

Tiina-Elina Rouhiainen

YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN RUOTSIN
MARKKINOILLE – CASE KIVIKYLÄN KOTIPALVAAMO OY

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
2015

YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN RUOTSIN MARKKINOILLE - CASE KIVIKYLÄN KOTIPALVAAMO OY

Rouhiainen, Tiina-Elina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Marraskuu 2015
Ohjaaja: Maijala, Johanna
Sivumäärä: 50
Liitteitä: 2

Asiasanat: kansainvälistyminen, markkinatutkimus, SWOT-analyysi, Ruotsi

Opinnäytetyön aiheena oli suomalaisen elintarviketuottajan, Kivikylän Kotipalvaamon kansainvälistyminen Ruotsin markkinoille. Kohdemarkkina-analyysi tehtiin Ruotsin markkinoiden tuomista mahdollisuuksista ja uhista yritykselle, sekä yritys-analyysi yrityksen omista vahvuuksista ja heikkouksista kansainvälistymisessä. Näiden tietojen pohjalta kehitettiin kansainvälistymisstrategia ja suunnitelma sen toteuttamiseen.

Tutkimuksen teoriaosuus käsitteli kohdemarkkinoita ja kohdeyritystä sekä niiden analysointimalleja. Markkina-analyysiä varten tutustuttiin PESTEL-analyysiin, ja yritysanalyysia varten SWOT-analyysiin. Kansainvälistymisstrategiassa käsiteltiin eri operaatiomuodot sekä niiden painopisteet. Lopuksi käytiin läpi kansainvälistymisen toteutuksen vaiheet prosessikartan laatimista varten. Tutkimuksen teoriaosuus tehtiin viitekehysten kuvaamien osa-alueiden mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen pohjaksi.

Empiirisen osuuden aineistoa kerättiin sekundääristen lähteiden lisäksi asiantuntija-haastatteluilla. Haastattelujen kohteina olivat kohdemarkkina-alueen ja viennin asiantuntijat sekä kohdeyrityksen toimitusjohtaja. Kohdemarkkinoiden analysoinnin tulokset Ruotsista vietiin yrityksestä tehdyn analyysin ulkoisiksi mahdollisuuksiksi ja uhiksi samalla kun yritysanalyysilla tutkittiin Kivikylän Kotipalvaamon omia sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia. Tuloksia käytettiin kansainvälistymisstrategian, toteutuksen ja seurannan suunnittelussa.

Tutkimuksessa tuotiin esille yrityksen toimintaan ulkoisesti vaikuttavia tekijöistä kohdemarkkinoilla. Lyhyesti sanottuna viennille ei ole suuria esteitä, mutta markkinointiin panostaminen on tärkeää ja ruotsalaiset kuluttajat arvostavat laatua kohtuuhintaan. Tulokseksi saatiin myös analyysi yrityksen kansainvälistymisen resursseista, jotka tutkimuksen mukaan ovat hyvät, vaikka asiantuntemukseen tulisi panostaa. Tutkimuksesta yritys saa tietoa kansainvälistymisen prosessista ja ehdotuksia sen toteuttamiseen. Kohdemarkkinoihin ja yrityksen toimintaan kohdennettu prosessikartta auttaa yritystä kansainvälistymään.

COMPANYS INTERNATIONALISATION TO SWEDISH MARKETS - CASE KIVIKYLÄN KOTIPALVAAMO OY

Rouhiainen, Tiina-Elina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in International Business

November 2015

Supervisor: Maijala, Johanna

Number of pages: 50

Appendices: 2

Keywords: internationalisation, market research, SWOT-analysis, Sweden

The purpose of this thesis was to research internationalisation opportunities of a Finnish food industry company, Kivikylän Kotipalvaamo Ltd, to Swedish markets. Target market, Sweden was researched for analysis of its opportunities and threats towards the company, and a corporate analysis of the case company was made, to examine its inner strengths and weaknesses towards the internationalisation process. Based on these information's, an internationalisation strategy and a plan for its execution was made.

The theoretical part of this thesis was covered with analysing methods of the target market and case company. PESTEL-analysis was introduced for target market analysis and SWOT-analysis for corporate analysis. Internationalisation strategy presented different operation methods and their focus points. In the end, the stages of internationalisations execution were covered for a process map. Theory followed the steps of the thesis framework to the base of the qualitative activity analysis.

Empirical material was collected through secondary references and specialist interviews. Specialists of the target market and exporting, and the chief executive officer of the case company participated in these interviews. Target market analysis results were transferred to outside opportunities and threats to the internationalisation of the company, and at the same time the inner strengths and weaknesses of Kivikylän Kotipalvaamo were examined. These results were used for an internationalisation strategy and a plan for its execution and follow-up.

Thesis brings out the opportunities and threats of the target market towards case company. Briefly said, there are no big obstacles in exporting to Sweden, but investing in marketing is crucial and Swedish consumers appreciate quality at a decent price. Resources of the case company's internationalisation were analysed and as a result, it can be said that its resources are good, but investments to specialist knowledge are highly recommended. As a result of this thesis, the case company gets support for its internationalisation process and recommendations' for its execution. Targeted process map to target market and the company's operations help the company in its internationalisation.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN RAKENNE JA VIITEKEHYS.....	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus, ongelmat ja tavoitteet.....	6
2.2	Viitekehys.....	7
3	YRITYSESITTELY.....	8
4	YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN.....	10
4.1	Kohdemarkkina-analyysi.....	11
4.2	Yritysanalyysi.....	14
4.3	Kansainvälistymisstrategia.....	16
4.4	Kansainvälistymisen toteutus ja seuranta.....	20
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
5.1	Aineiston keruu ja analysointi.....	23
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	24
5.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	25
6	KIVIKYLÄN KOTIPALVAAMO OY RUOTSIN MARKKINOILLE.....	27
6.1	Markkina-analyysi Ruotsista.....	27
6.2	Yritysanalyysi Kivikylän Kotipalvaamo Oy:stä.....	34
6.3	Kansainvälistymisstrategia.....	38
6.4	Kansainvälistymisen toteutus ja seuranta.....	41
7	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	46
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Suomen tämän hetkisen taloustilanteen ja idänkaupan ongelmien vuoksi ovat monet suomalaiset yritykset suurien haasteiden ja päätöksien äärellä. Kotimaanmarkkinoilla ei ole enää uusia asiakkaita ja nykyisetkin pienentävät tilauksiaan. Ehkä uutta nousua ja suurempaa myyntiä tulisi hakea kansainvälistymällä, mutta miten uuteen maahan aloitetaan vienti? (Heikkilä 2015.) Suomessa tuotetaan puhtaita, aromikkaita ja saastumattomia elintarvikkeita. Miksipä ei nämä siis maistuisi muillekin?

Kohdemarkkinoiden tarkka tutkiminen auttaa yritystä onnistumaan kansainvälistymisessä. Tätä harkitsevan yrityksen on tärkeää selvittää myös oman yrityksen resurssit ja edellytykset kansainvälistymiseen. Työn tarkoituksena on analysoida ulkomaiset kohdemarkkinat ja kohdeyritys, sekä määritellä niille vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat analysointiin soveltuvia työkaluja hyödyntäen. Tätä tietoa käytetään kansainvälistymisen toteutussuunnitelman kohdentamiseen Kivikylän Kotipalvaamolle Ruotsin markkinoilla.

Tutkimus suoritetaan sekundäärisen tiedon analysoinnilla sekä asiantuntijoiden haastatteluilla. Kohdemarkkinoiden ja viennin asiantuntijoita haastatellaan sähköpostin ja puhelimen välityksellä kohdemarkkina-analyysiin sekä kohdeyrityksen toimitusjohtajaa yrityksen resursseista ja valmiudesta kansainvälistymiseen. Näiden haastatteluiden tavoite on varmistaa sekundääristen lähteiden oikeellisuus sekä kerätä uutta tietoa aiheista. Tiedot muovaavat kansainvälistymisen toteutuksen suunnitelmaa tarpeen mukaiseksi, kohdeyritykseen ja kohdemarkkinoihin sopivaksi. Parhaimmillaan yritys löytää työn kautta uusia mahdollisuuksia kohdemarkkinoilla tai välttyy harmillisilta ongelmilta kansainvälistymisen toteutuksen aikana.

2 TUTKIMUKSEN RAKENNE JA VIITEKEHYS

2.1 Tutkimuksen tarkoitus, ongelmat ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen kansainvälistymismahdollisuudet Ruotsin markkinoille. Tutkimus tehdään Kivikylän Kotipalvaamo Oy:lle. Tietoa etsitään kohdemarkkinoista kohdemarkkina-analyysiin, yrityksestä yritysanalyysiin ja kansainvälistymisen vaiheista kansainvälistymisstrategian ja toteutuksen suunnitteluun. Kerätystä tiedosta luodaan Kivikylän Kotipalvaamo Oy:lle analyysi Ruotsin markkinoista käyttäen PESTEL-analyysia sekä yrityksen omista resursseista kansainvälistymiseen käyttäen SWOT-analyysia. Näiden tietojen pohjalta tehdään yritykselle prosessikartta kansainvälistymisen toteutuksen tueksi.

Tutkimusongelmat

Pääongelma esittää sen, mihin tutkimuksessa keskitytään. Ongelmaa on helpompi työstää kun se on muutettu kysymyksen muotoon. Tutkimuksen pääongelmaa tarkennetaan ja rajataan alaongelmilla. (Kananen 2014, 36, 50.)

Pääongelma:

Miten yrityksen kansainvälistyminen toteutetaan?

Alaongelmat:

1. Mitä mahdollisuuksia kohdemarkkinat tuottavat yritykselle?
2. Mitä uhkia kohdemarkkinoilla voi olla yritykselle?
3. Mitkä ovat yrityksen kansainvälistymisen edellytykset, heikkoudet ja vahvuudet?

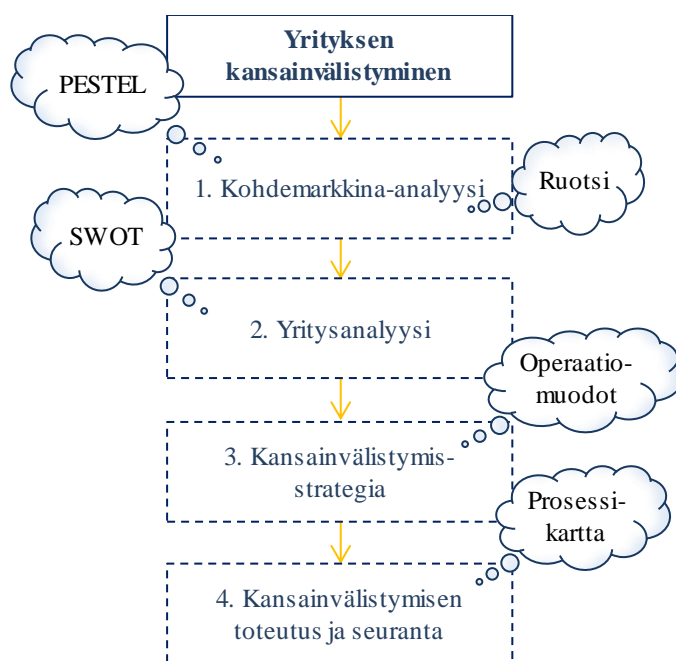
Tutkimustavoite

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida kohdemarkkinoiden mahdollisuuksia ja uhkia, ja kohdentaa nämä yrityksen omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Tätä tietoa yri-

tys voi käyttää hyödykseen korostamalla vahvuuksiaan peittämään heikkoudet, tarttumalla kohdemarkkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin ja välttääkseen sen uhkia. Työstä kohdeyritys saa tietoa kansainväistymisen toteuttamiseen.

2.2 Viitekehys

Viitekehys visualisoi tutkimuksessa käsiteltävien aiheiden yhteydet toisiinsa. Käsitteellisenä kuviona se yhdistää osia jotka ovat tutkimukselle tärkeitä. (Pihlaja 2004, 108.) Viitekehys (Kuvio 1) kuvastaa koko työn ja tutkimuksen suuntaa. Kohdemarkkinat kartoitetaan ja analysoidaan PESTEL-analyysillä, jonka tulokset tuodaan kohdeyrityksen resurssit ja kansainvälistymisen edellytykset tutkivaan SWOT-analyysiin. Yritykselle suunnitellaan kansainvälistymisstrategia ja käydään läpi eri tavat viennin toteuttamiseen. Näiden tietojen avulla voidaan laatia yritykselle suunnitelma kansainvälistymisen toteuttamiseen.



Kuvio 1. Viitekehys

Tutkimus on rajattu kattamaan kohdemarkkina- ja yritysanalyysin, kansainvälistymisstrategian ja toteutuksen. Tutkimuksessa ei tulla käsittelemään kilpailutilannetta eikä markkinointia uudella markkina-alueella, vaikka aiheet opinnäytetyössä mainitaan.

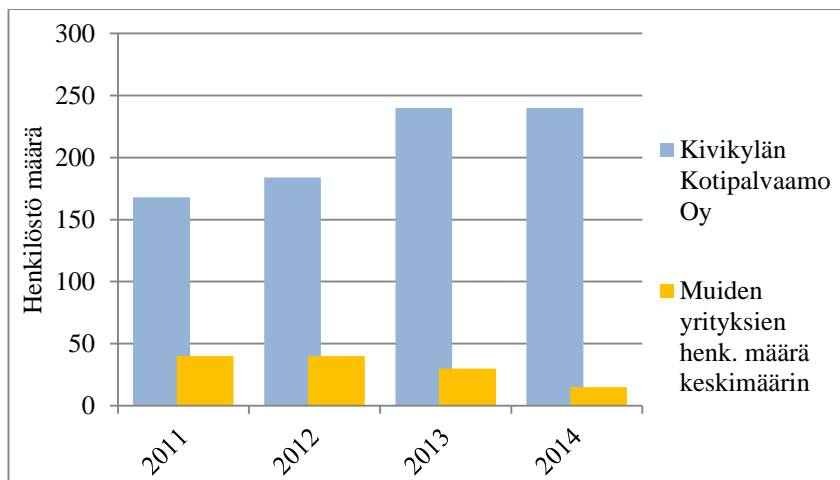
3 YRITYSESITTELY

Tutkimuksen kohteena on Kivikylän Kotipalvaamo Oy. Tämän yrityksen tarina alkaa 1980-luvulla, kun Mikko Laihonen käytti harrastemielessä vuosisadan alussa tyhjäksi jäänyttä saunaa joululihan palvaamiseen. Mikon poika Jari Laihonen sittemmin jatkoi isänsä toimintaa ja perusti Kivikylän Kotipalvaamo Oy:n vuonna 1992, joka palkittiin kolme vuotta myöhemmin Suomen parhaasta saunapalvelusta. Nykyään satakuntalaista lihataloa pyörittää edelleen Jari Laihonen vaimonsa Sirpan kanssa. (Kivikylän Kotipalvaamo 2015.) Osa yrityksestä on kuitenkin myyty teurastamojätti HK-Scanille yritysten välisen yhteistyön alettua kotimaisten liharaaka-aineiden merkeissä. Vuonna 2013 Kivikylän Kotipalvaamo osti HK-Scanilta kolmannen lihanjalostustehtaansa Säkylästä, kun oma tehdas Huittisissa alkoi käydä ahtaaksi. (Kinnari 2010; Laitila 2013.)

Yritys alkoi Laihosen suvun saunassa joululihan merkeissä ja on sittemmin kasvanut n. 50 miljoonan liikevaihtoa tekeväksi yritykseksi työllistäen samalla n. 240 henkilöä. (Kauppalehti 2014.) Vuonna 2015 Markkinointi & Mainontalehti teetti taloustutkimuksen brändien arvostuksesta suomalaisten keskuudessa. Tutkimuksessa oli mukana noin tuhat kotimaista ja kansainvälistä brändiä. Yksi näistä oli Kivikylän Kotipalvaamo, joka kipusi sijalle 38, kaikkien muiden lihatuotteiden yli. Menestyksen salaisuutena pidetään Kivikylän tuotteiden laatua sekä toimivaa markkinointia, jonka kerrotaan erottuvan joukosta ja jäävän mieleen. (Kivikylän Kotipalvaamo kippua... 2015.)

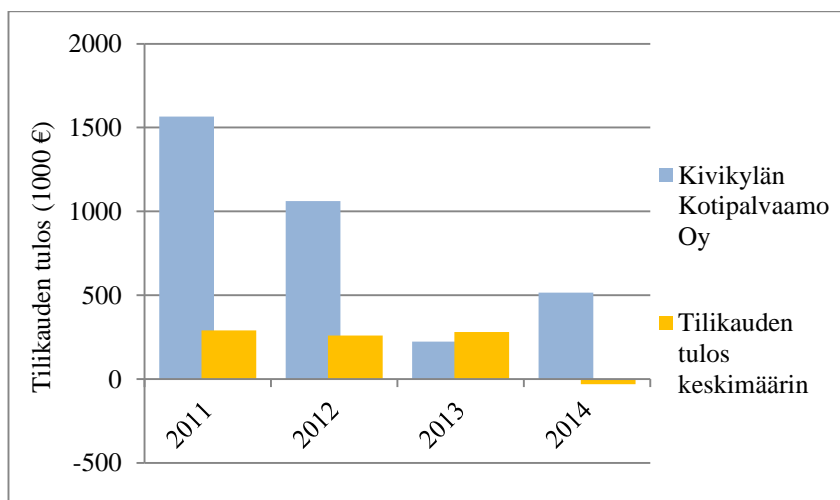
Kivikylän Kotipalvaamo on Satakuntalaiset juuret omaava elintarviketuottaja. Yrityksellä on kolme tehdasta, joista kahdessa on myös tehtaanmyymälä. Kaikki nämä sijaitsevat Satakunnan alueella, Rauman Lapissa, Huittisissa ja Säkylässä. Tehtaanmyymälöistä saa tuoretta ja paikallista lihaa ja lihajalosteita. Kivikylän Kotipalvaamo tuottaa liha- ja siipikarjatuotteita, päätuotteina kuitenkin makkarat ja palvituotteet. (Kivikylän Kotipalvaamo 2015.)

Yrityksellä on suuret henkilöstöresurssit verrattuna muihin samalla toimialalla kotimaassa toimiviin yrityksiin. Kaavio 1 kertoo Kivikylän Kotipalvaamon henkilöstöresursseista ja niiden kehityksestä vuosina 2011–2014.



Kaavio 1. Yrityksen henkilöstömäärän vertailu toimialalla (Finder www-sivut 2015)

Huomattavasti suuremmasta ja kasvavasta henkilöstömäärästä huolimatta tai sen vuoksi Kivikylän Kotipalvaamo on tehnyt edelleen voittoa muiden saman toimialan yritysten kompuroidessa. Kaavio 2 kuvastaa toimialan muiden yritysten keskimääräisen tilikaudentuloksen verrattuna Kivikylän Kotipalvaamon tulokseen viimevuosina.



Kaavio 2. Tilikauden tuloksen vertailu toimialan mukaan (Finder www-sivut 2015)

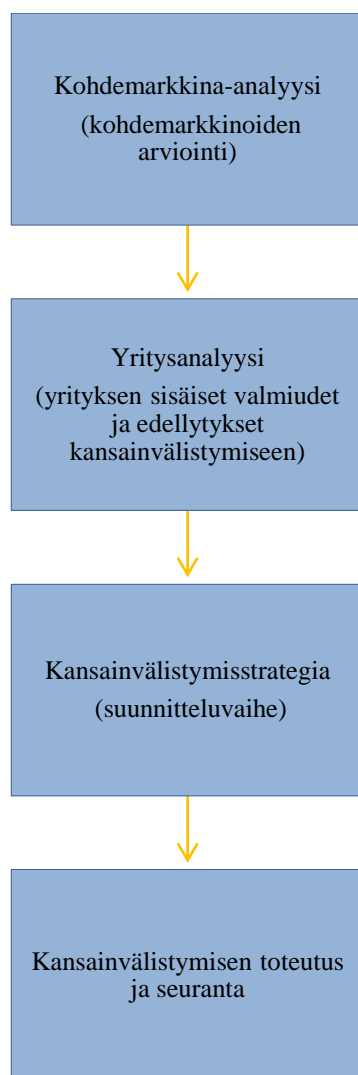
Vaikka Kivikylän Kotipalvaamon tulos on vuodesta 2011 laskenut, on se muihin kotimaisiin samalla toimialalla toimiviin yritykseen verrattaessa suoriutunut hyvin. Yrityksen kovin kilpailuetu on ehdottomasti sen paikallisesti tuotetut tuotteet puhtaatta, laatua ja kotimaisuutta kunnioittaen.

4 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Kansainvälistyminen tarkoittaa yrityksen oman osaamisen, eli liiketoimintakonseptin vientiä kansainvälisille markkinoille. Se voi olla osa yrityksen kasvustrategiaa. Tämän taustalla on kolme erilaista mahdollisuutta kasvaa. Näitä ovat maantieteellinen laajentaminen kansainvälisille markkinoille, uusien jakelutapojen ja kauppaformaattien käyttöönotto tai valikoimien laajentaminen uusilla tuotteilla tai palveluilla. Maantieteellisen laajentamisen lähtökohtana on usein yrityksen vahva asema kotimaanmarkkinoilla, selkeä konsepti, korkea liiketoimintaosaamisen taso, innovatiiviset liiketoimintaratkaisut, markkinoiden kasvun hidastuminen kotimaassa ja yrityksen vahva taloudellinen asema. (Kuusela & Neilimo 2010, 124–125.)

Edellytyksenä onnistuneelle ulkomaankaupalle on selvittää kansainvälisen liiketoiminnan vaatimukset, eli mitä toiminnan käynnistäminen ja toteuttaminen uudella markkina-alueella tulee vaatimaan yritykseltä. Toiminnan käynnistäminen on pitkä, aikaa vievä ja monivaiheinen prosessi. Jo alussa on oltava selvää että uusi kansainvälinen toiminta tulee eroamaan kotimaankaupasta eri tavoin. Näitä eroja voivat olla mm. toimintatavat, kulttuuri, arvot, sekä kysynnän ja tarjonnan tilanne. Tämän vuoksi kohdemaan markkina-alueen tutkiminen etukäteen on tärkeää. (Suomen Yrittäjät 2014)

Kansainvälistyminen tulee suorittaa hallitusti. Kuviossa 2 on yksi kansainvälistymisen prosessimalli. Yrityksestä riippuen on kuitenkin mahdollista että kansainvälistymisprosessin vaiheita tulee tarkastella kriittisesti ja soveltaa tarvittaessa. (Suomen Yrittäjät 2014).



Kuvio 2. Yrityksen kansainvälistyminen vaiheittain (Vahvaselkä 2009, 105)

Tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen materiaali noudattaa kuvion 2 vaiheita. Nämä vaiheet avataan seuraavissa kappaleissa.

4.1 Kohdemarkkina-analyysi

Yrityksen kansainvälistyminen aloitetaan usein kotimarkkinoita lähellä olevista markkinoista. Tällaiset markkinat ovat usein jo entuudestaan tuttuja ja näin ollen riskit ja mahdollisuudet kansainvälistymiselle ovat helpommin analysoitavissa. Osittain tuttua kohdemarkkinaa voi kontrolloida vaivattomammin, eikä kulttuuri- tai markkinaerot kotimaahan verrattaessa ole suuria. (Kuusela & Neilimo 2010, 124–125.) Suomalaiset yritykset perinteisesti kansainvälistyvät lähimarkkinoille, kuten muihin

Pohjoismaihin, Baltiaan, Venäjälle tai Keski-Eurooppaan. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus - FINTRA 2001, 33.) Eurooppalainen liiketoiminta on vasta viime vuosina laajentanut esimerkiksi Aasiaan. Kuitenkin on hyvin harvinaista että yritykset lähtevät toiseen maanosaan, uusiin kieli- ja kulttuuriympäristöihin. (Kuusela & Neilimo 2010, 126.)

Kohdemarkkinoita valittaessa tulisi kartoittaa käytännöllisistä syistä vain pieni määrä potentiaalisia markkinoita ja rajoittaa niistä analysoitavan aineiston määrää. Useampien markkina-alueiden analysoiminen ei kustannussyistäkään ole tässä vaiheessa järkevää. Kohdemarkkinoiden kartoitus on hyvä jakaa kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan potentiaalisten kohdemaiden liiketoimintaympäristön yleistietoa, joka on helposti saatavilla. Tällaista tietoa on mm. väkiluku, bruttokansantuote, taloudenrakenne, ulkomaankaupantieto ja ostovoima. Näillä tiedoilla voidaan yleensä rajata potentiaalisten markkinoiden määrää. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus - FINTRA 2001, 32–33.)

Kun potentiaaliset markkinat ovat alustavasti kartoitettu, tulee nämä asettaa paremmuusjärjestykseen ottaen huomioon yrityksen resurssit ja mahdollisuudet harjoittaa liiketoimintaa kyseisillä markkina-alueilla. Voi olla että useampi markkina-alue tarjoaa hyviä mahdollisuuksia, mutta jos yrityksen resurssit kansainvälistymiseen ovat pienet, tulisi sen keskittää kansainvälistyminen yhdelle markkina-alueelle kerrallaan. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus - FINTRA 2001, 33.)

Kartoituksen avulla tehdyn kohdemarkkinan valinnan jälkeen tulisi tehdä tarkempi tiedonhaku valitun markkina-alueen todellisesta markkinapotentiaalista yrityksen kannalta. Tässä vaiheessa tietoa haetaan samoista asioista kun aiemmin kohdemarkkinoita tutkiessa, mutta tällä kertaa tiedon tulee olla syvällisempää. Kohdemarkkinoiden syvälliseen analysointiin on hyvä käyttää jotain analysointimallia. Tunnetuimpia analysointimalleja ovat Porterin viiden voiman malli, erilaiset portfoliomallit, SWOT-analyysi sekä PESTEL-analyysi. Näistä PESTEL-analyysi on toimintaympäristön tutkimiseen sopivin. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus - FINTRA 2001, 33–34, 107.)

PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysillä selvitetään markkinoiden poliittiset, ekonomiset, sosiokulttuuriset, teknologiset, ekologiset sekä lainsäädännölliset olosuhteet ja kartoitetaan kokonaiskuva kohdemarkkinoiden ympäristötekijöistä. Analyysi jaetaan näihin kuuteen aihealueeseen, joista ensimmäisessä, poliittisissa ympäristötekijöissä tarkastellaan ja arvioidaan onko maan politiikka mahdollisena riskinä yrityksen toiminnalle ja onko maa poliittisesti stabiili. Ekonomisista olosuhteista otetaan selvää tutkimalla kohdemaan nykytilaa, bruttokansantuotetta, inflaatiota, tuonnin ja viennin rakennetta, palkkoja ja ostovoimaa sekä näiden kehittymistä tulevaisuudessa. Lisäksi maan valtuutta-, raha- ja luottomarkkinoiden tila tulee selvittää. Kohdemaan sosiokulttuuriset olosuhteet kertovat mm. tulojen jakautumisesta ja yhteiskunnan rakenteesta. Tarpeellista on myös tutustua paikallisen kulttuurin erityispiirteisiin, jotta tarve tuotteiden kulttuurisoimiselle ja kehittämiselle voidaan arvioida. Esimerkiksi kohdemaan uskonto, eettiset arvot, mentaliteettierot, käytöstavat ja sosiaaliset suhteet ovat asioita jotka poikkeavat maittain. Teknologisia tekijöitä, voivat olla esimerkiksi uudet innovaatiot, uuden teknologian kehityksen tahti ja teknologian vanhentumisen tahti kohdemarkkinoilla. Ekologiset tekijät koostuvat lähinnä kansan asenteesta ympäristöä ja ekologisuutta kohtaan. Lainsäädännölliset tekijät, kuten kilpailusääntelyt, lait sopimustenteosta sekä yrityksen toimialan määräykset maahantuonnista, kuten tuotteisiin kohdistuvat määräykset ja terveys- ja turvallisuussäännökset tutkitaan. (Businessmate www-sivut, 2009; Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus - FINTRA 2001, 34–35.) Nämä ulkoiset ympäristötekijät voivat ilmetä uhiksi yrityksen toiminnalle kohdemarkkinoilla niiden ollessa usein yrityksen oman kontrollin ulkopuolella. Toisaalta ne voivat luoda yritykselle myös odottamattomia mahdollisuuksia. (Vahvaselkä 2009, 112; Vuorinen 2013, 220.)

PESTEL-analyysin kaltainen ympäristöanalyysi on esitetty kirjallisuudessa ensimmäisen kerran vuonna 1967 Francis Aquilarin toimesta. Vuosien varrella analyysin sisältö ja nimi on muuttunut eri kirjoittajien toimesta. Nykypäivän analyysiin tulisi sisällyttää ainakin perustieto markkinoista, asiantuntijoiden arviot sekä mahdolliset tuote- ja maakohtaiset vaatimukset, rajoitukset, standardit ja suositukset. PESTEL-analyysin tulokset viedään yrityksestä tehtävään SWOT-analyysiin ulkoisiksi mah-

dollisuuksiksi ja uhiksi. (Vahvaselkä 2009, 112; Vuorinen 2013, 220.) SWOT-analyysistä kerrotaan enemmän kappaleessa 4.2.

Selvitykset yleisestä liiketoimintaympäristöstä ovat pohjana markkinapotentiaalin kartoittamiselle, mutta tietoa tulee vielä syventää omaan toimialaan vaikuttaviin tekijöihin. Markkinoita voidaan mitata toteutuneesta myynnistä, mutta jos tällaista tietoa ei ole saatavilla, joudutaan käyttämään epäsuoria arviointitapoja. Epäsuoria arviointitapoja ovat mm. tuotteen tuotannon ja ulkomaankaupan määrät. Jos näitäkään tietoja ei ole saatavilla, voidaan markkinoita mitata väestötietojen tai taloustietojen pohjalta verraten niitä muiden markkina-alueiden vastaaviin lukuihin. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus - FINTRA 2001, 35.)

4.2 Yritysanalyysi

Kansainvälistymisen alussa tulee selvittää yrityksen sisäiset voimavarat, valmiudet ja edellytykset kansainvälistymiselle. Tämä tutkimus alkaa yrityksen taustatiedolla esimerkiksi vastaamalla kysymyksiin miten yritys syntyi, mitä merkittävää sen historiassa on tapahtunut, miten sen liiketoiminta on kehittynyt kotimaassa sekä mitkä ovat yrityksen onnistumisia ja epäonnistumisia kotimaanmarkkinoilla. Yrityksen visio, arvot, liikeidea, päämäärä, strategia, tavoitteet ja kriittiset menestystekijät tulee tutkia. (Vahvaselkä 2009, 106–107.)

Myytävät tuotteet tarvitsevat kriittistä tarkastelua, jotta mahdollinen sopeuttamistarve voidaan määritellä. Voi olla että tuote ei sellaisenaan ole sopiva, jos esimerkiksi tuoteryhmälle on asetettu kohdemaassa ehtoja tai vaatimuksia. Pakkausmerkinnät sekä tuotteiden käyttöohjeet voivat olla päivitystä vailla ennen uusille markkinoille asettamista. Markkinoille pääsyn esteeksi voi ilmaantua kohdemaan määräykset ja viranomaisten toimenpiteet, jotka hankaloittavat tuotteiden vientiä ja tuontia. Tämän kaltaisia esteitä ovat esimerkiksi standardit, tarkastus-, testaus- ja sertifiointivaatimukset, tuontilisensiointi, tuontikiintiöt tai -kiellot ja tullausmenettelyt rajalla. Oikeat ja oikein täytetyt asiapaperit takaavat tavaroiden sujuvan perillepääsyn. (Suomen Yrittäjät 2014.)

Kansainvälistyminen vaatii yritykseltä vahvaa asemaa kotimaanmarkkinoilla, strategista sitoutumista kansainvälistymisprosessiin, kilpailukykyä, kohdemaahan sopivia tuotteita ja osaamista, pitkäjänteisyyttä, taloudellisia resursseja, motivoitunutta ja osaavaa henkilökuntaa, mahdollisesti ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöä ja oikeita toimintatapoja (Joensuun seudun kehittämissyhtiö – Josek Oy:n www-sivut 2015). Näidenkin tekijöiden tutkimiseen tulee käyttää analysointimallia. Yleisistä analysointimalleista SWOT-analyysi sopii tähän tarkoitukseen parhaiten. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus - FINTRA 2001, 107.)

SWOT-analyysi

SWOT-analyysin avulla voidaan arvioida minkä tahansa hankkeen sisäisiä vahvuuksia (strengths) ja heikkouksia (weaknesses), sekä ulkoisia mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). SWOT-analyysi on kehitetty Stanford yliopistossa 1960-luvulla jotta työntekijät saivat paremman ymmärryksen heille osoitetuista projekteista. (Krogerus & Tschäppeler 2012, 13; Vuorinen 2013, 88–89.) Analyysi rakennetaan nelikentäksi, kuten kuviossa 3, jonka vasemmalle puolella kirjataan myönteiset asiat ja oikealla puolella negatiiviset. Yläpuolelle asetetaan yrityksen sisäiset asiat ja alapuolelle yritykseen ulkopuolelta, ympäristöstä, siihen vaikuttavat tekijät. (Vahvaselkä 2009, 114.)



Kuvio 3. SWOT-analyysi (Vahvaselkä 2009, 115; Vuorinen 2013, 90)

Kuvion 3 nelikentästä voidaan tehdä yhteenvedonalyysi yrityksen sisäisistä ja ulkoisista vaikuttavista tekijöistä. Tästä pääteltäviä asioita ovat mm. yrityksen vahvuudet: miten niitä voi hyödyntää, yrityksen heikkoudet: miten ne tulisi muuttaa vahvuuksik-

si, mitä mahdollisuuksia ulkoisella toimintaympäristöllä on tarjota yritykselle: miten näitä tulee hyödyntää, sekä mitä uhkia ulkoinen toimintaympäristö tuottaa: miten nämä tulisi välttää. SWOT-analyysi on yhteenvetoanalyysi, jota ennen yrityksen kannattaa tehdä pienempiä analyyseja. Tähän tarkoitukseen kohdemarkkinoista tehdään PESTEL-analyysi, jonka tulokset tuodaan SWOT-analyysin ulkoisiksi mahdollisuuksiksi ja uhiksi. (Vahvaselkä 2009, 114; Vuorinen 2013, 90, 94.)

4.3 Kansainvälistymisstrategia

Kun päätös yrityksen kansainvälistymisestä on tehty, sen vaatimat toimenpiteet tulee määritellä. Yrityksen johdolta edellytetään asiakaslähtöistä, kansainvälistä ja strategista ajattelutapaa, riskinottoa, liiketaloudellista ja kansainvälistä osaamista, kehittyntä tiedonhallintaa sekä verkostojen hyödyntämisen taitoa. Yrityksen tuotteen tulee olla korkealaatuinen ja vientikelpoinen, sekä tuotteen tuotannon kasvuun pitää olla riittävät resurssit. Henkilöstöltä tulee edellyttää kykyä vastata kansainvälisiin haasteisiin, liiketaloudellista ja kansainvälistä osaamista, riittävää koulutustasoa, kokemusta ja kielitaitoa, kulttuurin tuntemusta, sosiaalisia taitoja sekä joustavuutta ja motivaatiota. Yrityksen taloudellisia kansainvälistymisen edellytyksiä ovat riittävä vakavaraisuus, kunnossa oleva rahoitus ja kyky investointeihin. (Joensuun seudun kehittämissyhtiö – Josek Oy:n www-sivut 2015; Vahvaselkä 2009, 63–64.) Kohdemarkkina-analyysillä saatua tulosta tulee käyttää kansainvälistymisen strategian ja toteutuksen suunnittelussa, ja näin ollen rakentaa nämä kohdemaan erityispiirteiden ympärille huomioiden yrityksen omat tarpeet (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus - FINTRA 2001, 35).

Yrityksen tulee varautua että kansainvälistymisen alkutaipaleella, noin kolmen vuoden ajan, menot ovat suurempia kuin tulot. Tätä aikaa kutsutaan läpilyöntiajaksi. Jotta tehdyt investoinnit saadaan katetuksi myynnin tuloksella, voi siihen keskimäärin mennä 6-7 vuotta. Tämä ajanjakso taas on nimeltään takaisinmaksuaika. Investointien aiheuttamat kustannukset vaikuttavat tuotteiden hinnoitteluun, joten yrityksen on viisasta aloittaa vientinsä pienemmillä resursseilla ja vasta kokemuksen kerryttyä laajentaa toimintaansa. (Vahvaselkä 2009, 64.)

Kansainvälistyminen on yrityksen väline kasvuun ja lisäarvon saavuttamiseen, mutta kansainvälistymisstrategian toteuttaminen on haastavaa. Suurimpia haasteita voivat olla puutteellinen markkina- ja asiakastieto, henkilöstön riittämättömät kyvyt ja resurssit, suunnittelutaitojen puute, kyvyttömyys hyödyntää saatua tietoa sekä heikko markkinointi. Kova kilpailu, hintakilpailukyvyyn puute sekä liian pieni tuotantokapasiteetti voivat myös koitua yrityksen kansainvälistymisen kohtaloksi. (Vahvaselkä 2009, 65.)

Kun kohdemarkkina-analyysin avulla on tehty päätös kohdemarkkinoista, tulee yrityksen valita operaatiomuoto eli toimintamalli. Operaatiomuoto on tapa jolla yritys saa tuotteensa kohdemaan markkinoille. Tätä valittaessa on otettava huomioon yrityksen sisäisiä tekijöitä, kuten strategia, päämäärät, tavoitteet, sitoutuneisuus, rahoitus ja henkilöstöresurssit, kokemus, tuotteet ja kilpailuetu, sekä ulkoisia tekijöitä, kuten kotimaan olosuhteet, kohdemarkkinoiden koko, markkinapotentiaali, ympäristötekijät, operaatiomuotojen käytettävyys, vaativuus ja monimutkaisuus, riskitaso sekä markkinoillepääsyn helppous ja nopeus. Valinta tehdään keräämällä kunkin operaatiomuodon hyödyt ja haitat. (Vahvaselkä 2009, 61, 71–72.)

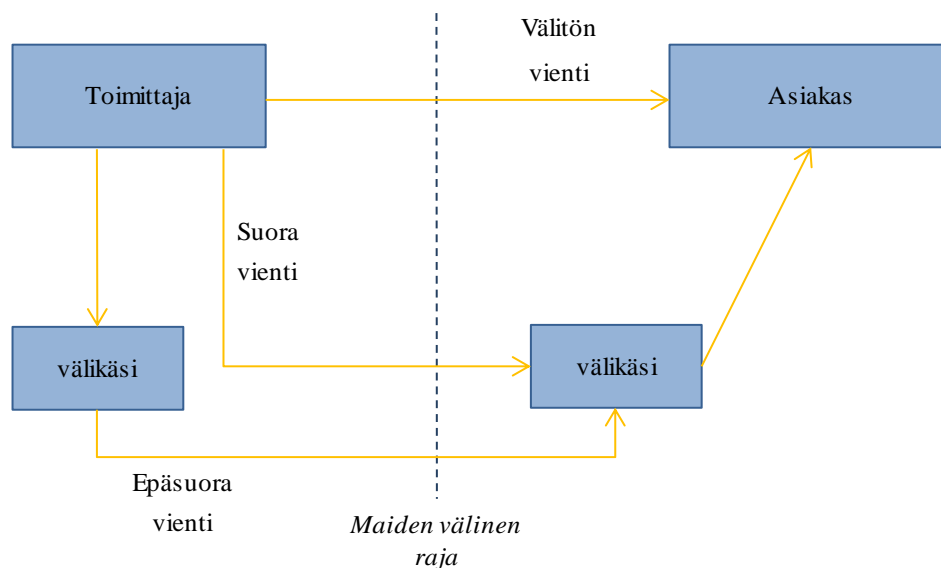
Kansainvälistymisen operaatiomuodot voidaan jakaa erilaisiin vienteihin, suoriin ulkoisiin investointeihin tai sopimusperusteisiin yhteistyömuotoihin. Vientiä sekä suoria ulkoisia investointeja avataan enemmän, niiden ollessa yrityksen suunnitelmille relevantteja, mutta pois rajataan sopimusperusteinen yhteistyö, koska lisenssiinnit tai franchisingin eivät sovi kohdeyrityksen toimintamuotoon tai tavoitteisiin. (Vahvaselkä 2009, 72–73, 75–76; Viitala & Jylhä 2007, 140–141.)

Vienti

Perinteinen vienti on kansainvälistyvälle yritykselle hyvä tapa aloittaa liiketoimintaa uudella markkina-alueella. Tämä tarkoittaa sitä että tuote valmistetaan kotimaassa ja viedään ulkomaille joko välikäsiä käyttäen tai suoraan itse. (Vahvaselkä 2009, 73.)

Yrityksen tulee miettiä jakelutietä viennille asetetun päämäärän ja tavoitteiden, resurssien, tuotteen luonteen tai ominaisuuksien sekä tulevien asiakkaiden ja heidän tottumuksien mukaan. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA 2003, 25.)

Kuvio 4 on rakennettu viennin perustoimintatavoista.



Kuvio 4. Viennin perustoimintatavat (Vahvaselkä 2009, 73; Welch, Benito & Petersen 2007, 248)

Viennin toimintatapaa valittaessa tulisi myös pohtia tuleeko tämä jakelutie kehittymään tulevaisuudessa ja voidaanko valittu vientitapa vaihtaa tarvittaessa toiseen? (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA 2003, 25.) Kuviossa 4 on kolme viennin perustoimintatapaa, joita avataan enemmän seuraavissa kappaleissa.

Epäsuora vienti

Epäsuoran viennin toteutuksessa apuna toimii kotimainen välikäsi, kuten vientiyhtiö, vientiagentti tai useiden yritysten perustama vientirengas. Tuottaja ei ole kosketuksessa vientiprosessiin, vaan tuottaa tuotteet ja toimittaa ne vientiä suorittavalle yritykselle. Tätä vientitapaa kannattaa suosia jos yrityksen omat vientiresurssit eivät riitä tai yritys haluaa hyötyä vientiyrityksen resursseista ja kokemuksesta. Tämä tapa voi tulla kalliiksi, koska jokainen välikäsi haluaa palkkionsa ja tämä nostaa lopullisen tuotteen hintaa. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA 2003, 25–27; Vahvaselkä 2009, 73–74; Viitala & Jylhä 2007, 141–142.)

Suora vienti

Toinen viennin toimintatapa on suora vienti, jossa yritys on itse yhteydessä kohdemaassa sijaitsevaan välikäteen, kuten maahantuojaan, jälleenmyyjään, komissionääriin tai tuontiagenttiin. Tämä tapa vaatii omaa vientiorganisaatiota ja ammattitaitoista

henkilökuntaa. Yritys ottaa isomman riskin kuin epäsuorassa viennissä, mutta jakelukanava lyhenee, kustannukset pienenevät ja yrityksellä on suurempi yhteys lopulliseen asiakkaaseen. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA 2003, 25–27; Vahvaselkä 2009, 73–74; Viitala & Jylhä 2007, 141–142.)

Välitön vienti

Välittömässä viennissä yritys myy itse kohdemaassa suoraan lopulliselle asiakkaalle ilman välikäsiä. Välitön vienti vaatii yritykseltä koko vastuun ottamista kaikissa viennin osa-alueissa. Tämä voi edellyttää omien henkilöstöressurssien tarkastelua, vientimyyjien rekrytoimista ja maahan matkustamista. Tällä tavalla yritys oppii tuntemaan asiakkaansa ja uuden markkina-alueen parhaiten. Vientikustannukset voivat joissain tapauksissa kuitenkin nousta korkeiksi. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA 2003, 25–27; Vahvaselkä 2009, 73–74; Viitala & Jylhä 2007, 141–142.)

Suora ulkoinen investointi

Suora ulkoinen investointi, eli toimipisteen perustaminen kohdemaahan tarkoittaa yritykselle pysyvää juridista ja fyysistä läsnäoloa uudella markkina-alueella. Toimipiste perustetaan usein suoran tai epäsuoran vientivaiheen jälkeen toiminnan laajentuessa myyntiyksikön tai valmistusyksikön muotoon. Ulkomainen toimipiste voi olla haarakonttori tai tytäryhtiö. Tällä yritys pääsee lähemmäksi asiakkaitaan ja saa aikaan kasvua, parempaa näkyvyyttä sekä kontrollia kohdemaassa. Toimintavaihtoehtoja toimipisteen perustamisessa on yhteisyritys kohdemaassa sijaitsevan yrityksen kanssa, kokonaan itse omistettu ja erikseen perustettu toimipiste tai yritysostolla hankittu yritys kohdemaassa. Yhteisyrityksessä omistajina on osittain emoyhtiö ja osittain yksi tai useampi paikallinen tai kolmannen maan yritys. Yritys voi olla jaettu osakkein tai olla yhteisosakkuusyritys, jossa jaetaan osakepääoma ja riskit. Hyötyjä tässä on parempi neuvotteluvoima, suuremmat voimavarat ja mahdollisten esteiden voittaminen yhdessä. Jos yritys päättää perustaa oman yrityksen kohdemaahan, se aloitetaan usein perustamalla tuotantoyksikkö. Tästä yritys saa säästöjä kuljetuskustannuksiin, tulleihin ja työvoimakustannuksiin. Perusteina oman toimipisteen perustamiseen voi olla myös suuri kysyntä kohdemarkkinoilla, tarve olla lähempänä asi-

akkaita tai edukkaammat valmistuskustannukset. Valmiina olemassa olevan toimitilan ostaminen mahdollistaa nopeamman ja vaivattomamman markkinoillepääsyn. Tuotteen sopeuttaminen, markkinointi ja markkinatiedon kerääminen sekä uusien markkinamahdollisuuksien löytäminen on tehokkaimmillaan silloin, kun ulkomailla on oma yksikkö. (Vahvaselkä 2009, 81, 129; Viitala & Jylhä 2007, 143–144.)

Strategian määrittelyn lopuksi yrityksen tulisi pohtia kansainvälisen toimintansa painopistealueita. Näihin vaikuttaa suuresti yrityksen valitsema operaatiomuoto. Vientiä harjoittavan yrityksen painopiste tulisi olla vientiin soveltuvan tuotteen valinnassa ja valmistamisessa sekä niiden markkinoinnissa. Yrityksen perustaessa toimipistettä kohdemaahan, tulisi heidän erityisesti keskittyä toimipisteen käynnistämiseen, henkilöstön rekrytoimiseen ja rahoitukseen. (Vahvaselkä 2009, 128.)

4.4 Kansainvälistymisen toteutus ja seuranta

Kohdemaan toiminnan aloittamisessa tulee miettiä mitä uusia tehtäviä kansainvälistyminen tuo ja miten ne hoidetaan. Jos uusien tehtävien vaatimaan asiantuntemukseen ei olla valmiita panostamaan, ei vienti todennäköisesti tule onnistumaan. Tärkeitä uusia tehtäviä ovat mm. markkinatutkimuksen laatiminen, markkinointi ja viennin käytännön toimenpiteiden vaatima työ. Miten kansainvälistymistä aiotaan ohjata yrityksen johtoryhmässä? Heidän täytyy olla sitoutuneita, innostuneita sekä orientoituneita kansainvälistymiseen. Tuomalla asiantuntemusta työtiimiin esimerkiksi konsulttien, sopimusjuristien, rahoituseksperttien tai muun kansainvälistymisen asiantuntijan muodossa, voidaan taata yrityksen sisäinen asiantuntemus ja kansainvälistymisen paras mahdollinen lopputulos. (Vahvaselkä 2009, 129.)

Vientiä aloittaessa yrityksen on valmistauduttava sen tuomaan jatkuvaan muutokseen. Alussa voi olla hyvä käyttää TE-keskuksien vientiasiamiehiä, Finpron konsulttipalveluita, vuokravientipäälliköitä tai muita ulkopuolisia asiantuntijapalveluita ja myöhemmin kun vienti on vakiintunut, hankkia näitä voimavarjoja yrityksen sisälle. Alkuvaiheessa yritys varmasti pärjää yhdellä viennin myyjällä sekä myynti- tai vientiassistentilla. (Vahvaselkä 2009, 129.)

Toteutus

Kansainvälistymisen käynnistäminen vaatii yksityiskohtaista toteutussuunnitelmaa jossa tehtävät ovat jaoteltu sopiviksi kokonaisuuksiksi. Tehtävät asetetaan prosessikarttaan jota voi halutessaan täydentää näihin suunnatuilla resurssisuunnitelmilla ja budjeteilla. Tämän prosessin etenemistä kannattaa seurata tarkasti varsinkin jos jonkin tehtävän aloittaminen vaatii toisen loppuun suorittamista. Tässä vaiheessa kaivataan kärsivällisyyttä, sillä on mahdollista että tietynlainen palaute voi aiheuttaa suunnitelman paluuta lähtökuoppiin. (Vahvaselkä 2009, 132.)

Seuraavaksi esitellään lyhyesti vaiheet kansainvälisen toiminnan käynnistämisessä:

1. tavoitteiden, sääntöjen, toimenpiteiden, panostusten ja vastuiden määrittäminen
2. työnjaosta sopiminen
3. lainsäädännöt, oikeudet ja luvat
4. toimitila ja henkilökunta
5. rahoitus, maksuliikenne ja riskienhallintajärjestelmät
6. markkinointiratkaisut ja tilaus-toimitusketjun hallinta
 - kohdemarkkinat, segmentointi, differointi ja asemointi
 - jakelutien valinta ja toimitus
 - viennin sopimukset (edustus-, yhteistyö-, kauppaa-, kuljetus-, huolinta- ja vakuutus sopimukset)
 - markkinointitoimenpiteet
7. rahoitussuunnitelma ja budjetti
8. henkilöstön määrä, laatu, rekrytointi ja palkitseminen
9. tutustuminen vientimaahan ja vientiasiantuntijoihin
10. käytännön vientitoimenpiteet (tarjousten teko, toimitusehdot, pakkaaminen, kuljetus, huolinta, luvat ja todistukset, pankkitakaukset, vientitakuut, maksuehdot ja maksuliikenteen hoito, vakuuttaminen sekä viennin asiapaperit)
11. muut asiat, kuten kohdemaahan muuttavan henkilöstön asunto- ja koulutusasiat.

On mahdollista että yritys ei pysty suorittamaan tehtäviä kuvatussa järjestyksessä toimialan ja tilanteen puitteissa. Siksi järjestystä ja tehtäviä tulee soveltaa toiminta- ja kohdemarkkina kohtaiseksi. (Teknologia teollisuuden www-sivut 2015; Vahvaselkä 2009, 132–133).

Seuranta

Kansainvälisessä toiminnassa seuranta on yhtä tärkeässä roolissa, kuin kotimaantoinnissa. Seurannan raportointi on keskeinen johdon työkalu. Sillä pyritään saamaan tietoa toimintaympäristön muutoksista ja yrityksen menestyksestä kohdemarkkinoilla. Raportoinnissa seurataan määriteltyjen tavoitteiden toteutumista esimerkiksi budjettien avulla, jolloin todellisia tuloksia verrataan toivottuihin arvoihin. Seurannasta on hyötyä ainoastaan jos se on tehty tarkkaan ja oikein. (Vahvaselkä 2009, 133)

Uutta toimipistettä tulee kehittää ja seurata aktiivisesti. Se on edellytys toiminnan menestykselle ja kasvulle. Tätä varten otetaan käyttöön seuranta- ja tukijärjestelmiä sekä huolehditaan niiden ylläpitämisestä. Myös henkilökunnan motivoiminen on kokoaikainen prosessi, jolloin yhteiset tavoitteet nähdään ja ymmärretään, sekä niiden eteen ollaan valmiita työskentelemään yhdessä. (Teknologia teollisuuden www-sivut 2015.)

Aluksi kansainvälistymistä kannattaa suunnitella 1-3 vuoden ajanjaksolle. Tänä aikana oppii paljon analysoimalla prosessin onnistumisia ja ongelmakohtia. Tulevat pidemmän ajan suunnitelmat saavat tukea ja selkeyttä kerrytetystä tiedosta. (Vahvaselkä 2009, 133–134.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Aineiston keruu ja analysointi

Aineiston keruu ja analysointimetodit vaihtelevat tutkimuksessa aiheen mukaan. Kohdemarkkinatiedon hankintaan on käytettävissä kaksi tapaa; kirjoituspöytä tutkimus ja kenttätutkimus. Kirjoituspöytä tutkimuksella tarkoitetaan sekundäärisen tiedon analysoimista Suomesta käsin, tai Suomessa toteutettujen kyselyiden ja haastatteluiden primääritiedon hankintaa. Kenttätutkimuksella taas hankitaan primääritietoa kohdemaassa. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus - FINTRA 2001, 41; Vahvaselkä 2009, 148–149.) Tämän tutkimuksen markkinatiedon hankkimisessa käytetään kirjoituspöytä tutkimustapaa. Kenttätutkimuksen toteuttamista suositellaan tehtäväksi yrityksen toimesta myöhemmässä vaiheessa.

Markkinatiedon löytämiseen on käytettävissä monipuolisia markkinatiedon seurantaan erikoistuneita julkisia ja kaupallisia tietopalveluita. Esimerkiksi Internet tarjoaa suoran kanava kohdemaan markkinatietoihin. Löydetyn tiedon analysoinnin jälkeen tuloksia vertaillaan tutkimuksen tarpeisiin ja määritetään lisätiedon tarve. Lisätiedon saamiseksi ja aiemmin saadun tiedon varmistamiseksi otetaan yhteyttä muihin tiedonlähteisiin ja asiantuntijoihin. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus - FINTRA 2001, 41–42.) Kohdemarkkinoiden ja viennin asiantuntijoiden haastattelut tehdään sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Asiantuntijat ovat Suomen-Ruotsalaisen kauppakamarin konsultti Mari Huupponen, sekä työ- ja elinkeinoministeriön työelämä ja markkinaosaston ylitarkastaja Leila Vilhunen. Kohdemaan markkinoiden analysointiin käytetään PESTEL-analyysia.

Yritysanalyysia varten hankitaan julkista tietoa kohdeyrityksestä viimeisien vuosien ajalta ja tarkastellaan median antamaa tietoa Kivikylän Kotipalvaamosta. Saatu tieto varmistetaan yrityksen toimitusjohtajalta, Jari Laihoselta. Hän vastaa myös täydentäviin kysymyksiin haastattelussa. Yrityksestä saatu tieto viedään SWOT-analyysiin, johon yhdistetään kohdemarkkina-analyysin tulokset.

Kansainvälistymisstrategian pohjana toimivat kohdeyrityksen toimitusjohtajan visiot viennistä ja tulevaisuuden suunnitelmista. Lisätietoa suunnitelman tueksi saadaan Kivikylän Kotipalvaamon työntekijän, Johan Suchtbergin tekemästä raportista. Hän on kierrellyt myyntiautolla Ruotsissa Målarin laakson toreja myymässä Kivikylän Kotipalvaamon tuotteita vuoden 2015 alussa muutaman kuukauden ajan. Kokeilu ei kuitenkaan onnistunut liian vähäisen myynnin, liian pitkien välimatkojen ja alueen ruuhkaisen liikenteen vuoksi. Raportissa Suchtberg kertoi viennin ja myynnin toteutuksen hankaluuksista sekä havaitsemistaan kehitysmahdollisuuksista.

Kansainvälistymisen toteutus ja seuranta pohjustetaan aiemmin kirjoitettuun teorian materiaaliin ja Kivikylän Kotipalvaamon toimitusjohtajan kanssa keskusteltuihin suunnitelmiin. Toteutuksen suunnittelussa huomioidaan kohdemarkkina-analyysin ja yritysanalyysin tulokset ja vaikutukset yrityksen toimintaan.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei käytetä tilastollisia tutkimustapoja, eikä muita matemaattisesti tai määrällisesti mitattavissa olevia menetelmiä. Tutkimuksessa luodaan tuloksia jotka antavat ainutkertaista tulkintaa ja näkemystä ongelmista. (Pihlaja 2004, 51.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelumetodina käytetään teemahaastattelua, jonka aihealueet ovat ennalta määriteltä (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009, 208). Tutkimuksessa tehdään kolme haastattelua kahdella eri haastattelupohjalla. Haastattelujen kohteina ovat kaksi kohdemarkkinoiden ja viennin asiantuntijaa sekä kohdeyrityksen toimitusjohtaja. Asiantuntijahaastattelussa otetaan yhteyttä Suomalais-Ruotsalaisen kauppakamarin konsulttiin, Mari Huupposeen. Tämä haastattelu tehdään sähköpostin välityksellä 29.10.2015, jolloin hänelle lähetetään haastattelun aiheet ja muutama suora kysymys erillisenä tiedostona (Liite 1). Toisessa asiantuntijahaastattelussa käytetään samaa haastattelupohjaa, mutta haastattelu tehdään puhelimen välityksellä 30.10.2015. Haastateltavana on silloin ylitarkastaja Leila Vilhunen Työ- ja elinkeinoministeriöstä. Kolmas haastateltava on kohdeyrityksen, Kivikylän Kotipalvaamo Oy:n toimitusjohtaja, Jari Laihonen. Tämä haastattelu tehdään kasvotusten yrityksen

toimipisteellä 26.8.2015. Tässä haastattelussa käytetään aihealueen kohdentamiseen tarkoitettuja kysymyksiä (Liite 2).

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään tekemään arvio sen tuottamien tulosten luotettavuudesta ja pätevydestä. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, jos se on helposti toistettavissa toisen tutkijan toimesta. Laadullisessa tutkimuksessa työn luotettavuutta nostaa myös tutkijan tarkka ja avoin kertomus tutkimuksen toteuttamisen vaiheista. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2004, 216–217.)

Markkinatietoa analysoitaessa, tiedon luotettavuus on avainasemassa. Tätä voidaan selvittää tarkastelemalla lähteen julkaisijaa ja sitä mistä julkaisija on tietonsa kerännyt. Kyseisiä tietoja on lopuksi hyvä vertailla ristiin muiden lähteiden kanssa, jonka jälkeen voidaan tehdä jonkinlainen arvio kyseisen tiedon luotettavuudesta. Kansainvälisille uutispalveluille, tutkimuslaitoksille sekä pankeille voi antaa suuren painoarvon luotettavuudessa. Paikallisten yritysten raportteja kannattaa taas lukea varauksella ja yksittäisten sanomalehtien artikkeleita ja haastatteluja tarkastella jo kriittisesti. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus - FINTRA 2001, 111.)

Tärkeä tekijä tiedon luotettavuudessa on myös sen tuoreus. Vaikka esimerkiksi liiketoimintakulttuuri ei muutu hetkessä, voi kohdemaan poliittinen ilmapiiri ja talouskehitys vaihdella nopeasti varsinkin kehittyvillä markkinoilla. Yleisesti voidaan sanoa että markkinatiedon tulisi olla pääasiassa viimeisen vuoden ajalta. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus - FINTRA 2001, 112.)

Haastatteluissa tutkijan tulee ottaa huomioon haastateltavien asiantuntemus aiheesta ja sen eri osa-alueista. Tärkeimmät mielipiteet ja vastaukset tulee erottaa vähemmän tärkeistä tai jopa keinotekoisista vastauksista. Mielipiteet tulee analysoida ja etsiä niistä yhtäläisyyksiä ja eroja. Tämä uusi tieto täytyy suhteuttaa jo olemassa olevaan tietoon. Jos haastateltavia on vähän, tulisi tutkijan keskittyä aineiston täydentämiseen toistuvilla mielipiteillä. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus - FINTRA 2001, 115.)

Markkina-analyysiin käytettävä tieto poimitaan nettilähteistä, kun analysoitavan tiedon tuoreus on oleellisessa roolissa sen luotettavuuden kannalta. Eri lähteistä saatua tietoa vertaillaan ristiin ja muista lähteistä poikkeava tieto kyseenalaistetaan. Markkinatiedon luotettavuus ja oikeellisuus varmistetaan haastattelemalla kahta kohdemarkkinan ja viennin asiantuntijaa. Yritysanalyysiin pohjautuva tieto on Kivikylän Kotipalvaamon omien verkkosivujen lisäksi mediasta ja yrityksen työntekijän raportista. Suurin osa tiedosta on myös saatu tai varmistettu yrityksen toimitusjohtajalta.

Kansainvälistymisen toteutuksessa ja seurannassa tieto pohjautuu teoriassa läpikäytyyn materiaaliin, joka kohdennetaan yrityksen toimitusjohtajan visioilla sekä kohdemarkkina-analyysin ja yritysanalyysin tuloksilla.

6 KIVIKYLÄN KOTIPALVAAMO OY RUOTSIN MARKKINOILLE

Kivikylän Kotipalvaamo on aloittamassa vientiä Ruotsin markkinoille. Laihonen perusteli markkinoiden valintaa sillä, että Kivikylän Kotipalvaamon toimipisteet kotimaassa sijaitsevat Länsi-Suomessa, joten Ruotsin markkinat ovat fyysisesti lähempänä, kuin esimerkiksi Venäjän. Etenkin elintarvikeviennissä kohdemarkkinoiden läheinen sijainti edistää viennin toteuttamista. Suomesta Ruotsin markkinoille etäisyys on lyhyt, mutta silti puolet Ruotsin eteläisistä markkinoista ovat lähempänä Tanskaa, Puolaa ja Saksaa. Näillä alueilla Suomen tunnettuus on heikompaa ja siksi Ekwallin (2015) mukaan nämä maat hallitsevat elintarvikkeiden vientiä Ruotsissa.

Yritys on valinnut kohdemarkkinoikseen Ruotsin, sen läheisen sijainnin ja vastaavan kulttuurin takia. Tämän vuoksi tutkimuksessa tarkastellaan pelkästään Ruotsin markkinoita, sen sijaan että tutkittaisiin useampaa maata ja vertailtaisiin niiden ominaisuuksia. Yritys on aloittanut viennin ja myynnin kohdemaassa Målarin laaksossa ja Umeåssa, Västerbottenissa vuoden 2015 alussa kahdella myyntiautolla. Nämä autot kiertävät alueiden toreja. Valitettavasti huonon sijainnin vuoksi toisen auton käyttö lopetettiin. Tämä auto sijaitsi Målarin laaksossa, Tukholman lähellä, jossa liikkuminen ruuhkaisilla teillä torilta toiselle päätyi liian hankalaksi ja aikaa vieväksi. Ruuhkassa istuminen vei suuren osan myyntiin tarkoitetusta ajasta.

6.1 Markkina-analyysi Ruotsista

Tässä kappaleessa käsitellään yrityksen kohdemarkkinoiksi valitseman Ruotsin elintarvikemarkkinat käyttäen analysointimetodina PESTEL-analyysia. Tämän tulokset liitetään myöhemmin osaksi yrityksestä tehtävää SWOT-analyysia.

PESTEL-analyysi

Poliittiset ympäristötekijät

Ruotsin markkinoiden poliittinen ympäristö vastaa suurelta osin Suomea. Molemmat maat ovat sekä EU:n että Schengen-alueen jäseniä. Euroopan komissio on pitänyt tärkeänä että EU-maiden yrittäjät voivat laajentaa toimintaansa ja viedä tuotteitaan tai perustaa toimipisteitään maiden rajojen yli. Kun yritys on rekisteröity johonkin EU:n maahan, on sillä lupa viedä ja tuoda tuotteita vapaasti EU:n alueella. Erillisillä EU-mailla ei ole oikeutta asettaa tuonnille tai viennille määrällisiä tai muitakaan rajoituksia. (Euroopan Unionin www-sivut 2014.) Työ ja elinkeinoministeriön ylitarastaja Leila Vilhusen mukaan toimialakohtaisella tasolla voi kuitenkin olla maakoh-
taisia määräyksiä, esimerkiksi pakkausmerkintöihin liittyen:

Elintarvikesäätely EU:ssa on hyvin pitkälle harmonisoitu ja hyvin vähän on kansallista säätelyä, mutta onhan meilläkin Suomessa esimerkiksi elintarvikkeissa oma kansallinen vaatimus näistä, niin kuin esimerkiksi nämä ”voimakassuolainen”-merkinnät ovat puhtaasti suomalaista säätelyä.

Ruotsin poliittinen ympäristö on tasapanossa ja muistuttaa suurelta osin Suomen tilannetta. EU-maiden väliset sopimukset tekevät viennistä helppoa ja sujuvaa maiden välillä. Mahdolliset muutoksen kohdeyrityksen toimialan poliittisessä ympäristössä tapahtuvat todennäköisesti kohdemarkkinoilla ja kotimaassa samanaikaisesti EU:n elintarvikesäätelyn vuoksi, joten ylimääräistä rasitetta kohdemarkkinoista ei tule. Poliittisten ympäristötekijöiden ei uskota aiheuttavan ongelmia tai esteitä kohdeyrityksen toiminnalle tai viennin aloittamiselle.

Ekonomiset ympäristötekijät

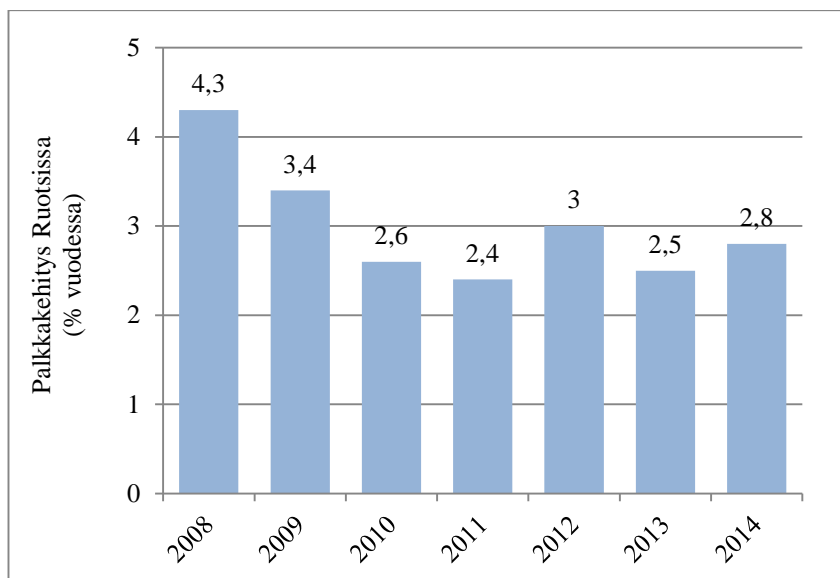
Ruotsin ekonomisia olosuhteita tutkitaan analysoimalla kohdemaan taloudellista tilannetta, jota osittain verrataan kotimaahan, Suomeen. Näin voidaan havaita markkina-alueiden eroavaisuuksia ja saada parempi käsitys kohdemarkkinoiden tilanteesta. Ruotsissa bruttokansantuote on melkein puolet korkeampi kuin Suomessa. Ruotsissa se on 430 258 miljoonaa euroa, kun taas Suomessa vain 205 178 miljoonaa euroa

(Euroopan Unionin www-sivut 2014). Bruttokansantuotteella mitataan maiden tuotannon arvoa kansantaloudessa ja tässä tapauksessa Ruotsin tuotannon arvo on huomattavasti Suomen vastaavaa arvoa korkeampi.

Ruotsin ja Suomen välisessä kaupassa tulee huomioida maiden eri valuutat: Suomessa euro (EUR) ja Ruotsissa Ruotsin kruunu (SEK) ja niiden välinen valuuttakurssi (Euroopan Unionin www-sivut 2014). Yrityksen tulee olla tietoinen kohdemaan ekonomisen ympäristön muutoksista. Muun muassa valuuttakurssien seuranta on välttämätöntä.

Kuluttajamarkkinoille tavoiteltaessa on huomioitava Ruotsin kuluttajahintojen rajulasku vuoden 2014–2015 vaihteessa. Ruotsin inflaatio oli vuositasolla -0,2 prosenttia tammikuussa 2015. Se on kuitenkin vähemmän kuin ekonomistit olivat odottaneet (-0,3 %). Ruotsin keskuspankki, Riksbanken taistelussaan deflaatiota vastaan yllätti markkinat ja asetti ohjauskorkonsa nollassa negatiiviseksi, -0,1 prosenttiin. Riksbanken tähtää 2,0 prosentin vuosi-inflaatioon ja uskovat saavuttavansa sen vuonna 2016. (Koivisto 2015; Ruotsin deflaatio hellittämässä? 2015.)

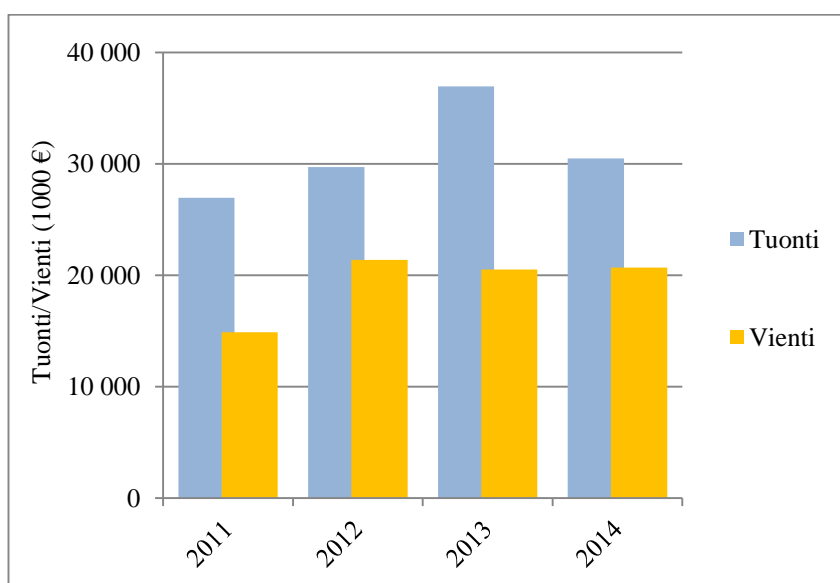
Henkilöstöpalkkausta kohdemarkkinoilla miettien, selvitetään ruotsalaisten palkkakehitystä. Kun Ruotsin inflaatio on jumiutunut nollassa tuntumaan jo vuonna 2012, ja Ruotsin keskuspankki silti hakee sinnikkäästi 2,0 prosentin inflaatiota, olisi alle kahden prosentin palkankorotukset tuomioksi tavoitteelle. Kuitenkin muutamat suuretkin yritykset ovat ilmoittaneet että heillä ei ole varaa minkäänlaisiin palkankorotuksiin, koska palkkakustannukset ovat Ruotsissa jo korkeat ja kansainvälistä kilpailukykyä on lisättävä. (Ruotsi hakee nolllinjaa 2015.) Ruotsin palkkakehitys vuosina 2008–2014 on kuvattuna kaaviossa 3.



Kaavio 3. Palkkakehitys Ruotsissa 2008–2014 (Ruotsi hakee nollalinjaa 2015)

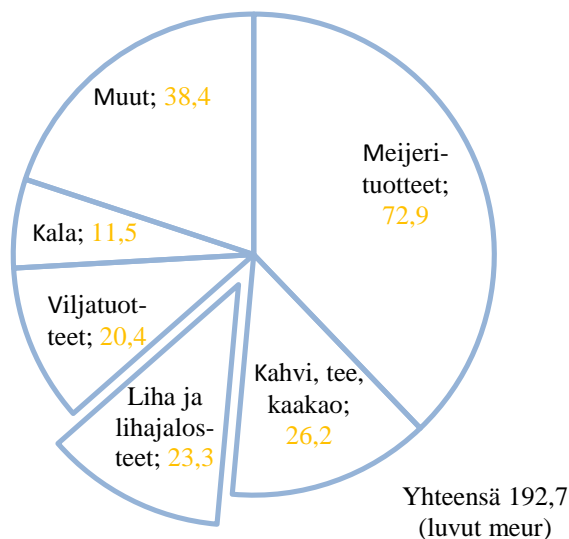
Palkkaneuvottelut työntekijöiden ja työnantajien välillä aloitetaan joulukuussa 2015 ja ne voivat jatkua jopa maaliskuun 2016 loppuun saakka. (Ruotsi hakee nollalinjaa 2015.) Palkkakehityksen tulisi pysyä samalla tasolla tai laskea vain vähän tulevana vuotena, jotta keskuspankin asettamat tavoitteet saavutettaisiin.

Ruotsin ja Suomen välistä tuonnin ja viennin rakennetta tutkitaan kohdeyrityksen toimialan näkökulmasta. Kaaviosta 4 näkee suomalaisten elintarvikkeiden viennin kehityksen viimeisen neljän vuoden ajalta.



Kaavio 4. Suomen ja Ruotsin välinen elintarvikkeiden tuonti ja vienti Suomen näkökulmasta vuosina 2011–2014 (Tullin www-sivut, 2015)

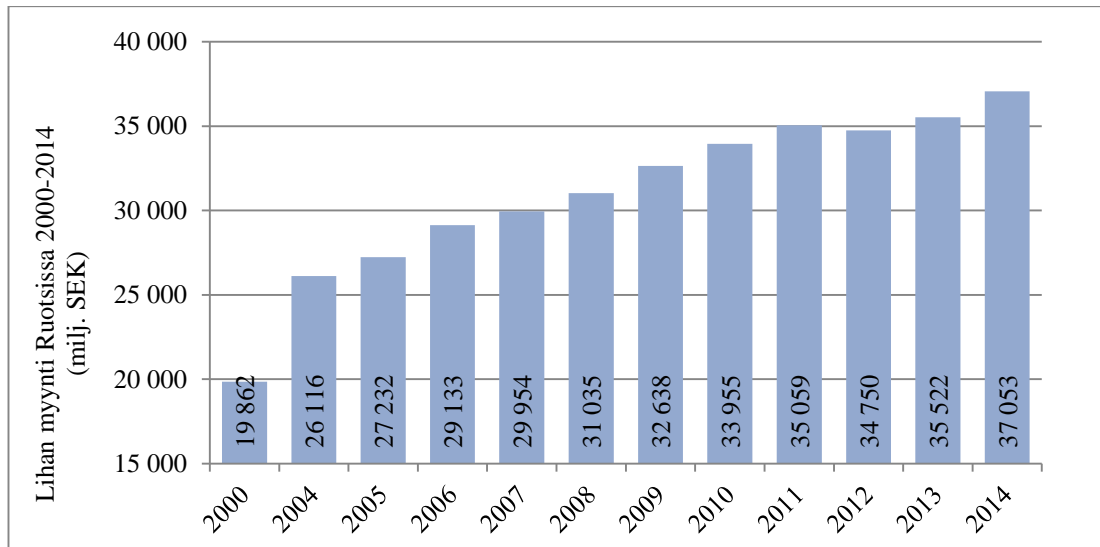
Mitään suuria muutoksia ei ole tapahtunut viimeisen neljän vuoden aikana, mutta huomioitava on kuitenkin kuinka paljon enemmän Ruotsista tuodaan elintarvikkeita Suomeen, kuin Suomesta Ruotsiin. Jaettaessa elintarvikkeiden vienti Suomesta Ruotsiin kategorioihin, saadaan selville kohdeyrityksen toimialan, liha- ja lihajalostustuotteiden osuus elintarvikeviennistä vuonna 2010 (Kuvio 3).



Kuvio 5. Suomen elintarvikevienti Ruotsiin 2010 (Suomalais-Ruotsalainen kauppakamari 2015)

Kuviosta 5 näkee, että 192,7 miljoonan euron elintarvikeviennin suurimman osuuden, eli 72,9 miljoonan euron arvosta Suomesta vietiin Ruotsiin meijerituotteita vuonna 2010. Lihatuotteiden vienti ei sijoitu siitä kauas, kun 23,3 miljoonan euron arvosta viedyt lihatuotteet ovat listauksessa kolmantena. Tästä voi päätellä, ettei suomalainen liha ole ruotsalaisille täysin uusi käsite.

Lihan ja lihatuotteiden kulutus on Ruotsissa nopeassa kasvussa. Vuodesta 2000 näiden kulutus on Ruotsissa lähes kaksinkertaistunut. Lihan myynnin kehitystä vuodesta 2000 vuoteen 2014 on kuvattu kaaviossa 5.



Kaavio 5. Lihan myynti Ruotsissa vuosina 2000–2014, SEK (Statistics Sweden 2015)

Lihan myyntilukuihin voi vaikuttaa kulutuksen kasvun lisäksi hinnan nousu. Kuitenkin pidemmän ajan tasaisesta myyntilukujen kasvusta voidaan päätellä että kysyntää kohdeyrityksen toimialalla on tulevaisuudessakin.

Sosiokulttuuriset ympäristötekijät

Ruotsissa on asukkaita 9,8 miljoonaa, kun taas Suomessa 5,5 miljoonaa. (Euroopan Unionin www-sivut 2014; Statistics Sweden 2015.) Kohdemarkkinoiden koko on siis kotimaan markkinoita huomattavasti suurempi.

Suomalaissyntyisiä asuu Ruotsissa noin 440 000, joista suurin osa asuu Tukholman lähetyvillä, Haaparannassa (Haparanda) ja Ylitorniossa (Övertorneå) Norrbottenin läänissä tai Surahammarissa ja Skinnskattebergissä Västmanlandin läänissä. Noin viisi prosenttia Ruotsin markkinoista on suomalaisia. Suomalaissyntyisillä voi olla tuntemusta suomalaisesta ruuasta ja jopa kohdeyrityksen tuotteista, joka mahdollistaa yritykselle valmiit markkinat edellä mainituilla alueilla.

Ruotsalaiset ovat tottuneet käyttämään voimakkaampia mausteita kuin suomalaiset elintarvikekuluttajat. Myös aasialainen ja thaimaalainen ruoka on heille yleisempää. (Turku Science Park Oy 2011, 10, 17.) Tämä kannattaa huomioida vientiin valitta-

vissa tuotteissa ja niiden kehittämisessä. Kuitenkin oma kuluttajien ostokäyttäytymisen havainnointi kohdemarkkinoilla on korvaamaton tiedonlähde.

Teknologiset ympäristötekijät

Kun kyseessä on elintarvikkeet ja elintarviketuotteiden kehitys, ovat Suomen ja Ruotsin markkinat melko samanlaiset: tuotevalikoimat eivät juuri poikkea toisistaan. Karkeasti sanottuna, ruotsalaiset eivät saa mitään uutta Suomesta, heidän ollessa askeleen edellä kehityksessä. Suomalaisille elintarvikeyrityksille on yksi mahdollisuus päästä Ruotsin markkinoille: tarjoamalla laatutuotteita halvemmalla hinnalla. Myös designituotteille ja muille erityistuotteille on kysyntää. Esimerkiksi laktoosittomien maitotuotteiden kysyntä on kasvanut kun laktoosi-intoleranssi on lisääntynyt Ruotsissa. (Turku Science Park Oy 2011, 18.) Kohdemarkkinoilla yksi mahdollisuus erottua ja vallata markkinoita on tarjota ihmisten kaipaamaa laadukasta ja terveellistä ruokaa kohtuulliseen hintaan. Hyvän ja luotettavan brändin kehittäminen myös kohdemaan takaa onnistumisen kansainvälisillä markkinoilla.

Ekologiset ympäristötekijät

Ruotsalaisten kuluttajien tottumukset ovat muuttuneet, kun ympäristö, eettisyys ja terveellisyys ovat yhä tärkeämmässä roolissa. Ruotsissa on jo laaja valikoima luonnomukaisia tuotteita esimerkiksi meijeri- ja viljatuotteissa, kananmunissa, hedelmissä ja vihanneksissa, mutta luomulihan ja -leikkeleiden tarjonta on vähäistä. Kohdemaan trendeinä voi nähdä paikallisesti tuotetut elintarvikkeet ja niiden korkealaatuisuus. Markkinoinnissakin käytetään usein sanoja ”naturligt” (luonnollinen) ja ”äkta” (aito). Aiemmin tehdyn tutkimuksen (2011) mukaan ruotsalaisista 22 prosenttia kertoo ostavansa luomutuotteita aina kun mahdollista ja 50 prosenttia ostaa silloin tällöin. Ainoastaan 4 prosenttia vastanneista ei osta luomutuotteita koskaan. Ruoan terveellisyys on myös noussut tärkeäksi kriteeriksi ruotsalaisille kuluttajille. Tämän voi huomata mm. heidän kasvaneessa kriittisyydessä lisäaineita kohtaan. (Suomalais-Ruotsalainen kauppakamari 2015; Turku Science Park Oy 2011, 7-9.) Kohdeyrityksen tulisi panostaa tarjoamiensa lihojen laatuun ja markkinoida niiden tuoreutta, kotimaisuutta ja puhtautta. Jos mahdollista, tulisi myös luomulihan tuotantoa ja vientiä harkita, sen ollessa nouseva trendi kohdemarkkinoilla.

Lainsäädännölliset ympäristötekijät

Vaikka EU-maiden välisiin vienti- tai tuontimääriin eivät eri maat saa asettaa rajoja, vaativat maat kuitenkin tilastoilmoituksen, kun tavaraa viedään maahan määrätyn yhteisarvon yli. Jokaisessa maassa tämä kynnysarvo on arvioitu erikseen ja Ruotsiin viedessä tämä on joko 900 000 EUR tai 9 milj. SEK. Ilmoitus tulee tehdä sen kuu-kauden aikana jona yrityksen vienti ylittää kynnysarvon kuluvan vuoden aikana. Jos yritys on ylittänyt edeltävänä vuonna kynnysarvon, tulee heidän tehdä ilmoitus seuraavana vuonna tammikuusta lähtien. Ilmoitus tehdään Intrastat-järjestelmään. (Euroopan Unionin www-sivut 2014.)

Ruotsissa pätee samat säännöt kilpailusta, kuin muillakin EU-mailla. Näillä säännöillä suojataan vapaata kilpailua. Myös mm. sopimusten tekoon ovat määräykset kohdemaalla samat kuin Suomella. Tuotteita koskevat merkinnät ja määräykset, kuten CE-merkintä vaatimus ovat samat kaikissa EU-maissa, Norjassa, Islannissa ja Liechtensteinissa. (Euroopan Unionin www-sivut 2014.) Lainsäädännölliset ympäristötekijät muistuttavat poliittisten ympäristötekijöiden tavalla hyvin paljon kotimaiden markkinoita. EU-maiden väliset säädökset koskettavat molempia maita, eikä ongelmia uskota näistä tekijöistä toiminnalle syntyvän.

6.2 Yritysanalyysi Kivikylän Kotipalvaamo Oy:stä

Kohdeyritysanalyysissä tutkitaan ja analysoidaan aiemmin kappaleessa 3 käsiteltyä yrityksen perustietoa, historiaa, menestyksiä ja kompastuksia kotimarkkinoilla. Nämä tiedot analysoituna ja yhdistettynä edellisen kappaleen (6.1) PESTEL-analyysin tuloksiin, rakentavat yrityksestä tehtävän SWOT-analyysin. Lopuksi pohditaan lyhyesti tuotteiden sopeuttamisen tarvetta kansainvälisille markkinoille.

SWOT-analyysi

Yrityksen tiedot analysoidaan SWOT-analyysiin ja näin saadaan kokonaiskuva yrityksen sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista. SWOT-analyysiin yhdistetään myös kohdemarkkinoiden tutkimuksessa käytetyn PESTEL-analyysin löydökset yrityksen ulkoisiksi mahdollisuuksiksi ja uhiksi. Näin rakentuu yhteenveto (Kuvio 6) yrityksen sisäisistä ja ulkoisista vaikuttavista tekijöistä.



Kuvio 6. SWOT-analyysi Kivikylän Kotipalvaamosta Ruotsin markkinoilla

Kuvion nelikenttä on avattu seuraavissa kappaleissa osa-alueiden mukaan.

Strengths/ Vahvuudet

Kansainvälistyessä yrityksellä tulee olla vakiintunut asema kotimaanmarkkinoilla, koska tämän avulla katetaan kansainvälistymisen vaatimat investoinnit. Sijainti Kivikylän Kotipalvaamolla Läntisessä Suomessa, Satakunnassa, on erittäin hyvä kun vientiä aloitetaan Ruotsiin. Laivalla pääsee nopeasti Pohjanlahden yli.

Kivikylän laadukkaat tuotteet ovat luoneet yritykselle kotimaassa tunnetun brändin sekä hyvän maineen joka varmasti saadaan välitettyä myös kohdemarkkinoille. Yri-

tyksen toimitusjohtaja on erittäin sitoutunut ja innostunut kansainvälistymisestä Ruotsin markkinoille, joka tulee varmasti näkymään koko yrityksen panostuksessa prosessiin.

Weaknesses/ Heikkoudet

Kansainvälistymisprosessi on tällä hetkellä suurelta osin riippuvainen toimitusjohtajan asiantuntemuksesta ja ajasta. Varsinkin ajanpuute ja yhden ihmisen tarjoamat resurssit projektiin voivat aiheuttaa markkinoiden väärintulkintaa ja prosessin pitkittymistä. Projektin edetessä asiantuntevan henkilökunnan rekrytointi on välttämätöntä.

Tuotteiden säilyvyys kuljetuksen aikana on ongelmallista, vaikka siihen oikeanlaiset välineet onkin käytössä. Myyntiaika kohdemarkkinoilla on lyhempi kuin kotimaanmarkkinoilla kuljetuksiin kuluneen ajan vuoksi. Suchtbergin raportin mukaan, jos kohdemarkkinoille viedyt tuotteet eivät ole täysin tuoreita tai niitä on myyntiautossa liikaa tarpeeseen nähden, voi se johtaa siihen, että tuotteita on välittömästi myytävä alennettuun hintaan. Tähän liittyen yrityksen toimituksen ja myyntiauton myyjän välistä kommunikointia tulisi parantaa. Myyntiautolla kiertävä myyjä tietää parhaiten asiakkaiden tarpeet ollessaan asiakasrajapinnassa, ja näin ollen tietää mitä tuotteita olisi hyvä lastata autoon enemmän ja mitä ei niinkään saada myytyä. Samasta raportista saadaan tietää myös myyntiauton varastointitilojen olevan rajalliset, jolloin ylimääräisiä tuotteita ei voida kuljettaa mukana. Myyjän tulisi olla paremmin kontaktissa kotimaan toimipisteeseen, jotta oikeita tuotteita osataan varata kohdemarkkinoille. Toimipisteen tai tuotannon perustaminen kohdemarkkinoille tietysti toimisi yhtenä ratkaisuna ongelmalle.

Opportunities/ Mahdollisuudet

Ruotsissa on melkein kaksinkertainen asukasmäärä Suomeen verrattuna. Markkinoiden koko on tästä johtuen jo huomattavasti suurempi. Kohdemarkkinoilla lihatuotteiden myynti on kasvanut lähiaikoina huomattavasti ja jopa kaksinkertaistunut vuoden 2000 jälkeen.

Ruotsalaiset kuluttajat ostavat laadukkaita, luonnonmukaisia ja lähellä tuotettuja tuotteita. Paikallisten kuluttajien tietous Suomessa tuotettavasta puhtaasta ruuasta nostaa suomalaisten elintarviketuotteiden liikearvoa. Ruotsalaisten omien elintarvikkeiden valmistus on siirtynyt kokoajan enimmäis määrin ulkomaille, joten suomalaisia elintarvikkeita voidaan näissä tapauksissa pitää lähempänä tuotettuna. Turku Science Parkin tekemän tutkimuksen (2011) mukaan Suomessa valmistettuja tuotteita voidaan Ruotsissakin pitää lähellä tuotettuina:

Laajassa mielessä ”lähellä tuotettu” voidaan ajatella kattavan kaikki Pohjoismaat. Siten myös suomalaiset tuotteet voisivat kilpailla Ruotsin omien tuotteiden kanssa.

Pohjoismaiden läheisten suhteiden vuoksi naapurimaiden tuotteita voidaan pitää hyvinkin lähellä kotimaista. Skandinaavisten tuotteiden laatuun luotetaan, vaikka ne eivät kotimaassa olisikaan valmistettu. Jari Laihonon kertoi Kivikylän Kotipalvaamon pyrkivän luomaan kohdemarkkinoillekin kuvaa kotimaisesta puhtaasta ja hyvästä ruuasta.

EU:n sääätely elintarviketoimialalla tekee toimialasta turvallisen. Suuria muutoksia tai yllätyksiä markkinoilla ei pitäisi ilmetä. Leila Vilhunenkin kertoi haastattelussa elintarvikealan olevan turvallinen, koska se on pitkälle EU:n sääätelyn mukainen. Tämä takaa että yllätyksiä lainsäädännön muutoksissa ei pitäisi tällä toimialalla tulla.

Threats/ Uhat

Hyvin kilpaillulla alalla ja markkina-alueella joka tuntuu aina olevan askeleen edellä kehityksessä, ovat kilpailuedut vähissä. Turku Science Parkin tekemässä tutkimuksessa ehdotetaan laatutuotteiden tarjoamista kilpailijoita halvemmalla hinnalla:

Yksi mahdollisuus päästä Ruotsin markkinoille on tehdä se tarjoamalla laatutuotteita tai – palveluja halvemmalla hinnalla kuin he itse pystyvät tarjoamaan. Kohtuuhinta ja kohtuulaatu ovat Ruotsin nykytrendi, mutta korkeaa laatua toki arvostetaan edelleen, jos hinta ei ole liian huima.

Laadukkaat tuotteet tulee myydä halvemmalla tai panostaa tosissaan markkinointiin. Samaa mieltä on myös Suomalais-Ruotsalaisen kauppakamarin konsultti Mari Huupponen:

Ruotsiin viedessä kyse on lähes yksinomaan markkinointi panostuksesta, joihin tietty liittyy kategorian muut kilpailevat tuotteet, kulttuuri, terveystrendit jne.

Turku Science Parkin tekemän tutkimuksen ehdotus sekä Mari Huupposen kommentti tukevat tutkimuksen tuloksia. Kohdemarkkinoiden ollessa tällä toimialalla kilpailtu, on erottuminen muista toimijoista entistäkin tärkeämpää.

Yrityksen kotimarkkinoiden täytyy olla tilanteessa jossa se pystyy kantamaan kansainvälistymisestä aiheutuvia kuluja sekä yrityksestä täytyy löytyä pitkäjänteisyyttä prosessiin, koska on mahdollista että yrityksellä menee useita vuosia ennen kuin tulosta saadaan uudella markkina-alueella. Huomioitavaa kaupankäynnissä on myös Ruotsin ja Suomen eri valuutat ja tästä johtuva valuuttakurssi.

Tuotteiden sopeuttaminen

Tuotteiden sopeuttamista varten yritys on huomionnut pakkausmerkintöjen kielen muutoksen. Jari Laihosen mukaan suurta vaivaa tämä ei kuitenkaan aiheuta, koska teksti on suomenkielen lisäksi ruotsinkielellä kotimaamarkkinoillakin. Ruotsin markkinoille pääsyn esteeksi ei pitäisi ilmaantua kohdemaan viranomaisten toimenpiteet, Ruotsin ja Suomen välisten kauppakumppanuussopimuksien vuoksi. Ainoastaan kohdemaan viennin kynnsarvon ylittäessään tulee yrityksen ilmoittaa viennistään.

6.3 Kansainvälistymisstrategia

Tässä kappaleessa käydään läpi yrityksen valitsevat operaatiomuodot, jotka ovat tällä hetkellä toteutettava välitön vienti myyntiautoilla ja pidemmän ajan tavoitteena oleva toimipisteen perustaminen. Näille operaatiomuodoille tuodaan myös esiin painopisteet, eli asiat joihin yrityksen tulisi keskittyä kummankin toiminnan aikana.

Operaatiomuodon valinta

Operaatiomuotoa valittaessa ei uskottu että tuotteiden vienti suoraan kohdemarkkinoiden päivittäistavarakauppojen hyllyille olisi pidemmän päälle kannattavaa. Tuotteiden sijainti hyllyllä olisi luultavasti huono, ja jos brändi ei ole tuttu kohdemaan kuluttajille, eivät he näitä tuotteita ostaisi. Tästä johtuen yrityksen ensimmäinen kansainvälistymistavoite on luoda Kivikylän Kotipalvaamon brändille samaa tunnettuutta kuin kotimarkkinoilla, ennen kuin tuotteita mahdollisesti myytäisiin päivittäistavarakauppojen hyllyille. Kohdeyritys on päättänyt aloittaa vientinsä kahdella myyntiautolla, jotka kiertävät Ruotsin toreja hankkien sitä kautta näkyvyyttä brändille, ja asiakkaita yritykselle. Vaikka toisen myyntiauton toiminta loppui, on yksi auto edelleen luomassa Kivikylän Kotipalvaamon brändin tunnettuutta kansainvälisillä markkinoilla. Jari Laihonen toivoo pidemmän tähtäimen suunnitelmissa olevan myös oman tehtaanyymälän, eli toimipisteen perustaminen kohdemarkkinoille.

Välitön vienti

Myyntiautoilla yritys suorittaa välitöntä vientiä, kun välikäsiä yrityksen ja lopullisen asiakkaan välillä ei ole. Tämä vaatii yritystä kantamaan kaiken vastuun viennistä ja edellyttää henkilöstöressurssien tarkastelua sekä vientimyyjien rekrytointia. Vientimyyjän tulee olla kaupallisesti pätevä, yrittäjähenkkinen ja omatoiminen sekä taitaa ainakin suomen- ja ruotsin kielet. Lisäksi myyntiauton kuljettamiseen vaaditaan C-ajokorttia. Tällaisen motivoituneen henkilön löytäminen vie aikansa ja yrityksellä on oltava häneen täydellinen luotto. Ongelma välittömässä viennissä voi olla tavaroiden kuljetus kohdemaahan, varastointi sekä kannattavien myyntipaikkojen löytäminen.

Myyntiautossa on rajallinen säilytystila sekä painorajoitus, jonka mukaan kuljettajan lisäksi autoon saa lastata vain 350 kiloa tavaraa. Kohdemaahan tuodaan tavaraa kylmiöautoilla, jotka sitten täyttävät myyntiautoja. Kaksi myyntiautoa ovat kierrelleet Ruotsin toreja vuoden 2015 alusta, joista toinen Målarin laaksossa lopetettiin muutaman kuukauden kokeilun jälkeen. Kummallakin autolla on etsitty kannattavia toreja ja myyntipaikkoja, jolloin Suchtbergin raportin mukaan markkinointi hoidettiin paikallislehtien ilmoituksilla.

Painopisteeksi yrityksen tulisi välittömässä viennissä ottaa se, että myyntiautot saavat myytäväksi tuotteita joilla on kysyntää. Tällaisia tuotteita on Målarin laaksossa kiertäneen Suchtbergin mukaan palvikinkku, lihahyytelöt, Wanhanajan nakit, Hui-luntuhti, Kultaleike, Jahtimakkara ja pussileike. Kysynnän kasvaessa kotimaan tuotannossa on oltava valmiudet sen kattamiseen. Lisäksi markkinointi on tässä vaiheessa tärkeää. Suchtbergin kokemuksen mukaan jos lehti-ilmoitusta ei ollut, myynti tippui 60–70 prosenttiin.

Kun vientiä toteutetaan tällä hetkellä vain yhdellä myyntiautolla, on tunnettuuden lisääminen kohdemarkkinoilla hidasta ja rajoittuu täysin tämän auton sijaintiin. Suositeltavaa olisi useamman auton käyttöönotto tai edes toisen auton uudelleen sijoittaminen. Myös rohkeampi uusien alueiden tunnusteleminen olisi kannattavaa. Alkuvaiheessa tärkeimpänä tavoitteena tulisi olla tunnettuuden kasvattaminen ja markkina-alueen tutkiminen. Parhaimpien myyntialueiden löytämiseen voi kestää kuukausia, tai jopa vuosia. Ahkera ja kärsivällinen alueiden kartoittaminen tuottaa tulosta loppujenlopuksi. Myyntiautojen tiedustelujen ja myyntitulosten perusteella voitaisiin hahmottaa hyvät myyntialueet ja näin olleen mahdollisen tulevan toimipisteen kannattavin sijainti.

Toimipiste kohdemaassa

Toimintansa lopettaneessa autossa Målarin laaksossa Suchtberg huomasi helmimaaliskuussa 2015 yli 90 prosenttia asiakkaista olevan suomalaisperäisiä tai ruotsalaisia jotka ovat suomalaisten ystävien kautta oppineet arvostamaan suomalaista ruokaa. Tästä voi päätellä että ensimmäinen toimipiste voisi olla hyvä perustaa kohdemaassa markkina-alueelle jossa asuu suomalaisia. Ruotsissa Norlannin rannikko, Tukholma, Västerås ympäristöineen, Eskilstuna, Mälardalenin laakso, Göteborg, Borås ja Trollhättan ovat maantieteellisesti helpoimmat markkina-alueet suomalaisille tuotteille. Suomalais-Ruotsalaisen kauppakamarin mukaan näillä alueilla löytyy suomalaisia tuotteita lähes jokaisen ketjun myymälästä. Myyntiautoilla kierrettyjen torien ja alueiden kautta saadaan tietoa siitä, mille seudulle tehtaanmyymälä kannattaa perustaa. Toimipiste on tärkeää sijoittaa alueelle jossa sille on kysyntää. Perustamalla toimipisteen kohdemarkkinoille, yritys saa enemmän näkyvyyttä ja kontrollia toimintaan. Tuotantoyksikön perustamisesta yritys saa säästöjä ainakin kuljetuskus-

tannuksiin. Valmiin olemassa olevan toimitilan ostaminen tekee toiminnan aloittamisesta nopeampaa ja vaivattomampaa. Asiantuntijan haastattelussa kysyttiin toimipisteen perustamisesta. Leila Vilhusen mukaan suuria esteitä tälle ei ole:

Tilan täytyy täyttää vaan tällaiset elintarvike- ja hygieniamääräykset mitä sille tilalle asetetaan, jotta siinä voidaan pyörittää elintarviketoimintaa.

Tästä voidaan päätellä että toimipisteen perustamiseen ei erikoisempia esteitä ole, kuin kotimaan markkinoillakaan.

Painopisteenä tässä operaatiomuodossa, eli toimipisteen perustamisessa tulisi yrityksen huolehtia erityisesti siitä, että toiminta saadaan käynnistettyä. Tämä vaatii henkilöstön rekrytoimista sekä rahoituksen kunnossa olemista. Ensimmäisen toimipisteen sijainti tulee harkita tarkkaan ja esimerkiksi käyttää myyntiautoilla kerättyä tietoa kannattavien alueiden analysointiin.

6.4 Kansainvälistymisen toteutus ja seuranta

Tässä tutkimuksen osuudessa käydään läpi toimenpiteet jotka Kivikylän Kotipalvaamolle tulee vastaan kansainvälistyessä ja vientiä aloittaessa Ruotsin markkinoille. Vaiheet pohjautuvat aiempaan teoretietoon, mutta ovat muokattuja sopimaan kohdeyrityksen toimintaan, yrityksen toimitusjohtajan visioon, kohdemarkkinoihin sekä asiantuntijoiden mielipiteisiin. Lopussa on ehdotuksia myös seurannan toteuttamiseen.

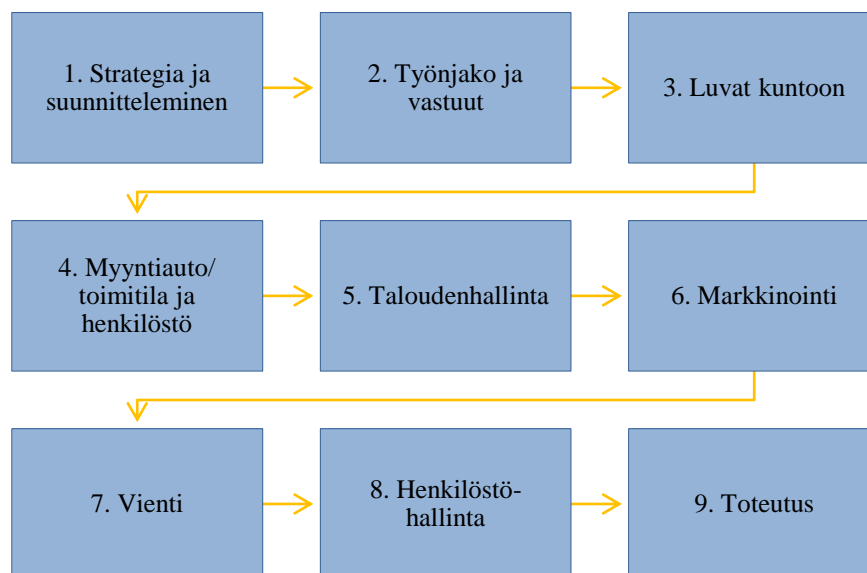
Kansainvälistymiselle tärkeää on johdon sitoutuneisuus prosessiin ja kärsivällisyys sen toteuttamisessa. Niin kuin aiemmin SWOT-analyysistä selviää, ei tätä ongelmaa Kivikylän Kotipalvaamolla ole. Henkilökohtaisessa haastattelussa toimitusjohtaja Jari Laihonen on selvästi innostunut kasvattamaan yritystä. Silti yritykselle voi olla tarpeellista hankkia tiimiinsä kansainvälistymisen asiantuntijoita, jotka takaisivat yrityksen asiantuntemuksen. Vientiä aloitettaessa voi olla hyvä käyttää esimerkiksi Suomalais-Ruotsalaisen kauppakamarin tai Team Finlandin tarjoamia kansainvälistymispalveluita. Leila Vilhunenkin suosittelee ulkopuolisen asiantuntijan käyttöä:

Team Finland ja muita kansainvälistymispalveluita yritetään tarjota tilanteessa jossa yritys on laajentamista tai toimintaa aloittamassa, sieltä verkostosta hyödynnettäviä puitteita kannattaa ehdottomasti käydä läpi, jos tarvitsee jotain liiketoimintakumppania tai verkostoa, joiden kautta erilaisia yhteyksiä on mahdollista hyödyntää.

Team Finland on palvelu johon on koottu kaikki valtiorahoitteiset kansainvälistymispalvelut auttaakseen yrityksiä tässä prosessissa (Team Finland www-sivut, 2015). Näiden asiantuntijoiden käyttö voi olla kansainvälistymisen alkutaipaleella tarpeellista, mutta myöhemmin tulisi yrityksen sisäisen asiantuntijan rekrytoimista harkita.

Prosessikartta

Prosessikartta on kohdeyrityksen käyttöön kansainvälistymisen tueksi. On mahdollista että vaiheita ei voida toteuttaa prosessikuviossa (Kuvio 7) esitetystä järjestyksestä, mutta tämä auttaa selkeyttämään ja luomaan kokonaiskuvaa kansainvälistymisen toteuttamisen vaiheista. Mahdollista on myös että suunnitelmassa joudutaan palaamaan vaiheissa taaksepäin tai useaa vaihetta toteutetaan samanaikaisesti.



Kuvio 7. Kansainvälistymisen toteutuksen prosessikartta

Alla on prosessikartta avattuna vaiheittain, jonka jokaisessa vaiheessa tulisi huomioida kohdemarkkinoiden tavat ja käytännöt:

1. Ensimmäinen vaihe, strategia ja suunnittelu kuvaa Kivikylän Kotipalvaamolle tehtyä kansainvälistymisstrategiaa kappaletta 6.3. Sen lisäksi yritys asettaa tavoitteet ja tutkii resurssinsa kansainvälistymiselle. Tavoitteiden asettamisessa tulee olla realistinen ensimmäisien vuosien osalta, mutta kysynnän ja näin ollen myös tuotannon kasvuun täytyy varautua.
2. Kansainvälistymiseen tarvitaan yrityksen sisäistä osaamista sekä mahdollisesti ulkopuolista asiantuntijuutta. Kansainvälistymisen toteutustiimi kasataan ja vastualueet jaetaan tiimin kesken. Mahdolliset sopimukset yhteistyöstä laaditaan ja allekirjoitetaan. Ulkopuolisia asiantuntijapalveluita saa valtiorahoitteisesti esimerkiksi Team Finlandilta. He auttavat mm. rahoituksen ja kansainvälisen verkoston kerryttämisessä, sekä antavat neuvontaa ja koulutusta kansainvälistymisen aloittamisessa tai toiminnan pyörittämisessä.
3. Kohdemaan, Ruotsin lainsäädäntöön on tutustuttu kappaleen 6.1 PESTEL-analyyysissa. Sen tuloksien mukaan EU-maiden sisäistä kauppaa ei ole rajoitettu maakohtaisilla lainsäädännöillä, mutta pakkausmerkintöihin ja mm. elintarvike ja hygienia määräyksiin tulee tutustua. Toimitilaa perustaessa siihen liittyviin säädöksiin tulee perehtyä. Aikaisella perehtymisellä vältetään ongelmat tulevaisuudessa.
4. Ruotsissa aloitettavaan toimintaan tarvittavat välineet kasataan, eli välittömän viennin tapauksessa myyntiauto ja myyjä, tai toimipisteenperustamisessa tehtaanyymälä ja henkilökunta/työntekijät. Tämän vaiheen toteuttamiseen voi mennä aikaa, joten sen aloittaminen jo aikaisemmassakin vaiheessa saattaa olla perusteltua.
5. Taloudenhallinnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä mm. maksuliikenteen hallintaa, rahoitusta ja riskienhallintajärjestelmää kohdemaassa. Tarvittavat toimenpiteet tulee budjetoida ja niiden rahoitus suunnitella tarkasti. Nämä budjetit voidaan liittää haluttaessa osaksi prosessikarttaan jakamalla ne eri vaiheisiin. Silloin toteutuksen onnistumista voidaan myöhemmin arvioida vaihe vaiheelta.

6. Markkinointi kohdemarkkinoilla tulee aloittaa. Niin kuin aiemmin todettiin, markkinointiin panostaminen on erittäin tärkeää ja pelkästään lehti-ilmoituksen laiminlyönti saattaa johtaa päivän myynnin tippumista jopa 60–70 prosenttiin. Markkinointisuunnitelman kehittämisessä tulee miettiä kohderyhmää, toimenpiteitä sekä suunnitella aikataulu ja kustannukset toteutukselle. Millä tavalla markkinoidaan jotta saavutetaan potentiaaliset asiakkaat? Markkinointimenetelmiä tulee toteutuksen aikana arvioida ja kehittää. Parhaimman markkinointikanavan löytää kokeilemalla ja arvioimalla.
7. Viennin toteutukseen tarvittavat sopimukset, kuten kauppaa-, kuljetus-, huolinta- ja vakuutus sopimukset hoidetaan kuntoon, jotta toiminnan aloittaminen sujuu mutkitta. Myöhemmässä vaiheessa nämä asiat voivat koitua ongelmiksi ja aiheuttaa turhaa ajan kuluttamista ja näin ollen myynnin menettämistä. Kun sopimukset ovat kunnossa, on toiminnan toteuttaminen taattu.
8. Kansainvälistyminen usein vaatii henkilöstörekrytointeja. Alussa yritykselle riittää mahdollisesti viennin myyjä sekä myynti- tai vientiassistentti hallinnollisiin asioihin, mutta toiminnan laajetessa ja kohdemaan toimipisteen perustaessa tulee rekrytointeja lisää. Näiden toteutus sekä henkilökunnan palkitsemisen väylät tulee järjestää. Provisiopalkka saattaa useassa tapauksessa kannustaa myyjiä hyvään tulokseen, mutta kun yritys on vasta keräämässä tunnettuutta ja kartoittamassa kohdemarkkinoita, voi tämä tapa olla turhauttava työntekijöille. Tämä tapa ei välttämättä myöskään kannusta myyjiä tutkimaan eri myyntipaikkojen ja markkinoinnin vaihtoehtoja. Lisäksi jos kohdemaahan muuttaa yrityksen henkilökuntaa kotimaasta, tulee heidän koulutus- ja asuntoasiat valmistella.
9. Kun pohjatyö on suoritettu, pääsee Kivikylän Kotipalvaamo aloittamaan vientitoimintansa kohdemarkkinoilla, Ruotsissa. Tärkeää on perusteellinen pohjatyö, jotta toiminnan toteuttaminen onnistuu mutkitta.

Vaiheet rakennettiin niin, että ne soveltuvat Kivikylän Kotipalvaamon tämän hetken toiminnan, välittömän viennin toteuttamiseen, sekä tulevaisuuden suunnitelmissa olevan toimipisteen perustamiseen. Joitain kohtia tulee varmasti soveltaa.

Seuranta

Kansainvälinen toiminta on aloitettu, mutta toiminnan onnistumisen takaamiseksi ja kannattavuuden varmistamiseksi toiminnan seuranta on tärkeää. Kivikylän Kotipalvaamon toimitusjohtaja Jari Laihonen oli päättänyt katsoa alkuvuodesta 2015 aloitetun viennin tuottamaa tulosta vasta seuraavan vuoden vaihteessa. Toiminnan tulosta kannattaa verrata aiemmin tehtyyn suunnitelmaan, tai esimerkiksi tehtyyn budjettiin. Huomioitava on kuitenkin että mitä luultavammin ensimmäisen vuoden aikana ei suurta tuottoa tule, koska uudella markkina-alueella asiakaskunnan ja tunnettuuden saaminen vie aikansa. Kansainvälistymisessä tehtyjen investointien takaisinmaksuaika on tätäkin pidempi. Uudella markkina-alueella toimintaa tulee seurata ja kehittää jatkuvasti ja siksi tulisi ottaa käyttöön seuranta- ja tukijärjestelmiä. Ensimmäisen vuoden tuloksen toteumasta yritys saa tukea ja selkeyttä tehdessään pidemmän ajan suunnitelmia tulevaisuuteen.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tutkimuksen pääongelma oli kohdeyrityksen kansainvälistymisen toteuttamisessa. Tämän ongelman ratkaiseminen aloitettiin tutkimalla kohdemarkkinoita ja yritystä. Kohdemarkkinoita tutkiessa tärkeimmäksi asiaksi ja ongelmaksi ilmeni lähteiden tuoreus sekä kielitaito. Vähänkin perustietoa syvällisempi materiaali tuntui olevan kiven alla tai ainakin ruotsin kielellä. Kohdemaan kielen sujuva osaaminen olisi antanut paljon enemmän lähteitä työn tekemiseen. Asiantuntijahaastattelut viennistä ja kohdemarkkinoista tehtiin työn loppuvaiheessa pienessä kiireessä, jolloin henkilökohtaisiin tapaamisiin ei ollut aikaa. Tämän vuoksi toinen haastattelu tehtiin sähköpostitse ja toisen puhelimitse. Sähköpostitse saatu tieto oli tässä tapauksessa kovin suppea, eikä siksi antanut työlle paljoa uutta sisältöä. Puhelimitse haastattelun ongelmaksi ilmeni keskustelun nauhoittaminen, mutta muuten sisältö ja tieto olivat hyödyksi.

Yrityksestä löytyi enemmän kirjoitettua tietoa internetistä, kuin kuviteltiin. Lisäksi yritysanalyysin ja koko työn tekoa helpotti Kivikylän Kotipalvaamon toimitusjohtajan avoimuus ja into aihetta kohtaan. Kansainvälistymisstrategiassa pidettiin tärkeänä vetää yhteen molempien operaatiomuotojen hyvät ja huonot puolet. Tässä kohtaa korvaamattomaksi tiedonlähteeksi paljastui Ruotsin Målarin laaksossa kiertäneen myyjän raportti epäonnistuneista myyntikuukausista. Hänen esille tuomat ongelmat oli tärkeää tuoda esille myös tässä työssä täydentämään ja realisoimaan teoriatietoa kokemusten kautta.

Kansainvälistymisen toteutus ja seurantavaihe painottui prosessikarttaan. Vaikka tämä osuus onnistui kattavan pohjatiedon vuoksi hyvin, toivottavaa olisi, että olisi ollut aikaa käydä haastattelemassa myös yritystä, joka olisi tämän kaltaisen prosessin joskus käynyt läpi kansainvälistyessään. Kuitenkin työn lopputulokseen olen tyytyväinen ja uskon siitä olevan apua yrityksen johdolle kansainvälistymistä toteuttamisessa.

Jatkotutkimukseksi suosittelisin kilpailija-analyysia tai asiakaskyselyä. Nämä ovat kuitenkin tutkimuksia jotka tulee tehdä kohdemarkkinoilla olemattoman yleistiedon vuoksi. Ruotsalaisista kohdeyritykseen verrannollisista elintarviketuottajista ei löydy riittävästi tietoa, jotta niitä voisi analysoida kotimaasta käsin, ja asiakaskysely tulee aina tehdä kohdemarkkinoilla. Työtä tehdessä huomattiin markkinoinnin tärkeyden kansainvälistymisessä ja markkinointisuunnitelman tekeminen olisi varmasti myös seuraava askel.

Työhön ei mennyt sen enempää aikaa kuin kuviteltiin. Vaikka seminaareja ei pidetty suunnitelmien mukaisina ajankohtina, ei työn valmistuminen myöhästynyt kuin noin puolella kuukaudella: viimeinen seminaari oli tarkoitus pitää lokakuussa 2015, mutta se pidetäänkin marraskuun toisella viikolla.

Tutkimuksen tuloksia ei voi sellaisenaan yleistää tai siirtää toiselle yritykselle, koska tulokset on tehty kohdeyritys, sen toimiala, johdon toiveet ja valittu kohdemarkkina huomioiden. Tutkimuksen tulokset kohdemarkkinoista ja yrityksestä on helposti toistettavissa toisen tutkijan toimesta, joka lisää tuloksien luotettavuutta. Kuitenkin kansainvälistymisen toteutuksen osuus voi olla vaikeasti toistettavissa, kun tämän osion tulokseen vaikuttaa niin monet tekijät ja tutkijan oma näkemys niistä. Tutkimuksen luotettavuus kuitenkin huomioitiin avoimella kertomisella työskentely- ja ajattelu-prosessista varsinkin työn empiirisessä osiossa.

LÄHTEET

Businessmate www-sivut. 2009. Viitattu 24.10.2015. <http://www.businessmate.org/>

Ekwall, A. 2015. Onnistunut kaupankäynti Itämeren yli. Viitattu 17.7.2015. <http://www.finsve.com>

Euroopan Unionin www-sivut. 2014. Viitattu 24.10.2015. <http://www.europa.eu/>

Finder www-sivut. 2015. Viitattu 21.7.2015. <http://www.finder.fi/>

Heikkilä, A. 2015. Silmät auki ja myymään – naapurissa on ylijäämäinen maa. Uusi Suomi 20.3.2015. Viitattu 25.8.2015. <http://www.uusisuomi.fi/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Joensuun seudun kehittämissyhtiö – Josek Oy:n www-sivut. n.d. Viitattu 27.7.2015. <http://www.josek.fi/>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kauppalehden www-sivut. Viitattu 21.7.2015. <http://www.kauppalehti.fi/>

Kinnari, S. 2010. Siivu Kivikylästä HK:lle. Kokemaenjokilaakson Uutiset 7.1.2010. Viitattu 28.10.2015. <http://www.kokemaenjokilaakso.fi>

Kivikylän Kotipalvaamo kipuaa brändilistalla. 2015. Länsi-Suomi 3.10.2015. Viitattu 28.10.2015. <https://ls24.fi/>

Kivikylän Kotipalvaamon www-sivut. 2015. Viitattu 29.4.2015. <http://www.kivikylan.fi>

Koivisto, M. 2015. Deflaatio jyllää: Ruotsin keskuspankilta loppuvat keinot kesken. Talouselämä 27.8.2015. Viitattu 27.10.2015. <http://www.talouselama.fi/uutiset/>

Krogerus, M. & Tschäppeler, R. 2012. Pieni suuri päätösten kirja; 50 toimivinta ratkaisumallia. 2. p. EU: Atena Kustannus Oy.

Kuusela, H & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita Print Oy

Laitila, M. 2013. Kivikylän Kotipalvaamo osti tehtaan HK-Scanilta. Talouselämä. Viitattu 21.7.2015. <http://www.talouselama.fi/>

Lihan käyttö Ruotsissa kasvaa vauhdilla. 2012. Maaseudun tulevaisuus 2.10.2012. Viitattu 28.10.2015. <http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/>

Markkinaselvitys Ruotsin elintarvikemarkkinoista. 2011. Turku Science Park Oy. Euroopan unioni, Euroopan sosiaalirahasto. Viitattu 28.10.2015. http://www.varru.fi/aineisto/index/Ruotsin_elintarvikemarkkina-analyysi_10.5.2011_S11103.pdf

Pihlaja, J. 2004. Tutkielman ongelmia ratkaisemaan. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Ruotsi hakee nollalinjaa 2015. Kauppalehti 27.8.2015. Viitattu 27.10.2015. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/>

Ruotsin deflaatio hellittämässä? 2015. Kauppalehti 17.2.2015. Viitattu 27.10.2015. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/>

Seretin, L. 2014. Suomi-ruokaa maailmalle. Kauppapolitiikka 26.11.2014, Viitattu 16.7.2015. <http://kauppapolitiikka.fi>

Statistics Sweden 2015. 2015. Stockholm: Statistiska centralbyrån. Viitattu 27.10.2015.

Suchtberg, J. 2015. Raportti Kivikylän (KK) koemyynnistä Ruotsin Mälارين laaksossa helmikuu – maaliskuu 2015. Tukholma. 6.4.2015.

Suomalais-Ruotsalainen kauppakamari. 2015. Ruotsin elintarvikemarkkinat. Viitattu 17.7.2015. <http://www.finsve.com>

Suomen Yrittäjät. 2014. Kansainvälistyminen. Viitattu 16.7.2015. <http://www.yrittajat.fi/>

Team Finlandin www-sivut. 2015. Viitattu 14.11.2015. <http://team.finland.fi/>

Teknologia teollisuuden www-sivut. 2015. Viitattu 23.7.2015. <http://www2.teknologiateollisuus.fi/>

Tulli 2004–2015. Suomen ja Ruotsin välinen kauppa. Viitattu 16.7.2015. <http://www.tulli.fi>

Vaarnas, M., Virtanen, J. & Hirvensalo, I. 2005. Menestyjä kilpailee tiedolla – markkinatieto kansainvälistymisen tukena. 3. uud. p. Helsinki: Multikustannus Oy.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vientiopas. 2003. Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus - FINTRA 12. uud. p. Helsinki: Multiprint Oy.

Viitala, R. & Jylhä E. 2007. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yrityksen perusta. 2. p. Helsinki: Edita Prima Oy.

Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä. 2001. Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus - FINTRA 2. uud. p. Tampere: Tammer-Paino Oy

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja, 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Welch, L., Benito, G. & Petersen, B. 2007. Foreign Operation Methods, Theory, Analysis, Strategy. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

ASiantuntijahaastattelut

Suomalais-Ruotsalainen Kauppakamari, konsultti Mari Huupponen

Suomen työ- ja elinkeinoministeriö, ylitarkastaja Leila Vilhunen

1. Mitä seuraavissa kategorioissa Kivikylän Kotipalvaamon tulisi miettiä vientiä aloittaessaan tai toimipistettä Ruotsiin perustaessaan? Ilmeneekö näillä osaluueilla jotain uhkia tai mahdollisuuksia yritykselle, jotka sen tulisi huomioida:
 - **Poliittiset ympäristötekijät** (esim. veropolitiikka, työvoimalait, ympäristölait, viennin rajoitukset, tulliasiat, maan poliittinen vakaus)
 - **Ekonomiset ympäristötekijät** (esim. talouden kasvu, korkotaso, valuuttakurssi, inflaatio)
 - **Sosiokulttuuriset ympäristötekijät** (esim. kulttuuri, terveystietoisuus, turvallisuuden tärkeys tuotteissa ja töissä, ihmisten tavat, mitä pidetään tärkeänä)
 - **Teknologiset ympäristötekijät** (esim. innovaatiot, ihmisten halu ja tahti uuden teknologian sisäistämisessä ja käyttöönotossa)
 - **Ekologiset tai eettiset ympäristötekijät** (esim. ihmisten eettiset arvot, ajatukset ympäristön suojelusta ja ekologisuudesta)
 - **Lainsäädännölliset, juridiset ympäristötekijät** (esim. kuluttajalaki, kartellit, työ- ja turvallisuuslaki)
2. Eroaako ruotsalaisten ruokakulttuuri suomalaisesta? Jos eroaa, miten?
3. Onko totta että lihan kulutus on Ruotsissa kaksinkertaistunut vuodesta 2000?
4. Suositteletko oman tehdasmyymälän perustamista Ruotsiin? Osaatko sanoa mihin päin Ruotsia sellainen kannattaisi perustaa?
5. Tällä hetkellä yrityksellä on toreja kiertävä myyntiauto, miten ruotsalaiset suhtautuvat torimyyntiin ja onko tämä mielestäsi kannattavaa toimintaa brändin tunnettuuden lisäämiseksi?

KOHDEYRITYSHAASTATTELU

Kivikylän Kotipalvaamo Oy, toimitusjohtaja Jari Laihonen

1. Mitä riskejä epäilet Ruotsin markkinoille menossa tulevan vastaan?
→ Mitä mahdollisuuksia?
2. Miksi Ruotsi?
3. Kulkevatko tuotteet Suomen tehtaista Ruotsiin myyntiin?
→ Miten?
4. Onko resursseja tuotannon laajenemiseen/kiihtymiseen/kasvuun?
→ Oletko harkinnut tuotantoa Ruotsissa?
5. Mitä tuotteita Ruotsin markkinoille vietäisiin?
→ Oletko valmis muokkaamaan tuotteita ja niiden pakkauksia Ruotsin markkinoille?
6. Miten veikkaisit nykyisten resurssien riittävyyden operaatioon?