

Pk-yrityksen etabloitumissuunnitelma Valko-Venäjän alkoholimarkkinoille.

Case: Servaali Oy

Tommi Seppälä



Tommi Seppälä	
Liiketalous	
Pk-yrityksen etabloitumissuunnitelma Valko-Venäjän alkoholimarkkinoille. Case: Servaali Oy	Sivu- ja liitesivumäärä 26+16
<p>Opinnäytetyössä tutkittiin suomalaisen pk-yrityksen etabloitumista Valko-Venäjän alkoholimarkkinoille. Opinnäytetyö on jaettu teoreettiseen viitekehykseen sekä case-esimerkkiin. Teoriaosuudessa on kerätty tietoa kirjallisuudesta, aikaisemmista tutkimuksista sekä muista mahdollisista tietolähteistä. Case-esimerkkinä käytettiin Servaali Oy etabloitumissuunnitelmaa.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään yrityksen kansainvälistymisen peruskäsitteitä sekä etabloitumista ja siihen liittyviä peruskäsitteitä. Tiedon keruun tarkoitus on ollut löytää yrityksen etabloitumiseen uusille markkinoille liittyviä olennaisia perusasioita.</p> <p>Opinnäytetyössä ei oteta huomioon tulleja Suomen ja Valko-Venäjän välillä eikä etabloitumiseen liittyviä rahoituksellisia аспекteja. Työn tarkoitus on luoda ohjenuora liittyen siihen mitä organisaation on otettava huomioon pyrkiessään siirtymään Valko-Venäjän alkoholimarkkinoille premium-oluilla.</p> <p>Opinnäytetyön tekemisen aikana selvisi, että varsinainen etabloituminen ja siihen liittyvä projekti Servaali Oy:n kannalta ei näillä näkymin tule tapahtumaan. Tämä johti siihen, että itse etabloitumissuunnitelma muutettiin yleisesti hyväksikäytettäväksi, eikä suoraan Servaali Oy:lle suunnatuksi.</p> <p>Työn aikana suoritettu haastattelu pysyy osana tätä opinnäytetyötä ja sen tuloksia käytetään valaisemaan tarvittavia аспекteja etabloitumissuunnitelmaa varten.</p> <p>Opinnäytetyön pääongelma:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mitkä seikat vaikuttavat pk-yrityksen etabloitumissuunnitelmaan Valko-Venäjän alkoholimarkkinoille? <p>Alaongelmia:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mitä kohdemarkkinoille siirtyminen vaatii strategiselta näkökannalta?• Minkälaisia riskejä etabloituminen Valko-Venäjälle tuottaa?• Minkälainen on Valko-Venäjän alkoholimarkkina oluille?	
Asiasanat Etabloituminen, kansainvälistyminen, markkina-analyysi, alkoholimarkkina, premium-olut	

Sisällys

1 Johdanto	1
Kansainvälistyminen	2
1.1 Kansainvälistymisen syyt	2
1.2 Etabloituminen	3
1.3 Etabloitumismallit	3
1.4 Strateginen suunnittelu	4
2 Toiminta uusilla markkinoilla.....	6
2.1 Kohdemaan markkina-analyysi	6
2.1.1 Kilpailutilanteen selvitys	8
2.1.2 Markkinasegmentti.....	8
2.2 SWOT -analyysi kohdemarkkinoista.....	8
2.3 Tuotestrategia	9
2.4 Hintastrategia.....	11
2.5 Henkilöstöstrategia	12
2.6 Operaatiostrategia ja oppimismalli	13
2.7 Uuden markkinan riski sekä korruption uhka.....	14
3 Servaali Oy Valko-Venäjän markkinoilla.....	16
3.1 Servaali Oy	16
3.2 Premium-oluet.....	17
3.3 Olvi Lidskoe Pivo kumppanina	17
3.4 Valko-Venäjän alkoholimarkkinat	17
3.5 PESTEL-analyysi	18
4 Tutkimuksen toteutus sekä haastattelun analysointi.....	21
5 Pohdinta.....	24
5.1 Johtopäätökset tuloksista	24
5.2 Jatkotutkimusehdotukset.....	25
5.3 Opinnäytetyöprosessin tarkastelu	26
Lähteet	27
Liitteet.....	30
Liite 1 Etabloitumissuunnitelma	31
Liite 2 SWOT -analyysi etabloitumissuunnitelmalle	8
Liite 3 Valko-Venäjän alkoholimarkkinoiden osuudet.....	9
Liite 4 Alkoholien kulutuksen ikäraajat Euroopassa (Radio free europe)	10
Liite 5 Haastattelun kysymyspatteri	11

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on suomalaisen pk-yrityksen etabloituminen Valko-Venäjän alkoholimarkkinoille. Tavoitteena on luoda selkeä kuvaus siitä mitä tällainen etabloituminen vaatii sekä strategiselta että, käytännölliseltä kannalta. Valko-Venäjä on tähän mennessä pysynyt kohtalaisen vaikeana paikkana pohtia uuden toimiston perustamista, tai yleensä yritystoiminnan laajentamisen kohteena. Osasyynä varmasti voidaan ajatella olevan se, että Valko-Venäjä on pysynyt tuntemattomana markkinapaikkana suomalaisille kuluttajille sekä yrityksille. Sen sisäistämät markkinaosuudet Euroopassa kuitenkin voivat antaa yrityksille mahdollisuuden laajentaa toimintaansa ja löytää uusia asiakassegmenttejä.

Tämän opinnäytetyön aikana tutkitaan perinteisiä tapoja luoda suunnitelma uusille markkinoille siirtymistä varten, jonka jälkeen tätä aikaisemmin luotua tietoa sovelletaan Valko-Venäjän alkoholimarkkinoihin.

Varsinainen etabloitumissuunnitelma perustuu pk-yrityksen etabloitumiseen Valko-Venäjän alkoholimarkkinoille käyttäen premium-oluita. Alkoholimarkkinat sekä oluet itsessään luovat paljon liiketoimintaa ympäri maailmaa, joten tämän työn tarkoituksena on käytännössä avata sitä, miten Valko-Venäjän alkoholimarkkinat toimii periaatteeltaan ja miten suomalainen yritys voi hyödyntää tässä työssä kerättyä informaatiota hyväkseen siirtymiseen näille markkinoille.

Opinnäytetyö on toiminnallinen, jotta lopputulos on mahdollisimman selkeästi hyväksikäytettävissä.

Opinnäytetyö on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käydään läpi aiemmin koottua informaatiota yritysten kansainvälistymisestä sekä etabloitumisesta. Toisessa osassa keskitytään Valko-Venäjän alkoholimarkkinoihin ja sen tuomiin mahdollisuuksiin sekä haasteisiin. Viimeisenä osana tämän opinnäytetyön liitteissä löytyy etabloitumissuunnitelma Case –yritys Servaali Oy:n siirtymisestä Valko-Venäjän alkoholimarkkinoille.

Tavoitteet:

- Esittää tarvittavia asioita mitä Valko-Venäjän alkoholimarkkinoille siirtymisen suunnittelu vaatii.
- Luoda markkinaselvitys Valko-Venäjän alkoholimarkkinoista.

Kansainvälistyminen

”Kansainvälistyminen on yrityksen kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi, jonka tuloksena yritys laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille.” (Äijö 2008, 41)

Kansainvälistyminen ei ole pelkästään sarja monia erillisiä strategisia toimenpiteitä ja operaatioita toiminnassa. Se vaikuttaa jokaiseen osa-alueeseen yrityksessä. Esimiesten ja alaisten tulee tiedostaa, että heiltä vaaditaan laajemmin osaamista yrityskulttuurista, tiedon hallinnassa, tuotannossa, logistiikassa, rahoituksessa sekä kaikissa mahdollisissa toiminnoissa, jotka ovat yhteydessä yrityksen pyrkimykseen kansainvälistyä.

Perinteisessä kansainvälistymisprosessissa voidaan huomata nähdä tietyt lainalaisuudet, jotka voidaan yhdistää kuvaamaan mihin yritys reagoi huomattessaan potentiaalisen markkinan ulkomailta. Markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet usein toimivat houkuttimina kansainvälistymiseen. Yritystoiminnan kasvu toimii käyttövoimana siirtymiseen kansainväliseen toimintaan ja sitä tukee yrityksen sisäinen osaaminen sekä siitä seurauksena saatu asiakashyöty. Näiden asioiden kasvu samassa suhteessa parantavat yrityksen kannattavaa toimintaa sekä tuloksellisuutta huomattavasti. (Äijö 2008, 41-43.)

Tässä luvussa käydään läpi yrityksen kansainvälistymisen syitä, etabloituminen uudelle markkina-alueelle sekä tähän tarvittavien strategioiden oleellisuus.

1.1 Kansainvälistymisen syyt

Yrityksellä voi olla useita syitä kansainvälistymiseen. Osalla yrityksistä ulkomaille lähtö voi olla pitkäaikaisen harkinnan tulosta, kun taas osalle se voi ilmetä päähänpistona tai sattumana. Vientitoiminnan käynnistäminen voi saada alkunsa myös ulkomaisesta impulssista. Tällöin joku haluaa ostaa yrityksen tuotteita kotimarkkinoiden ulkopuolelta. Usein viennin käynnistämiseen ulkomaille on olemassa konkreettinen syy, joka liittyy yrityksen kehityskaareen. Yritys voi kansainvälistyä viemällä tuotteitaan ulkomaille tai tuomalla raaka-aineita, komponentteja tai myytäviä tuotteita kotimarkkinoille. Viennissä on usein kyse yrityksen markkina-alueen laajentamisesta jo olemassa olevilla tuotteilla. Toiminnan laajentaminen tällä tavalla on looginen tapa, sillä jos tuote pärjää ja menestyy kotimarkkinoilla, on sillä hyvä mahdollisuus selvitä ja menestyä myös kotimarkkinoiden rajojen ulkopuolella. Vientiin voidaan ryhtyä tuotteella, palvelulla, tai niiden yhdistelmällä. Jotta tuotteen saa houkuttelevammaksi on sen rinnalle kannattava antaa palvelu. Palvelusta itsestään voi muodostua itse tuotetta kannattavampi ja pitkäaikaisempi myyntiartikkeli. (Kananen 2010, 12.)

Useimmilla tuotteilla on elinkaari. Yleensä tuote vanhenee koti- ja kohdemarkkinoilla. Tällöin monesti herää kysymys siitä, löytyykö tuotteelle muualta uusia markkinoita. Tätä kutsutaan tuotteen elinkaaren pidentämiseksi uusilla markkinoilla. Tällaisia ovat markkinat, jotka eivät ole vielä kehittyneet nykyisien markkinoiden tasolle. On harvinaista, että kotimaassa vanhentuneelle tuotteelle, tai palvelulle on löydettävissä markkinoita saman tasoisilta, tai kehittyneimmiltä markkinoilta. Tilannetta ei helpota markkinoiden jatkuva kehittyminen. Tuotteen uusiminen sopimaan kotimarkkinoilleen voi sopia hetkelliseksi ratkaisuksi, mutta pitkällä tähtäimellä myynnin tehostaminen tuoteuudistuksilla ei riitä. Tämän takia uusien markkinoiden etsiminen ja hyödyntäminen on kannattava ratkaisu. (Kananen 2010, 15.)

1.2 Etabloituminen

Kohdemaan markkinoille siirtyminen saattaa vaatia sitä, että yritys joutuu toimimaan vahvemmin paikallisesti kyseisessä kohdemaassa. Tässä tilanteessa yritys etabloituu kohdemarkkinoille. Etabloitumisella tarkoitetaan ulkomaisen yksikön perustamista kohdemarkkinoille. Ulkomainen yksikkö voi esimerkiksi olla myyntikonttori, oma valmistusyksikkö, varasto, huoltoyksikkö tai paikallisen yrityksen kanssa perustettu yhteisyritys. Tällaisen yksikön perustaminen ulkomaille vaatii aina resursseja ja luo kiinteitä kustannuksia, joten sen perustamiselle tulee olla riittävät perusteet. Paikallisen lainsäädännön tuntemus ja siihen perehtyminen vaatii myös aikansa, joka aiheuttaa haittoja toiminnan käynnistämiseksi. Oman yksikön perustamisen mukana tulee kuitenkin etuja, jotka luovat houkuttimen sellaisen luomiseksi. Oman yksikön sijaitessa kohdemarkkinoilla voidaan helpommin valvoa markkinoita paikan päällä, omaa toimintaa ja kyetään reagoimaan mahdollisiin muutoksiin nopeammin kuin Suomesta käsin. Käytännössä oman yksikön perustaminen on helpompaa kuin sen purkaminen. Oman yksikön perustamisessa tulee aina muistaa varmistaa, että yrityksen voimavarat riittävät toiminnan ylläpitämiseksi. (Selin 2004, 26)

1.3 Etabloitumismallit

Yrityksen perustavoitteisiin kuuluu toiminnan kestävä kasvattaminen kannattavalla pohjalla. Kansainvälisille markkinoille siirtymiseen on olemassa monenlaisia erilaisia vaihtoehtoja. Toimintatavoissa tulee kuitenkin edetä asteittain ydinosaamisen ja kilpailuetujen parantuessa. (Yrittäjät 2018.)

Seuraavaksi esitellään muutamat eri vaihtoehdot etabloitumiselle.

Ulkomaisen myyntiyksikön perustaminen on yleisin viennin toimenpide. Toimintaa ja kasvumahdollisuuksia voidaan laajentaa valmistavien tytä- tai osakkuusyhtiöiden kautta.

Edellytys kaikille toimintavaihtoehdoille on, että kansainvälisille markkinoille pystytään tuomaan myös yrityksen ydinosaaminen ja kilpailuetu, jonka jälkeen on varmistettava, että ne myös toimivat uusilla markkinoilla.

Ulkomaisen myyntikonttorin perustaminen uusille markkinoille tarkoittaa käytännössä juridisien ja fyysisen toiminnan käynnistämistä ulkomailla. Tällainen toimintavaihtoehto vaatii enemmän investointeja, mutta samalla se mahdollistaa paremmat edellytykset vientitoiminnan kasvamiseen vientimäärien kautta.

Ulkomainen yhteistyösopimus voidaan käsittää minä tahansa toimintaprosessin osa-alueena. Keskinäisten sopimusten avulla voidaan luoda yhteistyötä esimerkiksi varastointiin, valmistukseen, jakeluun tai markkinointiin liittyvissä toiminnoissa. Tällainen sopimus toimii vain varsinaisen toimintavaihtoehdon tukena. (Yrittäjät 2018.)

1.4 Strateginen suunnittelu

Strategisessa suunnittelussa sekä johtamisessa on kysymys asioista, joille ei ole yhtä oikeaa vastausta tai ratkaisua. Suunnittelun ja säätelyn kankeus ei kuulu osaksi strategisen toimimisen ydintä. Tarkoituksena on pyrkimys oppia ymmärtämään yrityksen toiminnan ja menestymisen perusta, sekä niihin kohdistuvat muutospaineet. Tapahtumien jatkuva ennakointi ja ohjelmointi eivät esitä itseään oleellisena osana toiminnan edistämisenä. Sen sijaan tapahtumien tietoinen ja järkevä ohjaaminen, jotta voidaan sopeutua muuttuviin tilanteisiin, on avain jatkuvan toiminnan edellyttämiseksi. Strategisessa päätöksenteossa otetaan huomioon yhtiön asettamat päämäärät ja keinot, joilla näihin päämääriin voidaan päästä. (Hietikko 2008, 26.)

Tuotteen vientikelpoisuuden ja omien voimavarojen lisäksi on yrityksen tiedostettava kohdemaan ja -alueen uusi toimintaympäristö. Tavat, joihin on totuttu kotimaan markkinoilla eivät enää päde viennissä. Kunkin kohdemarkkinan piirteet ja kaupantekotavat on selvitettävä hyvissä ajoin ennen uuden toimintayksikön perustamista kyseisille markkinoille. Kaikkea ei kuitenkaan voi tietää etukäteen ja osaamistakin saa kokemuksella. On kuitenkin oleellista, että tietämyksen ja osaamisen taso on riittävä tilanteita varten, joissa on tehtävä oikea päätös toiminnan jatkosta. Voidakseen edetä tuloksellisesti, on yrityksen tiedostettava ja hyväksyttävä lähtötilanteensa tuomat haasteet. (Selin 2004, 21.)

”Strategia on yrityksen pitkäaikaisten tavoitteiden ja tehtävien päättäminen, sekä niiden linjaus ja resurssien jakaminen siten, että nämä tavoitteet voidaan saavuttaa.” (Chandler 1962, 23.)

Kansainvälisessä kaupassa mukana olevien yritysten ulkoinen ympäristö tarjoaa paljon, mahdollisuuksia, mutta saman aikaisesti se muuttuu koko ajan monimutkaisemmaksi ja

kilpailullisemmaksi. Vapautettu maailmankauppa, pääomien virta, edistynyt logistiikka sekä kommunikaatiojärjestelmät mahdollistavat monia houkuttelevia mahdollisuuksia. Yritysten on nyt helpompaa ja entistäkin kannattavampaa ryhtyä kansainväliseen liiketoimintaan uusilla markkinoilla, kuin aikaisemmin (Glowik 2016, 43.)

Saavuttuaan päätökseen kohdemarkkinoistaan, on yrityksen muodostettava selkeät tavoitteet sekä luoda asianmukaiset strategiat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Ensiksi yrityksen tulee määrittellä minkälainen ulosanti ja imago sillä tulisi olla kohdemaassa ja sen markkinoilla. Ulkoasun on kuitenkin seurattava sen omaa yrityskuvaa sekä missiota. Strateginen valmistautuminen on olennaista, jotta voidaan luoda kilpailuetuja, jotka tarjoavat etulyöntiaseman valitussa kohdemarkkinassa ja –maassa. (Grafers, H. & Schlich, A. 2005, 73.) Erilaisista strategisista osa-alueista sekä valmistautumisista kerrotaan lisää 4. luvussa.

Grafers ja Schlich ehdottavat kirjassaan *Strategic Export Management* (2005), että koordinoitakseen ja kontrolloidakseen päätöksiä ja toimenpiteitä yrityksessä, on erittäin hyödyllistä määrittää hierarkkisesti rakennettu järjestelmä strategisille tavoitteille sekä päämäärille.

Tällaista järjestelmää voidaan käyttää kuvaamaan yrityksen eksistentiaalisia suuntaviivoja strategiselle ja operatiiviselle johtamiselle. Seuraavassa kuviossa on kuvattu esimerkillinen viitekehys, jolla on tarkoitus varmistaa, että kaikki osat yrityksessä toimivat halutulla tavalla.



Taulukko 1. Strateginen suunnittelu (Grafers, H. & Schlich, A. 2005, 54)

2 Toiminta uusilla markkinoilla

Jotta voidaan tehdä analyysi siitä, miten yritys valmistautuu perustamaan uuden toimipisteen sekä viemään tarjoomansa Valko-Venäjän markkinoille, on selvitettävä mitä toimenpiteitä tällainen toteutus vaatii.

Ennen suurempaa syvällistä suunnittelua ja markkinatutkimuksen tekemistä tulisi käydä läpi yrityksen omat realistiset mahdollisuudet kannattavan toiminnan käynnistämiseksi kohdemaassa. Jos yrityksellä on vientivalmiuksia nähtävillä ja päätös on tehty kansainvälisille markkinoille lähtemisestä, tulee yritykselle luoda perusta kansainvälistymiselle. Tämän perustan luomiseksi on muodostettava kohdemarkkina-alueet, operatiiviset toimenpiteet, vietävät tuotteet ja palvelut sekä niiden kilpailukykyinen hinnoittelu. (Melin 2011, 17-18.)

2.1 Kohdemaan markkina-analyysi

Jokainen yritys on osa arvoketjua, joka sisältää asiakkaat, mahdolliset asiakkaiden asiakkaat, erilaiset kilpailijat ja tuottajat. Pelkästään jo markkinoiden sisällä toimivat pelaajat luovat toimintaympäristöstä monimutkaisen. Jotkut toimijat ovat vanhempia sekä hyvin vakavaraisia, kun taas toiset ovat kasvavia, uusia ideoita omaavia, tai vasta markkinoille saapuvia toimijoita. Sen lisäksi, että tarjotaan uusia toimintamalleja vanhojen rinnalle, markkinoilla toimivat yritykset voivat myös etsiä kasvua luomalla yhteistyökumppaneita. Sidosryhmät tuovat mukanaan jatkuvia muutoksia ja kehityksiä markkinoille, joista yritysten täytyy olla tietoisia ja joihin sen pitää pystyä reagoimaan ajoissa.

Arvoketjun yksittäiset tuottajat, kilpailijat sekä asiakkaat luovat ryhmiä ja toimialoja. Näiden ryhmien ja toimialojen sisältämät toimintatavat ovat tärkeä ymmärtää, jotta voidaan ylläpitää Järkevästi etenevää strategiaa. Esimerkiksi asiakassegmenttien muutosten seuraaminen sekä toimialojen kehittyminen ovat tarkkailun keskiössä. (Hedin, Hirvensalo, Vaarnas 2011, 5.)

Omat voimavarat ja tuotteen vientikelpoisuus eivät aina riitä takaamaan toimintaa. Erica Selin (2004, 21.) muistuttaa että kotimaassa totutulla toimintatavalla ei enää voida toimia viennissä, vaan jokaisen markkina-alueen erityispiirteet sekä kaupantekotavat on selvitettävä. Markkinaselvitys on olennainen osa riittävän markkinatiedon hankinnassa ja kohdemarkkinoille sopivien toimintamallien luomisessa. Oikeiden päätöksien tekeminen nojaa kohdemarkkina-analyysiin ja sen tarjoamaan tietomäärään.

Kananen (2010, 30.) kuvaa kohdemarkkinan valitsemisen ensimmäisenä askeleena yrityksen pyrkiessä laajentumaan ulkomaille. Yrityksen omat preferenssit, kriteerit sekä tavoitteet yleensä ajavat tätä päätöstä. Vientikohdetta valitessa täytyy varmistua siitä, että kohdemarkkinoilla on riittävästi ostovoimaa sekä asiakkaita kannattavaa liiketoimintaa varten. Kohdemarkkina-analyysiin kuuluu seuraavien tekijöiden tarkastelu:

- 1) Ostovoima
- 2) Hintataso
- 3) Muut tekijät

Ostovoima ja sen suuruus ovat tekijä, joka alustavasti ratkaisee kohdemarkkinoiden kannattavuuden. Asiakkaiden määrä ja heidän tulotasonsa ovat pääelementtejä analyysin teossa. Maissa, joissa tulotaso ei ole korkea, voivat kohdemarkkinat jäädä hyvinkin pieniksi. Hintataso määrää sen, onko markkinoille järkevää lähteä. Tuotteesta saatu kate toimii mittarina sille, onko markkinoille lähteminen perusteltua. Hinta ei kuitenkaan itsessään ole ratkaiseva tekijä markkinoilla. Tuotteille voidaan luoda kuviteltuja ominaisuuksia, jotka lisäävät niiden arvoa asiakkaalle ja näin tuo lisää myyntiä.

Osa kuluttajista ovat valmiita tyytymään vähempään ja osa vaatii markkinoilta tietynlaista tarjontaa sekä hinnoittelua. Oikean hinnan löytäminen tulee aina olemaan vaikea kysymys niin kotimaisilla kuin ulkomaisillakin markkinoilla. Muiden tekijöiden määrittäminen kohdemarkkina-analyysia tehdessä on riippuvainen kohdemaasta. (Kananen 2010, 30.)

Markkina-analyysillä tulee aina olla selvä tavoite. Tiedontarpeen laajuus tulee arvioida ja yrityksen tulee määrittellä hankittava tieto sen mukaan. On myös hyödyllistä aina laatia suunnitelma ja aikataulu tiedonhankinnalle, jotta sitä voidaan suorittaa määrätietoisesti. Analyysin tekeminen aloitetaan kohdemaan valitsemisella, selkeiden tavoitteiden määrittämisellä sekä päättämällä yrityksen sisällä mitä tietoa yritys todella tarvitsee tavoitteiden saavuttamiseksi.

On myös mahdollista, että kohdemarkkinat asettavat erilaisia kriteerejä, jotka on pakko täyttää tuotteen saamiseksi loppukäyttäjälle. Ehdottomana edellytyksenä kyvylle myydä tuotteita jakelujärjestelmille voidaan pitää kohdemarkkinoiden tuntemista. Yrityksen aloittaessa vientiä uusille markkinoille on sen valittava välijäsen, joka toimii kohdemarkkinoilla. Tämän välijäsenen kriteerinä on kohdemaan jakelujärjestelmien tunteminen ja sillä on oltava kyky myös myydä yrityksen tuotteita jakelujärjestelmille. (Kananen 2010, 90-93.)

2.1.1 Kilpailutilanteen selvitys

Kilpailutilanne sekä kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet voidaan selvittää kohtalaisen vaivattomasti. Kokonaiskuvan selvittäminen auttaa yritystä hahmottamaan uusia markkinoita ja helpottaa sen oman aseman ja tuotteidensa vahvistamista suhteessa potentiaaliin kilpailijoihin. Omien strategioiden luomisen apuna on syytä käyttää kilpailutilanteen selvittämistä. Tällainen tutkimus voidaan tehdä paikan päällä, tai käyttämällä ulkopuolista toimeksiantoa, jolla saadaan aikaan markkinatutkimusta. Jatkuva tiedon keruu niin ulkomailla, kuin kotimaassakin on erittäin tärkeää kulutusmarkkinoilla toimivalle yritykselle. Jatkuvat muutokset markkinoiden tilassa uusien toimijoiden ja tuotteiden ilmestyessä tekee markkinaselvityksistä erityisen tärkeitä. Selvitys sisältää niitä tekijöitä, joita asiakkaat arvostavat ja joilla on todellista merkitystä menekille. (Kananen 2010, 35-36.)

Äijö (2008, 109) ehdottaa, että kilpailija-analyysin päällimmäisenä tarkoituksena on etsiä vastauksia seuraaville asioille:

- tärkeimmät kilpailijat eri tuote- ja asiakaskategorioissa
- kilpailun määrä
- kilpailun toiminnan rakenne
- kilpailun taso ja kehitys
- suurimmat yksittäiset kilpailijat

2.1.2 Markkinasegmentti

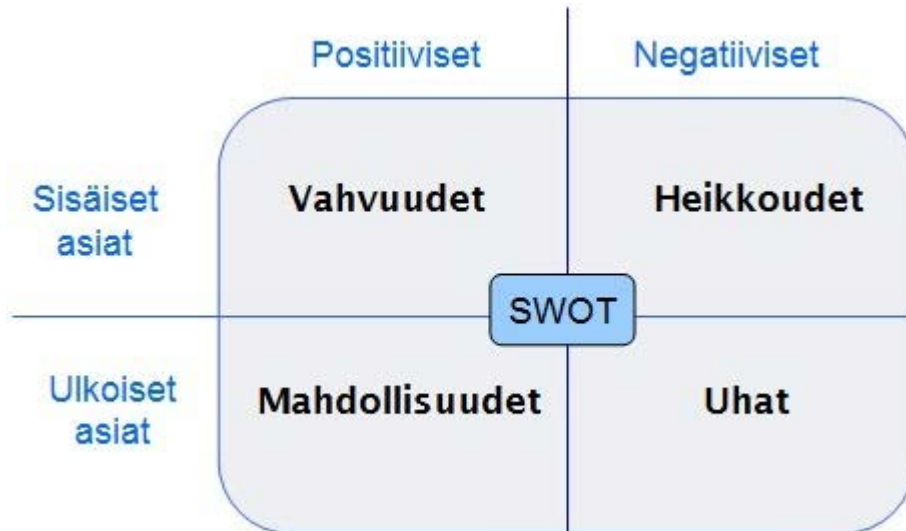
Markkinat usein jakautuvat erilaisiin segmentteihin tai niche-kategorioihin. Kauppaa saateen tehdä sellaiselle asiakaskunnalle, jolla on tunnusomaiset piirteet ostajana. On siis tärkeää selvittää tämän tietyn segmentin piirteet ja käyttää niitä hyväksi toimintasuunnitelman tehostamiseksi.

2.2 SWOT -analyysi kohdemarkkinoista

Seuraavaksi tarkastellaan kohdemarkkinan ja sen ympäristön tuomia tekijöitä SWOT -analyysin avulla. Liite 2 kuvastaa Servaali Oy:lle suunnattua SWOT-analyysiä.

Swot-analyysi koostuu seuraavista englanninkielien sanoista Strength (Vahvuudet, Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT -analyysin kehitti Albert Humphrey, amerikkalainen yritystoiminnan ja johtamisen konsultti. Olessaan Stanford Research Institutessa hän kehitti toiminnallisen mallin tiimejä varten, jonka hän nimesi SOFT -metodiksi. Tästä metodista ajan kuluessa muotoutui SWOT -analyysi, joka kaikessa yksinkertaisuudessaan kuvailee kaikkia tulevia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia mitkä liittyvät markkinointi- tai liiketoimintaprojekteihin. Jokainen organisaatio tai yritys joutuu hallitsemaan sekä sisäisiä, että ulkoisia osatekijöitä,

jotka vaikuttavat päivittäiseen ja pitkäaikaiseen toimintaan. Sisäisiä tekijöitä ja niiden selvittämistä varten voidaan käyttää yrityksen vahvuuksia (Strength) sekä heikkouksia (Weaknesses). Ulkoiset tekijät selvitetään käyttämällä yrityksen mahdollisuuksia (Opportunities) sekä uhkia (threats). Kun organisaatio tai yritys selvittää aiemmin mainittuja osatekijöitä on erittäin tärkeää, että kysytään oikeat ja relevantit kysymykset. SWOT -analyysistä ei ole mitään hyötyä, ellei sitä käytetä oikein. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pyritään löytämään oikeita sekä realistisesti saavutettavia maaleja toiminnan parantamiseksi. (Professional Academy 2017.)



Kuva 1. SWOT-analyysi (Suomen riskienhallintayhdistys 2019)

2.3 Tuotestrategia

Tuotestrategian ydinelementti on tuotteiden olennaisimman tarkoituksen määrittelemine yksinkertaisesti, mutta tarkasti. Asiakkaan mielessä tuote on hyödyke, jota hän ei osta sen fyysisen olemuksen takia, vaan pyrkiäkseen tyydyttämään tarvettaan, jonka kyseinen tuote voi toteuttaa. Tuotestrategia on yritysکوhtainen. Ei ole olemassa yhtä ainuttä yleispätevää sääntöä siitä, mitä kyseisen strategian tulisi sisältää.

Asiakkaan ollessa yrityksen tärkein voimavara, on ideoiden etsiminen aloittaa heistä. Markkinatutkimukset ovat hyvä tapa tiedon keruuseen, mutta myyntihenkilöt todistavat olevansa tässä suhteessa avainasemassa. Asiakaskohtaamiset ja heidän kanssaan käydyt keskustelut ovat mahdollinen lähde suurillekin ideoille toiminnan parantamiseksi ja oikaiden tarpeiden löytämiseksi. (Hietikko 2008, 27.)

Vientiyritys voi siirtyä kansainvälisille markkinoille omilla tuotteillaan, tai tuotteen modifikaatioilla, jos tuotteet soveltuvat kohdemarkkinoille vietäväksi. Markkinat kuitenkin muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Mukautumisen tarve on riippuvainen siitä, millä toimialalla yritys toimii. (Kananen 2010, 97.)

Elintarvikkeissa kulttuuri- ja makutekijöillä on ollut huomattava merkitys tuotteiden myynnin kannattavuudessa, mutta nykyään kuluttajien maut ovat joissain määrin yhtenäistyneet globalisaation avulla. Pakkauskoolla on myös merkitystä. Amerikkalaiset ovat esimerkiksi tottuneet suurempiin annoskokoihin kuin eurooppalaiset. Pakkauskokoa muuntamalla suuremmaksi tai isommaksi voidaan vaikuttaa tuotteen hintaan markkinoilla sekä valmistuksessa.

Tuotteille on löydettävä yhä laajempia markkinoita kilpailukyvyn parantamiseksi. Globaalit markkinat tarjoavat usein etuja, mutta ne tuovat mukanaan myös paljon haasteita. Suuremmat markkinat houkuttelevat suuria toimijoita, joiden resurssit ovat täysin eri luokkaa pk-yrityksiin verrattuna. Näihin haasteisiin voidaan vastata markkinoiden kattavalla tutkimuksella ennen sinne siirtymistä. Tällä tavalla yritys kykenee selvittämään kilpailukykyisimmät tuotteensa, joka mahdollistaa toiminnan kilpailun kovetessa. (Kananen 2010, 97-100.)

	Nykyiset markkinat	Uudet markkinat
Nykyiset tuotteet	Markkinapenetraatio	Tuotekehitysstrategia
Uudet tuotteet	Markkinakehitysstrategia	Diversifikaatio

Taulukko 2. Kasvun dilemma Ansoffin mallia mukaillen (Kananen 2010, 11)

Ansoffin matriisi on Igor Ansoffin vuonna 1960 kehittämä väline toimimaan yritystoiminnan strategisena työkaluna. Sitä hyödynnetään kouluissa sekä yrityksissä globaalisti. Matriisissa kuvataan neljä erilaista vaihtoehtoa yritykselle kasvustrategioiksi.

*Markkinapenetraatio*ssa olemassa olevia tuotteita tuodaan ja markkinoidaan entistä enemmän nykyisille asiakkaille.

Markkinakehitysstrategia taas pyrkii myymään olemassa olevia tuotteita uusille markkinoille.

Tuotekehitysstrategia tähtää markkinoimaan uusia tuotteita olemassa oleville asiakkaille. *Diversifikaatiossa* yrityksen tavoitteena on myydä uusia tuotteita uusille asiakkaille. Ansoffin matriisia käytetään strategisena alustana markkinoinnin suunnitteluprosesseissa. Yrityksellä on myös mahdollisuus erikoistua liiketoimintansa tiettyyn osa-alueeseen, jos ympäristö sitä vaatii. Erikoistumisella tarkoitetaan eri tuotteiden ja niiden eri versioiden karsimista yhteen tuotteeseen tai tuotekategoriaan. Yrityksen liikevaihto on ennen erikoistumista perustunut monien eri tuotteiden myymiseen, joten erikoistuminen voi aiheuttaa liikevaihdon laskemista, sillä liiketoimintaa tehdään pienemmällä määrällä tuotteita. Keskitymällä pienempään tuoteportfolioon yritys pystyy kuitenkin saavuttamaan kustannustehokkuutta, joka luo kilpailukykyä uusilla markkinoilla. (Kananen 2010,15.)

2.4 Hintastrategia

”Hinnoittelu muodostuu itse hinnoittelusta, hinnan sopeutuksesta, maksuehdoista ja alennuksista ja edellyttää hintastrategiaa ja hinnoittelupolitiikkaa.” (Vahvaselkä 2009, 202.)

Yrityksen aloittaessa viennin uuteen kohdemaahan on hinnoittelu laadittava uudestaan. Tuotteen hinnoitteluprosessi ei välttämättä ole helppoa viennissä. Lisätekijät, kuten valuuttariskit ja pidemmät maksuajat lisäävät haastetta muodostaa realistinen kuva tuotteen hinnoittelusta. Huomioon täytyy ottaa myös markkinoiden kehitysaste ja kasvuvauhti sekä kilpailijat ja heidän hintansa. Samat hinnoittelustrategiat kuitenkin pätevät kansainvälisillä markkinoilla, kuin kotimarkkinoilla. Yritys voi käyttää esimerkiksi kermankuorintahinnoittelua, markkinahintaa tai alhaisempaa hintaa. Ensimmäisenä tulee hinnoittelussa varmistaa se, että hinta kattaa muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Yritys voi lyhyellä aikavälillä myydä omakustannustasoa alhaisemmalla hinnalla, mutta lopulta valmistuskustannukset täytyy pystyä kattamaan toiminnan jatkamiseksi. Oikeanlaiset markkinointitoimenpiteet takaavat aina asiakkaan kaikille ja kaiken hintaisille tuotteille. (Kananen 2010, 101.)

Hintastrategian luominen on korvaamaton osa lähes kaikelle liiketoiminnalle. Se on luonnostaan kietoutunut yhteen liiketoimintastrategian kanssa. Sen luominen ei välttämättä tarvitse omaa tiettyä kappaletta strategiassa, mutta sen täytyy silti sisältyä siihen. Sen voi sisällyttää esimerkiksi markkina-analyysiin, operaatiostrategiaan tai pelkästään siihen mikä erottaa yrityksen muusta kilpailusta. (Finch 2013,42-44.)

On olemassa monia erilaisia tapoja, joilla yritys voi pyrkiä parantamaan sen tulosta. Usein pyritään etsimään mahdollisia teitä kasvattamaan liikevaihtoa, tai keinoa, jolla voidaan vähentää kuluja. Kuitenkin helpoin ja nopein tapa kasvattaa tulosta mille tahansa yritykselle on perfektoida hinnoittelu tuotteelle. (Hill 2013, 254.)

Kermankuorintahinnoittelu perustuu pyrkimykseen saada markkinoilta mahdollisimman hyvä tuotto heti tuotelanseerauksen yhteydessä. Uutuustuotteet tai tuotteet, jotka ovat ainutlaatuisia voidaan hinnoitella korkean hinnan politiikalla, jos niille on löydetty valmiiksi markkinasegmentti, joka on valmis maksamaan kalliimmista tuotteista. Ostajakuntaa tulevaisuudessa kasvattaakseen, joutuu yritys kuitenkin usein laskemaan hintojaan, jolloin tavoitellaan uusia markkinasegmenttejä asiakkaiksi. Kun yritys käyttää hyväkseen kermankuorintahinnoittelua, se pyrkii kompensoimaan myynnin alhaista volyymia. Tällainen lähestymistapa perustuu siihen ajatukseen, että asiakassegmentti maksaa sen hinnan, minkä se on maksimissaan valmis maksamaan. Alun korkeiden hintojen jälkeen hintoja alennetaan, jolloin luodaan uusia segmenttejä asiakkaiksi.

Tuotteen ainutlaatuisuus voi hyvinkin olla ratkaiseva kilpailuetu asiakkaan valinnassa, vaikka sen hinta olisikin kilpailijaa korkeampi.

Korkeat hinnat kuitenkin houkuttelevat jatkuvasti uutta kilpailua. Tämä saattaa markkinoilla toimivan yrityksen kilpailutilanteeseen, mutta se on jo luonut etulyöntiaseman toimituaan markkinoilla ennen muiden kilpailijoiden saapumista.

Kananen (2010,103.) muistuttaa kirjassaan, että kermankuorintahinnoittelu ei välttämättä ole paras keino vallata uudet markkinat. Jos kohdemarkkinoilta löytyy jo samanlaisia tuotteita, kun mitä yritys on valmis tarjoamaan, on harkittava markkinahinnan käyttämistä.

Markkinahinnan kannattavuus selvitetään olemassa olevien hintojen suhde omiin kustannuksiin. Kyseessä on siis markkinahinnan ja omakustannushinnan erotus, joka ratkaisee kannattaako markkinoille pyrkiä ollenkaan. Markkinahintaisilla markkinoilla edellytetään suurempien volyymien myyntiä, sillä tuotekohtaiset katteet ovat huomattavasti pienemmät, kuin esimerkiksi erikoistuotteille suunnatussa kermakuorintahinnoittelussa.

Pohtiessa vientitoiminnan käynnistämistä lähtökohtana on aina liiketoiminta. Lyhyt aikaväli voi hyvinkin tuottaa tappiota, mutta toiminta täytyy saada kannattavaksi käyttäen oikeanlaista hinnoittelua. Ihannetilanne on se, että voittoa saadaan aikaiseksi heti tuotelanseerausten alussa, mutta tämä edellyttää sitä, että markkinoille voidaan saapua oikeanlaisella hinnoittelulla, joka ylittää omat kustannukset.

2.5 Henkilöstöstrategia

Yrityksen etabloituminen uuteen maahan vaatii myös suunnittelua henkilöstön kannalta. Työntekijöiden motivoiminen ulkomailla on tärkeä osa toiminnan parantamiseksi. Motivatiotekijät sisältävät esimerkiksi mahdollisuuden seikkailuun, itsensä kehittämiseen, ylenlykseen sekä omien kehitysideoiden esille tuomiseen ja toteuttamiseen.

Yhtiön johdon on opittava tunnistamaan kohdemaan kulttuurierot. Yksinkertaisin tapa mahdollistaa sujuva toiminta uusilla markkinoilla on suunnitella ohjelma, joka tarjoaa oikeanlaisen orientoitumisen kohdemaan kulttuurin käytäntöihin sekä arvoihin. Työntekijöiden kouluttaminen sekä totuttaminen kohdemaan toimintatapoihin tai vaihtoehtoisesti paikallisten palkkaaminen ja kouluttaminen yrityksen toimintaan voi todentua elintärkeäksi osaksi toiminnan tehokkuuden aikaansaamiseksi. (Rugman & Collinson 2012, 435.)

Henkilöstöstrategia eroaa perinteisestä hr-toiminnasta muutamalla tärkeällä tavalla. Hr-strategia luodaan aina pitkäaikaiseksi ja se keskittyy työvoimasuunnitteluun ja –kehitykseen suunnitellen mahdollisimman paljon tulevaisuutta ajatellen. Yrityksen henkilöstöstrategia luodaan kohdistamaan henkilöstöresursseja yrityksen todellisiin tarpeisiin. Sen tarkoitus on tuoda oikeat henkilöt heidän pätevyytensä vastaaviin töihin, sekä mahdollistaa työntekijän ammatillinen kehittyminen kyseisessä tehtävässä. Tämänlainen hr-strategia tarjoaa työntekijälle koulutusta ja kehittymistä samalla, kun se luo yritykselle resursseja tulevaisuuden kasvua varten. Tehokas tapa lähestyä tällaista hr-strategiaa vaatii hr-johdon osallistumista keskusteluihin toiminnan suunnasta yritysjohdon kanssa. Näin taataan se, että henkilöstö ja sen osoittaminen oikeisiin tehtäviin tapaa yrityksen todelliset tarpeet. (Bizfluent 2018.)

2.6 Operaatiostrategia ja oppimismalli

Riippuen minkälainen yritystoiminta on kyseessä, täytyy yrityksen selittää mihin sen toiminta perustuu ja miten se toimii. Kilpailuedun saamiseksi tulee tunnistaa mistä yrityksen päivittäinen toiminta muodostuu, jotta se voi hyödyntää sitä myös kohdemarkkinoillaan. (Finch 2013, 47.)

Toiminnan kykenevyyden parantamiseksi on luotava kriittisiä aspekteja, joilla yrityksen toiminta saadaan mahdollisimman dynaamiseksi. Yrityksellä on tietty määrä organisaatiollisia kyvykkyyksiä omasta takaa, mutta sillä on myös kyky muuttaa niitä. Yksinkertaisesti tämä tarkoittaa sitä, että olemassa olevia toimintatapoja ja kykyjä voidaan muuttaa luodakseen uusia. Tämä kyky mukauttaa ja sopeuttaa toimintaa on itsessään yrityksen omaava taito. Dynaamisen toiminnan saavuttamiseksi oppimiskyky on äärimmäisen tärkeä sisältää yrityksen toimintaan. Sen avulla yritys voi muovata toimintaansa uudessa ja muuttuvassa ympäristössä luoden jatkuvasti uusia toimintatapoja oppimalla.

Kansainvälisen organisaation onnistuessa luomaan oppimismallin toiminnan rutiinimaiseksi jatkeeksi, on se muuttunut aidoksi dynaamiseksi yritykseksi. Lopputuloksena yrityksellä on erinomainen perusta selviytymiselle, sillä se on jatkuvasti kykenevä pitämään yllä omaa kilpailullista etuaan. (Jansson 2007, 237-238.)

2.7 Uuden markkinan riski sekä korruption uhka

Kansainvälinen kauppa ei luonteeltaan ole kovinkaan erilainen verrattuna kotimaan kauppaan. Ainoita tekijöitä, jotka erottavat nämä kaksi toisistaan ovat lisäriskit ja monimutkaisuus kaupanteossa. Kaupankäymisessä on kyse riskin jaosta, joka näkyy maksutavoissa ja -ehdoissa. Lähes aina kaupanteossa viejän ja tuojan edut ovat ristiriidassa. Tuojalle olisi etujen mukaista saada kauppa tehtyä kaikin puolin edullisesti sekä helpoilla ehdoilla. Tuojalle olisi myös etujen mukaista saada pitkä maksuaika, jotta hän voisi rahoittaa tuonnit myynnistä saamallaan tuloilla. Viejän intressit keskittyvät mahdollisimman lyhyeen maksuaikaan, sillä hän on investoinut tuotteiden valmistukseen/hankintaan ennen niiden myymistä eteenpäin.

Ajatellessaan siirtymistä uusille markkinoille, yrityksen tulee arvioida ja selvittää kuluttajakäyttäytymisen piirteet sekä paikalliset liiketoimintamallit, jotta se parhaiten ymmärtää mitkä toimivat sille parhaiten. Markkinoiden luonteenomaiset piirteet, arvoketjut, paikallisten kumppaneiden saatavuus sekä kilpailijoiden läsnäolo ovat tärkeitä elementtejä strategian luomisessa. Suunnitellessaan saapumistaan kohdemarkkinoille, on arvioitava markkinapotentiaalia. Tämä vaatii etukäiteistä tutkimusta kulttuurin, infrastruktuurin, jakelukanavien sekä oikean henkilöstön kannalta, jotta oikeanlainen strategia sekä sen sisältämät toimintamenetelmät ovat perfektoituja. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 327.)

Yrityksmaailmassa riskeillä tarkoitetaan ennalta odottamatonta tappion mahdollisuutta. Riskien hallitseminen vientikaupassa on ehdotonta yritystoiminnassa ja se myös luo parhaimmillaan yritykselle kilpailuetua. Yritystoimintaan liittyvien riskien huomioon ottaminen toiminnassa on ehdotonta. Markkinointiin, tarjoustoimintaan, sopimusten luomiseen sekä moneen muuhun toiminnalliseen riskiin varautuminen ja niiden ennalta ehkäiseminen parantaa yrityksen suorituskykyä pitkällä tähtäimellä. Riskien hallintatapoihin voidaan luetella esimerkiksi niiden välttäminen, hajauttaminen, vähentäminen ja siirtäminen kokonaan toiselle osapuolelle. (Vahvaselkä 2009, 306.)

Kansainvälisessä yritystoiminnassa kahden kulttuurin on kohdattava toisensa kansainvälisessä liiketoiminnassa. Moni asia muuttuu siirryttäessä kotimarkkinoilta ulkomaille johtuen kulttuurieroista. Korruptiossa on yleensä ottaen kyse oman tai yksityisen edun asettamista yleisen ja yhteisen edun edelle. Korruptiossa ei aina ole kyse lahjusten saamisesta, vaan sen ohella voi ilmentyä muitakin korruption välineitä, kuten voitelurahoja ja kynnyksrahoja sopimusten yhteydessä.

Hankittaessa yhteistyökumppaneita, on tärkeää ensin tehdä taustatarkistukset. Yrityksen on selvitettävä, kenen kanssa se on tekemisissä ja myös kenen kanssa he ovat tekemisissä. Riittävän ajoissa tehdyillä taustatutkimuksilla voidaan ennaltaehkäistä ei-haluttujen neuvottelukumppaneiden ilmaantumista sopimusten tekoon.

Korruptioriskin hallinta toteutetaan suorittamalla kolme vaihetta. Ensimmäiseksi on tunnistettava kyseinen riski. On analysoitava minkälaista mahdollista korruptiota markkinoilla voi esiintyä, joka voisi vaikuttaa liiketoimintaan negatiivisesti. Toisena vaiheena on arvioitava kuinka vakavia riskit ovat. Jos mahdollista, yrityksen tulisi laskelmoida korruption todennäköisyys, sekä sen toteutuessa aiheutuvan vaikutuksen toimintaan. Kolmantena yrityksen on pyrittävä minimoimaan kyseinen riski. Sisäisten prosessien vahvistaminen, yrityksen eettisen toiminnan selkeyttäminen sekä ympäristön seuranta toimivat apuvälineinä tällaisen riskin minimoimiseksi. (CMI 2016.)

3 Servaali Oy Valko-Venäjän markkinoilla

Seuraavaksi esitellään case-yritys, jota silmällä pitäen tutkimus toteutettiin. Yritys on valittu sen kattavan kansainvälisen kokemuksen sekä kotimaisten suhteiden takia.

3.1 Servaali Oy

Tämän tutkimuksen Case-yritykseksi on valittu suomalainen alkoholin maahantuontiyritys Servaali Oy. Seuraavaksi esitellään kyseinen yritys, jonka jälkeen siirrytään tutkimuksen pariin.

Servaali Oy on yksityinen alkoholituotteiden maahantuoja. Yritys on yksi Suomen johtavista alkoholialan maahantuontiyrityksistä, jonka kivijalkana on kaksi suomalaista omistajayritystä. Enemmistöomistajana toimii Olvi Oyj, joka on pitkän linjan toimija ollessaan 140 vuotta vanha juomatuotteiden valmistaja. Loput osakkeista kuuluu yli 25 vuotta juomatuotealalla toimineelle Momentin Group Oy:lle.

Olvi Oyj osti keväällä 2018 80% Servaalin osakkeista ja siirtyi yrityksen omistajaksi. Momentin Group Oy jatkaa osakkaana 20% osuudellaan.

”Kaupan tavoitteina on vahvistaa asemaa Suomen markkinoilla ja kasvattaa Servaalista entistä kokonaisvaltaisempi alkoholijuomatalo, sekä lähteä aktiivisesti kansainvälistymään. Olvin vahva osaaminen markkinan eri osa-alueilla tuo Servaalin omistajuuteen uudenlaista osaamista, jonka avulla tulevaisuuden kasvutavoitteet pyritään yhteistyössä saavuttamaan. Olemme innoissamme viemässä Servaalia kohti asetettuja vahvoja kasvutavoitteita”, kertoo Momentin Groupin omistaja Teemu Lehto, joka jatkaa myös Servaalin hallituksen puheenjohtajana. (Servaali 2018.)

Servaali Oy on Suomen ja Baltian markkinoiden suurimpia maahantuojia alallaan. Servaalilla itsellään on yli kahdenkymmenen vuoden kokemus vahvoista ja tunnetuista kansainvälisistä brändeistä. Sen edustamiin yrityksiin kuuluvat muun muassa Asahi Brands Europe, ABInbev, Heineken, Felix Solis Avantis, Langguth, Enoitalia.

Painopisteenä yrityksellä on tuoda Suomen markkinoille laadukkaita panimo- sekä viinituotteita. Servaalin omistajina toimivat kaksi vahvaa alan yritystä, Olvi Oyj sekä Momentin Group, joiden kattava kokemus alkoholimarkkinoiden toiminnasta näkyy Servaalin toiminnassa.

Servaali toimii tällä hetkellä myös Ruotsissa. Yritys tähtää lähitulevaisuudessa Suomen markkinaosuuden kasvattamiseen, mutta myös kansainvälisyyden kasvattamista valloittamalla uusia markkinoita Suomen rajojen ulkopuolella. (Servaali 2018.)

3.2 Premium-oluet

Olutmarkkinat ovat täynnä erilaisia versioita ja ristiriitoja oluiden nimityksistä ja laatua kuvaavista etuliitteistä. Mikä siis on Premium olut?

Premium sanan merkitys nähdään tässä yhteydessä tietyn summan lisäämisenä olemassa olevalle hinnalle. Oluiden myynnissä tämä sana yleensä käsitetään kuvaamaan oluessa kahta asiaa: hintaa sekä laatua. Premium hinta usein käsitetään kalliimpina kuin normaali hinta ja premium laatu viittaa korkeampaan tasokkuuteen tuotteessa.

Oluiden valmistuksen toimialalla on kuitenkin tarkat säännöt, milloin olutta voi kutsua premium tuotteeksi. Esimerkiksi premium lager oluen täytyy sisältää enemmän kuin 4,5% alkoholia per myyntierä, kun taas premium ale oluen on sisällettävä enemmän kuin 4,2% alkoholia per myyntierä. Kuluttajilla ja tuottajilla on usein erilainen käsitys oluen premium-merkinnästä, joka vaikeuttaa termin täydellisen merkityksen selvittämistä.

Premium-olut on demonstraatio laadukkaasta tuotteesta eikä niinkään takuu siitä, että kyseinen olut olisi kaikilla tavoilla parempi, kuin perinteinen olut. (Morning Advertiser 2016.)

3.3 Olvi Lidskoe Pivo kumppanina

Servaali Oy on toiminut jo pitkään suomen rajojen ulkopuolella esimerkiksi Ruotissa. Tulevaisuuden tavoitteena onkin laajentaa toimintaa entisestään sekä Suomen markkinoilla, että uusilla kansainvälisillä markkinoilla. (Servaali 2019.)

Servaali Oy:n käyttää hyväkseen Olvi-konsernia ollessaan sen omistuksessa. Vuonna 2008 Olvi investoi Valko-Venäjän markkinoihin ja osti enemmistöosuuden paikallisesta Lidskoe Pivo panimosta. (Olvi 2019.) Kyseinen yritys toimii Valko-Venäjälle etabloitumisprojektin toteuttamisen yhteistyökumppanina. Opinnäytetyön tekemiseen on käytetty hyväksi haastattelua, jonka kohteena on työntekijä kyseisestä yrityksestä.

Kappaleessa 7 käydään läpi Lidskoe Pivon kanssa suoritettua haastattelua, joka avaa käytännöllisiä mahdollisuuksia suorittaa premium-oluiden myymistä Valko-Venäjän alkoholimarkkinoilla.

3.4 Valko-Venäjän alkoholimarkkinat

Valko-Venäjä on jo vuosien ajan tunnustettu olevan yksi eniten alkoholia kuluttava maa maailmassa per asukas. Maan sisäministeriö kertoo, että Valko-Venäjällä on todella korkea määrä sellaisia kauppoja, joista oluen, viinin, tai väkevien ostaminen on mahdollista. Tällaisia alkoholia myyviä kauppoja on yksi jokaista maan 600 asukasta kohden. Määrä on todella suuri ja sitä voidaan valottaa vertaamalla esimerkiksi Norjaan ja Ruotsiin, jossa

samanlaisten alkoholin myyntipisteiden määrä on yksi 4500 maan asukasa kohden. (Radio Free Europe 2017.)

Valtion sisäinen alkoholin kulutus on pysynyt maailman top 30 maan sisällä jo vuosia. Eniten alkoholia myyvien kauppojen paikkaa pitää paikalliset vähittäiskaupat, kuten supermarketit, hypermarketit ja päivittäistavara-kaupat. Maan taloustilanteen hidastuminen, mutta jatkuva parantuminen parantaa asiakkaiden ostovoimaa markkinoilla, mikä mahdollistaa alkoholinkin myynnin lisääntymisen. Valko-Venäjän suosituimpiin alkoholia sisältäviin juomiin ennustetaan jatkossakin kuuluvan vodka, olut sekä kevyet viinit. Näiden tuotekategorioiden myynnin odotetaan kasvavan tasaisesti tulevaisuudessa. (Euromonitor 2018.)

3.5 PESTEL-analyysi

Kansainvälisen kaupan käymisen tuomat epävarmuudet nousevien maiden markkinoilla voidaan selvittää analysoimalla toimintaympäristöä. Kansainvälinen yritys ei voi vaikuttaa kohdemaan yhteiskunnallisiin tekijöihin, joten sen täytyy sopeuttaa toimintansa kohtaamaan markkinoiden tarpeet. (Jansson 2007, 101.)

Hans Jansson toteaa kirjassaan (2007), että yrityksen ulkoisen ympäristön vaikutus on tärkein tekijä strategiaa luodessa. Oleellista on, että yritys kykenee luomaan pohjan toiminnalle, joka on valmis kohtaamaan uuden kehittyvän markkinan tuomat haasteet. Ympäristöä on vaikeaa analysoida tai ennustaa, sillä uudet markkina-alueet sisältävät tekijöitä, jotka eivät ole päätöksen tekijöille entuudestaan tuttuja ja ovat tämän vuoksi hankala ymmärtää. Ympäristö on myös aina dynaaminen, joka tekee siitä vielä haastavamman analysoida. Päätöksen tekijöiden on pystyttävä luomaan strategia, joka on valmis nopeisiin muutoksiin sekä kehityksiin markkinoilla. Epävarmuudet uusilla markkinoilla voidaan selvittää vähentämällä toiminnan monimutkaisuutta, tai omaksumalla sen. (Jansson 2007, 107-108.)

PESTEL -analyysiä käytetään viitekehyksenä kuvailemaan ja analysoimaan yritystoiminnan ulkoisen ympäristön vaikutuksia päivittäisen toiminnan ylläpitämiseen ja valvomiseen. Tällä analyysillä pyritään tunnistamaan mahdollisia uhkia ja mahdollisuuksia, joilla kyetään parantamaan toimintaa ja luomaan uusia toimintatapoja, jotka voivat potentiaalisesti parantaa tulosta. Näitä samoja tuloksia käytetään hyväksi aiemmin mainitun SWOT -analyysin rakentamiseen. (Professional Academy 2017.)

Seuraavaksi käydään läpi mitä PESTEL-analyysi sisältää.

PESTEL-analyysi koostuu kuudesta eri yritystoimintaan vaikuttavasta ympäristötekijästä;

- poliittiset (Political),
- ekonomiset (Economic),
- sosiaaliset (Social),
- teknologiset (Technological),
- ympäristölliset (Environmental)
- Lailliset (Legal)

Poliittiset tekijät kuvaavat sitä, miten ja kuinka voimakkaasti valtio vaikuttaa maan talouteen. Tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi hallituksen linjaukset, poliittinen vakaus omilla ja ulkomaiden markkinoilla, verotukset, yritystoimintaan liittyvät lait sekä kaupankäynnin rajoitukset.

Ekonomiset tekijät kertovat liiketoimintaympäristön talouskasvusta, korkotasoista, inflaatiosta sekä yritysten ja kuluttajien käytettävissä olevista varoista. Näillä tekijöillä on merkittävä rooli yritystoiminnan kannattavuudessa ja tuottavuudessa.

Sosiaalisten tekijöiden tehtävänä on kuvailla kulttuurisia tekijöitä liiketoiminnan ympärillä. Uskot, asenteet ja kulttuurin normit kertovat miten yritystoimintaa kannattaa suorittaa kohdemarkkinoilla. Nämä tekijät ovat suora linkki asiakkaiden ymmärtämiseen, jota voidaan verrata yritystoiminnan tuloksellisuuteen.

Teknologiset tekijät näkyvät kolmena suurena osana yrityksen toimintaa. Kehityksen nopeus mahdollistaa jatkuvaa tehokkuuden parantamista tuotannossa, jakelussa sekä kuluttajalle kommunikoimisessa.

Ympäristötekijät ovat tulleet eturintamalle yrityskulttuurissa viimeisen n. 15 vuoden aikana. Eettinen ja ympäristönsä huomioon ottava yritys vetää puoleensa asiakassegmenttiä, joka yhä suuremmissa määrin vaatii, että ne tuotteet mitä he ostavat, ovat ympäristölle vähähaittaisia.

Lailliset tekijät sisältävät monia aspekteja, joita toiminnassa tulee ottaa huomioon. Turvallisuus työnteossa, markkinoinnin standardit, kuluttajalait sekä tuotteiden etikettien standardit ovat vain pieni osa kaikista laeista, jotka ovat usein erilaisia eri valtioiden rajojen sisällä. Kansainvälisessä toiminnassa ja kaupankäynnissä tulee aina huomioida ulkomailla vallitsevat eri säännöt. (Professional Academy 2017.)

PESTEL-kartoituksen jälkeen yritys siirtyy tutkimaan omaa myyntipotentiaalia, joka kuuluu osaksi markkinapotentiaalia, jonka yritys kokee realistiseksi saavutukseksi pitkällä aikavälillä. Toiminnan perustamiseksi markkinoijan tulee kyetä määrittelemään potentiaaliset asiakkaat numeerisesti seuraavien tekijöiden osalta:

- demografiset (ikä, sukupuoli, kansallisuus)
- maantieteelliset (maa tai alue)
- psyykkiset (asenteet, mielipiteet)
- tuotteisiin liittyvät (käyttäjämäärä, uskollisuus brändille)

Näiden aspektien määrittämisen jälkeen yrityksen tulee alkaa muodostamaan operaatiolle strategiaa, jonka avulla se kykenee hyödyntämään omaa kilpailuetuaan pitkällä aikavälillä. (Vahvaselkä 2009, 70.)

4 Tutkimuksen toteutus sekä haastattelun analysointi

Tässä opinnäytetyössä ja sen tutkimuksessa on käytetty olemassa olevia kirjall lähteitä, artikkeleita sekä teorioita. Itse tutkimusosuus suoritettiin haastattelulla, joka toteutettiin sähköisessä muodossa Valko-Venäläisen Lidskoe Pivo -yrityksen kontaktin avulla. Haastattelussa käsiteltiin aiheita, johon yritys tarvitsee vastauksen ennen etabloitumista ja jotka on helpompi saada ulkopuoliselta lähteeltä suoraan paikallisilta markkinoilta. Tutkimuksen tekijänä käytin haastattelua tiedonkeruumenetelmänä, koska pystyessäni valitsemaan tarkoin haastattelun kohteen takasin tarvittavan informaation saamisen. On tärkeää saada uusia näkökulmia sekä luotettavaa tietoa sellaisilta tahoilta, jotka pystyvät sitä varmasti antamaan. Tämä auttaa myös tutkimuksen validiteetin kasvattamisessa.

Haastattelu toteutettiin lähettämällä haastateltavalle kysymyspatteristo. Tämä kysymyspatteristo sitten palautettiin täytettynä ja sen sisältämää tietoa verrattiin aikaisempiin tutkimuksiin sekä käytettiin lähteenä etabloitumissuunnitelman tekemiseksi. Kysymykset on laadittu niin, että ne vastaisivat mahdollisimman moneen ongelmaan ja aiheeseen, johon ei vielä ole olemassa relevanttia informaatiota liittyen mahdolliseen siirtymiseen Valko-Venäjän alkoholimarkkinoille.

Tutkimus aloitettiin ajatuksella, että Valko-Venäjän alkoholimarkkinoille siirryttäisiin mahdollisimman kattavalla premium-oluiden tuoteportfoliolla. Tätä alkuperäistä ideaa lähdettiin tukemaan sekä teoriaosuudella, että haastattelulla, jotta saataisiin mahdollisimman hyvä pohja itse etabloitumissuunnitelman muodostamista varten. Haastattelu suoritettiin sähköpostitse lähetetyllä kysymyspatteristolla, jonka pääasiallinen tarkoitus oli parantaa käsitystä siitä, minkälainen Valko-Venäjän alkoholimarkkina rakenteeltaan on ja mitä haasteita se sisältää.

Opinnäytetyön teon aikana suoritettiin haastattelu, jonka tarkoituksena oli löytää ajankoh- taista tietoa Valko-Venäjän markkinatilanteesta, sekä vastauksia kysymyksiin, johon ei vielä olla tutkimuksen aikana pystytty vastaamaan. Haastattelun kohteena käytettiin Valko-Venäläistä kontaktia Olvi Lidskoe Pivo -yrityksestä, joka työskentelee paikallisilla alkoholimarkkinoilla. Haastateltavalle lähetettiin kysymyspatteri (liite 5), johon hänen tuli täyttää vastaukset mahdollisimman tuoreilla tiedoilla parhaansa mukaan. Kysymysten ta- voitteenä oli valaista opinnäytetyön mukaista projektia ja siihen liittyviä ongelmia. Seuraavaksi käsitellään haastattelun tuloksia. Kaikki vastaanotettu informaatio on myös sisällytetty itse etabloitumissuunnitelmaan tukemaan sen validiteettia.

Haastattelun tuloksina saatiin kattava kuvaus Valko-Venäjän alkoholimarkkinoista ja siitä, miten sen markkinaosuudet ovat jakautuneet haastattelun hetkellä. Markkinaosuudet jakautuvat siten, että kokonaismyynnistä Valko-Venäjän alkoholimarkki- noilla oluet vievät 60%. Toiseksi sijoittuu Vodkat, jotka omaavat n. 16% markkinaosuuden. Oluet ovat siis kirkkaasti suosituin alkoholituote Valko-Venäjän markkinoilla. Tämä ei tosin tullut tutkimuksen aikana yllätyksenä.

Alkoholituotteiden hintojen ennustetaan siirtyvän kevyeen nousuun lähitulevaisuudessa, mutta suurta muutosta ei oleteta tapahtuvan. Oluttuotteiden hintojen vaihtelut ovat pysy- neet suhteellisen pieninä viimeisen viiden vuoden aikana, mutta on silti syytä ennakoida myynteihin aiheutuva vaikutus etabloitumissuunnitelmassa.

Haastattelussa pyrittiin myös selvittämään mitä jakelukanavaa kannattaisi käyttää hyväksi oluiden tuomisessa halutulle alueelle. Case-projektin tavoitteena olisi tuoda Premium oluita suuriin hypermarketteihin sekä laadukkaisiin hotelleihin ja ravintoloihin. Tähän pää- telmään tuli myös haastateltava, jonka näkemyksen mukaan näiden ketjujen asiakaskunta ja sen koko puoltaisi mahdollisimman hyvää levikkiä sekä myyntiä haluluille tuotteille. Pre- mium luiden tuominen Valko-Venäjän markkinoille myös kasvattaisi sekä Servaali Oy:n, että paikallisten osaamista alalla samalla, kun se parantaisi yhteistyötä näiden edellä mai- nittujen kanavien kanssa. Suurimmat ja potentiaalisimmat asiakkaat löytyvät Minskissä, jossa voisi teoriassa tähdätä n. 70 hypermarkettiin sekä n. 80 hotelliin. Tällainen peitto uu- sille tuotteille olisi ehdottomasti hyödyllinen.

Yrityskulttuurien yhdistäminen suomalaisen ja valkovenäläisen yrityskulttuurin kanssa voi osoittautua haastavaksi. Valko-Venäjä maana omistaa suurimman osan maan alkoholin- tuottajista, joten valtion väliintulo yritystoiminnassa nähdään riskinä. Alkoholimarkkinat tuottavat 7% Valko-Venäjän pääkaupungin Minskin budjetista, joten näitä markkinoita vaa- litaan ja niitä tarkkaillaan korkeilta tahoilta maan hallinnossa.

Haasteina yhteistyön aloittamisena nähtiin haastatteluna muutama avainasia. Kaikki vähittäiskaupat näkevät Lidskoe itsenäisenä toimijana riippumatta siitä tuoko se markkinoille omia tuotteitaan tai muiden tarjoamia tuotteita. Tämä johtaa esimerkiksi siihen, että kaikki tuotteet, jotka Lidskoe tuo yhteistyössä kenenkään kanssa, joudutaan sijoittamaan Lidskoele varatuille hyllyille vähittäiskaupoissa. Tämä johtaa siihen, että yrityksen omat tuotteet joutuvat tekemään tilaa uusille mikä saattaa vaikuttaa myynteihin ja lopuksi tulokseen. Pystyäkseen toimimaan erillisenä entiteettinä Lidskoesta, Servaali joutuisi tilanteeseen, jossa sen täytyisi toimia Valko-Venäjän lakien vaatimien pykäliden mukaan. Näihin pykäliin kuuluu muun muassa tarkoin määritelty määrä työntekijöitä, osakepääomaa sekä sen täytyisi ensin toimia tietty määrä vuosia markkinoilla. Tämä ei koeta tarkoituksenmukaiseksi toiminnan aloittamista ajatellen.

Toisenlaisena uhkana nähdään kuluttajien ostovoiman vaikutus premium-oluiden myyntiin. On oletettavaa, että suurta menestystä myyntien kannalta, jouduttaisiin odottamaan, mutta potentiaalia markkinoilla on. Premium-oluiden tarjonnan vähäisyys mahdollistaa kannattavuuden ja tuottavuuden kasvun pitkän ajanjakson aikana.

5 Pohdinta

Opinnäytetyö on kirjoitettu kahteen osaan, teoreettiseen sekä käytännölliseen. Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty yrityksen kansainvälistymisen peruskäsitteitä, siihen vaadittavia tekijöitä sekä näkökulmia. Käytännöllinen osuus on rakennettu case-esimerkin ympärille. Tässä osuudessa esitellään tuloksia etabloitumissuunnitelmalle sekä Valko-Venäjän alkoholimarkkinakatsaukselle.

Tämä kappale sisältää tutkimuksen tuloksia ja etabloitumissuunnitelman sisältöä. Tämän jälkeen käydään vielä läpi jatkotutkimuksien olemassaolon mahdollisuus, sekä ehdotukset tällaisen tutkimuksen toteuttamiseksi.

Kappaleen lopussa opinnäytetyön tekijä arvioi oman opinnäytetyöprosessinsa kulkua.

5.1 Johtopäätökset tuloksista

Opinnäytetyön tarkoituksena on maalata kuva siitä, miten alkoholimarkkinat toimivat Valko-Venäjällä, sekä minkälaisia haasteita yrityksen etabloituminen näille markkinoille tuottaa. Työ perustuu ajatukseen, että markkinoille pyritään siirtymään premium-oluilla.

Valko-Venäjän alkoholimarkkinoiden myynnit koostuvat pääosin vodkan ja oluen ympärille. Tutkimuksen, sekä sen aikana suoritetun haastattelun avulla, pystyttiin todentamaan markkinoiden potentiaali premium-oluiden myynnille. Todellinen toiminnan kannattavuuden nostaminen halutulle tasolle tapahtuu kuitenkin todennäköisesti hitaasti. Projektin suunnittelussa on ennemminkin otettava huomioon sen pitkän aikajakson, kuin lyhyen ajanjakson tulokset. Realistinen strategia ja siihen sisällytetty oppimisjärjestelmä mahdollistaa tulosten paranemisen tulevaisuudessa.

Vuosittainen oluen kulutus kuluttajien keskuudessa on pysynyt vuodesta toiseen korkeana, eikä tähän oleteta tapahtuvan suuria muutoksia tulevaisuuden näkymiä tarkastellessa. Potentiaalisen markkina-aseman sementoiminen premium-oluiden myyjänä pystytään toteuttamaan oikeanlaisella etabloitumissuunnitelmalla, jotta tuotteille saadaan luotua välitöntä näkyvyyttä.

Toiminta Valko-Venäjällä voi osoittautua etabloitumisen alussa haastavaksi. Maan liiketoimintamallit ovat erilaisia Suomen kulttuuriin verrattuna ja tämän työn aikana tutkitut alkoholimarkkinat ovat tiukasti valtion valvonnan alla. Toiminta kyseisillä markkinoilla on suomalaisille suhteellisen tuntematon ala, joten tällaisen projektin suorittamiseksi on tiedotettava sen mukana tulevat haasteet ja pyrittävä opiskelemaan kohdemarkkinan toimintaa hyvissä ajoin ennen etabloitumisen aloittamista. Yrityksellä täytyy siis olla jo olemassa

olevaa kokemusta alkoholimarkkinoilla toimimisesta, jotta se voi hyödyntää omaa tietotaitoaan toiminnassa samalla, kun se opiskelee uutta markkinaympäristöä. Tuotetietoisuus sekä asiakaskäyttäytymisen tunteminen parantavat markkinoilla toimimista huomattavasti.

Etabloitumisen toteuttamiseksi on syytä harkita yhteistyökumppanin hankintaa. Informaation saatavuuden haasteet vievät resursseja yritykseltä, jolla ei paikallisista markkinoista ole aikaisempaa kokemusta. Valko-Venäjän valtion tarkkailemalla paikallisten alkoholia myyvien yritysten toimintaa läheisesti on syytä lyöttäytyä yhteen yrityksen kanssa, joka tuntee paikallisen markkinan toimintatavat entuudestaan ja pystyy tarjoamaan resursseja etabloitumisen onnistumiseksi. Omien premium-oluiden vienti Valko-Venäjän markkinoille on haasteellista, joten paikallisen yhteistyökumppanin omaksuminen toimintaan on erittäin hyödyllinen ratkaisu.

Etabloituminen Valko-Venäjän alkoholimarkkinoille on kuitenkin haasteistaan huolimatta toteutettavissa. Oikeanlaisen strategian luominen on avain tällaisen projektin onnistumisessa. Realistinen näkemys omasta kilpailukyvyistä ja sen hyödyntämisestä täytyy olla yrityksen prioriteettina suunnittelussa, jotta tavoitteet pysyvät saavutettavissa. Jos tällaisen realistisen suunnitelman luominen epäonnistuu, toiminta markkinoilla on todella vaikeaa. On pystyttävä ennakoimaan tulevat haasteet ja mahdollisuudet ennen toiminnan aloittamista.

Oluiden myynti markkinoilla on runsasta, mutta se ei tarkoita, että kalliimmat tuotteet pärjäisivät yhtä hyvin. On oletettava, että toiminnan alkuvaiheen myynnit ovat vähäisiä, mutta oikeanlainen tuotteistaminen, hinnoittelu, markkinointi sekä oppiminen mahdollistavat kannattavan toiminnan tulevaisuudessa.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Valko-Venäjän alkoholimarkkinoiden tutkiminen osoittautui työn aikana haastavaksi. Tarjolla olevan informaation löytäminen oli työlästä, eikä se osoittautunut usein riittäväksi tukemaan teoriaa ja työn toiminnallisuutta. Iso osa relevantista informaatiosta saatiin haastatteleamalla paikallista yhteyshenkilöä, joka pystyi vastaamaan kysymyksiin, joihin tutkimuksen aikana ei ollut pystytty vastaamaan.

Tutkimusta voidaan jatkaa lisäämällä paikallisten kontaktien määrää, tai kerryttämällä kokemusta itse paikan päällä. Kirjallisen informaation vähyys on korvattava luotettavilla lähteillä kohdemarkkinoilla sekä omalla tietotaidolla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että

tällä hetkellä, markkinoilla ei ole tarpeeksi tietoa siitä miten uuden ulkomaisen toimijan tulisi lähestyä Valko-Venäjän alkoholimarkkinoita. On keskityttävä kokemuksen kartuttamiseen sekä verkostojen luomiseen, jotta voidaan luoda parempi ymmärrys siitä mitä kyseisillä markkinoilla toimiminen yritykseltä vaatii.

5.3 Opinnäytetyöprosessin tarkastelu

Alkoholimarkkinat ovat kiinnostaneet minua jo pitkään ja koin tehokkaaksi tavaksi kerätä niihin liittyvää kokemusta kirjoittamalla opinnäytetyöni aiheesta. Opiskellessani kansainvälistä liiketaloutta, etabloituminen Valko-Venäjän alkoholimarkkinoille oli erinomainen keino yhdistää omat opintoni mielenkiintoani herättävän alan kanssa.

Aloitin oman opinnäytetyöprosessin alkusyksystä 2018. Aihe tuli ehdotuksena Servaali Oy:ltä, jonka työharjoittelussa olin ollut saman vuoden kevään ajan.

Opinnäytetyön kirjoittaminen osoittautui haastavammaksi, kuin alun perin olin ajatellut. Teoriaosuuden ja tarpeellisten käsitteiden selventäminen sujui ongelmitta, mutta työn eteneminen hidastui, kun oli aika tutustua Valko-Venäjän alkoholimarkkinoihin. Informaation löytäminen ja lähteiden luotettavuus tuottivat vaikeuksia, joka aiheutti työn tekemisessä viiveitä.

Kirjoitin työtä pääosin iltaisin ollessani päivisin töissä. Ajankäytössä oli prosessin aikana hankaluuksia päällekkäisyyksien takia, mutta kirjoittaminen sujui kuitenkin mallikkaasti. Työn aikana pidin kuitenkin myös taukoja kirjoittamisesta. Nämä tauot johtuivat osittain informaation puutteesta ja osittain tarpeesta ottaa etäisyyttä projektiin ajatuksien keräämiseksi. Tämä auttoi minua keskittymään työhön paremmin, kun informaatiota oli saatavilla ja pystyin etenemään tutkimuksessa.

Sain tutkimuksen aikana yhteyden Valko-Venäläiseen yritykseen, Lidskoe Pivo, joka pystyi avittamaan minua kysymysteni kanssa. Heidän kanssaan tehty yhteistyö haastattelun välityksellä osoittautui todella arvokkaaksi tämän opinnäytetyön päämäärän saavuttamiseksi.

Tästä prosessista olen oppinut ennen kaikkea pysymään kärsivällisenä haasteiden ilmaantuessa. Tällaisen tutkimuksen tekeminen tuo mukanaan monia mutkia sekä yllättäviä ongelmia, joihin on mahdotonta varautua. Näihin ongelmiin kuitenkin vastattiin reagoimalla ja sopeutumalla nopeasti, jotta opinnäytetyön laatu sekä pätevyys pystyttiin ylläpitämään.

Lähteet

- Bizfluent 2018. Definition of Human Resource Strategy. Luettavissa: <https://bizfluent.com/about-7497916-definition-human-resource-strategy.html>
Luettu: 12.10.2018
- Callingham, M. 2004. Market Intelligence. Kogan Page Limited. Lontoo.
- Chandler, A. 1962. Strategy and Structure. Chapters in the history of industrial enterprise. Teoksessa Glowik, A. Market Entry Strategies, s. 130. CPI books GmbH. Leck.
- Chr. Michelsen Institute 2016. Why is corruption risk management so hard? Assessing current practices in development aid. Luettavissa: <https://www.cmi.no/publications/5819-why-is-corruption-risk-management-so-hard> Luettu: 28.4.2019
- Euromonitor 2018. Alcoholic Drinks in Belarus. Luettavissa: <https://www.euromonitor.com/alcoholic-drinks-in-belarus/report> Luettu: 2.2.2019
- Finch, B. 2013. How to Write a Business Plan. Kogan Page Ltd. Lontoo.
- Glowik, M. 2016. Market Entry Strategies. CPI Books GmbH, Leck.
- Grafers, H. & Schlich, A. 2005. Strategic Export Management. WSOY. Helsinki.
- Hedin, H, Hirvensalo, I & Vaarnas M. 2011. John Wiley & Sons Ltd. Sussex.
- Hietikko, E. 2008. Tuotekehitystoiminta. Savonia. Kuopio.
- Hill, P. 2013. Pricing for Profit. Kogan Page Limited. London.
- Jansson, H. 2007. International Business Strategy in Emerging Country Markets. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham.
- Kananen, J. 2010. Pk-yritysten kansainvälistyminen. Tampereen Yliopisto Paino, Tampere.
- Luukkanen, A. 2009. Tuntematon Valko-Venäjä, Edita Prima Oy, Helsinki.

Marketing insider 2015. The new product development process (npd) – Obtain new products. Luettavissa: <https://marketing-insider.eu/new-product-development-process/> Luettu: 29.4.2019

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt. Vienti ja tuonti. AMK-Kustannus Oy. Tampere.

Morning Advertiser 2016. Defining the difference between craft and premium beer. Luettu: 22.4.2019 Luettavissa: <https://www.morningadvertiser.co.uk/Article/2016/08/30/Defining-the-difference-between-craft-and-premium-beer>

Olvi 2019. Olvin tarina. Luettavissa: <https://www.olvi.fi/yhtio/olvin-tarina/>. Luettu: 3.3.2019

Olvi 2019. Eettinen toimintatapa. Luettavissa: <https://www.olvi.fi/yhtio/vastuullisuus/eettinen-toimintatapa/> Luettu: 3.3.2019

Oxford College of marketing 2016. Using the Ansoff Matrix to Develop Marketing Strategy. Luettavissa: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/08/01/using-ansoff-matrix-develop-marketing-strategy/>. Luettu 2.10.2018.

Professional Academy 2017. Marketing theories, Swot analysis. Luettavissa: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis>. Luettu: 18.4.2019.

Professional Academy 2017. Marketing theories, PESTEL -analysis. Luettavissa: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis> Luettu: 20.4.2019

Radio Free Europe Radio Liberty 2017. Hard-Drinking Belarus Considers Ways To Curb Alcohol Dependency. Luettavissa. Luettu 1.2.2019. <https://www.rferl.org/a/belarus-alcohol-dependency-new-measures-curb/28946128.html>

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

Servaali 2018. Servaalin yritysesittely. Luettavissa: <http://servaali.fi/yritys/>. Luettu: 23.8.2018.

Servaali 2019. Meistä. Luettavissa: <https://servaali.fi/meista/>. Luettu: 14.3.2019

Servaali 2018. Uutiset. Luettavissa: <https://servaali.fi/uutiset/olvi-oym-ja-servaali-oy-vahvaan-yhteistyohon/>. Luettu: 19.2.2019

Smartsheet 2019. Innovation for anyone: Everything you need to know about product development Luettavissa: <https://www.smartsheet.com/all-about-new-product-development-process> Luettu: 29.4.2019

Suomen Riskienhallintayhdistys 2019. Nelikenttäanalyysi – SWOT. Luettavissa: <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html> Luettu: 23.4.2019

Yrittäjät 2018. Messut, yhteistoiminta ja etabloituminen. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistymisen/opas-kansainvalistymiseen/messut-yhteistoiminta-ja-etabloituminen#quickset-valilehti=2> Luettu: 25.4.2019

Äijö T. 2008. Kilpailukyky Huippukuntoon. WS Bookwell Oy. Juva.

Liitteet

Liite 1. Etabloimissuunnitelma

Liite 2. SWOT-analyysi etabloimissuunnitelmalle

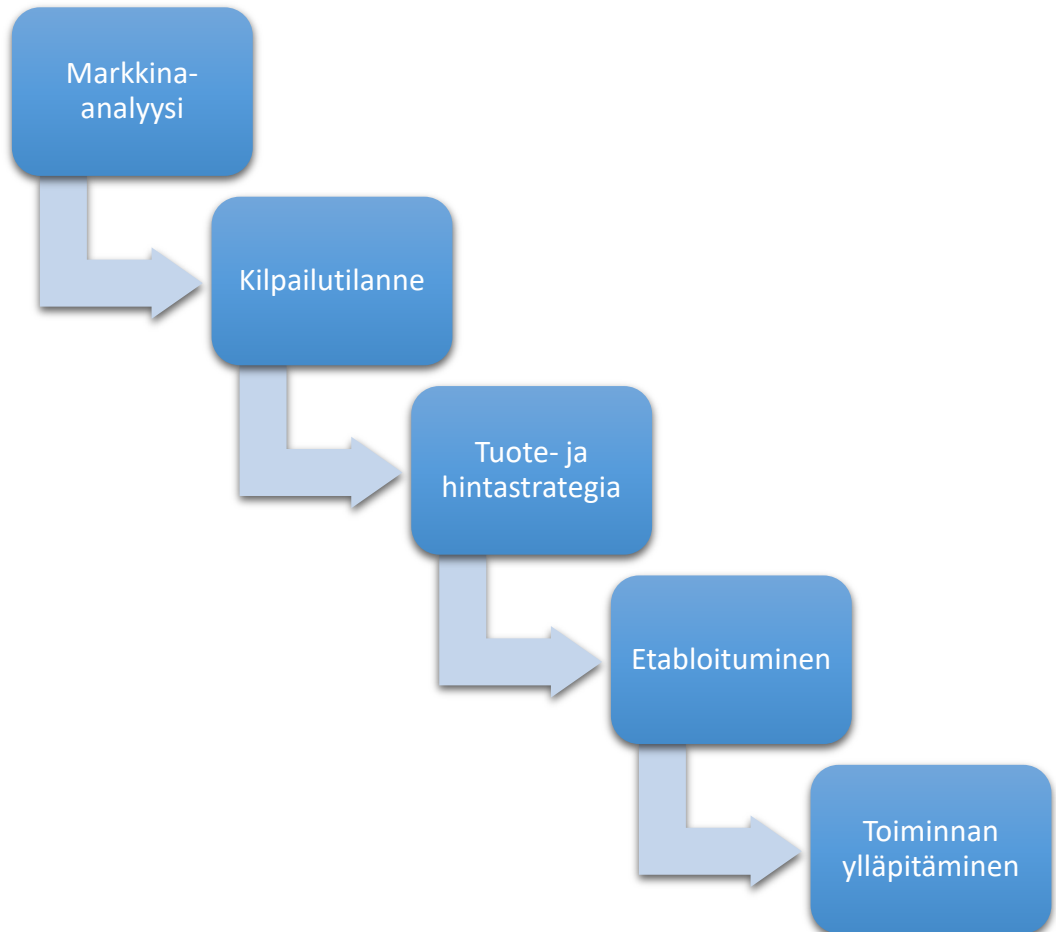
Liite 3. Valko-Venäjän alkoholimarkkinoiden osuudet

Liite 4. Alkoholinkulutuksen ikäraajat Euroopassa

Liite 5. Haastattelun kysymyspatteristo

Liite 1 Etabloitumissuunnitelma

Tämän etabloitumissuunnitelman tarkoitus on luoda Case-yritys Servaali Oy:lle suunta-
viiva siihen, miten siirretään toiminta Suomesta Valko-Venäjän markkinoille käyttäen pre-
mium-oluita. Tämä kokonaisuus kuvastaa missä järjestyksessä prosessia on järkevä lä-
hestyä sekä olemassa olevan teorian, että tutkimuksen aikana hankitun informaation
avulla. Opinnäytetyön aikana käsitelty teoria ja sitä tukemaan järjestetty haastatteluosuus
on koottu kasaan vahvistamaan tämän etabloitumissuunnitelman runkoa ja käytettävyyttä.



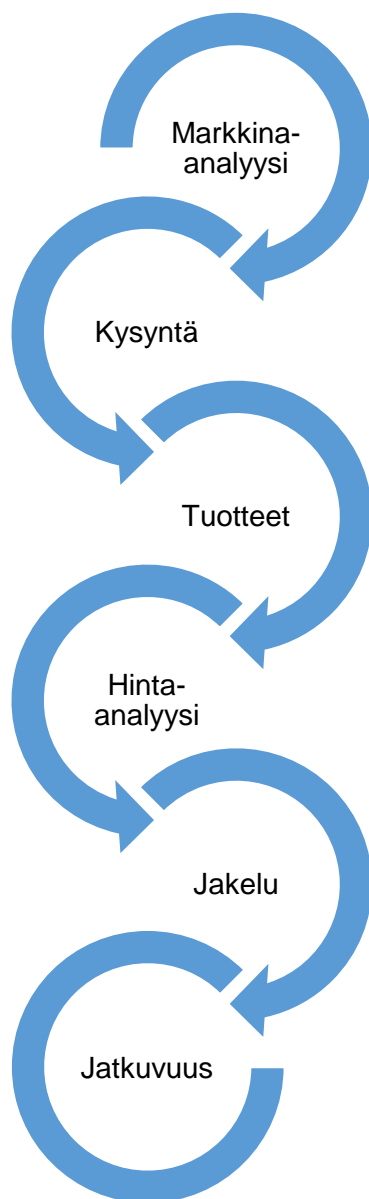
Kuvio 1. Etabloitumissuunnitelman toteutus.

Markkinatutkimus

Etabloituminen vaatii kattavan taustatutkimuksen tekemistä. Tämä tutkimus kohdistetaan uusiin markkinoihin Valko-Venäjällä, mutta myös kansainvälistymisen peruskäsitteisiin. Tutustuminen projektin jokaiseen aspektiin luo perustaa onnistumiselle. Ensimmäinen askel uusille markkinoille siirtymistä varten on siis markkinatutkimuksen tekeminen.

Kohdemaan markkina-analyysi

”Markkina-analyysissä pyritään arvioimaan kokonaismarkkinoiden koko, kehitys ja koostumus.” (Äijö 2008,105)



Kuvio 2. Markkina-analyysi.

Etabloituminen Valko-Venäjän alkoholi-markkinoille on aloitettava kattavan tutkimuksen kautta. Viereisessä kuviossa on havainnollistettu huomioon otettavia asioita heti projektin aloittamisen yhteydessä.

Informaation kerääminen etabloitumista varten on aloitettava hyvissä ajoin, jotta saadaan luotua realistinen pohja tarvittavan etabloitumissuunnitelman luomiseksi. Yrityksen pitää valmistautua uusille markkinoille siirtymistä varten ja tämä valmistautuminen aloitetaan taustatutkimuksen tekemisellä. Kohdemarkkinoilla toimii useita potentiaalisia kanavia, joista informaatiota voidaan hakea. Itse kohdemarkkina-analyysin hyöty tulee parhaimmillaan esiin, kun yhdistetään aikaisemmin luodut teoriat markkinoilla jo toimivien yritysten tuottamaan tietoon. Toiminnan optimoimisen, arvoketjujen ymmärtämisen sekä oikeanlaisen toimintastrategian luomisen taustalla löytyy aina ennakkoon kerätty kohdemarkkinainformaatio.

Opinnäytetyön aikana suoritettu haastattelu avasi käsitystä siitä, minkälainen alkoholi-markkina Valko-Venäjällä vallitsee ja kuinka oluet esiintyvät tällä toimialalla.



Kuvio 3. Oluiden markkinaosuus & hintojen kehitys.

Paikallisilta toimijoilta saatu informaatio antaa osviittaa siitä, että oluilla on edelleen suuri rooli Valkovenäläisillä markkinoilla ja kysyntää riittää. Kilpailun ollessa kova on otettava huomioon sen tuomat riskit sekä tuotteistuksessa sekä hinnoittelussa. Markkinoille siirtyminen voidaan toteuttaa hinnoittelemalla tuotteet saavuttamaan peruskuluttajat sekä vaativimmat kuluttajat, jotka etsivät laadukkaampia tuotteita.

Hinnoittelu toimii usein myös merkkinä siitä, miten asiakas kokee tuotteen laadun. Premium-oluille onkin tärkeä luoda tehokas markkinointipohja sekä hintastrategia, jotta halutut kuluttajat tavoitetaan mahdollisimman nopeasti.

Ottamalla yhteyttä paikallisiin kontakteihin, jotka voivat kuvastaa markkinaa ja minkälainen ostajakulttuuri siellä on, saadaan suora käsitys siitä, minkälainen lähestymistapa markkinapenetraatioon tulisi ottaa.

Kilpailutilanteen analysointi

Yrityksen etabloitumisen uusille ulkomaisille markkinoille ensimmäisiä askeleita on selvittää kilpailutilanne kyseisillä markkinoilla. Huolellinen analyysi tulevasta kilpailusta antaa yritykselle valmiudet kerryttää kilpailuetua tuottavia tekijöitä strategiaansa.

Valko-Venäjän alkoholimarkkinat perustuvat suurelta osin oluiden sekä väkevien alkoholi-tuotteiden myyntiin. Markkinoille siirtyminen on suoritettava käyttäen tämän tutkimuksen aikana saatua tietoa ohjenuorana markkinapenetraation toteutukseen.

Työn aikana suoritettujen haastattelujen aikana selvisi, että Valko-Venäjän alkoholin tuottajat kuuluvat viidentoista parhaan verotuloa tuottavan toimijan joukkoon valtiossa. Suurin osa tislamoista ja panimoista kuuluu valtion omistukseen mikä käytännössä luo haasteita

todellisen kilpailuedun saamiseksi toiminnan aloittamisen yhteydessä. Markkinat kuitenkin sisältävät hyvin vähän premium-oluita, joten kilpailuetua saadaan jo pelkästään yrityksen omalla tuoteportfoliolla, joka sisältää useita erilaisia premium-tuotteita. Etabloitumisen ja markkinapenetraation suorittamisessa tulee erityisesti käyttää premium-tuotteita, jotta markkinoille saadaan sijoitettua nopeasti uusia, laadukkaita tuotteita kilpailuedun saamiseksi.

Kilpailutilanteen selvittämiseksi on otettava huomioon myös markkinoilla tapahtuvat muutokset. Usein jos kilpailu on kovaa, voidaan olettaa markkinoilla tapahtuvan muutoksia:

- Asiakkaiden odotukset tuotteista nousevat
- Markkinatilanne muuttuu jatkuvasti
- Henkilöstön osaamisen tärkeys korostuu
- Markkinoinnin merkitys korostuu

Tutkimuksen aikana selvisi, että kilpailija-analyysin päällimmäisenä tarkoituksena on etsiä vastauksia seuraaville asioille:

- tärkeimmät kilpailijat eri tuote- ja asiakaskategoriassa
- kilpailun määrä
- kilpailun toiminnan rakenne
- kilpailun taso ja kehitys
- suurimmat yksittäiset kilpailijat

Valko-Venäjän alkoholimarkkinoiden tarjonta premium-oluille on vähäistä, jopa lähellä olematonta. Siksi oletamme, että itse kilpailu tapahtuu kuluttajille entuudestaan tuttujen ei-premium-oluiden kanssa. Seuraavaksi käsitellään miten yrityksen tulisi muodostaa tuotestrategiansa, jotta se saavuttaisi jalansijaa markkinoilla.

Tuotestrategia

Valko-Venäjän tuotevalikoiman ollessa perinteisiin kevyisiin lager eli pohjahiivaoluisiin painottunut, on syytä olettaa, että premium-oluille löytyy oma sija Valko-Venäjän markkinoille. Oluen myynti on viime vuosina pysynyt säännöllisenä eikä voimakkaita muutoksia markkinaosuuksissa ole ennustettavissa lähitulevaisuudessa. Siirryttäessä kohdemarkkinoille tulee yrityksen käyttää ainutlaatuisia, markkinoilta puuttuvia, laadukkaita tuotteita, joilla se liikkuu nopeasti kuluttajien tietoisuuteen.

	Nykyiset markkinat	Uudet markkinat
Nykyiset tuotteet	Markkinapenetraatio	Tuotekehitysstrategia
Uudet tuotteet	Markkinakehitysstrategia	Diversifikaatio

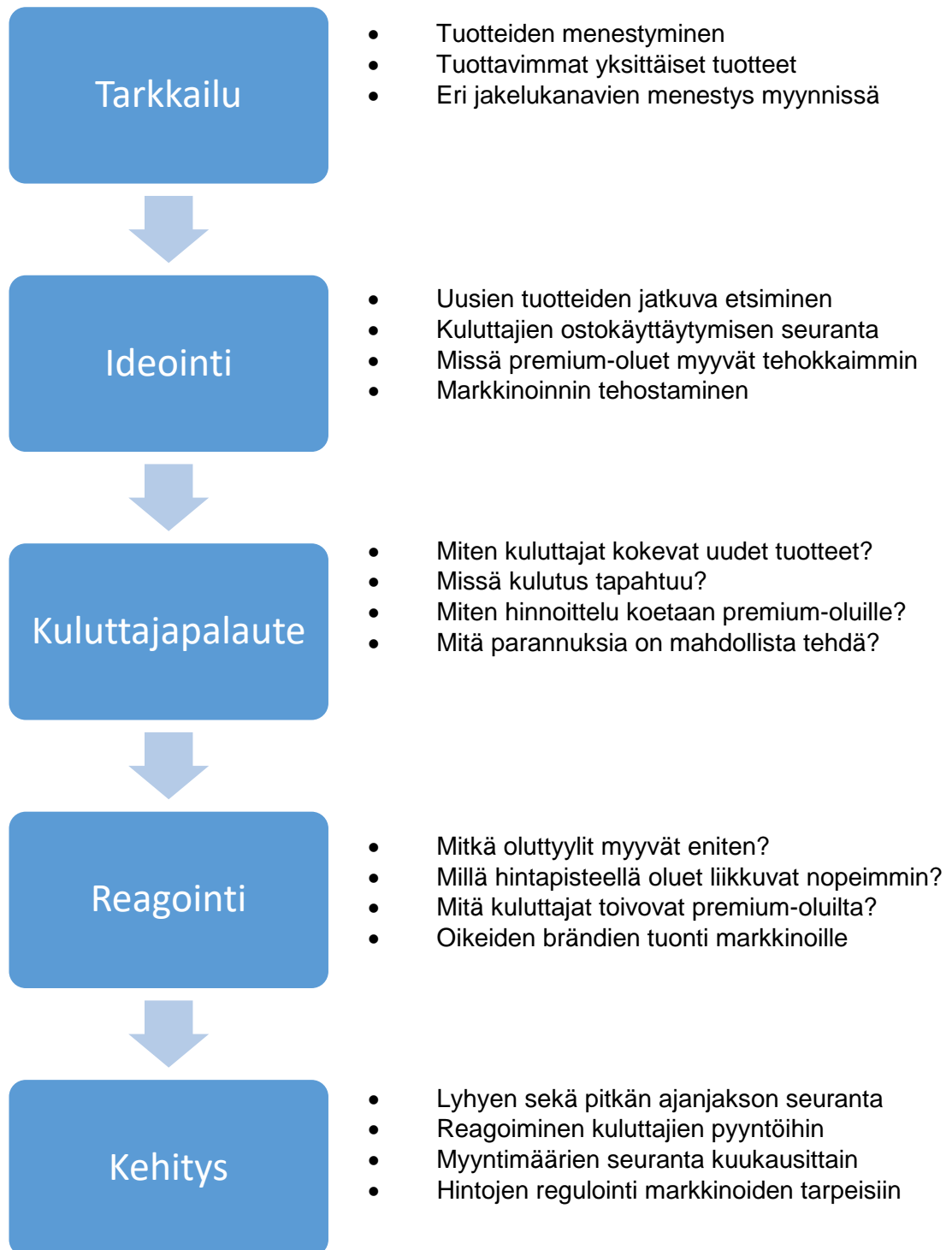
Yllä esitetty Ansoffin matriisi on Igor Ansoffin vuonna 1960 kehittämä väline toimimaan yritystoiminnan strategisena työkaluna.

Matriisissa kuvataan neljä erilaista vaihtoehtoa yritykselle kasvustrategioiksi. Markkinapenetraatiossa olemassa olevia tuotteita tuodaan ja markkinoidaan entistä enemmän nykyisille asiakkaille. Markkinakehitysstrategia taas pyrkii myymään olemassa olevia tuotteita uusille markkinoille. Tuotekehitysstrategia tähtää markkinoimaan uusia tuotteita olemassa oleville asiakkaille. Diversifikaatiossa yrityksen tavoitteena on myydä uusia tuotteita uusille asiakkaille.

Tässä etabloitumissuunnitelmassa hyödynnetään tuotekehitysstrategian ja diversifikaation yhdistelmää. Valko-Venäjän alkoholimarkkinoilla riittää asiakkaita, mutta heidät on saavutettava oikeanlaisella myynnillä ja heihin on kohdistettava oikeanlaista markkinointia sekä tuotetarjontaa. Olemassa olevia asiakkaita premium-oluille ei voida olettaa olevan varmasti, mutta oluen kulutus maassa ehdottaa, että potentiaalisia asiakkaita kyllä löytyy. Markkinoille on siis siirryttävä uusilla, kuluttajille entuudestaan tuntemattomilla oluilla, joilla pyritään saavuttamaan se osa kuluttajista, jotka ovat kiinnostuneita uusista tuotteista markkinoillaan.

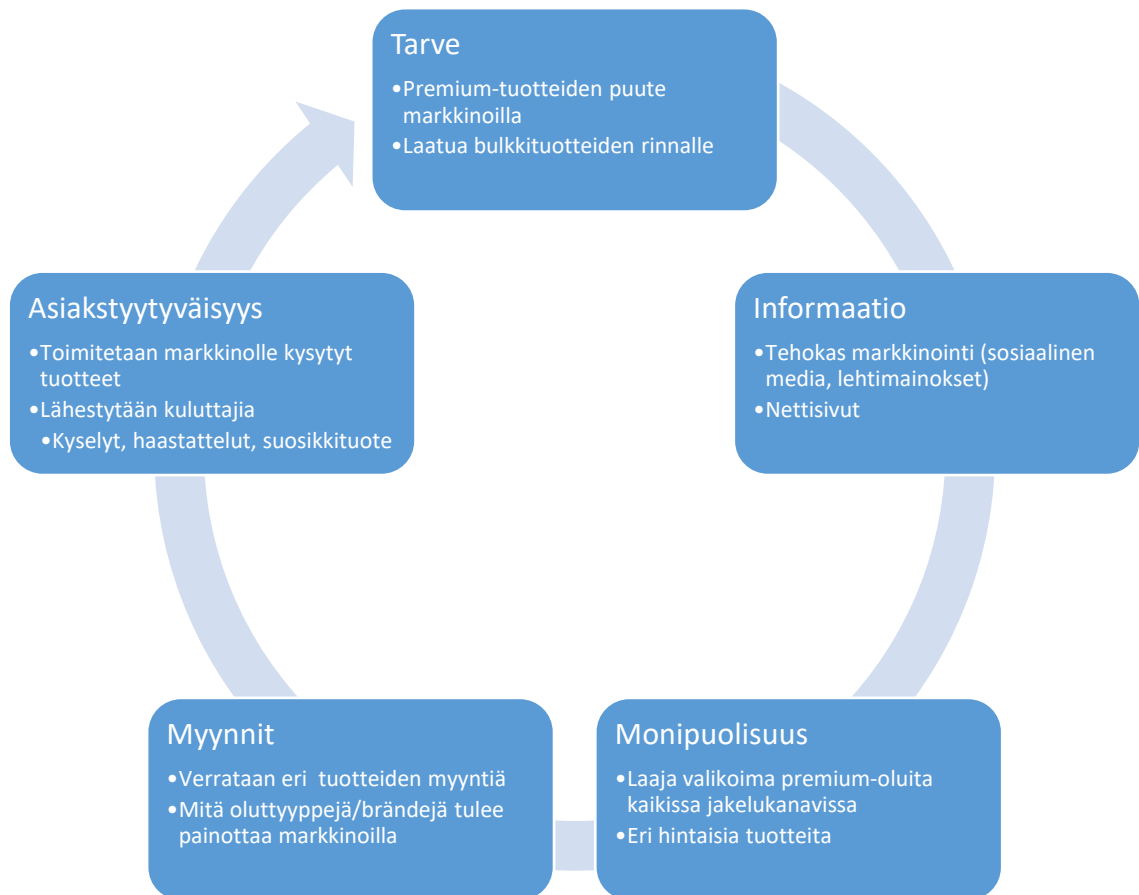
Tuotekehitys

”Jotta toiminta pysyy tuottavana tuotteiden saavuttaessa kypsyyssvaiheensa, yritysten on tarjottava uusia tuotteita markkinoille käyttäen huolellisesti toteutettua tuotekehityssuunnitelmaa.” (Marketing Insider 2015.)



Kuvio 4. Tuotekehitys.

Uusi tuote markkinoilla avaa täysin uuden tilaisuuden. Sillä voidaan korvata olemassa oleva tuote, valloittaa markkinapaikka samantyylliseltä tuotteelta, tai yksinkertaisesti laajentaa markkinaa uusilla ideoilla. Uudet tuotteet tuovat uusia mahdollisuuksia yhteistyölle paikallisten toimijoiden kanssa sekä mahdollistavat nopeasti kehittyviä suhteita muihin toimialan toimijoihin kasvattaen samalla yrityksen markkinaosuutta toiminnassaan. (Smartsheet 2019.)



Kuvio 5. Markkinapaikan ylläpito.

Hinnoittelu

Oluiden hinnat markkinoilla ovat olleet lähivuosina tasaisessa nousussa, mutta radikaalia inflaatiota ei tähän mennessä olla kohdattu. Tulevaisuuden myyntien odotukset on pidettävä hillittyinä, johtuen Valko-Venäjän kuluttajien ostovoiman vaikutuksesta premium-tuotteiden myyntiin. Hintastrategiassa otetaan huomioon kuluttajien ostokäyttäytyminen, sekä potentiaalisten asiakkaiden maksukykyisyys.

Premium-oluiden hinnoittelu on luontaisesti korkeampaa, kuin ei-premium tuotteiden. Kilpailu premium-oluiden osalta vähäinen, joten etabloitumisen strategian luonnin aikana on päätettävä, kuinka suurella katteella yritys pyrkii siirtymään markkinoille.

Valko-Venäjän markkinoiden sisältäessä pääosin halvempia bulkkituotteita, on hinnoittelu aloitettava totuttua alemmaa. Premium-oluiden myynti tulee aloittaa hieman totuttua halvemmalla hinnalla, jotta asiakkaat saadaan kiinnostumaan uusista tuotteista. Tulevaisuudessa voidaan hintoja nostaa kohti haluttua tasoaan, kun tuotteet ovat tulleet markkinoille tutuiksi. Asiakkaat ostavat jatkossa todennäköisesti myös kalliimpia tuotteita, jos heille on annettu aikaa todeta tuotteiden laatu sekä monipuolisuus. On kuitenkin muistettava, että laadukkaiden premium-oluiden myyntimäärät ovat kytköksissä kysymykseen ”millä hinnalla?”. Alla olevat seikat tulee ottaa huomioon siirryessä Valko-Venäjän markkinoille:

- Kuluttajien ostovoima on alhainen
- Ostokäyttäytyminen perustuu halpoihin tuotteisiin (liian korkea hinta tuhoaa myynnit)
- Hinnan täytyy heijastaa premium-tuotteen ajatusta
- Tuotteille on luotava kate-ennuste lähitulevaisuudelle
- Ennusteen luonti hintojen muutoksille, kun sija markkinoilla on perustettu.

PESTEL-analyysi

Alla kuvatussa taulukossa kuvataan PESTEL –analyysin avulla minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita Servaali Oy voi kohdata, jos se harkitsee etabloitumista Valko-Venäjälle. Tiedot on kerätty haastattelusta sekä aiemmin olemassa olevista teorioista, jonka jälkeen saatu informaatio on muotoiltu helpommin ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi.

PESTEL	Uhat	Mahdollisuudet
Poliittiset	<ul style="list-style-type: none">• Valtion regulointi alkoholin myynnissä• Valtion kontrolli markkinoilla	<ul style="list-style-type: none">• Valtio tukee panimotoimintaa sen verotulojen takia -> toiminnan jatkuvuus
Ekonomiset	<ul style="list-style-type: none">• Kuluttajien ostovoima• Pienet katteet• Kilpailun hinnoittelu• Vähäinen myynti	<ul style="list-style-type: none">• 60% alkoholimarkkinoista kuuluu oluille• Asiakaskunta premium-tuotteille
Sosiaaliset	<ul style="list-style-type: none">• Kuluttajien tottumukset• Jo vakiintuneet tuotteet• Mahdollinen uutuuden pelko	<ul style="list-style-type: none">• Premium oluiden houkutus• Uutuudet• Ulkomaisten panimoiden vähyys Valko-Venäjän hyllyillä
Teknologiset	<ul style="list-style-type: none">• Tuotteiden kuljetus• Tuotteiden säilytys	<ul style="list-style-type: none">• Yhteistyökumppanin logistiikka• Markkinoinnin välineet
Ekologiset	<ul style="list-style-type: none">• Tuntemattomat tuotteet• Valmistuksen ekologisuus pimenossa kuluttajalle• Tuonnin hiilijalanjälki	<ul style="list-style-type: none">• Luomutuotteilla voidaan luoda trendiä• Premium & luomu yhdistelmä
Lailliset	<ul style="list-style-type: none">• Byrokratia itsenäisen toiminnan esteenä	<ul style="list-style-type: none">• Yhteistyötoiminnan ylläpito• Kilpailijoiden lisääntyminen premium-tuotteissa epätoiminnallisista

Taulukko 1. PESTEL – analyysi Valko-Venäjän alkoholimarkkinoista.

Liitteessä 2 kuvaillaan SWOT analyysin avulla etabloitumissuunnitelman riskejä sekä mahdollisuuksia.

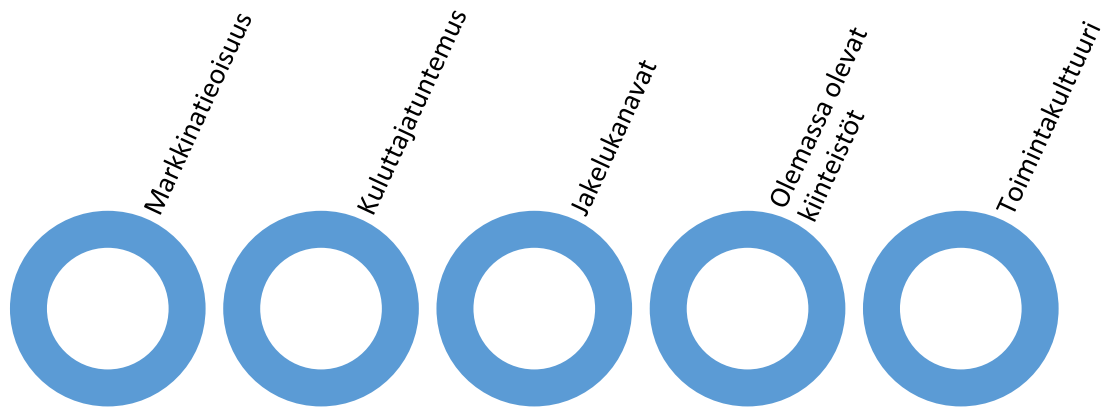
Yhteistyö paikallisen Olvi Lidskoen kanssa

Paikallinen yhteistyökumppani luo automaattisesti toiminnalle kilpailuetua siirryttäessä Valko-Venäjän alkoholimarkkinoille. Oma osaaminen yhdistettynä paikalliseen toimintaan luo enemmän mahdollisuuksia pitkäaikaisen toiminnan ylläpitämiseen.

Opinnäytetyön aikana suoritetun haastattelun aikana haastateltu Lidskoe Pivo selvensi Valko-Venäjän alkoholimarkkinoiden toimintaa huomattavasti. Tällaisen toimijan kanssa tehty yhteistyö tuo lisäarvoa toimintaan, sekä nopeuttaa yrityksen oppimista kyseisillä markkinoilla.

Etabloitumiseen Valko-Venäjän alkoholimarkkinoille tulee käyttää ulkomaisen myyntiyksikön tapaista menetelmää. Tämä takaa joustavuuden paikallisen toiminnan ja tulevaisuuden kehityksen kanssa. Yhteistyö paikallisen toimijan kanssa tuo resursseja, joita käytetään hyväksi toiminnan kaikissa vaiheissa.

Toiminta aloitetaan kartoittamalla yhteistyön mahdollistaman tiedonsaannin hyödyntäminen ja kokoaminen tueksi prosessia varten.



Kuvio 6. Yhteistyökumppanin hyödyt.

Olvi Oyj:n omistaessa sekä Servaali Oy:n, että Lidskoe Pivon, on toiminnassa noudatettava Olvin sanelemaa ohjesääntöä. Seuraavana on Olvin kotisivuilta saatu listaus siitä, mitä konserni vaatii kaikessa toiminnassaan otettavan huomioon.

Olvi Oyj eettinen toimintapolitiikka – Code of conduct

Eettinen ja kestävä työskentelytapa on olennainen osa arvojamme ja liiketoimintamme kaikilla markkina-alueilla. Jokaisessa Olvi-konserniyrityksessä haluamme vaalia mainettamme rehellisenä ja luotettavana yhtiönä. Olemme kirjanneet eettisten toimintatapojen kiteytyksen yhtiön ”Code of Conductiin”. Siinä on kuvattu, kuinka vastuullisen toimintamme perustana on.

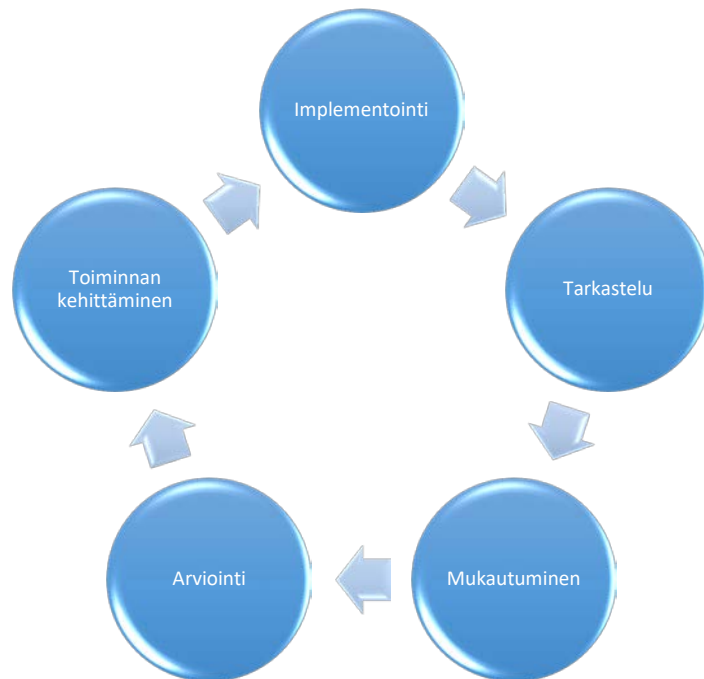
- toimintaamme koskevien lakien ja säädöksiä noudattaminen
- ihmisoikeuksien ja tasa-arvoisten mahdollisuuksien toteutuminen
- työterveys ja -turvallisuus sekä puhtaampi ympäristö
- nollatoleranssi lahjonnan ja korruption suhteen
- terveen ja toimivan kilpailun edistäminen sekä voimassaolevan kilpailusäännön noudattaminen
- yrityksemme aineellisen ja aineettoman omaisuuden suojaaminen
- rehellinen ja kunnioittava sidosryhmäviestintä
- oikea-aikainen ja luotettava informaatio sijoittajille
- toimintamalli mahdollisten epäeettisten toimintojen esille tuomiseksi

Code of Conduct toimii myös pohjana yhteistyökumppaneille suunnattuun ”Code of Conduct for Suppliers and Partners”, jonka myötä haluamme sitouttaa yhteistyökumppanimme noudattamaan samoja vastuullisuuden periaatteita kuin mihin itse olemme sitoutuneet. (Olvi 2018.)

Toiminnan ylläpito

Valko-Venäjän alkoholimarkkinat tuovat mahdollisuuden uusien oluiden tuomisen paikallisten asiakkaiden kulutettavaksi. Täytyy kuitenkin muistaa, että kannattavan liiketoiminnan ylläpitämiseksi yrityksen tulee pyrkiä oppimaan jatkuvasti lisää ja adaptoitumaan aina muuttuvaan ympäristöön. Oluiden kulutus on pitkään jo pysynyt suhteellisen vakaana, mutta myytäessä premium-tuotteita, tilanne voi muuttua nopeasti. Premium oluiden saatavuus, vaihtuvuus ja hinnoittelu täytyy pystyä ylläpitämään, jotta kuluttajien mielenkiinto säilyy.

Yrityksen tulee pyrkiä seuraamaan markkinoiden kehitystä jatkuvasti. Valko-Venäjän alkoholimarkkinat ovat suomalaiselle toiminnalle suhteellisen tuntemattomat, joten toimintaan tulee lisätä oppimismenetelmä, jolla voidaan seurata ja kehittää toimintaa reaaliajassa.



Kuvio 7. Oppimismenetelmä.

Kaikki asiat mitä tässä etabloitumissuunnitelmassa on esitetty, tulee ottaa huomioon Valko-Venäjän alkoholimarkkinoille siirryttäessä. Jotta toiminnan kannattavuus saadaan mahdollisimman nopeasti halutulle tasolle, on yrityksen myös kyettävä reagoimaan nopeasti tuleviin muutoksiin. Virheistä oppiminen, sekä innovaatiokyky ovat avainasemassa uusien markkinoiden valloituksessa.

Liite 2 SWOT -analyysi etabloitumissuunnitelmalle

	Hyödyt	Haitat
Sisäiset	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alan pitkäaikainen kokemus • Työntekijöiden tietotaito • Laadukkaat tuotteet • Suhteet ulkomaisiin panimoihin 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vähäinen kokemus Valko-Venäjän markkinoista • Projektin alun riippuvuus yhteistyökumppaneista • Kulttuurituntemus
Ulkoiset	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö Lidskoe Pivon kanssa • Markkinoilla vähän kilpailua premium-oluille • Uusien asiakkaiden saavuttaminen • Premium-oluiden tuoma suosio 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuluttajien ostovoima • Premium-oluiden hinta • Kuluttajien tottumukset (hyväksytäänkö premium-oluet) • Pieni markkinasegmentti

BEER MARKET SHARE INCREASED DURING LAST 5 YEARS, WHILE SALES VOLUME IS ON FLAT TREND WITH SLIGHT INCREASE FOR THE 1H'2018

Retail Sales Volume:
Alcohol category dynamic (th. l)



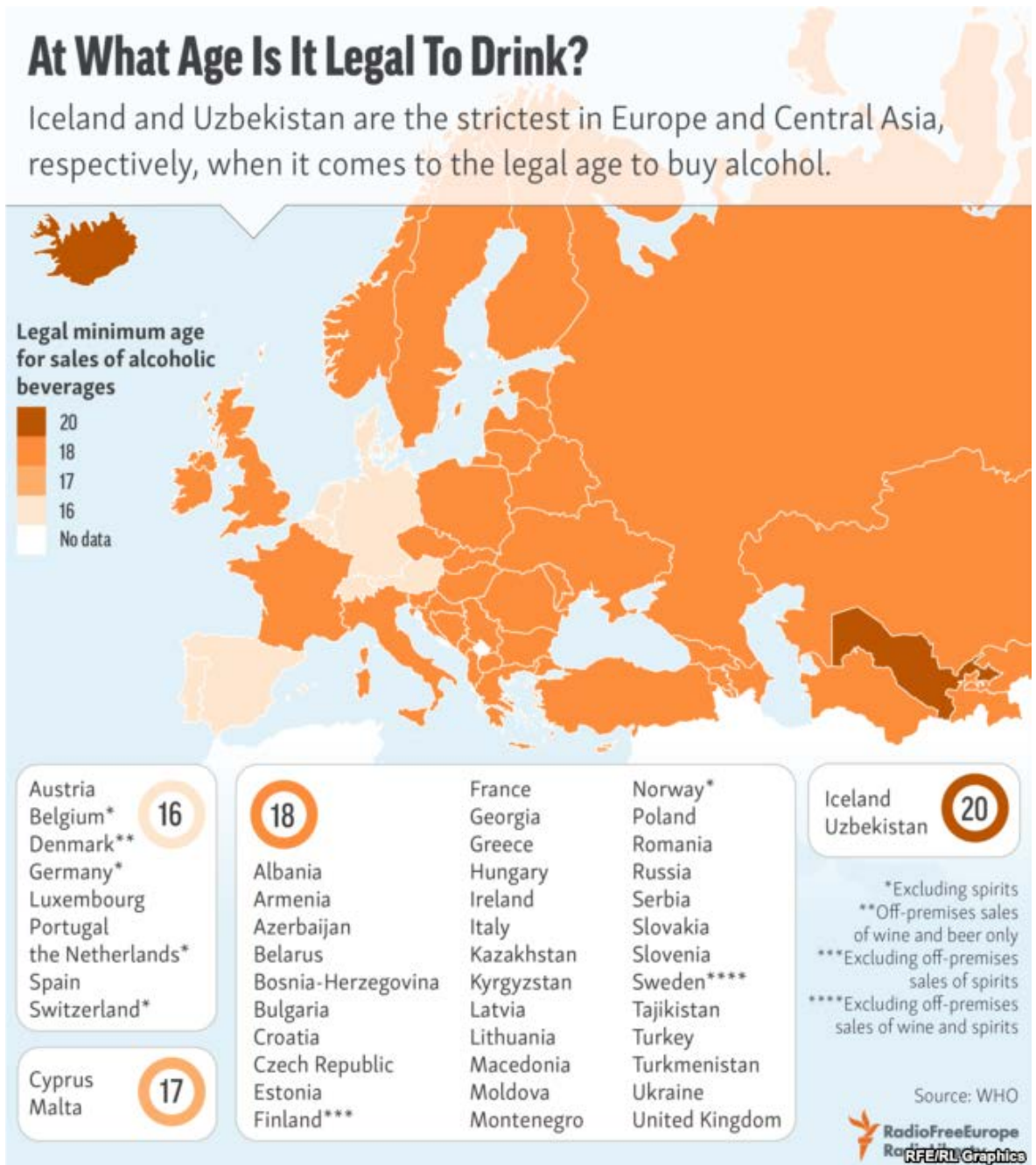
Alcohol category dynamic (share, %)



Main facts:

- Beer takes up to 60% of market share within Alco categories, and slight share growth is expected for Y'18, while sales volume remains on the level of PY
- Vodka market decreased in sales volume, however market share of this segment estimated with slight increase due to "Fruit wine" segment compression

Source: National Statistics Committee



Liite 5 Haastattelun kysymyspatteri

1. What are the major objectives and goals for the immediate future of this project?
2. What, in your opinion, proves to be the biggest challenge for this project and how have you prepared for it?
3. Which customer base are you targeting as the key segment?
4. Belarusian business culture differs from the Finnish in some ways. What do you think are the essentials in doing business in Belarus? How easy is it to create a company DNA that fits both sides of this project?
5. Have you done market research about customer preferences regarding alcohol consumption in your market place? If so, what did you find?
6. Are there any relevant numbers showing the consumption or customer preferences of premium alcohol beverages that we can use for the Belarusian markets?
7. What kind of risks do you see for the immediate future and how will you try to tackle them?