

Hannu Makkonen

**SELVITYS YHTEISTOIMINTAMALLIN
RAKENTAMISESTA RUOKA-ALAN
LISÄARVOVIENTIIN**

TIIVISTELMÄ

Elintarvikealaa ja koko suomalaista ruokajärjestelmää kohtaan on esitetty voimakkaita kasvun vaateita. Aiemmat selvitykset ovat keskittyneet ruokajärjestelmään ja makrotasoiisiin ruokaviennin edistämispyrkimyksiin, mutta toimija- ja toimijaverkostotasoinen näkökulma tästä keskustelusta suurelta osin puuttuu. Elintarviketeollisuus ja elintarvikevienti koostuvat yrityksistä ja organisaatioista, joiden ensisijainen tavoite ei ole Suomen viennin lisääminen, vaan omistaja-arvon kasvattaminen. Näin ollen viennin kasvu tapahtuu yritysten tekojen kautta, siltä osin kuin yritykset arvioivat vientitoiminnan kannattavaksi liiketoiminnan muodoksi. Oleellista on siis löytää niitä keinoja, joilla elintarvikeviennin tuloksellisuutta suomalaisten yritysten keskuudessa kasvatetaan. Tässä raportissa erityisenä katsantokantana vientitoimintaan on yhteistoiminnallinen vienti. Iso osa tämänhetkisistä yritysten vientiponnisteluista on yksin tai ulkomaisten kanavapartnereiden kanssa tehtävää vientitoimintaa, jolloin tarkoituksena on erityisesti kartoittaa alueita ja suuntia, miten yhteistoiminnallisuuden kautta voidaan liiketaloudellisesta tulosta yrityksissä kannattavasti kasvattaa. Toisena painoituksena selvityksessä on lisäarvotuotteet ja lisäarvovienti. Tavoitteena on kartoittaa yritysten näkemyksiä ja herättää keskustelua, miten massatuotteiden tuotannosta ja viennistä siirrytään lisäarvovientiin. Selvitystä varten haastateltiin valittujen elintarvikeyritysten edustajia ja muita asiantuntijoita. Haastattelujen perusteella kuvattiin yritysten viennin tila ja kartoitettiin yritysten näkemyksiä yhteisestä viennin toimintamallista. Haastatteluista muodostettiin teorian ja tutkijan reflektion ohjaamana kaksi erilaista lisäarvoviennin yhteistoimintamallin raamia: yhteismyyntilogiikka ja alustalogiikka. Selvitys esittää kehitysalueet ja vastattavat kysymykset, miten nyt käsillä olevasta kartoista –vaiheesta edetään hallitusti mallin rakennusvaiheeseen ja skaalaa ja kehittää vaiheeseen.

AVAINSANAT: elintarvikevienti, lisäarvovienti, yhteisvienti, elintarvike-ekosysteemit

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Selvityksen tausta ja tavoitteet	5
1.2	Elintarvikeviennin tilanne tutkituissa yrityksissä	6
1.3	Lisäarvovienti – mitä ja miksi?	7
2	Benchmark liiketaloudellisesta tutkimuksesta	11
2.1	Vientikirjallisuus	11
2.1.1	Vientiprosessi	11
2.1.2	Vientimuodot	12
2.1.3	Yhteistoiminnallinen vienti	14
2.2	Yritysten välisten suhteiden ja ekosysteemien kirjallisuus	15
2.2.1	Teollisuuden ostaja-myyjä –suhteiden malli	15
2.2.2	Ekosysteemilähestymistapa	21
3	Benchmark tutkituista liike-elämän caseista	25
3.1	Osuuskunta Närpiön Vihannes	25
3.2	Nordic Source Osuuskunta	27
4	Yhteistoimintamalli lisäarvovientiin ja mallin kehittämisen seuraavat askeleet	29
4.1	Alustalogiikka ja myyntilogiikka yhteistoimintamallin pohjana	29
4.2	Lisäarvoviennin yhteistoimintamallin kehityskaari	34
	Lähteet	37
	Liitteet	41
	Liite 1. Haastateltavat ja selvityksen kohteena olevien yritysten viennin nykytila	41
	Liite 2. Viennin tila ja vientivalmius	53
	Liite 3. Vientimuodon vertailu ja valinta	54

Kuviot

Kuvio 1. Tuotteen kerroksellisuus ja kuluttajan kokeman asiakasarvo	8
Kuvio 2. Asiakkaan tarpeet, kilpailevat tuotteet ja lisäarvo	10
Kuvio 3. Ostaja-myyjä –suhteiden malli	17
Kuvio 4. Ekosysteemit kokoavana lähestymistapana verkottuneeseen arvonluontiin ...	22
Kuvio 5. Yksin tehdystä bulkista yhteistyöhön ja lisäarvotuotteisiin	30
Kuvio 6. Alustalogiikka ja myyntilogiikka yhteistoiminnan muotoina.....	31
Kuvio 7. Lisäarvoviennin yhteistoimintamallin seuraavat askeleet	35

Taulukot

Taulukko 1. Yhteismyyntitoimija vs. alustatoimija -malli	33
Taulukko 2. Lisäarvoviennin fasilitointi	35

1 Johdanto

1.1 Selvityksen tausta ja tavoitteet

Elintarvikealaa ja koko suomalaista ruokajärjestelmää kohtaan on esitetty voimakkaita kasvun vaateita, tavoitteita kaksin- (Food From Finland) tai kolminkertaistaa (Berner, 2022) elintarvikeviennin arvo. Jotta tällainen makrotasoinen tavoiteasetanta muuntuu käytännön toimiksi ja realisoituu, on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää ruokajärjestelmän keskeisiä toimijoita, niiden liiketoimintalogiikkaa ja toiminnan reunaehdoja. Toimijatasolla elintarviketeollisuus koostuu kuitenkin yrityksistä ja organisaatioista, joiden ensisijainen tavoite ei ole Suomen viennin lisääminen, vaan omistaja-arvon kasvattaminen ja tätä palvelevien liiketaloudellisten lopputulemien tuottaminen yhdistämällä markkinatarpeet ja yrityksen osaaminen.

Tämän selvityksen tavoitteena on viedä yhteiskuntatasoista keskustelua ruokaviennin tavoitteista ja ruokavientiä edistävästä toimista (Berner, 2022) konkreettiselle toimijatasolle. Selvityksen tavoitteena on kartoittaa valittujen yritysten yhteistyötarpeet, tämän hetkinen viennin tilan, tulevaisuuden tavoitteet ja odotukset liittyen millaista lisäarvoa kukin yritys tavoittelee yhteisistä viennin muodoista. Yritysten edustajien haastattelujen, akateemisen kirjallisuuden ja käytännön liike-elämän benchmarkien perusteella hahmotellaan periaatteet yhteisen lisäarvovientimallin rakentamiselle. Selvityksen konkreettinen tavoite on siis luoda perusteet ja innostaa toimialan keskeisiä yrityksiä aktiiviseen mallin rakennustyöhön ja jatkotoimenpiteisiin. Ihanteellista olisi, jos selvityshanke ja myös hankkeen taustalla käydyt keskustelut johtaisivat nopeisiin kokeiluihin ja konkreettisiin pilotteihin, joiden pohjalta yhteistoimintamallia voitaisiin rakentaa pala kerrallaan. Selvää on, että lisäarvoviennin yhteistoimintamalli ei ole täydellisen valmis vielä tänä tai ensi vuonna, mutta nopeasti aloitetut, koordinoitujen toimet luovat yhteistä pohjaa ja vahvistavat käsityksiä siitä, mitä tavoitellaan ja mitä kohti ollaan menossa.

1.2 Elintarvikeviennin tilanne tutkituissa yrityksissä

Suomalaisen elintarvikeviennin arvo oli vuonna 2021 n. 1,8 miljardia euroa, josta EU:n osuus on liki 60 prosenttia (ETL, 2022). Yksittäisistä maista vientiä oli eniten Ruotsiin, Kiinaan, Viroon ja Saksaan. Iso osa tästä viennistä on massatuotteiden vientiä, ja korkean jalostusasteen lisäarvotuotteet ovat vähemmistössä. Viennin kasvattamisen kannalta vaihtoehtoina on joko myydä määrällisesti enemmän tai korkeammalla hinnalla tuotteita ulkomaan markkinoille. Kansantaloudellisesti järkevämpi vaihtoehto on kasvattaa tuotteiden jalostusarvoa, eli raaka-aineviennin sijasta jalostaa tuotteet pidemmälle Suomessa ja tavoitella siten vahvempaa asemaa myös toimitusketjussa ja päästä etäämmälle tuhoavasta hintakilpailusta.

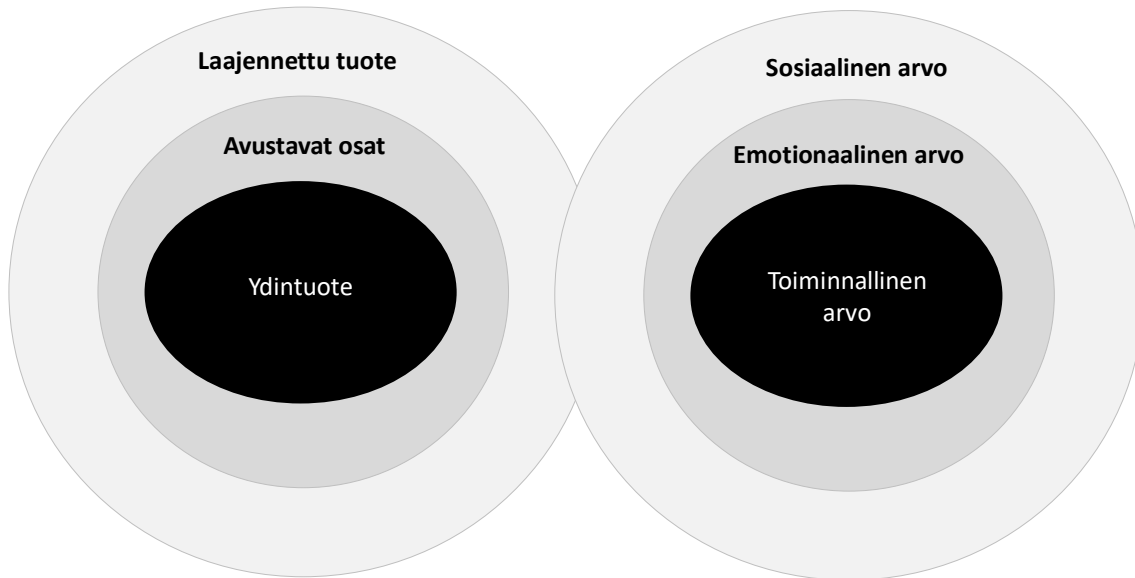
Selvitystä varten haastateltiin valittujen elintarvikeyritysten edustajia ja muita asiantuntijoita (Ks. Liite 1). Haastattelujen perusteella kuvattiin yritysten viennin tila ja kartoitettiin yritysten näkemyksiä yhteisestä viennin toimintamallista. Liite 1 esittää keskeiset nostot kustakin yrityksestä vakimuotoisen taulukon muodossa. Yritysten viennin tila luo pohjan arvioida yhteistoiminnallista vientiä ja sen toteutusvaihtoehtoja näiden yritysten osalta. Kaikkiaan kuvaukset todentavat Suomen elintarvikeviennin kokonaiskuvaa; lisäarvotuotteiden vienti on haastavaa ja se muodostaa hyvin pienen osan yritysten viennistä. Joskin, lisäarvoviennillisiä elementtejä kuvausten perusteella on selkeästi useamman haastatellun yrityksen toiminnassa ja tuotteissa. Näistä selkeästi erottuu Kyrö Distillery, jonka liiketoiminta ei perustu litrojen tuottamiseen ja myyntiin, vaan kuluttajamerkitusten rakentamiseen ja näitä tukevan, läpi toimitusketjun menevän konseptin kehittämiseen. Samalla tavoin Moilas ohjautuu toiminnassaan asiakastarpeiden kautta ja on onnistunut luomaan toimintamallin, jossa toiminta on enemmänkin asiakastarvekeskeistä, kuin yrityksen lähtökohdista tapahtuvaa tuotanto- tai tuoteohjausta. Fazer Mylly vie tuotteitaan laajasti eri maihin ja heidän toiminnassaan korostuu myös asiakastarvekeskeisyys ja sen organisointi yrityksen toimintamalliin. Valio edustaa Suomen mittakaavassa viennin jättiläistä, mutta Valion vientitoiminta on kuvauksen mukaisesti pääsääntöisesti massatuotteiden vientiä ja lisäarvotuotteita ja lisäarvobisnestä on kehitteillä. Atrian toiminta on saman tyyppistä massatuotteiden

vientiä, mutta yrityksellä on selkeitä suunnitelmia lisäarvoviennin tielle pääsemiseksi. Juustoportin vientitoiminnat ovat liikevaihtoon nähden vielä pieniä, mutta voimakkaassa kasvussa viime vuosina tehtyjen panostusten seurauksena. Bonnen vientitoiminta perustuu kotimaan tuotteiden myyntiin verkkokaupassa vientimarkkinoille, kun taas Pirjon Pakari on viennin valmisteluvaiheessa aikomuksena toteuttaa vientiä verkkokaupan kautta. Kaikissa keskusteluissa, kuten myös toimialan yleisessä retoriikassa, keskiössä on lisäarvo- ja lisäarvotuotteet. Tutkijalle kävi hyvin selväksi, että käsitykset lisäarvotuotteista olivat moninaisia, ja osin ristiriitaisia siinä, mitä kukin lisäarvotuotteilla tarkoitti. Jatkokeskustelujen pohjaksi, ja kunkin toimijan oman tulokulman määrittelemiseksi, seuraava luku käsittelee ja määrittää asiakasarvon, lisäarvon ja lisäarvotuotteiden käsitteet lisäarvoviennin näkökulmasta.

1.3 Lisäarvovienti – mitä ja miksi?

Lisäarvoviennillä tarkoitetaan tässä raportissa kansainvälistä kauppaa lisäarvotuotteilla. Lisäarvotuote tarkoittaa tuotetta, jolla on suuri arvopotentiaali ennen kaikkea asiakkaalle, ja siten myös toimittajalle; asiakasarvo johtaa tuotteiden valintaan ja jatkuviin ostoihin, mikä generoi liiketoimintaa toimittajalle ja toimittaja-arvoa. Asiakkaan arvopotentiaali tarkoittaa, että tuote auttaa ratkaisemaan jonkin määritellyn asiakkaalla olevan ongelman, rakentaa positiivisia tunteita tai auttaa viestimään yhteisössä muita tuotteita paremmin, jolloin asiakkaan kokemien hyötyjen ja kustannusten välinen erotus, eli asiakasarvo, on korkeampi kuin ns. massa-, eli bulkkituotteilla. Näin ollen korkean jalostusasteen tuote ei välttämättä aina ole lisäarvotuote, jos tuotteen ominaisuudet eivät ole sellaisia, että asiakas niitä arvostaa. Esimerkiksi teknologisissa tuotteissa suunnitteluinsinöörin arvostamat ja tuotteeseen integroidut ominaisuudet eivät välttämättä ole asiakkaalle laisinkaan oleellisia, saati niiden tuotteeseen aiheuttaman hinnankorotuksen arvoisia, jolloin korkeampi jalostusaste ja korkeampi hinta tuovat mukanaan asiakkaalle vain uhrauksia ja ovat asiakasarvoa tuhoavia elementtejä. Toimittaja-arvo tarkoittaa parempaa taloudellista kompensatiota tuotteista ja mahdollisuutta hinnoitella ja myydä asiakasarvoa perinteisten massatuotteiden arvomääreiden, kuten markkinoiden määräämä kilohinta tai litrahinta

sijasta. Alla oleva Kuvio 1. hahmottaa lisäarvotuotetta tuotteen kerroksellisuusmallin (vasemmalla) ja kuluttajan kokeman asiakasarvon mallin (oikealla) avulla.



Kuvio 1. Tuotteen kerroksellisuus ja kuluttajan kokeman asiakasarvo

Vasemmanpuoleinen tuotteen kerroksellisuusmallin keskiössä oleva ydintuote viittaa siihen pelkistettyyn tuotekategoriaan, johon tuote kuuluu. Elintarviketuotteiden osalta tämä voisi olla vaikkapa Cola-juoma, ruisleipä, ulkofilee tai maitojauhe. Avustavat osat viittaavat tuotteen ominaisuuksiin, laatuun, brändiin, pakkaukseen ja laajennettu tuote tuotteen lisäosiin, kuten esimerkiksi tuotteen tarjoamaan pääsyyn yrityksen ylläpitämään kuluttajayhteisöön, lisätietoon hiilijalanjäljestä, tuotteen alkuperästä, tai valmistusprosessista. Kuluttaja-asiakkaan ja samalla myös toimittajan liiketoiminnan näkökulmasta on oleellista ymmärtää, miten tuotteen osat tuottavat asiakasarvoa.

Oikeanpuoleinen kuvio jakaa asiakasarvon kolmeen osaan. Toiminnallinen arvo on tuotteen käytöstä syntyvä välineellinen arvo, esimerkiksi ruoan tuottama kylläisyyden tunne tai janon sammuminen, emotionaalinen arvo viittaa niihin tuntemuksiin, mitä tuotteen kuluttaminen kuluttajassa aiheuttaa ja sosiaalinen arvo niihin mahdollisuuksiin, mitä kuluttaja tuotteen kuluttamisella voi viestiä sosiaalisessa yhteisössä muille jäsenille. Lisäarvotuotteita ja lisäarvovientiä ajatellen, on tärkeää ymmärtää, että esimerkiksi kuluttajan halukkuus maksaa tuotteesta on suhteessa tuotteen tarjoamiin

kokonaisuhyötyihin; jos tuote sisältää sellaisia merkityksiä ja hyötyjä, että niiden seurauksena kuluttajan kokemus itsestä tuotteen käyttäjänä paranee (emotionaalinen arvo), tai kuluttajan mahdollisuudet viestiä sosiaalisessa viiteryhmässään (sosiaalinen arvo) kasvaa, niin silloin myös kuluttajan halukkuus maksaa korkeampi hinta kasvaa. Aiempi koeasetelmiin perustuva tutkimus on osoittanut selkeän yhteyden sosiaalinen arvoulottuvuuden ja luomutuotteen valinnan välillä. Eli silloin, kun kuluttajalla on mahdollisuus viestiä luomuvalinnallaan muille ihmisille valintatilanteessa, ja kuluttaja uskoo kanssaihminen suhtautuvan myönteisesti luomuvalintaan, on luomutuotteen valinta todennäköisempi, kuin tilanteessa, jossa tällainen sosiaalinen ulottuvuus puuttuu. Samoin, jos kuluttaja arvioi kanssaihminen suhtautuvan negatiivisesti luomuvalintaan, vähentää sosiaalinen tilanne luomutuotteen valitsemisen todennäköisyyttä. Lisäarvotuotteiden kannalta oleellista on ymmärtää siis tuotteen sosiaalis-emotionaalinen luonne ja näin ollen asiakasarvon ja tuotteen hinnoittelun yhteys kulttuurisiin ja asiakaskohtaisiin tekijöihin. Kaikki eivät koe lisäarvotuotetta vastaavan toiminnallisen hyödyn tarjoamaa massatuotetta parempana vaihtoehtona ja näin ollen eivät ole valmiita maksamaan lisäarvotuotteesta. Esimerkiksi keskiolet, jonka alkoholipitoisuus on 4,3% tuottaa todennäköisesti saman toiminnallisen hyödyn, ts. fysiologisen vaikutuksen (sama lisäys verenalkoholipitoisuuteen, janon sammuminen, tms.), kuin vastaavan alkoholipitoisuuden sisältämä brändi olut, jolloin oleellista on tunnistaa ne asiakassegmentit, jotka ovat halukkaita maksamaan olueen liitetyistä emotionaalista ja sosiaalisista arvoajureista korkeamman litrahinnan. Toisaalta, kuluttaja ei ole koskaan vapaa tulkinnoistaan ja tunteistaan, jolloin emotionaalinen arvoulottuvuus ei ole täysin rationalisoitavissa. Tämä näkyy hyvin esimerkiksi klassisissa elintarvikkeiden makutesteissä, joissa vaikkapa kuluttajien mieltymykset Cola-juomaan C-C ja Cola-juomaan P-C voivat poiketa oleellisesti silloin kun kuluttaja tietää, mitä brändiä hän maistaa ja silloin kun testi on sokkotesti. Sokkotestin ja ei-sokkotestin välinen ero selittyy lisäarvotuotteen kaikilla niillä merkityksillä, joita kuluttaja tiedostaen ja tiedostamattaan brändiin liittyy. Näin ollen lisäarvotuote ja asiakkaan kokema lisäarvo ovat aina suhteessa tarjolla oleviin kilpaileviin tuotteisiin. Alla oleva Kuvio 2. visualisoi kahden tuotteen lisäarvoa suhteessa asiakkaan tarpeisiin.



Kuvio 2. Asiakkaan tarpeet, kilpailevat tuotteet ja lisäarvo

Kuvion 2. viesti on, että lisäarvotuote ja asiakasarvo ovat aina suhteellisia käsitteitä ja riippuvaisia markkinoiden muihin tuotteisiin. Näin ollen tuotejohtaminen ja lisäarvoliikeytoiminta täytyy rakentaa siten, että markkinatiedon keruu on jatkuvaa ja muutokset asiakkaiden tarpeissa ja kilpailevissa tuotteissa tunnistetaan ja niihin reagoidaan jatkuvasti.

2 Benchmark liiketaloudellisesta tutkimuksesta

Tämä osio esittelee niitä keskeisiä kirjallisuuksia ja liiketaloudellista tutkimusta, jonka pohjalta yrityksiä on haastateltu ja yhteistoimintamallia pohdittu ja esitetty näissä haastatteluissa kuin myös tämän selvityksen osiossa 4.

2.1 Vientikirjallisuus

2.1.1 Vientiprosessi

Vientiprosessi voidaan jakaa karkeasti valmistelu- ja toteutusvaiheeseen (Selin, 2004). Valmisteluvaiheeseen kuuluu ideointi-, tiedonkeruu- ja suunnitteluvaiheet, joilla yritys luo edellytykset vientitoimintojen aloittamiselle ja toteutusvaiheeseen siirtymiseen. Valmisteluvaihe viittaa laajasti kaikkiin niihin toimenpiteisiin ja ajanjaksoon, jossa yritys valmistelee ja valmistautuu konkreettisiin vientitoimiin määritetylle vientimarkkinalle. Ajallisesti valmisteluvaihe voi olla hyvin pitkä tai lyhyt, kestäen päiviä, kuukausia, vuosia, tai yritys voi jopa kokonaan siirtyä toteutusvaiheeseen, ilman valmisteluvaihetta. Huomioitavaa on, että yritys voi olla vientivaiheessa joihinkin määritettyihin kohdemarkkinoihin ja samanaikaisesti olla valmisteluvaiheessa johonkin toiseen vientimarkkinaan liittyen. Toteutusvaiheen kannalta valmisteluvaiheen pituudella ei kuitenkaan ole merkitystä, ainoastaan sillä, miten valmisteluvaihe tukee ja luo perusteet viennin toteutukselle. Toteutusvaiheeseen siirtymistä varten Liite 2 esittelee vientivalmius- ja tavoiteltu viennin rooli –työkalun, jotka on tarkoitettu vientitoimintoja tekevän ja tulevaisuuttaan pohtivan yrityksen oman tilanteen hahmottamisen ja päätöksenteon tueksi. Työkalun on tarkoitus ohjata ja jäsentää keskustelua yrityksen sisällä, jotta vientitoimintaa ja sen vaatimuksia pystytään mahdollisimman tarkasti arvioimaan.

Viennin aloittamiseen ohjaavia tekijöitä on kirjallisuudessa tunnistettu paljon (Czinkota & Ronkainen, 2009). Karkeasti nämä tekijät voidaan esittää proaktiivisina ja reaktiivisina tekijöinä, jotka kuvastavat vientimarkkinoiden vetovoimaisuutta ja toisaalta sitä painetta,

joka ohjaa yritystä etsimään liiketoimintamahdollisuuksia olemassa olevien markkinoiden ulkopuolelta. Uusia vientimarkkinoita valmistellessa yritykset voivat olla hyvinkin erilaisessa tilanteessa: toisella yrityksellä voi olla jo kokemusta vientimarkkinoista ja nyt harkinnassa on jokin tietty uusi markkina-alue, jolla aiemmin ei olla toimittu, kun taas toiselle yritykselle toiminta kotimaan markkinoiden ulkopuolella voi olla täysin vierasta.

2.1.2 Vientimuodot

Vientivaihe tarkoittaa viennin aloittamista valitulla vientimuodolla, jolla tuotteet viedään vientimarkkinoille. Vientimuodot voidaan jakaa, epäsuoriin, suoriin ja välittömiin vientimuotoihin (Selin 2004). Vientimuodon valintaa ohjaa yrityksen vientivalmius ja tavoiteltu viennin rooli yrityksessä ja markkinakohtaiset tekijät. Epäsuora vienti on kotimaisen välikäden kautta tapahtuvaa vientiä, jolloin vientitoiminnan hoitaa toinen yritys ja myynti vastaa kotimaan kauppaa ja vaadittu panostaminen yrityksen puolelta on pieni. Epäsuora vienti ei edellytä suuria investointeja eikä riskinottoa, ja on siksi esimerkiksi Pk-yritysten käyttämä vientimuoto. Joskin, epäsuora vienti ei sinänsä ole yritystä aidosti kansainvälistävä viennin muoto. Yritys voi käyttää epäsuoraa vientiä kanavana, esimerkiksi myymään ylijäämätuotantoaan, jolloin vientitoiminto on taktinen lisäkanava myymään kotimaan markkinoille tehtyjä tuotteita sellaisenaan tai pienin muutoksin, esimerkiksi pakkausmuutoksin (Hollensen, 1999). Epäsuoravienti ei rakenna yrityksen läsnäoloa kohdemarkkinoilla, ja yrityksellä ei ole tällöin käsitystä asiakkaista, heidän mieltymyksistään ja mahdollisesta asiakastyytyvyydestä tuotteen ominaisuuksiin. Myös yrityksen asemasta johtuen tuotekohtaiset katteet voivat jäädä pieniksi ja yrityksen mahdollisuudet tuotteiden hinnoitteluun on hyvin rajalliset, koska tuotteen korvaaminen muilla tuotteilla ei todennäköisesti ole kovin hankalaa myyjäyritykselle.

Suorassa viennissä vientiyritys toimii suoraan kohdemaassa sijaitsevan välikäsiyrityksen (esim. maahantuojan, tukkuliikkeen) kanssa ja vaadittujen panostusten ja vientiosaamisen määrä on epäsuoraa vientiä suurempi. Suoran viennin etuna on nopea markkinoille

pääsy, mutta vaatii oman vientiorganisaation. Jälleenmyyjien käyttöön liittyy mahdollisuus saada tuote laajaan massamarkkinointiin siten, että jälleenmyyjä huolehtii tuotteen varastoinnista ja jakelun (Selin, 2007). Oleellisena erona eri välikäsien käytössä vientiyrityksen näkökulmasta on se, ostaako välikäsi yrityksen tuotteet vai myykö se yrityksen tuotteita. Esimerkiksi agentti ei osta yrityksen tuotantoa, vaan toimii yrityksen myyntiedustajana ja pyrkii edesauttamaan asiakkaiden löytymistä ja asiakassuhteiden solmimista yrityksen ja asiakkaan välillä, jolloin kaupallinen vastuu on viejäyritykselle itsellään. Vientiliike, maahantuoja tai jälleenmyyjä sen sijaan ostaa vientiyrityksen tuotteet ja myy ne itse omien kanaviensa kautta jakelukanavan seuraavalle portaalle tai loppuasiakkaalle. Komissionääri myy ja toimittaa tuotteita viejäyrityksen omistamasta varastosta ja tilittää myynnit viejäyritykselle, joka toimii päämiehenä.

Välitön vienti tarkoittaa suoraan ulkomaiselle loppukäyttäjälle kohdistettua vientiä, jossa yritys hoitaa kaikki vientitoiminnot ja hallitsee koko toimitusketjun asiakkaalle. Välitön vienti vaatii vientimuodoista eniten resursseja ja riskinottoa. Välittömän viennin etuna on suora yhteys asiakkaaseen ja näin ollen vientitoiminnoista karttuva asiakastieto, joka voi ohjata yrityksen päätöksentekoa. Suora yhteys asiakkaaseen tuottaa myös laajemmin markkinatietoa kysyntään ja tarjontaan ja yrityksen kohtaamaan markkinakilpailuun ja mahdolliseen yhteistyöhön liittyen. Välitöntä vientiä voidaan johtaa joko etänä suoraan kotimaasta tai sitten kohdemaahan perustetusta myyntikonttorista (Karhu, 2002). Kotimaasta toimittaessa yleisesti käytettyjä markkinoinnin muotoja ovat osallistuminen messuille ja muihin tapahtumiin, kun taas myyntikonttorin kautta yrityksellä on jatkuva läsnäolo markkinoilla. Vientimuotoa valitessa keskeisiä tekijöitä ovat viennin rooli ja tavoitteet yrityksessä, yrityksen resurssit, organisaatorakenne, kuin myös tuotetekijät ja kohdemarkkinoiden markkinatekijät. Liite 3 esittelee vientimuodon valintaan tukevan päätöksentekotyökalun.

Jos yritys pyrkii asemoimaan tuotteitaan lisäarvotuotteiksi ja toteuttamaan lisäarvovientiä, on yrityksen rakennettava aktiivinen läsnäolo markkinoilla, jotta yritys saa markkinatietoa ja tietoa kilpailijoista ja asiakkaista. Tämä puoltaa aktiivisten

vientimuotojen, välittömän tai suoran vientimuodon, valintaa koska ne mahdollistavat kokonaisvaltaisen, strategisen viennin kehittämisen. Tosin, samalla nämä vientimuodot vaativat isompia panostuksia markkinointiin ja jakeluketjun johtamiseen, ja ovat siten resurssi-intensiivisempiä ja samalla riskialttiimpia kuin epäsuora vienti. Vastaavasti vähäisen jalostusarvon bulkkituotteet eivät vaadi suoraa kanavaa, ja markkinatieto on yksinkertaista hinta- ja kilpailijatietoa, sen sijaan että yritys olisi kiinnostunut asiakkaan tuotteen käyttötarkoituksista, tuotteeseen liittyvistä merkityksistä ja mahdollisuuksista asiakasarvon kasvattamiseen brändäyksellä tai tuote-/palvelumuutoksilla.

2.1.3 Yhteistoiminnallinen vienti

Yritys voi toteuttaa vientiä yhteisvientiä, yhteistyössä muiden yritysten kanssa, jolloin se voi perustaa vientiyhdistyksen, joka hoitaa osakasyritysten vientitoimintaa. Vientimuotona vientiyhteistyö voi toimia epäsuoran ja suoran viennin yhdistelmänä siltä osin, että yksittäinen yritys voi myydä tuotteitaan yhteisyritykselle, jolloin vienti on epäsuoraa vientiä, tai yhteistyöyritys voi toimia agenttina joukolle yrityksiä, jolloin vienti on suoraa vientiä. Yhteisyrityksen vienti taas voi kohdistua jakeluportaan välikäsiin (suora vienti) tai kohdemaan loppuasiakkaisiin (välitön vienti). Yhteisviennillä voidaan pyrkiä 1) mittakaavaetuihin viennin vaatimissa prosesseissa, kuten logistiikka ja markkinointi, ja viennin asiantuntijapalveluiden käytössä, 2) saavuttamaan synergiaetuja henkilöstön ja muiden viennin resurssien kesken, 3) strategiseen yhteistyöhön uusien tuotteiden ja brändien rakentamiseksi. Yhteisviennin käytännön ongelmia on kirjallisuudessa tunnistettu epätasainen myynnin jakautuminen ja tällöin hyötyjen ja kustannusten kohdistamisen haaste. Jos yhteisvientiin osallistuu 10 yritystä, joista 3 myy hyvin, ja 3 erittäin huonosti, niin missä määrin toimijat jakavat osuuksia toiminnan kustannuksista. Samoin, jos yhteistyöhön kuuluu kilpailevia tuotteita ja yrityksiä, voi vientiyhteistyö olla kilpailuasetelmasta ja kilpailulainsäädännöstä johtuen käytännössä hankalaa. Kuten liitteestä 1 käy ilmi, tämän hetken tilanteen mukaan tutkitut yritykset eivät tee vientiyhteistyötä ja mikään yrityksistä ei esittänyt selkeää, konkreettista ideaa viennin yhteistoimista.

2.2 Yritysten välisten suhteiden ja ekosysteemien kirjallisuus

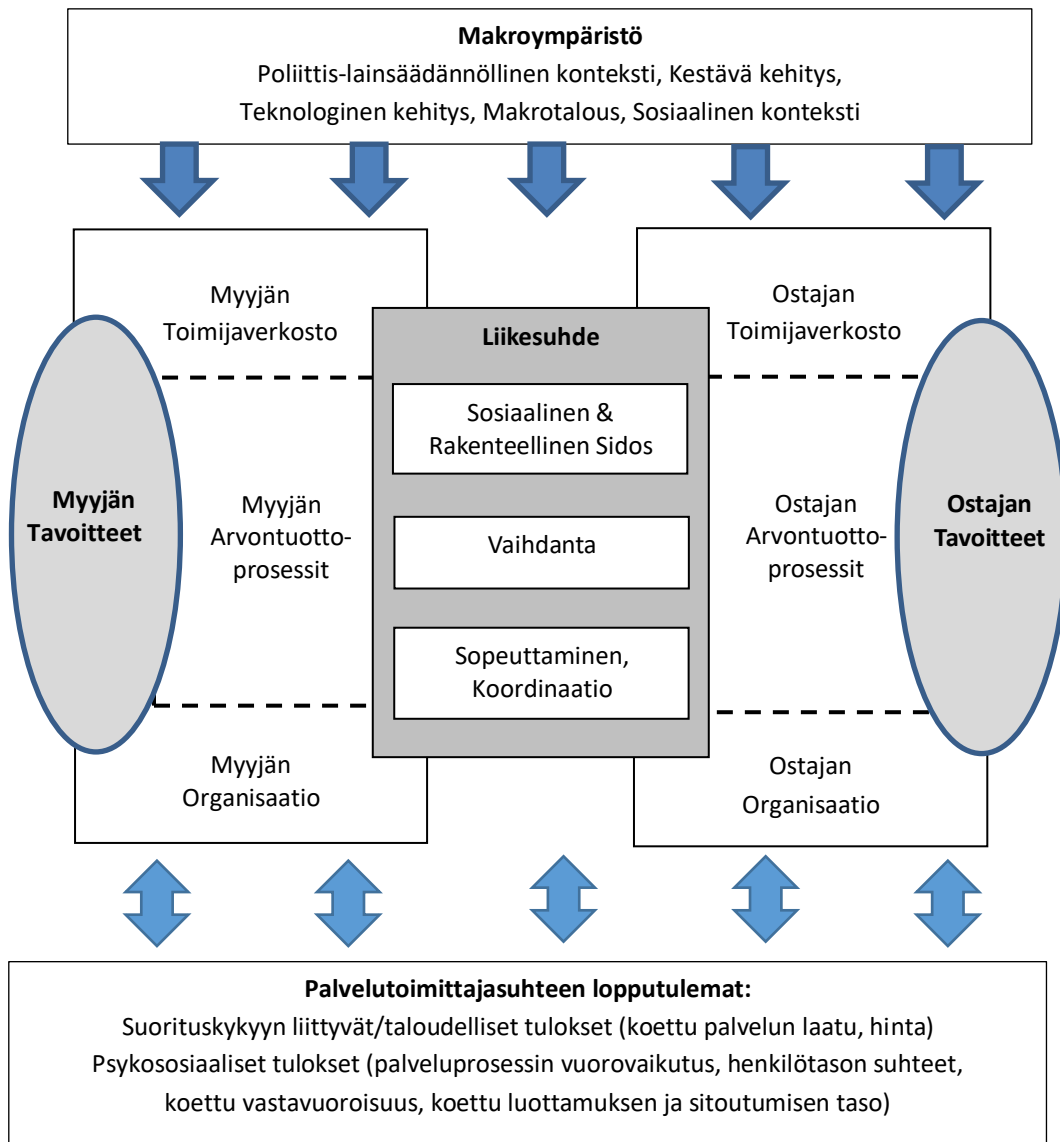
Alihankkijasuhteista 1970-luvulla lähtenyt yritysten toiminnallinen yhteistyö on viime vuosikymmeninä laajentunut ja monipuolistunut radikaalisti. Ulkoistamisen kautta yritysten keskinäiset sidokset ovat kehittyneet yhä moniulotteisemmiksi ja vuorovaikutuksellisemmiksi, ts. liiketoiminta on verkottunut. Verkostoituminen voidaan käsitteellistää tapahtuvaksi eri tasoilla. Koko talouden tasolla tapahtuva verkottuminen liittyy kokonaisuun toimialoihin tai klustereihin (esim. ICT-alan verkosto). Yritysten omista lähtökohdista tapahtuva verkottuminen puolestaan liittyy suunnitelmalliseen, rajattujen strategisten arvoverkkojen rakentamiseen ja niiden johtamiseen (esim. Ikean toimittajaverkosto). Yritysverkostojen perusyksiköitä puolestaan ovat yksittäiset organisaatioiden väliset liikesuhteet (esimerkiksi Ikean ja huonekalujen valmistuspalvelua tarjoavan yrityksen välinen suhde). Nämä eri verkottumistasot linkittyvät toisiinsa niin, että yksittäisistä suhteista ja strategisista verkoista muodostuu toimialakohtaisia ja/tai alueellisia makroverkostoja, joiden kytköksellisyys puolestaan muodostaa koko globaalin verkostotalouden ja näihin kytkeytyvät ekosysteemit. (ks. esim. Möller, Rajala & Svahn 2006; Adner, 2016). Nykyaikainen yritys toimii siis väistämättä ympäristössä, jossa toisten organisaatioiden vaikutus sen toimintaan on huomattava (Hunt & Morgan 1995; Möller, Rajala & Svahn 2006). Organisaatioiden ei ole taloudellisesti kannattavaa yrittää tuottaa kaikkia tarvitsemiaan tuotteita itse. Verkostoitumiskehityksen taustalla onkin havainto, jonka mukaan organisaatioiden on erikoistuttava ja harjoitettava työnjakoa ollakseen taloudellisesti tehokkaita.

2.2.1 Teollisuuden ostaja-myyjä –suhteiden malli

Verkottuneen liiketoiminnan analyysin perusyksikkönä toimii liikesuhde. Selvityksen kohteena oleva yhteisvientimalli tulee perustumaan liikesuhteisiin, jolloin mallin perustamisen ja johtamisen kannalta on erityisen tärkeää ymmärtää liikesuhteen osatekijät mahdollisimman samalla tavoin kussakin mallin muodostamassa yrityksessä. Kuviossa 3. on esitetty kokonaisvaltainen liikesuhteen johtamisen malli, joka on tässä selvityksessä esitetty yleisenä hahmotelmana siitä kokonaisuudesta, mikä liikesuhteisiin

liittyä. Mallin perusteella kussakin liiketoimintasuhteessa voidaan muodostaa tarkempia teemoja, joilla jokaisen liikesuhteen ominaispiirteitä, menestystekijöitä ja haasteita voidaan toimijoiden kesken työstää ja kehittää (Makkonen et al. 2012).

Mallissa voidaan erottaa neljä laajempaa käsitekokonaisuutta: 1) vaihdantasuhteen konteksti, 2) osapuolten arvontuotto prosessit, 3) suhteen sisältötekijät, jotka jakautuvat suhteen vuorovaikutusprosesseihin (vaihdanta, sopeutus ja koordinaatio) ja infrastruktuuriin (eli rakenteelliset ja sosiaaliset sidokset) sekä 4) suhteen lopputulemiin eli koettuihin tuloksiin.



Kuvio 3. Ostaja-myyjä –suhteiden malli

Yritysten välinen vuorovaikutus tapahtuu kullekin vaihdantasuhteelle yksilöllisessä kontekstissa, jolla viitataan yleisesti suhteen toimintaympäristöön. Toimintaympäristö rajoittaa, ohjaa ja mahdollistaa osapuolten toimintaa vuorovaikutustilanteissa määrittämällä osaltaan suhteen johtamisen edellytykset ja vaikuttamalla myös suoraan vaihdantasuhteen sisältöihin ja muotoihin (Halinen 1994; Lindblom 2003). Vaihdantasuhteen kehitykseen vaikuttavina kontekstitekijöinä erotetaan osapuolten organisaatiot (koko, rakenne, toimintakulttuuri), toimijaverkostot (tavarantoimittajat, asiakkaat, kilpailijat, julkisen vallan edustajat, muut yhteistyökumppanit) sekä makroympäristö (poliittis-taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset makrovoimat/-rakenteet sekä luonto) (Campbell 1985).

Osapuolten arvontuotantoprosessit liittyvät siihen tarjoomaan, jonka yksittäiset yritykset tuottavat asiakkailleen sekä oman että arvontuotantoverkostonsa osaamisen ja resurssien avulla. Arvontuotantoprosessit liittyvät siis niihin välttämättömiin edellytyksiin, joiden pitää täytyä, jotta vaihdantasuhde voisi syntyä ja pysyä myöhemmin myös yllä. Osapuolten vaihdantatarpeiden ja resurssien tulee täydentää toisiaan, eli yrityksellä on oltava jokin tarve, jonka tyydyttämiseen sen omat resurssit eivät riitä, mutta johon toisella osapuolella on tarvittavat voimavarat ja osaaminen. Osapuolten täytyy olla myös henkilötasolla tietoisia toistensa tavoitteista, tarpeista ja resursseista, jotta kauppaa voisi syntyä. Lisäksi vaihdannan osapuolilta vaaditaan yhteisiä intressejä liikesuhteen rakentamiseksi (Halinen 1994). Mikäli organisaatio kykenee tarjoamaan suhteen vastapuolelle ainutlaatuisia, vaikeasti korvattavissa olevia resursseja, sillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa suhteen rakenteisiin ja prosesseihin haluamallaan tavalla (Lindblom, 2003). Vaihdantasuhteen osapuolten arvontuotantokyky, ts. niiden tarjoamien resurssien tärkeys, määräytyy yhtäältä sen perusteella, (a) miten suurta osaa vastapuolen resurssit näyttävät organisaation ostoista tai myynneistä ja toisaalta sen perusteella, (b) miten merkittäviä/kriittisiä vastapuolen resurssit ovat organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Lindblom, 2003). Organisaatioiden resursseista voidaan erottaa aineelliset (koneet, rakennukset,

järjestelmät, taloudellinen pääoma) ja aineettomat (ihmiset, osaaminen, maine, sosiaalinen ja kulttuurinen pääoma) resurssit. Usein juuri aineettomat resurssit ovat vaikeasti havaittavia ja jäljiteltäviä, uniikkeja ja tuottavat organisaatioille pysyvämpää kilpailuetua (Ambrosini, Bowman & Collier 2009).

Vaihdantasuhteet kehittyvät osapuolten välisen vuorovaikutusprosessin kautta (Håkansson 1982; Ford, Gadde, Håkansson & Snehota 2005). Organisaatioiden välinen vuorovaikutusprosessi voidaan jakaa kolmeen eri alaprosessiin, joita ovat vaihdanta-, sopeutus- ja koordinaatioprosessit, jotka voidaan jakaa vielä hienojakoisempiin osaprosesseihin. Ostaja-myyjä -suhteet ovat näiden vuorovaikutusprosessien tuloksia, sillä suhteita kehitetään, ylläpidetään ja lopetetaan näiden prosessien kautta. (Möller & Wilson 1995). Vaihdantaprosessi sisältää sekä resurssien (tuotteet, raha, teknologia, informaatio) että sosiaalisen vaihdannan (uskomukset, asenteet, arvot, normit, tavoitteet). Yksinkertaisessa transaktiossa vain raha ja tuotteet vaihtuvat, mutta jos suhde jatkuu, laajenee ja syvenee, myös sosiaalisten resurssien vaihdanta tulee todennäköiseksi. Möllerin ja Wilsonin (1995) mukaan sosiaalisen vaihdannan kautta odotukset vastapuolen käyttäytymisestä ja tavoitteista selkeytyvät. Sosiaalisella vaihdannalla onkin merkittävä asema vaihdantasuhteen vakiintumisessa/institutionalistumisessa. Jos jompikumpi tai molemmat osapuolet näkevät suhteen hyödylliseksi, ne saattavat sopeuttaa toimintojaan, toimintaohjeitaan, taitojaan ja jopa asenteitaan ja arvojaan hyödyntääkseen paremmin suhteen tarjoamia yhteistyömahdollisuuksia. Sopeutusprosessit voidaan jakaa toiminnallisiin (esim. tuote, tuotanto, logistiikka) ja psykososiaalisiin (asenteet, arvot, normit). Koordinointiprosessi sisältää puolestaan muodollisia (sopimukset) ja epämuodollisia päätöksiä, joilla sovitaan osapuolten kesken, kuinka vaihdantaprosessi toteutetaan (työnjako, suunnittelu, toimintaohjeet, sopimuslaadinnat) (ks. Alajoutsijärvi 1996).

Organisaatioiden väliseen vuorovaikutusprosessiin liittyy kiinteästi myös vuorovaikutustyylin käsite, jonka on todettu olevan merkityksellinen vaihdantasuhteiden dynamiikkaa ja toimivuutta selittävä tekijä (Halinen 1994).

Vuorovaikutustyyllissä on kolme keskeistä dimensiota: kommunikoinnin avoimuus, valvonnan muodollisuus ja investointialoitteellisuus. Kommunikoinnin avoimuuden on muun muassa todettu edistävän realististen odotusten syntymistä osapuolten mielissä, alentavan osapuolten kokemaa epävarmuutta ja tukevan suhteen toimivuuden ylläpysymistä muuttuvissa olosuhteissa (Halinen 1994). Myös valvonnan muodollisuus näyttäytyy osapuolten tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavana tekijänä (mikäli valvonta menee liian yksityiskohtaiseksi, yhteistyöorientaatio suhteissa alenee). Investointialoitteellisuus eli se, kuinka halukkaasti osapuolet tekevät aloitteita ja panostavat suhteen kehittämiseen ja palveluprosessien eteenpäin viemiseen, on myös toimivan vaihdantasuhteen merkki. (Halinen 1994)

Yksi elementti asiakas-myyjä -suhteissa on osapuolia yhdistävät sidokset. Yritysten välillä on lukuisia erityyppisiä sidoksia, joiden muodostamaa voidaan kutsua suhteen infrastruktuuriksi. Infrastruktuuri pitää sisällään ne vaihdantasuhteen sosiaaliset, toiminnalliset ja taloudelliset puitteet, joissa yritysten vuorovaikutus tapahtuu (Halinen 1994). Tässä tutkimuksessa suhteen infrastuktuuri on jaettu rakenteellisiin ja sosiaalisiin sidoksiin (vrt. Vesalainen 2002). Rakenteellinen sidoksisuus osapuolten välillä muodostuu esimerkiksi taloudellisten, teknisten, logististen, hallinnollisten, juridisten ja informatoristen sidosten määrän ja laadun kautta. Taloudelliset sidokset ovat ilmeisiä asiakkaan ja myyjän välillä. Erityisen huomattavia ne ovat tilanteessa, jossa ei ole vaihtoehtoisia partnereita ja jossa on tehty huomattavia taloudellisia investointeja suhteeseen. Tekniset sidokset syntyvät yritysten sopeuttaessa tuotteitaan ja prosessejaan partnerin toivomusten mukaisiksi. Logistiset sidokset ovat tuloksia osapuolten sopeuttaessa varastojaan ja kuljetuksiaan partnerille sopiviksi. Hallinnolliset sidokset syntyvät puolestaan pitkäaikaisessa suhteessa koordinoitiprosessien johdosta. Kaikkiin edellisiin liittyvät läheisesti informaationsidokset, sillä vain informaation vaihdon avulla vuorovaikutuksen perusprosessit on mahdollista toteuttaa. Juridiset sidokset kuvaavat puolestaan muodollisia sopimuksellisia sidoksia. Sosiaalisella sidoksisuudella viitataan yrityksissä toimivien yksilöiden välisten suhteiden tuloksiin, jotka saattavat olla erilaisia eri yksilöiden välillä, vaikka niitä yritettäisiinkin yhdenmukaistaa. Sosiaaliset

sidokset saattavat joskus – esimerkiksi monimutkaisen vaihdannan ja korkean epävarmuuden tilanteissa – olla asiakkaiden ja myyjien välillä jopa tärkeämpiä kuin taloudelliset. Joissakin tilanteissa ihmisten väliset sidokset saattavat jopa korvata mekaanisemman taloudellisen optimointirationaliteetin (sosiaalisten sidosten, esim. keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen hengessä toimiminen saattaa olla pitkällä aikavälillä taloudellisesti kannattavampaa) (Easton & Araujo 1992; Alajoutsijärvi 1996). Erityisesti asiantuntemusta vaativassa, monimutkaisessa osapuolten välisessä vaihdannassa ostajan ja myyjän väliset henkilösuhteet osoittautuvat yleensä merkittäviksi, ts. vaihdettavan palvelun laatu konkretisoituu helposti hyviin suhteisiin organisaatioiden henkilöstöjen välillä. Hyvät henkilösuhteet vaikuttavat merkittävästi liikesuhteiden informaatiovaihdantaan ja yleensä suhteiden toimivuuteen (Halinen 1994). Vahvoilla sosiaalisilla suhteilla on myös tärkeä tehtävä vaihdantasuhteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä, erityisesti muutos-, ongelma- ja konfliktitilanteissa (vrt. Halinen 1994).

Vaihdantasuhteen lopputulemissa on kysymys suhteen koetuista tuloksista, ts. siitä että vuorovaikutuksen aikana osapuolet arvioivat vaihdantasuhdetta, sen hyötyjä ja kustannuksia. Koettu tyytyväisyys vuorovaikutusprosessien tuloksiin määrää, onko suhdetta syytä jatkaa vai ei tai onko suhdetta syytä kehittää. Osapuolet arvioivat paitsi yksittäisten palveluepisodioiden onnistuneisuutta myös tyytyväisyyttään yleisemmin koko suhteeseen. Koettujen tulosten arviointi on monivaiheinen ja mutkikas prosessi, johon osallistuvat yleensä useat eri tahot (organisaatioiden eri yksiköt ja lukuisat yksilöt). Yhtä yksituumaista arviota suhteen toimivuudesta tai yksittäisen palvelutoimituksen onnistuneisuudesta ei siis tavallisesti ole. Tulosten arviointi voi tapahtua sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivisin mittarein (ks. Halinen 1994; Lindblom, 2003). Vaihdantasuhteen tulokset jaetaan yleensä suorituskykyyn liittyviin tuloksiin ja psyko-sosiaalisiin tuloksiin (Möller ja Wilson 1995; myös Alajoutsijärvi 1996). Ensin mainittu sisältää suhteen sisäisen tehokkuuden (kustannustehokkuus) ja ulkoisen tehokkuuden (palvelun laatu, asiakastyytyväisyys, palvelutoimittajatytyväisyys) sekä osapuolten sopeutumiskyvyn. Psyko-sosiaalinen tulos koostuu yhteisistä arvoista ja koetusta

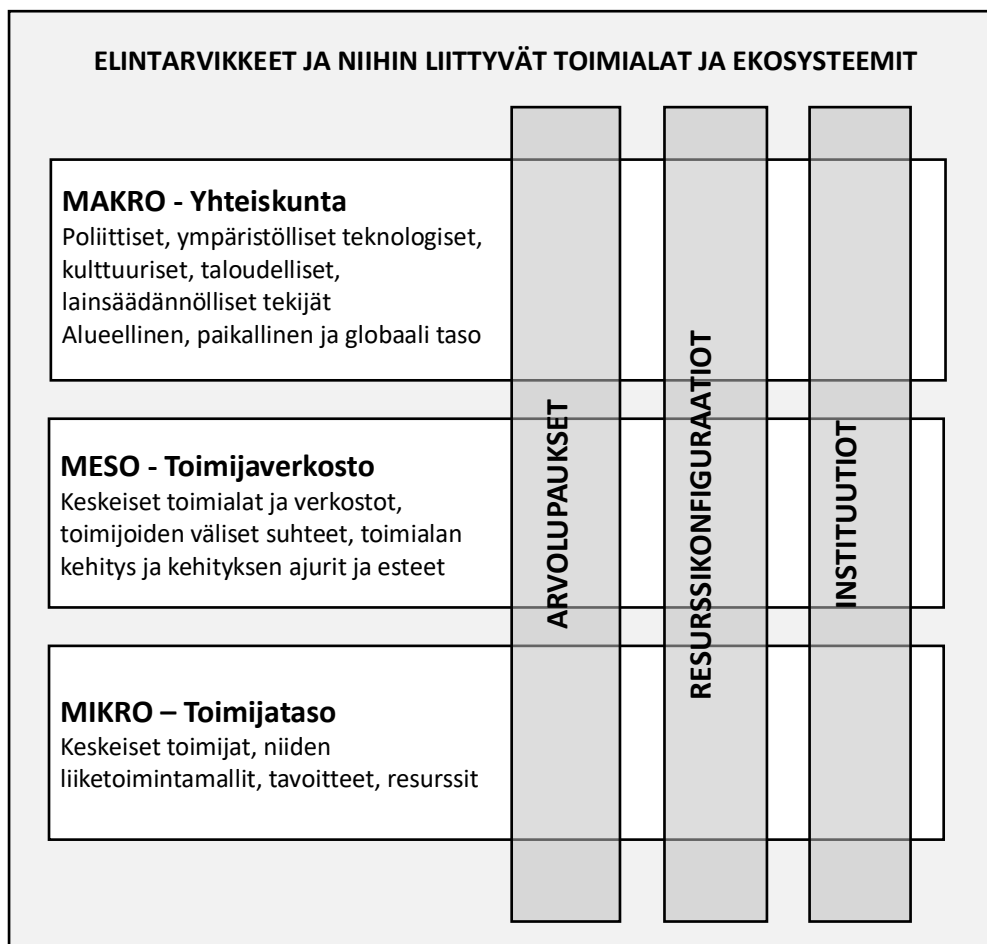
suhteen kokonaislaadusta, joka on puolestaan monien osien summa: koettu reiluus päätöksissä ja niihin johtaneissa prosesseissa, koettu vastavuoroinen toisen osapuolen ja yhteisten päämäärien ymmärtäminen sekä osapuolten välinen luottamus ja sitoutuminen (Möller & Wilson 1995; Alajoutsijärvi 1996). Luottamuksen on todettu olevan kriittinen tekijä vaihdantasuhteen toimivuuden kehittymisessä. Luottamus kuvaa uskoa siihen, että liikekumppani tulee jatkossakin tyydyttämään yrityksen tarpeet, täyttää sitoumuksensa ja pitää sanansa. Luottamus perustuu sekä toisen osapuolen osaamiseen, että tämän hyviin aikeisiin, joista on saatu vihiä yhteistyön kuluessa. Luottamus kehittyy siis ajassa, erityisesti onnistuneitten palveluprosessien kautta (Halinen 1994). Osapuolten sitoutumisen kehittymisen on myös todettu vaativan aikaa kehittyäkseen. Osapuolet sitoutuvat toisiinsa vähitellen omien valintojensa ja toimiansa kautta, vaihdantasuhteen kehittämiseksi myönteisten asenteiden tukemana. Sitoutumista on todettu lisäävän muun muassa suhteen kehittämiseksi tehdyt investoinnit, vahvat henkilöverkostot yritysten välillä ja liikekumppanin hyvä tuntemus. (Halinen 1994; Alajoutsijärvi 1996; Vesalainen 2002; Möller & Wilson 1995; Ford et al. 2005.) Yleisesti suhteen tulokset siirtyvät toimijoiden tulkintojen ja keskinäisen kommunikoinnin välityksellä osaksi suhteen infrastruktuuria (esim. suorituskyky- ja psyko-sosiaalisten tulosten arvioinnin ja kommunikoinnin johdosta), ja niitä joko puolestaan uusinnetaan tai uudistetaan/muutetaan tulevissa vuorovaikutusprosesseissa (Olkkonen 2002; Makkonen, Olkkonen & Halinen-Kaila, 2011).

2.2.2 Ekosysteemilähestymistapa

Ekosysteemien rooli ja merkitys on kasvanut vahvasti viimeaikaisessa liiketaloustieteellisessä keskustelussa kuin myös liiketoiminnan käytännöissä. Ekosysteemit ovat edellisessä osiossa käsiteltyjä liikesuhteita ja yritysten välisiä verkostoja laajempia kokonaisuuksia, jotka voivat organisoitua jonkun tietyn toimijan, ns. hub-toimijan ympärille, tai olla toiminnaltaan hajautettuja. Esimerkkinä hub-perusteisesta ekosysteemistä voidaan mainita vaikkapa Wärtsilän Smart Technology Hub, joka yhdistää Wärtsilän ja sen verkoston keskeiset toimijat yhdeksi kokonaisuudeksi. Etelä-Pohjanmaan elintarvike-ekosysteemi voisi olla esimerkki hajautetusta

ekosysteemistä, jossa laajasti kuvattuna on paljon erilaisia, toisiinsa kytköksissä olevia toimijoita, ilman, että niillä olisi yhtä keskeistä toimijaa ja yhteistä tavoitetta. Tosin, Etelä-Pohjanmaan elintarvike-ekosysteemin sisältä voidaan tunnistaa osa-alueita, jotka ovat hub-vetoisia ekosysteemejä, kuten esimerkiksi kehitteillä oleva elintarvikehub Rovoksen alueella.

Alla oleva malli Kuviossa 4. (Makkonen, Nordberg-Davies, Saarni, Huikkola, 2022) esittää laavan ekosysteemimallin havainnollistamaan ekosysteemilähestymistavan keskeisiä elementtejä yhteistoimintamallin perustaksi.



Kuvio 4. Ekosysteemit kokoavana lähestymistapana verkottuneeseen arvonluontiin

Kuvion 4. mukaisesti ekosysteemi tulee ymmärtää monitasoisena kokonaisuutena, jossa yhteiskuntatason, toimijaverkostotason ja toimijatason erilaiset tekijät yhdistyvät.

Esimerkiksi tämän selvityksen johdannossa keskusteltu poliittinen ohjaus ja makrotasoinen tavoiteasetanta viennin kaksin tai kolminkertaistamisesta on esimerkki makrotasoisesta poliittisesta ohjauksesta. Samalla tavoin Etelä-Pohjanmaan elintarvike-ekosysteemi ja sitä ajavat sopimukset alueen ja valtiiovallan tasolla on tärkeä makrotasoinen konteksti, joka ohjaa toimijaverkostotasoa ja toimijoita. Toimijaverkosto viittaa välittömästi toisiinsa liittyviin toimijoihin, näiden välisiin suhteisiin ja yhteisiin toimintoihin. Esimerkiksi tässä selvityksessä hahmoteltava yhteistoimintamalli on toimijaverkostotasoinen käsite, joka määrittää, miten malliin liittyvät toimijat organisoidaan ja miten malli toteuttaa makrotason tavoitteita ja toimii makrotason eri tekijöiden muodostamassa kontekstissa tarttuen mahdollisuuksiin ja väistäen uhat.

Mallin poikkipylyvät kuvaavat niitä syitä, miksi toimijat ekosysteemiin liittyvät ja mitä ne siihen omalla toiminnallaan tuovat. Arvolupaukset ovat niitä odotuksia, mitä toimija saa, ja toisaalta mitä toimija toisille toimijoille edustaa. Esimerkiksi elintarvikehubia ajatellen jonkun ison toimijan näkökulmasta pienten toimijoiden mukana olo kokonaisuudessa voi olla erityisen houkuttelevaa, jos iso toimija pystyy näiden pienten toimijoiden kautta lisäämään omaa ketteryttään, esimerkiksi yhteisissä tuotekehitysprojekteissa tai nopeissa kokeiluissa. Viime aikainen liiketaloudellinen kirjallisuus on käsitellyt erityisesti isojen ja pienten yritysten välistä yhteistoimintaa toiminnan logiikan ja toimijoiden erilaisuudesta aiheutuvien mahdollisuuksien näkökulmasta. Isojen yritysten kömpelyys, raskaat sertifiointit estävät ketterän toiminnan, jota taas pienet yritykset ja mahdollinen start-up –ekosysteemi heille edustaa. Pienten yritysten näkökulmasta iso toimija taas edustaa mahdollisesti mainearvoa, referenssiä ja mukanaan tuomaa mittakaavaetua, esimerkiksi yhteislogistiikassa tai viemällä yhteiskehitettyjä tuotteita omaan tuotantoonsa. Ekosysteemi on siis ennen kaikkea kimpuresurseja, mallissa resurssikonfiguraatiot, jotka toimijat tuovat mukanaan ja jotka ekosysteemissä kehitetään arvolupausten houkuttelemana ja arvolupausten realisoimiseksi niiden instituutioiden ohjauksessa, jotka kullakin tasolla ovat merkitseviä. Esimerkiksi jo keskusteltu poliittinen ohjaus on makrotason instituutio, toimijaverkoston ilmapiiri, yhteinen tavoiteasetanta, keskinäiset sopimukset, luottamus, sitoutuminen, tms. ovat

toimijaverkostotason instituutioita, ja toimijatasolla esimerkiksi yrityksen liiketoimintamalli, riskinotto-kyky, kehittämisorientaatio tms. ovat esimerkkejä instituutioista.

3 Benchmark tutkituista liike-elämän caseista

Selvitystä varten tutkittiin kaksi osuuskuntaa, joissa on samankaltaisuuksia rakenteilla olevan viennin yhteistoimintamallin kanssa. Osuuskunta Närpiön Vihannes on valittu mukaan, koska se on kaupallisesti menestyvä ja pitkään toiminnassa ollut malli elintarviketuotannon kontekstista. Nordic Source Osuuskunta on elintarvikeyrityspainotteinen, ja se on onnistunut menestyksekkäästi tehostamaan osakkaiden hankintatoimea yhteistoiminnan kautta. Koska casejen päätehtävä tässä selvityksessä on tuottaa ymmärrystä ja elementtejä yhteistoimintamallin rakentamiseen, on alla esitetty lyhyt kuvaus molemmista caseista. Tämän kuvauksen lisäksi, nämä caset ja niiden opit näkyvät suuremmassa roolissa viennin yhteistoimintamallin kehittämissä ja siihen liittyvässä keskustelussa selvityksen pääluvussa 5.

3.1 Osuuskunta Närpiön Vihannes

Osuuskunta Närpiön Vihannes on perustettu vuonna 1957 markkinoimaan alueen kasvihuoneviljelijöiden kasvihuoneiden tuotantoa. Suurin osa viljelijöistä toimii 15km säteellä osuuskunnasta. Osuuskunta on sitoutunut ostamaan viljelijöiden koko sadon ja viljelijät sitoutuvat myymään kaiken tuottamansa sadon osuuskunnalle. Tämä periaate on keskeinen osa toimintaa ja käytännössä poistaa kilpailun samaa tuotetta viljelevien viljelijöiden väliltä. Samoin, viljelijät eivät voi myydä ohi osuuskunnan, jolloin osuuskunnan ja viljelijöiden välillä ei myöskään ole kilpailua ja roolit ovat muutenkin selvät.

Toiminta on markkinalähtöistä, jolloin viljelijöiden on sitouduttava myös osuuskunnan ehdottamiin lajikkeisiin. Aiemmin viljelijöillä on ollut enemmän vapauksia, että mitä tuottavat, kun taas nykyisellään on niin päin, että osuuskunta kertoo viljelijöille, että mitä lajikkeita pitäisi viljellä. Tämä johtuu siitä, että osuuskunta pyrkii ohjaamaan tuotantoa markkinalähtöisesti, kysynnän ja tarjonnan mukaan. Osuuskunnan strategian mukaisesti painotus on lisäarvotuotteissa. Fokus on tuotekehityksessä (erityisesti maku) ja brändin kehittämisessä. Jatkossa panostusta on tarkoitus lisätä myös kestävään kehitykseen.

Liiketoiminnasta yli 90% tulee kuluttajamarkkinoilta, 75% kokonaisliikevaihdosta tulee keskusliikkeiden kautta. Osuuskunta on tehnyt vientiponnisteluja, joita tosin korona on jarruttanut. Ensimmäinen pilotti on 2022 huhtikuussa Ruotsiin. Sama lisäarvostrategia pätee myös Ruotsin markkinoilla, jonne ei haluta myydä mitään ylijäämäeriä, vaan rakentaa sellainen läsnäolo markkinoilla, että kuluttaja löytää ja ottaa tuotteen omakseen.

Viljelijät vastaavat tuotteiden tuotannosta, ja osuuskunta hoitaa kaiken muun toiminnan mikä liittyy tuotteiden saamiseen markkinoille, eli pakkaamiseen, markkinointiin, tuotekehitykseen ja logistiikkaan. Näiden lisäksi osuuskunta tarjoaa viljelijöille palvelukokonaisuuksia; esimerkiksi viljelyneuvontaa ja laatujärjestelmäneuvontaa. Viljelyneuvonta on keskeisessä osassa, ja siinä fokus on suunnattu laatuun ja tuottavuuteen, ei määrään. Vuorovaikutus osuuskunnan ja viljelijöiden välillä on avointa ja suoraa. Kaikki osuuskunnan tukipalvelut, kuten viljelyneuvonta, on maksutonta palvelua.

Osuuskunnan vuosikokous valitsee hallituksen ja hallitus vastaa toiminnasta ja toimitusjohtaja vastaa hallitukselle. Pakkaamalla noin 70 vakituista ja sesonkityöntekijöitä. Vuonna 2021 oli toiminnassa noin 75 henkilötyövuotta, viljelijät mukaan luettuna yli 350 henkilöä. Joskin viljelijät ovat omia juridisia yhtiöitään, jotka omistavat osuuskunnan. Vuosibudjetissa budjetoidaan odotustuotantoarvo, viljelijälle maksetaan viikkotili, eli viikon keskihinnan mukaan tuloutetaan, mitä markkinoilta on saatu myyntiä vähennettynä osuuskunnan marginaaleilla. Hallitus päättää osuuskunnan tulostavoitteen, jonka ylijäämä tilitetään viljelijöille suhteessa toimitettuihin kiloihin. Perustuu aina ykkösluokan toimitettuihin kiloihin. Puutarhojen välillä jonkun verran eroja tuottavuudessa, kun erityisesti painotetaan ja maksetaan hyväksytyyn 1 luokan laadun mukaan.

Investoitu pakkaamoon vuodesta 2013 lähtien yli 14 miljoonaa. Yksi keskeinen elementti, joka erottaa osuuskunnan muista tuottajaosuuskunnista on EU:n hedelmä- ja vihannesrahasto, josta markkinointi ja myyntikustannuksiin ja biologiseen torjuntaan saadaan tukea. Kauppapuutarhaliiton kirjanpito seurannan mukaan osuuskuntatoimijat ovat tuottoisampia kuin itsenäiset toimijat. Yksityisiä kilpailevia pakkaamoja on lähistöllä 3, jotka toimivat eri logiikalla, koska ovat yksityisomisteisia.

3.2 Nordic Source Osuuskunta

Nordic Source Osuuskunta on perustettu hankintayhteistyön organisoimiseksi vuonna 2009. Osuuskunnassa on 19 osakas- ja asiakasyritystä, joiden yhteenlaskettu liikevaihto on lähes 13 miljardia euroa. Ulkopuolinen lakitoimisto kilpailulakiauditoinut osuuskunnan toiminnan sen perustamisen yhteydessä kuin myös säännöllisin väliajoin ja viranomaisen voi auditoida milloin vain. Osuuskunnan periaatteisiin kuuluu, että jäseninä ei ole keskenään suoria kilpailijoita. Kilpailulain sallimissa puitteissa toimijat jakavat osaamista keskenään siten, että yksilöt ja yritykset kehittyvät, rakentavat parhaita käytänteitä hankkia ja kehittää hankintaa. Yhdessä saavutetut tulokset ovat olleet erinomaisia.

Osuuskunnan toimintaperiaatteena on, että kaikkien pitää tuoda omaa osaamista yhteiseen hyvään. Esimerkiksi kategoriajohtamisessa jokainen tuo kehityspanoksia. Eli pohjana volyymiperusteinen yhteistyö, mutta myös yhteisen parviällyn hyödyntäminen ja yhteinen kehittäminen ovat keskeinen osa toiminnassa. Volyymeisteriä tulee hyviä asioita, mutta asioiden paremmin tekemisestä tulee ehkä se vieläkin suurempi työn ilo. Samoin kuin pelkän hintakilpailun lisäksi toimittajilta oppimisesta ja heidän kanssaan yhteisestä asioiden kehittämisestä.

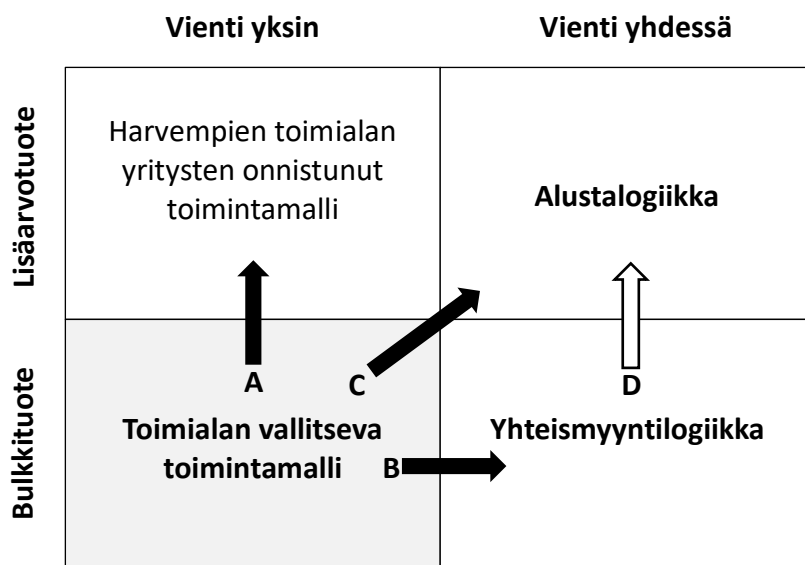
Osuuskunnassa on kaikkiaan seitsemän hankinnan kategoriaa, joihin on jokaiseen oma tiimi. Kategoriatiimi on keskeisin, joka päättää kategorian sisällöstä, ja hallitus siitä, mitä kategorioita on. Käytössä selkeät mallit, miten osuuskunnan jäsenet yhdistyvät määritettyihin toimittajiin sekä suoraan (tilaus-toimitus-prosessit ja laskutus) että

osuuskunnan välityksellä (tilaussopimukset, toimittajajohtaminen) erilaisten prosessien ja rakenteiden kautta. Samoin osuuskunta on yhteydessä jäsenistöön kategoriatiimien, kategoriastrategian, ja kilpailutusroadmapin, ja yhteiskehittämisen kautta ja toimittajiin toimittajayhteistyön, volyymiperusteisen kilpailutuksen, puitesopimuksen ja provisioiden kautta. Puitesopimus pyritään tekemään niin kattavaksi, että osuuskunnan jäsenten ja toimittajien väliset sopimukset minimoituvat. Viimeiset kaksi vuotta koronan vuoksi ei ole tehty niin paljon kilpailutuksia, koska on ollut paljon hinta- ja saatavuusongelmia. Tällöin toiminta on ohjautunut kilpailutuksesta yhteiskehittämiseen, toimittaja- ja kategoriajohtamiseen.

4 Yhteistoimintamalli lisäarvovientiin ja mallin kehittämisen seuraavat askeleet

4.1 Alustalogiikka ja myyntilogiikka yhteistoimintamallin pohjana

Suomen elintarvikevientiä hallitsevat massatuotteet (Berner, 2022). Monessa haastattelussa haastateltavat puhuivat bulkki- ja taseviennistä logiikkana, jossa vientitoiminta on yksi myyntikanava, jossa tarjotaan pääasiassa kotimaan markkinoille tehtyjä tuotteita pienin sopeutuksin. Bulkkitoiminnan lisäarvoistaminen on viime aikaisessa keskustelussa ollut keskiössä. Samoin yhteistoiminnallisuuden lisääminen elintarvikeyritysten kesken viennin tukemiseksi on ollut teema, joka on saanut huomiota. Tällaiset siirtymät lisäarvo- ja yhteisvientiin, vaativat yrityksiltä joka tapauksessa suurempia panostuksia ja pidemmän aikavälin tavoiteasetantaa, kuin mihin bulkkiviennissä on totuttu. Tästä näkökulmasta haastateltavia puhututti viennin resursointi; yleisellä tasolla elintarvikeyritysten vientitoiminnot on resursoitu niukasti suhteessa kotimaan myynti- ja markkinointitoimintoihin. Alla olevassa kuviossa 5. on kuvattu kolme erilaista mahdollisuutta liikkua toimialan vallitsevasta tilanteesta (vasen alakulma) ylös lisäarvotuotteiden (A) tai yhteistoiminnan suuntaan (B), tai näiden yhdistelmään, alustalogiikkaan, joko suoraan (C) tai epäsuoraan (D) yhteismyyntilogiikan kautta.

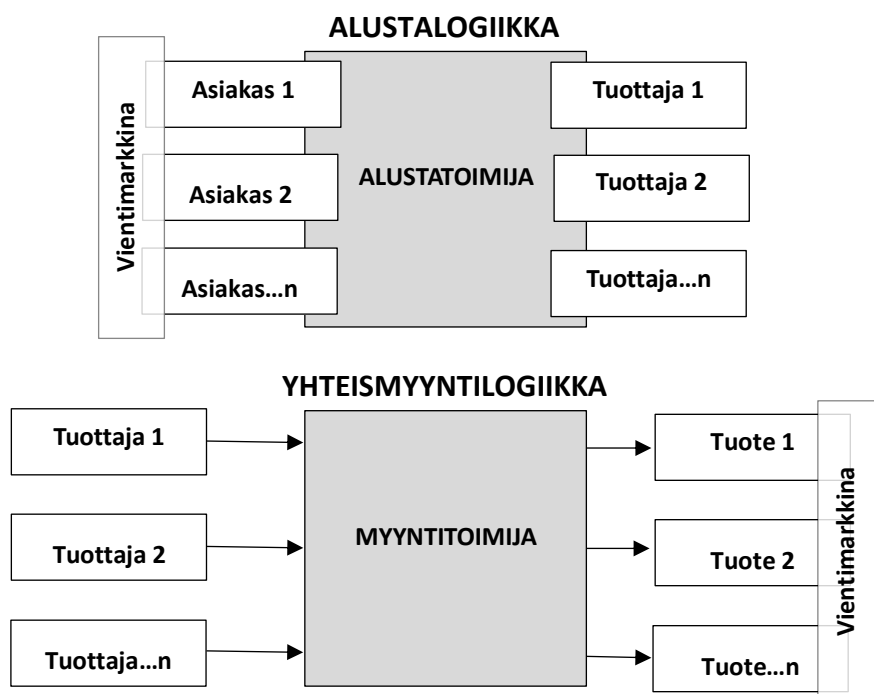


Kuvio 5. Yksin tehdystä bulkista yhteistyöhön ja lisäarvotuotteisiin

Siirtymä vallitsevasta mallista mihin tahansa muuhun nelikentän vaihtoehtoon vaatii resursseja ja uudenlaisen toimintalogiikan kehittämistä. Nopeasti ajatellen yhteistyö voi kuulostaa ratkaisulta resurssipulaan. On varmasti totta, että yhteisviennillä voidaan saavuttaa kriittinen volyyymi ja mittakaavaetuja, jotka laskevat vientitoiminnoista aiheutuvia kustannuksia, mutta lähtökohtana yhdessä tekemiselle ei voi olla ajatus, että yhdessä tekemällä kenenkään ei tarvitse panostaa. Kaikki yhteiskehittäminen ja yhteisten toimintamallien rakentaminen vaativat aikaa ja resursseja.

Yhteisvientiä ajatellen, siirtymä B vaatii muutoksen operatiiviseen vientitoimintaan, miten viennin toiminnot tehdään joko yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa, tai osana verkostoa. Viennin yhteistoiminta ja erilaiset vientirenkaat ovat pitkään olleet läsnä liiketoiminnan käytännöissä ja niiden tutkimuksen kulta-aika oli viime vuosikymmen ja 2000-luvun alku. Nykyään, erilaiset sähköiset kauppapaikat ja kehittynyt logistiikka tarjoavat tehokkaita vaihtoehtoja vientitoimintojen hajauttamiseen ja epäsuoraan vientiin kaupallisen toimijan kanssa. Ehkä osin tästä syystä, innostus vientirenkaiden pystyttämiseen, samoin kuin niiden liiketaloudellinen tutkimus on vähän hiipunut.

Muutos C on strateginen muutos, jossa muuttuu myös yrityksen arvontuotannon logiikka: bulkkituotteesta lisäarvotuotteeseen kuin myös yksin vienti yhteisvientiin. Tällainen kaksikomponenttinen muutos on liikkeenjohdollisesti haastava, vaikka se koskisikin vain yhtä liiketoiminnan osa-aluetta, saati, isoa osaa yrityksen tuotelinjoista. Alla oleva Kuvio 6. visualisoi esitetyt yhteisviennin vaihtoehdot, alustalogiikka ja yhteismyyntilogiikka, palvelemaan yhteistä käsitystä siitä, mitä näillä toimialalla voidaan tarkoittaa.



Kuvio 6. Alustalogiikka ja myyntilogiikka yhteistoiminnan muotoina

Yleisenä organisoitumisen muotona monella toimialalla perinteiset toimitusketjut ovat korvautuneet tai muuttumassa kohti yhteistoiminnallisia alustoja. Perinteisessä lineaarisessa toimitusketjussa toimitusketjun kukin taso tekee läpivirtaavalle tuotannolle jalostustoimintoja, joiden seurauksena tuotteen arvo kasvaa. Toimitusketjussa seuraava porras on edellisen asiakas ja asiakas-myyjä suhteet ovat keskeinen toiminnan organisoitumisen muoto. Alustalogiikka poikkeaa perinteisestä lineaarisesta

toimitusketjusta siten, että toimijoiden roolit voivat vaihdella asiakkaasta toimittajaksi ja toimittajasta asiakkaaksi, tilanteesta ja kokonaisuudesta riippuen. Samalla tavoin, lineaarisen logiikan mukainen kahdenvälisyys, joka on perinteisen lineaarisen toimintamallin ostaja-myyjä –suhteissa korvautuu monipäisellä toimijajoukolla, jossa roolit ja vastuut vaihtelevat tilanteen ja tehtävän mukaan.

Ajatellen yhteistoimintamallia, yhteismyyntilogiikka on realistinen seuraavan vaiheen tavoite: toimijoiden kannattaa ensin tavoitella taktisia hyötyjä ja mittakaavaetua siten, että suunnittelun lähtökohtana on tämänhetkiset tuottajat/yritykset ja niiden tuotteet ja tuotanto, joka yhteisesti viedään ulkomaanmarkkinoille, joko yhteisen brändin tai alla tai erikseen. Tätä toimintamallia ja sen rakentamista tukee käynnissä oleva Macaon pilotti, joka muodostaa proof-of-conceptin, ja auttaa yhteisviennin hyötyjen ja saavutettujen tulosten demonstroimista sekä osallistuville yrityksille toiminnan laajentamiseksi, että muille yrityksille toimintaan mukaan liittymiseksi. Samanlaista yhteistyövoimaa edustaa ja demonstroi myös kehitteillä oleva Roveksen alueen Elintarvikehub. Näitä molempia toiminnan muotoja kannattaa lähtökohtaisesti markkinoida osallistuville toimijoille konkreettisten, lyhyen tähtäimen demonstroitavissa olevien yhteistoiminnallisuuden hyötyjen kautta ja pyrkiä sittemmin rakentamaan näiden hyötyjen päälle isomman skaalan pitkäjänteistä vientiyhteistyötä.

Kun yhteismyyntilogiikka on saatu riittävässä määrin vakiinnutettua tulisi toimijoiden miettiä toimintamallia ja siirtymää kohti alustalogiikkaa. Tämä kannattanee tehdä samalla tavoin portaittain, siten, että keskitytään joihinkin markkinatarpeisiin ja keskitytään kehittämään niihin uudenlaisia ratkaisuja yhdessä. Alkuvaiheessa ratkaisun ei tarvitse olla edes aidosti uusi, vaan se voi olla uudellinen yhdistelmä olemassa olevia tuotteita, tai siirtyminen yksittäisistä tuotteista yhteiseen brändiin. Tätä siirtymää tukee nopeat kokeilut ja ketterä kehittämisen kulttuuri, orientaationa, saada onnistuneita pilotteja, jotka toimivat päänavauksina ja herättävät keskustelua siitä, miten yhteistoimintamallia voidaan muuttaa pala palalta kohti asiakastarve ohjautunutta toiminnan logiikkaa. Tätä siirtymää varten ja tarvittavien keskustelujen aloittamiseksi

Taulukko 1. esittää konkreettisia dimensioita, joiden mukaan näitä kahta yhteisviennin mallia voidaan vertailla erilaisina toiminnan logiikoina.

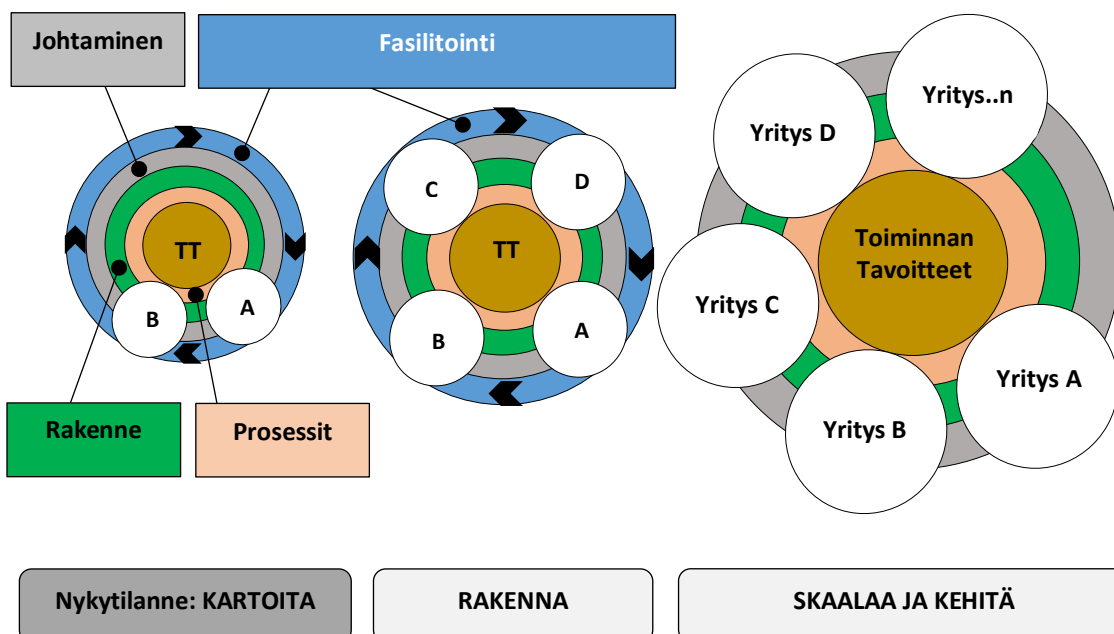
Taulukko 1. Yhteismyyntitoimija vs. alustatoimija -malli

	Osoitekijät	Yhteismyyntitoimija -malli	Alustatoimija -malli
Johtaminen	Keskeinen arvolupaus toimijoille	Hoitaa vientitoiminnan ja vientipolun yritysten puolesta	Muodostaa synergisoivan kokonaisuuden, joka tukee yritysten kasvua ja kehitystä
	Tavoitteet	Saavuttaa mittakaavaetuja ja kustannussäästöjä keskitetyllä vientitoimintojen tuotannolla, ja muodostaa yrityksille taktinen lisämyyntikanava olemassa olevien tuotteiden lisämyyntiin.	Saavuttaa strateginen kilpailuetu ymmärtämällä asiakkaan tarpeita ja sitouttamalla yritykset yhteiseen asiakasarvokeskeiseen toimintakonseptiin
	Toimijoiden väliset suhteet	Vientiyriyten kahdenväliset kauppasuhteet myyntitoimijaan	Vientiyriyten tiiviit yhteistyösuhteet alustatoimijaan ja muihin vientiyriyksiin
	Ohjausmekanismi	Hintaperusteinen vaihdanta, miten kustannuksissa säästetään ja miten tuotettu säästö jaetaan?	Yhteistoiminnallinen vaihdanta, miten lisäarvoa kasvatetaan ja jaetaan toimijoiden kesken?
Prosessit	Tuotekehitys	Prosessien kustannustehokkuuden jatkuva kehittäminen Keskiössä yritysten kotimaan tuotteisiin ja prosesseihin tehtävien muutostarpeiden minimointi Markkinatietoperusteinen tuotteiden sopeuttaminen kustannustehokkaasti, esim. maut ja pakkaukset	Asiakasymmärrysperusteinen tuotteiden sopeuttaminen kustannustehokkaasti, esim. maut, pakkaukset, tarinat, merkitykset Asiakas-, ja markkinaymmärryksen sekä yhteistyömuotojen jatkuva kehittäminen Asiakasarvon kehittäminen keskiössä tuotteiden ja palvelukonseptin kehittämisen kautta
	Myynti ja markkinointi	Markkinatiedon keruu ja markkinatietoperusteinen tuotteiden myynti ja markkinointi, uusien asiakkaiden etsiminen	Asiakasymmärrysperusteisesti kehitettyjen tuotteiden myynti ja markkinointi, uusien asiakastarpeiden etsiminen
	Logistiikka	Yhteinen, optimoitu logistiikka	Yhteinen, optimoitu logistiikka
Rakenteet	Tekniset siteet	Kahden välinen sopimus, tehokas tilaus-toimitus –prosessi, kevyet yhteydenpitokäytänteet	Kahdenvälinen sopimus, ekosysteemisopimus, yhteiset tietojärjestelmät, monitasoiset yhteydenpitokäytänteet eri organisaatioitasoilla, yhteinen ohjausryhmä
	Sosiaaliset siteet	Kohtalainen tarve luottamuksen ja sitoutumisen rakentamiseen, koska toiminta yksinkertaista ja kumpikaan	Eriyinen tarve luottamuksen ja sitoutumisen rakentamiselle, koska toiminta monimutkaista ja kukaan

		toimija ei erityisen strateginen toiselle osapuolelle	toimijoista ei yksinään pysty kehittämään ja operoimaan kokonaisuutta
--	--	---	---

4.2 Lisäarvoviennin yhteistoimintamallin kehityskaari

Alla olevassa Kuviossa 7. on kuvattu lisäarvoviennin ja yhteistoimintamallin kehitys, kolmen vaiheen kautta: "Kartoita", "Rakenna", ja "Skaalaa ja Kehitä". Tämä selvitys oli lähtölaukaus ja muodostaa Kartoita-vaiheen. Selvityksessä nousi esiin, että yritysten tämän hetkinen tilanne, liitteessä esitettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta, on laajasti ottaen bulkkituotteiden vientiä itsenäisesti tai omien partnereiden kanssa. Yhteistoiminnallisuutta viennin toimissa ei tutkituissa yrityksissä juuri ollut. Osan yritysten vientitoiminnot olivat vielä hyvin alkutekijöissään. Tästä johtuen selvityksen suurin anti, kuin myös kartoita vaiheen toiminnan tavoite (mallin keskiössä, Kuviossa 7.) on herättää keskustelua ja näyttää suuntaa, mitä lisäarvovienti on, ja miten sen yhdessä tekeminen tarkoittaa, ja näin luoda pohja rakenna vaiheeseen siirtymiseen.



Kuvio 7. Lisäarvoviennin yhteistoimintamallin seuraavat askeleet

Aiemman esitetyn mukaisesti selvityksen tekijä suosittelee toimia yhteismyyntilogiikan kehittämiseksi, jolloin rakenna-vaiheessa toiminnan tavoite on pilotointien onnistunut toteuttaminen, niistä viestiminen ja niiden pohjalta pysyvien rakenteiden, prosessien ja johtamisjärjestelmän luominen toimintamalliin. Kuviossa 7. Kartoita ja Rakenna – vaiheissa keskeistä on toiminnan aktiivinen, ulkopuolinen fasilitointi. Kartoita-vaiheessa tämä selvitys ja siihen liittyvät keskustelut ovat olleet tehokas fasilitointityökalu havainnollistaa, miten toimijat viennistä ja yhteistyöstä ajattelevat. Rakenna –vaiheessa fasilitointi tulee olla toimijoita osallistavaa, ohjattua työpajatyöskentelyä, osaavan, ekosysteemilogiikan ja -liiketoiminnan tuntevan fasilitaattorin avustamana, jotta yhteistoimintamallin keskeiset elementit voidaan määrittää ja toimijat sitouttaa niihin ja niiden kehittämiseen konkreettisin, rahallisin panostuksin. Rakenna-vaiheen tekemisestä syntyy itsenäisesti toimiva yhteistoimintamalli, joka on joko yhteismyyntikanava, tai mielellään alusta asiakaskeskeiselle lisäarvoviennille. Taulukko 2. esittää muutamia esimerkkejä niistä osatekijöistä ja niihin liittyvistä kokonaisuuksista, joiden kautta yhteistoiminta-alustaa tulisi seuraavaksi kehittää.

Taulukko 2. Lisäarvoviennin fasilitointi

Nykytilanne: Tutki	<ul style="list-style-type: none"> Lisäarvovienti puhututtaa yrityksissä ja toimialan selvityksissä, keskustelu kovin ylätasolla, esimerkiksi vientimäärien kasvattamisessa ja ruokakulttuurin kehittämisessä, kun taas liiketoimintanäkökulma ja käytännön toimet yrityksissä vielä vähäisiä Yritysten vientiresurssit vähäiset, ja yhteistyöretoriikassa toistuvana näkökulmana operatiivisen tehokkuuden kasvattaminen ja nykyiset tuotteet, ei lisäarvologiikka asiakasarvon ja tähän rakennetun konseptin kehittämisen kautta Alustatoimintamallin kehitystyön aloittaminen, ja keskustelun ohjaaminen jo olemassa ja nyt kehitteillä olevien osa-alueiden kautta kohti yhteisiä päämääriä, nyt aktiivisesti mukana olevien yritysten kanssa 	
	Osatekijät	Esimerkkejä ratkaistavista kysymyksistä
Rakenna	Asiakastarve, lisäarvologiikka ja kilpailuetu	Mikä on loppuasiakkaan tarve, johon yhteistoimintamallilla tuotetaan ratkaisu? Mitkä ovat haasteet, jonka vuoksi aiemmat toimintamallit eivät riitä ja tarvitaan uusi? Miten kehitteillä oleva konsepti jalkauttaa lisäarvologiikan ja tuottaa kilpailuedun määritetyillä markkinoilla?
	Keskeiset toimijat, roolit, aikataulu	Keskeisten toimijoiden hahmottaminen ja roolittaminen: kuka tai ketkä ottavat vetovastuun, mitkä toimijat ovat tukija-roolissa ja mitkä toimijat ovat kuulolla-roolissa. Miten rakenna-vaihe resursoidaan ja aikataulutetaan?
	Arvolupaus mallin toimijoille	Mitä toimijat ja kokonaisuus tavoittelevat yhdessä; tarpeet ja odotetut tulokset? Minkä prosessien kautta yhteistoimintamalli tuottaa hyötyjä ja kustannuksia osallistuville toimijoille lyhyellä ja pitkällä aikavälillä: mitä yhdessä tehdään, ja miten yhteistyöhön investoidaan resursseja per toimija. Mitkä ovat toiminnan yhteiset arvot?

	Yhteistyömuoto	Miten yhteistyö organisoidaan; perustetaanko yhteistyryitys, esim. osuuskunta tai osakeyhtiö, muodostetaanko löyhempi yhteenliittymä, esim. vientirengas, vai rakennetaanko ruoka-alan ekosysteemiä ja siihen kyvykkyyttä projektisoida lisäarvovientiyhteistyötä tapauskohtaisesti
	Viestintä ja jäsenhankinta	Miten yhteistoiminnan positiivisia tuloksia ja kokemuksia jaetaan ja käytetään uusien toimijoiden mukaan saamiseksi? Millä ehdoilla ja panostuksilla uudet toimijat voivat liittyä yhteistoimintamalliin?
Skaalaa ja Kehitä	Markkinaorientaatio, Markkinamuotoilu	Miten markkinadatasta tuotetaan asiakasymmärrystä, kilpailijaymmärrystä ja kokonaiskuva markkinadynamiikasta? Miten trendit, talouden tilanne, poliittinen ilmapiiri, teknologia, yhteiskunnallinen kehitys, kestävä kehitys ja lainsäädäntö avaa mahdollisuuksia ja luo uhkia markkinoille? Miten toimijat yhdessä ja osana partneriverkoston voivat vaikuttaa itselle suotuisaan markkinoiden kehitykseen?
	Dynaamiset kyvykkydet ja resilienssi	Miten yritykset ja toimintaan sitoutunut toimintaverkosto kehittää kyvykkyyttä uusiutua ja muuttaa toimintaa vallitsevien olosuhteiden ja markkinamuutosten mukaisesti?
	Kestävä kilpailuetu	Miten toimintamalli muodostaa kestävä kilpailuedun; missä määrin toimintamallin resurssit ovat arvoa tuottavia, harvinaisia, vaikeasti matkittavissa, ei-korvattavissa ja organisoitu toimintamalliin? Miten toimintamallin kilpailuetua auditoidaan ja kehitetään jatkuvasti?

Lähteet

Ahonen, A. (2001) *Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu A-1:2001. Turku.

Alajoutsijärvi, K. (1996) *Rautainen pari: Kymmenen ja Valmetin suhde, lähiverkosto ja makrovoimat 1948–90*. [A Dyad Made of Steel. Kymmene Corporation and Valmet Paper Machinery and Their Relationship, Local Network and Macro Environment 1948–90.] (A Doctoral Dissertation). Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics; 31. Publications of the Jyväskylä University. Jyväskylä.

Ambrosini, V.– Bowman, C., – Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, S9-S24.

Berner, A. (2022) ”Miten elintarvikevienti kolminkertaistetaan?” Selvitys: Yhteinen Ruokapöytä.

Campbell, N.C.G. (1985) An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior. *Journal of Business Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 35–48.

Easton, G. – Araujo, L. (1992) Non-Economic Exchange in Industrial Networks. In: B. Axelsson and G.Easton (eds.) *Industrial Networks: a New View of Reality*, 62–84. Routledge. London.

ETL, <https://www.etl.fi/etl-tilastopalvelu.html> Haettu 12.5.2022

Food from Finland, <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/ohjelmat/food-from-finland>. Haettu 12.5.2022

Ford, D. – Gadde, L.-E. – Håkansson, H. –Snehota, I. (2005) *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons. Chichester.

Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, pp. 481–510.

Halinen, A. (1994) *Exchange Relationships In Professional Services. A Study of Relationship Development in The Advertising Sector*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-6:1994. Turku.

Heide, J. (1994) Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No.1, 71–85.

Hollensen, S. (1999). *Global Marketing – A Market-Responsive Approach*. London: PrenticeHall.

Hunt, S.D. (1995) The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, Vol.59, No.2, 1–15.

Håkansson, H. (ed.) (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. John Wiley and Sons. Chichester.

Karhu, K. 2002. *Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja*. Helsinki: Edita Prima Oy

Lindblom, A. (2003) *Vaihdantasuhteen muutosvoimat. Tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu, Sarja A-6: 2003. Turku.

Makkonen, H. - Olkkonen, R. – Halinen-Kaila, A. (2011) Organizational Buying as Muddling Through: A Practice-Theory Approach. *Journal of Business Research* (forthcoming).

Makkonen, H., Olkkonen, R., Partanen, J., Tahvanainen, K. (2012) Palvelusuhteiden ja verkostojen johtaminen jakeluverkkoliiketoiminnassa. Pave-hankkeen loppuraportti.

Makkonen, H., Nordberg-Davies, S., Saarni, J., Huikkola, T. (2022) A contextual account of digital servitization through autonomous solutions: Aligning a digital servitization process and a maritime service ecosystem transformation to autonomous shipping. *Industrial Marketing Management*, Forthcoming

Möller, K. – Halinen-Kaila, A. (2000) Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, No. 1–3, pp. 29–54.

Möller, K. – Rajala, A. – Svahn, S. (2006) *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti*. Teknologiateollisuus. Helsinki.

Möller, K. – Wilson, D. (1995) Business Relationships – An Interaction Perspective. In: *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, ed. by K.Möller and D.Wilson, pp. 23–52. Kluwer Academic publishers. Boston.

Ring, P.S. – Van de Ven, A.H. (1992) Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, Vo. 13, No.7, 483–498.

Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Juva: WS Bookwell Oy

Vesalainen, J. (2002) *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. MET-julkaisu 9/2002. Helsinki.

Williamson, O.E. (1979) Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2 (October), pp. 223–261.

Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press. New York.

Äijö, T. (2008). *Kilpailukyky huippukuntoon: Suomalaisyritys kansainvälistyy*. Helsinki: WSOYpro.

Liitteet

Liite 1. Haastateltavat ja selvityksen kohteena olevien yritysten viennin nykytila

Haastateltavat

1. Atria, Jani Vänskä
2. Bonne Juomat, Matti Väänänen
3. Business Finland, Esa Wrang
4. Fazer Mylly, Jarkko Arrajoki
5. Foodwest, Karri Kunnas
6. Into Seinäjoki, Elina Koivisto
7. Into Seinäjoki, Iisakki Ala-Kauppila
8. Into Seinäjoki, Jukka Pajunen
9. Juustoportti, Sampo Hauta-Aho
10. Kyrö Distillery, Miika Lipiäinen
11. Moilas, Marko Hammar
12. MTK, Ninios Thimjos
13. Nordic Source, Eija Repo
14. Osuuskunta Närpiön Vihannes, Stefan Skullbacka
15. Pirjon Pakari, Hannu Malmivaara
16. Valio, Harri Kallioinen
17. Valio, Olli Osara

ATRIA	Viennin nykytila
Viennin merkitys, Bulkki- vs. Lisäarvologiikka, Kehitystyön osuus ja merkitys viennissä	Nykyisellä viisivuotisstrategiakaudella (2022-2026) nostettu vienti yhtiön kolmanneksi tukijalaksi. Aiemmin vienti lisäkanavana, jonne kuluttaja, ja horeca toiminnan ylijäämätuotanto ”myyty pois”. Nyt viennin tavoitteeksi määritelty selkeästi kannattava kasvu. Tavoitteena bulkkiviennistä lisäarvovientiin, tavoitteena kuluttajatuotteiden vienti. Nyt vienti lähinnä ruhon osia ja raaka-aineita. Tavoitteena kehittää tuotteiden kaupallista arvoa kuluttajatuotteiden kautta. Merkittävä osuus kehitystyöstä keskittyy esimerkiksi vientilupien hankkimiseen, yhteisten järjestelmien ja seurannan kehittämiseen ja automatisointiin, pois manuaalisesta seurannasta, kohti automatisoituja järjestelmiä.
Vientiprosessit, Asiakkaat Tuotteet Kohdemaat	<p>Asiakkaat maahantuojat ja jakelijat. Elintarvikkeissa maahantuontiin tietyt ja luvat, jolloin paikallinen toimija helpottaa prosessia ja pienentää prosessin poliittista luonnetta. Euroopassa keskusliikkeitä asiakkaina, kaukomarkkinoilla ei mahdollista. Seinäjoen pakkasvarastosta toimitukset rekalla Vuosaareen, josta kuljetukset Saksaan ja sieltä eteenpäin.</p> <p>Ruotsissa ei juuri yhtiöllä vientitoimintaa, Tanskassa muutama henkilö. Suomen osuus noin 80% Atrian viennistä. Atria vie naudan, porsaan, kanan ja kalkkunan lihaa, lihavalmisteita ja valmisruokaa. Tuoteryhmittäin isoja eroja, sianlihan osuus vientikiloista suurin.</p> <p>Päämarkkinat Etelä-Korea, Kiina, Ruotsi (sisäinen vienti), Japani, Hong-Kong, Macao. Lisäksi Saksa, Ranska, Singapore, Taiwan, Itävalta.</p>
Omat & Verkostoresurssit, Vienti-investoinnit	Viennissä noin 8+ henkilöä Atria Suomen palveluksessa (5 myyntipäällikköä, 2 tuotepäällikköä, 1 markkinointihenkilö, + neljä assistenttia). Vientikumppanit, kaukana maahantuojat, lähellä keskusliikkeet hoitavat jakelun. Investointeja pakkauskapasiteettiin, jatkuva laadunkehittäminen, lähinnä tuotannollisia parannuksia. Kaupallista vähemmän, koska toiminta lähinnä bulkkituotteiden kautta. Tavoitteena kehittää vähittäiskauppa- ja kuluttajatuotteita, jolloin kaupallinen panostaminen tulevaisuudessa.
Haasteet, Tavoitteet, Tulokset	Kannattava kasvu ja kuluttajatuotteiden osuuden kasvattaminen. Elintarviketeollisuuden piintynyt kulttuuri ja sen mukainen painotus tuote- ja tuotantokeskeisyyteen, arvobisneksen ja lisäarvoistamisen kustannuksella. Ketterän kulttuurin luominen tuotteiden ja hintojen muutoksessa. Viennin tulokset yleisesti ottaen hyvät.
Yrityksen yhteistyöorientaatio	Aktiivinen yhteistoiminnan hakeminen oman liiketoiminnan ja toimialan kokonaiskehittämiseksi.

BONNE	Viennin nykytila
Viennin merkitys, Bulkki- vs. Lisäarvologiikka, Kehitystyön osuus ja merkitys viennissä	Yrityksessä on noin 4 vuotta sitten aloitettu rakentamaan vientiä, Business Finland-projektissa. Silloin tehty vientistrategia ja vientiin liittyen tehtiin brand book ja ilmeuudistus. Missio ja visio uudistettiin ja tämän seurauksena firmasta tuli Arctic Happy Juicery. Tuotteet ovat samoja kuin kotimarkkinoilla, vientiä varten kehitetty lähinnä brändiä ja yrityksen visuaalista ilmettä ja tarinaa.
Vientiprosessit, Asiakkaat Tuotteet Kohdemaat	Ei ole ajatusta perustaa omaa läsnäoloa kohdemaihin, vaan paikallinen partneri haetaan aina per markkina, joka myy yksinmyyntioikeudella tuotteita ja ottaa markkinoinnin ja logistiikan hoitaakseen. Vientiä varten tehty BF hankkeessa markkinatutkimusta koskien kilpailijoita, mitä tuotteita mahdollisilla vientimarkkinoilla, kategorioista, jotka liittyvät yrityksen tuotteisiin ja raaka-aineisiin, soseet, pyreet, juomat, tiivisteet, kaura. Näitä tutkittu sekä vähittäiskauppa että food service markkinoilla. Tarkoituksena löytää valittuihin kohdemaihin, valittuun vientisalkkuun ne maakohtaiset kumppanit (maahantuojat, agentti, nettikauppa, tms.) auttamaan konkreettisten vientitoimien suunnittelussa; tullaukset, lainsäädäntö, markkinointi.
Omat & Verkostoresurssit, Vienti-investoinnit	Pienen yrityksen resursseilla ja samoilla tuotteilla kuin kotimaan markkinoille. Agentti välittää, maahantuojat hoitaa logistiikan ja laskutuksen. Amazonin kauppapaikalla, verkkokauppa.
Haasteet, Tavoitteet, Tulokset	Kymmenkunta erää tehty Amazonin kautta, ei yhtään täyttä rekkaa vielä. Britanniaan tehty vientiä. Vientibyrokraatia pienelle yritykselle luo hidasteita, liiketoimintanumeron avaamisesta lähtien, hidas tie, matka vielä aluillaan.
Yrityksen Yhteistyövalmius	Moneen kohtaan on tarvittu ulkopuolista apua ja sitä on saatu Business Finlandin kautta. Seinäjoki-yhteistyö kiinnostaa. Pienten erien tekeminen tuotekehityksessä oleellinen osa, joten tältä osin esimerkiksi yhteistyö jonkin alustan tai tuotekehitystoimijan kanssa kiinnostaa. Lisäksi, vientisalkkuun haluttaisiin enemmän kotimaisia tuotteita, eli marjat, hedelmät, juurekset, yrtit, kaura, ohra kotimaisista raaka-aineista, ei ulkomaisista. On ollut keskusteluja, voisiko Etelä-Pohjanmaalla muodostaa sopimusviljelyverkkoa, josta voisi saada suomalaisia raaka-aineita yrityksen ja muiden yritysten tuotteisiin.

FAZER MYLLY	Viennin nykytila
Viennin merkitys, Bulkki- vs. Lisäarvologiikka, Kehitystyön osuus ja merkitys viennissä	Fazer Mylly ja sen vientitoiminta on merkittävä strateginen kasvualue Fazer-konsernissa ja konsernin kansainvälinen yksikkö. Vientitoiminnassa lisäarvologiikka, suomalaista elintarvikevientiä ei voi tehdä ajatuksella, että koska tällaista tehdään, niin siksi sitä viedään. Vaan toiminta tapahtuu asiakkaan tarpeeseen ja asiakkaan ehdoilla. Tuotekehittäminen asiakastarvevetoista toimintaa. Resursseihin suhteutettuna kehitystoimintaan panostetaan merkittävästi. Kasvun lisäksi vienti tarjoaa oppimismahdollisuuksia kehittää omaa toimintaa myös kotimarkkinoilla.
Vientiprosessit, Asiakkaat Tuotteet Kohdemaat	Fazer Myllyllä vientiä noin 40 maahan. Suomessa on rakennettu kotimaan vähittäiskauppaa, mutta vienti on btob vientiä. Perusvehnäjauhoa ei voi viedä, siinä ei kilpailuetua, vientituotteet erikoistuotteita, kuten leivontamixit, leivänparanteet, erikoistuotteet, gluteenittomat jauhoseokset. Pitkään säilyviä tuotteita, pääasiassa merirahtina, jonkin verran oli raideliikennettä Venäjän läpi, mutta ei odoteta sen enää palautuvan. Asiakkaina isoja kv. teollisuuskonserneja ja pieniä lokaaleja toimijoita. Toimitaan Suomesta ja Ruotsista, vientimaissa ei omaa henkilöstöä. Vienti jakelijoiden ja suorien yhteyksien kautta teollisuuteen. Teollisuusmyynnin markkinoinnin pitää olla äärimmäisen tehokasta, uusien liidien hakeminen tarkkaan mietittyä ja kohdistettua. Messuilla käydään, mutta tarkoin kohdennetuilla resursseilla.
Omat & Verkostoresurssit, Vienti-investoinnit	<p>Kokemusta monesta maasta, 10 vuotta kasvanut voimakkaasti, vientiä 30v. Kilpailutekijöinä, laatu, toimitusvarmuus ja hinta, joista edellytykset kaupankäyntiin. Tosin kaikki lähtee asiakkaasta ja asiakkaalle ja asiakkaan tarpeisiin tehdyistä tuotteista.</p> <p>Laadun suhteen pitää tehdä kotityöt hyvin, maailmalla elintarvikelaatuvaatimukset ovat korkeampia kuin suomessa. Yleensä asiakkaat edellyttävät paikallisesti, että tuontilaatu on selkeästi parempaa kuin oma. Japani ehkä poikkeus tältä osin, koska siellä oma laatu on niin hyvä, ettei tuonti tuotteet välttämättä ole tai voi olla parempia. Kilpailu on kovaa, ei riitä, että kerrotaan, että ollaan suomesta, se ei ole kummoinen myyntiargumentti.</p>
Haasteet, Tavoitteet, Tulokset	<p>Isoina haasteina paikallisten viranomaisten muuttuvat vaatimukset, ei vaatimukset sinänsä, mutta muuttuvat vaatimukset. Samoin asiakaskohtaisesti muuttuvat haasteet. Kumppanien auditoinnissa ollaan tarkkoja, vastapuoliriskit kartoitettuna, asiakkaiden taustat ja luottoriskit.</p> <p>Kasvuodotuksia viennin osalta. Suomi ja Ruotsi ovat tärkeitä kotimarkkinoita, mutta kasvu on viennissä ja vähittäiskaupan viennissä. Tavoitteena etabloitua kohdemaahan vähittäiskaupassa. Fazer Myllyn myynti on ollut btob myyntiä, mutta tarvitaan hyvä partneri kohdemaassa, jotta jakelut, go to market, ja markkinointi saadaan toimimaan. Kuluttajatuotteet vaativat vielä btob tuotteita enemmän pohjatyötä taakse, että menestyvät.</p>
Yrityksen yhteistyöorientaatio	<p>Eri alojen väliselle yhteistyölle sijaa. Esimerkiksi kuluttajaliiketoiminnassa, jos on jonkun vientimaan hyvä vähittäiskauppapartneri, niin jos sitä kumppanuutta voi jakaa muille yrityksille, jotka eivät ole kilpailijoita, niin siitä voisivat kaikki hyötyä. BtoB myynnissä vähemmän mahdollista löytää samanlaisia malleja, koska asiakkuuksia ei samalla tapaa voi jakaa.</p> <p>Seinäjoen suuntaan alustavaa keskustelua, juuri nyt ei ole ollut siihen liittyen mitään konkreettisia ajatuksia tai ehdotuksia. Konkreettista yhteistyötä sitä vastoin edustaa Nordic Oats järjestö, thenordicoats.com, joka on perustettu yhdessä suomalaisten ja ruotsalaisten yritysten ja julkisten rahoittajien (Business Finland, ja Business Sweden) yhteistyönä. Järjestön tehtävänä on edistää kauran markkinointia yhteistyössä.</p> <p>Yleisesti ottaen yhteistyötä Suomen elintarviketeollisuudessa voisi pyrkiä kehittämään siltä osin, että hankerahoitusta käytettäisiin enemmän konkreettiseen tekemiseen, ei yleismaailmalliseen hankehumpaan, josta lopputuloksena tulee raportti, kun taas käytännön sovellukset ja konkreettiset avaukset jäävät vähiin. Yksinkertaisilla asetelmilla tehtävä konkretian tavoittelemisen voisi poikia enemmän kuin laaja-alainen kehittämistyö.</p>

	<p>Yhtälailla, julkisen sektorin toiminnan lähtökohtana tulisi olla konkreettinen tuki ja neuvontapalvelut.</p> <p>Jos yhteistoimintamallia vientiin kehitetään, voisi mielellään tehdä yhteistyötä ja olla asiakas, ei omistaja. Ei nähdä suoranaista hyötyä vientiosuuskunnasta tai vientiyritykseen kuulumisesta, koska joka tapauksessa pitää olla oma vientiorganisaatio kuitenkin. Tosin yhteistyötä voi tehdä viennin valmisteluvaiheessa ja monissa vientiä tukevissa toimenpiteissä.</p>
--	---

JUUSTOPORTTI	Viennin nykytila
Viennin merkitys, Bulkki- vs. Lisäarvologiikka, Kehitystyön osuus ja merkitys viennissä	Aiemmin ollut jonkin verran vientiä, mutta vuonna 2019 lanseerattu Friendly Viking's brändi, ja kasvipohjaisten tuotteiden kehittäminen ja vienti. Nykyään juustovienti ja kaurapohjaisten tuotteiden vienti. Viennin osuus, 2020 joitain satoja tuhansia, 2021, 1,3 MEUR, ja 2022 vajaa 3 MEUR. Lähivuosina tarkoitus kaksinkertaistaa vienti vuosittain. Nyt on sellainen organisaatio ja kokemus viennistä, että voi kasvattaa vientiä, ilman, että riskit kasvavat kohtuuttomasti.
Vientiprosessit, Asiakkaat Tuotteet Kohdemaat	Hyvin tarkoin mietitään kohderyhmät ja tuote räätälöity asiakkaan tarpeisiin. Messuille mock-upit, ja selkeä ajatus, mitä ja miltä tuote voisi näyttää, vaikka lopullinen markkinoille kehitettävä tuote voikin olla erilainen. Ikävän usein näkee, että suomalaiset yritykset esittelevät messuilla Suomen markkinoilla myytäviä tuotteita, ilman suurempia markkinakohtaisia sopeutuksia. Vienti kuluttajatuotteita, juustovienti Keski-Eurooppaan eri maihin. Kaurapohjaisissa tuotteissa asiakkaat Baltiassa, Keski-Euroopassa ja Hong-Kongissa. Kasvipohjaisten tuotteiden osuus kasvamassa ja niihin on keskitytty viimeiset 3-4 vuotta (Friendly Viking's). Juustojen osalta vienti on enemmän myyntiä ja logistiikkaa, ei niinkään brändimarkkinointia ja lisäarvovientiä. Asiakkaat keskusliikkeitä ja maahantuoja. Logistiikka Euroopan sisällä rekkaliikennettä, Aasiaan merirahdi. Ei läsnäoloa Amazonissa, eikä isosti muissakaan verkkokaupoissa.
Omat & Verkostoresurssit, Vienti-investoinnit	Itse tehdään ja suunnitellaan tuotteet. Euroopan sisällä aika hyvä ymmärrys, mitä pitää olla, ja miten pakkaukset tuotetaan. Kielivedokset paikallisilla kumppaneilla, että vastaa paikallista lainsäädäntöä. Investointeja vientiin on tehty paljon, kaupallisesti brändin rakentamiseen on satsattu, samoin tuotannollisia investointeja on tehty merkittävästi. Jakelijoiden kanssa jatkuva dialogi, miten tuotteisto sopii markkinoihin ja paikalliseen kysyntään ja mikä on tuotteen kilpailukyky. Joillakin markkinoilla on kumppani, jolla on oma markkinointikumppani, jolloin he tekevät tuotteen markkinointia kohdemaassa, joillain markkinoilla kumppanilla ei tällaista ole, jolloin Juustoportti ja kolmannet osapuolet hoitavat markkinointia. Ei omaa henkilöstöä kohdemaissa.
Haasteet, Tavoitteet, Tulokset	Fokuksessa oikeiden kumppaneiden löytäminen ja skaalautuvan liiketoiminnan rakentaminen, varsinkin kasvipohjaisten tuotteiden markkina kehittyä niin nopeasti, että ei ole aikaa pitkille tuotekehitysjaksoille. Haaste Suomessa yleisesti on logistinen sijainti, koskaan ei pysty tekemään halvinta tuotetta, jolloin täytyy keskittyä laatuun.
Yrityksen yhteistyöorientaatio	Varovainen suhtautuminen yhteiskehittämiseen, koska helposti käy niin, että tulokset yhteistoiminnasta jäävät aika ohueksi. Aloittaville yrityksille yhteistyö on varmasti hyvä, jotta saa rakennettua ja valmisteltua vientiä, ymmärtää mistä on kyse, ja mitä pitää osata kysyä ja mitä pitää oppia ja saa kontaktit jne. Messuille osallistuminen ja muu viennin aloittaminen on tehty hyvin helpoksi Suomessa vientiä aloittaville yrityksille (Food from Finland). Mutta jos yritykselle on jo paljon kokemusta ja tekemistä ollut viennissä, niin yhteistyö ei välttämättä ole resurssien parasta mahdollista käyttöä.

KYRÖ DISTILLERY	Viennin nykytila
Viennin merkitys, Bulkki- vs. Lisäarvologiikka, Kehitystyön osuus ja merkitys viennissä	Hyvin fokusoitu vientistrategia. Kasvuodotukset kohdistuvat kasvumoottorimarkkinoihin, jotka ovat tarkoin valikoituja, hyvin rajallisia maantieteellisiä alueita, joihin investoidaan ja rakennetaan kuluttajakysyntää ja brändiä, esim. Berliini ja Lontoo. Näiden kasvumoottorien kautta brändistä kuullaan ja herätetään kysyntää myös muilla markkinoilla. Nämä muut vientimarkkinat yritykselle vähemmän strategisia. Lisäarvologiikka, vahvasti brändätty premium kuluttajatuote.
Vientiprosessit, Asiakkaat Tuotteet Kohdemaat	Partnerit kohdemaassa huolehtivat, että brändi esiintyy oikein, hintapisteet ja materiaalit oikein. Kaikilla markkinoilla paikallinen maahantuojia tai jakelija, joka hoitaa tuontitullaukset, tuoteselvitykset, valmisteverot ja myynnin eteenpäin kohdemarkkinoilla.
Omat & Verkostoresurssit, Vienti-investoinnit	Kasvumoottorimaissa omat organisaatiot, jotka toimivat brändin rakennus- ja markkinointitoimistona jakelijan kyljessä. Logistiikka menee paikalliskumppanin kautta. Logistiikka ei ole busineksen kannalta oleellinen juttu, koska logistiikkakustannus tuotteen myyntihinnasta on verrattain pieni.
Haasteet, Tavoitteet, Tulokset	Viennin kasvattaminen hankalaa. Vientiallianssit voivat toimia, jos bulkkituote ja btob markkina, mutta kuluttajapuolella tämä on hitaampaa ja hankalampaa. Jos rakennetaan kuluttajaymmärrystä paikallisesti, niin yhteistyömahdollisuudet voisivat olla täsmädatan hankintaa, tai yhteistä talent-toimintaa. Maantieteellisesti todella hidas kasvumalli, mennään syvälle sisään markkinaan ja ymmärretään markkinaa.
Yrityksen Yhteistyövalmius	<p>Alussa olisi tarvinnut tietoa paikallisista potentiaalisista partnereista, joka olisi voinut edesauttaa asiakashankintaa ja kanavapresenssiä. Myös tietoa paikallisesta kuluttajakysynnästä ja tietoa erilaisista bisnesmalleista, regulaatiosta, ja tietoa miten alkoholiluvat, tarjoilu ja myynti järjestyvät paikallisesti oli niukasti tarjolla ja sen hankkiminen tehtiin itsenäisesti.</p> <p>Suomessa ei oikein palvelutarjontaa, ei strategisen tai operatiivisen toiminnan jouduttamisen puolelta. Kuluttajaliiketoimintaan niukasti partnereita tarjolla, ainakin Suomessa, viennin tukitoimet rakennettu vähän erilaiselle tuotteistolle ja liiketoimintalogiikalle, kuin mitä Kyrö tavoittelee. Yleisesti ottaen, BtoB puolelle paremmin partnereita tarjolla, jotka voivat hakea asiakkuuksia, jakelijoita ja tukkureita. Tämä on kuitenkin massamarkkinoinnin logiikkaa, ei yrityksen lisäarvovientiin tähtäävän strategian mukaista toimintaa.</p> <p>Kyrön katseet paljolti Suomessa muihin kuluttajafirmoihin esim. Acon, Lopedec, Finnish Design Shop, Marimekko. Elintarvikealalla hyvin niukasti sellaisia toimijoita, jotka olisivat aidosti rakentamassa kuluttajabrändiä. Kuluttajaliiketoimintaan tarvitaan niitä firmoja, jotka ajattelevat elintarvikkeista samoin, kuin esimerkiksi Marimekko ajattelee jalostetusta kankaasta.</p> <p>Avoin suhtautuminen yhteistyöhön, jos ja kun konkreettisia yhteisiä tavoitteita ja panostusta löytyy. Koska firma on niin pieni, että on pakko keskittyä siihen omaan tekemiseen. Viennin puolelta erityisesti e-commerce ja viennin ja kohdemaatoiminnan ulkopuolelta nopea tuotekehitys ja prototyypaus nestemäisissä tuotteissa ja pakkauksissa voisivat olla mielenkiintoisia yhteistyöteemoja. Rapid prototyping kiinnostaa, ja se miten luodaan kanavat suoraan kuluttajalle, ja kanavan kautta testataan nopeasti tuotteita. Tuotetestaus ja kohdemarkkinan kuluttajatestaus.</p>

MOILAS	Viennin nykytila
Viennin merkitys,	Perinteinen pieksämäkeläinen leipomo kasvanut ajan saatossa, ensin Suomessa ja sittemmin vientitoiminnan kautta ulkomaisilla markkinoilla. Vientitoiminnot alkaneet noin 25 vuotta sitten. Nykyään viennin osuus noin puolet yrityksen liikevaihdosta. Tavoitteena

Bulkki- vs. Lisäarvologiikka, Kehitystyön osuus ja merkitys viennissä	<p>kaksinkertaistaa viennin euromääräinen arvo lähitulevaisuudessa. Lisäarvologiikka, kaikki vientitoiminta lähteet asiakkaan tarpeista, joihin pyritään yhdessä asiakkaan kanssa (yleensä myös asiakkaan panostuksin) kehittämään ratkaisuja, eli tuotteita. Viennin ja erilaisten markkinoiden kautta tuleva monipuolisuus kasvattaa osaamista, kun opitaan valmistamaan, jalostamaan ja myymään erilaisille markkinoille. Alati oppiva organisaatio; pitää osata tehdä paremmin asioita ja havainnoida trendejä, mikä trendi ja millaiset tuotteet ovat tulevaisuuden menestyjiä. Ymmärretään, kuunnellaan ja kartoitetaan mitä asiakas haluaa. Koskaan ei mennä esittelemään tuotetta, vaan yrityksen osaamista. Pitää osata ja ymmärtää paikallinen kuluttaja ja paikallinen kulttuuri, johon sitten tarjotaan tuotteilla ratkaisua.</p>
Vientiprosessit, Asiakkaat Tuotteet Kohdemaat	<p>Pitkään ollut aktiivista läsnäoloa ulkomailla ja ideoiden ja ajatusten keruuta, että miten omaa toimintaa voisi kehittää ja mitä ratkaisuja markkinoilla on tarjota. 1984 Ruotsissa herääminen gluteenittomaan leivontaan., Ajatus, että erikoistuote (gluteeniton) antaisi yritykselle asiantuntija-aseman ja avaisi isojen keskusliikkeiden ovia Suomessa. Koska tuotteen menekki on pieni (esim. Suomessa geneettinen pohja 2% keliakialle) niin se on matalan kierron tuote, joten se pitää myydä pakasteena. Pakastus antaa tuotteelle 14kk säilyvyyden. Pakastus ratkaisee tuoreuden/logistiikan ongelman. Pakastekuljetuksia niin paljon maailmalla, että pakasteleipää helppo saada samoihin logistiikkakanaviin. Matalan kierron tuote palvelemaan kauppaa ja kuluttajaa pienellä hävikillä. Tuonnin ja viennin epäsuhta valtakunnan tasolla, 100 rekkaa, jos tulee, niin 95 menee tyhjänä takaisin, aiheuttaa hyvin edullisen logistiikan. Leivässä logistiikkakustannus on helposti 30% kokonaiskustannuksista. Rekalla satamaan ja satamasta laivaan, ei raideliikennettä, Helsingin Vuosaaren satama ja Hangon satama. Kuljetusliikkeet hoitaa nämä reitit.</p> <p>Vientiä 16 maahan (Skandinavia, Irlanti, Unkari, Hollanti, Italia, Tšekki, Puola, Espanja, Saksa, Iso-Britannia, Viro, Latvia, Liettua) ja sellaisille asiakkaille, jotka toimivat useissa maissa, kuten esim. McDonald's, Burger King, tai PizzaHut. Asiakkuuksia kaikille kanaville; vähittäiskauppa, ruokapalvelu ja teollisuus asiakkaina.</p> <p>Gluteenittomat erikoistuotteet, joita kehitetään jatkuvasti. Kokonaismarkkinapotentiaali Euroopassa noin 20% väestöstä (tätä seurataan yrityksessä tarkasti) keliakikot ja allergikot ovat potentiaalisia kuluttajia. Iso joukko ihmisiä, jotka välttävät vehnää, joten gluteeniton ruokavalio sopii heille. Samoin henkilöille, joille gluteeni aiheuttaa yliherkkyyttä, esim. ihottumaa. Nämä kaikki tekijät ovat lisänneet gluteenittoman leivonnan merkitystä, johon osaamista ja kilpailua ei ole valtavan paljon maailmalla.</p>
Omat & Verkostoresurssit, Vienti-investoinnit	<p>Kaasutuotteet (MAP) ja pakastusosaaminen. Mitä etelämmäksi Euroopassa mennään, niin sitä enemmän kaasutuotteita, koska pakastustilaa ei leiville ole. Erityisosaaminen gluteenittoman leivän leipomiseen. Jatkuvaa investointia koneisiin ja laitteisiin.</p> <p>Asiakkaan kanssa tarkka tarvemäärittely, jolloin asiakas on jo olemassa kun tuote lanseerataan. Sitoutunutta kumppanuutta, eikä markkinahintaista kilpailutusta. Isommat asiakkaat voivat auttaa tuotekehityksessä, pakkauksen ja raaka-aineen löytämisessä, asiakas panostaa ja laittaa rahaa tekemiseen ja markkinointiin, asiakkaalle suunniteltuun ja täsmävalmistettuun tuotteeseen.</p> <p>Verkostosuhteet, asiakasymmärrys, monenlaista yhteistyötä eurooppalaisten leipomojen kanssa. Joku voi tehdä heille jotain mitä he eivät osaa, ja sitten taas toisin päin. Keskeisin menestystekijä on ymmärtää, miten paikallisesti ihmiset toimii ja miten heihin rakennetaan luottamus. Toinen keskeinen tekijä on elintarvikeosaaminen ja riittävät auditoinnit, joita ilman ei ole mitään mahdollisuuksia olla uskottava toimija markkinoilla.</p>

Haasteet, Tavoitteet, Tulokset	Keskeisenä haasteena on ymmärtää ja malttaa se, että vientitoiminnassa pitää sietää virheitä ja kestää aikaa. Vientikaupan rakentaminen on maratonmatka. Monesti suomalaisissa yrityksissä saatetaan ajatella, että kun mennään messuille ja tullaan käyntikorttien kanssa takaisin niin se riittää, mutta tämä on vasta alku. Perinteinen tapa, että tehdään tuote ja lähdetään myymään, ei ole välttämättä paras tapa. Toisaalta, Suomen tasolla ongelmana on liian vähäinen vientituotteiden jalostusaste, mutta bulkkituotteiden ja työntöohjauksen sijasta pitäisi pystyä rakentamaan lisäarvotuotteita ja päästä imuohjaukseen.
Yrityksen Yhteistyövalmius	Mielellään lisää yhteistyötä Suomessa elintarviketeollisuudessa. Ei pitäisi nähdä muita toimijoita kilpailijoina, vaan yhteistyökumppaneina, joilta opitaan ja tuotetaan ratkaisuja Euroopan markkinoille. Vientitoiminnan yhteisponnisteluissa pitää olla tarkka, jotta ne myös konkretisoituvat. Kokemuksen mukaan hyvin harvoin konkretisoituu. Yritys mielellään mukana ja avoin yhteiskehittämiselle. Ollut yhteistyöprojekteja logistiikassa ja tuotekehityksessä, mutta onnistuneita projekteja saisi olla enemmän, mutta keinoja pitää löytää siihen, että miten näitä voidaan tehdä enemmän ja paremmin. Pitää olla valmis panostamaan aikaa ja rahaa.

PIRJON PAKARI	Viennin nykytila
Viennin merkitys, Bulkki- vs. Lisäarvologiikka Kehitystyön osuus ja merkitys viennissä	<p>Ei vientiä tällä hetkellä, mutta vientiä on kokeiltu ja sitä on valmistelu, yritys edelleen aktiivisessa ja aktiivisena viennin valmisteluvaiheessa. Vienti tarjoaa mahdollisuuksia lisätä volyymiä ja siten esimerkiksi lisätä vähämenekkisempien erikoistuotteiden valmistusta ja valmistustiheyttä, jolloin opitaan ja voidaan kehittää tuotetta ja tuotantotapoja. Uudet tuotteet ja niiden markkinat monessa kohtaa niin pieniä kotimarkkinoilla, että tarvitaan vientiä. Ylipäänsä gluteenittomat tuotteet, ja esimerkiksi gluteeniton, vegaaninen piirakka tms. uusi ajatuksissa oleva tuote, ovat millä tahansa markkinoilla erikoistuotteita.</p> <p>Viennin valmistelutoimenpiteitä tehty ja kokeiltu aiemmin yrityksen historiassa, Tekeshankkeen puitteissa. Kohdemaana oli Ruotsi ja tuotteina noin 10 vuotta sitten ostetun Koiviston korpputehtaan täysjyväkorppu, ja snacks –tuotteita. Ongelmana oli, että ei ollut suoria yhteyksiä, tarvittiin agentti, joka hoiti välikäsien kautta yhteydet Ruotsin keskusliikkeille ja vähittäiskauppoihin. Kahden vuoden aikana tuotteen pakkauspussit tehtiin ruotsin kielellä, koemarkkinointia oli Ruotsiin jonkin verran ja näytteitä lähetettiin. Asia eteni hitaasti ja kahden vuoden jälkeen hanke loppui. Sittemmin mietitty verkkokaupparatkaisua ruoan verkkokauppaan vientimuotona.</p> <p>Lisäarvologiikka näkyy selkeästi yrityksen tuotteissa, erityisesti gluteenittomissa tuotteissa. Pirjon Pakari on yksi merkittävimmistä gluteenittomista leipomoista Suomessa. Vuoden gluteeniton yritys, InnoSuomi, vuoden gluteeniton elintarvike tästä osoituksena.</p> <p>Vaikka ei pääsisi vientimarkkinoille, niin suhtautuu positiivisesti kehittämiseen ja oppimismahdollisuuksiin, jota vientihanke ja valmistelu voisi tuoda mukanaan.</p>
Vientiprosessit, Asiakkaat Tuotteet Kohdemaat	<p>Verkkosivuista on tehty käännös ruotsiksi, joista voisi myydä verkkokaupan kautta Ruotsiin. Rasion toimipisteestä voisi toimittaa Turun satamaan, josta laivalla Ruotsiin, josta Ruotsin posti hoitaisi jakelun. Verkkokaupan kautta suoramyynti, erityisesti Tukholman alueella.</p> <p>Yhteiset logistiikkaprosessit, yhteinen tuotekehitys, ja markkinointiyhteistyö kiinnostaa nyt osana Seinäjoen elintarvikehubia ja meneillään olevaa alueen kehittämistä.</p> <p>Tuotteet terveellisiä, kuitupitoisia tuotteita. Näkkileipä ja Snäcks-leipä, kuivattuna ja gluteenittomana, tattari, kaura tai riisi-maissi-pohjaisia tuotteita. Tuotteet tehdään korpputehtaalla Kauhajoella, josta viedään ulkomaille. Seinäjoen ViExpon kautta keskusteltu, että Amazonin kautta ruokaa myydään paljon. Verkkokauppaa tehdään jo muutenkin kotimaassa, joten Tukholman alueelle toimittaminen verkkokaupan kautta ei olisi kovin suuri</p>

	<p>muutos yrityksen toimintaan kotimarkkinoilla. Ajatuksena siis skaalata olemassa olevia tuotteita vientimarkkinoille Ruotsiin Tukholman alueelle.</p> <p>Aasiaan menoa on mietitty, Atrian (Jani Vänskän) innostamana. Tuotteita pitäisi räätälöidä paikalliseen makumaailmaan, samoin pakkauksia pitäisi muuttaa, jotta ne sopisivat paikalliselle markkinalle. Haasteena tulee, että miten saadaan pidettyä kustannukset kurissa, per Aasian markkina, ja toisaalta markkinoitua lisäarvo-ominaisuuksia, esim. puhtaus.</p> <p>Uusia lisäarvotuotteita on kehitteillä, toteutuessaan nämä olisivat pakastetuotteita, joita pitäisi ensin testata kotimarkkinoilla, ennen mahdollista vientiä.</p>
Omat & Verkostoresurssit, Vienti-investoinnit	<p>Tämän hetkisillä resursseilla tehdään. Verkostoresurssit kiinnostavat ja mahdollisuus yhteistyöhön.</p> <p>Koeleivottu erilaisia lisäarvotuotteita. Joihin pitäisi tehdä investointeja joitain satojatuhansia, jotta tuotanto saataisiin käyntiin.</p> <p>Korona kurittanut firman taloutta. Vienti ensin olemassa olevilla tuotteilla ja sitten jatkossa uusilla yhteistyötuotteilla.</p>
Haasteet, Tavoitteet	<p>Pullonkaulana on omien resurssien määrä, joka ei mahdollista laajamittaisia vientitoimintoja. Tavoitteena volyymin kasvattaminen ja erikoistuotteiden tekemisen frekvenssin kasvattaminen ja tästä oppiminen.</p> <p>Pienet erikoistuotteet, joten ei voi yksin lähteä vetämään isoa vientihanketta. Lähileipomo, niin tunnettuus ja kustannukset kasvavat, mitä kauemmaksi mennään. Jokainen lavaraihi ja ulkomaille saattelu, tarvitsee tuplamarkkinoinnin verrattuna kotimaan myyntiin. Samoin kustannusinflaatio, jakelukustannukset ja raaka-aineet vaikuttavat tällä hetkellä yrityksen päätöksiin.</p> <p>Tavoitteena kasvattaa volyyymiä, jolloin vientimarkkina tarjoaa lisävolyyymiä ja lisämyyntiä samoille tuotteille, joita myydään myös kotimaan markkinoilla</p>
Yhteistyöorientaatio viennissä	<p>Positiivinen suhtautuminen, olisi mielellään mukana jonkun kokonaisuuden tai sateenvarjon alla, jos tällaisia mahdollisuuksia tulee. Myös positiivinen suhtautuminen uusiin, yhteistyössä tehtävien tuotteiden kehittämiseen ja valmistamiseen (esim. piirakat, tai muut täytettävät tuotteet, joihin vaikkapa toinen yritys toimittaisi täytteet)</p> <p>Mukana täydentämässä kokonaisuutta omilla erikoistuotteilla, eri resursseja olla veturiyrityksenä tällaisessa kokonaisuudessa.</p>

VALIO	Viennin nykytila
Viennin merkitys, Bulkki- vs. Lisäarvologiikka, Kehitystyön osuus ja merkitys viennissä	<p>Valio vie suomalaista osaamista maailmalle vientitoimintojen ja tytäryhtiöidensä avulla. Koska Valio on sitoutunut myymään kaiken sen maidon, mitä tuottajat toimittavat, on vienti tavallaan ollut lisämyyntikanava ja maitojauhe on ollut tuote, johon maitoa on kysynnän ja tuotannon vaihtelun tasaamiseksi voitu prosessoida pitkällä säilyvyysajalla. Lyhyellä aikavälillä siis vienti ja pitkän säilyvyysajan tuotteet ovat tarjonneet joustavuutta kysynnän vaihtelulta. Pidemmällä aikavälillä Valio haluaa rakentaa lisäarvotuotteita ja kannattavaa lisäarvomyyntiä. Esimerkiksi Kiinassa halu tulla BtoB perus raaka-ainetoimittajasta lisäarvojen toimittajaksi ja myös kuluttajaliiketoimintaan omilla brändeillä.</p> <p>Tuotteita rakennetaan markkinakohtaisesti ja sopeutetaan kohdemarkkinaan. Samojen tuotteiden kierrättämistä, ilman sopeutusta, markkinalta toiseen, lisämyynnin toivossa ei nähdä kestäväna strategiana. Kaikkiaan nopeiden voittojen hakeminen on mahdotonta, koska markkina esimerkiksi Aasiassa on todella monimutkainen. Lähtökohtana on, että ilman pohjatyötä ja markkinakohtaista sopeuttamista ei tule mitään. Mutta jos on mindset, että</p>

	<p>yritys on valmis investoimaan ja tähän menee 10 vuotta, että yritys rakentaa kestävänsä aseman esimerkiksi Kiinassa, niin se on hyvä lähtökohta. Koska pitää olla kuluttajakäyttäytymisen ymmärrys, tuntee kuluttajien makumieltymykset, ymmärtää markkinakoot, tuotekategoriat ja ketkä ovat pääpelurit markkinalla, tuntee kanavadynameikka, hinnoittelumahdollisuudet ja omat katteet, pitää osata liiketoimintasuunnitelman tekeminen, ymmärtää investointitarpeet, -takaisinmaksuajat ja sijoitetun pääoman tuotto.</p> <p>Vientitoiminta asiakasymmärryksen ja asiakasarvon kautta, mikä on lisäarvo kohdemarkkinalle. Jos esimerkiksi monesti suomalaisessa kontekstissa ajatellaan, että jos puhtausta markkinoidaan, niin välttämättä ulkomaiselle kuluttajalle ei ole merkitystä, että mistä tuote tulee. Lähtökohtaisesti ajatus voi olla, että tuote on ulkomainen ja puhtaus on ikään kuin perusvaatimus. Erityisesti, kun karkeasti sanottuna kaikki maailman brändit yrittää saada siivun Kiinan kilpailusta, oman erinomaisuuden ja uniikkiuden luominen on todella hankalaa, siten, että joku ymmärtää, että tämä on erilainen tuote ja miksi se maksaa kaksi kertaa enemmän kuin massatuote.</p>
<p>Vientiprosessit, Asiakkaat Tuotteet Kohdemaat</p>	<p>Valio myy elintarvike- ja lastenruokateollisuudelle maito- ja herajauheita sekä voita. Lisäksi Valio vie kuluttajatuotteita. Valion vienti muodostaa noin neljänneksen Suomen elintarvikeviennistä Kiinaan. Maitotuotteiden viennistä Valio vastaa lähes 100 prosenttisesti. Suomesta tuotteita noin 60 maahan. Ruotsi on Valiolle merkittävä vientimarkkina, jonne viedään Suomessa valmistettuja tuotteita. Merkittävimmät tuotteet ovat laktoosittomat Eila-tuotteet, hedelmäjogurtit ja voi. USA:ssa Valio myy sekä Suomessa valmistettua että paikallisesti hankittua juustoa Finlandia-tuotemerkillä. Lisäksi USA:han Valio vie Suomesta voita kuluttajamarkkinoille. Kiinassa Valio on yksi kolmesta maailman suurimmasta demineralisoidun herajauheen myyjästä elintarviketeollisuudelle. Valion Suomessa, suomalaisesta maidosta valmistettuja DEMI-jauheita käytetään muun muassa lastenruokien raaka-aineena. Valio myy kiinalaisissa verkkokaupoissa myös suomalaisesta maidosta Suomessa valmistettuja laktoosittomia kuluttajamaitojauheita.</p> <p>Kiinassa Valio myy jakelijoille, jotka hoitavat offline ja online jakelun. Alueellisia toimijoita, ja kanavakohtaisia toimijoita. Offlinesa jakelija myy alueensa keskusliikkeille, joka myy kuluttajille. Samanlainen rakenne verkkokaupassa, myydään jakelijalle, joka operoi myymällä nimissään tai sitten voi olla brand shop, joka hoitaa myynnin. Jakelija hoitaa laskutuksen ja logistiikan. Lisäksi on trade partnerit, jotka operoivat verkkokauppaa, tekevät kampanjoita, seuraavat verkkoliikennettä ja konversiota.</p> <p>Tuotteet viedään meritse Kiinaan, 6-7 viikon kuljetusaika, joka vuosi sitten alkoi pidentyä 8-9 viikkoon. Valio Identifioinut tärkeiksi alueiksi Kiinassa Itä-Kiinan, Shanghain ympäristö, Yangtse-deltan alueella, ja Guangzhoun alueen etelässä. BtoB asiakkaat teollisuuspuolella isot meijeriasiakkaat ja äidinmaitoasiakkaat ovat Pohjois-Kiinassa.</p>
<p>Omat & Verkostoressit, Vienti-investoinnit</p>	<p>Omia tehtaita Valiolla on Suomessa, Virossa ja Venäjällä. Venäjän operaatiot lopetettu. Viron ja Venäjän lisäksi Valiolla on tytäryhtiöt Ruotsissa, Kiinassa ja Yhdysvalloissa. Suomessa valmistettujen tuotteiden maito tulee Valion suomalaisten omistajayrittäjien tiloilta. Markkinasta riippuen tuotteet valmistetaan joko suomalaisesta maidosta Suomessa tai paikallisesti. Suomessa valmistettujen tuotteiden maito tulee Valion suomalaisten omistajayrittäjien tiloilta. Virossa ja Venäjällä maito sopimustuottajilta.</p>
<p>Haasteet, Tavoitteet, Tulokset</p>	<p>Kannattavimmat tuotteet ovat yleensä tuoretuotteita, mutta tuoretuotteiden vienti kauas on hankalaa logistiikan kannalta. Esim. Kiinaan kestää 6-9 viikkoa laivarahti. Lentorahti on puolestaan kallista massatuotteille. Kylmäketjulongistiikka on erittäin kallista Kiinassa. Kiinassa kylmäketjut eivät Suomen tasolla, joten tuotteet vaativat pidennetyn hyllyajan, jotta soveltuvat paikalliseen kylmäketjuun. Tuotteen paino (erityisesti tuoretuotteiden, joiden painosta 90% voi olla vettä) on logistiikkakustannusten kannalta haaste. Isoilla markkinoilla, etenkin Kiinassa, Valio on edelleen pieni toimija ja läsnäolon rakentaminen Kiinan, tai South-East Asian hyvin kilpailluilla markkinoilla on haastavaa. BtoC Kiinassa hankala; brändin</p>

	<p>rakentaminen kallista, kanavakustannukset suuria, offline kanava vaatii isoja volyymeitä ja on hyvin kallis, jossa pitää panostaa esimerkiksi promootoreihin, jotta tuotteet esillä oikealla tavalla. Horecassa lisäarvoistaminen on mahdollista, mutta pitää olla laava tarjooma, eli ei vain yhtä tuotetta, kuten esim. maitoa tai voita.</p> <p>Kiinassa markkinaregulaatio, minkälaisia väittämiä saa tehdä, minkälaiset luvat, minkälaiset merkinnät, miten rekisteröidään jne. Esimerkiksi joissain tuotekategorioissa ei saa puhua lainkaan laktoosittomuudesta. Valiolla oma tiimi, joka selvittää ja tekee näitä regulaatioasioita.</p>
<p>Yrityksen yhteistyöorientaatio</p>	<p>Valiolla on iso R&D organisaatio ja siten yhteistyössä kehitetyt tuotteet ei Valiolle niin relevantteja. Valio on yrityksenä jo sen verran suuri, että sillä on mahdollisuus toimia eri markkinoilla itsenäisesti. Esimerkiksi Kiinassa Valiolla on oma tiimi ja organisaatio, joten tarve esim. Business Finlandin palveluihin on vähäisempi kuin pienemmillä vientiä vasta aloittelevilla yrityksillä. Monenlainen yhteistyö voisi kiinnostaa, sillä varauksella, että Valio on jo aika pitkällä monessa asiassa ja aika erilainen toimija kuin moni muu suomalainen yritys. Koska Valio on esim. Kiinassa Suomen suurin elintarvikeyritys (75% Suomen koko viennistä Kiinaan), on Valio auttanut pienempiä toimijoita, esimerkiksi olemalla mukana vientitapahtumissa. Tosin tapahtumat ja toiminta, johon Valio lähtee mukaan, on oltava laadukkaita, jotta oma brändi ei kärsi.</p>

Liite 2. Viennin tila ja vientivalmius

Kysymys	VIENNIN TILA		VIENNIN SUUNTA	
	Nykytilanne	Suunta	Tavoite	Toimenpiteet
Viennin osuus yrityksen liikevaihdosta?	%	per viime vuosi +/-: per viime 5 vuotta +/-:	+/-: %:	
Lisäarvoviennin osuus yrityksen viennistä?	%	per viime vuosi +/-: per viime 5 vuotta +/-:	+/-: %:	
Viennin strateginen merkitys	0 (pieni) – 10 (suuri):	per viime vuosi +/-: per viime 5 vuotta +/-:	+/-:	
Kanavahallinta	0 (pieni) – 10 (suuri):	per viime vuosi +/-: per viime 5 vuotta +/-:	+/-:	
Asiakkaat	Suhteellinen osuus: Kuluttaja / Yritys: %/%	per viime vuosi: Kuluttaja +/-: Yritys +/-: per viime 5 vuotta Kuluttaja +/-: Yritys +/-:	Kuluttaja +/-: Yritys +/-:	
Tuote	Lopputuote vs. Komponentti	Lopputuote per viime vuosi +/-: per viime 5 vuotta +/-: Komponentti per viime vuosi +/-: per viime 5 vuotta +/-:	Lopputuote +/-: Komponentti +/-:	
Vientikohdemaat	Pohjoismaat, Eurooppa, USA, Aasia	Pohjoismaat, Eurooppa, USA, Aasia	Pohjoismaat, Eurooppa, USA, Aasia	
Läsnäolo kohdemaassa	Oma, partneri	Oma, partneri	Oma, partneri	

Liite 3. Vientimuodon vertailu ja valinta

	Osatekijät	Epäsuora vienti	Suora vienti	Välitön vienti
Yritystekijät	Viennin rooli ja tavoitteet	Taktinen lisämyyntikanava olemassa oleville tuotteille, ei selkeää tarvetta kasvaa	Strateginen, uusi markkina yritykselle, auttaa kasvamaan ja monipuolistamaan yritystä	Uusi markkina yritykselle väliseenä noudattaa kasvustrategiaa
	Resurssit	Kotimaan organisaation resurssein tehtävää lisämyyntiä, ei vaadittua vientiosaamista, riskinä liiketoiminnan katkeaminen	Vahvat resurssit vientiin, panostus tuotteen kehitykseen ja brändin rakentamiseen kohdemarkkinoilla, panostus toimitusvarmuuteen, riskinä investointien menetyt	Hyvin vahvat resurssit, edellisen lisäksi erityisesti jakeluun ja markkinointiin panostettava, riskinä investointien menetyt
	Organisaatorakenne	Ei omaa vientihenkilöstöä	Oma vientihenkilöstö kotimaassa	Jatkuva (tai osa-aikainen) läsnäolo kohdemaassa
Tuotetekijät	Tuotteen luonne	Bulkkituote, matala jalostusaste, helposti korvattavissa	Lisäarvotuote, kohtuullinen jalostusaste ja brändi, ei suoraan korvattavissa	Lisäarvotuote, korkea jalostusaste, vahva brandi, vaikeasti korvattavissa
	Tuotteen sopeuttaminen	Vähäiset/pakolliset muutokset kotimaan tuotteeseen	Maa-/aluekohtaiset sopeutukset	Asiakaskohtaiset sopeutukset
	Tuotteen asemointi	Hinta ja määrä	Hinta ja palvelukonsepti	Asiakkaan kokema arvo
Kohdemarkkina	Markkinakysyntä	Ei tiedossa, tai mahdollisesti epävarmaa tai vaihtelevaa kysyntää	Selkeä kysyntä, segmentoitavissa oleva markkina, johon kannattavaa panostaa	Selkeä, yksilöitävissä oleva kysyntä, johon kannattaa panostaa voimakkaasti
	Kilpailutilanne	Ei tiedossa, tai mahdollisesti epävarmaa tai vaihtelevaa kilpailutilanne	Hallittavissa, mutta edellyttää paikallista markkinatoimijaa tai siitä on paljon hyötyä	Ei edellytä paikallista toimijaa tai voidaan rakentaa osaaminen oman konttorin kautta
	Toimintaympäristö, PESTEL	Ei tiedossa, tai mahdollisesti epävarma tai vaihteleva toimintaympäristö	Mahdollisuus rakentaa selkeä yritys-ympäristö fit markkinoilla muiden toimijoiden kanssa	Mahdollisuus rakentaa selkeä yritys-ympäristö fit markkinoilla omin voimin