



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sakari Luhtalampi

Markkinoille tulostrategia analyysi elektrolyyttijoumayritykselle

Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Tuotantotalouden maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö**

Tekijä:	Sakari Luhtalampi		
Tutkielman nimi:	Markkinoille tulostrategia analyysi elektrolyyttijoumayritykselle		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Tuotantotalous		
Työn ohjaaja:	Jouni Juntunen		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	62

TIIVISTELMÄ:

Markkinoille tulontutkiminen on yksi päätöksenteon tärkeimmistä välineistä, kun tarkoituksena on astua uusille markkinoille. Markkinoille tulontutkimisesta saadut tiedot ovat avainasemassa riskien vähentämisessä ja onnistuneen markkinoillepääsyn mahdollisuuksien lisäämisessä. Yritykset tutkivat uusille markkinoille tuloa jatkuvasti arvioimalla sen eri tekijöitä kuten mahdollisuuksia, markkinoiden kokoa, kilpailua, asiakkaita, sääntelyä ja kulttuurisia asioita. Markkinoille tulotutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on tunnistaa uusille markkinoille tuloon liittyvät mahdollisuudet ja riskit sekä laatia strategioita, joilla maksimoidaan onnistumisen mahdollisuudet.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on löytää elektrolyyttijouma yritykselle markkinoille tulostrategiaan vaikuttavat tekijät, jotka ovat keskeisessä asemassa yrityksen markkinoille tulossa. Tämän lisäksi pyritään löytämään myös vahvuuksia yrityksen alkuvaiheen toimimiseen uusilla markkinoilla. Tutkimuksen tavoite pyritään saavuttamaan tutkimuskysymyksen ja tarkentavan tutkimuskysymyksen avulla: Miten yritys voi asemoitua kilpailukykyisesti lisäarvinnemarkkinoilla markkinoille tulovaiheessa ja mitkä ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen markkinoille tulossa.

Tutkimusmenetelmänä hyödynnetään monimenetelmällistä tutkimusta. Kirjallisuuskatsaus on kolmiosainen, jossa ensimmäisessä osiossa keskitytään urheiluravinne markkinaan. Toisessa osiossa perehdytään markkinoille tulostrategiaan, sekä sen keskeisiin teorioihin ja markkinoille tulon ajankohdan vaikutuksiin. Kolmannessa osiossa keskitytään markkinoille tuloa koskevaan päätöksen tekoon ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

Empiirisen osuuden aineisto kerättiin haastattelemalla yrityksen toista perustajaa. Aineistoa lähdettiin tutkimaan desk researchin avulla, jossa kyseisen yrityksen toimintamalleja verrattiin vastaavanlaisiin yrityksiin, sekä pyrittiin löytämään vaihtoehtoisia toimintamalleja. Näiden pohjalta saatiin ehdotuksia, joita kävimme läpi co-creation osiossa. Yrityksen keskeisempiä strategioita verrattiin kirjallisuuskatsauksen teorioihin ja strategioihin. Empiirisessä tutkimuksessa selvennettiin, minkälaisia strategioita ja toimintatapoja suositellaan.

Tutkimuksen tuloksissa selvisi minkälaisiin asioihin yrityksen tulisi kiinnittää huomiota markkinoille tulossa. Tuloksissa esitellään myös yrityksen kriittisimmät menestystekijät, joiden avulla voidaan rakentaa kestävä perusta markkinoille tulostrategialle ja kasvulle. Näiden pohjalta pystyttiin osoittamaan suosituksia markkinoille tuloon liittyen. Tutkimuksen lopussa arvioitiin tutkimuksen rajoitteita sekä jatkotutkimusehdotuksia.

AVAINSANAT: markkinoille tulo, markkinoille tulostrategia, strategia analyysi, urheiluravinne markkinat, yrityksen markkinoille tulostrategia

UNIVERSITY OF VAASA**School of Technology and Innovations**

Author: Sakari Luhtalampi
Title of the Thesis: Market entry strategy analysis for a electrolyte drink company
Degree: Master of Science in Economics and Business Administration
Programme: Industrial Management
Supervisor: Jouni Juntunen
Year: 2025 **Pages:** 62

ABSTRACT:

Market entry research is one of the most important decision-making tools when it comes to entering new markets. The information gained from market entry research is key to reducing risks and increasing the chances of successful market entry. Entering a new market is an ongoing process for companies to assess various factors such as opportunities, market size, competition, customers, regulation and cultural issues. The primary objective of market entry research is to identify the opportunities and risks associated with new market entry and to develop strategies to maximise the chances of success.

The objective of this thesis is to identify the factors that are key to the market entry strategy of an electrolyte beverage company. In addition to this, it also aims to find strengths for the company's early entry into a new market. The objective of the study is to achieve the research objective through a research question and a specific research question: How can a company position itself competitively in the market for sports nutrient during the entry phase and what are the key factors for the company's market entry.

The research method used is multimethod research. The literature review is divided into three sections, the first one focuses on the sports nutrition market. The second section explores the market entry strategy, including its key theories and the effects of the timing of entry. The third section focuses on the decision to enter the market and the factors influencing it.

The data for the empirical part was collected by interviewing one of the founders of the company. The data was explored through desk research, comparing the firm's practices with those of similar firms and seeking to identify alternative practices. This led to suggestions which we discussed in the co-creation section. The company's key strategies were compared with the theories and strategies from the literature review. The empirical study clarified which strategies and approaches are recommended.

The results of the study clarified the issues that a company should pay attention to when entering the market. The results also outline the most critical success factors for a company to build a sustainable foundation for its market entry strategy and growth. These were used as a basis to identify recommendations for market entry. The study concluded with an assessment of the limitations of the study and recommendations for further research.

KEYWORDS: market entry, market entry phase, strategy analysis, sports nutrient, company's market entry strategy

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuskysymys, tausta ja tavoitteet	8
1.2	Tutkielman rakenne	8
2	Kirjallisuuskatsaus	10
2.1	Urheiluravinne markkinat	10
2.2	Markkinoille tulostrategia	13
2.2.1	Markkinoille tuloteoriat	15
2.2.2	Markkinoille tulon ajankohta	19
2.3	Markkinoille tuloa koskeviin päätöksiin vaikuttavat tekijät	22
2.4	Yhteenveto	25
3	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	27
3.1	Yritys ja toimiala	27
3.2	Tutkimuksen lähestymistapa	27
3.3	Metodit	28
3.3.1	Datan keruu	29
3.3.2	Desk research	29
3.3.3	Co-creation	30
3.3.4	Tulosten analysointi	30
4	Tulokset	31
4.1	Haastattelun tulokset	31
4.2	Desk research tulokset	39
4.3	Co-creation	44
4.4	Menetelmien soveltuvuus	46
4.4.1	Kotimaan markkinoille tulo strategia	47
4.4.2	Pitkän aikavälin suunnitelmat ja suositukset	49
4.4.3	Kriittiset menestystekijät	50
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	51
5.1	Keskeisimmät havainnot	51

5.2	Rajoitukset ja ehdotukset tulevaa tutkimusta varten	52
	Lähteet	54
	Liitteet	62
	Liite 1. Haastattelu kysymykset	62

Kuviot

Kuvio 1 Maailmanlaajuinen urheiluravinteiden myynti kategorioittain (2016) (Arenas-Jal ja muut, 2019, s.2414)	12
Kuvio 2 Brändin markkina statuksen vaikutus sen asiakkaiden mieltymyksiin (Niedrich & Swain, 2003).	21
Kuvio 3 Tuotteen käyttöönotto (Sarasvathy, 2003)	23

1 Johdanto

SIS International market research (2023) kertoo, että markkinoille tulontutkiminen on yksi päätöksenteon tärkeimmistä välineistä, kun tarkoituksena on astua uusille markkinoille. Se on elintärkeä työkalu yrityksille, jotka haluavat päästä uusille markkinoille, olipa kyse sitten paikallisesta yrityksestä, joka pyrkii valtakunnalliseksi tai valtakunnallisesta yrityksestä, joka suunnittelee maailmanlaajuisia toimintaa. Markkinoille tulontutkimisesta saadut tiedot ovat avainasemassa riskien vähentämisessä ja onnistuneen markkinoillepääsyn mahdollisuuksien lisäämisessä. Yritykset tutkivat uusille markkinoille tuloa jatkuvasti arvioimalla sen eri tekijöitä kuten mahdollisuuksia, markkinoiden kokoa, kilpailua, asiakkaita, sääntelyä ja kulttuurisia asioita. Markkinoille tulotutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on tunnistaa uusille markkinoille tuloon liittyvät mahdollisuudet ja riskit sekä laatia strategioita, joilla maksimoidaan onnistumisen mahdollisuudet.

SIS International market researchin (2023) mukaan yksi markkinoille tulotutkimuksen tärkeimmistä tehtävistä on riskien vähentäminen. Uusille markkinoille tulo on täynnä epävarmuustekijöitä ja mahdollisia sudenkuoppia yritykselle. Perusteellisen tutkimuksen avulla yritykset voivat ennakoida ja valmistautua haasteisiin ja täten vähentää kalliiden virheiden todennäköisyyttä. Tutkiminen auttaa myös tutustumaan markkinapotentiaalin lisäksi markkinoille tulon esteisiin. Lisäksi se auttaa räätälöimään tuotteita tai palveluja vastaamaan uusien markkinoiden tarpeita ja mieltymyksiä, joka parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä. Markkinoille tuloa tutkimalla yrityksen on helpompi kohdentaa resurssiaan tehokkaammin. Olivatpa resurssit sitten taloudellisia, inhimillisiä tai teknologisia se varmistaa, että ponnistelut keskitetään sinne, missä ne todennäköisimmin tuottavat tuloksia. Tämä resurssien strateginen kohdentaminen on ratkaisevan tärkeää kilpailuedun saavuttamiseksi uusilla markkinoilla.

Kaiken kaikkiaan markkinoille tulontutkimisen merkitys on siinä, että se pystyy tarjoamaan yrityksille kriittisiä näkemyksiä ja arvokasta tietoa, jotka avaavat tietä onnistuneelle markkinoille tulolle (SIS International market research, 2023).

1.1 Tutkimuskysymys, tausta ja tavoitteet

Tutkimuskysymys:

Miten yritys voi asemoitua kilpailukykyisesti lisäravinnemarkkinoilla markkinoille tulovaiheessa?

Tarkentava tutkimuskysymys:

Mitkä ovat keskeisiä tekijöitä yritykselle markkinoille tulossa?

Tarkastelemalla näitä kysymyksiä, pyritään löytämään strategiaan vaikuttavat tekijät, jotka ovat keskeisessä asemassa yrityksen markkinoille tulossa. Lisäksi pyritään löytämään yrityksen toiminnasta vahvuudet, joita kannattaa hyödyntää alkuvaiheessa. Markkinoille tuloon vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää useista syistä. Uuteen yritykseen liittyy aina taloudellisia investointeja ja merkittäviä riskejä. Jotta yrityksen toiminta voidaan saada alusta alkaen vakaalle pohjalle, tulee tunnistaa strategiaan vaikuttavia avaintekijöitä jo ennen markkinoille siirtymistä. Lisäksi yrittäjät voivat hyödyntää järkevimpiä strategisia ratkaisuja, sekä lieventämään mahdollisia riskejä. Tästä tutkimuksesta saatuja tietoja voivat hyödyntää myös muut toimijat markkinoille tulovaiheessaan. Tutkimus täydentää markkinoille tuloa koskevia näkemyksiä ja tarjoaa tietämystä asiaan perehtyville toimijoille.

1.2 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma on jäsennelty useaan lukuun, jotta aiheeseen voidaan perehtyä kattavasti. Luvussa 2 esitetään kirjallisuuskatsaus, jossa esitellään olemassa olevia teorioita, malleja ja empiirisiä tutkimuksia, jotka liittyvät markkinoille tuloon ja strategioihin. Luvussa 3 esitellään tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja selitetään tutkimuksen lähestymistapa, tiedonkeruu ja muut menetelmät. Luvussa esitellään

myös yritys ja sen toimiala. Luvussa 4 esitellään tulokset jokaisen metodin käytöstä, sekä soveltuvuus. Lopuksi luvussa 5 tehdään yhteenveto keskeisistä tuloksista, pohditaan niiden vaikutuksia ja ehdotetaan jatkotutkimusehdotuksia. Tämän tutkimuksen avulla on tarkoitus edistää markkinoille tulo strategian löytämistä, tarjota siihen liittyen arvokkaita suosituksia ja edistää tutkimusta aiheesta. Tutkimuksen tavoitteena on tarjota arvokasta tietoa, joka tarjoaa markkinoille tulostrategiaan keskeisimpiä teemoja, joita voidaan hyödyntää yrityksen markkinoille tulossa.

2 Kirjallisuuskatsaus

Tässä luvussa tutkimusta esitellään ja analysoidaan olemassa olevaa kirjallisuutta ja tutkimuksia. Kirjallisuuskatsaus keskittyy pääpainoisesti markkinoille tulostrategiaan, käsitellen myös eri teorioita ja markkinoille tuloa koskeviin päätöksiin vaikuttaviin tekijöihin. Aiheen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen tueksi osiossa tarjotaan yleinen johdanto urheiluravinne markkinoihin. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on rakentaa taustaa tutkimuksen empiiristä osiota varten.

2.1 Urheiluravinne markkinat

Ihmiset ympäri maailmaa ovat entistä tietoisempia terveellisemmistä elämäntavoista ja tunnistavat paremmin omat tarpeensa ja ennakoivat toimet hyvinvoinnin parantamiseksi ja sairauksien ehkäisemiseksi. Kun kuluttajat ovat alkaneet valveutumaan hyvinvoinnin tärkeydestä, se on vaikuttanut myös markkinoihin. Urheiluravitsemus on ollut yksi nopeimmin kasvavista toimialoista kuluttajien terveys kategoriassa jo monena vuonna ja sen kasvun ei odoteta hidastuvan lähiaikoina (Arenas-Jal ja muut, 2019).

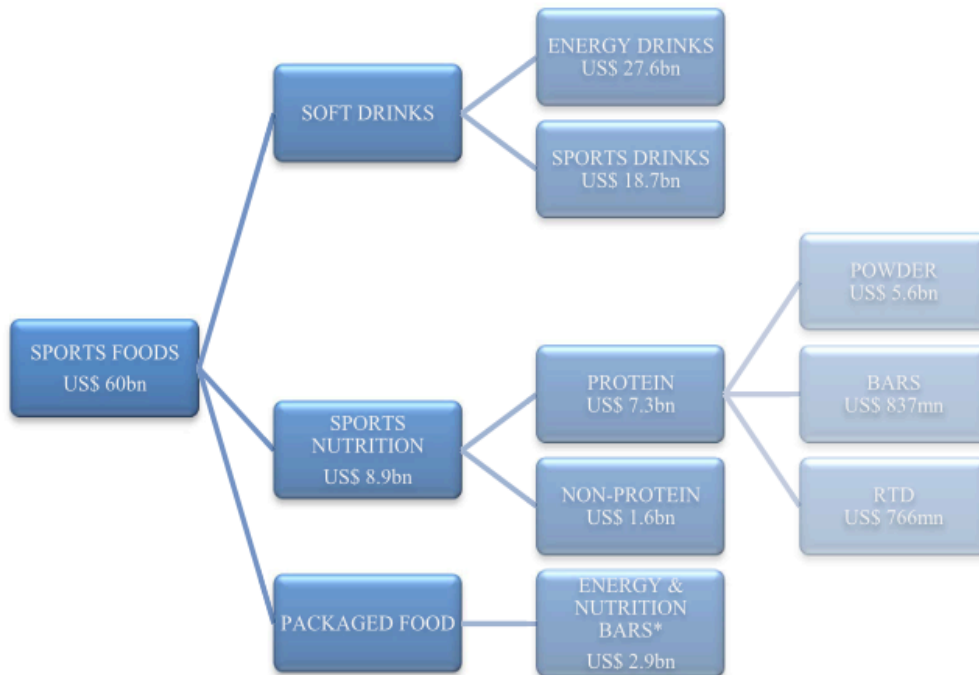
Kuluttajista on tulossa eräänlaisia aktivisteja, koska heillä on internetin ja sosiaalisen median ansiosta kasvavaa tietoisuutta globaaleista kysymyksistä. Se kuitenkin antaa heille samalla myös paljon valtaa, sillä he voivat lobata näitä asioita ja vaatia muutosta. Kuluttajien mielipiteillä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia ja heidän kulutusvalinnoillaan voidaan vaikuttaa (Labrecque ja muut, 2013). Huoli esimerkiksi ilmastonmuutoksesta ja terveydestä on levinnyt laajasti kuluttajien keskuudessa, erityisesti nuoremman väestön, joka on aktiivisempaa internetissä, ovat tietoisempia puhtaista elämäntavoista ja seuraavat trendejä. Puhtaasti elävillä ihmisillä on usein vahvat uskomukset ja ihanteet, ja he omaksuvat tasapainoisen ja terveellisemmän elämäntavan vähentääkseen haittoja itselleen ja ympäristölleen. Tämän lisäksi he osaavat vaatia suurempaa läpinäkyvyyttä, kestävyyttä ja sosiaalista vastuuta (Kang & Hustvedt, 2014). Tämä voidaan todeta

esimerkiksi erilaisista sosiaalisessa mediassa levinneistä trendeistä, jotka ovat sitä kautta saavuttaneet suuren suosion ja saaneet ihmisiä ympäri maailmaa mukaan trendiin ja levittämään sen sanomaa.

Tietoisuus puhtaista ja terveistä elämäntavoista on lisääntynyt ja ihmiset omaksuvat yhä enemmän aktiivisempaa elämäntapaa ympäri maailmaa. Tämä näkyy urheilun ja erilaisten kestävyysharrastusten lisääntymisenä (Arenas-Jal ja muut, 2019). Koska on tieteellistä näyttöä, että urheiluravinteet parantavat urheilusuoritusta ja palautumista, yhä useammat ihmiset tietävät näiden valmisteiden hyödyt ja ovat alkaneet omaksumaan erilaisia valmisteita omassa harjoittelussa ja urheilusuorituksissaan (Maughan & Shirreffs, 2012). Aikaisemmin urheiluravinnevalmisteita käyttivät lähinnä huippu-urheilijat ja tavoitteellisesti paljon harjoittelevat ihmiset. Kasvanut tietoisuus ja halu nopeampaan kehittymiseen on kuitenkin laajentanut kuluttajakuntaa ja lisännyt kiinnostusta myös muiden kuluttajien keskuudessa erityisesti 2000-luvulla. Niin sanotut satunnaiskäyttäjät ovat kasvattaneet markkinoita huomattavasti (Spano & Antonio, 2008). Tästä syystä erilaisia urheiluravinnetuotteita on nykyään runsaasti ja niitä on saatavilla monista eri paikoista ihan ruokakaupoista alkaen.

Urheiluravinne markkinat olivat vuonna 2013 arvoltaan 8,8 miljardia Yhdysvaltain dollaria ja Markkinat, johon kuuluivat myös näiden lisäksi proteiinilisät, sekä urheilu- ja energiajuomat olivat samana vuonna arvoltaan 60 miljardia dollaria. Vaikka urheiluravinne markkinat ovat olleet tasaisesti kasvussa viimeisen vuosikymmenen aikana, useat markkinatutkimukset ennustavat näille edelleen pysyvää globaalia kasvua tulevina vuosina (Arenas-Jal ja muut, 2019).

Global sports foods sales by categories (2016)



Kuvio 1 Maailmanlaajuinen urheiluravinteiden myynti kategorioittain (2016) (Arenas-Jal ja muut, 2019, s.2414)

Urheilujuomien odotetaan kasvattavan suosiotaan entisestään tulevien vuosien aikana. Urheilujuomat, mukaan lukien jauhemaiset tuotteet, joita sekoitetaan veteen nesteyttämään ovat jo nyt erittäin suosittuja. Tämä havainnollistuu niiden suurena osuutena urheiluravinteiden myyntiä (Kuvio 1). Kasvua voidaan odottaa, sillä kuluttajat ovat entistä tietoisempia hiilihydraatteja, mineraaleja ja elektrolyyttejä sisältävien juomien käyttötarkoituksista ja hyödyistä. Aktiivisella ja urheilevalla ihmisellä on entistä suurempi tarve hiilihydraateille ja elektrolyyteille, ja ilman niiden riittävää saantia suorituskyky urheilusuorituksen aikana heikkenee nopeammin (Williams & Rollo, 2015). Elektrolyyttejä ja glukoosia sisältävät juomat ylläpitävät veren glukoosipitoisuutta ja täten estävät nestehukkaa ja viivästyttävät väsymistä. Elektrolyyttejä suositellaan etenkin kestävyysliikunnan aikana, sillä ne lieventävät lihasvaurioiden syntymistä (Rodriguez ja muut, 2009). Urheilujuomat keskittyvät pääasiassa nesteytyksen optimointiin ennen fyysistä aktiivisuutta, sen aikana tai sen jälkeen. Nestetasapainon ylläpitäminen on yksi tehokkaimmista tavoista ylläpitää suorituskykyä, sillä se heikkenee

huomattavasti hikoilun takia (Maughan & Shirreffs, 2012). Tästä syystä esimerkiksi ammatti urheilijat nesteyttävät usein juomalla urheilujuomaa suorituksensa aikana.

2.2 Markkinoille tulostrategia

Asianmukaisen markkinoille tulostrategian valinnalla voi olla merkittäviä ja kauaskantoisia vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn ja selviytymiseen liittyen (Ekeledo & Sivakumar, 2004).

Andersen (1997) kertoo, että markkinoille tuloa konseptina on vaikea määritellä kokonaisvaltaisesti ja tutkijat ovat erimielisiä sen määritelmästä. Yleisesti määritellessä markkinoille tuloa, se sekoitetaan kansainvälistymiseen. Kansainvälistyminen ja markkinoille tulo kyllä liittyvätkin läheisesti toisiinsa. Andersen (1997) viittaa Calofin ja Beamishin (1995) kansainvälisille markkinoille tulomääritelmään: ”Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritysten toiminta mukautetaan vastaamaan uusia markkinoita”, joka pitää sisällään markkinoille tulon strategian ja kansainvälisten markkinoiden valinnan. Agarwal ja Ramaswami (1992) taas selittävät markkinoille tuloa normatiivisen päätöksentekoteorian mukaan, jossa markkinoille tulon valinnan pitäisi perustua riskien ja tuottojen väliseen kompromissiin. Yrityksen odotetaan valitsevan sellainen strategia, joka tarjoaa suurimman mahdollisen tuoton pienimmällä mahdollisella riskillä. Nämä määritelmät määrittelevät markkinoille tuloa hieman erilaisista näkökulmista. Tästä voidaan myös todeta, että käsitteen määrittely ei ole niin yksiselitteistä.

Strategia käsitteenä kertoo yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmista ja visiosta, ja sellaisien toimien toteuttamisesta, joilla näihin tavoitteisiin päästään. Markkinoille tulostrategialla pyritään nimensä mukaan erityisesti onnistuneeseen markkinoille tuloon ja saavuttamaan tietty osuus uusista markkinoista. Kun yritys tulee markkinoille, sen on otettava huomioon useita eri aspekteja, jotka voivat vaikuttaa tilanteeseen ja päätöksentekoon (Zachary ja muut, 2015).

Agarwal ja Ramaswami (1992) osoittavat, että markkinoille tuloa koskevat teorit liittyvät pääasiassa tuotanto- ja valmistusteollisuuteen, mutta ovat silti sovellettavissa myös muille aloille. He itse tarkastelevat leasing-alaa ja havainnoivat markkinoille tulon valintaperusteita sekä sijoittajan että yrityksen itsensä näkökulmasta (Agarwal & Ramaswami, 1992). He väittävät myös, että markkinoille tulon valintaan vaikuttavat keskeisesti kolme tekijää: omistus, sijainti ja sisäistäminen.

Omistus on etuna yrityksen koon ja sen omaavan kokemuksen kannalta, eli sen suhteen millaisia resursseja yrityksellä on uusille markkinoille tuloa varten sekä taloudellisesti että kyvykkyyksien osalta (Agarwal & Ramaswami, 1992). He mainitsevat kyvykkyyksien osalta kokemuksen aiemmista markkinoille tuloista, kyvyn kehittää tuotteita ja palveluja, sekä sopeutumiskyvyn.

Sijaintipaikka tarjoaa etua kulttuurisen sopivuuden kannalta. Jos sijaintipaikka on houkutteleva markkinapotentiaalin tai sen tuttuuden vuoksi, se vaikuttaa markkinoille tuloa koskevaan päätökseen (Agarwal & Ramaswami, 1992).

Sisäistämisen etu on kyky sisäiseen kehitykseen verrattuna ulkoisiin voimiin (Agarwal & Ramaswami, 1992). Toisin sanoen, kuinka paljon yritys on valmis sopeutumaan ja keskittymään markkinoiden vaatimukseen, vai haluaako se sen sijaan luottaa sisäiseen kehitykseen. Kun tarkastellaan näitä kolmea tekijää, ne kaikki vaikuttavat markkinoillepääsyä koskevaan päätökseen markkinoille tulostrategian osalta.

Zachary ja muut (2015) kertovat että yrityksillä, joilla on kyky kehittyä etenkin sisäisesti ja myös ulkoisesti, on suuremmat todennäköisyydet menestyä markkinoilla. Eli jos yrityksellä on sisäinen kehittämisprosessi käynnissä tullessaan uusille markkinoille, se todennäköisesti pystyy omaksumaankin uusiin markkinoihin tarvittavat asiat helpommin, jolloin markkinoille tulo on menestyksekkäämpää. Vastakohtana tähän, jos yrityksellä on vakiintuneet prosessit, joilla se on toiminut aikaisemmin ja jäykempi suhtautuminen

muutoksiin, on epätodennäköisempää, että se pystyy mukautumaan menestyksekkäästi uusiin markkinoihin ja sen tarpeisiin (Zachary ja muut, 2015). Tämä voidaan myös ajatella yrityksen ketteryytenä. Usein pienemmillä ja vähemmän byrokraattisilla yrityksillä on mahdollisuus reagoida nopeammin ilmaantuviin muutoksiin, kun taas suuremmilla ja byrokraattisemmilla toimijoilla, joilla päätökset kulkevat monen eri portaan kautta, joka vie aikaa.

2.2.1 Markkinoille tuloteoriat

Perinteiset markkinoille tuloa käsittelevät teoriat liittyvät pääasiallisesti yrityksen laajenemiseen kansainvälisille markkinoille. Näitä teorioita pystytään kuitenkin hyödyntämään myös uusien markkinoiden saavuttamisessa. Markkinoille tulo on tärkeä kysymys ja siihen liittyen on kehitetty monia eri teorioita ja malleja. Seuraavaksi esittelen viisi erilaista, mutta keskeistä teoriaa, joita on sovellettu laajasti.

The Ownership, Location and Internalization model (OLI) (Dunning, 1977).

Dunning (1977) esitteli Ownership, Location and Internalization mallin (OLI) Tukholmassa pidetyssä Nobel-symposiumissa, jonka aiheena oli "Taloudellisen toiminnan kansainvälinen jakautuminen" ja jonka tarkoituksena oli tunnistaa ja arvioida tekijöitä, jotka vaikuttavat sekä ulkomaisen tuotannon alkutaipaleeseen että sen kasvuun. Seuraavina vuosikymmeninä Dunning kehitti vielä malliaan. OLI-teorian mukaan markkinoille tuloa koskevat päätökset määräytyvät yritysten havaitsemien kolmen etulyöntiaseman perusteella:

1. omistajuuteen liittyvät edut eli edut, jotka ovat ominaisia omistajan luonteelle ja kansallisuudelle.
2. sisäistämisedut eli edut, jotka johtuvat omistusetujen siirtämisestä yli kansallisten rajojen oman organisaation sisällä.

3. sijaintiedut, jotka johtuvat siitä, että eri paikoissa on erilaiset tuloihin ja tuotantokustannuksiin vaikuttavat lähteet, instituutiot ja säännökset.

Mitä enemmän etuja yrityksellä on, sitä paremmalla todennäköisyydellä uusille markkinoille tulo onnistuu. (Dunning, 1977;2000)

The Transaction Cost Economics (TCE) theory (Williamson, 1981;2010)

The Transaction Cost Economics (TCE) teoria juurtaa vuoteen 1937, jolloin Ronald Coase esitti ajatuksen transaktiokustannuksista teoksessaan *"The Nature of the Firm"*. Myöhemmin Williamson (1981; 2010) on kehittänyt teoriaa paljon pidemmälle.

TCE on teoreettinen viitekehys, jossa keskitytään transaktioon fundamentaalisenä yksikkönä taloudellisen organisaation ymmärtämisessä. Tämä Williamsonin (1981; 2010) kehittämä teoria kertoo siitä, miten yritykset ja markkinat organisoivat taloudellista toimintaa. Teoriaa voidaan hyödyntää markkinoille tulossa kustannusten minimoimisessa, sekä välttää liian suuria riskejä ja tappioita. Teoria on yksi taloustieteen laajimpia viitekehyksiä (Williamson, 1981).

Resource-Based View (RBV) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Wernerfelt (1984) loi alun perin Resource-Based View (RBV) mallin, jota Barney (1991) myöhemmin kehitti. Se on strategisen johtamisen lähestymistapa, jossa keskitytään analysoimaan yrityksiä niiden sisäisten resurssien eikä niinkään niiden tuotteiden tai markkina-aseman näkökulmasta. Tässä mallissa korostetaan yrityksen ainutlaatuisten resurssien ja kyvykkyyksien merkitystä kilpailuedun ja suorituskyvyn ensisijaisina tekijöinä.

Barneyn (1991) mukaan yrityksen resursseilla, joilla on potentiaalia luoda pysyvää kilpailuetua, on neljä keskeistä ominaisuutta:

Arvo: Resurssin on oltava arvokas yritykselle.

Harvinaisuus: Sen on oltava harvinainen kilpailijoiden keskuudessa.

Jäljitettävyyden: Muiden yritysten on vaikea jäljitellä sitä.

Korvattavuus: Resurssille ei pitäisi olla vastaavia korvaavia tuotteita.

Wernerfeltin (1984) mukaan keskeisimpiä käsitteitä RBV mallissa ovat:

Resurssiaseman este: Tämä käsite vastaa perinteisen strategisen analyysin markkinoille tulon esteitä. Sen mukaan yritykset voivat luoda resurssiasemaansa perustuvia esteitä, jotka vaikeuttavat kilpailijoiden menestyksen jäljittelyä.

Resurssi-tuote-matriisit: Nämä ovat analyysivälineitä, joiden tarkoituksena on auttaa yrityksiä tunnistamaan uusia strategisia mahdollisuuksia tarkastelemalla niiden resurssien ja tuotteiden välistä suhdetta.

Resurssien heterogeenisuus ja niiden kestävyys: RBV-mallissa oletetaan, että strategiset voimavarat eivät jakaudu tasaisesti eri yritysten kesken ja että nämä erot pysyvät ajan mittaan. Tämä heterogeenisuus on kilpailuedun perusta.

RBV mallia on sovellettu laajasti ja se on keskeinen etenkin strategisessa johtamisessa.

The Organization Capacity model (OC) (Aulakh & Kotabe, 1997).

Aulakh ja Kotabe (1997) kehittivät organisaatiokapasiteettimallin (OC), joka perustuu organisaatioteoriaan. Siinä yritys nähdään kyvykkyyksien ja tiedon kautta, jossa yksilölliset taidot, organisaatio ja teknologia toimivat hyvin yhdessä. Mallissa väitetään,

että markkinoille tuloa koskeva päätös, liittyy kyvykkyyksiin ja se voidaan tehdä yrityksen kyvykkyyksien käyttöönottoon ja kehittämiseen liittyvien näkökulmien ohjaaman laskentatavan mukaisesti. Tällöin koko organisaation kapasiteetti otetaan huomioon markkinoille tulon valintaa koskevassa päätöksenteossa. Myös ympäristö ja ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa organisaatioon, etenkin tällöin toimintakyvyn ymmärtäminen ja kehittäminen on olennaista.

The Dynamic Capabilities (Teece ja muut, 1997).

The Dynamic Capabilities (Kyvykkyyšnäkökulma) teoria on Teecen ja Pisanon (1997) kehittämä teoria, jota sovelletaan markkinoille tulossa. Tässä teoriassa keskitytään yrityksen sisäisiin kyvykkyyksiin. Teoriassa korostetaan, että yrityksen kyky tulla uusille markkinoille ei määräydy ainoastaan ulkoisista markkinaolosuhteista, vaan myös sisäisten resurssien, taitojen ja kyvykkyyksien perusteella. Tämä perustuu ajatukseen, että yrityksen menestys tulla uusille markkinoille ja kilpailla siellä, riippuu suurelta osin sen olemassa olevasta osaamisesta, kuten tiedosta, teknologiasta, johtamistaidoista ja muista resursseista, joita se voi hyödyntää markkinoilla.

The Dynamic Capabilities teorian mukaan yrityksillä on arvokkaita sisäisiä resursseja, joiden avulla voidaan luoda kilpailuetua uusille markkinoille tullessa. Näihin resursseihin voidaan tukeutua sopeutuakseen ja menestyäkseen uudessa ympäristössä. Käsite dynamic capabilities viittaa yrityksen kykyyn integroitua, rakentaa ja muokata sisäistä ja ulkoista osaamista nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Tätä kykyä voidaan hyödyntää uusilla markkinoilla mukauttamalla strategiaansa, innovoida ja ohjata olemassa olevat kyvykkyytensä uusien markkinoiden vaatimuksiin (Teece, 1997;2009).

Markkinoille tulon valintaa on kuitenkin selitetty useilla eri malleilla ja teorioilla. Anderson ja Gatignon (1986) kehittivät Transaction Cost Analysis mallin (TCA), joka perustuu transaktiokustannuksiin. Root (1994) kehitti Decision Making Process mallin

(DMP). Sen mukaan markkinoille tulon valintaa olisi käsiteltävä monivaiheisena päätöksentekoprosessina. Johanson ja Paul (1975) kehittivät Stage of Development mallin (SD), joka tunnetaan myös nimellä U-malli. Tämän mallin mukaan kansainvälistyminen on pitkä ja hidas prosessi ja siinä ovat keskiössä maantieteellinen laajentuminen ja sitoutuminen. Alkuperäistä lähestymistapaa kehitti ja sovelsi Brooke (1986) selittääkseen markkinoillepääsyä koskevia päätöksiä, jotka ovat riippuvaisia yrityksen kehitysvaiheesta. Youngin (1989) mukaan alkuperäinen malli oli kuitenkin puuttellinen.

Koska on olemassa useita eri markkinoille tulo teorioita, ne voidaan ryhmitellä eri mittareiden mukaan. Suurin osa nykyisistä markkinoille tuloa ja markkinoille tulotapoja koskevista tutkimuksista kamppailee sen kanssa, mikä on oikea laajuus, josta markkinoille tulotapoja tarkastellaan (Shaver, 2013). Shaver (2013) väittää, että tämä eri luokkien laajuus ja rajoittaminen on akateemisen kysymyksen sijaan vain tutkijan valinta. Shaver (2013) tarkastelee provokatiivisesti kysymystä markkinoille tulon teorioista jo yli kahdeksan vuotta sitten itsestään selvällä otsikolla: "Do we really need more entry mode studies?". Artikkelissa väitetään, että markkinoille tulon tapoja on tutkittu perusteellisesti ja tärkeimmät tavat on jo löydetty ja luokiteltu. Markkinoille tulon teorioista ja toimintatavoista voidaan siis todeta, että alun perin edellisellä vuosituhanella laaditut toimintatavat ovat edelleen sovellettavissa ja laajalti käytössä.

2.2.2 Markkinoille tulon ajankohta

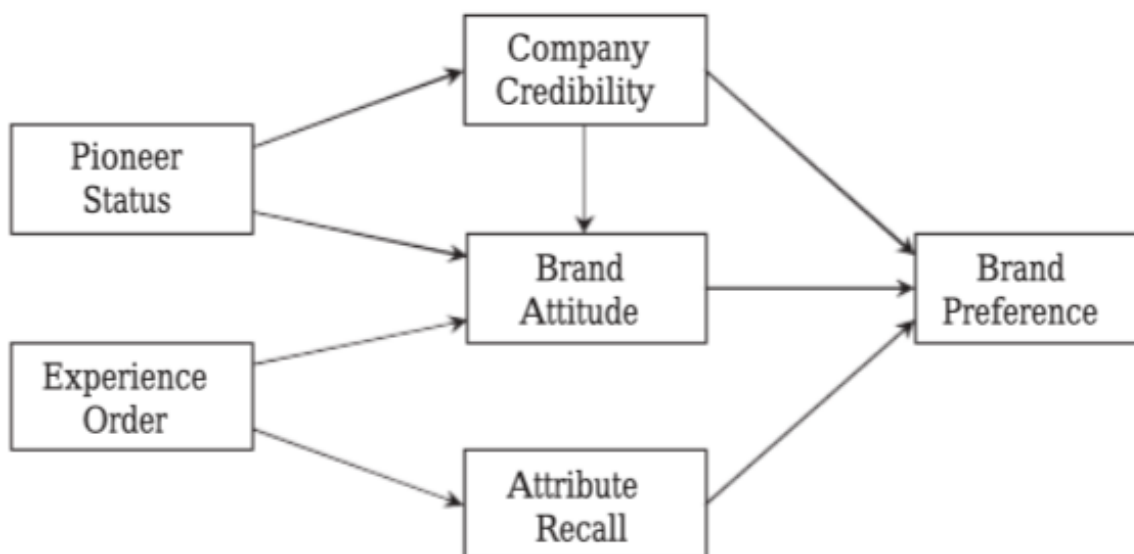
Markkinoille tuloa koskeva päätös, joka on kriittinen yritysten selviytymisen, kasvun ja markkinoiden kehittymisen kannalta, on ollut tutkimuskohteena jo vuosikymmeniä (Zachary ja muut, 2015). Käsite first mover advantage (FMA) perustuu siihen, että tapahtuvan markkinoille tulon esteet asetetaan ja tuoteominaisuudet määritellään ensin, esittivät Lieberman ja Montgomery (1988) teoksessaan. Lisäksi he kertovat, että on keskusteltu ensimmäisen toimijan haitoista, jotka johtuvat luontaisesta riskistä, suuresta epäonnistumisasteesta ja uusien tuotteiden korkeista kehityskustannuksista, sekä

myöhemmän toimijan eduista, jotka keskittyvät kustannuksiin, jakeluun ja asiakassuhteisiin.

Markkinoille tulostrategiatutkimusten yleisten havaintojen mukaan aikaisin markkinoille lähteneet yritykset ovat usein edullisessa asemassa markkinoilla, mutta markkinoille tulojärjestyksen vaikutukset suorituskykyyn vähenevät ajan myötä, kun uudemmat kilpailijat saavat vakiinnutettua asemaansa (Lieberman & Montgomery, 2013). Joitakin pulmia tuskin pystytään kuitenkaan ratkaisemaan kokonaan, kuten täsmällisten markkinoiden ja FMA:n määrittelyä, edun mittaamista sopivilla mittareilla ja edun kestävyyttä (Lieberman ja Montgomery, 2013). Lisäksi markkinoille tulostrategian täydellisen ymmärtämisen kannalta olisi otettava huomioon useita eri tekijöitä, kuten milloin markkinoille tulo tapahtuu, miten markkinoille tulo tapahtuu, missä markkinoille tulo tapahtuu, keitä toimijoita siihen osallistuu ja minkä tyyppinen markkinoille tulo tapahtuu markkinoiden ja toimialan yhteydessä (Zachary ja muut, 2015).

Markkinoille tulon ajankohtaa koskevia päätöksiä käsitellään tulojärjestyksen ja ajoituksen yhteydessä. Lieberman ja Montgomery (1988) aloittivat FMA:n teorian käsittelyn, jonka myötä markkinoille tulon ajoitusta koskevissa tutkimuksissa on keskitytty markkinoille tulijoiden tulojärjestyksestä riippuviin etuihin ja haittoihin (Lieberman & Montgomery, 1988; Shamsie ja muut, 2003). Ensimmäisenä markkinoille tulleella voi olla etuna esteiden asettaminen tuleville markkinoille tulijoille ja ensimmäisenä tuotteen ominaisuuksien määrittely (Lieberman & Montgomery, 1988; Lieberman & Montgomery, 2013). Myöhemmin markkinoille tulijan etuna voi olla keskittyminen kustannuksiin, jakeluun ja asiakassuhteisiin (Shamsie ja muut, 2003). Aikaisin markkinoille tulija, tunnetaan FMA-teorian perusteella joko ensimmäisenä tulijana tai tuotejohtajana (Lieberman & Montgomery, 1988). Toista, nopeasti ensimmäistä tulijaa seuraavaa tulokasta kutsutaan nopeaksi seuraajaksi, ja loput seuraajat nimetään myöhäisiksi seuraajiksi tai myöhäisiksi tulokkaiksi (Shamsie ja muut, 2003). Myöhäiset seuraajat erottuvat erityisesti asiakasläheisinä toimijoina.

Markkinoille tulon ja suorituskyvyn välistä suhdetta käsitellään myös tuotetasolla. Yleisesti ottaen aikainen markkinoille tulo vaikuttaa myönteisesti tuotteiden suorituskykyyn, parantamalla kuluttajien mieltymyksiä, tuotemerkin yleistä imagoa sekä resurssien ja muiden valmiuksien tiedostamista. Myöhäiset tulokkaat ylittävät varhaisen tulokkaan suorituskyvyn, jos myöhempien tulokkaiden ominaisuudet ovat verrattavissa ensimmäisten tulokkaiden ominaisuuksiin (Shi & Markman, 1998). Ensimmäisen tulijan etu johtuu siitä, että kuluttajat oppivat tuntemaan tuotemerkkejä ja muodostavat sen mukaan mieltymyksensä, esimerkiksi Kola-juomaa ajatellessa useimmille ihmisille tulee mieleen Coca-Cola tai Pepsi, ennen muita brändejä. Alpert ja Kamins (1995) väittivät, että kuluttajat suhtautuvat yleisesti ottaen myönteisemmin vanhempiin ja pidempään markkinoilla olleisiin brändeihin.



Kuvio 2 Brändin markkina statuksen vaikutus sen asiakkaiden mieltymyksiin (Niedrich & Swain, 2003).

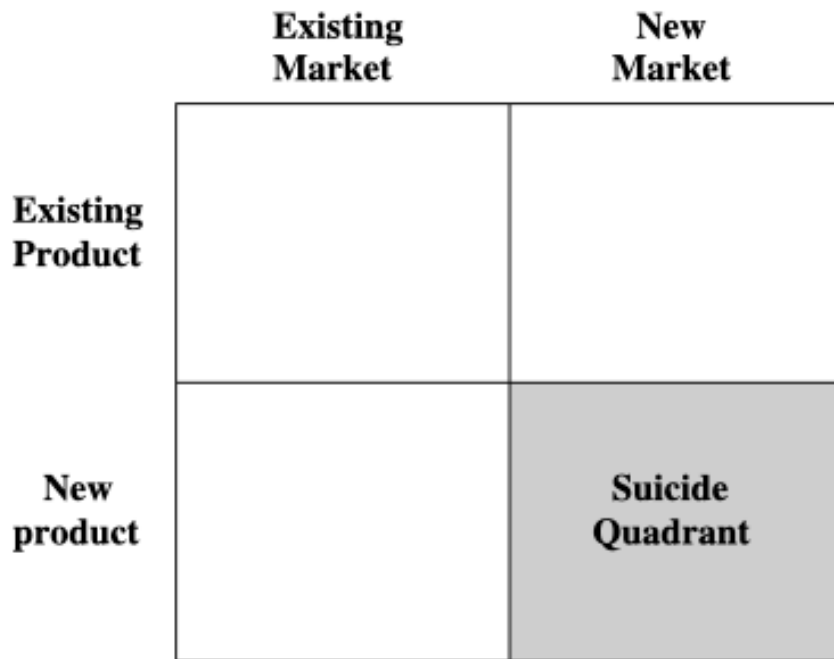
Niedrich ja Swain (2003) osoittivat kuviossa 2, että brändin kokemuksella ja pioneeri asemalla on parantavia vaikutuksia yleisesti brändipreferensseihin. Tämä vaikuttaa myös

yrittäjien taloudelliseen suoriutumiskykyyn, mitä pidempään brändi on ollut markkinoilla, sitä suurempi sen osuus markkinoista usein on.

2.3 Markkinoille tuloa koskeviin päätöksiin vaikuttavat tekijät

Teemme päivittäin päätöksiä, jotka vaikuttavat koko muuhun elämäämme. Nämä päätökset voivat olla suuria tai pieniä, ja päätöksen seuraukset voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä. Jotkin päätökset vaativat paljon ponnistelua, kun taas toiset päätökset ovat melko helppoja tehdä. Johtajat ja yrittäjät joutuvat tekemään päätöksiä myös päivittäin. Kysymys kuuluu, miten he tekevät sen? Tapahtuvatko nämä päätökset kuin itsestään, vai onko olemassa jokin erityinen mekanismi, jota he hyödyntävät?

Tehokkaasta päättelystä on apua erityisesti silloin, kun on kyse päätöksenteosta, kuten esimerkiksi uuden tuotteen käyttöönotto, erityisesti uusilla markkinoilla. Kuten kuviosta 1 käy ilmi, tämä osa on tärkeä ja sitä kutsutaankin itsemurhakvadrantiksi. Tässä tilanteessa tavanomaiset kausaaliset johtamislähestymistavat ovat riittämättömiä ja tuloksettomia, ja juuri silloin tehokas päätöksenteko osoittaa suuren merkityksensä ja mahdollistaa uusia näkökulmia. Kokeneet yrittäjät näkevät kuitenkin tämän tilan suurena mahdollisuutena, jolla on ennalta määritellyt tavoitteet, eivätkä haasteena, kuten satunnaisilla päätöksentekijöillä on tapana (Sarasvathy, 2003).



Kuvio 3 Tuotteen käyttöönotto (Sarasvathy, 2003)

Sarasvathy (2003) viittaa menestyksekkäisiin yrittäjiin tutkimusmatkailijoina, jotka lähtevät matkoille kohti tuntemattomia vesiä. Hänen mukaansa heille on ominaista korkeamman asteen luovuus, spontaanius ja valmius suurempiin riskeihin. Tehokkaasta yrittämisestä poikkeava lähestymistapa on kasuaalisuus. Kasuaalisesti toimivat yrittäjät suunnittelevat tavoitteensa ja niiden lopputuloksen etukäteen. He pyrkivät käyttämään käytettävissä olevia keinoja mahdollisimman pienin kustannuksin saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuloksen (Sarasvathy, 2003).

Toimialat koostuvat yrityksistä, joilla on samankaltaisia lisäarvoa tuottavia toimintoja, strategioita tuotteisiin tai palveluihin ja joiden tavoitteet ovat samankaltaisia (Wheelen & Hunger, 2010). Se on joukko erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen asemaan kilpailullisesti suhteessa muihin yrityksiin, jonka myötä myös loogisesti yrityksen markkinoille pääsyyn (Glowik, 2016).

Uudet toimialat ovat usein niiden alkuaikoina huonosti määriteltyjä, joten toimialalla voi vallita epämääräisyyttä sen merkityksestä, rajoista ja jopa sen olemassaolosta (Suarez ja

muut, 2014). Kuitenkin asiakkaiden tarpeet pysyvät toimialasta riippumatta muuttumattomina. Tällaisina aikoina korostuu kategorioiden ja niihin kuuluvien asioiden merkitys (Granqvist ja muut, 2013). Koska kategoriat voivat olla hieman sekavia, se voi tarkoittaa eri asioita eri sidosryhmille. Samankaltaisia tuotteita saattaa kuulua eri kategorioihin, kun taas toisistaan eroavia tuotteita voi olla samassa kategoriassa. Tällainen tilanne voi vallita toimialan alkuvaiheissa, jolloin tuotteissa on teknisiä eroavaisuuksia ja eroja siinä miten eri sidosryhmät ymmärtävät uuden toimialan ja sen tuotteen (Kaplan & Tripsas, 2008).

Oikein kategorisoiminen voi vaikuttaa paljonkin yrityksen tulevaisuuteen. Itsensä kategorisoimisen avulla yritykset pyrkivät sijoittamaan tuotteensa heille sopivaan kategoriaan (Barlow ja muut, 2019). Toisin sanoen he pystyvät valitsemaan sopivan kategorian mihin sijoittaa tuotteensa tai määrittelemään kokonaan uuden kategorian, jonka avulla he voivat parantaa kilpailuetuaan ja vetovoimaisuuttaan (Cattani ja muut, 2017). Tämä kategorisointi prosessi on samanlainen Durandin ja Paoellan (2013) tavoitteellisia kategorioita koskevan näkökulman kanssa, jossa yritykset pyrkivät toimimaan ennakoivasti ja vaikuttamaan eri sidosryhmiin kategorisointiprosessin avulla. Tässä olennaista on kuitenkin se, että hyväksyvätkö sidosryhmät valitun kategorian vaiko eivät. Tätä Cattani ja muut (2017) kutsuvat ”kategorian uskottavuudeksi”. Keskeiset sidosryhmät arvioivat uusien tulokkaiden kategorista jäsenyyttä, joka voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen suorituskykyyn ja selviytymiseen.

Mutta kuinka markkinoille tulevat yritykset valitsevat mihin kategoriaan he kuuluvat? Suarezin ja muiden (2014) mukaan uudelle tulokkaalle toimialalla on kaksi mahdollista strategiaa kategorisointiin. He voivat sijoittua valmiiseen kategoriaan tai luoda uuden kategorian. Tämä tarkoittaa, että yrityksellä on strategisesti mahdollisuus keskittyä olemassa olevien kategorioiden kanssa samaistumiseen tai niistä erottumiseen (Durand & Thornton, 2018). Kuulumalla olemassa oleviin kategorioihin, yritys saa uskottavuutta uutena tulokkaana markkinoilla, kun taas uuden kategorian luomisella voi olla mahdollista ohjailta sidosryhmien käsitystä haluttuun suuntaan. Uudet tulokkaat

pyrkivät usein kuulumaan kehittyvään, monitulkintaiseen kategoriaan, jotta he näyttäisivät innovatiivisilta ja muista kategoriassa toimivista yrityksistä poikkeavilta (Pontikes, 2018). Tämän lisäksi kategorinen monitulkintaisuus antaa yritykselle joustavuutta tehdä muutoksia strategiaansa. Yritykset voivat sijoittua eri osa-alueilla eri kategorioihin, jolloin yritykset, joilla on hieman poikkeava tarjonta voivat myös sijoittautua tähän monitulkintaiseen kategoriaan (Kodeih ja muut, 2018).

Barlow ja muut (2019) ovat todenneet, että markkinoille tulevien uusien toimijoiden kannattaisi aluksi suosia samanlaista kategoriaa ja osoittaa samankaltaisuutta toisiin kategoriassa toimiviin. Tämän jälkeen heidän tulisi alkaa vähitellen erottumaan muista toimijoista. Tässä ei kuitenkaan oteta huomioon asiakkaiden ja muiden sidosryhmien moninaisuutta, vaan keskitytään siihen, että päästään ensin asiakkaiden harkinnan tietoisuuteen ja sitten pyritään erottumaan muista tässä joukossa olevista.

2.4 Yhteenveto

Kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään luomaan pohjaa tutkimuksen empiiriselle osalle. Tässä osiossa hyödynnettiin laajasti alan kirjallisuutta, sekä erilaisia tutkimuksia ja teorioita. Tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja luo osiosta tieteellisen kokonaisuuden.

Hyvinvointiin ja terveyteen liittyvä kasvava tietoisuus on lisännyt urheiluravinteiden kysyntää. Tämä on johtanut myös urheiluravinnealan kasvuun, joka on nykyään yksi nopeimmin kasvavista kuluttajaterveysmarkkinoista, sillä niiden kuluttajakunta on laajentunut huomattavasti. Aikaisemmin pääasiallisia kuluttajia olivat huippu- ja aktiivurheilijat, kun taas nykyään kuluttajakunta on huomattavasti laajempi ja myös satunnaisurheilijat hyödyntävät näitä tuotteita. Alan uskotaan jatkavan kasvamistaan myös tulevina vuosina.

Markkinoille tulostrategia ja siihen liittyvä päätöksenteko on tärkeä osa yrityksen toimintaa ja sen onnistuneella toteutuksella pyritään markkinoilla pysymiseen ja menestymiseen. Tähän on kehitetty myös lukuisia teorioita ja malleja, joista kirjallisuuskatsauksessa esiteltiin The Ownership, Location and Internalization model (OLI), The Transaction Cost Economics (TCE) theory, Resource-Based View (RBV), The Organization Capacity model (OC) ja The Dynamic Capabilities. Näiden mallien avulla yritykset pystyvät arvioimaan esimerkiksi kyvykkyyksiään, erilaisia etujaan, sekä helpottamaan strategista päätöksentekoaan.

Markkinoille tulon ajankohta on myös yksi tärkeä tekijä koko markkinoille tulossa. Usein aikaisemmin markkinoilla toimineella yrityksellä on etulyöntiasema brändin tunnettavuuden ja erilaisten mieltymysten kannalta. Heillä on myös mahdollisuus asettaa erilaisia esteitä uusille tulijoille esimerkiksi määrittelemällä kyseisen kategorian tuotteiden ominaisuuksia. Tämä ei kuitenkaan pois sulje sitä, etteivät myöhäisemmät tulijat voisi menestyä markkinoilla. Päinvastoin myöhäisemmällä markkinoille tulijoilla on mahdollisuus oppia aikaisemmilta toimijoilta ja hyötyä heidän tekemistä virheistään, sekä pyrkiä kilpailemaan markkinoilla uutena raikkaana tulokkaana ja luomaan tämän myötä itselleen kilpailuetua.

Kokonaisuudessaan markkinoille tuloon on monia vaikuttavia tekijöitä. Yrityksen on hyvä tiedostaa omat tarpeensa ja vaikuttavat tekijät, jotta he voivat valita parhaan mahdollisen strategian, joka vastaa markkinoiden tarpeisiin ja odotuksiin.

3 Aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa tutkimusta käydään läpi käytetyt tutkimusmenetelmät, datan kerääminen, aineiston käsittely ja tutkimuksen luotettavuus. Nämä ovat akateemisessa tutkimuksessa tärkeitä, sillä näiden avulla voidaan arvioida tutkimusta ja sen luotettavuutta. Osion tarkoituksena on kuvata tutkimuksen keskeisimpiä menetelmiä, sekä aineistonkeräämiseen ja sen käsittelyyn käytettyjä menetelmiä. Näiden tarkoituksena on selventää lukijalle, kuinka tutkimus on kokonaisuudessaan suoritettu.

3.1 Yritys ja toimiala

Keskeisenä osana tutkimusta toimii suomalainen tapausyritys, joka on aloittava toimija urheiluravinnemarkkinoilla. Yritys keskittyy pääasiassa nesteyttävien elektrolyyttijauheiden valmistamiseen, sekä aktiivisen elämäntavan omaksumiseen.

Yritys tulee myymään monia eri makuisia veteen sekoitettavia elektrolyyttijauheita, eri kokoisissa pakkauksissa, sekä näiden lisäksi muita oheistuotteita, kuten esimerkiksi juomapulloja.

Kuten jo kirjallisuuskatsauksessa käy ilmi, urheiluravinnemarkkinat ovat kasvaneet nopeasti ja sen kasvun uskotaan jatkuvan tulevina vuosina. Yritys pyrkii tulemaan markkinoille uudenlaisen tuotteen, sekä erilaisen, vahvan brändinsä avulla.

3.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja analysoida tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen markkinoille tulostrategiaan urheiluravinne markkinoilla. Tutkimuksessa

käytetään Multimethod study menetelmää, joka sisältää Co-creation menetelmän, jossa dataa analysoidaan suorittamalla Desk research tutkimus, analysoimalla samankaltaisten yritysten markkinoilla toimimista. Näiden lisäksi suoritetaan myös haastattelu, jossa kerätään dataa. Niistä saatua dataa hyödynnetään Desk researchia tehdessä, sekä Co-creation osuudessa, jossa arvioidaan tutkittuja strategisia vaihtoehtoja, sekä valintoja ja pyritään löytämään yritykselle sopivin markkinoille tulostrategia ja määrittellä soveltuvat toimenpiteet, joita he voivat hyödyntää markkinoille tulossaan.

3.3 Metodit

Tutkimus suoritetaan käyttämällä muutamaa erilaista metodia, yhden sijaan. Tutkimus on toisin sanoen Multimethod study. Käytetyt metodit ovat haastattelut, Desk research ja Co-creation. Nämä tutkimusmenetelmät nitoutuvat keskenään yhteen, muodostaen multimethod study kokonaisuuden. Multimethod studyssä olennaista on, että siinä yhdistetään useampaa käytettyä metodia. Johnson ja Onwuegbuzie (2004) korostavat multimethod studyn metodologista moniarvoisuutta ja sen myötä myös mahdollisuuksia parempiin tuloksiin, verrattuna yhden menetelmän tutkimuksiin.

Tutkimuksen vaiheet voidaan jakaa neljään osaan:

1. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään tunnistamaan yrityksen nykyiset tarpeet, jolloin markkinoille tuloon vaikuttavia menetelmiä on helpompi löytää. Tässä osiossa haastatellaan yrityksen edustajaa ja kerätään dataa tutkimuksen seuraavaa vaihetta varten.
2. Toisessa vaiheessa suoritetaan Desk research. Tässä osiossa hyödynnetään aikaisemmin kerättyä dataa, sekä empiirisiä tapauksia. Aikaisemman

haastattelun vastauksia verrataan vastaavanlaisten yritysten toimintaan mahdollisimman läheltä yrityksen omaa toimialaa.

3. Kolmas vaihe on varsinainen Co-creation osuus. Tässä vaiheessa esitellään Desk researchin tulokset. Näiden tulosten pohjalta pyritään löytämään yritykselle sopiva strategia markkinoille tulon eri vaiheisiin. Desk resesearchin tuloksia käydään läpi yrityksen edustajan kanssa.
4. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa analysoidaan Co-creationissa saatuja tuloksia. Sopivimmiksi todettuja menetelmiä ja niiden sovellettavuutta yrityksen kokonaisstrategiaan arvioidaan eri kriteerien mukaan.

3.3.1 Datan keruu

Tutkimuksessa käytettävää dataa kerättiin pitämällä haastattelu kohde yrityksen toisen perustajan kanssa. Puusan ja muiden (2020) mukaan haastattelun etuna on se, että siihen voidaan valita osallistujaksi henkilö, jolla on hyvin kokemusta ja tietämystä tutkittavasta aiheesta. He korostavat myös, että haastatteluissa tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa. Haastattelun avulla tutkimuksessa pyrittiin saamaan kattava ymmärrys yrityksestä ja heidän strategiastaan ennen markkinoille tuloa.

3.3.2 Desk research

Desk research menetelmän avulla analysoidaan tietoa, jota on kerätty erilaisista lähteistä. Metodille ominaista on se, että siinä käytetään jo olemassa olevaa dataa, eikä erillisen datan keruulle ole tarvetta (Saunders ja muut, 2023). Tässä tutkimuksessa Desk research metodia hyödynnetään haastatteluista saadun datan analysoimiseen, sekä siihen että sen avulla voidaan löytää vaihtoehtoja tämänhetkisiin strategisiin valintoihin.

3.3.3 Co-creation

Co-creationissa keskitytään arvon luomiseen yrityksen ja asiakkaiden välisen yhteistyön avulla. Sen avulla pyritään siirtymään asiakaskeskeisempään toimintaan (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Tässä osiossa hyödynnetään Desk researchin tuottamaa dataa. Ashkanasy (2004) kertoo, että tyypillisesti Co-creation menetelmässä hyödynnetään kuluttajien yhteistyötä tavoitellun lopputuloksen saavuttamiseksi. He kertovat myös, että tätä menetelmää käytetään esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä, jossa kuluttajat otetaan mukaan prosessiin. Tämä hyödyttää sekä kuluttajia, että yrityksiä, kun yritykset pystyvät palvelemaan asiakkaitaan paremmin. Tässä tutkimuksessa Co-creationia hyödynnetään yrityksen kanssa, jolloin yritys toimii niin sanotusti asiakkaan roolissa. Tämän avulla voidaan löytää yritykselle ja heidän tarpeilleen sopivimmat keinot markkinoille tulostrategian kehittämiseksi.

3.3.4 Tulosten analysointi

Tässä osiossa analysoidaan saavutettuja tuloksia, sekä niiden soveltuvuutta. Arvioinnissa on listattu keskeisimmät aiheet, joiden pohjalta arvioitavat asiat käydään läpi. Arvioitava data on tuotettu Co-creation osiossa. Strategioita arvioidaan lyhyellä aikavälillä seuraavien valittujen kriteerien mukaan: Kohdemarkkinoiden valinta, Tuotevalikoima, Jakelukanava, Erottuminen ja kilpailuetu, Brändin rakentaminen, Tietoisuus ja Verkostojen hyödyntäminen. Pitkällä aikavälillä strategioita arvioidaan seuraavien kriteerien mukaan: Kansainvälistyminen, Joustavuus ja sopeutuminen, Strukturoidumpi päätöksenteko, Toimitusketjujen optimointi, Asiakaslähtöinen tuotekehitys ja Jälleenmyyntikanavat.

4 Tulokset

Tässä tutkimuksen luvussa esitellään tulokset. Luvussa on tulokset jokaisesta käytetystä metodista. Lopuksi käydään läpi soveltuvuus, suositukset ja kriittiset menestystekijät.

4.1 Haastattelun tulokset

Datan keruuta varten haastattelin yrityksen toista perustajaa. Näiden kysymysten avulla voidaan saada syvällisempää käsitystä yrityksen ajatuksista markkinoille tuloon ja heidän strategiaansa liittyen.

Minkälainen lähestymistapa teillä on markkinoille tuloon ja lähdetekö tavoittelemaan kotimaisia markkinoita vai kansainvälistymään?

Meidän markkinoille tulon strategia keskittyy aluksi Suomen markkinoihin, sillä niiden saavuttaminen on lähtökohtaisesti helpompaa. Lisäksi näen Suomessa selkeän markkinaraon, koska täysin vastaavaa tuotetta ei ole toteutettu vielä täällä.

Vaikka ensisijaisesti tavoitteenamme on vakiinnuttaa asema Suomen markkinoilla, emme sulje pois muita markkinoita, erityisesti Pohjoismaita ja muuta Eurooppaa. Nykyään verkkokauppa mahdollistaa sujuvan kansainvälisen kaupan ja kunhan logistiikka ja toimitusketjut saadaan toimiviksi, sillä ei ole meidän kannaltamme suurta eroa tuleeko tilaus Suomesta vai muualta. Kansainvälistyminen on siis ehdottomasti osa pitkän aikavälin suunnitelmaamme.

Miten varmistatte sen, että resurssit kohdistetaan tehokkaasti uusille markkinoille?

Resurssiemme tehokkaan kohdentamisen varmistamiseksi keskitymme aluksi rajattuun ja huolellisesti valittuun tuotevalikoimaan. Lanseeraamme markkinoille vain muutaman

tarkoin suunnitellun tuotteen, mikä mahdollistaa resurssien käyttämisen laadukkaaseen tuotekehitykseen, markkinointiin ja brändin rakentamiseen.

Erottumisemme perustuu siihen, että tuomme markkinoille jotain täysin uutta ja ainutlaatuista. Tuotteen, jollaista ei ole toteutettu Suomessa täysin samalla tavalla. Vaikka tuotteemme muistuttaa osittain kilpailijoiden vaihtoehtoja, siinä on merkittäviä eroja, jotka tekevät siitä erityisen ja joka on myös kilpailuetumme.

Koska toimintamme on vielä alkuvaiheessa ja resurssimme ovat rajalliset, panostamme aluksi nimenomaan muutamaan tuotteeseen ja makuun. Tämä lähestymistapa mahdollistaa hallitun kasvun, jonka myötä voimme myöhemmin laajentaa valikoimaa ja markkinoita järkevästi.

Kuinka suhtaudutte muutoksiin tulevilla markkinoilla, oletteko ketteriä ja valmiita sopeutumaan markkinoiden muutoksiin?

Olemme erittäin ketteriä ja valmiita sopeutumaan tilanteen mukaan, erityisesti toimintamme alkuvaiheessa. Yksi suurimmista vahvuuksistamme on joustavuus, koska emme ole vielä sitoutuneet suuriin tilauseriin tai vakiintuneisiin toimintamalleihin. Voimme mukauttaa nopeastikin strategiaamme kuluttajien palautteen ja markkinoiden kehityksen, sekä kysynnän perusteella.

Aloitamme koe-erällä, joka antaa meille arvokasta tietoa tuotteidemme vastaanotosta ja sen kysynnästä. Tämä mahdollistaa sen, että emme lukitse toimintaamme liian varhain, vaan voimme tehdä tarvittavia muutoksia niin tuotevalikoimaamme kuin markkinointiinkin. Tavoitteenamme on kuunnella kuluttajia ja kehittää tuotteitamme heidän tarpeidensa mukaan ja saada heiltä palautetta tuotteiden makuun liittyen. Tämä antaa meille kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden.

Miten pyritte hyödyntämään myöhemmän toimijan etuja? Toisin sanoen, tulette uutena brändinä markkinoille, kuinka pyritte hyödyntämään asemaanne vähemmän

tunnettuna yrityksenä, pidempään markkinoilla toimineiden ja tunnetumpien yritysten joukossa?

Uutena brändinä meillä on mahdollisuus erottautua selkeällä ja erilaisella lähestymistavalla. Alalla on jo vakiintuneita toimijoita, joilla on omat kaavat ja toimintamallit. Me haluamme tuoda markkinoille jotain uutta ja raikasta.

Emme pyri olemaan koko kansan brändi, vaan haluamme rakentaa itsellemme vahvan identiteetin, johon meidän asiakaskuntamme voi samaistua. Haluamme, että brändimme ympärille muodostuu yhteisö, joka arvostaa tavoitteellista tekemistä ja energistä elämäntapaa. Nykyään kuluttajat eivät aina suosi suurimpia ja tunnetuimpia brändejä, vaan tykkäävät tukea mielellään pienempiä ja uudenlaisia toimijoita. Tämä näkyy erityisesti sosiaalisessa mediassa, jossa aitoutta ja yrittäjähenkisyyttä arvostetaan.

Tavoitteenamme on tuoda uudenlaista energiaa ja kilpailua markkinoille. Alalla on toiminut pitkään samat yritykset, jotka eivät panosta enää aktiivisesti innovaatioonsa tai brändinsä uudistamiseen. Tässä meillä on mahdollisuus erottua ja haluammekin tuoda lisäarvinnealalle uuden, kiinnostusta herättävän brändin, johon asiakaskuntamme voi samaistua ja ottaa osaksi aktiivista elämäntapaa.

Miten pyritte huomioimaan kuluttajien mieltymykset ja brändin aseman markkinoille tullessa?

Haluamme luoda uudenlaisen brändin johon asiakkaat voivat aidosti samaistua. Monet trendit saapuvat suomeen usein hieman viiveellä, verrattuna muihin kansainvälisiin markkinoihin. Ulkomailla elektrolyyttijauheiden ja muiden ravintolisien kysyntä ja käyttö on ollut jo pitkään vahvassa nousussa ja niitä on alettu brändäämään tyylikkäästi ja houkuttelevasti. Meidän tavoitteenamme on tuoda Suomeen samanlainen energinen ja selkeästi erottuva brändi, joka ei ole vain yksittäinen tuote, vaan kokonaisvaltainen identiteetti, johon asiakkaat voivat sitoutua.

Erottumisemme perustuu brändin visuaaliseen ilmeeseen, markkinointiin ja itse tuotteeseen ja sen hyötyihin. Erotamme alan vakiintuneista toimijoista muun muassa sillä, että tuotteemme on oikeasti terveellinen ja täysin sokeriton. Monissa markkinoilla olevissa elektrolyyttijauheissa on lisättyä sokeria, mikä vähentää niiden hyötyjä. Me tarjoamme tälle vaihtoehdon, joka antaa keholle kaikki oikeat ravinteet ilman turhia lisäaineita.

Meidän brändi puhuttelee erityisesti kuluttajia, jotka ovat tietoisia terveydestään ja ravinnosta, mutta haluamme myös tehdä nämä asiat ymmärrettäviksi laajemmalle yleisölle. Markkinointimme keskittyy selkeästi viestimään tuotteen hyödyt ja erot muihin tuotteisiin verrattuna. Tämän myötä kuluttajat voivat tehdä valintoja tietoisina tuotteiden oikeista eroista. Olemme itse urheilutaustaisia ja ymmärrämme hyvin kehon tarpeet. Haluamme saada asiakaskuntamme myös tietoisiksi näistä asioista.

Miten hyödynnätte yrityksenne sisäisiä kyvyksiä markkinoille tulossa?

Me molemmat olemme erittäin intohimoisia ja perehtyneitä terveelliseen elämäntapaan, sekä ravintoon ja olemme käyttäneetkin paljon aikaa näiden aiheiden opiskeluun, podcasteihin ja alan tutkimuksiin. Tämä tieto antaa meille vahvan pohjan luoda aidosti hyödyllinen ja laadukas tuote, joka tukee oikeasti hyvinvointia ja suorituskykyä.

Elektrolyyttien merkitys terveydelle on kiistaton, mutta monilla kuluttajilla ei välttämättä ole vielä syvempää ymmärrystä aiheesta. Meidän tehtävänä on jakaa tätä tietoa ja tehdä terveellisistä valinnoista helppoja. Yksinkertainen päivittäinen elektrolyyttien nauttiminen voi parantaa hyvinvointia merkittävästi. Ne esimerkiksi auttavat nesteen imeytymistä, parantavat palautumista ja tuovat energiaa päivään. Tiedämme että tällaisilla pienillä muutoksilla voi olla suurikin vaikutus ihmisten arkeen. Tärkeintä ei kuitenkaan ole se mitä me tiedämme, vaan miten onnistumme välittämään tämän tiedon asiakkaillemme. Siksi panostammekin vahvasti viestintään ja markkinointiin. Meidän tulee tavoittaa jo valmiiksi terveystietoiset asiakkaat, mutta herättää

kiinnostusta myös niissä, jotka eivät vielä täysin ymmärrä elektrolyyttien merkitystä osana hyvinvointia ja arkea.

Lisäksi meillä on jo valmiiksi laajat verkostot urheiluseuroihin ja erilaisiin hyvinvointialan toimijoihin. Tämä antaa meille hyvät lähtökohdat brändimme kasvattamiseen ja tuotteen tunnettavuuden lisäämiseen. Vaikka olemmekin vasta aloittava brändi, meillä on jo paljon ideoita tulevaisuuden varalle. Tavoitteenamme on kehittää yritystämme jatkuvasti ja tuoda markkinoille lisää laadukkaita, terveellisiä tuotteita, jotka tukevat brändimme sanomaa.

Kuinka pyritte huomioimaan erilaiset kustannukset uusilla markkinoilla?

Tällä hetkellä suurimmat kulut ovat liittyneet tuotekehitykseen ja brändin rakentamiseen. Olemme kuitenkin pystyneet pitämään kustannukset toistaiseksi matalina muun muassa hyödyntämällä kontaktejamme ja saaneet tuotekehityksen osalta ilmaisia kokeiluja eri firmoilta. Postikulut ovat kuitenkin yksi suurimmista yksittäisistä menoeristä ja niitä pyrimme huomioimaan tarkasti. Olemme päättäneet aloittaa suoramyynnillä verkkokaupan kautta, mikä on varmasti tehokkain ja järkevin vaihtoehto näin alkuvaiheessa. Verkkokaupan ylläpito ei tuo merkittäviä lisäkustannuksia ja näin voimme testata tuotteen kysyntää ilman suuria logistisia investointeja.

Palautukset ja mahdolliset reklamaatiot kuuluvat luonnollisesti asiaan, mutta pienellä volyymilla niiden vaikutus ei tule olemaan suuri. Kateprosentti tuotteessamme on kohtuullinen, mutta vielä kokeiluerien perusteella emme pysty sanomaan tuotteen lopullista kannattavuutta. Tulevaisuudessa esimerkiksi yhteistyö urheiluseurojen tai muiden kumppaneiden kanssa voi olla yksi tapa kasvattaa myyntiä. Fyysisiin kaappoihin meneminen vaatii kyllä mietintää, sillä haluamme säilyttää brändin ainutlaatuisuuden ja varmistaa, että tuotteemme erottuu muusta massasta. Jos lähdemme jälleenmyyjien mukaan, niin silloin jälleenmyyjän tulee olla myös brändimme mukainen.

Miten teette päätöksiä markkinoille tuloon liittyvissä asioissa? Onko päätöksenteko ennakoivaa vai enemmänkin kasuaalia?

Tähän asti päätöksenteko on ollut aika joustavaa ja tilanteisiin mukautuvaa. Keräämme mahdollisimman paljon tietoa ja analysoimme eri vaihtoehtoja ennen isojen päätösten tekemistä. Olemme tehneet muun muassa markkinatutkimusta, analysoinut kilpailijoita, sekä hyödyntäneet paljon omia kokemuksiamme. Pyrimme ennakoimaan eri asioita, mutta toimintamme on kuitenkin hyvin ketterää ja kokeilevaa. Etunamme on se, että pienen yrityksen ansiosta voimme tehdä päätöksiä nopeasti ja tarvittaessa muuttaa suuntaa ilman raskaita prosesseja. Tämä antaa meille mahdollisuuden testata erilaisia asioita ja oppia niistä jatkuvasti ilman merkittäviä taloudellisia riskejä. Esimerkiksi tuotteiden osalta olemme tehneet laajaa kartoitusta maistelemalla Suomen markkinoilla olevia vastaavia tuotteita, sekä tilaamalla tuotteita ulkomailta. Tämä on antanut meille arvokasta tietoa siitä, miten oma tuotteemme sijoittuu kilpailijoihin nähden ja miten voimme erottautua heistä. Myös verkkokaupan rakentaminen on ollut prosessi, jossa olemme keränneet paljon tietoa kilpailijoilta ja muilta vahvoilta brändeiltä ja soveltaneet sitä kehitystyöhön. Haluamme tehdä sellaisen tuotteen ja brändin, josta itse pidämme ja johon oikeasti uskomme. Emme halua tehdä kompromisseja tai muokata tuotetta pelkästään miellyttääksemme mahdollisimman laajaa yleisöä. Meillä on vahva visio siitä, millaisen tuotteen haluamme tuoda markkinoille ja pysymme siinä linjassa. Jos brändimme ja tuotteemme resonoi kuluttajien kanssa, hienoa, mutta emme ole valmiita tekemään siitä mitään kaikille sopivaa geneeristä tuotetta vain myynnin maksimoimiseksi.

Minkälaiden asioiden koette olevan kriittisiä ja ratkaisevia uusilla markkinoilla ollessa?

Mielestäni erityisesti brändin näkyvyys, asiakaskokemus ja brändin rakentaminen ovat avain asemassa. Tärkeintä on, että potentiaaliset asiakkaat löytävät tuotteemme ja että asiakkaat saavat positiivisen kokemuksen itse tuotteesta ja sen toimituksesta. Asiakkaan saama ensivaikutelma pakkauksesta ja tuotteesta voi olla ratkaiseva jatkon kannalta. Jos

nämä asiat ovat kunnossa, asiakas voi hurauttaa suoraan mukaan brändiin ja sen sanomaan. Brändin mielikuvan luomisessa haluamme, että asiakas ymmärtää heti mistä on kyse ja millaisia arvoja edustamme. Tämä koskee kaikkea verkkosivujen ilmeestä asiakaspalveluun ja tuotepakkaukseen asti. Jos emme onnistu välittämään oikeaa viestiä, brändin arvo kärsii, vaikka tuote itsessään olisi laadukas.

Toinen tärkeä asia on reagointikyky. Koska olemme pieni firma, voimme nopeasti mukautua asiakaspalautteeseen ja tehdä muutoksia esimerkiksi makuvaihtoehtoihin tai muihin yksityiskohtiin tuotteessa. Tämä ketteryys on kilpailuetu, sillä sen ansiosta pystymme tarjoamaan jotain erilaista ja räätälöityä tarpeen mukaan nopeallakin aikataululla. Loppujen lopuksi kaikkein tärkeimmässä asemassa on kuitenkin itse myynti. Tavoitteena on saada myynti tuotteen osalta käyntiin, jonka jälkeen voimme saadun palautteen mukaan laajentaa tuote ja maku valikoimaa.

Minkälaisia keskeisiä asioita olette oppineet tavoitellessanne markkinoille tuloa?

Olemme huomanneet, että uuden tuotteen kehittäminen ilman aiempaa kokemusta voi olla haastavaa, mutta samalla myös erittäin opettavaista. Menestyksekkään tuotteen ja liiketoiminnan tekeminen on monen tekijän summa. Meille on myös korostunut se, kuinka paljon selvitystyötä ja sääntelyn ymmärtämistä Suomen elintarvikealalla vaaditaan. Verkkokaupan perustaminen ja sen toiminnan rakentaminen ovat olleet myös tärkeitä oppeja. Koska aloitimme ilman aikaisempaa kokemusta tuotteiden myymisestä, olemme joutuneet opettelemaan kaiken alusta alkaen, ihan teknisestä toteutuksesta, asiakaspulun suunnitteluun. Tämä on kehittänyt kriittistä ajattelua ja kykyä hahmottaa asioita laajemmin. Vaikka tuote on suunniteltu omien mieltymystemme mukaan, olemme pyrkineet pohtimaan sen soveltuvuutta laajemmalle asiakaskunnalle. Liian spesifi tuote voi rajoittaa markkinamahdollisuuksia, joten tasapaino persoonallisuuden ja kaupallisen potentiaalin välillä on ollut jatkuvan pohdinnan kohteena.

Yhteenveto

Yrityksen perustaja on selvästi tietoinen kustannusten hallinnan tärkeydestä. Siksi he ovat keskittyneet kulujen optimoimiseen erityisesti tuotekehityksessä ja brändin rakentamisessa. Alkuvaiheen investoinnit on suunnattu pääosin näihin asioihin, jotta tuotteelle voidaan luoda vankka perusta ennen suurempien markkinointi- ja myyntiponnistelujen käynnistystä. Tulevaisuudessa suurimpia kustannuksia odotetaan olevan logistiikka ja kuljetukset, jotka voivat olla merkittävä kuluerä pienille yrityksille Suomessa.

Yritys on seurannut markkinoita ja vertaillut kilpailijoiden tarjontaa Suomessa ja ulkomailla. Päätökset perustuvat pitkälti yrityksen omaan analyysiin ja kokemukseen. Pienenä yrityksenä yritys voi reagoida nopeasti markkinoiden muutoksiin ja testata erilaisia asioita ilman suurempia taloudellisia riskejä. Näiden lisäksi brändin identiteetti nousi avainasemaan ja tavoite on kehittää tuote, joka on oikean kohderyhmän mieleen sen sijaan, että sillä yritettäisiin vedota mahdollisimman laajaan kuluttajakuntaan.

Yrityksen strategia perustuu vahvasti omaan brändiin ja haluun luoda tuote, josta perustajat itse pitävät. Tämä lähestymistapa näkyy myös päätöksenteossa, sillä yritys ei pyri miellyttämään kaikkia asiakkaita, vaan rakentamaan ainutlaatuisen tuotteen ja brändin, joka houkuttelee oikean kohderyhmän.

Näkyvyys ja brändikokemus ovat avain tekijöitä menestykseen. Tämän takia ensivaikutelmalla on paljon merkitystä, joten yritys keskittyy varmistamaan, että asiakkaat saavat positiivisen kokemuksen heti ensimmäisestä tilauksestaan alkaen. Itse pakkausta ja toimitusprosessin sujuvuutta pidetään tärkeinä tekijöinä asiakkaiden tyytyväisyyden ja brändin kannalta. Myös joustavuus ja kyky kuunnella asiakkaita ovat olennaisia. Pienen kokonsa ansiosta yritys voi muokata tuotevalikoimaansa nopeasti ja tarjota ainutlaatuisia, räätälöityjä ratkaisuja, mikä erottaa sen suuremmista kilpailijoista.

Markkinoille tulo on ollut monivaiheinen ja toisinaan haastava prosessi, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen muuhun. Elintarvikkeiden kehittämistä koskevat säännökset ja vaatimukset ovat tuoneet omat vaikeutensa, mutta ne ovat tarjonneet arvokkaita oppimiskokemuksia. Verkkokaupan perustaminen ja kehittäminen on myös vaatinut jatkuvaa oppimista ja kehittämistä. Yksi tärkeimmistä opetuksista on ollut kriittinen ajattelu ja kyky tarkastella markkinoita, sekä yrityksen että asiakkaiden näkökulmasta. Vaikka intohimo tuotetta kohtaan on tärkeää, lopullinen menestys riippuu siitä, miten hyvin yritys pystyy viestimään tuotteensa hyödyt ja arvomaailmansa kuluttajille.

4.2 Desk research tulokset

Tässä osiossa esitellään erilaisia, mahdollisesti tehokkaampia vaihtoehtoja markkinoille tulon eri vaiheisiin. Vertailukohtina käytetään eri yritysten toimintamalleja, joista voidaan ottaa mallia. Näitä vaihtoehtoja esitellään yritykselle tietojen analysoinnissa. Osioon on poimittu markkinoille tuloon liittyviä keskeisiä teemoja, joita haastattelussa nousi esiin. Jokaiseen teemaan liittyen kerrotaan vaihtoehto, sen hyödyt ja toteutusidea.

Strukturoitu päätöksenteko vs. kasuaali päätöksenteko

Haastattelussa käy ilmi, että yrityksen päätöksenteko markkinoille tuloon liittyvissä asioissa on tällä hetkellä joustavaa ja tilannekohtaista ilman selkeitä rakenteita. Tämä ketteryys mahdollistaa nopean reagoinnin markkinoiden muutoksiin, mikä on yrityksen alkutaipaleella merkittävä etu. Toisaalta tällainen kasuaali lähestymistapa voi pidemmällä aikavälillä johtaa epä johdonmukaisuuksiin resurssien kohdentamisessa ja mahdollisesti kasvattaa riskejä, sillä päätökset eivät välttämättä perustu systemaattiseen analyysiin.

Vaihtoehto: Systemaattinen päätöksentekomalli.

Tavoitteita mittaavat menetelmät tai skenaarioperusteinen analyysi voisivat tuoda yrityksen päätöksentekoon enemmän rakennetta ja pitkäjänteisyyttä. Puhdistamo toimii tässä suhteessa verrokkina, sillä se hyödyntää strategista päätöksentekoa uusien markkinoiden analysoinnissa ja tukeutuu erilaisiin markkinatutkimuksiin ja asiakaskyselyihin ennen laajentumispäätöksiään (Puhdistamo, 2025).

Hyödyt: Systemaattinen päätöksenteko auttaa yritystä ennakoimaan paremmin markkinamuutoksia, arvioimaan mahdollisia riskejä perusteellisemmin ja kohdentamaan rajalliset resurssit tehokkaammin niihin toimenpiteisiin, joilla on suurin todennäköisyys tuottaa tuloksia. Tämä on siis erityisen tärkeää, kun yritys suunnittelee kansainvälistymistä tulevaisuudessa. Kuten SIS International market research (2023) toteaa, markkinoille tulontutkiminen on yksi päätöksenteon tärkeimmistä välineistä riskien vähentämisessä ja onnistumisen todennäköisyyden lisäämisessä.

Toteutusidea: Yritys voisi ottaa käyttöön Jonkin tavoitteita mittaavan menetelmän, jossa asetetaan selkeitä, mitattavia tavoitteita ja niihin liittyviä tuloksia esimerkiksi kvartaaleittain. Tämä auttaisi seuraamaan edistymistä ja arvioimaan strategisten valintojen onnistumista konkreettisemmin. Myös skenaarioanalyysin avulla voitaisiin etukäteen pohtia erilaisia markkinakehityksen suuntia ja niihin liittyviä mahdollisia toimenpiteitä. Systemaattisen päätöksenteon avulla voidaan toimia analyttisemmin markkinamuutosten ennakkoinnissa ja resurssien tehokkaassa hyödyntämisessä.

Kustannusten hallinta ja toimitusketjun optimointi

Yritys on tunnistettavasti tietoinen kustannusten hallinnan tärkeydestä uusilla markkinoilla ja pyrkii toimimaan kevyellä rakenteella pitäen kulut minimissä. Erityisesti postikulut on tunnistettu merkittäväksi menoeräksi tulevaisuudessa. Tällä hetkellä yritys luottaa suoramyyntiin verkkokaupan kautta, mikä on alkuvaiheessa kustannustehokas ratkaisu.

Vaihtoehto: Kustannustehokkaammat toimitusratkaisut ja kumppanuudet.

Kustannustehokkaammat toimitusratkaisut ja strategiset kumppanuudet voivat auttaa kustannusten minimoimisessa. Suomalainen kasvipohjaisia välipaloja valmistava yritys Green Planet Astronauts toimii tässä suhteessa hyvänä verrokkina, sillä se on optimoinut logistisuutta hyödyntämällä jälleenmyynti kumppanuuksia ja keskittymällä tehokkaisiin toimitusketjuihin (Green planet astronauts, 2025).

Hyödyt: Yhteistyö eri jakeluyritysten tai muiden verkkokauppa myyjien, kuten Fitnesstukun, kanssa voi auttaa optimoimaan postikuluja ja samalla auttaa toiminnan kasvattamista. Tällaiset yhteistyöt ja kumppanuudet voisivat myös avata pääsyn laajempaan asiakaskuntaan ilman merkittäviä lisäinvestointeja markkinointiin. Christopher (2016) korostaa tehokkaiden toimitusketjujen merkitystä yksikkökustannusten pienentämisessä ja skaalautumisessa.

Toteutusidea: Voisitte testata eri postitoimijoiden tarjoamia ratkaisuja. Heillä on usein myös yrityksille optimoituja palveluita. Lisäksi voisi olla hyödyllistä kartoittaa potentiaalisia jälleenmyyjiä, jotka toimivat jo urheiluravintalalla ja joilla on jo olemassa oleva logistiikkaverkosto. Alkuvaiheessa voitaisiin neuvotella pilottiyhteistyöstä rajatulla tuotevalikoimalla ja tämän jälkeen lähteä laajentamaan valikoimaa.

Brändin rakentaminen ja asiakaskokemus

Yritys tiedostaa ensikosketuksen merkityksen asiakkaalle, mutta brändin rakentaminen on vielä alkuvaiheessa. Tavoitteena on luoda brändi, johon asiakkaat voivat aidosti samaistua, ja tuoda markkinoille laadullaan ja arvoillaan erottuva tuote, sekä saada brändille näkyvyyttä.

Vaihtoehto: Yhtenäinen brändikokemus ja arvolupaus.

Oatly on tässä suhteessa erinomainen verrokki, sillä se on onnistunut luomaan vahvan ja tunnistettavan brändi-identiteetin, jossa korostuvat ympäristöystävällisyys ja selkeä arvolupaus asiakkaille. Vahva brändi auttaa yritystä erottumaan kilpailijoista ja luo asiakkaille mieleenpainuvan kokemuksen, mikä puolestaan parantaa asiakasuskollisuutta. Aaker (1996) korostaa vahvan brändin merkitystä erottautumisessa ja asiakasuskollisuuden luomisessa.

Hyödyt: Selkeästi määritelty ja johdonmukaisesti viestitty arvolupaus (esim. sokerittomuus, kotimaisuus ja palautuminen) auttaa yritystä houkuttelemaan juuri oikeanlaisia asiakkaita ja rakentamaan vahvan brändimielikuvan. Tämä on erityisen tärkeää uudelle toimijalle markkinoilla. Niedrich ja Swain (2003) osoittivat, että brändin kokemuksella ja pioneeri asemalla on positiivinen vaikutus brändipreferensseihin. Vaikka yritys ei olekaan ensimmäinen markkinoille tulija, vahva brändi voi auttaa kompensoimaan tätä.

Toteutusidea: Yrityksen tulisi määrittää ydinarvonsa ja arvolupauksensa mahdollisimman selkeästi ja vahvistaa niitä kaikessa viestinnässään kuten verkkokaupassa, pakkauksissa, sosiaalisen median kanavissa ja asiakaspalvelussa. Yhtenäinen visuaalinen ilme tukee brändin tunnistettavuutta. Kuluttajien sitoutumista voidaan lisätä luomalla brändin ympärille yhteisö saman henkisistä kuluttajista.

Markkinoille laajentumisen strategia ja skaalautuvuus

Yrityksen suunnitelmana on aloittaa myynti verkkokaupan kautta ja harkita tulevaisuudessa mahdollisia jälleenmyyntikanavia. Tämä on järkevä lähestymistapa alkuvaiheessa resurssien rajallisuuden vuoksi.

Vaihtoehto: Hybridimalli, suora verkkokauppa ja strategiset jälleenmyyntikumppanit. Ruotsalainen superfood-brändi Rawnice toimii tässä suhteessa esimerkkinä, sillä se aloitti toimintansa pelkästään verkkokaupalla, mutta siirtyi pian yhteistyöhön

jälleenmyyjien kanssa parantaakseen näkyvyyttään ja skaalautuvuuttaan (Rawnice, 2025).

Hyödyt: Yhteistyö esimerkiksi erikoisliikkeiden (Ruohonjuuri tai Life) ja isompien päivittäistavarakauppojen (K-Citymarket) kanssa voi merkittävästi lisätä myyntiä ja kasvattaa brändin tunnettavuutta ilman valtavia markkinointikustannuksia. Porter (2008) korostaa strategisten kumppanuuksien merkitystä markkinaosuuden kasvattamisessa. Lisäksi tämä mahdollistaa tuotteiden saavuttamisen niille kuluttajille, jotka eivät ensisijaisesti osta urheiluravinteita verkkokaupasta.

Toteutusidea: Yrityksen kannattaisi kartoittaa potentiaalisia jälleenmyyntikumppaneita, joiden asiakaskunta vastaa yrityksen kohderyhmää. Aluksi voitaisiin solmia sopimuksia rajatun tuotevalikoiman tarjoamisesta valikoituihin myymälöihin. Jälleenmyyjien kanssa neuvotellessa on tärkeää varmistaa, että brändin ainutlaatuisuus säilyy ja on näkyvillä.

Asiakaslähtöinen tuotekehitys ja testaus

Yrittäjät pitävät tuotteiden makua ja laatua tärkeänä, mutta laajempaa asiakkaiden osallistamista tuotteiden testaustaukseen ei ole tehty. Yritys on kuitenkin valmis sopeutumaan markkinoiden muutoksiin ja kuuntelemaan kuluttajien palautetta.

Vaihtoehto: Kuluttajalähtöinen prototyyppitestaus ja dataan perustuva kehitys.

Ben & Jerry's on tässä suhteessa hyvä esimerkki, sillä se hyödyntää laajasti kuluttajadataa ja makutestejä uusien tuotteidensa kehittämisessä, mikä vähentää epäonnistuneiden tuotteiden riskiä. Ulwick (2016) korostaa dataan perustuvan testauksen merkitystä markkinarelevanssin varmistamisessa ja tuotekehityksen riskien vähentämisessä.

Hyödyt: Koska kuluttajien mieltymykset voivat vaihdella huomattavasti, systemaattinen kuluttajatestaus ennen tuotteiden laajempaa lanseerausta mahdollistaa paremman markkinarelevanssin ja auttaa tunnistamaan mahdolliset kehityskohteet ajoissa. Tämä

voi myös antaa arvokasta tietoa siitä, mitkä maut tai tuoteominaisuudet resonoivat parhaiten kohderyhmän kanssa.

Toteutusidea: Yrityksen voisi järjestää makutestauksia ja pilottimyyntejä pienessä mittakaavassa, joissa asiakkaat pääsevät antamaan suoraa palautetta tuotteista ennen virallista lanseerausta. Palautteen keräämiseen voidaan hyödyntää esimerkiksi tyytyväisyyskyselyitä tai haastatteluja testaajien kanssa. Tämän datan pohjalta tuotteita voidaan kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksia.

4.3 Co-creation

Co-creation osiossa kävimme läpi Desk researchin tulokset. Esittelin vaihtoehdon, sen hyödyt ja mahdollisen toteutusidean yrityksen edustajalle.

Strukturoitu päätöksenteko vs. kasuaali päätöksenteko

Puhdistamon kaltaisten suurempien yritysten toimintatavat ovat varmasti toimivia heille, mutta meidän alkuvaiheemme resurssit eivät riitä laajamittaisiin tutkimuksiin ja asiakaskyselyihin. Tällä hetkellä ketteryytemme on ehkä tärkeämpää. Tavoitteita mittaavat menetelmät ja skenaarioanalyysi voivat kuulostaa hyvältä teoriassa, mutta niiden käyttöönotto ilman konkreettista myyntidataa voi olla haastavaa. Mitkä olisivat realistiset, mitattavat tavoitteet tässä vaiheessa, kun meillä ei ole vielä konkreettista myyntidataa? Mielestäni siirtyminen jäykkään malliin voisi vaikuttaa innovatiivisuuteemme. Meidän on kyettävä reagoimaan nopeasti muutoksiin, etenkin alussa, kun alamme saamaan palautetta tuotteistamme ja reaktioita markkinoilta niihin. Liiallinen suunnittelu etukäteen voi johtaa siihen, että emme voikaan tehdä tarvittavia muutoksia nopeasti. Ehkä kevyempi, säännöllinen tavoitteiden arviointi voisi alkuun kuitenkin olla järkevää.

Kustannusten hallinta ja toimitusketjun optimointi

Sopimus posti toimijan kanssa olisi kyllä järkevä vaihtoehto, sillä heillä on yrityksille rakennettuja paketteja, joiden avulla voimme pitää postikulutkin maltillisina. Potentiaalisten jälleenmyyntikumppaneiden kartoittaminen urheiluravinnealalta on pitkän aikavälin tavoite, mutta alkuvaiheessa meidän on ehkä keskityttävä ensin saamaan oma verkkokaupamme toimimaan tehokkaasti. Pilottiyhteistyötkin vaativat resursseja, joihin meillä ei välttämättä vielä ole kapasiteettia. On myös tärkeää varmistaa, että kumppanuudet eivät vaikuta brändimme ainutlaatuisuuteen. Mutta tulevaisuudessa, jos sopiva brändimme mukainen kumppanuus löytyy.

Brändin rakentaminen ja asiakaskokemus

Olen edelleen vakuuttunut siitä, että vahva brändi ja sen rakentaminen ja saavuttaminen on elintärkeää meidän kannaltamme. Oatlyn menestys on inspiroivaa, mutta heillä on ollut huomattavasti enemmän resursseja brändin rakentamiseen. Meidän pääpainomme on tällä hetkellä tuotteen laadussa ja selkeässä viestinnässä sokerittomuudesta ja kotimaisuudesta, sekä meidän arvoistamme. Ydin arvojemme ja arvolupauksemme viestiminen on jatkuva prosessi. Kaiken viestinnän yhtenäisyys on tärkeää, mutta meidän on varmistettava, että se on aitoa ja resonoi kohderyhmämme kanssa. Liiallinen panostus visuaaliseen ilmeeseen alkumetreillä voi valua hukkaan, jos perusviesti ei ole selvä. Tämän takia painotamme vahvasti markkinoinnissa ja viestinnässä tuotteen tarjoamia hyötyjä. Yhteisön luominen brändin ympärille on tavoite, mutta se rakentuu ajan myötä aidon kiinnostuksen ja vuorovaikutuksen kautta, ei pakottamalla.

Markkinoille laajentumisen strategia ja skaalautuvuus

Meidän on oltava realisteja alkuvaiheen kapasiteettimme suhteen. Verkkokaupan käynnistäminen ja sen toimivuuden varmistaminen on tällä hetkellä tärkeintä. Potentiaalisten jälleenmyyntikumppaneiden kartoittaminen on hyvä ajatus tulevaisuutta

varten, mutta tällä hetkellä meidän on ensin todistettava tuotteemme kysyntä omassa verkkokaupassamme. Jälleenmyyjät ovat todennäköisemmin kiinnostuneita, kun meillä on jo näyttöä myynnistä ja asiakaspalautteesta. Sopimusten neuvottelemisen ja brändin ainutlaatuisuuden varmistaminen jälleenmyyntikanavissa vaatii myös paljon resursseja, joita meillä ei välttämättä vielä ole riittävästi. Näiden lisäksi olemme brändimme suhteen tiukkoja mahdollisten jälleenmyyjien suhteen, niiden tulisi olla täysin brändimme mukaisia ja edustaa samanlaisia arvoja meidän kanssamme.

Asiakslähtöinen tuotekehitys ja testaus

Asiakkaiden mieltymykset ovat tärkeitä ja olemme erittäin halukkaita saamaan ja kuuntelemaan palautetta. Laaja kuluttajatestaus vaatii kuitenkin merkittäviä resursseja, joita meillä ei tällä hetkellä ole. Pilottimyyntien järjestäminen pienessä mittakaavassa on mahdollista, mutta meidän on varmistettava, että se on kustannustehokasta eikä viivästyttäisi myynnin aloittamista liikaa. Olemme kuitenkin suorittaneet tuotteen makutestausta lähipiirimme kanssa suhteellisen laajasti ja saaneet siihen liittyen palautetta. Alkuvaiheessa Luotamme enemmän omaan asiantuntemukseemme ja ensimmäisten asiakkaiden suoraan palautteeseen tuotteen kehittämisessä. Systemaattisempi datankeruu ja analysointi voivat tulla ajankohtaiseksi myöhemmin, kun meillä on enemmän myyntiä ja asiakkaita. On tärkeää, että tuotekehitys ei pysähdy liialliseen testaukseen ennen kuin olemme edes saaneet tuotetta markkinoille.

4.4 Menetelmien soveltuvuus

Tässä osiossa käydään läpi parhaaksi todettuja menetelmiä markkinoille tuloon liittyen. Osio on jaettu kolmeen osioon, jossa ensimmäisessä katsotaan lyhyemmän aikavälin strategioita ja jälkimmäisessä keskitytään pidemmän aikavälin strategioihin. Kolmannessa osiossa on kriittisimmät menestystekijät. Strategioita arvioidaan ensimmäisessä osiossa seuraavien valittujen kriteerien mukaan: Kohdemarkkinoiden

valinta, Tuotevalikoima, Jakelukanava, Erottuminen ja kilpailuetu, Brändin rakentaminen, Tietoisuus ja Verkostojen hyödyntäminen. Toisessa osiossa Strategioita arvioidaan seuraavien kriteerien mukaan: Kansainvälistyminen, Joustavuus ja sopeutuminen, Strukturoidumpi päätöksenteko, Toimitusketjujen optimointi, Asiakaslähtöinen tuotekehitys ja Jälleenmyyntikanavat.

4.4.1 Kotimaan markkinoille tulo strategia

Kohdemarkkinan valinta: Yrityksen päätös keskittyä aluksi kotimaan markkinoihin on strategisesti järkevä. Haastattelussa todetaan, että kotimaan markkinoiden saavuttaminen on helpompaa ja siellä nähdään tuotteelle selkeä markkinarako. Tämä on yhdenmukainen kansainvälistymisteorioiden kanssa, jotka usein suosittelevat asteittaista laajentumista, aloittaen tutummilta markkinoilta ennen kansainvälisemmille markkinoille siirtymistä (kuten Johansonin ja Wiedersheim-Paulin (1975) Stage of Development -malli). Kotimarkkinoiden tuntemus pienentää epävarmuutta ja riskejä huomattavasti alkuvaiheessa.

Tuotevalikoima: Alkuvaiheessa on suositeltavaa keskittyä rajattuun ja huolellisesti valittuun tuotevalikoimaan elektrolyyttijauheita eri mauissa ja pakkauskoissa. Tämä mahdollistaa resurssien tehokkaamman kohdentamisen laadukkaaseen tuotekehitykseen, markkinointiin ja brändin rakentamiseen. Tämä lähestymistapa tukee resurssipohjaista näkemystä (RBV) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), jossa yrityksen rajallisia resursseja tulee käyttää strategisesti kilpailuedun saavuttamiseksi.

Jakelukanava: Suoramyynti verkkokaupan kautta on kustannustehokas ja joustava ratkaisu yritykselle alkuvaiheessa. Haastattelussa todetaan, että verkkokaupan ylläpito ei tuo merkittäviä lisäkustannuksia ja se mahdollistaa tuotteen kysynnän testaamisen ilman suuria logistisia investointeja. Tämä on linjassa transaktiokustannusteorian (TCE) (Williamson, 1981; 2010) kanssa, jossa pyritään minimoimaan transaktiokustannukset

valitsemalla sopivin hallintamuoto, joka alkuvaiheessa verkkokauppamyynnissä voi olla edullisin.

Erottautuminen ja kilpailuetu: Yrityksen tavoite erottautua markkinoilla sokerittomalla ja terveellisellä vaihtoehdolla on kriittinen. Haastattelussa tuodaan esiin, että markkinoilla on vakiintuneita toimijoita, joihin verrattuna uusi ja raikas lähestymistapa voi tuoda kilpailuetua. Tämä liittyy markkinoille tulon ajankohtaan, jossa myöhäisemmät tulijat voivat oppia aikaisemmilta toimijoilta ja tuoda uudenlaisia, kohdennetumpia ratkaisuja. Tämän myötä voi aueta myös markkinarakoa uudemmille, hieman erilaisille tuotteille. Yrityksen ainutlaatuisuus voi luoda sille resurssiaseman esteen (Wernerfelt, 1984), joka vaikeuttaa kilpailijoiden menestyksen jäljittelyä.

Brändin rakentaminen: Vahvan ja tunnistettavan brändin luominen, joka korostaa terveellisiä elämäntapoja, tavoitteellisuutta ja itsensä kehittämistä, auttaa luomaan yhteyttä tiettyyn asiakaskuntaan. Panostaminen visuaaliseen ilmeeseen, markkinointiin ja sokerittomaan tuotteeseen tukee brändin erottuvuutta. Aaker (1996) korostaa vahvan brändin merkitystä erottautumisessa ja asiakasuskollisuuden luomisessa.

Tietoisuus: Koska elektrolyyttien merkitys ei välttämättä ole suurimmalle osalle kuluttajista täysin selvä, panostaminen kuluttajavalistukseen tuotteen hyödyistä ja terveysvaikutuksista on tärkeää. Tämä voi luoda kysyntää ja rakentaa luottamusta brändiä kohtaan. Yrityksen omat sisäiset kyvykkyydet ja intohimo terveellisiin elämäntapoihin antavat tähän vahvan pohjan.

Verkostojen hyödyntäminen: Olemassa olevien verkostojen hyödyntäminen urheiluseuroihin, kuntokeskuksiin ja muihin hyvinvointialan toimijoihin voi olla tehokas tapa lisätä bränditietoisuutta ja tavoittaa potentiaalisia asiakkaita. Tämä voi nopeuttaa markkinoille tuloa ja rakentaa uskottavuutta. Näiden lisäksi sosiaalisen median eri kanavia kannattaa hyödyntää, jotta brändi ja tietoisuus tuotteista saa enemmän näkyvyyttä.

4.4.2 Pitkän aikavälin suunnitelmat ja suositukset

Kansainvälistyminen: Vaikka alku keskittyy kotimaahan, kansainvälistyminen erityisesti Pohjoismaihin ja Eurooppaan, on hyvä pitkän aikavälin tavoite. Verkkokaupan luomat mahdollisuudet sujuvaan kansainväliseen kauppaan tukevat tätä tavoitetta. Kansainvälisille markkinoille tulo vaatii kuitenkin perusteellista markkinatutkimusta (SIS International market research, 2023) ja resurssien oikeaa strategista kohdentamista.

Joustavuus ja sopeutuminen: Yrityksen ketterä lähestymistapa ja valmius sopeutua markkinoiden muutoksiin on arvokas kilpailuetu. Markkinoiden ja kuluttajien palautteen aktiivinen kuuntelu ja valmius mukauttaa strategiaa sen mukaisesti on tärkeää menestyksen kannalta (Zachary ym., 2015). Tämä liittyy dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan (Teece ym., 1997), jossa korostetaan yrityksen kykyä integroida, rakentaa ja muokata sisäistä ja ulkoista osaamista nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

Strukturoidumpi päätöksenteko: Vaikka alkuvaiheen ketteryys on tärkeää, yrityksen tulisi harkita kevyempien, säännöllisten tavoitteiden ja arviointimenetelmien käyttöönottoa toiminnan kasvaessa. Tämä voisi auttaa resurssien tehokkaammassa kohdentamisessa ja riskienhallinnassa (SIS International market research, 2023).

Toimitusketjun optimointi: Toiminnan kasvaessa tulisi aktiivisesti etsiä kustannustehokkaampia toimitusratkaisuja ja mahdollisesti strategisia kumppanuuksia logistiikan osalta. Myös toimitusketjujen sulavuus nousee arvokkaampaan asemaan, kun toiminta kasvaa. Christopher (2016) korostaa tehokkaiden toimitusketjujen merkitystä kustannusten pienentämisessä.

Asiakaslähtöinen tuotekehitys: Ensimmäisten asiakkaiden palautteen kerääminen ja sen hyödyntäminen tuotekehityksessä on ensiarvoisen tärkeää. Myöhemmin voidaan

harkita systemaattisempia kuluttajatestausmenetelmiä tuotevalikoiman laajentamiseksi, sekä hyödyntää kerrytettyä dataa tuotekehityksessä.

Jälleenmyyntikanavat: Verkkokaupan vakiinnuttamisen jälkeen tulisi kartoittaa potentiaalisia jälleenmyyntikumppaneita, joiden asiakaskunta vastaa yrityksen kohderyhmää. Jälleenmyyjien avulla tuote saisi enemmän näkyvyyttä, sekä tavoittaisi laajemmin kuluttajat. Porter (2008) korostaa strategisten kumppanuuksien merkitystä markkinaosuuden kasvattamisessa.

4.4.3 Kriittiset menestystekijät

Tutkimuksessa tunnistetut kriittiset ja ratkaisevat tekijät uusilla markkinoilla (näkyvyys, asiakaskokemus, brändin rakentaminen, reagointikyky ja myynti) tulee pitää keskiössä kaikessa toiminnassa. Onnistuminen näillä alueilla luo perustan kestäväälle kasvuille ja menestykselle urheiluravinnemarkkinoilla. Erityisesti ensivaikutelman tärkeys asiakkaalle verkkokaupassa ja tuotteen saadessaan, sekä reagointikyky asiakaspalautteeseen korostuvat.

Yrityksen markkinoille tulostrategia tulisi rakentaa vahvasti kotimaan markkinoiden hyödyntämiseen verkkokaupan kautta, erottuvan ja kuluttajaa puhuttelevan brändin luomisena, sekä jatkuvaan oppimiseen ja sopeutumiseen markkinoiden muuttuessa. Perustajien intohimo ja asiantuntemus ovat merkittävä kilpailuetu alkuvaiheessa. Pitkällä aikavälillä strateginen suunnittelu ja kumppanuudet mahdollistavat kasvun ja kansainvälistymisen.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksesta. Ensin esitetään tutkimuskysymykset. Sen jälkeen esitellään suositukset yritykselle, jonka jälkeen käydään läpi tämän tutkimuksen rajoituksia ja ehdotuksia tulevaa tutkimusta varten.

5.1 Keskeisimmät havainnot

Jotta tästä tutkimuksesta saatiin kattava ja laaja käsitys asiasta, tutkimusmenetelmiksi valikoituivat haastattelut, Desk research ja Co-creation, jotka muodostivat multimethod study kokonaisuuden. Ennen tätä vaihetta tarkasteltiin kuitenkin markkinoille tuloon ja siihen liittyviin asioihin kohdennettua kirjallisuutta, sekä keskeisiä ja käytettyjä teorioita ja malleja. Näistä saatiin kattavasti tietoa tutkittavaan aiheeseen. Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi muotoiltiin tutkimuskysymys, sekä tämän tueksi tarkentava tutkimuskysymys. Seuraavaksi näihin kysymyksiin vastataan.

Tutkimuskysymys:

Miten yritys voi asemoitua kilpailukykyisesti lisäravinnemarkkinoilla markkinoille tulovaiheessa?

Tähän kysymykseen pystyttiin vastaamaan perustaen vastaus tutkimuksessa tehtyyn haastatteluun, josta saatiin selville yrityksen tavoitteet ja aikomukset. Tämän pohjalta voitiin suorittaa Desk research ja Co-creation tutkimukset, joista saatiin suosituksia markkinoille tulo strategiaan, joiden avulla nykyistä strategiaa voidaan kehittää. Tämän lisäksi saatiin suosituksia pidemmän aikavälin toimintaan markkinoille tulon jälkeen.

Tarkentava tutkimuskysymys:

Mitkä ovat keskeisiä tekijöitä yritykselle markkinoille tulossa?

Tähän kysymykseen pystyttiin vastaamaan perustaen vastaus tutkimuksessa tehtyyn haastatteluun ja sen pohjalta suoritettuihin Desk research ja Co-creation tutkimuksiin. Tutkimuksen perusteella yrityksen keskeisimpiä menestystekijöitä markkinoille tulovaiheessa ovat brändin rakentaminen, asiakaskokemus, näkyvyys, reagointi kyky ja myynti. Onnistumalla näillä alueilla, yritys pystyy luomaan vahvan pohjan markkinoille tuloon ja siellä kilpailukykyiseen toimimiseen ja kasvamiseen.

Tämän tutkimuksen avulla voidaan ohjata yritystä kiinnittämään huomiota tutkimuksessa saatuihin tuloksiin, jotka vahvistavat yrityksen strategiaa markkinoille tuloon liittyen. Tutkimuksessa käytettyjä haastattelukysymyksiä voidaan soveltaa myös muussa vastaavan aiheen tutkimuksessa. Tutkimusta tehdessä, esiin nousi markkinoille tuloa koskevien tutkimusten vähäisyys. Kansainvälistymiseen ja uusille markkinoille siirtymiseen liittyvää tutkimusta on tehty huomattavasti enemmän kuin kotimaisille markkinoille tuloon liittyvää tutkimusta.

5.2 Rajoitukset ja ehdotukset tulevaa tutkimusta varten

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta rajoittaa se, että sen data perustuu pääosin yhteen haastatteluun. Jatkossa tietoa voisi kerätä laajemmin ja hyödyntää mahdollisesti useamman toimijan haastattelua. Näin ollen tutkimuksesta tulisi kattavampi, sillä siinä olisi laajemman otannan myötä enemmän hyödynnettävää dataa. Toisaalta tämä tutkimus koski kyseistä yritystä, joilla ei ollut laajemmin dataa toiminnastaan. Näin ollen jouduttiin kerätyn datan lisäksi tukeutumaan valmiiseen dataan vastaavanlaisista tapauksista.

Seuraavassa tutkimuksessa voidaan tutkia kuinka tämän tutkimuksen suositukset markkinoille tulo strategiaan liittyen ovat toimineet tai olisivat voineet toimia, koska on epävarmaa, miten yritys hyödyntää kaikkia suosituksia. Tämän lisäksi voidaan tutkia kuinka mainitut keskeiset menestystekijät ovat vaikuttaneet yrityksen markkinoille

tuloon. Näin ollen tästä tutkimuksesta ja sen tuottamista tuloksista voidaan saada konkreettista dataa.

Lähteet

Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.

Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1–27. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257>

Alpert, F., & Kamins, M. A. (1995). An Empirical Investigation of Consumer Memory, Attitude, and Perceptions toward Pioneer and Follower Brands. *Journal of Marketing*, 59(4), 34–45. <https://doi.org/10.1177/002224299505900403>

Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review, Suppl.Special Issue 2, 37, 27-42*. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/internationalization-market-entry-mode-review/docview/202691502/se-2>

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>

Arenas-Jal, M., Suñé-Negre, J. M., Pérez-Lozano, P., & García-Montoya, E. (2019). Trends in the food and sports nutrition industry: A review. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 60(14), 2405–2421. <https://doi.org/10.1080/10408398.2019.1643287>

Ashkanasy, N.M. (2004). The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. *Academy of Management Executive*, 18, 155-157. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.13835520>

- Aulakh, P. S., & Kotabe, M. (1997). Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 28(1), 145–175. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.849009>
- Barlow, M. A., Verhaal, J. C., & Angus, R. (2019). Optimal distinctiveness, strategic categorization, and product market entry on the Google Play app platform. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1219–1242. <https://doi.org/10.1002/smj.3019>
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 120 - 99. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Ben & Jerry's. (2022). *SEAR-Report*. <https://www.benjerry.com/files/live/sites/us/files/about-us/sear-report/2022/2022-SEAR-Report.pdf>
- Brooke, M. Z. (1986). *International Management: A Review of Strategies and Operations*. London : Hutchinson.
- Calof, J., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-g](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-g)
- Cattani, G., Porac, J. F., & Thomas, H. (2016). Categories and competition. *Strategic Management Journal*, 38(1), 64–92. <https://doi.org/10.1002/smj.2591>
- Christopher, M.J. (2016). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services*. <https://doi.org/10.2307/2583864>

- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190. [https://doi.org/10.1016/s0969-5931\(99\)00035-9](https://doi.org/10.1016/s0969-5931(99)00035-9)
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of Economic Activity and the MNE: A search for an Eclectic approach. In *Palgrave Macmillan UK eBooks* (pp. 395–418). https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2_38
- Durand, R., & Paoella, L. (2012). Category stretching: Reorienting research on categories in strategy, entrepreneurship, and organization theory. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1100–1123. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01039.x>
- Durand, R., & Thornton, P. (2018). Categorizing Institutional Logics, Institutionalizing Categories: A review of two literatures. *The Academy of Management Annals*, 12(2), 631–658. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0089>
- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms. *International Marketing Review*, 21(1), 68–101. <https://doi.org/10.1108/02651330410522943>
- Glowik, M. (2016). Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Concepts and Cases of Asian High-Technology Firms: Haier, Hon Hai Precision, Lenovo, LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony, TCL, Xiaomi. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Granqvist, N., Grodal, S., & Woolley, J. L. (2013). Hedging Your Bets: Explaining Executives' market labeling strategies in nanotechnology. *Organization Science*, 24(2), 395–413. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0748>
- Green Planet Astronauts. (2025). <https://greenplanetastronauts.com/meista/>

- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM : FOUR SWEDISH CASES. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Johnson, R.B., & Onwuegbuzie, A.J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33, 14 - 26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Kang, J., & Hustvedt, G. (2013). Building trust between consumers and corporations: the role of consumer perceptions of transparency and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 253–265. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1916-7>
- Kaplan, S., & Tripsas, M. (2008). Thinking about technology: Applying a cognitive lens to technical change. *Research Policy*, 37(5), 790–805. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.02.002>
- Kodeih, F., Bouchikhi, H., & Gauthier, V. (2018). Competing through categorization: product- and Audience-Centric strategies in an evolving categorical structure. *Organization Studies*, 40(7), 995–1023. <https://doi.org/10.1177/0170840618772597>
- Labrecque, L. I., Esche, J. V. D., Mathwick, C., Novak, T., & Hofacker, C. F. (2013). Consumer Power: Evolution in the Digital Age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257–269. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.002>
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (2013). Conundra and Progress: Research on entry Order and performance. *Long Range Planning*, 46(4–5), 312–324. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.06.005>

- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41–58. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090706>
- Maughan, R. J., & Shirreffs, S. M. (2011). Nutrition for sports performance: issues and opportunities. *Proceedings of the Nutrition Society*, 71(1), 112–119. <https://doi.org/10.1017/s0029665111003211>
- Niedrich, R. W., & Swain, S. D. (2003). The influence of pioneer status and experience order on consumer brand preference: a Mediated-Effects model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 468–480. <https://doi.org/10.1177/0092070303254796>
- Oatly. (2022). *Brand Strategy*. <https://investors.oatly.com/static-files/208b9bd5-95ef-4eda-8555-ce66fab296fd>
- Pontikes, E. G. (2018). Category strategy for firm advantage. *Strategy Science*, 3(4), 620–631. <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0070>
- Porter, Michael E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008): 78–93.
- Puhdistamo. (2025). <https://www.puhdistamo.fi>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32, 4-9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>

Rawnice. (2025). Superfood Branding and Distribution Strategy. <https://rawnice.se>

Rodriguez, N. R., Di Marco, N. M., & Langley, S. (2009). Nutrition and athletic performance. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 41(3), 709–731. <https://doi.org/10.1249/mss.0b013e31890eb86>

Root, F. R. (1994). Entry strategies for international markets. Prentice Hall.

Saunders, Mark & Lewis, P. & Thornhill, A.. (2023). Research Methods for Business Students.

Sarasvathy, S. D. (2003). Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, 24(2), 203–220. [https://doi.org/10.1016/s0167-4870\(02\)00203-9](https://doi.org/10.1016/s0167-4870(02)00203-9)

Shamsie, J., Phelps, C., & Kuperman, J. C. (2003). Better late than never: a study of late entrants in household electrical equipment. *Strategic Management Journal*, 25(1), 69–84. <https://doi.org/10.1002/smj.364>

Shaver, J. M. (2013). Do we really need more entry mode studies? *Journal of International Business Studies*, 44(1), 23–27. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.24>

Shi, Z., & Markman, A. B. (1998). Overcoming the early entrant advantage: the role of alignable and nonalignable differences. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 413. <https://doi.org/10.2307/3152161>

SIS International market research. (2023). Market Entry Research. <https://www.sisinternational.com/solutions/strategy-consulting/market-entry-research/>

- Spano, M., & António, J. (2008). Future trends: Nutritional supplements in sports and exercise. In *Humana Press eBooks* (pp. 491–508). https://doi.org/10.1007/978-1-59745-231-1_14
- Suárez, F., Grodal, S., & Gotsopoulos, A. (2014). Perfect timing? Dominant category, dominant design, and the window of opportunity for firm entry. *Strategic Management Journal*, 36(3), 437–448. <https://doi.org/10.1002/smj.2225>
- Teece, D.J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management. *Strat. Mgmt. J.*, 18: 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Ulwick, A. (2016). *Jobs to Be Done: Theory to Practice*. Idea Bite Press.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*.
- Williams, C., & Rollo, I. (2015). Carbohydrate nutrition and team sport performance. *Sports Medicine*, 45(S1), 13–22. <https://doi.org/10.1007/s40279-015-0399-3>
- Williamson, O.E. (2010). Transaction Cost Economics: The Natural Progression †. *The American Economic Review*, 100, 215-226. <https://doi.org/10.1257/AER.100.3.673>

- Williamson, O.E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87, 548 - 577.
<https://doi.org/10.1086/227496>
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm. *Strat. Mgmt. J.*, 5: 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Young, S. (1989). *International market entry and development: Strategies and Management*. Prentice Hall.
- Zachary, M. A., Gianiodis, P. T., Payne, G. T., & Markman, G. D. (2014). Entry timing. *Journal of Management*, 41(5), 1388–1415.
<https://doi.org/10.1177/0149206314563982>

Liitteet

Liite 1. Haastattelu kysymykset

1. Minkälainen lähestymistapa teillä on markkinoille tuloon ja lähdettekö tavoittelemaan kotimaisia markkinoita vai kansainvälistymään?
2. Miten varmistatte sen, että resurssit kohdistetaan tehokkaasti uusille markkinoille?
3. Kuinka suhtaudutte muutoksiin tulevilla markkinoilla, oletteko ketteriä ja valmiita sopeutumaan markkinoiden muutoksiin?
4. Miten pyritte hyödyntämään myöhemmän toimijan etuja? Toisin sanoen, tulette uutena brändinä markkinoille, kuinka pyritte hyödyntämään asemaanne vähemmän tunnettuna yrityksenä, pidempään markkinoilla toimineiden ja tunnetumpien yritysten joukossa?
5. Miten pyritte huomioimaan kuluttajien mieltymykset ja brändin aseman markkinoille tullessa?
6. Miten hyödynnätte yrityksenne sisäisiä kyvykkyyksiä markkinoille tulossa?
7. Kuinka pyritte huomioimaan erilaiset kustannukset uusilla markkinoilla?
8. Miten teette päätöksiä markkinoille tuloon liittyvissä asioissa? Onko päätöksenteko ennakoivaa vai enemmänkin kasuaalia?
9. Minkälaiden asioiden koette olevan kriittisiä ja ratkaisevia uusilla markkinoilla ollessa?
10. Minkälaisia keskeisiä asioita olette oppineet tavoitellessanne markkinoille tuloa?