yritysten vientiponnisteluja. Vientitietoa on saatavilla kattavasti. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä on kokemuksia vientiä tukevista ohjelmista, kuten esimerkiksi Food From Finlandista. Storgård kuitenkin tuo esille myös näiden ohjelmien varjopuolen, sillä vaikka tietoa on saatavilla paljon, se ei ole selkeästi jäsenneiltyä eikä saatavilla, vaan tiedon hankinta vaatii yritykseltä aikaa. Tähän Storgård toivoo parannusta, koska tietopakettit ovat kullannarvoisia.

Mihin suomalaisten elintarvikealan yritysten vienti sitten kompastuu? Motivaatio, ennen kaikkea sen puute, ja vähäinen kiinnostus vientiä kohtaan ovat suurimmat viennin kompastuskivet. Lisäksi niin aineellisten kuin aineettomien resurssien puute, tai niiden vähäisyys ovat viennin este. Tämän ongelman moni elintarvikealan pienyritys voisi ratkaista toteuttamalla kilpailijayhteistyötä. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, kilpailijayhteistyö on paljon muutakin kuin esimerkiksi yhteisbrändäys. Yritykset voivat jakaa tietoa, välineitä tai auttaa toisia jakamalla kontakteja. Kilpailijayhteistyön ei aina välttämättä tarvitse olla suuria näyttäviä myynnin edistämiseen liittyviä tekoja. Mutta juuri tiedon jakoon liittyy yksi suuri kilpailijayhteistyön haaste eli luottamuksen rakentaminen kilpailijaan. Suomalaiset yritykset eivät ole alun perinkään kovin avoimia yhteistyölle tai avoimia omista liiketoimistaan kertomiselle, joten luottamuksen tunteminen ja oikeasti hyödyllisen tiedon jakaminen kilpailijalle voi olla monelle pienyritykselle suuri este aloittaa kilpailijayhteistyö. Usein myös kompastuskivenä on se, että yritykset eivät osaa ajatella tarpeeksi kuluttaja- ja markkinalähtöisesti, mikä on tärkeä kriteeri menestymiseen kansainvälisillä markkinoilla.

Kilpailijayhteistyössä on tärkeää, että pystytään luomaan sellaista hyötyä, joka kumoaa kansainvälistymisen haasteet ja motivoi suomalaisia elintarvikealan yrityksiä yhteistyöhön. Fronerin, Suppilogin ja Halvan tapaukset osoittavat, että haasteista huolimatta kilpailijayhteistyö on kuitenkin tuottanut onnistuneita lopputuloksia. Fronerin ja Fazerin yhteistyötuotteet ovat olleet menestys niin kotimaassa kuin Pohjoismaisilla markkinoilla, Suppilogin messumatkat ja yhteismessupisteet ovat lisänneet suomalaisten elintarvikealan yritysten näkyvyyttä ja johtaneet esimerkiksi suuren volyymin tilaukseen, ja Halva on myös hyötynyt suuresti yhteismessupisteiden tuomista kontakteista. Yhteistyössä on voimaa, ja jokaisen yrityksen on löydettävä itselleen sopivimmat ja optimaalisimmat tavat toteuttaa sitä.

Seuraavassa johtopäätökset luvussa käsitellään tutkielman yhteenvedon avulla keskeisiä löydöksiä, annetaan liikkeenjohdollisia suosituksia, esitetään tulevaisuuden näkymiä ja jatkotutkimusehdotuksia.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeiset löydökset, sekä rakennetaan yhteneväisyyksiä teorian ja tapaustutkimusten tulosten välille. Luvussa esitellään myös liikkeenjohdollisia suosituksia, tulevaisuuden näkymiä ja esitetään ehdotukset tulevaisuuden jatkotutkimukselle kilpailijayhteistyöstä elintarvikealan kontekstissa. Tutkielmassa pyrittiin vastaamaan esitettyyn tutkimuskysymykseen ”*Miten suomalaisia elintarvikkeita voidaan viedä kansainvälisille markkinoille kilpailijayhteistyön avulla?*”.

### 6.1 Yhteenveto

Tutkielman tarkoituksena oli teorian ja tutkimuksen avulla lisätä tietoisuutta kilpailijayhteistyöstä, ja siitä miten sitä voidaan hyödyntää suomalaisten elintarvikealan yritysten viennissä. Tutkielma koostuu johdannosta, kahdesta teorialuvusta, jotka käsittelevät vientiä ja kilpailijayhteistyötä, metodologiasta ja empiirisestä osuudesta sekä johtopäätöksistä. Ensimmäisessä teorialuvussa tarkasteltiin viennin motivaattoreita, vientiprosessia sekä vientimuotoja. Toisessa teorialuvussa käsiteltiin kilpailijayhteistyötä, sen aktiviteetteja sekä kilpailijayhteistyön tuomia mahdollisuuksia että sen toteuttamisen haasteita. Tämän jälkeen vertailtiin keskenään suomalaisten yritysten hyödyntämiä yhteistyöhön perustuvia viennin edistämisen aktiviteetteja – vientiverkostoja ja kilpailijayhteistyötä. Teorian avulla vastattiin tutkimuksen kahteen ensimmäiseen tavoitteeseen.

Tutkimuksen ensimmäinen tavoite oli luoda olemassa olevan tiedon avulla katsaus elintarvikkeiden vientiprosesseihin ja eri vientimuotoihin. Tähän tavoitteeseen vastattiin luvussa kaksi luomalla laaja katsaus elintarvikkeiden vientiprosesseihin ja eri vientimuotoihin. Vientiprosessin vaiheiden tarkastelun kautta esiteltiin eri vientimuodot, ja todettiin suoran viennin suosio vientimuotona suomalaisten yritysten keskuudessa. Laaja teoria katsaus toi esiin viennin hyötyjä ja mahdollisuuksia, mutta myös tyypillisiä haasteita ja kompastuskiviä.

Tutkimuksen toinen tavoite oli tarkastella kilpailijayhteistyötä ja sitä, miten sen eri muotojen avulla voidaan luoda vientiyhteistyötä. Tähän tavoitteeseen vastattiin luvussa kolme esittelemällä kilpailijayhteistyötä ilmiönä. Luvussa tuotiin esiin kilpailijayhteistyön eri aktiviteetit, input- sekä output -aktiviteetit, joita yritykset voivat hyödyntää kilpailijayhteistyön toteuttamisen muotoina. Tässä luvussa käsiteltiin myös kilpailijayhteistyön hyötyjä ja haasteita ja sitä, miten kilpailijayhteistyön avulla voidaan kumota viennin esteitä.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli case-yritysten avulla tunnistaa kilpailijayhteistyön tuomat konkreettiset mahdollisuudet ja haasteet, ja miten kilpailijayhteistyön avulla voidaan edistää suomalaisten elintarvikkeiden vientiä kansainvälisille markkinoille. Yritysten kanssa käydyt haastattelut osoittivat ja todensivat jo teoriaosuudessa ilmi tulleet yhteistyön mahdollisuudet, mutta vahvistivat myös oletettuja haasteita. Tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat yhtä mieltä siitä, että yhteistyössä on voimaa – se on vain osattava valjastaa oikein. Yritysten sekä niiden tarjoamien välinen synergia on ratkaisevassa asemassa kilpailijayhteistyön onnistumisen kannalta.

## **6.2 Liikkeenjohdolliset suositukset**

Tutkielmassa luotiin teorian pohjalta aiheeseen teoreettinen viitekehys, kuvio 9, jonka avulla pienet yritykset voivat peilata omalle yritykselle parhaiten sopivaa yhteistyöhön pohjautuvaa vientikeinoa. Teoreettinen viitekehys toimii apuna liikkeenjohdolle viennin aloittamisen alkuvaiheessa, ja sen tukena olevat teoriakappaleet antavat lisätietoa viennin eri muodoista ja vientiin liittyvistä yhteistyömuodoista, ja niihin liittyvistä mahdollisuuksista ja haasteista. Teoreettinen viitekehys tarjoaa vastauksen tutkimuskysymykseen.

Teorian ja tapaustutkimuksen tuloksena tutkimuksessa huomattiin kilpailijayhteistyön ylivoimaisuus viennin apukeinona vientiverkostoihin verrattuna. Yksin viennin toteuttaminen on pienelle elintarvikealan yritykselle haastavaa, ja kaikki haastateltavat suosittelivat jossain muodossa yhteistyötä yritysten kesken viennin apukeinona. Mutta yhteistyö

ei ole aina toimiva ratkaisu, ja viennin toteuttaminen myös yksin voi olla yritykselle sopivin muoto. Jokaisen yrityksen vientipolku on niin erilainen, että yhtenäistä tapaa ja tietä onnistumiseen ei ole. Tämä voidaan osoittaa teorian sekä tapaustutkimuksen kautta.

Taulukko 4 - Tutkielman keskeiset löydökset.

1.	Halu vientiin ja kansainvälistymiseen on oltava yrityksen sisäinen viennin edistämisen motivaattori kasvuhakuisuuden lisäksi. Sen on lähdettävä johdosta ja mentävä läpi koko organisaation.
2.	Suomalaisten yritysten suosituin vientimuoto on suora vienti, kaksi haastateltavista yrityksistä toteuttaa vientiään myös näin. Internet-operaatioiden suosio ja merkitys ovat kuitenkin kasvussa myös elintarvikealalla. Pakkauksiin ja lainsäädäntöön liittyvät tekijät aiheuttavat kuitenkin erityishaasteita elintarvikealan viennissä.
3.	Yhteistyössä on voimaa, mutta on haastavaa löytää ne synergiakohdat, missä yritykset ja niiden tarjoamat kohtaavat kilpailijayhteistyössä molempia osapuolia optimaalisesti hyödyttävällä tavalla.
4.	Kilpailijayhteistyön suurimmat edut ovat kustannusten lasku, kansainvälistymisen esteiden kumoaminen, teknologian kehittyminen, tiedon jako, uudet markkinat ja kategoriat, näkyvyyden kasvaminen sekä kilpailuedun ja lisäarvon luominen.
5.	Kilpailijayhteistyön suurimmat haasteet ovat yritysten väliset jännitteet, luottamuspula, opportunisti, roolien jakaantuminen, intressien yhteneväisyyden puute sekä toimintatapojen, kulttuurien ja tarjoaman yhteensovittaminen.
6.	Kilpailijayhteistyön aktiviteeteista output-aktiviteetit, kuten yhteinen messupiste, ovat helpoimpia ja suosituimpia kilpailijayhteistyön aktiviteetteja.
7.	Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa toteuttaa vientiä. Jokaisen yrityksen vientipolku on erilainen. Vienti ei voi perustua vain teoriaan, vaan sen tulee pohjautua käytännön kokemuksiin. Teoria antaa raamit, muttei koskaan sisältöä.

Tutkielman ja sen löydösten avulla voidaan tunnistaa merkittäviä mahdollisuuksia, mutta myös haasteita liikkeenjohdollisten suositusten osalta. Tutkimus tarjoaa yrityksille ja niiden johdolle mahdollisuuksia löytää omalle liiketoiminnalle sopivin kansainvälistymisen muoto, ja tarjoaa työkalut vienninedistämisen kehittämiseen. Tutkimuksen teoreettisen

viitekehyyksen avulla yritykset voivat peilata, sopiiko viennin avuksi yhteistyömuodoista vientiverkostot vai kilpailijayhteistyö. Tutkimus, ja sen löydökset, kuitenkin suosittelee kilpailijayhteistyötä viennin apukeinona sen tuomien mahdollisuuksien takia. Tutkimus esittelee tapaustutkimusten kautta millaisia kilpailijayhteistyön aktiviteetteja tutkimukseen valitut yritykset ovat hyödyntäneet, ja näin ollen antaa konkreettisia esimerkkejä jo onnistuneista yhteistyömuodoista. Tutkimus tuo esille myös suurimpia viennin ja kilpailijayhteistyön haasteita, joihin yritysten on osattava varautua. Tutkimus tarjoaa myös keinoja ratkaista nämä haasteet, mikä helpottaa liikkeenjohdon ja yrityksen vientiponnisteluja.

Tutkimuksen haasteena on sen yleistettävyyys, sillä kuten tutkimuksen keskeisistä löydöksistä ilmenee, ei ole olemassa yhtä tapaa toteuttaa vientiä, vaan jokaisen yrityksen vientipolku on erilainen. Tutkimuksen ja sen tulosten avulla voidaan kuitenkin suunnitella ja kehittää elintarvikealan vientiä, ja tunnistaa mahdollisia kompastuskiviä. Lisäksi elintarvikealalla vientiin liittyy paljon lainsäädännöllisiä tekijöitä, joita tutkimuksessa ei käsitellä, kuten erilaiset pakkausmerkinnät ja elintarvikevientiin liittyvät sääntelyt. Teoreettinen viitekehys ja löydökset toimivat suunnannäyttäjinä elintarvikealan yrityksille viennin aloittamisessa.

### **6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen osalta on tunnistettu myös rajoituksia. Tutkimusta varten haastateltiin vain yhtä kilpailijayhteistyön osapuolta, eikä molempia osapuolia. Yhteistyöllä on aina kaksi osapuolta, ja tässä tapauksessa toisen osapuolen jättäminen pois tutkimuksesta on rajoittanut näkökulmaa suppeammaksi. Lisäksi tapausten lukumäärä on rajoittanut tutkimusta, laajemmalla otannalla voitaisiin saavuttaa erilaisia tuloksia, ja saada esille erilaisia lähestymistapoja ja kokemuksia kilpailijayhteistyöstä elintarvikealan kontekstissa.

Tulevaisuudessa suomalaisten elintarvikkeiden kysynnän kansainvälisesti olettaisi vain kasvavan, sillä kuluttajat kaikkialla peräänkuuluttavat puhtaita, turvallisia ja laadukkaita

elintarvikkeita. Suomalaisilla elintarvikkeilla on jo valmiiksi maailmalla hyvä maine, silti moni yritys ei joko resursseista tai vähäisestä sisäisestä motivaatiosta johtuen toteuta vientiä. Kilpailijayhteistyö on nyt noussut merkittävään asemaan vienninedistämisen aktiviteettina. Kilpailijayhteistyön avulla myös pienet yritykset voivat aloittaa viennin jakamalla niin aineelliset kuin aineettomat resurssit, riskit, onnistumiset ja haasteet toisen yrityksen kanssa. Yhteistyössä on voimaa – ja kuten tutkimus osoitti, on olemassa lukuisia eri tapoja toteuttaa kilpailijayhteistyötä aina yhteisestä messupisteestä yhteisbrändin luomiseen.

Tutkielma ja sen tulokset toivat esiin lukuisia jatkotutkimusehdotuksia ja mahdollisuuksia. Tulevaisuudessa on tärkeää selvittää pohjimmainen syy siihen, miksi pienet suomalaiset elintarvikealan yritykset eivät ole kiinnostuneita tai aktiivisemmin toteuta vientiä, vaikka apua ja edellytyksiä on tarjolla. Motivaatiotekijöiden puute ja niihin vaikuttavat tekijät tulee kartoittaa ja selvittää, miksi pienissä elintarvikealan yrityksissä ei Suomessa laajemmin vallitse kasvuhakuinen ja vientiorientoitunut ilmapiiri. Suomen elintarvikealan pienyrityksistä harva on ”born-global” ja jatkossa tutkimuksissa voitaisiin selvittää syitä, miksi tavoitellaan pelkästään kotimaan markkinoita, eikä tähtäimessä ole kansainväliset, kasvupotentiaalia omaavat markkinat.

Tulevaisuudessa tulee tutkia ja on myös erittäin mielenkiintoista selvittää kilpailijayhteistyötä ilmiönä. Varsinkin kilpailijayhteistyötä elintarvikealan kontekstissa, sillä nykyinen käytettävissä oleva tieteellinen tutkimus aiheesta on varsin vähäistä. Kilpailijayhteistyötä on tutkittu lähinnä saman maan toimijoiden kesken, joten tutkimusta tulee laajentaa tutkimaan myös kilpailijayhteistyötä eri maissa sijaitsevien yritysten kesken. Myös kilpailijayhteistyön eri aktiviteettien eli input- ja output- aktiviteettien valintojen syitä ja perusteluja tulee selvittää tarkemmin. Tutkimusta tulee suunnata voimakkaasti varsinkin input-aktiviteettien tutkimiseen, sillä niiden kautta kilpailijayhteistyön tuloksena pienillä elintarvikealan yrityksillä on mahdollisuus tuottaa esimerkiksi uusia tuotekategorioita niin kotimaan markkinoille, kuin kansainvälisille markkinoille.

## Lähteet

- Abban, R., Omta, S. (., Aheto, J. B. & Scholten, V. (2013). Connecting the dots; A multiple case study of the network relationships of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the non-traditional agricultural export (NTAE) sector of Ghana. *African Journal of Economic and Management Studies*, 4(1), pp. 74-94. doi:10.1108/20400701311303168
- Andersen, O. & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), pp. 347-363. doi:10.1016/S0969-5931(01)00064-6
- Ahokangas P. & Pihkala T. (2002). *Kansainvälistyvä yritys*. Helsinki: Edita Prima Oy. ISBN 951-37-3428-5
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks -- to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), pp. 411-426. doi:doi:10.1016/S0019-8501(99)00067-X
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M. & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), pp. 189-198. doi:10.1016/j.indmarman.2013.11.001
- Besser, T. L., & Miller, N. (2011). The structural, social, and strategic factors associated with successful business networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(3-4), 113-133. <http://dx.doi.org/10.1080/08985620903183728>.
- Chen, M. & Miller, D. (2012). Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform. *The Academy of Management Annals*, 6(1), p. 135. doi:10.1080/19416520.2012.660762

- Cruijssen, F., Dullaert, W. & Joro, T. (2010). Freight transportation efficiency through horizontal cooperation in Flanders. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 13(3), pp. 161-178. doi:10.1080/13675560903224962
- Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M. & Dębkowska, K. (2018). Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Coopetitive Relationships. *Sustainability*, 10(8), p. 2688. doi:10.3390/su10082688
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M., Marinova, S. & Marinov, M. (2009). *International Business - European Edition*. Grafos SA. Barcelona. ISBN 9780470510292
- Das, T., & Kumar, R. (2009). Interpartner harmony in strategic alliances: Managing commitment and forbearance. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 1(1), 24–52.
- Dubelaar, C., Sohal, A., & Savic, V. (2005). Benefits, impediments and critical success factors in B2C E-business adoption. *Technovation*, 25(11), 1251–1262. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2004.08.004>.
- Elintarviketeollisuusliitto 2019. Suomalaisia elintarvikkeita maailmalle katsaus 2018. Noudettu 2019-10-29 osoitteesta <https://www.etl.fi/elintarviketeollisuus/vienti.html>
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. ISBN 978-952-451-516-0 EPUB

Food From Finland 2020. Ohjelman kuvaus. Noudettu 2020-02-23 osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/ohjelmat/food-from-finland/>

Glavee-Geo, R. & Engelseth, P. (2018). Seafood export as a relationship-oriented supply network. *British Food Journal*, 120(4), pp. 914-929. doi:10.1108/BFJ-04-2017-0249

Gnyawali, D., & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26(3), 431–449. ISSN 0363-7425

Grafers, H. W. & Schlich, A. W. (2006). *Strategic export management*. Helsinki: WSOY oppimateriaalit. ISBN 951-0-30304-6 nidottu

Gummesson, E. & Tillman, M. (2004). Suhdemarkkinointi 4P: Stä 3OR:ään (2. uud. p. [i.e. laitos]). Helsinki: Talentum. ISBN 952-14-0855-3 sidottu

Helmig, B., Huber, J. & Leeflang, P. (2008). Co-branding: The State of the Art. *Schmalenbach Business Review*, 60(4), pp. 359-377. doi:10.1007/BF03396775

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Yliopistopaino. ISBN 951-570-458-8 nidottu

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2007. Tutki ja kirjoita. (6.-8. painos). Helsinki: Tammi. ISBN 978-951-26-5635-6

Jakobsen, S. (2020). Managing tension in coepetition through mutual dependence and asymmetries: A longitudinal study of a Norwegian R&D alliance. *Industrial Marketing Management*, 84, pp. 251-260. doi:10.1016/j.indmarman.2019.07.006

- James, D. (2005). Guilty through association: Brand association transfer to brand alliances. *Journal of Consumer Marketing*, 22(1), pp. 14-24. doi:10.1108/07363760510576518
- Kafi, F., & Fatemi Ghomi, S. M. T. (2014). A game-theoretic model to analyze value creation with simultaneous cooperation and competition of supply chain partners. *Mathematical Problems in Engineering*, 2014, 1–10. <http://dx.doi.org/10.1155/2014/754038>.
- Kananen, J. (2010). *Pk-yritysten kansainvälistyminen*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö. ISBN 978-951-830-179-3 nidottu
- Karhu, K. 2002. *Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja*. Helsinki: Edita Prima Oy. ISBN 951-37-3548-6 nidottu
- Keller, K. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), pp. 595-600. doi:10.1086/346254
- Kim, K. (2018). Coopetition: Complexity of cooperation and competition in dyadic and triadic relationships. *Organizational Dynamics*, doi:10.1016/j.orgdyn.2018.09.005
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. & Servais, P. 2007. Firms' degree of born- globalness, international entrepreneurial orientation and exporting performance. *Journal of world business* 42, 253–267. ISSN 1090-9516
- Lee, C. (2014). Is Co-Branding a Double-Edged Sword for Brand Partners? *European Research Studies*, 17(4), pp. 19-34. ISSN 108-2976
- Leeman J. (2010). *Export planning, a 10 –step approach*. Books on Demand, Düsseldorf. ISBN 3839137861, 9783839137864

- Lindström, T. & Polsa, P. (2016). Coopetition close to the customer — A case study of a small business network. *Industrial Marketing Management*, 53, pp. 207-215. doi:10.1016/j.indmarman.2015.06.005
- Liuhto, K. & Jumpponen, J. 2002. The internationalization process of the largest Baltic corporations. Teoksessa Larimo, J. (toim.) 2002. *Entry and Marketing strategies into and from Central and Eastern Europe*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 87, 316–343.
- Liu, Y., Luo, Y., Yang, P., & Maksimov, V. (2014). Typology and effects of co-opetition in buyer-supplier relationships: Evidence from the chinese home appliance industry. *Management and Organization Review*, 10(3), 439–465. <http://dx.doi.org/10.1111/more.12070>.
- Livmedelsföretagen (2020). Export. Noudettu 2020-03-09 osoitteesta <https://www.livsmedelsforetagen.se/vara-fokusomraden/export/>
- Luo, Y. (2008). Structuring interorganizational cooperation: The role of economic integration in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 29(6), 617–637.
- Mariani, M. M. (2016). Coordination in inter-network co-opetition: Evidence from the tourism sector. *Industrial Marketing Management*, 53, 103–123. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.015>.
- McCutchen WW Jr, Swamidass PM, Teng BS (2008) Strategic alliance termination and performance: the role of task complexity, nationality, and experience. *J High Tech Manag Res* 18(2):191–202
- Moberg & Palm (1995). Adina Letitia Negrusa teoksesta “The Romanian SME’s Difficulties in their Internationalisation Process”, 2009. Noudettu internetistä 2019-12-30

<https://www.coursehero.com/file/p3sbs1g/The-Six-Step-Model-must-be-followed-in-this-exact-order-1-Find-out-your-motives/>

Moreno, A. M. & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), pp. 507-528. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00238.x

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20-38. doi:10.2307/1252308

Möller, K. K. & Halinen, A. (1999). Business Relationships and Networks: : Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management*, 28(5), pp. 413-427. doi:10.1016/S0019-8501(99)00086-3

Navis, C., & Glynn, M. A. (2010). How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 439–471.

Palmer, A. (2000). Co-operation and competition: A Darwinian synthesis of relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), pp. 687-704. doi:10.1108/03090560010371564

Pathak, S. D., Wu, Z., & Johnston, D. (2014). Toward a structural view of co-opetition in supply networks. *Journal of Operations Management*, 32(5), 254–267. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.04.001>.

Pehkonen, E. 2000. *Vienti- ja tuontitoiminta*. Porvoo: WS Bookwell Oy. ISBN 951-0-24530-5 nidottu

Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurău, C. (2013). Coopetitive strategies in the ICT sector: Typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(1),

71–89.

Peng, T.-J. A., Pike, S., Yang, J. C.-H., & Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, 23(4), 532–560. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00781.x>.

Petter, R. R. H., Resende, L. M., de Andrade Júnior, P. P., & Horst, D. J. (2014). Systematic review: An analysis model for measuring the coopetitive performance in horizontal cooperation networks mapping the critical success factors and their variables. *Annals of Regional Science*, 53(1), 157–178. <http://dx.doi.org/10.1007/s00168-014-0622-4>.

Pohjanmaan Elintarvikeyritykset Kasvuun (2019). Noudettu 2019-11-13 osoitteesta <https://elintarvikekasvu.viexpo.fi>

Raatikainen, K. (2019). *Vientiprosessiopas: tarjouspyynnöstä tavarantoimituksiin*. Noudettu 2019-10-23: <http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/5F627F00-5578-48A4-A574-3D46B141933E/12568/VIENTIPROSESSIOPAS3.pdf>

Resende, L. M. M. d., Volski, I., Betim, L. M., Carvalho, G. D. G. d., Barros, R. d. & Senger, F. P. (2018). Critical success factors in coepetition: Evidence on a business network. *Industrial Marketing Management*, 68, pp. 177-187. doi:10.1016/j.indmarman.2017.10.013

Ritala, P. (2012). Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management*, 23(3), pp. 307-324. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x

- Ritala P, Hurmelinna-Laukkanen P (2013) Incremental and radical innovation in cooperation—the role of absorptive capacity and appropriability. *J Prod Innov Manag* 30(1):154–169
- Ritala, P. & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of cooperation strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), pp. 498-515. doi:10.1016/j.scaman.2014.05.002
- Rowley, J. (2002), "Using case studies in research", *Management Research News*, Vol. 25 No. 1, pp. 16-27. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/01409170210782990>
- Selin E. (2004). *Vientitoiminnan käsikirja*. Juva: WS Bookwell Oy. ISBN 951-885-237-5 sidottu
- Seyoum, B. (2014). *Export-import theory, practices, and procedures*. DOI 10.4324/9781315880860
- Simonin, B. L. & Ruth, J. A. (1998). Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 35(1), pp. 30-42. doi:10.2307/3151928
- Singh, A. K., & Shrivastava, R. L. (2013). Critical success factors of rice mills located in a cluster. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 616–633. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-12-2012-0136>.
- Suppilog (2017). Suppilog China vei suomalaiset brändit messuille Zhengzouhun ja Xí'aniin. Noudettu 2020-02-24 osoitteesta <https://www.suppilog.fi/suomalaiset-elintarvikebrandit-zhengzhoun-international-trade-fair-messuilla/>

- Taylor, S. J. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods*. Wiley. ISBN 1-118-76721-7
- Tidstrom, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261–271. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.001>.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. 1-2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 8. uudistettu painos. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vaarnas, M., Virtanen, J. & Hirvensalo, I. (2005). *Menestyjä kilpailee tiedolla: Markkinatieto kansainvälistymisen tukena* (3. uus. p.). Helsinki: Multikustannus. ISBN 952-468-074-2 nidottu
- Vahvaselkä, I. (2009). *Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi*. Helsinki: Edita. ISBN 978-951-37-5487-7 nidottu
- Vilkka, H., Saarela, M. & Eskola, J. (2018). Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. ISBN 978-952-451-516-0 EPUB
- Virtanen, H. (2009). Ensam är sällan stark - samarbete i exportringar. *Ekonomiska Samfundets Tidskrift*, 62(2), pp. 89-108. ISSN 0013-3183

- Welling, M. (2018). Kilpailijoiden välinen yhteistyö suomalaisessa pienpanimoliiketoiminnassa [Pro gradu-tutkielma, Jyväskylän yliopisto]. JYX. Noudettu 2019-12-12 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/57407>
- Wiener, M. & Saunders, C. (2014). Forced cooperation in IT multi-sourcing. *Journal of Strategic Information Systems*, 23(3), pp. 210-225. doi:10.1016/j.jsis.2014.08.001
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage. ISBN 0-8039-5662-2 sidottu
- Zineldin, M. & Dodourova, M. (2005). Motivation, achievements and failure of strategic alliances. *European Business Review*, 17(5), pp. 460-470. doi:10.1108/09555340510620357
- Äijö, T. (2008). *Kilpailukyky huippukuntoon: Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy*. Helsinki: WSOYpro. ISBN 978-951-0-33857-5 sidottu

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelun runko

- Kerro lyhyesti omasta taustastasi ja miten olet päätenyt yritykseen työskentelemään?
- Mitkä ovat työtehtäväsi yrityksessä?
- Kerro hieman perustietoa yrityksestä, esimerkiksi toimialasta ja liikevaihdosta?
- Millaista toimintaa yrityksellä on kotimaan markkinoilla?
- Mitkä koet suurimmiksi haasteiksi kotimaan markkinoilla menestymiseen?
- Onko yrityksen tai toimialan tulevaisuuden näkyvissä sellaisia seikkoja, joihin koette, että pitää erityisesti varautua?
- Mitkä toimivat viennin aloittamisen motivaattoreina yrityksessä?
- Millainen on ollut yrityksenne vientiprosessi? Millaista toimintaa teillä on kansainvälisillä markkinoilla tällä hetkellä?
- Mitkä koet suurimmiksi haasteiksi kansainvälisillä markkinoilla menestymiseen?
- Onko yritys tehnyt kotimaan markkinoilla tai kansainvälisillä markkinoilla kilpailijayhteistyötä jonkun toisen suomalaisen yrityksen kanssa? Esimerkiksi yhteisbrändäys tai yhteinen messupiste kansainvälisillä messuilla?
- Miten tärkeäksi koet kilpailijayhteistyön suomalaisten yritysten välillä?
- Miten paljon kilpailijayhteistyötä teette tällä hetkellä?
- Mitä mahdollisuuksia ja mitä uhkia näet kilpailijayhteistyössä vientimarkkinoinnissa omalta kannaltaan? Entä mitä etuja ja mitä haittoja?