

Suomalaisen pienpanimon kansainvälistyminen

Kohdemaana Sveitsi

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Kansainvälinen kauppa
Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Tatu Toivanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

TOIVANEN, TATU: Suomalaisen pienpanimon kansainvälistyminen
Kohdemaana Sveitsi

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö

61 sivua

Marraskuu 2017

TIIVISTELMÄ

Lähtökohtana opinnäytetyölle oli tutkia Sveitsiä markkina-alueena suomalaiselle pienpanimon tuotteelle. Työssä ei ole nostettu yhtä panimoa tai tuotetta esille, vaan se on avoimesti käytettävissä apuna kaikille kansainvälistymisestä kiinnostuneille pienpanimoille. Työn tavoitteena on luoda kattava tietopaketti, jonka pohjalta voidaan lähteä suunnittelemaan kansainvälisille markkinoille siirtymistä.

Teoriaosuudessa kerrotaan, mitä asioita tulisi ottaa huomioon kansainvälistymisen alkutaipaleella. Työ tehtiin pöytälaatikkotutkimuksena ja siinä on esitely useita erilaisia analyysityökaluja, joiden avulla päästään tutustumaan niin yrityksen sisäisiin valmiuksiin kuin myös toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja haasteisiin.

Empiriaosuudessa analysoidaan Sveitsin potentiaalia suomalaisen pienpanimotuotteen vientimaana. Tutkimusta on tehty PESTEL-analyysin avulla, ja tiedot on hankittu omien henkilökohtaisten kokemusten ja suhteiden kautta sekä tutkimalla useita kirjallisia ja sähköisiä lähteitä.

Opinnäytetyön tuloksena nähdään, että pienpanimotuotteilla on potentiaalia menestyä Sveitsin markkinoilla. Hankaloittavina tekijöinä ovat Sveitsin vahva talousasema ja tietyille tuotteille asetetut vientiverot sekä kilpailu. Sveitsin markkinoilta löytyy vastaavia, mutta ei täysin samoja tuotteita, joten kilpailuedun saavuttaminen on myös menestystä hankaloittava tekijä. Jatkotutkimuksena voisi tehdä laajan markkinatutkimuksen Sveitsistä.

Asiasanat: Kansainvälistyminen, pienpanimo, Sveitsi, vienti

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

TOIVANEN, TATU: Internationalization of a Finnish Microbrewery
Switzerland as a Target Country

Bachelor's Thesis in International Trade,

61 pages

November 2017

ABSTRACT

The aim of this thesis was to research the attractiveness of Swiss markets as a potential target destination for Finnish microbrewery products. The research is motivated by personal interest of Switzerland as the target country and is open to being useful for any Finnish brewery that is planning to enter international markets. The result of the study is an informative package of requirements when planning internationalization.

Theoretical part includes information of internationalization and what aspects should be taken care of when planning to do so. The study was made as a desk research and many different analysis tools have been introduced to help understand the internal resources of the company and the opportunities and challenges of a new operating environment.

In the empirical part of the study, Finnish microbreweries and Switzerland, as a business destination, are introduced. The analysis of Switzerland was made by using the PESTEL analysis tool, and the data obtained by personal experience and by studying many different written and electronic sources.

The study results show that Finnish microbreweries have potential to succeed in Swiss markets, even though the market has its challenges. Certain products that are introduced in this thesis have really expensive export tax. Also, the existing competition in the markets makes it more challenging to succeed. A further study could be a comprehensive market research of Switzerland.

Key words: Internationalization, microbrewery, Switzerland, export

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	PIENPANIMOTOIMINNAN ERITYISPIIRTEET	3
3	SIIRTYMINEN KANSAINVÄLISILLE MARKKINOILLE	5
3.1	Lähtökohdat kansainvälistymiselle	6
3.1.1	Yrityksen sisäinen analyysi	8
3.1.2	Ulkoisen ympäristön analyysi	12
3.2	Operaatiomuodon valinta	16
3.3	Kansainvälistymiseen liittyvät riskit ja niiden hallinta	18
3.3.1	Riskityypit	20
3.3.2	Toimituslausekkeet	24
3.3.3	Vientidokumentit	26
3.4	Strateginen markkinointi	27
4	KOHDEMAANA SVEITSI	29
4.1	PESTEL-analyysi	30
4.2	Politiikka	31
4.3	Talous	32
4.4	Sosiokulttuurinen	36
4.5	Teknologia ja infrastruktuuri	38
4.6	Ympäristö	38
4.7	Lainsäädäntö	39
5	VIENTITOIMINNAN ALOITTAMINEN SVEITSISSÄ	41
5.1	SWOT-toimintaympäristöanalyysi	41
5.1.1	Vahvuudet ja niiden hyödyntäminen	42
5.1.2	Heikkoudet ja niiden vaikutusten minimointi	42
5.1.3	Mahdollisuudet ja niiden hyödyntäminen	43
5.1.4	Uhat ja niiden välttäminen	44
5.2	Esimerkki mahdollisesta toteutuksesta	44
6	LOPUKSI	46
6.1	Johtopäätökset ja puntarointia	46
6.2	Yhteenveto	47
	LÄHTEET	49

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on olla apuna vientitoimintaa suunnittelevalle suomalaiselle pienpanimolle. Työ on pöytälaatikkotutkimus, ja se sisältää informatiivisen paketin vientitoiminnan aloittamisesta, mahdollisuuksista sekä mahdollisista hankaluuksista ja niiden välttämisestä. Tavoitteena on rohkaista ja antaa tietoa suomalaiselle pienpanimolle, jotta heidän päätös kansainvälistymisestä helpottuisi. Työssäni selvitän, mitä vaaditaan pienpanimotuotteen viemisessä Sveitsin markkinoille, miten kansainvälisillä markkinoilla tulee toimia ja mitä keinoja käyttäen tuote saadaan oikean kohderyhmän tietoisuuteen vahvistaen yrityksen brändiä ja kiinnostavuutta kotimaan markkinoilla.

Suomessa on paljon pienpanimoita, jotka kestävät kansainvälisen vertailun uniikeilla ja kiinnostavilla tuotteillaan. Voidaan sanoa, että on meneillään pienpanimobuumi kymmenien uusien panimoiden aloittaessa toimintaansa vuosittain ja kuten arvata saattaa, niiden välinen kilpailu on kovaa: vain kolmannes pienpanimoista tekee tulosta tuotteillaan. Tästä syystä yrityksen kilpailuetua on kasvatettava, ja yksi vaihtoehto siihen on kansainvälistyminen. Kansainvälistymisen kautta on mahdollista luoda positiivista kilpailuetua myös kotimaan markkinoille ja herättää kansainvälistä kiinnostusta tuotetta ja panimoa kohti.

Valitsin työni kohdemaaksi Sveitsin oman mielenkiintoni pohjalta ja aavistellen, että Sveitsistä löytyisi markkinat suomalaiselle juomatuotteelle asukkaiden ostovoiman ja vakiintuneen after-ski kulttuurin takia. Vietin työharjoittelujaksoni Sveitsissä, ja pääsin tutustumaan lähietäisyydeltä paikallisten kulutustottumuksiin ja -mieltymyksiin. Työn alkuperäinen idea pohjautuu työharjoittelupaikkani KickAss Distributionin perustajien mielenkiinnosta tuoda Sveitsin markkinoille uutta juomatuotetta. Sveitsi on verrattain haastava vientimaa sen sijaitessa itsenäisenä toimijana EU-maiden keskellä. Haastavuutta lisää Sveitsin oma ja kallis valuutta frangi. Haasteellisuus oli myös yksi syy kohdemaan valintaani, sillä halusin omastakin mielenkiinnosta selvittää, mitä kaikkea vaaditaan, kun viedään

tuotetta Sveitsiin ja voiko se olla kannattavaa. Henkilökohtaisena tavoitteena on, että pääsisin hyödyntämään kontaktejani auttamalla suomalaista valmistajaa kansainvälistymisen alkutaipaleella ja työllistyisin tuottamaan esimerkiksi markkinointisisältöä yritykselle kohdemaassa.

Työn teoriaosuus kattaa kansainvälistymisen perusasioita siitä, miten yrityksen tulee toimia vientitoimintaa suunnitellessa ja mitä konkreettisia toimia ja päätöksiä yrityksen johdon tulee tehdä. Työssä käydään läpi vientitoiminnan eri vaiheita kansainvälistymiseen vaadittavista edellytyksistä ja suunnittelusta aina operaatiomuodon valintaan ja riskinhallintaan. Empiirisessä osuudessa esittelen kattavan maa-analyysin Sveitsistä, jossa esittelen maahan kohdistuvat vientivaatimukset ja alkoholituotteeseen liittyvät lainsäädännölliset seikat. Esittelen myös omakohtaisia havaintoja kyseisestä markkina-alueesta. Analyysi on toteutettu SWOT- ja PESTEL-menetelmiä käyttäen. Työn loppupuolella on pohdintaa siitä, minkälainen tuote sopisi parhaiten Sveitsin markkinoille sekä ehdotus mahdollisesta yhteistyöstä sveitsiläisen yrityksen KickAss Distributionin kanssa.

2 PIENPANIMOTOIMINNAN ERITYISPIIRTEET

Suomessa pienpanimoksi luokitellaan tuotantolaitos, jossa työskentelee yhdestä muutamaan kymmeneen henkilöä ja jossa tuotetaan enintään 15 miljoonaa litraa tuotetta kalenterivuoden aikana. Pienpanimoiden pääasiallinen tuote on siideri ja olut, joita kutsutaan usein myös käsityöläis-etutermillä (Leponiemi 2016), mutta on olemassa useampia pieniä valmistajia myös suomalaiselle gin-pohjaiselle Long Drink -juomalle, jotka ovat yleensä tislaamon ja virvoitusjuomavalmistajan kanssa yhteistyössä valmistettuja tuotteita.

Pienpanimoiden buumi on kuumimmillaan kymmenien uusien toimijoiden aloittaessa vuosittain (Laine 2017). Pienpanimotuotteiden alkoholipitoisuus on usein yli 4,7 tilavuusprosenttia, mikä tarkoittaa Suomessa sitä, että ne kuuluvat alkoholimonopolin vähittäismyyntiin piiriin. Tämä tekee panimojen välisestä kilpailusta vielä tiukempaa, kun suurinta osaa tuotteista ei saa myydä päivittäistavarakaupoissa. (Kähkönen 2016b). Visurin (2016) mukaan olisi tärkeää, että alkoholilain kokonaisuudistus turvaisi vientiä harjoittavien pienpanimoiden toimintaedellytyksiä ja edesauttaisi kirkastamaan suosiotaan lisänneen alan tulevaisuudennäkymiä.

Vuonna 2017 Suomessa oli rekisteröity olevan 85 pienpanimoa, ja uusien toimijoiden ilmestyessä tasaiseen tahtiin vain kolmasosa tekee merkittävää tulosta toiminnallaan. Pienpanimoliiton puheenjohtajan Mika Tuhkasan mukaan pienpanimoille ominaista on, että useat toimijat ovat mukana intohimolla, eikä ajatuksena edes ole rikastua toiminnalla. Mikäli pienpanimotoiminnalla haluaa menestyä, on keksittävä keinot kilpailuedun luomiseksi. (Koskinen 2016.) On sanomattakin selvää, että kotimaan markkinoiden kilpailu on kovaa, joten kilpailuetua ja liikevaihdon kasvua on lähdettävä hakemaan tavalla tai toisella, esimerkiksi kansainvälisiltä markkinoilta (Kankare 2017). Viennin harjoittaminen on vielä vähäistä, mutta kiinnostus kansainvälistymiseen on lisääntymässä (Harju 2016).

Suomalaisten pienpanimo-oluiden erikoisuus piilee lähellä tuotetuissa raaka-aineissa ja valmistukseen käytettävässä puhtaassa suomalaisessa

vedessä. Suurimpana eroavaisuutena verrattuna massatuotettuihin oluihin on tietenkin maku, jonka aromit on viimeisilleen hiottu. (Heikkinen 2015.) Suomesta löytyy monta valmistajaa gluteenittomalle oluelle, joka on lähtöisin Laitilan Wirvoitusjuomatehtaassa sattuneesta vahingosta (Kempas 2016). Hyville gluteenittomille tuotteille löytyy kysyntää maailmanlaajuisesti. Positiivista etua luo myös se seikka, että useat pienet toimijat pyörittävät toimintaansa ympäristöä ajatellen käyttämällä uusiutuvaa energiaa tuotantolaitoksissaan. (Aromaa & Lindfors 2016.)

Panimoiden suurin ympäristökuormitus koostuu pääosin energiaratkaisuista, pakkauksista ja kuljetuksista. Panimoliiton mukaan alan yhteinen tavoite on pakkausjätteen minimointi. (Panimoliitto 2017b.) Oikein kierrätettynä lasin ja metallin kierrätysominaisuudet ovat erinomaiset, ja muovipakkauksiakin pystytään hyödyntämään. Yleisesti ottaen suomalaisten panimoiden toiminta on ympäristöystävällisyydeltään maailman huippuluokkaa. (Kähkönen 2016a.) Panimoliiton jäsenyritykset ovat lupautuneet kantamaan yhteiskuntavastuun niin ympäristöasioissa kuin sosiaalistenkin kysymysten kohdalla. Kohtuullisesti käytettynä pienpanimoiden tuottamat siiderit, Long Drink -juomat ja oluet ovat erinomaisia seurustelu- ja ruokajuomia. Panimoteollisuuden ala suhtautuu vakavasti alkoholin väärinkäytöstä johtuviin ongelmiin ja on sitoutunut vastuulliseen alkoholimainontaan. (Panimoliitto 2017a.)

3 SIIRTYMINEN KANSAINVÄLISILLE MARKKINOILLE

Kansainvälistyminen on yritykselle kokonaisvaltainen prosessi ja osa yrityksen kasvustrategiaa. Jotta menestystä voidaan odottaa pitkällä aikavälillä, tulee yrityksen sopeuttaa kansainvälistymisen prosessissa päätöksiään ja toimintaansa toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti siten, että taataan yrityksen kilpailuetu ja asiakashyöty (Vahvaselkä 2009, 17-19).

Uuden toiminnan suunnittelu ja vaihtoehtojen valinta on pitkä ja haasteellinen prosessi, johon kuuluu paljon huomioon otettavia asioita. Ennen yksityiskohtaisempaa suunnittelua tulee ensin selvittää yrityksen omat konkreettiset mahdollisuudet ja valmiudet vientitoiminnan käynnistämiseen (Yrittäjät 2014). Suunnitteluun tarvitaan selkeää näkemystä yrityksen nykyhetkestä sekä visiota tulevaisuuden näkymistä (Vahvaselkä 2009, 15-16).

Vientitoiminnan aloittaminen uusille markkina-alueille vaatii yrityksen toimintamallin uudelleen läpikäymistä ja uusien toimintamallien omaksumista, sillä kotimaassa hyväksi todettu malli harvoin toimii kansainvälisillä markkinoilla. Yrityksen pitää tehdä tarkka strateginen suunnitelma, jonka mukaan toimia kansainvälisillä markkinoilla. (Selin 2004, 15-16.) Massasta poikkeavalla strategialla voidaan saavuttaa ainutlaatuista kilpailuetua uusilla markkinoilla. Tarkasti suunnitellun mallin avulla yritys pystyy hallitsemaan toimintojaan ja työskentelemään visionsa mukaisesti. (Albaum & Duerr 2011.)

Strategisessa ajattelussa ja suunnittelussa on olennaista, että yritys löytää yhteisymmärryksen käytettävissä olevien voimavarojen sekä toimintaympäristön mahdollisuuksien ja sen asettamien rajoitusten välillä. Yritys voi tarkkailla voimavarojensa vahvuuksia ja heikkouksia sekä arvioida niiden riskitasoa suhteessa ympäristön tarjoamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin esimerkiksi SWOT-analyysin avulla. (Pirnes ja Kukkola 2002, 61.)

Vientitoiminta vaatii pitkäjänteistä ja määrätietoista toimintaa, sillä toimintaan käytetty raha alkaa tuottaa yleensä vasta pidemmällä aikavälillä. Viimeisen päätöksen viennistä pitää tulla ensisijaisesti yrityksen johdolta noudattaen ehdotonta rehellisyyttä. Vasta johdon sitoutuessa vientitoimintaan voi olettaa samaa myös muulta henkilöstöltä. (Selin 2004 15-17.) Vahvaselän (2009, 88) mukaan on tutkittu, että yrityksen sisäiset tekijät, erityisesti johdon osaaminen ja sitoutuminen kansainvälistymiseen vaikuttavat voimakkaasti yrityksen menestymiseen suoraan sekä strategisten päätösten ja kilpailuetujen kautta. Vientitoiminnassa on paljon uhkatekijöitä ja päätöksen tulee pohjautua hyväksyttävälle riskitasolle (Pirnes ja Kukkola 2002, 60-61). Kun vientitoiminnan aloittamiseksi tarvittavat perusasiat ovat toivotulla mallillaan, on aika siirtyä ajatuksessa eteenpäin ja syvemmälle itse käytäntöön (Selin 2004, 133).

3.1 Lähtökohdat kansainvälistymiselle

Kun päätös kansainvälistymisestä on tehty, on yrityksen seuraavaksi tarkasteltava vientiedellytyksiään. Vientiedellytykset voidaan jakaa kahteen ryhmään: yritykseltä vaadittaviin edellytyksiin sekä tuotteelta vaadittaviin edellytyksiin. Yritykseltä vaadittavien edellytyksien kärjessä on toimiva liikeidea ja sen mahdollistaminen kansainvälisillä markkinoilla. (Pirnes ja Kukkola 2002, 92.) Selkeä ja hyvä liikeidea antaa yritystoiminnalle vankan pohjan ja auttaa keskittymään olennaisiin asioihin. Se vastaa kysymyksiin, mitä myydään, kenelle myydään ja miten myydään. Oleellisen tärkeää on täsmentää liikeidea vientitoimintaa varten. Se on strateginen päätös, jota tulee seurata säännöllisesti ja mukauttaa tilanteiden ja mahdollisuuksien muuttuessa. (Selin 2004, 16-17.)

Edellytyksiin kuuluvat myös henkilöstön erikoisosaamisen arviointi ja analysointi siitä, mitä hyötyä yritys voi uusilla markkinoilla tarjota. Vientitoiminta ja kansainvälistyminen vaativat yritykseltä ennen kaikkea henkisiä voimavaroja ja sitoutuneisuutta. Menestyksekkään

vientitoiminnan edellytyksenä on, että yritys on perillä kansainvälistymiseen vaadittavista resursseista ja toimista sekä tunnistaa ulkomaan kaupan eroavaisuudet kotimaan kauppaan nähden. Viennin suunnittelun tulee seurata yrityksen visiota ja sopia brändin imagoon. Yhtä lailla tärkeää on arvioida yrityksen taloudelliset varat ja mahdollisuudet, sillä yrityksen on kyettävä investoimaan viennin aloittamiseen. Etenkin ensimmäisinä vuosina on pystyttävä varautumaan viennin kustannusten nousuun tuloja korkeammiksi. (Pirnes ja Kukkola 2002, 93.)

Tuotteeseen liittyviin edellytyksiin taas kuuluu kohdemaan markkinoihin tutustuminen. Useissa tilanteissa kotimaassa suosittu myyntituote ei sellaisenaan herätä kiinnostusta uusilla markkinoilla, vaan sitä on mukautettava vastaamaan paikallisten kulutustottumuksia ja ostajien tarpeita kulttuurien eroavaisuuksien takia. Yrityksen on valittava itselleen sopiva vaihtoehto tuoteratkaisunsa toteuttamiseksi. (Pirnes ja Kukkola 2002, 93.) Vaikka tuotteen sisällön pitäisi samana, vähintään pakkausmerkinnät ja tuoteseloste on muutettava kohdemarkkinoille soveltuvaksi (Swiss Alcohol Board 2015b).

Vientitoiminnan suunnittelu koskee kokonaisvaltaisesti yrityksen kaikkia osa-alueita. Henkilöstöorganisaatiota joudutaan usein tarkastelemaan uudelleen ja yritykselle syntyy tarvetta vientiosaamiselle, ellei sitä ennestään jo löydy yrityksen sisältä. Tilanne muuttuu myös rahoituspuolella, sillä uusia investointeja tarvitaan. Kun toimintaa laajennetaan, myös uusia rahoitusmahdollisuuksia avautuu. Logistisesti tarkasteltuna kuljetusketjun pituus kasvaa ja erilaiset riskit lisääntyvät huomattavasti. Tuotannossa joudutaan tekemään mahdollisia uudistuksia tuotteen sopeuttamiseksi kohdemarkkinoille sekä toimintakapasiteetti pitää muokata vastaamaan uusia tarpeita. (Pirnes ja Kukkola 2002, 95.)

3.1.1 Yrityksen sisäinen analyysi

Resurssipohjaansa arvioidessa yrityksen tulee sisällyttää kartoitukseensa useita asioita, kuten liikeidean arviointi, taloudellisten resurssien tarkastelu, henkilöstön osaamisen arviointi sekä uusien markkinoiden asettamat vaatimukset. On syytä tutustua myös ulkopuolisten tahojen tarjoamaan apuun. On olemassa useita organisaatioita, jotka tukevat ja rahoittavat kansainvälistyviä yrityksiä. (Pirnes ja Kukkola 2002, 95)

Yrityksen kansainvälistymisessä vaadittavien sisäisten valmiuksien analysoimisessa voi hyödyntää erilaisia keinoja ja työkaluja. Analyysien lopputulosten avulla saadaan tarkennettua yrityksen visiota, strategiaa ja valmiuksia vientitoimintaan liittyen. Sisäiseen arviointiin on kehitetty useita analyysityökaluja ja analyysiä kannattaakin tehdä useamman kuin yhden työkalun avulla, yhdistäen esimerkiksi SWOT-analyysin sekä arvoketju-analyysin tuloksia. (University of Cambridge 2016a; University of Cambridge 2016b.) Erilaisia sisäisen analyysin analyysityökaluja on esitelty tulevissa alaluvuissa.



Kuvio 1. Yrityksen sisäisessä arvioinnissa käytettäviä kysymyksiä.

Yrityksen sisäistä valmiutta voidaan kuitenkin aivan alkuun analysoida esittämällä yksinkertaisia kysymyksiä ja vastaamalla niihin rehellisesti. Kuviossa 1 on eritelty tärkeitä kysymyksiä, joiden vastausten pohjalta voi pohtia yrityksen sisäistä valmiutta uusille markkinoille.

Yrityksellä tulee olla kerättyinä runsaasti informaatiota uusista kohdemaista markkinoista ja vientitoiminnasta yleisesti, jotta toimintaa on kannattavaa aloittaa. Informaation tulee olla luotettavaa ja pohjautua faktoihin.

Vientitoimintaa aloittaessa ja sisäistä analyysiä tehtäessä yrityksen on toimittava rehellisesti ja oltava kriittinen itseään kohtaan (Selin 2014, 18).

Arvoketjuanalyysi

Michael Porterin arvoketju (value chain) kuvaa toimintoja, jotka muodostavat yrityksen asiakkaalle tuottaman arvon ja kilpailuedun markkinoilla (Vahvaselkä 2009). Porterin esittelemän arvoketjun ajatus perustuu siihen, että yrityksen toiminnot nähdään eriävinä prosesseina kokonaisuuden sisällä. Kun erilaiset toiminnot on saatu selvitettyä, pyritään analysoimaan yksityiskohtaisesti niiden vaatimia resursseja ja kustannuksia. Näin hahmotetaan suurempi toimintakokonaisuus ja pystytään toimimaan kustannustehokkaasti kitkemällä turhia kuluja arvoa lisäävistä toiminnoista. (University of Cambridge 2016a; Strategy Train 2009a; Strategy Train 2009b.)

Suoraan arvoa tuottavia ydintoimintoja ovat yrityksen ostot, tuotanto, logistiikka, markkinointi ja myynti. Porterin arvoketjumallin mukaan johtaminen, suunnittelu, henkilöstön ohjaus, taloushallinto, rahoitus ja IT-järjestelmät ovat tukitoimintoja, jotka lisäävät toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta. (Vahvaselkä 2009, 85-86.) Ydin- ja tukitoimintoja on havainnollistettu kuviossa 2.

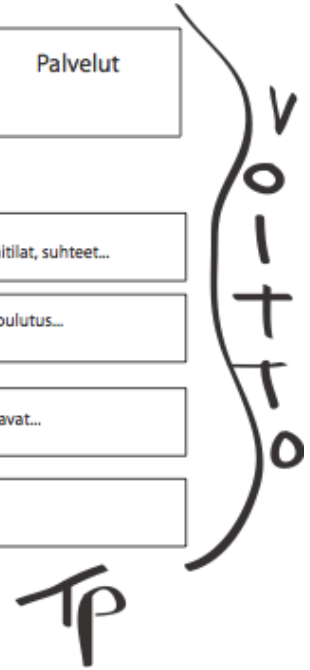
Porter's value chain

Ydintoiminnot

Tulo logistiikka -Esim. raaka-ainneiden kuljetus	Toiminnot -Tuotteen valmistus	Markkinointi ja myynti	Lähtö logistiikka -Valmiin tuotteen kuljetus	Palvelut
-----------------------------------------------------	----------------------------------	------------------------	-------------------------------------------------	----------

Tukitoiminnot

Yrityksen infrastuktuuri	-Raholitus, taloudenhoito, toimitilat, suhteet...
Henkilöstöhallinto	-Henkilöstön palkkaaminen, koulutus...
Teknologinen kehitys	-Tekninen tietotalto, nykyiset tavat...
Hankinnat	-Tuotantopanosten hankinta..



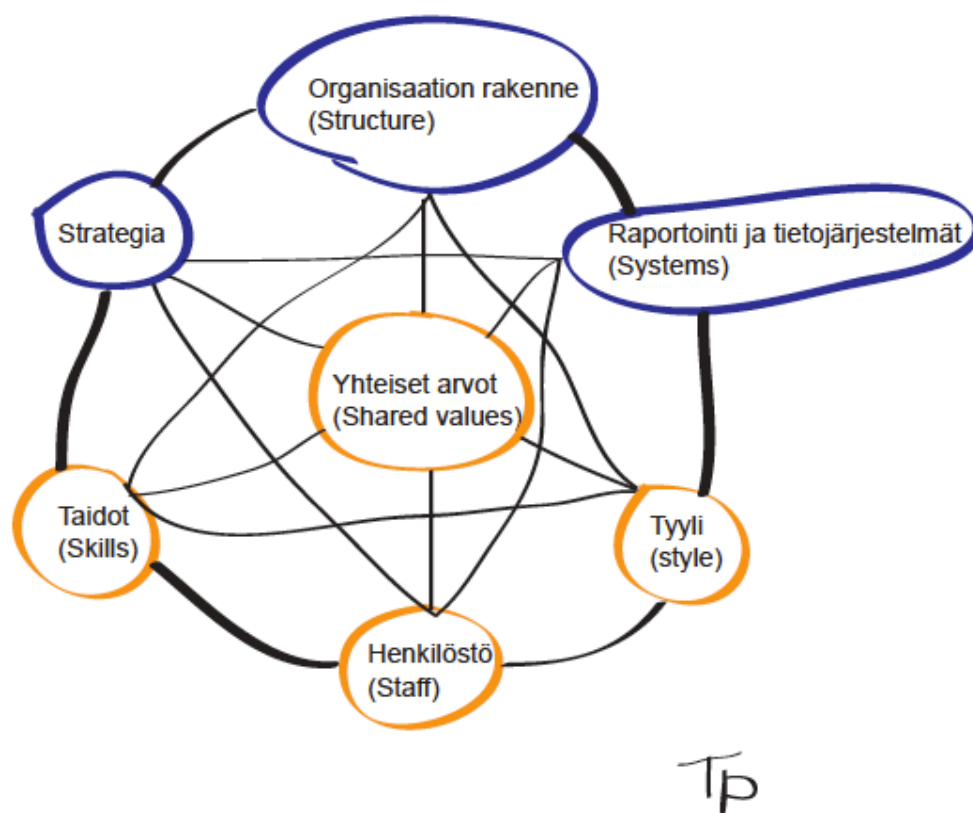
Kuvio 2. Porterin arvoketjumalli.

McKinsey's 7S

McKinsey's 7S on työkalu, jonka avulla avataan organisaation monimutkaisuutta. Malli antaa selkeyttä työtehtävien jaolle, kuka tekee mitäkin ja kenelle ilmoitetaan mistäkin. Työkalua voidaan käyttää useissa tilanteissa esimerkiksi sisäistä analyysiä tehdessä parantamaan yrityksen toimintaa ja tutkimaan mahdollisia tulevaisuuden näkymiä. Työkalun tavoitteena on saada kaikki organisaation osa-alueet toimimaan harmonisesti yhdessä. (Schoemaker 2016.)

7S-mallissa on seitsemän ulottuvuutta, jotka voidaan jakaa koviin ja pehmeisiin elementteihin (The Mindtools Content team 2017). Kuviossa 3 kovat elementit on kuvattu sinisellä ja pehmeät elementit oranssilla ympyröinnillä.

McKinsey's 7S



Kuvio 3. McKinsey's 7S -mallin mukaiset pehmeät ja kovat elementit.

Kovat elementit ovat helposti määriteltävissä mutta niiden toiminnan vaikutuksiin ei pystytä vaikuttamaan niin suoraan ja helposti kuin pehmeisiin elementteihin. Näitä ovat organisaation Strategia, jonka mukaan kasvatetaan kilpailukykyä, Organisaation rakenne, Raportointi sekä Tietojärjestelmät.

Pehmeät elementit ovat hankalampia määritellä, mutta yrityksen kasvaessa ne ovat yhtä tärkeässä, ellei tärkeämmässä roolissa, kuin kovat elementit. Pehmeisiin elementteihin kuuluvat Yhteiset arvot, jotka ovat yrityksen perusarvoja ja näkyvät työskulttuurissa esimerkiksi työetiikkana, Tyyli, jolla yrityksen johtajat johtavat organisaatiota Henkilöstö, eli työntekijät ja heidän valmiutensa sekä Taidot, joka pitää sisällään henkilökunnan todelliset taidot ja osaamisen. (Bryan 2008.)

Kun kaikkien ulottuvuuksien asiat on analysoitu, verrataan tuloksia markkinoiden nykyhetken kilpailuun. Analysoidun tiedon pohjalta arvioidaan myös, kuinka tärkeää olisi parantaa havaittua epäkohtaa. Lopputuloksena merkitään ja nähdään, minkä ulottuvuuden eteen pitää tehdä parannuksia, jotta kilpailuetua voidaan kasvattaa ja organisaatio voisi hyvin. (Schoemaker 2016.)

SWOT

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on strateginen työkalu, jonka nelikenttämenetelmällä saadaan tietoa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin vaikuttavista negatiivisista kuin positiivisistakin asioista. Analyysin kohteena voi olla lähes mitä ja mikä tahansa, kuten yrityksen toiminta kokonaisuudessaan, heidän valmistamansa tuotteen kilpailukyky tai vaikkapa kansainvälistymiseen liittyvät asiat. SWOT on yhteenvetoanalyysi, johon merkitään yrityksen sisäisen toiminnan analysoinnin tuloksia heikkouksina ja vahvuuksina ja toimintaympäristön analyysin tulokset ulkoisina mahdollisuuksina ja uhkina. (Vahvaselkä 2009, 115-116.) Työssä sovellettu SWOT-taulukko löytyy luvusta 5.1.

3.1.2 Ulkoisen ympäristön analyysi

Ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa merkittävästi yrityksen strategiseen päätöksentekoon. Yrityksen on pyrittävä vastaamaan kuluttajien odotuksiin samalla ollessa haavoittuvainen toimialalla tapahtuvista muutoksista ja erilaisten toimijoiden mahdollisuuksista toimia yrityksen vision mukaisesti, kuten esimerkiksi tavarantoimittajista. Kilpailustrategian avulla yritys pyrkii saavuttamaan vakiintuneen aseman toimialan sisäisessä kilpailussa. (Vahvaselkä 2009, 82.)

Yrityksen ulkoinen analyysi nimeää ja arvioi ulkoisten tekijöiden vaikutusta yrityksen menestysmahdollisuuksiin. Ulkoisen analyysin tekoon on

olemassa useita työkaluja, ja luotettavan näkymän saavuttamiseksi tulisi käyttää useampaa kuin yhtä työkalua. Ulkoista toimintaympäristöä voidaan tarkastella esimerkiksi PEST(EL)-analyysin ja Porterin kilpailuvoimatekijämallin avulla. (Strategy Train 2009c.) PEST(EL)-analyysi (Political, Economical, Social, Technological, Environmental & Legal) auttaa hahmottamaan suuria kokonaisuuksia ulkoisesta ympäristöstä. (Oxford College of Marketing 2016.) Porterin kilpailuvoimatekijämallin (Porter's five forces) avulla voidaan nähdä, miten toimialaan ja yrityksen kannattavuuteen kohdistuu viisi vaikuttavaa voimaa. (Vahvaselkä 2009, 82.)

Kaikki näistä analyyseistä tukevat toisiaan ja auttavat yhdessä löytämään tietoa syvemältä kuin vain pinnalta raapaistuna. SWOT-yhteenvetoanalyysityökalua voidaan myös käyttää edellä esiteltyjen työkalujen tukena.

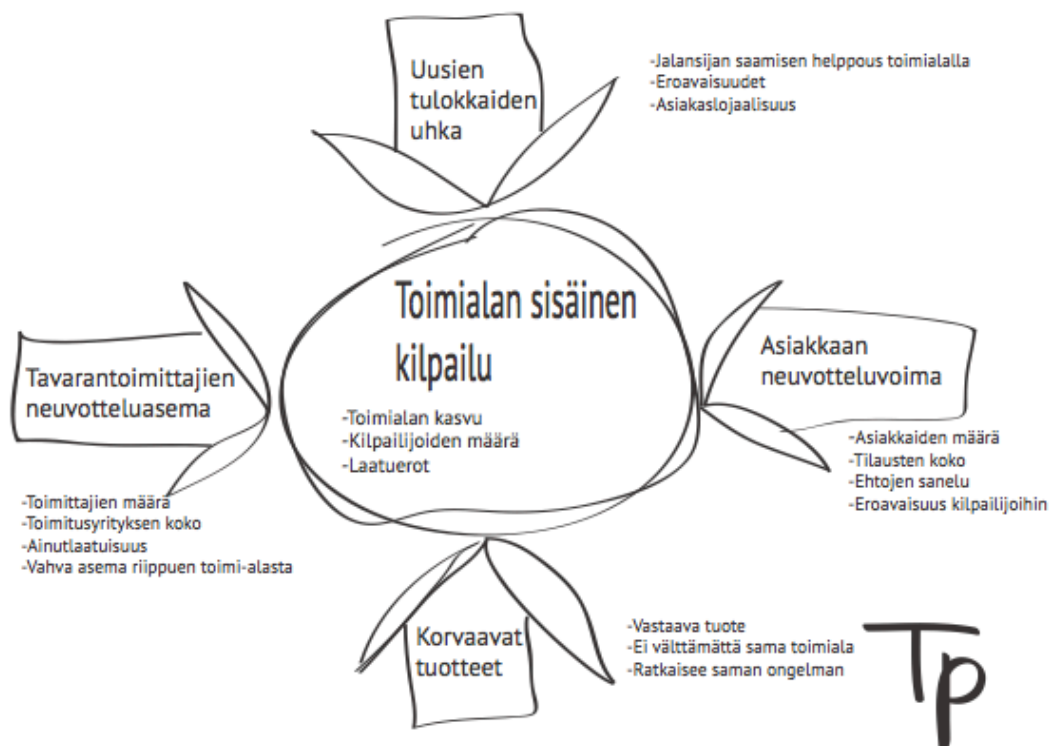
Porter's five forces

Porterin kilpailuvoimatekijämalli (Porter's five forces) on työkalu yrityksen strategisen kilpailukyvyn kasvattamiseksi. Ulkoinen toimintaympäristö muokkautuu jatkuvasti ja on läsnä yrityksen strategisissa päätöksissä. Kilpailustrategiansa avulla yritys pystyy saavuttamaan kannattavan ja pysyvän aseman toimialan sisäisessä kilpailussa. Tavoitteena on löytää yritykselle sellainen paikka toimialalta, jossa se voi parhaiten taistella kilpailuvoimia vastaan. (Vahvaselkä 2009, 81-82.)

Porterin kilpailuvoimatekijämallin mukaan yrityksen kannattavuuteen vaikuttaa viisi kilpailuvoimatekijää, joita ovat toimialan yritysten keskinäinen kilpailu, uusien tulokkaiden uhka, uusien ja korvaavien tuotteiden uhka, tavarantoimittajan neuvotteluasema sekä ostajien neuvotteluasema. Kilpailutekijöiden vahvuus määrää, millaista tuottoa yritys voi keskimäärin tuottaa, ja yrityksen menestyksen avain piileekin sen suhteellisessa asemassa toimialalla ja pysyvässä kilpailuedussa, joka perustuu asiakkaalle tuotettuun arvoon. Kilpailuetuna voi olla esimerkiksi

vastaavat edut kuin kilpailijalla, mutta alhaisempi hinta tai jokin ainutlaatuinen etu, jonka asiakas kokee saavansa tuotteesta. (Vahvaselkä 2009, 81-82.) Kuviossa 4 on esitetty kilpailuvoimatekijämallit, ja ne on avattu seuraavissa kappaleissa.

Porter's five forces



Kuvio 4. Porterin kilpailuvoimatekijämalli. Piirretty Myers (2013) pohjalta.

Porterin mallin ensimmäisenä voimana on uusien tulokkaiden uhka, mikä tarkoittaa uuden kilpailun tuloa markkinoille. Uuden kilpailijan markkinoille tuleminen tarkoittaa yleensä markkinoilla jo olevien yritysten liikevaihdon supistumista tai jopa heidän poistumistaan markkinoilta. (Harvard Business School 2014.)

Toisena voimana on asiakkaiden neuvotteluvoima, joka tarkoittaa asiakkaan valtaa markkinoilla. Asiakas etsii itselleen optimaalisinta vaihtoehtoa saadakseen rahoilleen vastinetta aina tilanteen ja omien prioriteettiensa mukaan. (Harvard Business School 2014.)

Kolmantena voimana pidetään korvaavia tuotteita, jotka ei välttämättä ole edes samalta toimialalta, mutta tarjoavat vastaavaa tuotetta. Korvaavat tuotteet liittyvät asiakkaan valtaan markkinoilla, jos hän voi korvata yrityksen tarjoaman tuotteen jollain vastaavalla muulla tuotteella. (Harvard Business School 2014.)

Neljäntenä voimana on tavarantoimittajien neuvotteluasema. Tavarantoimittajalla on tärkeä rooli yrityksen toiminnan sujuvuuden kannalta, mikäli vastaavia toimittajia ei ole saatavilla helposti ilman suuria vaihtokustannuksia, on toimittajalla suuri neuvotteluvoima. (Harvard Business School 2014.)

Viidentenä voimana pidetään toimialan elinkaarta. Toimiala elää ja kasvaa omaa tahtiaan, ja toimialaa tutkimalla huomataan sillä olevan nuoruus, kasvuvaihe sekä kypsyminen. Kypsymissivaiheessa markkinat alkavat supistua ja kysyntä laskea, jolloin asiakkaan ja uusien tulokkaiden neuvotteluvoima kasvavat. (Harvard Business School 2014.)

PESTEL-analyysi

PEST(EL)-makrotoimintaympäristöanalyysi on kattava toimintaympäristön kartoitustyökalu, jonka avulla selvitetään muun muassa kohdemaan väestömäärä, ostovoima, BKT, markkinoille pääsyn helppous, kilpailu kohdemarkkinoilla sekä tuotteiden hyväksyttävyyys. Lyhenne PEST muodostuu sanoista poliittinen (political), taloudellinen (economical), sosiokulttuurinen (sociocultural) ja teknologinen (technological). Kyseiset tekijät ovat yleensä yrityksen kontrollin ulkopuolella ja saattavat aiheuttaa uhkia yrityksen toiminnalle. Kun otetaan mukaan ekologiset (ecological) ja juridiset (legal) tekijät, analyysiä kutsutaan PESTEL-analyysiksi. (Oxford College of Marketing 2016.)

Kohdemaata voidaan analysoida PESTELin johtopäätösten pohjalta ja koota niistä SWOT-yhteenvetoanalyysi, johon selvitetty asiat merkitään joko uhkiksi tai mahdollisuuksiksi tuotteen näkökulmasta. (Vahvaselkä

2009, 67-68 & 112.) Tässä työssä sovellettu PESTEL-analyysi löytyy kohdemaata käsittelevästä luvusta 4.1.

3.2 Operaatiomuodon valinta

Operaatiomuodon valinta on tärkeä tekijä viennin kannattavuuden ja toimivuuden kannalta, ja se tulee valita tarkkaan tilanne- ja tuotekohtaisesti. Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Sisäiset tekijät liittyvät yritykseen ja tuotteeseen, kuten yrityksen kokoon, päämääriin, resursseihin, pitkän tähtäimen tavoitteisiin sekä tuotteen ainutlaatuisuuteen, hintaan sekä tuotteen immateriaalisiin oikeuksiin. Ulkoiset tekijät liittyvät esimerkiksi kohdemarkkinoiden kokoon, markkinapotentiaaliin, riskitasoon sekä markkinoille pääsyn helppouteen. (Vahvaselkä 2009, 71-72.)

Valinnan teko aloitetaan kartoittamalla, mitkä operaatiovaihtoehdot ovat yritykselle mahdollisia toteuttaa ja miten niiden avulla saadaan saavutettua kilpailuetua. SWOT-analyysin avulla pystytään havainnoimaan yrityksen tarpeita ja helpottamaan valinnan tekoa sekä vertailemaan operaatiomuotoja keskenään. Analyysin avulla yritys pystyy tarkastelemaan sisäisiä sekä ulkoisia uhkia, mahdollisuuksia, vahvuuksia sekä heikkouksia, jotka kohdistuvat operaatiomuotoihin. (Vahvaselkä 2009, 71-72.)

Kansainvälistymiseen on useita toimintavaihtoehtoja, ja ne voidaan jakaa kolmeen luokkaan: vientiin, sopimusperusteiseen yhteistyöhön, sekä suoriin ulkomaisiin investointeihin. Alkuvaiheessa perinteinen vienti on yleisin tapa harjoittaa liiketoimintaa ulkomailla. Tuote valmistetaan kotimaassa ja viedään kohdemarkkinoille suoraan itse (välitön vienti) tai paikallisten toimijoiden avulla (epäsuora tai suora vienti). (Vahvaselkä 2009, 71-72.) Rajatakseni operaatiomuotojen esittelyä, keskityn esittelemään kolmea työntekijän työalueeseen parhaiten soveltuvaa toimintamuotoa: epäsuoraa, suoraa ja välitöntä vientiä.

Epäsuora vienti

Epäsuorassa viennissä suomalainen yritys käyttää vientiketjussaan kotimaista välikättä, kuten vientiyritystä, agenttia, yksityishenkilöä tai useiden yritysten perustamaa vientirengasta. Yrityksen valitsema välikäsi hoitaa kaikki vientitoimet. Yrityksen rooli epäsuorassa viennissä on hyvin passiivinen eikä se osallistu vientiin kuin valmistamalla tuotteen.

(Vahvaselkä 2009, 72.)

Epäsuoran viennin hyötyinä ovat sen riskittömyys ja vaivattomuus.

Haittoina voidaan nähdä toiminnan kallis hinta, sillä jokainen välikäsi ottaa oman palkkionsa, mikä nostaa tuotteen lopullista hintaa, sekä riippuvuus valitusta välikädestä ja vähäiset kontaktit kohdemaahan ja sen markkinoihin. Epäsuoraa vientiä on syytä harkita, jos yritys hyötyy välittäjän resursseista ja kokemuksesta eikä omat vientiedellytykset ole riittävät (Vahvaselkä 2009, 73-74).

Suora vienti

Suora vienti vaatii yritykseltä enemmän resursseja kuin epäsuora vienti, mutta luotettavien kauppakumppanien avulla kyseinen tapa toimii hyvin pienille ja keskisuurille yrityksille (Vahvaselkä 2009, 73-74). Suorassa viennissä yritys hoitaa vientitoiminnan toimenpiteet itse ja on suoraan yhteydessä kohdemaassa toimivaan välikäteen, kuten maahantuojaan, tuontiagenttiin tai jälleenmyyjään. On oleellista hallita markkinoinnin ja vientitoiminnan käytännön vaatimukset, tuntee kohdemaan markkinat sekä valita välikäsi huolellisesti. Suora vienti vaatii yritykseltä omaa ammattitaitoista henkilöstöä, vientiorganisaatiota sekä riskinottoa. Etuihin voidaan lukea vientiketjun hallittavuus, jakelukustannusten pieneneminen sekä suurempi yhteys lopullisiin asiakkaihin. (Vahvaselkä 2009, 74; Tulli 2017a.)

Välitön vienti

Välitön vienti on edellä esitetyistä vaihtoehtoista kaikista raskain yritykselle vaatien eniten resursseja. Välittömässä viennissä yritys myy tuotteensa suoraan kuluttajalle ilman välikäsiä. Edellytyksenä on, että yrityksen edustajat matkustavat kohteeseen kartuttaen tietoa ja näkemystä markkinoista ja asiakkaista ja hoitavat markkinoinnin asiakaslähtöisesti itse. Haittoina välittömässä viennissä ovat korkeat vientikustannukset ja paikallisen edustajan puuttuminen. Etuna on, että yrityksellä on kontrolli koko tuotantoketjun ajan tuotteen valmistuksesta lopulliselle kuluttajalle asti. (Vahvaselkä 2009, 74.)

3.3 Kansainvälistymiseen liittyvät riskit ja niiden hallinta

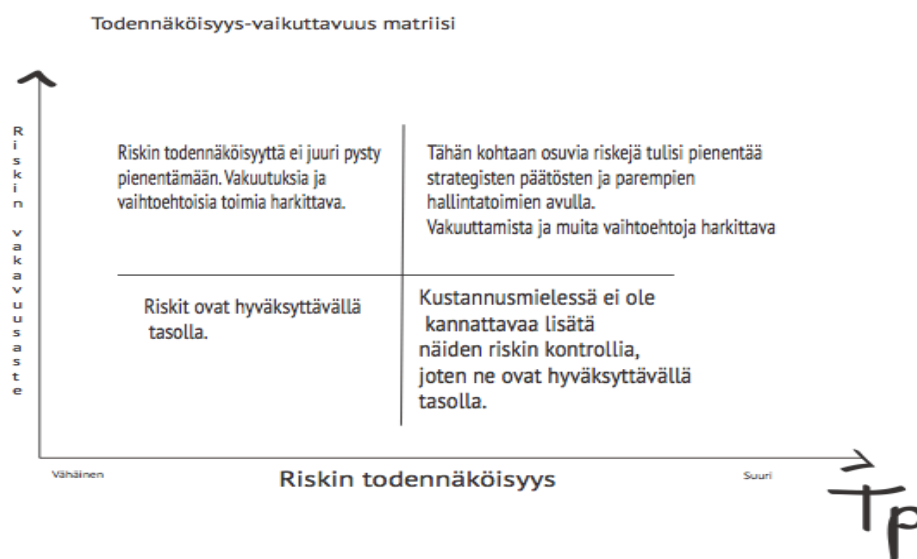
Kaikessa yksinkertaisuudessaan kansainvälinen kaupankäynti ei kauheasti eroa kotimaan vastaavasta toiminnasta: yritys valmistaa ja myy tuotetta ja asiakas ostaa sen. Valtiollisen rajan ylitys kuitenkin monimutkaistaa yhtälöä saman tien. Riskejä ilmenee heti, kun kauppakumppaneiden kesken ei ole yhteistä kieltä ja kaupankäynnin kulttuuri on myös omanlaisensa joka maassa, joten tutut kotimaassa hyviksi todetut niksit eivät välttämättä toimi ulkomailla toivottuun tapaan. (Clark & Marois 1996, 33-34.)

Riskejä ilmenee useista eri tekijöistä, kuten esimerkiksi vastuukysymyksistä, vakuutuksista, kuljetuksista, sopimuksista sekä valuutoista, ja riskit voidaankin lajitella eri luokkiin kuten maariskeihin, tuotekohtaisiin ja logistisiin riskeihin sekä kaupallisiin riskeihin (Suominen 2003, 15-18). Riskeiltä ei voi välttyä, mutta niiltä voi kuitenkin suojautua ja niihin onkin hyvä varautua, ettei riskin toteutuminen pääse liiaksi vaikuttamaan liiketoimintaan. Perusvarmalla tekemisellä on vaikea saavuttaa liiketoiminnallisia uudistuksia, vaan uudistuakseen yrityksen on otettava hallittuja riskejä. Riskienhallinnan piiriin kuuluu määriteltyjen riskien tarkastelu useista näkökulmista, kuten riskin toteutumisen

todennäköisyyden ja toteutumiseen vaikuttavien tekijöiden kannalta. On syytä tarkastella myös, kuinka merkittäviä ovat riskin vaikutukset toteutuessaan yritykselle nyt ja tulevaisuudessa, mihin aihealueeseen riski vaikuttaa (esim. taloudellisesti, asiakkaisiin, henkilöstöön, kilpailuasemaan tai brändiin liittyen) sekä millä ennakkotoimenpiteillä riskejä voidaan ennakoita, suunnitella ja eliminoida tai ainakin pehmentää. (Sjöholm 2010, 192-193.)

Riskien tunnistamisen jälkeen päästään arvioimaan niiden laajuutta ja seurausvaikutuksia. Käytännössä se tarkoittaa, että riskejä tarkastellaan riskilajeittain ja kunkin riskin todennäköisyyttä ja seurausvaikutuksia arvioidaan suhteellisen karkealla asteikolla. (Suominen 2003, 43.)

Riskejä voidaan ennakoita ja tarkastella todennäköisyys-vaikuttavuusmatriisin (kuvio 5) avulla, jossa määritellyt riskit asetellaan nelilokeroiseen matriisiin. Riskin vaikuttavuutta tarkkaillaan horisontaalisesti ja todennäköisyyttä vertikaalisesti. Määritellyt riskit asetellaan matriisiin ja arvioidaan, mihin kohtaan riski asettuu ja sen pohjalta voidaan lähteä analysoimaan ja eliminoimaan todennäköisimpiä ja toiminnan kannalta vaikuttavimpia riskejä. (Sjöholm 2010, 192-193.)



Kuvio 5. Todennäköisyysmatriisi.

3.3.1 Riskityypit

Riskityyppejä on monenlaisia ja perinteisesti niitä voidaan jakaa kategorioihin riskin toteutumisen mahdollisten seurausten perusteella (Suominen 2003, 12). Rajatakseni aihetta, menen työssäni syvemmälle tarkastelemaan maariskejä, kaupallisia riskejä sekä vahinkoriskejä.

Maariskit

Maariskeillä tarkoitetaan kohdemaihin liittyviä epävarmuustekijöitä, joilla on merkitystä yrityksen investointipäätöksille. Maariskit käsitteenä yhdistetään usein poliittisiin riskeihin. Käsitteillä on kuitenkin pieni ero: Poliittisille riskeille on luonteenomaista, ettei niihin pysty toimillaan vaikuttamaan, olit sitten myyjä tai ostaja. Poliittisia riskejä ovat muun muassa kohdemaan hallituksen tekemät lakimuutokset, tullit, verolait sekä valuuttoihin liittyvät säädökset, jotka voivat realisoitua täysin laillisten toimien myötä. Maariskeihin liitetään usein taloudellinen ulottuvuus yritysten arvioidessa maan luottokelpoisuutta seuraamalla maan inflaatiokehitystä, hintoja, valuuttakurssien muutoksia sekä korkotason äkillisiä muutoksia. Luonnonoloista aiheutuvat uhkat kuten ympäristökatastrofit luokitellaan myös maariskeihin. (Pirnes ja Kukkola 2002, 97-99.)

Hyvä lähtökohta maariskien taloudellista osaa analysoidessa on tarkastella kohdemaan kansantalouden kasvupotentiaalia, talouspolitiikkaa, maan riippuvuutta ulkomaankaupasta sekä maan ulkoista rahoitusasemaa. Kansantalouden kasvupotentiaalia voidaan analysoida bruttokansantuotteen kasvuprosentin, asukasta kohden lasketun BKT:n, maan säästämisasteen ja investointien sekä viennin ja tuonnin osuuden BKT:stä avulla. Maan riippuvuutta ulkomaankaupasta analysoidaan tutkimalla maan vientisektorin kokoa ja monipuolisuutta, tuontiriippuvuutta sekä rahoitusmahdollisuuksia. (Pirnes ja Kukkola 2002, 99-100.)

Poliittisten riskien hallintaan ei ole yhtä ainoaa ja oikeaa keinoa, vaan se pitää miettiä tapauskohtaisesti yrityksen intressit mielessä pitäen. Tehokkain tyyli tietenkin on olla käymättä kauppaa riskialueilla olevien maiden kanssa (Clark ja Marois 1996, 226). Eräs tapa hallita poliittisia riskejä on riskin sisällyttäminen suoraan liiketoimintastrategiaan (Chand 2016). Muita poliittisten riskien hallintakeinoja ovat esimerkiksi paikallisen pääoman hyödyntäminen rahoittamalla paikallisia yrityksiä ammattiliittojen ja hallituksen kautta, kehitysavun tarjoaminen, joka on tärkeää toimiessa köyhemmissä kehitysmaissa. Kehitysapu tarkoittaa esimerkiksi paikallisen terveydenhuollon ja koulutuksen rahoittamista. Poliittisten riskien varalle voidaan myös ottaa vakuutuksia suojaamaan esimerkiksi kohdemaan valuutan vaihdettavuuden rajoituksilta. (Chand 2016.)

Kaupalliset riskit

Kaupalliset riskit liittyvät pitkälti liikekumppaneiden väliseen suhteeseen. Kaupallisiin riskeihin kuuluu liikekumppanin maksuhaluttomuus tai -kyvyttömyys, uusien markkinoiden kysynnän epävarmuustekijät sekä sopimusriskit. (Pirnes ja Kukkola 2002, 100-101.)

Yritystoiminnalle on olennaista, että solmitaan erinäisiä sopimuksia. Sopimus on kahden tai useamman henkilön välillä tehty lainvoimainen sitoumus, eikä kansainvälistä kauppaa voi harjoittaa kestävästi ilman asianmukaisia sopimuksia. Sopimuksen tekoon kuten sopimuksen aihepiiriin, liittyy paljon haitallisia ellei jopa liiketoimintaa lamauttavia riskitekijöitä. Sopimuksen teossa tulee olla erityisen tarkka, sillä kansainvälisille sopimuksille ei ole selkeää ja yhtenäistä lakia vaan se on keskenään kahdenvälisesti sovittavissa tilannekohtaisesti. Keskeisiä sopimusriskejä ilmenee, kun sopimus jätetään täyttämättä tai sitä ei täytetä sovitus- aikataulua noudattaen. Sopimuksen täyttämistäkin saattaa koitua yllättäviä kuluja. Riskejä voi ilmetä jo neuvotteluvaiheessa, jos toinen osapuoli ei ole täysin perillä sopimusehdoista ja siitä, mistä sovitaan ja miksi. (Suominen 2003, 72-73.)

Ulkomaalaiseen asiakkaaseen liittyy aina riskejä. Asiakasriskejä hallitaan yleensä maksuehtojen ja erilaisten rahoitusjärjestelmien avulla. Riskeihin voidaan varautua tutustumalla tarkasti ulkomaisen liikekumppanin taustoihin ja luottotietoihin. On tärkeää olla perillä sopimusteknisistä asioista, kuten toimitus- ja maksuehdoista sekä valuutan merkityksestä. Maksuajat on pyrittävä pitämään lyhyenä, sillä pitkät maksuajat kasvattavat luottoriskiä. Sopimuksessa on myös hyvä olla esillä seuraamukset maksun viivästymisestä, kuten viivästyskorko. On myös olennaista, että itse noudattaa sopimusehtoja sääntillisesti välttyäkseen ikäviltä tilanteilta. Asiakas voi pienistäkin rikkeistä vaatia etuuksia itselleen. Jotta riskeiltä vältyttäisiin, on laskutuksessa käytettävä ehdotonta huolellisuutta. Asiakkaaseen liittyviin riskeihin on käytännössä hyvä turvautua luottoriskitakuuseen, jota esimerkiksi Finnvera tarjoaa. (Pirnes ja Kukkola 2002, 101-103.)

Kaupallisiin riskeihin liittyy myös valuuttariski, kun kohdemaassa on käytössä eri valuutta kuin kotimaassa. Yritys, jolla on valuuttamääräisiä saatavia tai velkoja, altistuu valuuttakurssiriskille. Valuuttakurssien muutosta on lähes mahdoton hallita ja ennustaa, joten siihen on varauduttava erinäisin keinoin, kuten valuuttaposition avulla. Valuuttapositionilla tarkoitetaan laskelmaa valuuttavirtojen liikkeistä määritetyllä ajan jaksolla yrityksen kirjanpidossa. (Pirnes ja Kukkola 2002, 101-103.)

Riskin siirtäminen rahoituslaitokselle onnistuu remburssin avulla, ja se on yksi tehokkaimmista keinoista suojautua maksuihin liittyviltä riskeiltä. Remburssi (Letter of Credit) on maksutavoista turvallisin, sillä se turvaa sekä ostajan että viejän osoittaen erityisesti ostajan maksukyvykkyyttä. Se on kirjallinen sitoumus maksaa kauppahinta viejälle sovitussa aikamäärässä. (Clark & Marois 1996, 226.) Viejä toimittaa proforma-laskun ostajalle, kun kauppa on tehty. Proforma-laskulla ostaja avaa remburssin omassa pankissaan. Avauskirje tulee ostajan pankilta viejän pankkiin tarkistettavaksi. Kun remburssi on hyväksytty, viejä toimittaa tavaran sovitusti sekä asiakirjat oman pankkinsa välityksellä ostajan

pankkiin hyväksyttäväksi. Tämän jälkeen ostaja suorittaa maksun remburssiehtojen mukaisesti. (Selin 2004, 147-149.)

Toisaalta se on tehokas keino viejälle ainoastaan silloin, kun hän itse pystyy kirjaimellisesti täyttämään remburssiehdot. Remburssiehtojen kanssa kannattaa olla tarkkana, sillä kaikki muutokset vievät aikaa ja aiheuttavat ylimääräisiä kuluja. Viejän on kannattavaa tarkistaa ehdoista ainakin voimassaoloaika, laivauspäivä, asiakirjat ja osatoimitukset. Yleisimmät remburssin asiakirjat ovat kauppalasku, alkuperäistodistukset, kuljetusasiakirjat ja vakuutusasiakirjat. (Selin 2004, 147-149.)

Vahinkoriskit

Yrityksellä on ulkoisista tekijöistä aiheutuvia vahinkoriskejä joita ei voi ennakoida, mutta niiden tuottamia vahinkoja pystytään miettimään tarkasti niiden hallitsemiseksi. Suojaustoimenpiteenä pidetään yleisesti ottaen vakuutuksia, mutta muitakin suojautumiskeinoja on syytä miettiä. Vahinkoriskeihin voidaan lukea tuotteeseen ja sen kuljetukseen liittyvien riskien lisäksi omaisuusriski, jossa riskin kohteena oleva yrityksen omaisuus tuhoutuu tai vaurioituu. Tavallisimpia uhkatekijöitä ovat murto, vesivahinko, ilkivalta, rikkoutuminen, tulipalo sekä luonnonvoimat. (Vahvaselkä 2009, 306.)

Ulkomaan kauppaa tehdessä on aina vaarana kuljetusriski, joka kohdistuu poikkeuksetta yrityksen kuljettamaan tuotteeseen. Kuljetusriskit voidaan määritellä kohtuullisen tarkasti ja niiltä voidaan suojautua. Kuljetusriskinä pidetään mahdollisuuksia, ettei tavara saavu perille ehjänä, osa kuormasta puuttuu tai se ei saavu perille sovittuun aikaan oikeaan paikkaan. Kuljetusriski kattaa yritykseen saapuvan, ja sieltä lähtevän informaatio- ja materiaalivirran. Riski voi toteutua missä vaiheessa kuljetusketjua tahansa ja riskin todennäköisyys vaihtelee suuresti tuotteiden ja kuljetusreittien ja välineiden välillä. (Suominen 2003, 17.)

Yrityksen on oltava tietoinen käyttämistään toimitusehtolausekkeista, koska muuten kuljetusriskin toteutuminen aiheuttaa väistämättä ongelmia. Incoterms 2010 -toimituslausekkeella ostaja ja myyjä sopivat riskin siirtymisestä jo kaupantekovaiheessa. Kuljetuksen aikana tavarat vakuutetaan ICC-ehtojen mukaisella tavaravakuutuksella, joita on olemassa kolmen laajuisia. Niitä ovat täysvakuutus, perusvakuutus sekä laajennettu perusvakuutus. (Vahvaselkä 2009, 306.) Toimituslausekkeitä käsitellään yksityiskohtaisemmin luvussa 3.3.2.

Yksinkertainen "Mitä, missä ja milloin?" -tyylinen kysymyssarja on tehokas tunnistuskeino kuljetuksiin liittyviä riskejä analysoidessa. Analyysiä tehdessä on hyvä eritellä yrityksen kuljetukset erilleen toisistaan, esimerkiksi vientikuljetuksiin, tuontikuljetuksiin, kotimaan kuljetuksiin, alihankintakuljetukset ja niin edespäin. Sen jälkeen analyysiä jatketaan tutkimalla kuljetusvälinettä, jotka voidaan jakaa esimerkiksi maantiekuljetuksiin, merikuljetuksiin ja muihin kuljetuksiin yrityksen käyttämien välineiden mukaisesti. (Suominen 2003, 42-43.)

Kun kyseiset asiat on määritelty, voidaan miettiä, mitä sellaista voisi sattua, että kuljetusriski toteutuisi. Toteutumisen todennäköisyys riippuu paljon kuljetettavan tuotteen luonteesta ja ominaisuuksista. Osa tuotteista on huomattavasti toisia alttiimpia kuljetusriskille, kuten esimerkiksi kalliit ja herkät teknologiset laitteet verrattuna juomatuotteiden kuljetukseen. Vastuuvelvollisuuden kannalta on tärkeää eritellä, missä vaiheessa kuljetusketjua riski on toteutunut. (Suominen 2003, 42-43.)

3.3.2 Toimituslausekkeet

Toimituslauseke on kauppasopimuksen osa, jolla määrätään myyjän ja ostajan velvollisuudet tavaraa toimittaessa. Valitulla toimituslausekkeella määritetään kuljetuksen ehdot, kuten vienti- ja tuontikaupan kustannusten ja vahingonvaaran jakautuminen osapuolten välillä kuljetuksen aikana. Lausekkeet määrittävät osapuolten toimintavastuun, kustannusvastuun

sekä tavaravastuun. Toimituslausekkeet ovat kansainvälisiä kauppatapoja, joiden sisältö on tunnettava. (International Chamber of Commerce (ICC) 2010.)

Vuonna 1936 kansainvälistä kauppaa varten julkaistiin ensimmäistä kertaa toimituslausekekokoelma kansainvälisen kauppakamarin toimesta, joka sai nimekseen INCOTERMS. Kaupankäynnin ja kuljetustekniikan kehittymisen vuoksi toimituslausekkeitä on vuosien saatossa jouduttu uusimaan. Näin on syntynyt Incoterms 1953, 1980, 1990, 2000 ja 2010. (Pehkonen 2000, 91.)

Incoterms-sääntöjä on yleisesti käytetty kansainväliseen kaupankäyntiin tavaran ylittäessä valtiollisen rajan. Viimeisimmässä Incoterms 2010 -toimituslausekekokoelmassa on 11 toimituslausekettä, jotka on lajiteltu kahteen luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat seitsemän Incoterms 2010 -sääntöä, joita voidaan käyttää valitusta kuljetusmuodosta riippumatta, eikä niiden kannalta ole merkittävää käytetäänkö kuljetuksen aikana yhtä tai useampaa kuljetusmuotoa. Tähän luokkaan kuuluvat EXW (Ex Works), FCA (Free Carrier), CPT (Carriage Paid To), CIP (Carriage and Insurance Paid to), DAT (Delivered At Terminal), DAP (Delivery At Place) ja DDP (Delivered Duty Paid). Niitä voidaan käyttää myös silloin, kun meriliikennettä ei ole lainkaan. On tärkeää huomioida, että näitä sääntöjä voidaan käyttää myös tapauksissa, joissa alusta käytetään kuljetukseen vain osittain. Toisen luokan säännöt koskevat meri- ja sisävesiliikenteen sääntöjä. FAS (Free Alongside the Ship), FOB (Free On Board), CFR (Cost and Freight) ja CIF (Cost Insurance and Freight) kuuluvat tähän luokkaan. (International Chamber of Commerce (ICC) 2010.)

3.3.3 Vientidokumentit

Suomen EU-jäsenyyden myötä sisäkaupan tullimuodollisuudet on poistettu, mutta yhteisöalueen ulkopuolelle viettäessä ovat vientitullausmuodot edelleen käytössä. Vientikaupassa tarvitaan erinäisiä asiakirjoja mm. viranomaisten valvontaa, tullausta, rahoitusta, vakuutuksia ja maksuliikennettä varten. Tietoa tarvitaan paljon, jotta valvontaa voidaan tehdä tehokkaasti, kun jokaisella maalla on omat vienti- ja tuontirajoituksensa. (Tulli 2017c.)

Useimpien maiden tulliviranomaiset, Sveitsi mukaan lukien, vaativat vientikauppalaskun liitettynä tavaroiden mukaan. Maan tulliviranomaiset tarvitsevat kauppalaskun luokitellakseen tavarat ja pitääkseen huolen, että vientitoiminnasta aiheutuvat maksut maksetaan asianmukaisesti.

Viranomaiset pitävät myös huolen, ettei tuontiin ja vientiin määriteltyjä rajoituksia laiminlyödä. Tulliviranomaisten lisäksi kauppalasku antaa informaatiota ostajalle, pankeille ja rahdinkuljettajalle. (Tulli 2017c.)

Laskussa mainittavia tietoja ovat muun muassa laskun ja tilauksen päiväys ja numero, ulkomaankaupan viitenumero, ostajan sekä myyjän yhteystiedot, pakkauksia ja tavaroita koskevat tiedot, kuten tavaramäärä ja sisältö sekä hinta sovituissa valuutassa, netto- ja bruttopaino, tuotteen kuvaus ja tullinimike. Laskusta pitää tulla esille myös tuotteen erä ja numero, toimitus- ja maksuehdot sekä tiedot määrämaasta ja alkuperämaasta. (Selin 2004, 218.) Kauppalaskun pohjalta saadaan paljon informaatiota muita asiakirjoja varten.

Alkuperäistodistuksina Sveitsin ja EU:n välillä käytetään EUR1 tai EUR-MED tavaratodistuksia ja ne ovat etuuskohteluun oikeuttavia asiakirjoja. Kyseisiä alkuperäistodistuksia käytetään suurien, pääsääntöisesti yli 6000 euron arvoisissa lähetyksissä. Sitä pienemmissä toimituksissa tuotteen alkuperä voidaan todistaa käyttämällä viejän ilmoitusta kauppalaskussa. (FinPro 2013.)

Joitain tuotteita varten tarvitaan erityisasiakirjoja, sillä joillekin tuotteille, kuten alkoholille, on määrätty tuontirajoituksia ja vientimääräyksiä. Vientiä

suunnitellessa, pitää selvittää vientituotteeseen kohdistuvat mahdolliset määräykset ja vaatimukset. (Selin 2004, 218.) Kaikista EU:n verotusalueen ulkopuolelle viedyistä tuotteista on tehtävä vienti ilmoitus ja toimitettava se tullille. Viejä on vastuussa viennin ilmoittamisesta ja sen sisällöstä. Ilmoitus voidaan tehdä sähköisesti tai kirjallisesti viejän tai ulkopuolisen tekijän toimesta. (Tulli 2017b; Tulli 2017d.)

3.4 Strateginen markkinointi

Strateginen markkinointisuunnitelma pohjautuu strategiaan päätöksiin, kuten yrityksen visioon, arvoihin ja tahtotilaan. Sen avulla selvitetään pitkän aikavälin tavoitteet ja painopistealueet. Pääasiallisena tavoitteena on kilpailuedun luominen: jotta kilpailussa olisi mahdollista menestyä, on tärkeää suunnitella markkinointi strategisesti. (Vahvaselkä 2009, 88-90.)

Strateginen markkinointi pitää sisällään ne asiat, joita yritysjohto tarvitsee rakentaakseen yritykselle perustan menestyäkseen kilpailussa pitkällä aikavälillä. Keskeisiä asioita strategisessa markkinoinnissa ovat asiakassuhteen, toimittajasuhteen, tuotekehityksen sekä verkostosuhteiden johtaminen. Asiakassuhteen johtamisessa tunnistetaan potentiaalinen asiakasryhmä ja tutustutaan nykyisiin asiakkaisiin. Tavoitteena on kohdistaa markkinointi oikealle kohdeyleisölle, markkinatiedon hankinnan ja analysoinnin päätöksenteon pohjalta, sekä asemoinnin avulla rakentaen tiettyjä mielikuvia haluttuun suuntaan. Toimittajasuhteiden johtaminen pitää sisällään yrityksen käyttämien alihankkijoiden luotettavuuden. Toiminnallista riskiä vähennetään esimerkiksi tarkalla pakkaustoimittajan valinnalla. Tuotekehityksen johto keskittyy kehittämään tuotetta markkinoita vastaavaksi. Verkostosuhteiden johtaminen on erittäin merkityksellistä liiketoiminnalle, ja se pitää sisällään verkostosuhteiden tunnistamisen ja kehittämisen haluttuun suuntaan. Eräs keino verkostosuhteen kehityksestä on strateginen kumppanuus. (Vahvaselkä 2009, 88-90.)

Kumppanuus

Kumppanuutta on monenlaista: operatiivista, taktista ja strategista ja yksinkertaisimmillaankin se on monimuotoista. Mitä lähempänä osto- ja myyntitapahtumaa kumppanuus on, sitä operatiivisemmasta kumppanuudesta on kyse. Se perustuu yhdessä sovittavaan intressiin, mutta lähtee liikkeelle kummankin osapuolen omista tavoitteista, johon kumppanuus ja yhteistyö sopii. Molemmilta pitää löytyä tahtoa ja sitoutumista yhdessä toimimiseen. (Ståhle & Laento 2000, 81-82.) Suomalaisen pienpanimon kannalta arvokkainta olisi operatiivinen kumppanuus, jolloin paikallisen yrittäjän kontakteja, verkostoa ja markkinoiden tietotaitoa päästäisi hyödyntämään.

4 KOHDEMAANA SVEITSI

Opinnäytetyöni kohdemaaksi olen valinnut Alppien sydämessä sijaitsevan Sveitsin. Arvioin Sveitsiä potentiaalisena vientikohteena suomalaisen pienpanimon tuotteelle PESTEL-analyysin ja SWOT-analyysin avulla, joiden tuloksena nähdään maan viehättävyys vientikohteena suomalaiselle juomatuotteelle. Vientikohteen viehättävyyteen vaikuttavat maan potentiaalinen markkina-arvo, asiakasryhmä sekä vientiyrityksen visio ja kiinnostuneisuus maata kohden. Kohdemaan valintaan työssäni on vaikuttanut henkilökohtaiset kontaktit ja mielenkiinto kyseistä markkina-aluetta kohtaan maassa vietetyn vapaa-ajan ja työharjoittelun innoittamana.



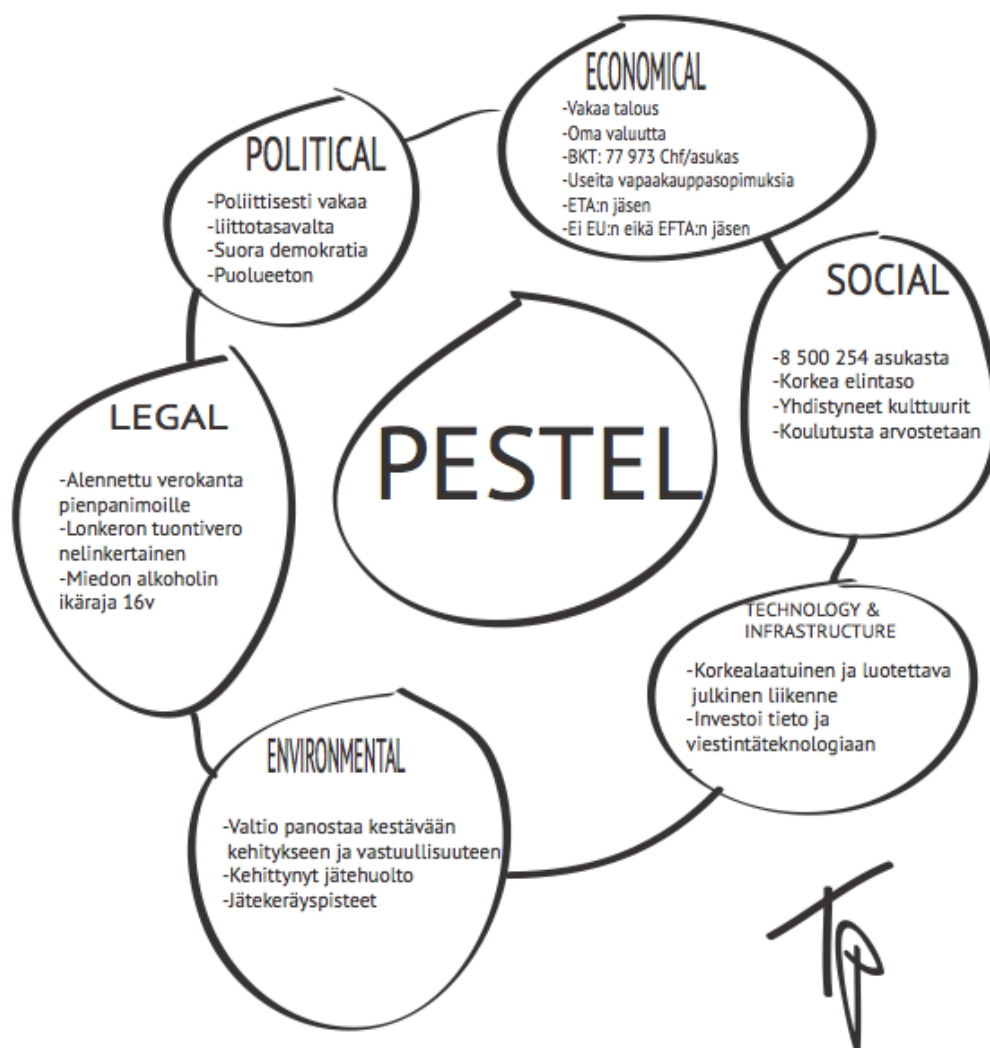
Kuva 1. Aletsch Gletcher 2016. Kuva: Tatu Toivanen.

Sveitsi on yksi maailman kehittyneimmistä valtioista, jossa elintaso on korkea ja ihmisillä on ostovoimaa. Se on pieni keskellä läntistä Eurooppaa sijaitseva maa, jonka pääkaupunki on Bern, vaikkakin Zürich on maan taloudellinen ja kaupallinen keskus. Sijaintinsa puolesta maa on saksan, ranskan ja italian kielten ja kulttuurien risteyksessä, ja onkin omalla

tavallaan ollut monikulttuurinen jo aikojen alusta asti. Sveitsi koostuu 26 osavaltiosta, joita kutsutaan kantooneiksi, joille on ominaista poliittinen valta päättää kantoonia koskevista asioista. (Haario 2017)

4.1 PESTEL-analyysi

Tein PESTEL-analyysin Sveitsistä, jonka pohjalta voidaan arvioida maan houkuttelevuutta vientimaaksi valitulle tuotteelle. Maa-analyysin pohjalta tehdyn kuvion 6 asiat on avattu yksityiskohtaisemmin luvusta 4.2 eteenpäin.



Kuvio 6. PESTEL-analyysi.

4.2 Poliitikka

Sveitsin ainutlaatuinen poliittinen järjestelmä on yksi maailman vakaimmista demokraattisista järjestelmistä, jossa kansalaiset pääsevät suurelta osin vaikuttamaan tehtyihin päätöksiin. Maan suora demokratia ei ole kehittynyt kuitenkaan harmonisesti, vaikka se onkin pitkään ollut toiminnassa nykyistä vastaavalla tavalla. Sveitsin käyttämät demokratian välineet, kuten usein järjestettävät kansanäänestykset on saavutettu pitkän poliittisen taistelun tuloksena. Poliittiseen historiaan liittyy niin väkivaltaa ja mellakoita kuin lyhyt sisällissota 1800-luvulla. (Democracy building 2004.)

Sveitsi on liittotasavalta, jonka ylin täytäntöönpanovalta on liittohallituksella, joka yhdessä parlamentin kanssa päättää maan asioista. Hallituksen puheenjohtaja, joka samalla toimii liittovaltion presidenttinä valitaan parlamentissa joka vuosi seitsemän ministerin joukosta. Liittokokous valitsee ministerit neljän vuoden välein lippuäänestyksellä puolueiden ehdokkaiden joukosta. Vuoden 2017 liittopresidentti on Doris Leuthard, joka toimii maan ympäristö-, liikenne-, energia-, ja viestintäministerinä. Parlamentti, eli liittokokous muodostuu kahdesta kamarista, joiden edustajat valitaan kansanäänestyksellä. Nämä kamarit ovat 200 edustajan kansallisneuvosto ja pieni kamari, joka koostuu 20 kantonin kahdesta edustajasta ja kuuden ”puolikantonin” yhdestä edustajasta. Molemmat kamarit muodostavat 246 jäsenen parlamentin. Parlamentin tehtävä on päättää lainsäädännöstä, jonka piiriin kuuluu liittovaltion perustuslain mukaan maan ulkosuhteet, armeija, tullitariffit, arvonlisäveron säätely, valuutta, rautatiet ja liittovaltion lainsäädäntö. (Haario 2017, 42.)

Maan 26 kantonista suurin osa jakautuu kantonien ja kuntien välisiin hallintoalueisiin. Kantonien vastuulla on esimerkiksi toisen ja kolmannen asteen koulutus, poliisi, terveydenhoito, pakolaishuolto, asumistuet, lastensuojelu, erilaiset toimiluvat ja elinkeinoelämän seuranta. Kunnallisella tasolla päätetään esimerkiksi perusopetuksesta,

jätehuollosta, teiden ylläpidosta, pelastustoiminnasta ja väestökirjanpidosta. (Haario 2017, 42.)

Sveitsin suoran demokratian ainutlaatuisia piirteitä kuvaa muun muassa se, että tavallisilla kansalaisilla on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja perustuslain muutoksiin, mikäli he löytävät mille tahansa asialle joukon kannattajia, joita tulee olla riittävästi äänestäjien joukosta. (Haario 2017, 48.)

Kansanäänestyksillä on merkittävä vaikutus parlamenttiin, hallintoon, talouteen ja koko yhteiskuntaan. Valtakunnalliset vaalit järjestetään joka neljäs vuosi seuraavan äänestyksen ollessa vuonna 2019. (Democracy building 2004.)

Keskeisestä sijainnistaan huolimatta Sveitsi on pystynyt pitämään puolueettomuutensa jo vuosisatojen ajan, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että maa on jättäytynyt EU:n, ETA:n ja Naton ulkopuolelle.

Kauppasuhteitaan helpottaakseen se on kuitenkin yksi Euroopan vapaakauppasopimuksen (EFTA) perustajajäsen sekä osa Schengen- aluetta. (Bartczak & Fayos 2017.) Sveitsi on myös maailman kauppajärjestön (WTO) sekä YK:n jäsen. Verosopimukset Sveitsi on allekirjoittanut hiljattain monien maiden kanssa, kuten Saksan ja Ison-Britannian kanssa. Tiukan puolueettomuuden, poliittisen vakauden ja taloudellisen vahvuuden yhdistelmä on jo pitkään antanut Sveitsille erityisen aseman maailmalla: maa toimii ja vaikuttaa useissa kansainvälisissä järjestöissä. (Haario 2017, 9.)

4.3 Talous

Sveitsi on yksi maailman vauraimmista valtioista, jonka talous perustuu koulutettuun ja erikoistuneeseen työvoimaan. Maan talouden ja hallituksen ollessa vakaimpia maailmassa, ja se yhdistettynä erikoistuneeseen työvoimaan tekee Sveitsin yhdeksi kilpailukykyisimmistä, innovaatorikkaimmaksi ja turvalliseksi maaksi kiinnittää sijoituksia. (FDFA

2017a.) Maan taloudelliset edut ovat vakaa poliittinen ympäristö, kehittyneet rahoitusmarkkinat, alhaiset verot, vahva kotimainen ostovoima, hyvin kehittynyt infrastruktuuri sekä vakaa makrotaloudellinen ympäristö (Foreign & commonwealth office 2017).

Sveitsissä käytettävä valuutta on Sveitsin frangi, joka on ollut lähes nykyisessä muodossaan käytössä jo vuodesta 1850 alkaen. Sveitsin frangi on yksi maailman vaihdetuimmista ja vahvimista valuutoista. (Finder 2017.) Sveitsi on kallis maa vierailija: hintataso oli 63 % Euroopan unionin keskiarvoa korkeampi vuonna 2017. Korkeiden palkkojen ansiosta maa ei kuitenkaan ole asukkaalle muita kalliimpi maailmanlaajuisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Hinnat ovat vaihdelleet voimakkaasti viime vuosina euroalueen ongelmien ja vuoden 2008 finanssikriisin vuoksi. Sveitsin frangin vahvuus muiden valuuttojen, kuten euron suhteen, merkitsee sitä, että tuontitavarasta on tullut Sveitsissä huomattavasti halvempaa. (FDFA 2017c.)

Sveitsi on yksi maailman talouden keskittymistä keskeisen sijainnin ja joustavien säädäntöjen vuoksi, ja se tunnetaankin tietynlaisena veroparatiisina. Siellä on Euroopan alhaisin arvonlisävero: useimmista palveluista ja tavaroista kannetaan veroa 8 %, majoituspalveluista 3,8 % ja lopuista perustarpeista ja tuotteista 2,5 %. (FDFA 2017f.)

Sveitsin bruttokansantuote (BKT) asukasta kohden on maailman korkeimpia. Vuoden 2015 loppupuolella asukasta kohden oleva BKT oli 77 973 frangia, joka vastaa noin 73 000 euroa. Suurimman osan, jopa 72,5 %, BKT:stä vuonna 2015 tuotti palveluala, 26,7 % muut toisen sektorin toimialat yhdessä, ja 0,8 % maatalous. (FDFA 2017e.)

Sveitsin vientituotteista tunnetuimpia ovat luksuskellot, suklaa ja juustot. Tuotoiltaan tärkeimpinä vientituotteina ovat erilaiset kemikaalit, joista koostuu 40,2 % kokonaisviennistä. Kellojen, korujen ja työkalujen osuus on 22,5 %, koneiden ja laitteiden osuuden ollessa 16,6 %. (FDFA 2017e.)

Sveitsillä ei ole merkittäviä luonnonvaroja, minkä takia maa on riippuvainen viennistä ja tuonnista. Maa ostaa raaka-aineensa ulkomailta,

työstää tuotteet kotimaassa ja myy eteenpäin – näin esimerkiksi tunnettujen sveitsiläisten kellojen kohdalla toimitaan. Palvelut ovat suuressa osassa Sveitsin talouden kannalta. Palvelut ovat esimerkiksi pankkitoimintaa ja turismia. Merkittävimpänä yksittäisenä toimialana on pankkitoiminta. Agrikulttuuri on myös suuri osa kokonaisuutta, mutta paikalliset toimijat eivät kykene tuottamaan tarpeita koko maan asukkaille, joten maan pitää osittain turvautua ulkomailta tuotettuihin raaka-aineisiin. (FDFA 2016.) Sveitsin puutteelliset luonnonvarat ei ole ongelma, sillä he ovat keskittyneet koulukseen sekä kehitystyöhön, ja tämä osaaminen toimii erittäin tärkeässä roolissa talouden kannalta (SER 2011).

Maan kauppasuhteet

Euroopan unioni on Sveitsille selkeästi tärkein kauppakumppani, sillä noin 75 % Sveitsin tuonnista on peräisin EU-alueelta, samalla EU:n osuuden Sveitsin viennistä ollessa 56 %. Tärkeimmässä roolissa EU:n sisäisessä kaupankäynnissä Sveitsin kanssa on Saksa. Toiseksi tärkeimpänä kumppanina viennin ja tuonnin näkökulmasta tarkasteltuna on USA, jonka osuus kokonaistuontikaupasta on 8,9 %, ja vastaava osuus vientikaupasta 12,1 %. Sveitsi solmi vapaakauppasopimuksen Kiinan kanssa vuonna 2014. Koska EU:lla ei ole vastaavaa sopimusta Kiinan kanssa, toivoo Sveitsi olevansa välikätenä kiinalaisille investoinneille myös EU:n alueelle. Kiina onkin Sveitsin kolmanneksi tärkein kauppakumppani 7 % osuudella. (European commission 2017ac)

EU:n ja Sveitsin vientsuhteet perustuvat vapaakauppasopimukseen, jonka kumpikin osapuoli on hyväksynyt vuonna 1972. Vuosina 1999 ja 2004 päivitetty sopimus kattaa myös maataloustuotteiden viennin. Vuonna 1999 sopimus salli kummankin osapuolen asukkaiden kulkemisen, asumisen ja työskentelyn toistensa alueilla. (European Commission 2017c.) Lukuisten sopimusten ja pitkäaikaisten yhteistyöprojektien kautta useilla osa-alueilla Sveitsin ja EU:n välit ovat vahvemmat kuin minkään muun EEA-alueen ulkopuolella olevan maan kanssa. Yli miljoona EU-maiden kansalaista

asuu pysyvästi Sveitsissä, ja 400 000 sveitsiläistä asuu EU-alueen maissa. 230 000 ihmistä ylittää rajan päivittäin työn perässä. Sveitsin ja EU:n välisen alkoholivirkkeiden ja savukkeiden maastaviennin erittelemätön euromääräinen arvo oli vuonna 2016 3,759 miljoonaa euroa ja EU-alueelta tuotujen virvokkeiden kokonaisarvo 5,571 miljoonaa euroa. (European commission 2017c.)

Sveitsi on solminut vapaakauppasopimuksia 28 maan kanssa, joista taloudellisesti merkittävimpiä ovat Kiinan, GCC-valtioiden ja EU:n kanssa. Vapaakauppasopimusten tavoitteena on parantaa taloudellisia suhteita kauppakumppaniensa välillä ja tarjota sveitsiläisille yrityksille esteetön pääsy markkinoille näissä maissa. (SECO 2017.)

Euroopan vapaakauppaliitto EFTA (European free trade association) perustettiin edistämään jäsenmaiden, Euroopan sekä maailmanlaajuista vapaakauppaa ja taloudellista yhteistyötä. EFTA on Islannin, Norjan, Liechtensteinin ja Sveitsin hallitusten välinen järjestö, joka on perustettu jo vuonna 1960 vaihtoehtoisena kaupparyhmänä EU:n (silloinen Euroopan talousyhteisö) rinnalle. Jäsenistö oli siihen aikaan nykyisestä eroava, mutta kaksi perustajajäsentä, Norja ja Sveitsi, ovat vielä mukana EFTA:ssa, jonka päämajakin sijaitsee Genevessä. EFTA:n neljä jäsenvaltiota ovat kilpailukykyisiä monilla globaaleilla osa-alueilla kuten arvioidessa elämänlaatua ja elinajanodotetta kuin myös asukasta kohden olevaa varakkuutta ja taloudellista kilpailukykyä tutkien. (Leifsson 2017.)

EU ja EFTA:n neljä jäsenmaata Sveitsi, Norja, Islanti ja Liechtenstein muodostavat Euroopan talousalueen (ETA), jossa nämä kolme valtiota pystyvät täysin osallistumaan Euroopan sisämarkkinoihin henkilöiden, tavarain, pääoman ja palveluiden vapaan liikkuvuuden kautta. Vastoin ennakko-odotuksia, Sveitsi jättäytyi pois ETA:sta kansan äänestettyä jäsenyyttä vastaan. Euroopan talousalue perustettiin vuonna 1994, ja sen tavoitteena oli laajentaa EU:n sisämarkkinoita rajojen yli myös EFTA-maihin. (EFTA 2017.)

4.4 Sosiokulttuurinen

Sveitsi on pieni, vanha ja vaikeakulkuinen maa jossa asuu 8 500 254 ihmistä (Worldometers 2017). Pienestä koostaan huolimatta maalla on neljä virallista kieltä: saksa, ranska, italia ja retoromania. Suurin osa, noin 74,1 % asukkaista asuu kaupungeissa ja kaupunkien läheisyydessä, ja väestötiheys on 214 henkilöä neliökilometrillä. (Central Intelligence Agency 2017.)

Maan kulutustottumukset ovat vahvasti yhteydessä perinteisiin erilaisten tapahtumien kautta, joita on juhlittu satoja vuosia. Sveitsiläisillä on juhlapyhiä, jolloin he juhlivat ja nauttivat ruokaa ja alkoholia juhlapyhään liittyvässä tunnelmassa ystävien kesken. Olennaista ja yhteistä sveitsiläisille on, että suurin osa asukkaista luottaa poliittiseen instituutioon ja omaa sosiaalisen verkoston. Maailmanlaajuisesti mitattuna, Sveitsi on maailman onnellisin kansa. Onnellisuuden mittareina on pidetty korruption vähäisyyttä, vapaus tehdä valintoja, lähimmäisen olemassaoloa, tulotasoa sekä muun muassa arviota elinvuosista. (Haario 2017, 75)

Sveitsiläiset ovat tunnettuja korkeasta elämänlaadustaan, koulutuksesta sekä erikoistuneesta työvoimasta. Maassa onkin yksi Euroopan alhaisimmista työttömyysasteista, joka oli 3,3 % vuonna 2017.

Keskimääräinen kuukausipalkka vuoden 2014 mukaan kipusi 6 427 frangiin, ja työviikon pituus on keskimäärin 41,7 tuntia. (FDFA 2017d.) Sveitsiläisen kotitalouden keskimääräinen kulutus vuonna 2014 oli 8 927 frangia kuukaudessa. Karkeasti listattuna sveitsiläinen käyttää varansa seuraavanlaisesti: sosiaaliturvamaksuja, veroja ja vakuutuksia varten 2 736 frangia kuukaudessa (27,1 %), asumiseen ja asumisen maksuihin 1 488 frangia (14,8%), matkailuun noin 827 frangia (8,2 %), ruokailuun ja alkoholijuomiin 642 frangia (6,4 %) ja kulttuuriin sekä vapaa-ajantoimintaan keskimäärin noin 571 frangia (5,7 %). Keskituloisen sveitsiläisen säästöprosentti palkasta on keskimäärin 15,3 %, eli noin 1 544 frangia kuukaudessa. (FDFA 2017c.)

Jokaisen Sveitsin kansalaisen on maksettava vakuutusmaksua perusterveydenhuollosta. Koska terveydenhuolto on kantoonien vastuulla, hinnoissa voi olla suuriakin eroja riippuen siitä, missä alueella asuu. (FDFA 2017b.)

Matkustus ympäröiviin maihin on tehty Sveitsin asukkaille helpoksi Schengen-jäsenyyden ansiosta. Vaikkei maa kuulukaan EU:hun, saavat Schengen-alueen asukkaat muuttaa, työskennellä ja matkustaa Sveitsiin ilman rajatarkastuksia. (European commission 2017b.)

Sveitsissä sijaitsee useita maailman parhaimpia koulutus- ja tutkimuslaitoksia. Koulutuksen erikoisuus piilee siinä, että he kouluttavat nuoria käytännön kokemuksen kautta oppisopimuksella, joka on erittäin hyödyllistä ja tehokasta erityisesti mekaanisella sekä sähkötekniikan alalla. Näin opiskelijat oppivat tuntemaan alan haasteet ja tarpeet että hallitsevat myös teoreettisen tiedon ennen työelämään astumista. Sveitsi on maailman johtava maa biotekniikan, konetekniikan, lääke-, vakuutus- ja pankkitoiminnan aloilla, mikä on seurausta maan panostuksesta tutkimus- ja kehitystyöhön (SERI 2017).

Sveitsille ominaista liiketoimintakulttuuria ei ole, koska maassa on useita eri kieliryhmiä, ja tavat ovat vahvasti sitoutuneita kantooneihin, joten aluekohtaisia eroavaisuuksia on paljon. Myös maan suuret etniset ryhmät ja kansainvälisten yritysten monikansalliset työympäristöt hajauttavat maan liiketoimintakulttuuria. Työkulttuuri on pääpiirteittäin samantyylinen kuin Suomessa: konservatiivista, johdonmukaista ja määrätietoista. Kaupankäyntineuvotteluissa käydään suoraan asiaan sen enempää kiertelemättä. Kuten suomalaisetkin, sveitsiläiset pitävät työelämän ja yksityiselämän selkeästi erillään. (Haario 2017, 92.)

4.5 Teknologia ja infrastruktuuri

Sveitsi tunnetaan korkealaatuisesta ja kehittyneestä julkisesta infrastruktuurista, joka on toiminnaltaan maailman huippuluokkaa: se yhdistää vaikeakulkuisen ja pienen maan tehokkaasti teiden, rautatie- ja lentoyhteyksien ansiosta Euroopan liikenneinfrastruktuuriin. Täsmällinen ja luotettava julkinen liikenne pyrkii kohentamaan maan viehättävyyttä matka- sekä kaupankäyntikohteena samalla ympäristöä kunnioittaen. Panostus julkiseen liikenteeseen sopii myös paikallisille, ja se näkyy siten, että vuoristomaan asukkaat matkustavat junalla enemmän kuin minkään muun valtion asukkaat maailmassa. Swiss Travel System on aikataulujärjestelmä, joka yhdistää kaikkien yleisien kulkuneuvojen aikataulut kulkemaan yhteen. Sveitsistä on helppo jatkaa matkaa joko autolla, junalla tai bussilla ympäröiviin maihin ja neljälle kansainväliselle lentokentälle Geneveen, Zürichiin, Luganoon ja Baseliin olevat yhteydet on tehty helpoiksi. (HSBC bank 2012.)

Sveitsi investoi lähes eniten maailmassa tieto- ja viestintäteknologiaan, ja on keskittynyt tulevaisuuteen suuntautuvien ja innovatiivisten ICT-ratkaisujen kehittämiseen ja toteutukseen niin yksityisellä sektorilla kuin hallituksen puolestakin (HSBC bank 2012).

4.6 Ympäristö

Sveitsin valtio sekä yritykset panostavat kestäväan kehitykseen ja ympäristövastuullisuuteen. Tuotteiden ympäristöystävällisyyttä ja vastuullisuutta seurataan säännöllisesti. (Haario 2017, 76.)

Pienpanimotuotteen ympäristövaikutukset koostuvat siis pitkälti panimon energiaratkaisusta, kuljetuksen aiheuttamasta hiilijalanjäljestä sekä pakkauksen loppusijoituspaikasta. Sveitsissä jätteiden kierrätys toimii erittäin tehokkaasti ja siitä ollaan tarkkoja. Juomapakkaukset kerätään yleensä asuinalueen lähellä sijaitsevalla jättepisteellä, jossa kerätään erikseen niin lasi, metalli, muovi, pahvit ja haravointijätteet. Metallipakkaus

eli tölkki vietäisiin jätepisteen metallinkeräykseen. Metallia pystytään uusiokäyttämään lähes loputtomiin sulattamalla uudelleen metalliksi (Ympäristöosaava 2017). Sveitsissä ei ole panttijärjestelmä, vaan muovipuollot ovat PET-merkittyjä ja niiden kierrätyksestä aiheutuvat kulut sisältyvät tuotteen hintaan. Noin 83 % sveitsiläisistä PET-pulloista saadaan kierrätettyä. (Swissinfo 2015.)

4.7 Lainsäädäntö

Sveitsissä alkoholikauppaa tekevän on hankittava tukku- tai vähittäiskauppalupa ja noudatettava asiaankuuluvia säädöksiä. Alkoholaa saa ostaa 16 vuotta täyttänyt henkilö, jolloin hän saa ostaa ja nauttia olutta sekä viiniä. Väkeviä alkoholijuomia saa ostaa 18-vuotiaana. (Swiss alcohol board SAB 2015d.)

Sveitsiin tuotavien alkoholijuomien on oltava merkitty siten, että sveitsiläisen maahantuojan nimi ja osoite on näkyvillä ja voidaan tunnistaa ilman hankaluuksia. Myytäessä ja toimitettaessa vahvoja alkoholituotteita on oltava Sveitsin alkoholiyhdistyksen tukku- ja vähittäismyyntilupa, jonka vuosittainen maksu on 500 frangia. Alkoholilakiin liittyvien sääntöjen lisäksi on myös noudatettava elintarvikelainsäädännön määräyksiä, sekä kantonikohtaisia kauppasääntöjä. On syytä huomioida, että esimerkiksi oluet ja viinit kuuluvat pelkästään elintarvikelainsäädännön piiriin. (Swiss alcohol board SAB 2015c.)

Yli 1,2 % alkoholia sisältävistä tuotteista tulee maksaa monopoliveroa, arvonlisäveroa sekä tavanomaisia tuonti- ja tullimaksuja, jotka määräytyvät toimitetun tavaran määrän mukaisesti. Monopolivero peritään joko maahantuojalta tai kuljetusyritykseltä. (Swiss alcohol board SAB 2017.) Muut veromaksut ja maksuvelvollisuudet riippuvat siitä, mitä alkoholijuomia tuodaan (Swiss alcohol board SAB 2016).

Lonkeroon ja siidereihin kohdistuvat tuontirajoitukset eroavat muihin alkoholijuomiin verrattuna tuotteen sokeripitoisuuden vuoksi. Sveitsin

alkoholilainsäädännössä ne lukeutuvat kohtaan Alcopops, mikä tarkoittaa alkoholijuomaa, jonka alkoholipitoisuus on enemmän kuin 1,2 til-% ja vähemmän kuin 15 til-%, ja se sisältää vähintään 50 grammaa sokeria litralta. Alcopopsille määrätyn veron hinta on 116 frangia litraa puhdasta alkoholia kohden, mikä tarkoittaa, että vero on nelinkertainen muihin juomiin, kuten olueen verrattuna. Vero on nelinkertaistettu, vähentämään tuotteen houkuttelevuutta nuorten keskuudessa (Swiss alcohol board SAB 2009). Oluttuotteita verotetaan sen sijaan oman, pelkästään oluttuotteita koskevan valmistusveron mukaan, joka määräytyy tuotteen vahvuuden mukaan. Alle 4 til-% sisältävistä oluista verotetaan 16,88 frangia hehtolitralla, keskivahvan eli 4,1-5,6 til-% oluista 25,32 frangia hehtolitralla, ja vahvoista yli 5,6 til-% oluista maksettava vero on 33,76 frangia hehtolitralla. Alle 55 000 hehtolitraa tuottavien panimoiden tuotteisiin sovelletaan alennettua verokantaa, joka päätetään hakemuksella, missä kerrotaan edellisen kalenterivuoden olutmäärän tuotanto. (Federal Customs Administration FCA 2013.)

Alkoholilainsäädännön näkökulmasta suomalaisten toimijoiden Long Drink on kallis vietäessä Sveitsin markkinoille siihen lisätyn veron vuoksi. Vero on määrätty limuviinon houkuttelevuuden vähentämiseksi, sillä veron ansiosta tuotteiden lopullinen hinta nousee. Oluen tuonti on arvonverolisällistä, ja Sveitsissä se on 8%. (Federal Customs Administration FCA 2013.)

Sveitsin alkoholilainsäädännön mukaan väkevien ja väkeviä juomia sisältävien juomien markkinointi ei saa sisältää positiiviseen elämänlaatuun liittyvää sisältöä, eikä niistä saa antaa alennuksia tai ilmaisanäytteitä. Alkoholiin liittyvät mainokset on hyväksyttävä SAB:n eli Swiss Alcohol Boardin toimesta. Säädökset eivät kuitenkaan kosketa käymisteitse valmistettuja juomia kuten oluita. (Swiss Alcohol Board SAB 2015a.)

5 VIENTITOIMINNAN ALOITTAMINEN SVEITSISSÄ

Jokaisella kulttuurilla on omat perinteensä ja tapansa kuluttaa alkoholia. Sveitsiläinen kuluttaja arvostaa yrittäjyyttä ja perinteikästä toimintaa. Sveitsiin suunnatessa on tärkeää mennä lähelle asiakkaita ja mukautua kulttuuriin markkinoinnin kautta. Suomalaisen pienpanimotuotteen kilpailijat Sveitsin markkinoilla ovat Sveitsin omat pienpanimotuotteet sekä markkinoiden muut tuontituotteet kuten siiderit ja breezerit. Somersby lanseerasi oman siideribrändinsä Sveitsiin vuonna 2014 ja on saanut suurta suosiota osakseen. Vaikka Somersby onkin ison yhtiön valmistama tuote, sen suosio osoittaa, että uusi tuote voi menestyä Sveitsin suhteellisen haastavilla markkinoilla. (Schuch 2016.) Paikallisten tekijöiden kanssa toimiessa ei tule astuttua vahvojen perinteiden päälle, vaan kuluttajien tietoisuuteen pääsee esimerkiksi hiihtokeskusten after-ski juhlien, raclettetapahtumien, karnevaalien sekä musiikkifestivaalien kautta.

5.1 SWOT-toimintaympäristöanalyysi

SWOT

Suomalaisen pienpanimotuotteen vienti Sveitsiin

<p>STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> Vapaus Mukautuvuus Ympäristöystävällisyys Ainutlaatuisuus Alennettu tuontivero (pienpanimo olut) 	<p>WEAKNESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> Rajatut resurssit Tuntematon brändi Kallis tuontivero (Long Drink)
<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> Sosiaalinen media Imagon ja brändin rakentaminen Arvostus Sveitsin vakaa talous EFTA Ihmisten ostovoima ja kulutustottumukset Alkoholisääntö After-ski kulttuuri Turismi 	<p>THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> Uudet markkinat Kilpailevat tuotteet Kallis valuutta Alkoholisääntö Kulttuurierot Ei EU-valtio Valuutta

TP

Kuvio 7. SWOT-analyysi suomalaisen pienpanimotuotteen viennistä Sveitsiin.

SWOT-analyysiin on koottu työssä aiemmin läpikäytyjä asioita, niin ulkoiseen toimintaympäristöön, eli Sveitsiin ja sen markkinoihin liittyvää tietoa sekä pientoimijan tuotteeseen eli sisäisiin tekijöihin liittyen. SWOT-analyysin pohjalta nähdään, mitkä asiat toimisivat idean eduksi ja tukena, ja mitkä tekijät rajoittaisivat tai hankaloittaisivat toimintaa.

5.1.1 Vahvuudet ja niiden hyödyntäminen

Pientoimijan vahvuutena on vapaus toimia ja tehdä päätöksiä visionsa mukaan. Vapautta voi hyödyntää esimerkiksi matkustamalla ja tutustumalla mahdollisiin yhteistyökumppaneihin, ja vapaus liittyy myös mukautuvuuteen. Mukautuvuus voidaan nähdä pienen toimijan vahvuutena, sillä se voi nopeastikin mukauttaa tuotettaan ja markkinointia asiakkaille sopivammaksi. Vahvuutena suomalaisella pienpanimolla on tuotteiden ympäristöystävällisyys: monet toimijat suosivat paikallisia raaka-aineita ja uusiutuvaa energiaa tuotannossaan. Ainutlaatuisuus toimii suomalaisten pientoimijoiden vahvuutena, esimerkiksi ympäristöystävällinen ja/tai gluteeniton olut tai suomalaiset Long Drink -juomat ovat ennennäkemättömiä Sveitsissä. Pienpanimot voivat hakea veroalennusta tuotteilleen, jos vuosittainen tuotantomäärä on alle 55 000 hehtolitraa.

5.1.2 Heikkoudet ja niiden vaikutusten minimointi

Suomalaisen toimijan heikkoutena on rajalliset tuotantoresurssit, sillä mikäli kysyntä kasvaisi roimasti, ei siihen välttämättä pystytä vastaamaan. Kansainvälistymistä aloittava yritys on tuntematon uusilla markkinoilla ja on tehtävä paljon töitä ihmisten tietoisuuteen päästäkseen. Long Drink -juoman heikkoutena on ehdottomasti kallis tuontivero, mikä määräytyy juoman sokeripitoisuuden mukaan.

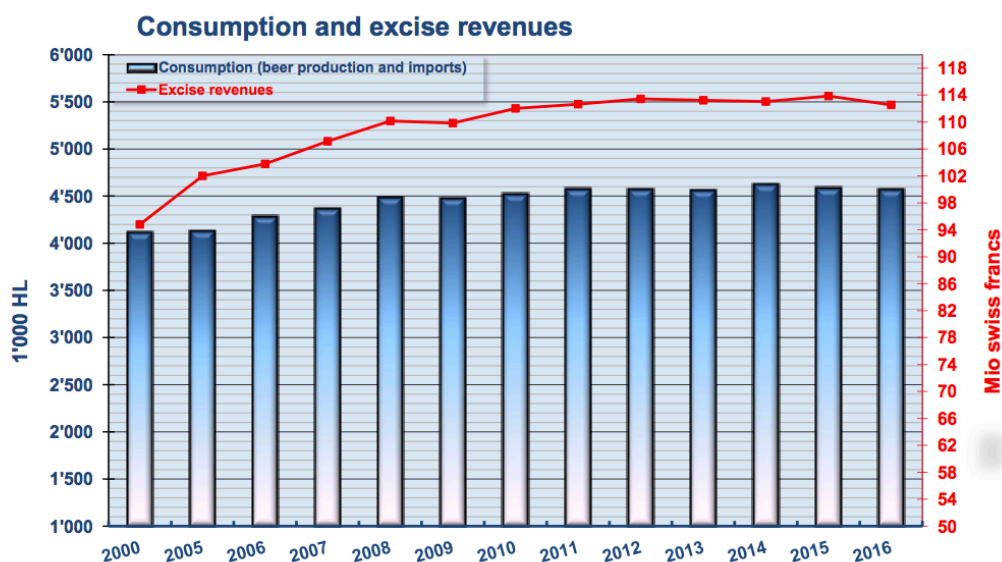
5.1.3 Mahdollisuudet ja niiden hyödyntäminen

Sveitsiläisen ympäristön saa näyttämään upealta lähes missä päin maata tahansa, joten yritys voi mahdollisten yhteistyökumppanien kautta saada pienellä vaivalla käyttöönsä paljon mielenkiintoista sisältöä sosiaalisen median kanavilleen.

Kansainvälistyminen antaa tietynlaisen uuden alun yritykselle, ja sitä kautta voidaan brändätä uudelleen vision mukaisesti. On mahdollista, että suomalaiset tuotteet ovat huippumenestys Sveitsissä.

Maan vakaa talous antaa hyvän ja turvallisen alustan, eikä tarvitse pelätä, että maa romahtaisi lähiaikoina. Maan ollessa EFTA:n jäsen on tavaroiden kuljettaminen rajojen yli helppoa.

Paikallisten ihmisten hyvän ostovoiman kautta voidaan olettaa, että tuotteesta voidaan pyytää kohtuullista hintaa. Sveitsin alkoholilainsäädäntö on vapaampi kuin vaikkapa Suomessa.



Source: Directorate General of Customs, Section Tobacco and Beer Tax

Kuvio 8. Taulukko sveitsiläisten alkoholin kulutuksesta. Federal Customs Administration (2016).

After-ski kulttuuriin kuuluu runsas alkoholinkäyttö. Turismin ollessa isossa roolissa Sveitsissä voidaan tuotteelle odottaa laajempaa kuin vain Sveitsin sisäistä näkyvyyttä. Kuviossa 9 on eritelty sveitsiläisten alkoholin kulutusta vuosina 2000-2016.

5.1.4 Uhat ja niiden välttäminen

Uusille markkinoille on aina haastavaa mennä ja saada merkittävää myyntiä aikaiseksi. Esimerkiksi paikallisten toimijoiden avulla voidaan helpottaa markkinoille astumista.

Sveitsissä on jo valmiiksi paljon panimoita, jotka tuottavat oluita. Myös viinikulttuuri on vahva ja uutena tulokkaana Somersby on vallannut nuorten kuluttajien suosion. Kilpailu on siis kovaa. Kallis valuutta ja hintataso luovat hankaluuksia pienelle toimijalle, varsinkin vientitoiminnan alkutaipaleella, kun varat ovat muutenkin tiukilla. Sääntöjen ja tarkkuus tulee pitää mukana Sveitsissä toimiessa.

Alkoholilainsäädäntö voidaan nähdä myös uhkana, sillä pienestäkin merkintä- tai ilmoitusvirheestä saattaa koitua kalliit sakot maksettavaksi. Kulttuurierot voidaan nähdä uhkana siksi, ettei paikalliset välttämättä kiinnostu uusista tuotteista. Myös puolueettomuus luo tietyt uhat vientitoiminnalle.

5.2 Esimerkki mahdollisesta toteutuksesta

Sveitsin päädyn yhteistyökumppanina voisi toimia maahantuoja KickAss Distribution, ja heidän kontaktejaan hyödyntämällä pääsisi lähelle kohdeasiakkaita ammattilaisurheilijoiden, tapahtumien ja yökerhojen kautta. He ovat paikallisella tasolla arvostettuja yrittäjiä, jotka tekevät kovasti töitä omien unelmiensa eteen. Mielestäni heidän markkina-alueelleen heidän kontaktejaan käyttäen tulisi käyttää suomalaisen

pienpanimon tuotetta, kuten lonkeroa, ympäristöystävällisesti tuotettua olutta, tai miksei jopa siideriä. KickAss Distribution on esittänyt kiinnostuksensa tuoda suomalaista juomatuotetta Sveitsiin. Tuotetta voitaisiin varastoida, markkinoida ja myydä hyödyntäen heidän resurssejaan ja kohdemaan kontakteja. Mahdollinen yhteistyö vaatisi kummankin osapuolen arvojen ja tavoitteiden yhteensopivuutta.

Uskon Sveitsistä löytyvän kiinnostusta suomalaiselle Long Drink -juomalle, jonka valmistajia ovat suurien toimijoiden ohella esimerkiksi Kyrö Distilleryn ja Laitilan Wirvoitusjuomatehtaan yhteistyötuote ”Long Kyrö” (Yläne 2016), Helsinki Distilling Companyn ”Helsinki Long Drink” (The Helsinki Distilling Co. 2017) sekä Pahe Partnersin ”UTU Premium Nordic Lonkero” (Jansson 2016). Suomalaiselle pienpanimon oluella on mahdollisuudet pärjätä kansainvälisillä markkinoilla.

Esimerkinomaisesti esitän olutpuolelta helsinkiläisen Ice Beaver -panimon ”Apres Lager POW Edition” -olutta, joka on valmistettu ympäristöystävällisen Laitilan Wirvoitusjuomatehtaan sekä maailmanlaajuisen POW-järjestön kanssa yhteistyössä. Tuotteen merkintä POW viittaa järjestöön nimeltään Protect Our Winters. Järjestö on intohimoinen porukka ammattilaistalviurheilijoita ja yrityksiä, jotka ohjaavat toimillaan positiiviseen ympäristökäyttäytymiseen. Järjestö keskittyy sivistämään ihmisiä, poliittisiin kannustimiin sekä yhteisölliseen aktivismiin. Henkilökohtaisesti olen tutustunut Protect Our Winters -järjestöön muutaman lumilautailijan kautta, jotka tekevät yhteistyötä järjestön kanssa ja levittävät järjestön sanomaa. Maahantuontiyritys KickAss Distributionin omistajat ovat intohimoisia lumilautailijoita ja vuoristoeläjiä, sijaitseehan heidän päätoimipisteensä pienessä kylässä Alppien sydämessä. Elämänsä vuorilla viettäneet kaverukset tietävät ja tuntevat, miten talvet ovat muuttuneet ja se on heidän mielen päällä tasaisin väliajoin.

Syynä myös siihen, miksi suosittelen Ice Beaveriä työssäni on se, että panimon edustajat ovat saman henkisiä kuin KickAss Distributionin ja uskon, että heidän välinen yhteistyö toimisi helposti ja he pääsisivät samalle aaltopituudelle.

6 LOPUKSI

6.1 Johtopäätökset ja puntarointia

Pienpanimotuotteiden kilpailu kotimaan markkinoilla on kovaa, joten kilpailuetua on lähdettävä hakemaan esimerkiksi kansainvälistymisen kautta. Suomalaiset pienpanimotuotteet kestävät kansainvälisen vertailun puhtaiden ja lähellä tuotettujen raaka-aineiden ja puhtaan veden ansiosta.

Sveitsi on vientimaana hankala, osin kalliin valuutan, rajallisten markkinoiden sekä itsenäisyytensä takia ollessa EU:n ja ETA:n ulkopuolella. Sveitsin markkinoille on verrattain vaikeaa päästä ja varsinkaan saada merkittävää myyntiä aikaiseksi. Uskon kuitenkin, että oikealla tuotteella ja oikean henkisten ihmisten avulla se on mahdollista. Sveitsistä kyllä löytyy markkinat tuotteelle, joka iskee sveitsiläisten asiakkaiden tunteisiin niin tuotteen maun, saatavuuden ja markkinoinnin luomien mielikuvien kautta. Suuri apu markkinoille astumisessa tulee olemaan paikalliset toimijat ja heidän verkostonsa.

Suomalaisten Long Drink on kallis vietäessä Sveitsiin. Siihen lisätyn nelinkertaisen veron tavoitteena on vähentää limuviinujen houkuttelevuutta, sillä tuotteen lopullinen hinta luonnollisesti nousee. Pienen tuottajan olut sen sijaan on halpaa verotuksen näkökulmasta. Oluelle on oma veronsa, ja se määräytyy tuotteen alkoholipitoisuuden mukaan. Alle 55 000 hehtolitraa tuottavat panimot voivat myös hakea alennettua verokantaa. Kaikista alkoholituotteista maksetaan myös monopoli- sekä arvonlisäveroa.

Näin voidaan todeta, että olutta tuottavien pienpanimoiden tuotteiden vienti Sveitsiin on selkeästi halvempaa kuin pienten tuottajien valmistama lonkero. Kiinnostavuuden ja ainutlaatuisuuden kannalta Long Drink olisi potentiaalisempi tuote, ja kokemusteni perusteella nuoret sveitsiläiset tykkäävät kuluttaa vastaavia tuotteita, kuten baarista tilattu drinkki ”Gin and Gina”, joka on giniä ja appelsiinilimonadia sekoitettuna, eli meille tuttavallisemmin lonkeroa. Pieniä olutpanimoita löytyy myös Sveitsistä,

sekä lähimaista runsain määrin jo valmiiksi, joten oluen kanssa on hankalampi erottautua massasta. Kilpailuvaltteina voitaisiin käyttää tuotteen ympäristöystävällisyyttä ja lähellä tuotettuja raaka-aineita, mutta sekin menettää hieman uskottavuuttaan tuotetta kuljetettaessa ja täten sen hiilijalanjäljen kasvaessa. Gluteenittomuus voisi toimia hyvin oluen kilpailuetuna ja tuotetta voitaisiinkin markkinoida sen siivellä.

6.2 Yhteenveto

Tämän työn tarkoituksena oli tarkastella Sveitsin potentiaalisuutta vientimaana kansainvälisyyttä suunnittelevalle suomalaiselle pienpanimolle. Työn idea lähti liikkeelle ollessani työharjoittelussa Sveitsissä ja esimiehieni innostuessa suomalaisesta Long Drink -juomasta. Aloin työstää ideaa eteenpäin ja muutamien mutkien kautta päädyin tarkastelemaan Sveitsin potentiaalia vientimaana pienpanimon tuotteelle: lonkerolle, oluelle tai siiderille. En halunnut rajata työtä sen enempää, sillä halusin pitää mahdollisen toteutuksen vaihtoehdot avoinna ja pelikentän niin sanotusti vapaana.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu kattavasta teoriasta vientitoiminnasta, sekä analyysimenetelmistä joihin kansainvälistymistä suunnittelevan yrityksen tulisi tutustua ennen toiminnan aloitusta. Teoriaosuutta pystyy soveltamaan muillekin tuotteille kuin alkoholijuomille.

Empiriaosuudessa käsiteltiin suomalaisten pienpanimoiden kansainvälistymistä ja tutustuttiin Sveitsin markkinoihin PESTEL- ja SWOT-analyysien avulla kartoittaen maan viehättävyyttä pienpanimon vientimaana. Pienpanimoihin tutustuttiin nykytilanteen kartoituksen kautta.

Vientitoiminnan teoriaa on laajasti saatavilla, ja se teki tärkeiden asioiden rajaamisesta hieman hankalaa. Vaikeinta valitsemassani aiheessa oli juuri tämä rajaus, koska en valinnut yhtä tuotetta tai toimijaa, kenelle olisin vientisuunnitelman tehnyt vaan tein sen enemmänkin yleisellä tasolla.

Työn tavoitteen määrittely oli myöskin hankalaa, koska en luonut valmista suunnitelmaa kenellekään.

Onnistuin kuitenkin löytämään luotettavaa tietoa vientitoiminnan perusteoriasta ja tutkimuksen tavoite toteutui melko hyvin. Onnistuin luomaan infopakettin, jonka pohjalta suomalainen pienpanimo voi lähteä pohtimaan kansainvälistymistä ja Sveitsin markkinoita potentiaalisena vaihtoehtona. Konkreettista toimintaa aloittaessa olisi hyvä pureutua aiheeseen vielä syvällisemmin, esimerkiksi kattavan markkinatutkimuksen sekä yksityiskohtaisemman markkinointisuunnitelman kautta.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Albaum, G & Duerr, E. 2011. International Marketing and export management. 7. painos. Harlow. Pearson Education Limited.

Clark, E & Marois, B. 1996. Managing risk in international business. 1. painos. Lontoo. International Thomson business Press.

Haario, S. 2017. Monimuotoinen Sveitsi. 2. painos. Porvoo. Bookwell.

Pehkonen, E. 2000. Vienti ja tuonti toiminta 1. painos. Helsinki. WSOY

Pirnes, H ja Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. 1. painos. Helsinki. WSOY.

Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Juva. Tietosanoma Oy.

Sjöholm, H. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoiminnan suunnittelu. 1. Painos. Keuruu. Otava.

Stähle, P & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus. Helsinki. WSOY

Suominen, A. 2003. Riskien hallinta. 3. uudistettu painos. Helsinki. WSOY.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki. Edita.

Sähköiset lähteet

Aromaa, J & Lindfors, H. 2016. Vihreää olutta? Greenpeace. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavissa: https://secured-static.greenpeace.org/finland/Global/finland/panimojen_tulokset.pdf

Bartczak, K & Garces de los Fayos, F. 2017. Euroopan talousalue, Sveitsi ja pohjoiset alueet. Euroopan parlamentti. [Viitattu 9.11.2017]. Saatavuus:

http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/fi/displayFtu.html?ftuld=FTU_6.5.3.html

Bryan, L. 2008. Enduring Ideas: The 7s Framework. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

Central Intelligence Agency. 2017. The world factbook: Switzerland. [Viitattu 14.11.2017].

Saatavuus:<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sz.html>

Chand, S. 2016. 10 different ways political risk can be managed. Your Article Library. [Viitattu 14.11.2017]. Saatavuus: <http://www.yourarticlelibrary.com/politics/10-different-ways-in-which-political-risk-can-be-managed-investment/5772>

Democracy building. 2004. [Viitattu 5.10.2017]. Switzerland's political system. Saatavuus:<http://www.democracy-building.info/switzerlands-political-system.html>

EFTA. 2017. Trade between Switzerland and the world. [Viitattu 4.11.2017]. Saatavuus:<http://trade.efta.int/-/country-graph/CH/WORLD/2016/HS2>

European commission. 2017a. European Union, Trade goods with Switzerland. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavuus: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113450.pdf

European commission. 2017b. Schengen Area. [Viitattu 24.11.2017]. Saatavuus: https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/borders-and-visas/schengen_en

European commission. 2017c. Switzerland. [Viitattu 21.11.2017]. Saatavuus:<http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/switzerland/>

Federal Customs Administration FCA. 2013. Fact Sheet on tobacco and Beer tax. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavuus: https://www.ezv.admin.ch/dam/ezv/en/dokumente/archiv/a4/merkblatt/die_gewerbsmaessige_einfuhr_von_bier.pdf.download.pdf/the_commercial_importation_of_beer_and_beer_mixes.pdf

Federal Customs Administration FCA. 2016. Swiss beer market:

statistical data. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavuus:
<https://www.ezv.admin.ch/ezv/en/home/information-companies/taxes-and-duties/importation-into-switzerland/alcohol-duties-and-prepaid-disposal-fees/beer-excise-tax/fact-sheet.html>

FDFA. 2016. Presence Switzerland PRS. Sectors [Viitattu 18.8.2017].
Saatavuus: <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/en/home/wirtschaft/taetigkeitsgebiete.html>

FDFA. 2017a. Presence Switzerland PRS. Export. [Viitattu 19.8.2017].
Saatavuus: <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/en/home/wirtschaft/uebersicht/export.html>

FDFA. 2017b. Presence Switzerland PRS. Health care system. [Viitattu 26.8.2017]. Saatavuus:
<https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/en/home/wirtschaft/soziale-aspekte/gesundheitsystem.html>

FDFA. 2017c. Presence Switzerland PRS. Household income and expenditure. [Viitattu 20.8.2017]. Saatavuus:
<https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/en/home/wirtschaft/soziale-aspekte/haushaltseinkommen-und--ausgaben.html>

FDFA. 2017d. Presence Switzerland PRS. Labour market. [Viitattu 24.8.2017].
Saatavuus: <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/en/home/wirtschaft/soziale-aspekte/arbeitsmarkt.html>

FDFA. 2017e. Presence Switzerland PRS. Swiss Economy - Facts and figures. [Viitattu 18.8.2017]. Saatavuus:
<https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/en/home/wirtschaft/uebersicht/wirtschaft---fakten-und-zahlen.html>

FDFA. 2017f. Presence Switzerland PRS. Taxation. [Viitattu 18.8.2017].
Saatavuus: <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/en/home/wirtschaft/uebersicht/steuerwesen.html>

Finder. 2017. The Swiss Franc: The seventh most traded currency in the world. [Viitattu 18.8.2017]. Saatavuus:
<https://www.finder.com/the-swiss-franc>

FinPro. 2013. Vientiprosessiopas - tarjouspyynnöstä tavarantoimituksiin. Exportfinland. [Viitattu 10.10.2017]. Saatavuus:

http://www.exportfinland.fi/documents/10304/216253/Vientiprosessio_pas.pdf

Foreign & Commonwealth Office. 2017. Overseas Business Risk – Switzerland. GOV.UK. [Viitattu 18.9.2017]. Saatavuus: <https://www.gov.uk/government/publications/overseas-business-risk-switzerland/overseas-business-risk-switzerland>

Harju, J. 2016. Moni pienpanimo tähyää ulkomaille – puolivahingossa syntynyt gluteeniton olut raivaa tietä. HS. [Viitattu 25.10.2017]. Saatavuus: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005027372.html>

Harvard Business School. 2014. The Explainer: Porter’s five forces. [Viitattu 10.6.2017]. Saatavissa: <https://hbr.org/video/3590615226001/the-explainer-porters-five-forces>

Heikkinen, M-P. 2015. Asiantuntija opastaa, miten pienpanimoiden oluet eroavat massatuotteista. HS. [Viitattu 4.6.2017]. Saatavuus: <https://www.hs.fi/ruoka/art-2000002829142.html>

HSBC bank. 2012. Infrastructure. [Viitattu 14.10.2017]. Saatavuus: <https://globalconnections.hsbc.com/global/en/tools-data/country-guides/ch/infrastructure>

International Chamber of Commerce (ICC). 2010. [Viitattu 1.11.2017]. Incoterms 2010. Saatavuus: <https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2010/01/ICC-Introduction-to-the-Incoterms-2010.pdf>

Jansson, P. 2016. Uusi suomalainen lonkero haluaa valloittaa maailman. City. [Viitattu 25.11.2017]. Saatavuus: <https://www.city.fi/ilmiot/uusi+suomalainen+lonkero+haluaa+valloittaa+maailman/10152>

Jokinen, T & Heikkilä, T. 2015. Arvoketju ja –verkosto. [Viitattu 4.11.2017]. Saatavuus: <http://slideplayer.fi/slide/3713761>

Jurevicious, O. 2013. McKinsey 7s Model. Strategic management insight. [viitattu 20.10.2017]. Saatavuus: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>

Kankare, M. 2017. “Pienpanimoita on 85, kaksi tekee valtaosan tuloksesta – Sangen paljastaa joukkorahoituksen ongelmat. [Viitattu

18.9.2017]. Saatavuus:

<https://www.talouselama.fi/uutiset/pienpanimoita-on-85-kaksi-tekee-valtaosan-tuloksesta-sangen-paljastaa-joukkorahoituksen-ongelmat/f377536d-92f6-3b50-b47a-c67fc839589f>

Kempas, K. 2016. Suomalaispanimo valmisti vahingossa gluteenitonta olutta - kaupan hyllyt tyhjinä nyt Yhdysvalloissa asti. HS. [Viitattu 9.7.2017]. Saatavuus: <https://www.hs.fi/talous/art-2000002910155.html>

Koskinen, S. 2016. Trendiolutta pannaan usein tappiolla - ”Hommia tehdään selkä vereslihalla”. HS. [Viitattu 20.10.2017]. Saatavuus: <https://www.hs.fi/talous/art-2000002920280.html>

Kähkönen, H. 2016a. Greenpeacen panimovertailu herättää ristiriitoja. Viisi tähteä. [Viitattu 23.7.2017]. Saatavuus: <http://viisitahtea.com/artikkelit-2/uutiset/greenpeacen-panimovertailu-herattaa-ristiriitoja/>

Kähkönen, H. 2016b. 4,7 prosentin rajan tehtävä on suojella Alkon monopolia. [Viitattu 23.7.2017]. Saatavuus: <http://viisitahtea.com/artikkelit-2/47-prosentin-rajan-tehtava-on-suojella-alkon-monopolia/>

Laine, A. 2017. Pienpanimohuuman huippu hämöttää – ”kaikki tuotteet eivät enää herätä samanlaista hypeä” Yle. [Viitattu 20.6.2017]. Saatavuus: <https://yle.fi/uutiset/3-9659368>

Leifsson, A. 2017. About EFTA. EFTA. [Viitattu 14.9.2017]. Saatavuus: <http://www.efta.int/about-efta>

Leponiemi, T. 2016. Pienpanimoiden käsityöläisolutia janotaan jo trendinä. Yle. [Viitattu 12.8.2017]. Saatavuus: <https://yle.fi/uutiset/3-8666646>

Myers, M. 2013. Five forces by Michael Porter - Fundamentals through graphics. [Viitattu 3.10.2017]. Saatavuus: <http://masonmyers.com/five-forces-michael-porter-business-fundamentals/>

Oxford College of Marketing. 2016. What is PESTEL analysis?. Oxford Professional Education Group. [Viitattu 30.6.2016]. Saatavuus: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>

Panimoliitto. 2017a. Vastuullisuus. Panimoliitto. [Viitattu 18.11.2017]. Saatavuus:<http://www.panimoliitto.fi/vastuullisuus/>

Panimoliitto. 2017b. Ympäristövaikutukset huomioidaan kaikissa toiminnoissa. Panimoliitto. [Viitattu 18.11.2017]. Saatavuus:<http://www.panimoliitto.fi/vastuullisuus/ymparisto/>

Schuch, E. 2016. Somersby: how the coolbrandz community helped with a launch in Switzerland. [Viitattu 8.11.2017] Saatavuus:<http://www.coolbrandz.com/coolreleases/somersby-coolbrandz-community-helped-launch-switzerland/>

Schoemaker, P. 2016. Webseminar 7s framework of Mckinsey. Amsterdam university of applied sciences. [Viitattu 14.10.2017]. Saatavuus:<https://www.youtube.com/watch?v=yGceFEDmtIM>

SECO State Secretariat for Economic Affairs. 2017. Free trade agreements. Federal council. [Viitattu 2.6.2017] Saatavuus:https://www.seco.admin.ch/seco/en/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/Freihandelsabkommen.html

SER State secretariat for Education and Research. 2011. Higher education and research in Switzerland. [Viitattu 20.7.2017] Saatavuus:https://www.eda.admin.ch/content/dam/countries/countries-content/canada/en/Campus_Switzerland_2011-1-.pdf

SERI State Secretariat for Education, Research and Innovation. 2017 [Viitattu 20.7.2017] Saatavuus:<https://www.sbf.admin.ch/sbf/en/home/topics/research-and-innovation-in-switzerland.html>

Strategy Train. 2009a. Arvoketjuanalyysi. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavuus:<http://st.merig.eu/index.php?id=272&L=2>

Strategy Train. 2009b. Arvoketju. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavuus:<http://st.merig.eu/?id=270&L=2>

Strategy Train. 2009c. Porterin viiden kilpailuvoiman malli - kilpailuanalyysi. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavuus:<http://st.merig.eu/index.php?id=89&L=2>

Swiss alcohol board SAB. 2009. Leaflet: Import and export of alcopops. [Viitattu 16.11.2017] Saatavuus:<https://www.eav.admin.ch/eav/en/home/themen/einfuhr-von->

[spirituosen.html](#)

Swiss alcohol board SAB. 2015a. Advertising. [Viitattu 16.11.2017]
Saatavuus:<https://www.eav.admin.ch/eav/en/home/themen/werbung.html>

Swiss Alcohol Board SAB. 2015b. Bottle labels / Trading regulations.
[Viitattu 17.11.2017] Saatavuus:
<https://www.eav.admin.ch/eav/en/home/themen/verkauf-und-ausschank.html>

Swiss Alcohol Board SAB. 2015c. Selling and serving. [Viitattu 23.10.2017]
Saatavuus:<https://www.eav.admin.ch/eav/en/home/themen/verkauf-und-ausschank.html>

Swiss alcohol board SAB. 2015d. Preventing and protection of young people. [Viitattu 23.10.2017] Saatavuus:
<https://www.eav.admin.ch/eav/en/home/themen/inhaltsseite.html>

Swiss Alcohol Board SAB. 2016. Taxation of alcoholic beverages. Swiss Alcohol Board SAB. [Viitattu 26.10.2017] Saatavuus:
<https://www.eav.admin.ch/eav/en/home/themen/steuersaetze.html>

Swiss alcohol board SAB. 2017. Monopoly tax (spirits tax). Federal customs administration (FCA). [Viitattu 14.11.2017]. Saatavuus:
<https://www.ezv.admin.ch/ezv/en/home/information-companies/taxes-and-duties/importation-into-switzerland/alcohol-duties-and-prepaid-disposal-fees/monopoly-tax--spirits-tax-.html>

Swissinfo. 2015. Switzerland's plastic bottle mountain. SWI. [Viitattu 26.10.2017] Saatavuus: https://www.swissinfo.ch/eng/weak-point_switzerland-s-plastic-bottle-mountain/41392488

The Helsinki Distilling Co. 2017. Helsinki Long Drink. [Viitattu 6.11.2017]. Saatavuus:
https://hdco.fi/img/hdco_esitteet_070317/hdco_long_drink_070317.pdf

The Mindtools Content team. 2017. The McKinsey 7S Framework. Mindtools. [Viitattu 6.11.2017]. Saatavuus:
https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

Tulli. 2017a. Mitä vienti on? [Viitattu 14.9.2017]. Saatavuus:<http://tulli.fi/yrittysasiakkaat/vienti/mita-vienti-on->

- Tulli. 2017b. Vienti-ilmoittaminen. [Viitattu_14.9.2017].
Saatavuus:<http://tulli.fi/yritysassiakkaat/vienti/vienti-ilmoittaminen>
- Tulli. 2017c. Vienti-ilmoituksen liiteasiakirjat. Suomen Tulli. [Viitattu 14.9.2017]. Saatavuus: <http://tulli.fi/yritysassiakkaat/vienti/vienti-ilmoituksen-liiteasiakirjat>
- Tulli. 2017d. Vientirajoitukset, alkoholi. [Viitattu_14.9.2017].
Saatavuus:<http://tulli.fi/documents/2912305/3048504/Alkoholi/547e3f32-a7ce-4e85-b764-39fbb9f54818?version=1.1>
- University of Cambridge. 2016a. Porter's value chain. Institute of manufacturing. [Viitattu_11.11.2017]. Saatavuus:
<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain/>
- University of Cambridge. 2016b. SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats). [Viitattu 20.11.2017]. Saatavuus:
<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/swot/>
- Visuri, V-V. 2016. Pienpanimo-oluista vientituote. [Viitattu 20.11.2017]. Saatavuus:<https://www.hs.fi/mielipide/art-2000002892135.html>
- Worldometers. 2017. Switzerland population (live). [Viitattu 20.11.2017]. Saatavuus:<http://www.worldometers.info/world-population/switzerland-population/>
- Yläanne, K. 2016. Kyrö ja Laitiala yhdistivät voimansa: Uusi lonkero perustuu maailmalla palkittuun giniin – yllättävä kasvo mainoskampanjalle. IS. [Viitattu_26.11.2017]. Saatavuus:
<https://www.is.fi/ruokala/ajankohtaista/art-2000001149668.html>
- Ympäristöosaava. 2017. Metallin kierrätys. [Viitattu_15.11.2017].
Saatavuus:<http://ymparistoosaava.fi/kone-ja-metalliala/index.php?k=22621>
- Yrittäjät. 2014. Suunnittelu ja markkinatiedon hankinta. [Viitattu 14.11.2017]. Saatavuus: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/suunnittelu-ja-markkinatiedon-hankinta>

