

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
MARKKINOINNIN LAITOS

Vesa Jurmu

LUONNONMARJA-ALAN YRITYSTEN MARKKINOINTISTRATEGIAT
KULUTTAJATUOTTEIDEN VIENNISSÄ KESKI-EUROOPPAAN

Markkinoinnin
Pro-gradu –tutkielma

Kansainvälisen
yritystoiminnan
koulutusohjelma

VAASA 2004

SISÄLLYSLUETTELO

	Sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Johdatus aihealueeseen	7
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	8
1.3. Aiemmat tutkimukset ja lähdeaineisto	10
1.4. Tutkielman rakenne	13
2. YRITYKSEN STRATEGIAT JA MARKKINOINTISTRATEGIA	15
2.1. Strategiatasot yrityksessä	15
2.2. Kilpailustrategia ja kilpailuetu	17
2.3. Erilaistaminen	19
2.3.1. Niche- ja segmentointistrategiat	21
2.3.2. Segmentointi	24
2.4. Markkinointistrategian osa-alueet	25
2.5. Yhteenveto	29
3. MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT JA VIENTIMENESTYS	31
3.1. Tuote kilpailukeinona	31
3.1.1. Tuotekehitys ja elintarvikkeisiin liittyvät trendit	34
3.1.2. Tuotemerkki ja brandi	37
3.2. Hinta kilpailukeinona	42
3.3. Viestintä kilpailukeinona	43
3.4. Jakelu kilpailukeinona	44
3.5. Vientimenestys ja vientimenestystekijät	47
3.6. Yhteenveto	50

4. KOHDEMAIDEN MARKKINOINTIYMPÄRISTÖT	54
4.1. Saksa	54
4.2. Iso-Britannia	57
4.3. Italia	63
4.4. Yhteenveto kohdemaiden markkinointiympäristöistä	67
 5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KESKEISET TULOKSET	 70
5.1. Tutkimuksen metodologia ja case-yritysten valinta	70
5.2. Case-yritysten markkinointistrategiat ja vientimenestys	73
5.2.1. Yritys A	74
5.2.2. Yritys B	78
5.2.3. Yritys C	82
5.2.4. Yritys D	86
5.3. Yhteenveto case-yrityksistä	90
5.3.1. Yritysten taustatiedot	90
5.3.2. Kilpailukeinojen arviointi vientiprojektissa	92
5.3.3. Viennin kehittäminen ja vientimenestys	96
 6. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	 99
 LÄHDELUETTELO	 103
 LIITTEET	 109

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

	Sivu
Kuvio 1. Tuotekehitys- ja markkinointikuilut erilaistamisessa.	20
Kuvio 2. Markkinointistrategian määritelmä.	27
Kuvio 3. Tutkimuksen strategiaosuuden viitekehys.	30
Kuvio 4. Markkinointistrategia ja vientimenestys viitekehyksessä.	53
Kuvio 5. Yhteenveto case-yritysten kilpailukyvyistä kohdemaassa.	97
Taulukko 1. Segmentti vs. markkina-aukko niche.	23
Taulukko 2. Yhteenveto eräistä elintarvikkeiden markkinasegmenteistä.	26
Taulukko 3. Elintarviketeollisuuden trendejä	35
Taulukko 4. Brand –tuotteelle asetettavat vaatimukset.	39
Taulukko 5. Elintarvikevalintoja keskeisesti ohjaavat arvot Suomessa.	40
Taulukko 6. Peruselintarvikkeiden ominaisuudet, jotka kykenevät yhdistämään peruselintarvikkeet suomalaisten kuluttajien arvoihin.	41
Taulukko 7. Kohdemaiden keskeiset piirteet markkinointistrategian näkökulmasta.	69
Taulukko 8. Tutkimuksessa mukana olevat case -yritykset.	72
Taulukko 9. Yritys A:n Vientikokemus.	75
Taulukko 10. Yritys A:n kilpailukyky Saksassa.	77
Taulukko 11. Yritys B:n Vientikokemus.	79
Taulukko 12. Yritys B:n kilpailukyky Saksassa.	81
Taulukko 13. Yritys C:n Vientikokemus.	83
Taulukko 14. Yritys C:n kilpailukyky Ruotsissa.	85
Taulukko 15. Yritys D:n Vientikokemus.	87
Taulukko 16. Yritys D:n kilpailukyky Saksassa.	89
Taulukko 17. Yhteenveto case-yritysten vientikokemuksesta.	93
Taulukko 18. Tärkeimmät ja eniten ongelmia aiheuttavat kilpailutekijät kohdemaassa.	95
Taulukko 19. Yhteenveto kohdeyritysten kilpailukeinoista.	100

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Vesa Jurmu	
Tutkielman nimi:	Luonnonmarja-alan yritysten markkinointi-strategiat kuluttajatuotteiden viennissä Keski-Eurooppaan	
Ohjaaja:	Jorma Larimo	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Laitos:	Markkinoinnin laitos	
Oppiaine:	Markkinointi	
Koulutusohjelma:	Kansainvälinen yritystoiminta	
Aloitusvuosi:	1994	
Valmistumisvuosi:	2004	Sivumäärä: 114

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää luonnonmarja-alan vientiyritysten markkinointistrategioita ja vientimenestystä. Tutkimuksessa tarkastellaan markkinointistrategian muodostavia tuotetta, hintaa, jakelua sekä markkinointiviestintää kuluttajatuotteiden vientimarkkinoinnin kilpailukeinoina ja vientimenestykseen vaikuttavina tekijöinä. Tutkimuksessa analysoidaan kirjoituspöytätyö tutkimuksena kohdemaiden markkinointiympäristöjä kilpailukeinojen valintaan liittyvänä tekijöinä sekä haastattelulla kerätyn aineiston pohjalta case-yritysten käyttämiä markkinointistrategioita.

Tutkimus toteutettiin case -tyyppisenä ja jokainen tutkimuksen yrityksistä muodostaa yhden casen. Tutkimusaineisto kerättiin kesän ja syksyn 2003 aikana neljästä luonnonmarjoja kuluttajatuotteeksi jalostavasta yrityksestä. Aineisto kerättiin haastattelemalla yrityksen viennistä vastaavaa henkilöä kyselylomakkeen avulla.

Luonnonmarjoista jalostettuja kuluttajatuotteita viedään ulkomaille pääasiassa satunnaisesti ja jakelukanavana toimivat messut, näyttelyt ja tapahtumat. Tuotekehitys ja tuotteiden laatu arvioitiin yrityksissä hyviksi, heikkouksia ovat mainonta ja tuotteen saaminen jakeluun. Vienti on kaatunut usein liian korkeaan hintaan. Case-yritykset eivät vieneet kuluttajatuotteita Italiaan, Iso-Britanniaan ja Saksaan. Tutkimuksessa tarkasteltiin kolmen case-yrityksen vientiprojekteja Saksaan ja yhden yrityksen vientiprojektia Ruotsiin. Vientimenestys oli viejäyrityksessä tyydyttävä, muut tutkimuksen vientiprojektit eivät johtaneet varsinaiseen vientitoimintaan.

Pitkäjänteinen yhteistyöprojekti yritysten välillä resurssien yhdistämiseksi ja markkinoinnin, tuotekehityksen ja jakelun tehostamiseksi nähtiin case-yrityksissä mahdollisuutena lisätä marjajalosteiden vientimarkkinoinnin kilpailukykyä ja vientiä.

AVAINSANAT: food industry, elintarviketeollisuus, markkinointi- ja kilpailustrategia, vientimenestys

1. JOHDANTO

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen taustoja ja tutkimukseen vaikuttaneita tekijöitä. Kappaleessa 1.2. määritellään ja perustellaan tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä selvennetään tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Sen jälkeen tarkastellaan alaluvussa 1.3. tutkimusongelmaa koskettavia tai sivuavia aiempia tutkimuksia, jotka ovat vaikuttaneet viitekehyksen muodostamiseen. Alaluvussa 1.4. kerrotaan lyhyesti tutkimuksen rakenne.

1.1. Johdatus aihealueeseen

Tämä tutkimus on Vaasan yliopiston markkinoinnin laitokselle tehtävä pro gradu –työ ja se tukee siellä tehtävää tutkimusta pk- yritysten kansainvälistymisestä. Tutkimus käsittelee luonnontuotealan yritysten kansainvälistymistä erityisesti vientimarkkinoinnin kilpailukykyä, koska vapautuneen kaupan myötä kansainvälinen ajattelutapa ja kansainvälistyminen on usein suomalaisten yritysten toiminnan jatkumisen edellytys myös pääasiassa kotimarkkinoilla toimittaessa.

Elintarvikkeiden ulkomaankaupassa vientiä pidetään luonnollisena operointitapana, koska elintarvikealan yritysten markkina-alueena on tavallisesti kotimaan lisäksi maantieteellisesti lähellä sijaitsevat alueet. Vientimarkkinoilla päivittäistavarakaupan valikoimiin pääseminen vaatii yritykseltä kuitenkin moninkertaisia markkinointiponnisteluja verrattuna kotimaan markkinointiin, mutta sieltä löytyy myös pienyritykselle sopivia jakelukanavavaihtoehtoja.

Elintarvikealan pk-yrityksissä, joihin useat luonnontuotealan yritykset voidaan katsoa kuuluvan, tuotteiden markkinointi on alan yrittäjien suurimmaksi kokema vaikeus ja siihen kaivataan koulutusta. Tämä tulee ilmi useista elintarvikealan pk-yrityksiä ja maaseudun pienyrityksiä koskeneista tutkimuksista (esim. Uusitalo 1998, Tapionlinna 2000). Forsmanin (2001) mukaan maaseudun pienyritykset tarvitsevat koulutusta ja neuvontaa erityisesti markkinoinnista kuten asiakkaiden tarpeiden ennakoinnista ja selvittämisestä, asiakaslähtöisen markkinointiviestinnästä ja jakeluratkaisista.

Tutkimuksen toimeksiantaja Arktiset Aromit ry. on keruutuotealan järjestö, jonka tehtävänä on luonnontuotteiden kuten marjojen, sienten ja yrttien tunnetuksi tekeminen ja alan tukeminen. Tutkimus tukee pitkälti Arktisten Aromien vuosille 2003 – 2006 tekemää luonnontuotteiden talteenoton ja käytön edistämishjelmaa. Sen tavoitteena on saada vientiä varten yhtenäinen ja tehokas markkinointiverkosto, markkinoinnin segmentoiminen, erilaistettujen tuotteiden tarkasti suunnattu markkinointi sekä mielikuvan ja markkinointimateriaalin rakentaminen.

Luonnontuotealan yrityksistä suurimmat toimivat marja-alalla kun taas muita luonnontuotteita kuten sieniä ja yrttejä raaka-aineena käyttävät yritykset ovat keskimäärin pienempiä. Tällä hetkellä pakastettujen ja tuoremarjojen vientikauppaa on tyrehdyttänyt erityisesti Venäjältä, Kiinasta, Baltian maista, Puolasta ja muista Itä-Euroopan maista myytävä halpa luonnonmarja. Se houkuttelee Keskieurooppalaisia luonnonmarjan ostajia kuten suuria marjateollisuusyrityksiä. Suomesta on viety luonnonmarjoja perinteisesti juuri teollisuuden raaka-aineeksi ja suurtalouksille Keski-Eurooppaan ja pakastetun sekä tuoreen marjan business to business -vientiä koskevia selvityksiäkin on tehty useita.

Suomessa olevalla teknologiaosaamisella on mahdollista kehittää ja jalostaa marjoista korkealaatuisia kuluttajatuotteita kotimaahan ja vientimarkkinoille markkinoitavaksi. Muutama marjayritys on jalostanut marjaa ja markkinoinut kuluttajatuotteita jo vuosia, mutta usealla yrityksellä on vähemmän kokemusta marjojen jalostamisesta kuluttajatuotteeksi ja kuluttajamarkkinoinnista.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää luonnonmarja-alan vientiyritysten markkinointistrategioita ja vientimenestymistä. Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään seuraavien alatavoitteiden avulla:

1. Tarkastellaan yritysten strategioita, markkinointistrategiaa ja segmentointia.
2. Tarkastellaan markkinoinnin kilpailukeinoja tuotetta, hintaa, jakelua sekä markkinointiviestintää ja niiden vaikutusta vientimenestykseen.
3. Analysoidaan Saksaa, Iso-Britanniaa ja Italiaa marjajalosteiden viennin kohdemaina ja selvitetään maiden markkinointiympäristöjen vaikutusta kilpailukeinojen valintaan.
4. Analysoidaan luonnonmarja-alan markkinointistrategioita ja vientimenestystä kohdeyrityksistä kerätyn aineiston pohjalta.

Tutkimusote on deskriptiivis-analyttinen; ensin tutkimuksessa kuvataan markkinointistrategiaa kirjallisuusselvityksen avulla ja sitten analysoidaan tutkimusyritysten markkinointistrategioita ja kohdemaiden keskeisiä piirteitä. Tutkimuksen pääasiallinen tiedonhankintamenetelmä on puolistrukturoitu haastattelu. Kohdemarkkinoina tutkimuksessa on Saksan, Iso-Britannian ja Italian marjatuotemarkkinat, joihin päädyttiin toimeksiantajan sekä kohdeyritysten välisissä keskusteluissa.

Tutkimuksen kohdeyritykset ovat luonnonmarja-alan tuotantoa harjoittavia pienyrityksiä ja tutkimus tehdään niiden näkökulmasta. Pienyrityksillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa alle 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Yrityksiä valittaessa kiinnitettiin huomiota siihen, että niillä on kuluttajatuote ja kokemusta vientimarkkinoilta. Tutkimus kohdistetaan marjatuotteiden vientimarkkinointiin. Marjatuotteella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tuore- tai pakastemarjasta pidemmälle jalostettua, kuluttajamarkkinoille suunnattua marjatuotetta. Näin ollen tutkimuksessa ei käsitellä teollisuudelle ja suurkeittiöihin myytäviä puolivalmisteita eikä erityisesti liikelahjoiksi tarkoitettuja marjatuotteita. Luonnonmarjoilla on tutkimusten mukaan funktionaalisia eli terveysvaikutteisia ominaisuuksia. Vaikka luonnonmarjoista valmistetuilla funktionaalisilla tuotteilla katsotaan olevan mahdollisuuksia vientimarkkinoilla, jätetään funktionaaliset tuotteet tässä tutkimuksessa vähälle tarkastelulle, koska luonnonmarja-alan yritysten mahdollisuudet kattaa niiden korkeat tuotekehityskustannukset ovat erittäin vähäiset.

Markkinointistrategialla on kirjallisuudessa useita määritelmiä, joiden mukaan se sisältää useita kilpailukeinoja. Markkinointistrategiaa ja markkinoinnin kilpailukeinoja tarkastellaan tutkimuksen kolmannessa kappaleessa. Markkinoinnin kilpailukeinojen lisäksi tutkimuksessa käsitellään segmentointia ja segmentin valintaa. Koska kyseessä on vientiä koskeva tutkimus, jätetään entrystrategiaan liittyvät kysymykset samoin kuin vientiteknikka tutkimuksen ulkopuolelle. Viennin aloittamiseen ja vientiedellytyksiin liittyviä kysymyksiä ei käsitellä, jotta tutkimus ei paisuisi liian laajaksi. Jakeluketjuista tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti kuluttajatuotteelle sopivia vaihtoehtoja kuten tavaratalot, muut vähittäiskaupat, herkkukaupat ja tukkuliikkeet.

1.3. Aiemmat tutkimukset ja lähdeaineisto

Tutkimuksen lähdeaineistona on käytetty markkinointi- ja kilpailustrategiatutkimuksia, elintarvikealan tutkimuksia sekä vientitutkimuksia. Hakusanoina ovat olleet food industry, elintarviketeollisuus, vienti, markkinointistrategia, kilpailustrategia ja pk-yritys. Alla esitellään tässä tutkimuksessa käytettyjä merkittävimpiä lähteitä.

Markkinointi- ja kilpailustrategiatutkimuksiin kuuluu Arto Lahden (1987) tutkimus ”Strateginen markkinointi”, joka on jatkoa hänen väitöskirjalleen. Lahden (1987) tutkimus selkeyttää yrityksen strategiatasoja ja muita strategiseen markkinointiin liittyviä käsitteitä. Forsmanin (2001) tutkimus ”Elintarvikealan maaseutuyritysten nykytila: vahvuudet, heikkoudet ja kehitysnäkymät” kuuluu hänen väitöskirjaan tähtäävään tutkimukseen. Forsmanin tutkimuksen lähtökohtaoletuksena on, että menestymistä voidaan edistää kiinnittämällä erityistä huomiota resurssien ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen sekä suhteellisen kilpailuedun aikaansaamiseen nimenomaan resursseihin ja osaamiseen panostamalla. Menestymistä tutkimuksessa (Forsman 2001) tarkastellaan moniulotteisena ilmiönä perustuen pitkälti yrittäjien omiin arvioihin yrityksensä menestymisestä.

Sari Forsmanin (1999) lisensiaattityö ”Erilaistaminen ja hintastrategiat elintarvikealan maaseutuyrityksissä” tarkastelee erilaistamisen vaikutusta hintaan. Tutkimuksen

kohderyhmän muodosti 251 maaseudun elintarvikejalostusta harjoittavaa mikropientä yritystä. Aineisto hankittiin postikyselyllä. Forsmanin johtopäätös erilaistamisen tarkastelusta kilpailustrategiana oli, että asiakaslähtöinen erilaistaminen on lähtökohta elintarvikealan maaseutuyritysten menestymiselle. Saara Hyvösen (2001) tutkimus ”Resurssiperusteinen kilpailuetu ja menestyminen lihanjalostusalan yrityksissä” on jatkoa hänen Helsingin yliopistolle tekemille kilpailustrategioita koskeville tutkimuksilleen. Kilpailustrategioiden lisäksi tutkimus on elintarvikealan tutkimus.

Greenleyn (1989) ja Gilmoren, Audreyn, Davidin, Carsonin, Kenin ja Grantin (2001) kirjoittamat artikkelit ”An Understanding of Marketing Strategy” ja ”SME Marketing Practise” ovat antaneet syvyyttä markkinointistrategian ja pk-yritysten markkinoinnin ymmärtämiseen. Jorma Larimon ja Marjo Arolan (1998) kirjallisuusyhteenvedossa ”Pk-yritysten vienti ja kansainvälistyminen” on tietoa useista väitöskirjatutkimuksista. Tutkimuksen pääluvut ”Vientitoiminta ja sen organisointi” ja ”Vientimenestys” ovat selkeyttäneet vientitoiminnan käsitteitä ja antaneet pohjaa kilpailukeinoja ja vientimenestystä koskevan viitekehyksen luomiseen ja empirian toteuttamiseen.

Aholan, Johnssonin, Taskisen ja Uskin ”Pienten elintarvikeyritysten kansainvälistymisopas” sisältää konkreettista tietoa vientimarkkinoille tähtääville elintarvikeyrityksille. Elintarvikkeiden ulkomaankauppaa käsittelevät myös Kari Salmisen (2001) teknologiakatsaus ”Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden kansainvälinen kaupallistaminen” sekä Salon, Kauppilan ja Salminiityn teknologiakatsaus ”Elintarviketeollisuuden teknologiset menestystekijät”. Kohdemaita käsittelevät Finpron julkaisut ”Päivittäistavarakaupan jakelutiet Britanniassa 1997” (1997), ”Italia liiketoimintaympäristönä” (1997) ja ”Italian elintarvikemarkkinat” (1995).

Maatalouden taloudellisessa tutkimuslaitoksessa on tehty useita tutkimuksia elintarvikealan pienyritysten markkinoinnista. Terri Kupiainen (1996, 1998, 1999, 2001) on tutkinut mm. pienten elintarvikeyritysten markkinointistrategioita, promootiota, elämästyylejä segmentoinnissa sekä menestymistä. Sari Forsmanin (1997, 1998, 1999, 2001) tutkimusten painopisteenä on ollut erilaistaminen,

hintastrategiat, markkinointikanavat, kilpailukyky ja hän on tarkastellut maaseudun pienyritysten nykytilaa, vahvuuksia, heikkouksia ja kehitysnäkymiä. Forsman on ollut ohjaajana myös Anne Salmisen tutkimuksessa ”Vienti markkinointikanavana elintarvikealan pienyrityksissä”.

Ulla-Riikka Tapionlinnan (2000) tutkimus ”Elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristö” antaa maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tutkimusten tavoin tietoa elintarvikealan pk-yrityksen toiminnasta kuten markkinoinnista. Tutkimuksessa on haastateltu 300 elintarvikkeita valmistavaa pk-yritystä, 5 tukkukaupan ja 2 suurkeittiön edustajaa, 275 vähittäistavarakauppiasta, 300 suurkeittiötä sekä 761 kuluttajaa.

Ari Lehtosen (1987), Kirsi Kivimäen (1993), Kristiina Auvisen ja Nina-Kaija Gesellin (1997) tutkimukset ja Marja Häkkisen, Merja Räsäsen ja Simo Moisio (1997) markkinaselvitys kuvaavat pääasiassa pakastetun ja tuoreen marjan kaupan kilpailutilannetta ja rakennetta Saksassa. Tiina Mobergin tutkimuksessa (1997) ”Suomalaisten marjojen ja marjatuotteiden markkinointi-mahdollisuudet Ranskassa” on puolestaan hyvää perustietoa marjajalosteen kehittämisestä, pakkauksesta ja esitemateriaalista sekä jakelukanavan valintaan liittyvistä asioista.

Tämä tutkimus tuo näkemystä erityisesti kuluttajille suunnattujen elintarvikkeiden vientimarkkinoinnissa käytetyistä kilpailukeinoista ja niiden vaikutuksesta vientimenestymiseen. Tutkimus myös antaa näkökulman pienille elintarvikealan yrityksille kuluttajatuotteiden vientimarkkinoinnin tilanteesta ja viennin tarjoamista mahdollisuuksista. Tutkimuksen tulokset auttavat luonnonmarja-alaa ja yrityksiä kehittämään kuluttajakeskeistä markkinointia vientimarkkinoiden lisäksi myös kotimarkkinoilla. Tutkimus voi myös auttaa luonnonmarja-alaa sekä yrityksiä nostamaan marjojen jalostusarvoa Suomessa.

1.4. Tutkielman rakenne

Johdantoluvun jälkeen tämän tutkimuksen toisessa luvussa kuvataan yrityksen strategioita, erilaistamisstrategiaa ja erityisesti markkinointistrategiaa kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten pohjalta. Luvussa käsitellään myös segmentointia. Luvun tarkoituksena on määritellä kehys, jossa markkinointistrategiaa tässä tutkimuksessa tarkastellaan.

Kolmannessa luvussa kilpailukeinoja tuotetta, hintaa, viestintää ja jakelua tarkastellaan markkinointistrategian osana. Kilpailukeinoja tarkastellaan ensin yleisesti markkinoinnissa ja myös elintarvikkeiden sekä vientimarkkinoinnin näkökulmasta. Tässä luvussa tarkastellaan myös vientimenestystä ja kilpailukeinojen yhteyttä vientimenestykseen. Luvun tarkoitus on määritellä kilpailukeinojen sisällöt ja niiden mahdollinen vaikutus menestymiseen. Luku pohjautuu aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja selvityksiin.

Neljännessä kappaleessa kuvataan Saksan, Iso-Britannian ja Italian toimintaympäristöjä. Luvussa tarkastellaan kohdemaiden markkinointiympäristöjä, joilla on merkitystä markkinointistrategian eli kilpailukeinojen valintaan ja segmentointiin. Vaikka kaikissa maissa kaupan ja jakelun rakenne ovat kehittyneet pitkälle, on maiden välillä eroja esimerkiksi kulttuurissa ja toimintatavoissa. Kappaleessa kuvataan maiden demokrafiaa, businesskulttuuria, kulutustottumuksia ja kauppaa Suomen kanssa. Luvun tarkoituksena on luoda kuva markkinointiympäristön vaikutuksesta kilpailukeinojen valintaan.

Viides luku sisältää tutkimuksen kokeellisen osan, jossa kuvataan ensin case – tutkimusta ja teemahaastattelua ja sen jälkeen esitellään tutkimukseen osallistuneet luonnonmarja-alan yritykset. Viides luku sisältää tutkimuksen keskeiset tulokset. Perustiedoista saadaan yleiskuva luonnonmarja-alan vientiyritysten vientitoiminnasta. Vientiprojektia koskevien kysymysten vastaukset kertovat, kuinka tutkimuksen kohdeyritykset käyttävät kilpailukeinojaan vientitoiminnassa. Viidennessä luvussa myös esitetään tulokset viennin kehittämisestä ja vientimenestystä koskevista kysymyksistä.

Kuudes luku sisältää yhteenvedon ja johtopäätökset. Luvussa tarkastellaan edellisen luvun tutkimustuloksia ja suhteutetaan ne sekä tutkimuksen viitekehykseen että kohdemaiden keskeisiin piirteisiin. Luvussa tarkastellaan myös tulosten merkitystä ja luotettavuutta ja esitellään kokoavasti tutkimuksen päätulokset. Kuudennessa luvussa pohditaan myös koko tutkimusprosessia, tulosten yleistettävyyttä ja tutkimustulosten hyödynnettävyyttä.

2. YRITYKSEN STRATEGIAT JA MARKKINOINTISTRATEGIA

Tämän luvun päätarkoitus on markkinointistrategian ja sen keskeisten käsitteiden käsittely myöhemmän tarkastelun helpottamiseksi. Luku alkaa strategia -käsitteen sekä vienti- ja kilpailustrategian yleisellä tarkastelulla ja etenee erilaistamis- ja markkinointistrategioiden tarkasteluun. Luvussa tarkastellaan myös niche – ja segmentointistrategioita ja segmentoinnin yhteyttä markkinointistrategiaan.

2.1. Strategiatasot yrityksessä

Strategialla on monta eri määritelmää ja sitä käytetään liiketoiminnan lisäksi monissa muissa yhteyksissä. Strategia voidaan määritellä yleisesti tavaksi toimia. Porterin (1985) mukaan strategialla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla yritys sovittaa yhteen ympäristön uhat ja mahdollisuudet ja yrityksen omat sisäiset valmiudet. Esimerkiksi kansainvälistyminen on elintarvikeyrityksille sekä uhka että mahdollisuus ja yritykset voivat laatia kansainvälistymisstrategian, jossa määritellään kansainvälistymisen rooli yritysten strategiassa; mitä kansainvälisyydellä halutaan saavuttaa (tavoitteet) ja millä keinoin (resurssien järjestäminen) (Laaksonen 1998: 1). Vientistrategia voi olla osana kansainvälisyysstrategiaa. Strategian luomiseen tarvitaan näkemystä tulevaisuuden kehityksestä sekä tavoitteet tai tahtotila omasta asemasta uudessa tilanteessa. (Ahola ym. 1998: 22)

Jokaisella yrityksellä on oma strategiansa. Suurissa yrityksissä se on tavallisesti muodostunut erityisen strategianmuodostusprosessin tuloksena ja se on kirjallisessakin muodossa. Tällaista strategiaa kutsutaan eksplisiittiseksi strategiaksi. Pienten yritysten kilpailustrategia on usein implisiittinen eli se on harvoin kirjallisessa muodossa ja se on muodostunut toteutuneen toiminnan kautta (Porter 1980: 13). Sekä suurilla että pienillä yrityksillä strategia muodostuu yrityksen toiminta-ajatuksesta: miksi yritys on ylipäättään olemassa ja mikä on sen tehtävä.

Lahti (1987) erottaa kolme strategisen johtamisen hierarkkista tasoa, jotka ovat yritystaso, liiketoimintataso ja toimintataso. Yritystason strategian tehtävänä on tuote- ja markkina-alueiden tai liiketoiminta-alueen valinta. Se siis vastaa kysymykseen, missä liiketoiminnoissa (tuote / markkina-alue) yrityksen tulisi olla mukana. Seuraavalla tasolla olevasta liiketoimintastrategiasta käytetään yleisesti termiä kilpailustrategia. Kilpailustrategiasta käytetään joskus myös termiä tuote-markkinastrategia. Kilpailustrategia tarjoaa ratkaisun ongelmaan, miten kilpaillaan kunkin liiketoiminta-alueen tuote – markkina-alue -yhdistelmällä. Koska pienyrityksissä on harvoin erillisiä liiketoimintayksiköitä, voidaan Lahden (1987) mukaan niiden strategisiin ongelmiin hakea ratkaisua kilpailustrategian avulla.

Ryhtyessään vientitoimintaan yritys valitsee vientiin soveltuvat tuotteet ja vientimaat sekä kohdesegmentit. Nämä päätökset sisältyvät yrityksen vientistrategiaan. Vientistrategiaan kuuluvat myös kilpailustrategia, jolla määritellään toimenpiteet ja periaatteet kilpailuedun hankkimiseksi ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi samalla toimialalla toimiviin yrityksiin nähden. Markkinointistrategia eli markkinoinnin kilpailukeinot määritellään kilpailustrategian pohjalta. Markkinointistrategia on toiminnallisen tason strategia ja se muodostuu yleensä tuotetta, hintaa, jakelua ja markkinointiviestintää koskevista päätöksistä.

Eri strategiatasot ovat käytössä erityisesti suurissa yrityksissä ja jokaisella tasolla on omat vastuuhenkilönsä. Pienissä yrityksissä strategioiden rajat ovat hämärät, jolloin rajanveto eri strategiatasojen välille on vaikeaa. Strategiatasot ovat usein myös päällekkäisiä ja toisiinsa nivoutuneita, koska usein samat henkilöt vastaavat yrityksen kaikista strategisista päätöksistä. Kupiaisen ym. (2000: 21) mukaan elintarvikealan pienyritykset yleisesti maksimoivat markkinoinnissa taloudellista vaihtosuhdettaan lyhyellä aikavälillä sen sijaan, että toimisivat strategisesti.

Forsman (1999: 16) kyseenalaistaa koko strategia –käsitteen tarpeen pienyrityks kontekstissa, sillä ”suuryritysten strategiset ongelmat eivät ole pienoiskoossa pienyritysten ongelmia”. Käytännössä olennaista on yrityksen koosta riippumatta se, että eri tason strategiat pystytään integroimaan toisiinsa. Tässä tutkimuksessa ei

kiinnitetä huomiota siihen, millä tasolla tiettyjen strategioiden tulisi yrityksessä sijaita. Pääasia on, että yritys jollakin tavalla päätyy markkinointistrategiaan, toiminnalliselle tasolle.

2.2. Kilpailustrategia ja kilpailuetu

Porter (1985) on nimennyt kolme vakiintuneen aseman saanutta kilpailustrategiaa, joilla yritykset voivat saada joko absoluuttista (rahamääräistä) tai suhteellista kilpailuetua markkinoilla. Kustannusjohtajuus –strategiassa yritys pyrkii kilpailemaan alhaisilla kustannuksilla, jonka vuoksi tuotteet ovat usein volyymituotteita. Tähän absoluuttisen kilpailuedun tuovaan strategiaan ei pienyrityksillä yksin rajallisten resurssien vuoksi ole mahdollisuuksia. Erilaistamis- eli differointistrategiassa yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan erilaistamalla tuotteensa massatuotteista tuotekehityksen avulla ja toimimalla ainutlaatuisella tavalla, mikä luo asiakkaalle lisäarvoa ja mahdollisuuden korkeampaan hintaan. Kolmas strategia on keskittyminen, jossa yritys keskittyy tietylle tuote- tai markkina-alueelle. Kilpailustrategia voi olla myös esimerkiksi erilaistamis- ja keskittymisstrategian yhdistelmä.

Lahden (1987: 130-131) mukaan erilaistamis- ja keskittymisstrategian yhdistelmä on keskeinen strategiavaihtoehto suomalaisille pienyrityksille. Pienyritys erottautuu voimakkaasta hintakilpailusta tuotteiden erilaistamisen avulla ja keskittymällä toimimaan vain yhdellä segmentillä. Forsmanin (1999: 107) elintarvikealan tutkimuksen yrityksistä 21 prosenttia oli sellaisia, joissa tuotteet olivat voimakkaasti erilaistettu ja joissa toteutettiin korkean hinnan strategiaa. Nämä yritykset olivat onnistuneet luomaan erilaistamisetua ja yrityksissä oltiin tyytyväisempiä menestykseen kuin tutkimuksen muissa yrityksissä. Maaseudun pienyrityksille Forsman (1999) suosittelee erilaistamisstrategiaa, joka huomioi asiakkaiden tarpeet. Monet elintarvikealan pienyritykset ovat valinneet helposti saavutettavia asiakasryhmiä, mikä on yksi keino vahvistaa yrityksen strategista asemaa. (Kupiainen ym. 2000: 23-24).

Salon ym. (1998) mukaan elintarviketeollisuuden kehittymiseen vaikuttavia yhteiskunnalliseen ympäristöön liittyviä tekijöitä ovat EU:n laajentuminen, kaupan vapautuminen, elintarvikelainsäädännön kehittyminen ja EU:n sääntelypolitiikat. Kuluttajan tarpeisiin vaikuttavat puolestaan väestön ikääntyminen, arvotietoisuuden kasvu sekä sosioekonominen erilaistuminen eli kuluttajaryhmien välisten tuloerojen kasvu. Lisäksi teknologiset mahdollisuudet kuten biotieteiden, materiaaliteknologian sekä informaatioteknologian kehittyminen vaikuttavat elintarviketeollisuuden ja elintarvikkeiden kaupan kehittymiseen. Edellä mainitut tekijät ovat johtaneet ja johtavat kilpailun kiristymiseen, kansainvälistymiseen sekä tuotteiden erilaistamiseen. (Salo ym. 1998: 11 – 14)

Salon ym. (1998) mukaan elintarviketeollisuudessa on yleissuuntauksena kilpailuasemien polarisoituminen. Kilpailuedun saavuttaminen liittyy joko yksikkökustannusten kokonaisvaltaiseen hallintaan tai yksittäisten kuluttajaryhmien asiakastarpeiden syvälliseen ymmärtämiseen. Ensimmäinen vaihtoehto liittyy hintakilpailukyvyyn parantamiseen, joka on välttämätöntä peruselintarvikkeiden kiristyneessä hintakilpailussa. Toinen vaihtoehto liittyy erilaistamiseen ja keskittymiseen. (Salo ym. 1998: 11 – 14)

Koska aiemmissa tutkimuksissa suomalaisille pk-yrityksille suositellaan erilaistamisstrategian käyttöä ja asiakkaan tuntemista, tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan erilaistamisstrategiaa ja sen pohjalta syntyvää markkinointistrategiaa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös kohderyhmän määrittämistä. Kilpailustrategian yhteydessä usein esillä oleva kilpailuetu -termi viittaa sellaiseen tekijään, joka tuo yritykselle etua kilpailutilanteessa. Kilpailuetu viittaa yrityksen paremmuuteen taidoissa ja resursseissa, mutta se viittaa myös paremmuuteen asiakkaalle tuotetussa arvossa erilaisuutena tai edullisuutena. Tutkimuksessa käytettävä erilaistamisetu -termi tarkoittaa erilaistamisella saatua kilpailuetua

2.3. Erilaistaminen

Erilaistaminen on yksi Porterin peruskilpailustrategia. Erilaistamalla eli differoimalla luodaan lisäarvoa, joka asiakkaan näkökulmasta erottaa yrityksen tuotteen tai palvelun kilpailevista ja samaa tarkoitusta palvelevista tuotteista. (Forsman 1999: 15). Erilaistaminen voi liittyä itse tuotteeseen, sen tarjoamiseen liittyvään palveluun, mielikuvaan tai yrityksen tapaan toimia. Erilaistavat tekijät voivat olla fyysisiä tai ei-fyysisiä ominaisuuksia. Erilaistavat tekijät luovat lisäarvoa ja niitä nimitetään tutkimuksessa erilaistaviksi ominaisuuksiksi tai erilaistamiskeinoiksi (Forsman 1999: 15).

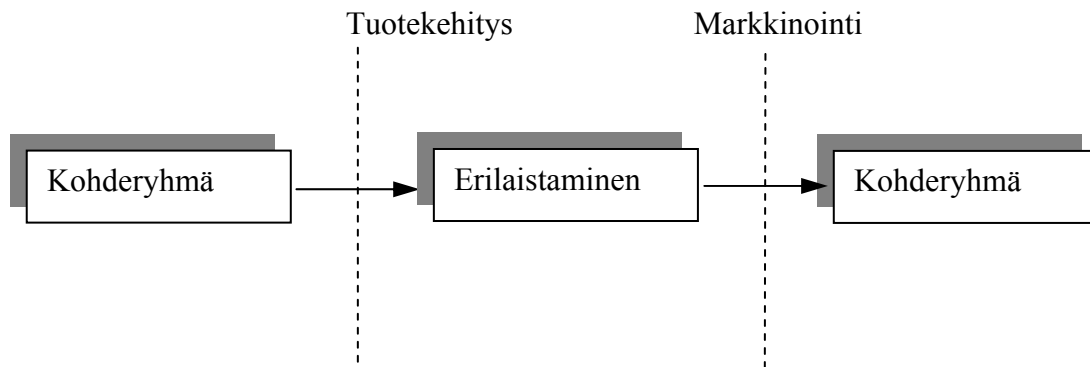
Tuotteeseen, hintaan, jakeluun ja viestintään liittyviä sekä muita erilaistamistekijöitä käsitellään kilpailukeinojen käsittelyn yhteydessä pääkappaleessa kolme. Puhuttaessa yrityksen toimintatapoihin perustuvasta erilaistamisesta tarkoitetaan sillä esimerkiksi markkinointitoimenpiteillä tuotettuja eroja, joita saavutetaan mainonnalla, menekinedistämisellä tai henkilökohtaisella myyntityöllä. Mielikuvaan liittyvää erilaistamista luodaan myös mainonnalla ja toimintatavalla. Markkinointiosaamisella on yleensä suuri merkitys erilaistamisprosessissa ja asiakkaista kilpailtaessa. (Kupiainen ym. 2000: 22)

Erilaistamisen paras mittari on asiakas. Forsmanin (1999: 106) mukaan olennaisia ovat asiakkaan havainnot eli asiakkaan kokema arvo tuotteesta. Keskeisenä tehtävänä erilaistamisstrategiaa toteuttavassa yrityksessä on luoda kestävä erilaistamisetu, joka saa potentiaalisen asiakkaan valitsemaan juuri nimenomaisen yrityksen tuotteen tai palvelun eikä muiden yritysten tarjoamia palveluja. Erilaistamista voidaan tarkastella myös yrittäjän näkökulmasta eli kuinka paljon tuotteet eroavat markkinoilla olevista vastaavista perus- ja massatuotteista yrittäjän näkökulmasta katsottuna. Tämä näkökulma korostuu myös tässä tutkimuksessa, koska markkinointia tarkastellaan yrittäjän näkökulmasta.

Erilaistamisen lähtökohtana on määritellä riittävästi rajattu asiakaskohderyhmä, jolle tuote tai tuotteet kohdennetaan. Kohderyhmä voi olla niche, pieni samankaltaiset tarpeet

sisältävä asiakasryhmä tai segmentoimalla muodostunut homogeeninen asiakasryhmä, segmentti. Nicheä ja segmentointia tarkastellaan myöhemmin tässä pääkappaleessa. Kun kohderyhmä on tiedossa, erilaistamista voidaan sitten hyödyntää kilpailutekijänä asemoimalla tuote markkinoille tietoisesti valitulla strategisella linjalla asiakaskohderyhmä huomioiden. Kupiainen ym. (2000) käyttää tällaisesta strategiasta kohderyhmästrategia –nimitystä.

Erilaistamisen kohderyhmäkeskeisyys näkyy kuvioista 1. Erilaistaminen lähtee valitun asiakaskohderyhmän tarpeista (tiedostetut ja tiedostamattomat), jotka huomioidaan kehitettäessä tarpeen tyydyttävää tuotetta. Kohderyhmän tarpeet tulee tiedostaa ja huomioida myös viestinnässä; selkeästi ja riittävän korostetusti kerrotaan ja viestitään tuotteen niistä erilaistavista ominaisuuksista, jotka potentiaaliselle kohderyhmälle merkitsevät sellaista lisäarvoa ja hyötyä, joista ollaan valmiita maksamaan korkeampi hinta. Forsmanin mukaan erilaistaminen on tehokasta silloin, kun se on kuvatulla tavalla kokonaisvaltaista. (Forsman 1999: 113-115, Forsman 1997: 83)



Kuvio 1. Tuotekehitys- ja markkinointikuilut erilaistamisessa. (Forsman 1999: 114)

Asiakas- ja markkinalähtöinen strategia eroaa tuotanto- tai tuotelähtöisestä strategiasta, joissa lähtökohtana ei välttämättä olekaan kohderyhmän tarpeet. Siinä tuotteet usein markkinoidaan samalla konseptilla eri asiakasryhmille ja eri jakelukanaviin. Niin suuret kuin pienetkin suomalaiset elintarvikeyritykset ovat muuttamassa tuotantolähtöistä

näkökulmaansa asiakas- ja markkinalähtöiseksi. (Laaksonen 1998: 20, Forsman 1999: 121)

Forsman (1999) tarkastelee erilaistamista kolmesta näkökulmasta: asiakkaille tuotettavana lisäarvona, yrityksen resurssina tai resurssien yhdistelmänä sekä niin sanottuna tuotosmittarina. Forsmanin tutkimuksessa keskitytään erilaistamisen ymmärtämiseen resurssina, koska se oli vastannut parhaiten tutkimuksen yrittäjien käsityksiä. Maaseutuyritykset panostavat yritykselle luontaisiin tai koulutuksen ja kokemuksen kautta saatuihin resursseihin. Näitä ovat esimerkiksi perinteisen valmistusmenetelmän taito tai ainutlaatuinen resepti, joka yrittäjällä on hallussaan. ”Usein resurssi syntyy raaka-aineiden uudennlaisesta yhdistelystä tai massatuotteista poikkeavasta raaka-ainekoostumuksesta.” (Forsman 1999: 105) Tässä tutkimuksessa resurssinäkökulmaan viitataan joissakin kohden, koska se antaa lisänäkökulmaa tutkimukseen.

Forsmanin (1999) mukaan erilaistamisen tekee mahdolliseksi yrityksen jollakin tapaa ainutlaatuiset resurssit, joiden avulla voidaan saavuttaa suhteellista kilpailuetua markkinoilla. Näillä resursseilla Forsman tarkoittaa mm. osaamista ja erityisiä raaka-ainelähteitä, jotka mahdollistavat erilaistamisen. Tutkimus (Forsman 1999) yksinkertaistaa resurssien, erilaistamisen ja suhteellisen kilpailuedun keskinäisen suhteen kolmeen kohtaan: a) yrityksellä on kilpailuedun lähteeksi sopivia resursseja, joita b) osataan hyödyntää tavalla, joka tekee mahdolliseksi luoda erilaistamisetu, joka c) osataan kääntää kilpailueduksi markkinoilla. (Forsman 1999: 104)

2.3.1 Niche- ja segmentointistrategiat

Niche tai segmentti muodostavat yrityksen kohderyhmän. Kohderyhmästrategian muodostamisen lähtökohtana on (Kupiainen ja Peltomäki 1999) kolme osa-aluetta: asiakasryhmä, kilpailijat sekä yrityksen oma liikeidea ja resurssit, jotka asettavat toiminnan rajat. Kohderyhmästrategian avulla yritys asemoi itsensä suhteessa kilpailuympäristöön. Kilpailuympäristöstä analysoidaan kohderyhmä-strategian pohjaksi muiden yritysten strategiat, mitä asiakasryhmiä muut yritykset palvelevat ja

mihin kuluttajan tarpeisiin ja ongelmiin kilpailijat vastaavat, kuinka tarpeet vaihtelevat ja mitkä ovat kilpailijoiden käyttämät jakelutiet. Kupiainen (1998) toteaa, että valmistajien vastuu ja tehtävä kohderyhmästrategian määrittämisessä on hyvin keskeinen, koska kauppa kilpailee valikoimilla ja toimii mahdollisimman laajalla segmentillä (Kupiainen ja Peltomäki 1999: 16 – 20; Kupiainen 1998: 66).

Pienyrityksissä kohderyhmän valintaan ja viestintään panostetaan vähän. Forsmanin ym. (1998) mukaan vain 40 %:lla pienyrityksistä, joilla pääasiallisena jakelukanavana on vähittäiskauppa tai tukkuliikkeit, on asiakaskunta selkeänä kohderyhmänä (Forsman ja Aro 1998: 23). Kupiainen (1998) mukaan pienyritykset etenevät intuitiivisesti kohderyhmää valitessaan. (Kupiainen 1998: 64)

Forsman (1999: 25) nostaa tutkimuksessaan esille pienyrityksen mahdollisina kilpailustrategioina nichestrategian ja segmentointistrategian, joissa molemmissa erilaistaminen on keskeisellä sijalla. Forsman katsoo sekä nichestrategian että segmentointistrategian toimivan pienyrityksissä erilaistamisstrategioina ja sopivan pienyrityksille niiden rajallisten resurssien vuoksi. Erilaistamisen avulla pienyritykset voivat rajatuilla markkinoilla saavuttaa suhteellista kilpailuetua suuriin ja keskisuuriin yrityksiin nähden. Olennaista on erilaistaa tuotteet tavalla, johon suuryrityksillä ei ole kiinnostusta tai mahdollisuuksia, jolloin pienyritysten ei tarvitse kilpailla yksikkökustannuksilla suuryritysten kanssa. (Forsman 1999: 107)

Niche, markkina-aukko, voidaan Forsmanin (1999) mukaan määrittää markkinaksi, joka koostuu pienestä samanlaiset ominaisuudet ja tarpeet omaavasta asiakasryhmästä, jota muut yritykset eivät ole vielä täyttäneet tai ovat sen hylänneet. Ropen (1999: 215) mukaan markkina-aukko –termiä ei tulisi käyttää, koska markkinoilla on aina samoja tai korvaavia tuotteita. Tila täytyy aina ottaa markkinoilta. Niche -strategiassa lähdetään usein liikkeelle muutaman asiakkaan tarpeesta ja asteittain rakennetaan suurempi asiakasperusta asiakkaiden samanlaisten tarpeiden ja kulutustapojen pohjalta. (Forsman 1999: 25)

Kupaisen (1996) mukaan suomalaiset elintarvikealan pienyritykset pyrkivät tarjoamaan tuotteitaan mahdollisimman laajaan asiakasryhmään ja selkeää kohderyhmää ei ole määritetty. Segmentointiajattelua useammin liikkeelle lähdetään hyvän tuoteidean tai liiketoiminta-aukon havaitsemisen pohjalta. Hyväksi käytetään mielellään olemassa olevaa tai piilevää kysyntää.

Segmentoinnissa heterogeeniset kokonaismarkkinat pilkotaan pienempiin yhtenäisiin, homogeenisiin osiin, segmentteihin. Pilkkomisperusteena ovat asiakkaiden erilaiset tarpeet. Segmentointitoimintoa kuvataan tarkemmin myöhemmin tässä kappaleessa. Segmentin ja markkina-aukon poikkeavuudet näkyvät taulukosta 1. Kun yrityksen kohdemarkkinoiksi on valittu yksi tai useampi segmentti tai niche, kehitetään oma markkinointistrategia vastaamaan jokaista segmenttiä tai nicheä. (Forsman 1999: 25-26)

Taulukko 1. Segmentti vs. markkina-aukko eli niche (Shani ja Shalasani 1992) (Forsman 1999: 26)

Segmentti	Markkina-aukko eli niche
Ylhäältä alas –lähestymistapa	Alhaalta ylös –lähestymistapa
Markkinoiden pilkkominen perustuen asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin	Markkinoiden yhdistäminen perustuen asiakkaiden samanlaisiin tarpeisiin
Kaikkia segmenttiin kuuluvia pidetään yhtäläisinä	Yksilöitä korostetaan
Kooltaan suuri	Kooltaan pieni
Markkinoiden pilkkominen pienempiin, helposti hallittavissa oleviin osiin	Erityisten tarpeiden tyydyttäminen

Erilaistavat tekijät eivät synny pelkän segmentoinnin tai markkina-aukon löytämisen tuloksena vaan se vaatii myös kohderyhmän kaikkien tekijöiden huomioimista tuotekehityksessä ja markkinoinnin kilpailukeinoissa. Kupiainen (2000) nostaa esiin tuotteen trade-off -ominaisuudet, joilla tarkoitetaan Kupiaisen mukaan sellaisia

toimintojen ja tuotteiden ominaisuuksia, jotka voivat esiintyä tietyssä tuotteessa tai palvelussa samanaikaisesti mutta ei samalla painoarvolla. Ydinosaaminen on siinä, mitä ominaisuuksia liitetään toisiinsa ja kuinka aktiviteetit tai ominaisuudet nivoutuvat yhteen. Eri ominaisuusyhdistelmillä voidaan luoda vaikeasti jäljitettävä kilpailuetu. (Kupiainen ym. 2000: 24-25)

2.3.2 Segmentointi

Vientimarkkinoinnissa suoritetaan segmentointia kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen segmentointi tehdään vientimaita valittaessa, jolloin puhutaan myös makrosegmentoinnista. Segmentointikriteereinä käytetään silloin mm. maantieteellisiä, poliittisia, sosiaalisia sekä kulttuuriin liittyviä tekijöitä. Makrosegmentoinnilla pyritään homogeenisten maaryhmien muodostamiseen. Toisessa vaiheessa suoritetaan segmentointi jokaisessa maassa ja tarkoituksena on identifioida maasta potentiaaliset asiakas- ja ostajaryhmät. Yrityksen varsinaiset markkinointiponnistelut kohdistuvatkin lopulta löydettyihin asiakasryhmiin. (Larimo ym. 1998: 64)

Segmentoinnin tarkoituksena on kehittää tehokkaita markkinointistrategioita yhtenäisille kuluttajaryhmille. Kupiaisen ym. (2000: 23) mukaan kunkin segmentin tulisi vastata jotain yritykselle realistista asiakastyypistä, laatu-hintayhdistelmää, jakelukanavaa, viestintätapaa, kilpailutilannetta, resurssiyhdistelmää jne. Larimon ym. (1998: 65) mukaan segmenttien on a) oltava riittävän suuria, b) ne on pystyttävä mittaamaan, c) ne on pystyttävä saavuttamaan erilaisin kommunikaatiokeinoin, d) niiden on erotuttava toisistaan ja e) niiden on reagoitava samalla tavalla käytettyihin kilpailukeinoihin.

Kupiaisen tutkimuksessa segmentoinnin toteutukselle on kaksi vaihtoehtoa, markkinatutkimuksen avulla tehty segmentointi tai sosiosensitiivisten menetelmien avulla tehty segmentointi. (Kupiainen 1998: 67) Sosiosensitiivisistä menetelmistä Kupiainen (2000) käyttää myös kulttuuritutkimus -termiä. Tutkimuksen (Kupiainen 1998) lopussa todetaan, että sosiosensitiivinen liiketoiminnan suunnittelu vaatii vähemmän tutkimusta, mutta edellyttää laaja-alaista toimialan ja kohderyhmän

kulttuurin tuntemusta sekä tulevien kehityssuuntien innovatiivista tajuamista. (Kupiainen 1998: 104)

Haettaessa asiakasryhmää kohdemaassa segmenttien muodostamisperusteita ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus, harrastukset, asuinpaikka, aatteet, uskonto jne. Ikäsegmentin voisi jakaa vaikka seuraavasti: alle kouluikäiset, koululaiset, teini-ikäiset, aikuiset ja eläkeläiset. Alle kouluikäisten segmentin voisi taas pilkkoa ikävuosien mukaan: alle 1-vuotiaat, 1-3 -vuotiaat, jne. 1-vuotiaiden segmenttiä voisi edelleen kaventaa esim. sillä olettamuksella, että 15 %:lla on vihreitä arvoja kannattavat vanhemmat tai 10 % kärsii erilaisista allergioista. Näin on muodostunut parikin uutta, kapeaa segmenttiä, joista jompikumpi tai molemmat voi olla kohderyhmänä vaikkapa vauvojen luomuperunasoseelle. Segmentointiperusteita valittaessa on huomioitava muutokset väestö- ja perherakenteessa. Väestön kasvuvauhti, ikärakenteen muutokset, naisten osuuden kasvu työelämässä tai yhden hengen talouksien määrän lisääntyminen ovat eräitä muutoksia. (Ahola ym. 1998: 34)

Elintarvikemarkkinoiden segmentoimiseen antaa hyvän pohjan Salon ym. (1998) muodostamat viisi yleistä elintarvikemarkkinasegmenttiä, jotka ovat a) perusruokaa pöytään -segmentti ja siitä erilaistamisen avulla eriytymään pyrkivät b) elämyksiä erikoistuotteista, c) syömällä terveeksi, d) puhdasta kotimaasta ja e) luonnonmukaista luonnosta -segmentit. Taulukossa 2 on yhteenveto näistä segmenteistä.

2.4 Markkinointistrategian osa-alueet

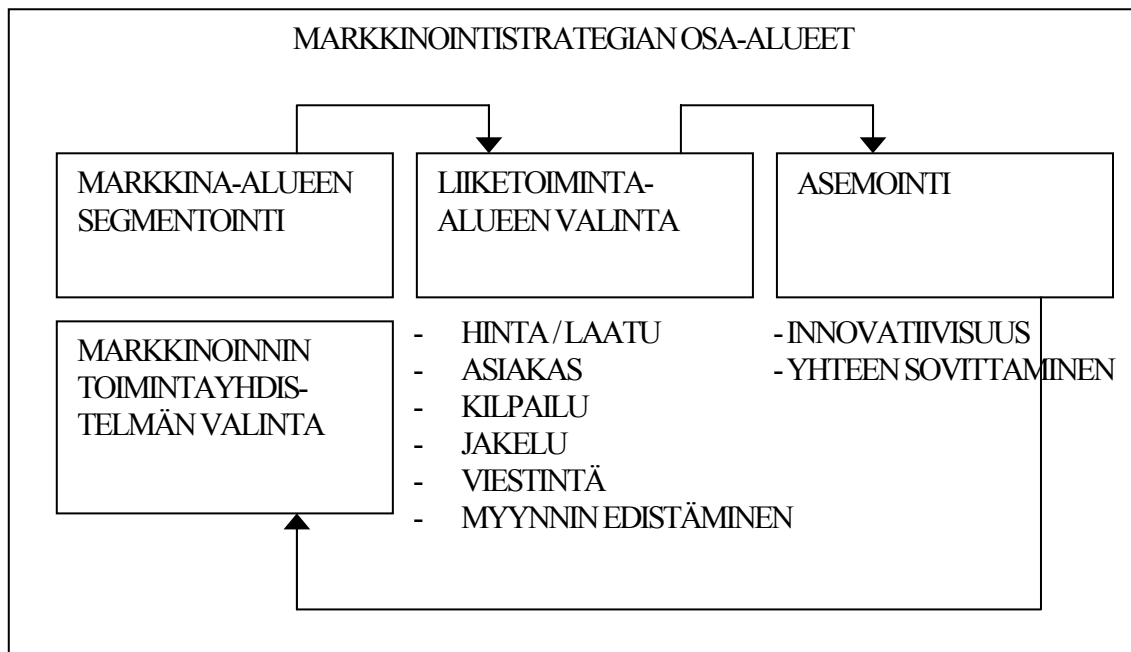
Markkinointistrategiaan kuuluvat klassisen määritelmän mukaan tuote- (product), hinta- (price), jakelu- (place) ja markkinointiviestintäkilpailukeinot (promotion), jotka muodostavat yhdessä markkinointimixin. (mm. Kotler). Markkinointistrategia määritellään kuitenkin useissa tutkimuksissa markkinointimixia laajemmaksi kokonaisuudeksi. Kupiainen (1996) esittää Hill & La Forgelin (1992) kehittämän markkinointistrategian määritelmän. Sen mukaan markkinointistrategia voi koostua segmentoinnista, liiketoiminta-alueen valinnasta, asemoinnista sekä sopivien

toimintayhdistelmien valinnasta. Markkinointistrategian muodostaminen etenee määrättyssä järjestyksessä, joka näkyy kuvioista 2. Ensin segmentoidaan ja sen jälkeen valitaan segmentit (liiketoiminta-alue) eli kohderyhmä. Asemointiprosessissa yritys valitsee ne tekijät, joita se haluaa korostaa ja joiden avulla se haluaa erottua kilpailijoistaan valitulla segmentillä. Markkinointistrategian muodostamisen viimeinen vaihe on markkinoinnin toimintayhdistelmän valinta, jota voitaneen kutsua myös yrityksen markkinointimixin valinnaksi.

Taulukko 2. Yhteenvedo eräistä markkinasegmenteistä. (Salo ym. 1998: 15)

Segmentti	Perusruokaa pöytään	Elämyksiä erikoistuotteista	Syömällä terveeksi	Puhdasta kotimaasta	Luonnonmukaista luonnosta
Kuluttajaryhmät	Suuret joukot	Eriytyneet ja erikseen tunnistetut	Terveystietoiset iäkkäät kuluttajat merkittävä ryhmä	Puhtautta ja kotimaisuutta arvotavat, laatu- ja terveystietoiset	Arvokeskeiset, ostovoimaiset
Raaka-ainepohja	Edullinen	Vähän erityismerkitystä	Osittain eriytyvä	Kotimainen	Luomuviljely
Tuotantoprosessi	Volyymihakuinen	Laatukriittinen	Ei välttämättä erityispiirteitä	Kotimainen, laadukas	Pelkistetty ja paikallinen
Jakelukanava	Laajat	Osin eriytyvä	Kohderyhmästä määrittyvä	Laajat	Osin eriytyvä
Kulutustapa	Tavallista syömistä	Lähes hedonistinen	Luonteva, ei annosteleva	Tavanomainen	Idealisoiva
Teknologia-sisältö	Tuotannon ja logistiikan optimointi	Makujen muuntelu	Terveysvaikutusten tuottaminen, poikkeittieteelliset teknologiaratkaisut	Hygienian hallinta	Jakelu ja pakkaus (ei itse tuote)
Kilpailutekijät	Hinta, reunaehtoina hyväksyttävä maku ja laatu	Tuotteen ja sen kulutustilanteen imago, ”brändi”, kiinnostavuus	Todennetut terveysvaikutukset		Lisäaineettomuus ja tuotteen koettu luonnollisuus, Luomufilosofian edistäminen
Osaamista	Tuotanto- ja jakeluprosessien hallinta, kokonaiskustannusten minimointi, kansainvälistyminen	Kuluttajien ymmärtäminen, nopea tuotekehitys, Markkinoille pääsy, markkinointi	Erinomaiset t&k – valmiudet, terveysteknologia, vaikutushakuinen tuotekehitys, innovaatioiden kaupallistaminen	Kotimaisuuspainotteisen imagon vaaliminen, Perinteisten tuotteiden aseman ylläpitäminen, Puhtauden merkityksen todentaminen	Luomupohjainen liiketoiminta, Asenteiden tiedostaminen ja muokkaaminen
Kehittyminen	Pysyvä kilpailuedun ylläpitäminen vaikeaa, jakeluportaalla vahva asema	Kasvaa yleisen vaurastumisen myötä, muuntaa jatkuvasti muotojaan	Vahvassa kasvussa, mahdollisuuksia kilpailuetujen luomiseen	Kasvussa, jos puhtauden arvostus kasvaa, Rajalliset vientimahdollisuudet	Rajalliset markkinat, Herkkä asennemuutoksille

Kupiaisen (1996) johtopäätöksissä todetaan, että Suomen maaseudun pienyritysten markkinointimixin eli asiakkaaseen kohdistuvan toiminnan tärkeimmiksi osiksi muodostuivat tuoteominaisuudet, palvelut, toiminnan laatu, suhdemarkkinointi ja henkilökohtainen myyntityö sekä tuote-esittelyt. Näiden tekijöiden avulla yrittäjä pyrkii erilaistamaan liiketoimintaansa sekä edistää toiminnan jatkuvuutta ja menekkiä. Laajemmalla markkina-alueella toimivat yritykset painottivat taas suhteita, vakioasiakkaita ja myös kauppakanavaan integroitumista. Tukku- ja vähittäiskaupan kautta tapahtuvassa markkinoinnissa korostui hintakilpailukyky. Tuotetta erilaistamalla yritykset ovat kyenneet hinnoittelemaan tuotteensa keskihinnan yläpuolelle. Tässä tulee huomioida, että Kupiainen (1996) tutkii suomalaisia pienyrityksiä, joiden keskeinen jakelukanava oli suoramyyni. Vientimarkkinoinnissa todennäköinen jakelukanava on maahantuojan kautta tavoitettavat tukku- ja vähittäiskauppaketjut. Silloin tuoteominaisuudet, hinta, henkilökohtainen myyntityö ja kauppakanavaan integroituminen ovat merkityksellisiä kilpailukeinoja ja volyymi on suurta.



Kuvio 2. Markkinointistrategian määritelmä Hills & La Forgelin (1992) mukaan. (Kupiainen 1996: 25)

Porterin (1985) mukaan yritysten kilpailustrategiset erot löytyvät tavallisesti seuraavista strategisista ulottuvuuksista: 1. erikoistuminen, 2. tavaramerkin tunnettavuus, 3. markkinointitoimenpiteiden kohdistaminen joko suoraan asiakkaaseen tai johonkin jakelukanavan osaan, 4. jakelutien valinta, 5. tuotteen laatu, 6. palvelun määrä, 7. hinnoittelu, 8. vertikaalinen integroituminen, 9. teknologia, 10. kustannusaseman määrittely, 11. suhteet rahoittajiin, 12. suhteet yrityksen eri yksiköiden välillä sekä 13. suhteet poliittisiin päätöksentekojärjestelmiin. Näistä tässä tutkimuksessa käsitellään lähinnä kohtia 1 – 8, jotka sisältävät yhteneväisyyksiä neljän peruskilpailukeinon kanssa.

Greenley (1989) pitää markkinointistrategian kehittämisen pohjana yrityksen missiota ja päämääriä, jotka muodostavat kaksi yrityksen ylimmäistä strategisen suunnittelun tasoa ja ohjaavat siten markkinointistrategian muodostamista. Markkinointistrategia muodostuu Greenleyn (1989) mukaan viidestä komponentista, jotka ovat markkinoille asemoituminen (segmentointi), tuotteiden valinta, markkinointimix eli kilpailukeinot, markkinoilletulo ja ajoitus. Greenley (1989) erottaa markkinointistrategiasta markkinointitekniikat, joita käytetään lyhyen tähtäimen markkinointioperaatioissa ja jotka konkreettisesti auttavat saavuttamaan markkinoinnin tavoitteet. Markkinointistrategian viisi komponenttia ovat pitkäkestoisia ja siten markkinointistrategia on luonteeltaan pitkän tähtäimen suunnitelma ja se ohjaa markkinatekniikoiden valintaa käytännön markkinointityössä.

Lahti (1987) pitää markkinointistrategiaa taas toimintatason strategiana, jolla on selvä yhteys markkinointitoiminnon käytännön tehtäviin. Markkinointistrategiaa valitessaan yritys valitsee sen kilpailukeinojen yhdistelmän, jolla yritys kilpailee tietyllä markkinasegmentillä. Lahden (1987) mukaan strateginen markkinointi on hierarkkisesti markkinastrategian yläpuolella ja sisältää kolme keskeistä päätösaluetta kuten segmentoinnin, differoinnin ja markkinointikanavan. Strategisen markkinoinnin kautta yritys asemoituu markkinoiden kilpailuun.

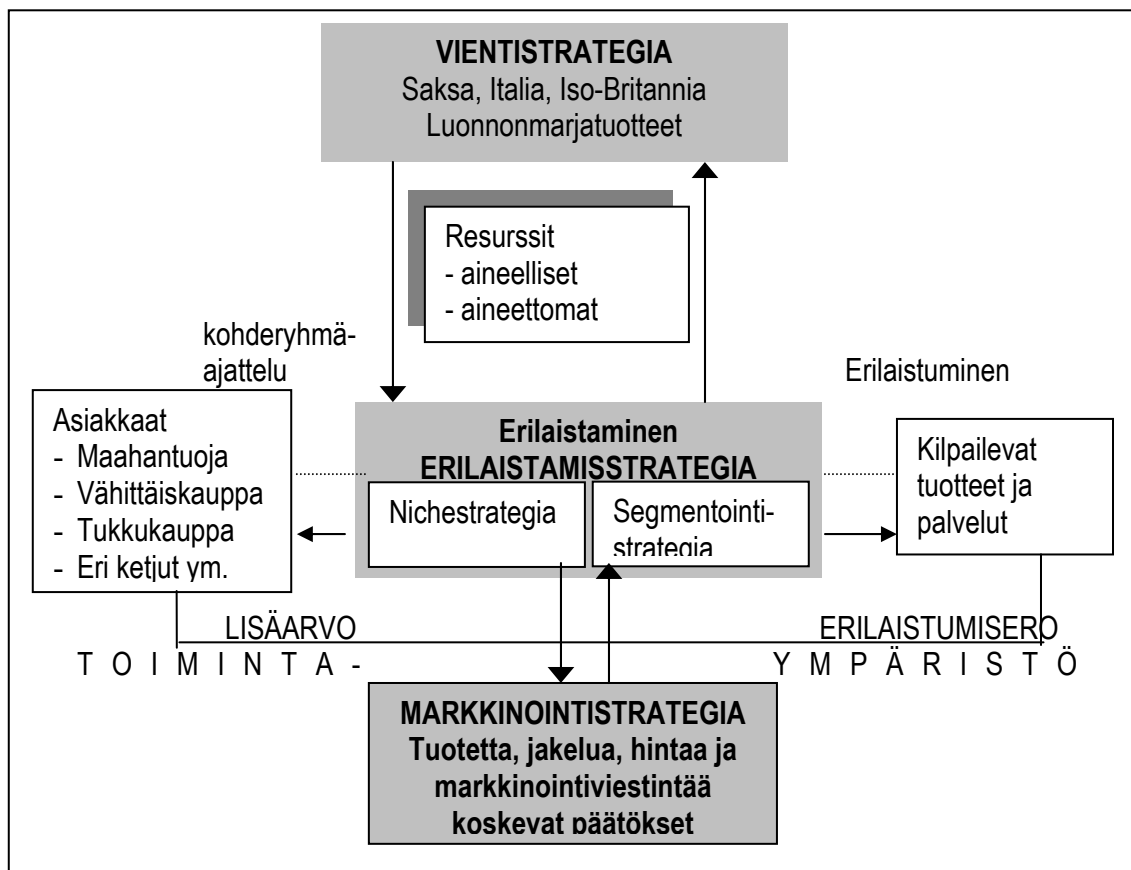
Saara Hyvönen (2001) on tutkinut resurssiperustaista kilpailuetua ja menestymistä suomalaisten lihanjalostusalan yrityksissä. Tutkimus käsittelee yritysten kilpailustrategioita, markkinoinnin toimintatapoja ja markkinasuuntautuneisuutta sekä näiden yhteyksiä taloudelliseen tuloksellisuuteen, innovatiivisuuteen ja markkinatehokkuuteen. Tutkimuksen (Hyvönen 2001) mukaan markkinointistrategiassa on keskeisiä kilpailuetua luovia integroivia resursseja ja osaamista. Tarkasteltaviin markkinointistrategian ytimen osa-alueisiin kuuluvat tutkimuksessa seuraavat kilpailuedun lähteet: tuote-markkina –yhdistelmä, joka määrittää liiketoiminnan laajuutta, jakelukanavat ja –suhteet, markkinointi-kommunikaatio, tuotekehitys sekä markkinasuuntautuneisuus.

Forsmanin (1999) mukaan markkinointistrategia on toiminnallisen tason strategia ja se nähdään markkinointikirjallisuudessa yleisesti resurssien kohdentamisena ja järjestämisenä markkinointimixin komponenteille tietyillä tuotemarkkinoilla. Markkinointistrategiakeskustelussa pääsuuntauksena on kysymys, mitä markkinointistrategioita yrityksessä tulisi käyttää, jotta se pystyisi kilpailemaan tietyillä tuotemarkkinoilla. Strategisesta näkökulmasta toiminnallisella tasolla pidetään pääasiana tehokkuuden saavuttamista, joskin resurssien kustannustehokas käyttö on myös tärkeää.

2.5. Yhteenveto

Yrityksen strategiat pohjautuvat yrityksen toiminta-ajatukseen. Vientistrategiaan liittyy kilpailustrategia, jota tässä tutkimuksessa tarkastellaan erilaistamisen näkökulmasta. Erilaistamisstrategiaa toteuttava yritys pyrkii luomaan erilaistamisetua, joka saa asiakkaan valitsemaan juuri yrityksen tuotteen eikä muita tuotteita. Erilaistamisen lähtökohta on rajattu asiakaskohderyhmä. Niche eli markkina-aukko ja segmentti sopivat usein pienyrityksien rajatuiksi asiakaskohderyhmiksi. Pienyritykset voivat myös saavuttaa erilaistamalla suhteellista kilpailuetua suurempiin yrityksiin nähden rajatuilla markkinoilla.

Markkinointistrategia on toiminnallisen tason strategia tietyllä tuotemarkkinoilla ja se pohjautuu kilpailustrategiaan. Markkinointistrategian ytimen muodostavat markkinoinnin kilpailukeinot: tuote, hinta, jakelu ja viestintä. Markkinointistrategiaan katsotaan lisäksi usein kuuluvan mm. segmentointi ja tuotteiden sekä markkinan valinta, jotka katsotaan tässä tutkimuksessa kuuluvan kilpailustrategiaan. Markkinointistrategia tarkoittaa tässä tutkimuksessa markkinoinnin kilpailukeinoja eli markkinointimixia. Segmentointi on välttämätön tehdä, jotta valitulle segmentille voidaan laatia sopiva markkinointistrategia. Siksi myös segmentointia käsitellään tässä tutkimuksessa. Kuvio 3 selkeyttää tutkimuksen strategiatason viitekehystä.



Kuvio 3. Tutkimuksen strategiaosuuden viitekehys. (Mukaiillen Forsman 1999: 56)

3. MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT JA VIENTIMENESTYS

Tämän luvun tavoitteena on kuvata yleisesti markkinoinnin kilpailukeinoja tuotetta, hintaa, viestintää ja jakelua osana yrityksen markkinointistrategiaa sekä kilpailukeinojen yhteyttä vientimenestykseen. Yleisen kilpailukeinojen tarkastelun lisäksi tässä luvussa tarkastellaan kilpailukeinoja kuluttajille tarkoitettujen elintarvikkeiden ja luonnonmarjatuotteiden näkökulmasta. Luvussa kuvataan myös kilpailukeinojen yhteyttä vientimenestykseen. Luvun alussa tarkastellaan tuotetta, tuotekehitystä ja brandiä osana tuotetta. Sen jälkeen luvussa tarkastellaan hintaa, viestintää ja lopuksi jakelua. Luvun lopussa tarkastellaan vientimenestystä, sen mittaamista ja vientimenestystekijöitä.

3.1. Tuote kilpailukeinona

Riippumatta siitä, kehitetäänkö tuote koti- vai vientimarkkinoille, tulee kaikki markkinoinnin kilpailukeinot ottaa huomioon. Vientimarkkinoilla ostaja joutuu ottamaan riskin hankkiessaan jonkun uuden tuotteen vieraasta maasta ja tuntemattomalta valmistajalta. Uuden tuotteen on annettava riittävästi lisäarvoa, katetta, kilpailukykyä ja imagoa. Viejän on varmistauduttava, että koko ketju raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi kaupan hyllylle on kunnossa. Usein valinnan ratkaisee markkinointiketjun heikoin, ei vahvin lenkki ja siksi viejän on hallittava koko ketju.

Kilpailutekijöiden valintaan liittyy olennaisesti markkinoiden kehitysaste. Kupiaisen (1996) mukaan elintarvikeala Suomessa on kypsä tai taantuva toimiala. Kypsillä aloilla on ominaista kysynnän tasaantuminen ja voimakas kilpailu, koska yritysten väliset erot ovat pieniä ja erottumisen mahdollisuudet kilpailijoista ovat vähäiset. Länsimaissa tilanne elintarvikealalla on pitkälti samankaltainen. Kypsillä toimialoilla hintakilpailu on kovaa ja tietyt tuotteet ja tuoteryhmät mielletään tietyn hintaiseksi. (Salo ym. 1998: 18)

Kun kohdemaan asiakassegmentti tai -ryhmä ja sen tarpeet ovat tiedossa, etsitään tuote, jolla asiakasryhmän tarpeet tyydytetään. Tuotekehityksen tehtävä on kehittää ratkaisu asiakkaan tarpeeseen ja luoda jakelukanavaan sopiva tuote. Tuote kilpailukeinona käsittää toisaalta itse hyödykkeen (fyysinen osa, pakkaus, tuotenimi, tavaramerkki) ja toisaalta tuotteen avustavat osat (huolto, käyttöohjeet, käyttötakuu, palvelu) sekä myös symboliset osat, jotka tulee vielä kommunikoida potentiaalisille ostajille. Yrityksen jokin tuote sellaisenaan saattaa olla jo sopiva vientituote, mutta lähes aina tuotetta joudutaan sopeuttamaan eli muokkaamaan kohderyhmälle sopivaksi tuotteeksi. Sopeuttamisen tarve johtuu kohderyhmän erilaisten makutottumusten ja käyttötapojen lisäksi kotimaan markkinoista poikkeavista teknisistä ja laadullisista vaatimuksista ja standardeista sekä kaupan ja jakelutien rakenteesta johtuvista tekijöistä. Sopeuttamisen sijaan yritys voi myös kehittää vientiin täysin uuden tuotteen. (Larimo ym. 1998: 73)

Aholan ym. (1998) mukaan tuotteen pakkaus on sekä suoja että markkinointiviestin, kuljetusväline ja visuaalinen houkuttaja. Pakkauksen merkitys on korostunut, koska kuluttajamarkkinoilla suurin osa tuotteista myydään pakkauksen avulla itsepalvelusta. Pakkaus on paljolti kulttuurisidonnainen ja pakkausmerkkien on oltava kohdemaan kielellä. Erityisesti valintamyymälässä pakkauksen merkitys markkinointikeinona voi olla tärkeämpi kuin sen sisältö. Pakkaus mahdollistaa sisällön siirron, suojaa tuotetta, informoi, luo mielikuvaa ja markkinoi. Nykyään pakkausten on oltava usein kierrätettäviä ympäristöarvojen ja -tietouden noustessa yhä tärkeämmiksi maailmanlaajuisesti ihmisten mielissä.

Elintarvikkeiden pitää olla tuotteina esteettisiä elämyksiä. Tuotteen tulee maistua hyvältä mutta lisäksi sen on oltava herkullisen näköinen ja ostamaan innostava. Kokonaiskuvaan vaikuttavat mm. värit, tuoksut, koostumus ja pakkauksen koko. Valikoiman on oltava laaja ja ruuan tuotettava nautintoa mahdollisimman monelle aistille. (Ahola ym. 1998: 45)

Tuotteeseen kilpailukeinona voidaan yhdistää myös tuotevalikoima. Valmistaja voi tarjota ostajalle laajan tuotevalikoiman tai keskittyä yhteen tai harvoihin tuotteisiin. Pk-yrityksillä on harvoin kattavaa tuotevalikoimaa tarjolla, joten yleisempää on keskittyä

muutamisiin tuotteisiin. Larimon ja Arolan (1998: 71) kirjallisuusyhteenvedossa käsitellyssä Lehtimäen (1992) väitöskirjatutkimuksessa eurooppalaiset elintarvikealan pk-yritykset käyttivät enemmän laajaa tuotevalikoimaa tuote-markkinastrategiana kuin keskittymistä yhteen tai harvoihin tuotteisiin.

Häkkisen ym. (1997) tutkimus osoittaa, että suomalaista laatua arvostetaan ja sitä halutaan ostaa Keski-Euroopassa ja viimeaikaiset tutkimukset marjojen terveellisyydestä antavat niille hyvän mahdollisuuden kilpailla esimerkiksi tuorehedelmien kanssa. Auvisen ym. (1993) näkemys on samansuuntainen: Suomen luonto ja yleensä koko Skandinavia mielletään Keski-Euroopassa vielä puhtaana ja turmeltumattomana. Salon ym. (1998) mukaan alkuperämerkintöjen omaehtoinen käyttö edistää suomalaisten vientinäkymiä, sillä suomalaisissa tuotteissa on alhaiset torjunta-ainejäämät ja pohjoiseen asemaan liittyvä puhdas ja osin eksoottinen imago. Näitä tekijöitä hyödyntämällä suomalaisista elintarvikkeista voitaisiin tehdä kiinnostavia Keski-Euroopassa. (Salo ym. 1998: 20)

Häkkinen ym. (1997) mukaan ”arktisuus” on positiivinen sana, jota kannattaisi hyödyntää suomalaisten luonnontuotteiden mainonnassa, koska Suomi mielletään arktiseksi, puhtaaksi ja jotenkin kaukana saasteista olevaksi. Toisaalta suomalaisen marjan puhtautta ja saasteettomuutta ei pidetä suurena valttina, koska Suomen puhtautta on vaikea todistaa (Lehtonen 1987). Moisio (1993) mukaan suomalaisella ja skandinaavisella marjalla taas ei ole erityistä imagoarvoa. Kaupantekohetkellä on joka tapauksessa parasta varautua ostajien kysymyksiin säteilyarvoista (becquerel-arvot) ja raskasmetallipitoisuuksista, pestisidi –arvoista ja marjojen käsittelymenetelmistä (Auvinen ja Geselle 1993; Moisio 1993; Lehtonen 1987).

Suomalaisilla luonnonmarjatuotteilla on vahvuutena laaja poiminta-alue, puhdas luonto, mikä tekee tuotteista maultaan aromikkaita ja raikkaita. Kettujen ja susien levittämää ekinokokkiloista ei Suomessa liioin ole tavattu eikä myyräkuume vaivaa Suomen lyhyessä kesässä. Suomalaisesta luonnonmarjasta voidaan valmistaa myös luomutuotteita, koska Suomessa on runsaasti luonnonmarjojen luomukeruualueeksi sopivaa metsämaata.

Luonnonmarjoista valmistetaan Suomessa kuluttajille pääasiassa hilloja, hyytelöitä, marmeladeja, pakasteita ja mehuja. Tilaviinin valmistajat käyttävät myös luonnonmarjaa raaka-aineenaan ja jonkin verran luonnonmarjoja käytetään mietoihin ja väkeviin viineihin sekä likööreihin.

3.1.1. Tuotekehitys ja elintarvikkeisiin liittyvät trendit

Markkinoinnissa onnistutaan silloin, kun jo tuotekehitysvaiheessa tunnetaan riittävän hyvin ne markkinat, joille haluttaisiin päästä. Laaksonen (1998: 19) jakaa tuotekehityksen elintarviketeollisuudessa kolmeen eri tasoon tai vaiheeseen: a) tuoteparannukset varioimalla olemassa olevia tuotteita, b) tuotteet, joihin sisältyy innovaatioita; uutuuksia tuoteideassa tai tuotteen prosessoinnissa sekä c) tieteelliseen tutkimukseen perustuvat tuotteet; esimerkiksi ns. funktionaaliset terveysvaikutteiset elintarvikkeet. Laaksonen nostaa esille tuotekehitystyön perustana kilpailukykyisten tuotemerkkien, brandien luomiselle. Brandeja tarkastellaan luvussa 3.1.2.

Pakkauksien suunnittelu on tärkeä osa tuotekehitystä. Aholan ym. (1998) mukaan suomalaisella valmistajalla saattaa olla piintynyt usko, että laadukas tuote myy itse itsensä, ja siksi pakkausta ja sen ulkonäköä saatetaan pitää sivuseikkana. Myyntipäällysmerkintöjä koskevat lakisäänteiset ja maakohtaiset määräykset on otettava huomioon; mm. Saksassa pakkausten on oltava kierrätettäviä ja niissä on oltava ns. 'vihreä piste' (der grüne Punkt). Pakkauksen raaka-aineelle ja täytölle asetetaan myös erilaisia vaatimuksia. Ainesosaluettelon sekä säilytys- ja käyttöohjeiden on myös löydettävä pakkauksesta kohdemaan kielellä. (Ahola ym. 1998: 45 - 46)

Elintarvikkeiden tuotekehityksessä ja tuotteiden suunnittelussa on aina huomioitava yleiset trendit, jotka on koottu taulukkoon 3. Vuoden 1996 SIAL -näyttelyssä julkaistun tutkimuksen mukaan elintarvikealan tulevaisuuden neljä päätrendiä kuluttajan näkökulmasta ovat 1. mielihyvä, 2. mukavuus / helppous, 3. terveellisyys ja 4. laatu. ”Mielihyvä –segmenttejä ovat esimerkiksi tuotteen eksoottisuus (matkailu lisää), perinteet (käsin valmistetun oloinen) tai laatu. Kuluttajaystävälliset elintarvikkeet taas

ovat esimerkiksi helppoja valmistaa (puolivalmisteet), nopeita (mikroruuat) tai helppoja käsitellä (uusi näppärä pakkaus). Terveellisyystrendiin kuuluvat mm. luonnonmukaisuus (luomu), keveys (vähemmän rasvaa, sokeria, alkoholia) tai terveyttä edistävä (kolesterolia alentava, ruuansulatusta parantava) vaikutus.” (Ahola ym. 1998: 37)

Samanlaisia suuntaviivoja on myös kansainvälisessä RISC:n (International Research Institute on Social Change) tutkimuksessa. Kuluttajat odottavat elintarvikkeilta ensinnäkin laatua. Tuotteiden on oltava tuoreita, niiden alkuperä on tiedettävä, kansalliset tai paikalliset merkkituotteet ovat suosittuja. Salon ym. (1998) mukaan elintarvikkeiden osalla laatu ymmärretään kokonaisvaltaisesti, jolloin siihen liittyy turvallisuuden lisäksi kestävä kehitys, ympäristön huomiointi sekä eettiset tuotantotavat. Laadun rakentamiseen ja vahvistamiseen tähdätään koko elintarvikeketjun läpäisevien laatujärjestelmien avulla. (Salo ym. 1998: 18).

Taulukko 3. Elintarviketeollisuuden trendejä

- Mielihyvä (elämysruokailu, elämäntyyli, eksoottisuus, perinteet)
- Mukavuus ja helppous (helppokäyttöisyys, kuluttajaystävällisyys, näppäryys, ruoanlaiton nopeus, helppo ostaa, pakasteruoat, valmisruoat)
- Terveellisyys (luomuruoka, vitamiinit, funktionaaliset tuotteet, keveys, puhtaus)
- Laatu (tuoreus, alkuperä tiedossa, turvallisuus, kestävä kehitys, ympäristön huomiointi, eettiset tuotantotavat, laatujärjestelmät)
- Kuluttajakeskeisyys (tuotteiden elinkaari lyhenee)

Kuluttajaystävällisyys ja vaivattomuus elintarvikkeiden valinnassa tarkoittaa Salon ym. (1998: 21) mukaan elintarviketuotteiden helppokäyttöisyyttä, näppärää pakkausta ja

ruoanvalmistuksen nopeutta ja mukavuutta. Mukavuusvaatimus kohdistuu valmistuksen ja kulutuksen lisäksi myös ostotapahtumaan. Vaivattomuutta arvostetaan pientalouksissa, joiden määrä kasvaa, sekä työssäkäyvien perheenäitien ryhmässä. Vaivattomuutta on haettu elintarvikkeisiin esiprosessoinnilla, pakkausmateriaalien vähentämisellä ja kierrätettävyydellä sekä puolivalmisteiden kuten einesten, pussikeittojen, pakasteiden ja taikinoiden käytöllä. Pikaruokailutottumukseen liittyvä ruoanlaiton arvostuksen väheneminen suuntaa kotikulutusta erilaisiin valmistuotteisiin. Pakasteiden ja pakasteruokien käyttö on lisääntynyt Euroopan maissa, ja kulutuksen uskotaan edelleen kasvavan. Esimerkiksi Saksassa pakastetut leivät ja leivonnaiset, kalat ja pizzat kiinnostavat kuluttajia yhä enemmän (Ahola ym. 1998: 38).

Terveystä huolehtiminen on yleinen suuntaus teollistuneissa maissa. Ihmiset haluavat vaalia terveyttään ja ovat kiinnostuneita luonnonmukaisesti viljelystä tai mahdollisimman vähän käsitellystä ruuasta. Vitamiinit ja funktionaaliset elintarvikkeet kuuluvat ruokavalioon; samoin esimerkiksi kala ja kana, jotka korvaavat punaisen lihan. (Ahola ym. 1998: 37)

Salon ym. (1998: 19) mukaan väestön ikääntyminen ja terveyden arvostamisen nousu luovat kysyntää terveysvaikutteisille tuotteille. Kuluttajat odottavat elintarvikkeilta useampia kuin yhden hyvään terveyteen vaikuttavan ominaisuuden. Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden kehittäminen on kallista ja siksi niiden kaupallistaminen edellyttää suoraan ulkomaisille markkinoille pyrkimistä. Lisäksi onnistuminen kehitystyössä edellyttää yrityksiltä pitkäjänteistä ja suunnitelmallista panostamista. Suomalaisia menestyneitä terveysvaikutteisia tuotteita ovat mm. Benecol ja Xylitol.

Luomuelintarvikkeiden haluttavuus perustuu elintarvikkeen koettuun luonnollisuuteen ja sen koko elinkaaren aikaisiin ympäristövaikutuksiin. Suomen luomutuotteiden vientimahdollisuuksia pidetään hyvinä, koska Eurooppalaiset näkevät Suomen puhtaana ja kylmänä maana. (Salo ym. 1998: 20)

Elintarvikkeiden elämyksellinen kiinnostavuus on eräs kuluttajien valintoja ohjaava tekijä. Ruoka on erityisesti kaupunkien kiireisten ja hyvin toimeentulevien kuluttajien ryhmässä osa itseilmaisua ja elämäntyylin määrittelyä. Kuluttajien yksilölliset tarpeet ja kiinnostusten erilaisuus ja vaihtuvuus johtavat tuotteen tietopitoisuuden ja imagoarvon kasvuun. Silloin markkinoinnin asema mielikuvien luojana korostuu. Salon ym. (1998:21) mukaan pisimmälle vietyä elämyksellisyyttä tarjoavat ”ruokaräätälöintipalvelut”, jolloin kuluttaja saa tuotteensa mittatilausten mukaan valmistettuna.

Kuluttajien kansalliset makutottumukset muuttuvat varsin hitaasti. Muutoksia suosituimpien tuotteiden joukossa tapahtuu yleensä siksi, että uusi tuote nähdään vanhaa parempana eli terveellisempänä, edullisempänä tai helppokäyttöisempänä. Perustuotteissa makujen muuntelu pysyy siten vähäisenä, mutta matkailuun ja elämyshakuisuuteen kehitetyissä erikoistuotteissa käytetään yleisemmin aiempaa vahvempia makuja ja makuja yhdistellään. Makuaineina käytetään entistä useammin luonnollisia yhdisteitä, joita valmistetaan bioprosessissa tai erotusteknologian avulla. Kiinnostus eksoottisiin tai etnisiin ruokiin on lisääntynyt ja näiden ruokien valmistuksessa käytetään alkuperäisiä raaka-aineita. (Salo ym. 1998: 19)

Salon ym. (1998) mukaan kuluttajakeskeisyyden kasvava merkitys vaikuttaa elintarvikesektorin kehitykseen merkittävästi. Kuluttajakeskeisyys on tärkeää, koska elintarviketuotteiden elinkaari on lyhentynyt, tavoiteltavien kohderyhmien määrä on kasvanut ja uudet teknologiset ratkaisut kannustavat yrityksiä tuottamaan yhä lukuisampia tuotteita markkinoille.

3.1.2. Tuotemerkki ja brandi

Elintarvikkeiden markkinoinnissa mielikuvilla on tärkeä asema. Mitä enemmän on kyse herkku- ja erikoistuotteista, sitä keskeisemmäksi tulee mielikuvien merkitys. Mielikuvamarkkinoinnissa apuna käytetään tuotemerkkiä tai brandiä. Salmisen (2001: 8) mukaan tavaramerkillä voidaan erottautua kilpailijan tuotteista ja kertoa kuluttajalle juuri meidän yrityksemme tuotteen ainutlaatuisuudesta. Tavaramerkin muodostaa joko

kuva, sana tai näiden yhdistelmä, muu vastaava merkintä kuten iskulause tai tavarankuva. Patentti- ja rekisterihallitukselta haettava tavaramerkkisuojaa antaa merkin omistajalle yksinoikeuden käyttää tavaramerkkiä.

Kuluttajatuotteita markkinoidaan merkkituotteina (brandeinä) ja vähittäiskauppaketjujen omien merkkien tuotteina (own label tai private label) sekä nimettöminä tuotteina. Merkkituotteet ovat valmistajan brandin tai tukkumyyjän nimen alla myytäviä tuotteita. Brandin omistaja ei yleensä omista eikä hallitse elintarvikkeiden myyntipisteitä.

Omat tuotemerkit ovat tapa erottua kilpailijoista eli toisista ketjuista. Ihmiset uskovat myös voivansa luottaa tuotteisiin, jotka ovat läpikäyneet ketjun tiukan laatukontrollin. Samalla nämä tuotteet ovat silti edullisempia kuin valmistajien merkkituotteet. Omien tuotemerkkien (Pirkka) osuus päivittäistavarakaupan koko myynnin arvosta on kasvanut ja on noin puolet Iso-Britannian elintarvikemarkkinoista. (Heikkurinen ja Sjöstedt 1997: 16)

Nimettömiä tuotteita ovat Kupiaisen ja Peltomäen (1999) mukaan leipä, tietyt säilykkeet ja lihavalmistukset. Niiden myynti riippuu kaupan halusta panostaa kunkin tavarantoimittajan tuotteiden markkinointiin. Asiakas liittyy tuotteen enemmän myymälään kuin nimettömään valmistajaan.” (Kupiainen ja Peltomäki 1999: 12)

Brandi voidaan määrittää tuotteen identiteetiksi, jonka avulla ostaja erottaa sen muista tuotteista. Brandissä yhdistyy yhdessä sanassa (Mercedes) tai symbolissa esimerkiksi tuotteen toiminnallinen käyttötapa, mielihyvää, runsaasti ominaisuuksia ja arvoja suhteessa asiakkaan itse arvostamiin asioihin (Tiilikainen 1999: 9)

Merkki (brand, brandi), merkkituote ja brand -tuote tarkoittavat tässä tutkimuksessa samaa asiaa ja se ei ole kuitenkaan yhtä kuin tuote. Kilpailijoiden on usein helppo kopioida tuotteen konkreettiset ominaisuudet ja siksi on tärkeää, että brandi sisältää muitakin ominaisuuksia. Brandi onkin usein suojattu patentilla, copy rightilla tai tavaramerkillä. Brandin tulee olla merkittävästi muista erilainen, houkutteleva, säilyvä, myönteinen, sitä on tuettava voimakkaasti mainonnalla ja promootiolla ja sitä on

kehitettävä jatkuvasti. Tiilikaisen määrittelemät vaatimukset brand –tuotteelle ovat taulukossa 4.

Taulukko 4. Brand –tuotteelle asetettavat vaatimukset. (Tiilikainen 1999: 12)

- On edistettävä ominaisuuksiensa / identiteettinsä kautta kuluttajien arvojen toteutumista tai tuettava persoonallisuutta
- Tuotteen on omattava ominaisuuksia (identiteetti), jotka eivät ole vain konkreettisia tuoteominaisuuksia
- Tuotteen identiteetin on oltava linjakas
- Kohderyhmällä on oltava tuotteesta myönteisiä muistikuvia
- Kohderyhmän on liitettävä tuotteeseen odotuksia tulevasta
- Tuotteella on oltava uskollisuutta käytöksen tasolla
- Tuotteen koetun laadun on oltava kilpailijoita parempi

Brandin rakentaminen on yhteydessä asiakkaiden arvoihin. Asiakkaiden tulee arvostaa brandin ominaisuuksia ja siihen liitettyjä merkityksiä. Merkitysten tulee sopia asiakkaan itse-identiteettiin, omaan persoonallisuuteen tai arvoihin. Tiilikainen (1999) selvittääkin, mitkä ominaisuudet yhdistävät elintarvikkeet kuluttajien arvoihin, jotta osataan viestiä brandin avulla oikeita asioita. Arvoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Tiilikaisen määritystä: ”Arvot ovat uskomuksia ja käsityksiä, jotka liittyvät toivottaviin ja tärkeinä pidettäviin elämän lopputuloksiin tai toivottavaan ja tärkeänä pidettävään käyttäytymiseen ja jotka eivät ole tilannesidonnaisia”. (Tiilikainen 1999: 9 – 13)

Kupiaisen (1996) mukaan yritykselle on hyödyllistä määrittää oma arvomaailmansa ja yritystoimintansa periaatteet. Arvot ja periaatteet tulee myös rohkeasti ja selkeästi viestiä asiakkaille. Arvojen lisäksi ruokaan liittyy voimakkaita tunne-elämyksiä ja taloudellisia ja terveyteen liittyviä näkökohtia.

Sheth ym. (1991) ovat määritelleet viisi kuluttajan valintapäätökseen vaikuttavaa arvotyyppiä. Funktionaaliset eli toiminnalliset arvot liittyvät tuotteiden fyysisiin ominaisuuksiin kuten luotettavuuteen, kestävyYTEEN, hintaan ja terveellisyYTEEN. Sosiaaliset arvot tarkoittavat tuotteisiin liitettyjä symbolisia eli vertauskuvallisia arvoja, jotka ovat ominaisia eri sosiaaliryhmille, kulttuureille tai alakulttuureille. Tunnearvoja eli tuotteiden herättämiä tunteita ja mielentiloja liittyy runsaasti ruokaan ja niihin vedotaan usein mainonnalla. Tunnearvot ovat usein tiedostamattomia ja ne voivat liittyä esim. lapsuudenmuistoihin. Tuotteen sisältämä uutuusarvo, kyky uteliaisuuden herättämiseen tai tiedonhalun tyydyttämiseen liittyvät episteemisiin eli tietoon liittyviin arvoihin. Ehdolliset arvot liittyvät ostopäätöstilanteeseen. Esimerkkejä ehdollisista merkityksistä ovat esimerkiksi makeiset - elokuvat, kinkku – jouluku, jäätelo – kesä (Kupiainen 1996: 29).

Tiilikaisen tutkimuksen (1999) mukaan suomalaisten kotien ruokaostajat, joista 2 / 3 on naisia, suhtautuvat vakavasti peruselintarvikkeisiin. Ruokaostajien päämäärät ovat kohtuullisen yksipuolisesti ei-minäkeskeisiä, kollektiivisia ja säilyttäviä. Tiilikaisen tutkimuksessa kohdetuotteina olivat maito- ja lihatuotteet. Elintarvikevalintoja keskeisesti ohjaavat arvot ovat taulukossa 5.

Taulukko 5. Elintarvikevalintoja keskeisesti ohjaavat arvot Suomessa. (Tiilikainen 1999: 60 - 61)

- | | |
|--------------------------|--|
| • Perinteiden kunnioitus | • Vanhempien ja vanhojen ihmisten kunnioitus |
| • Yhteys luontoon | • Elämän mielekkyys |
| • Ympäristön suojelu | • Itsekuri |
| • Maailman rauha | • Kypsä rakkaus |
| • Laajakatseisuus | • Henkinen tai hengellinen elämä |
| • Perheen turvallisuus | |
| • Puhtaus | |

Tiilikaisen (1999) mukaan aikaisemmissa tutkimuksissa on suomalaisille kuluttajien keskeisimpiä elintarvikkeiden valintakriteerejä olleet hinta, tuoreus, maku ja ulkonäkö. Muita valintakriteereitä ovat kotimaisuus, tuotteen tuttuus, valmistajan tunnettuus, lisääineettomuus, terveellisyys ja laatu. Taloustutkimus Oy:n tekemän puhelinhaastattelun mukaan kuluttajien tärkeimmät elintarvikkeiden valintakriteerit ovat hinta, laatu, kotimaisuus, maku, tuoreus ja terveellisyys. Tiilikaisen (1999) mukaan terveellisyys, kotimaisuus, vapaus vieraista ja lisääineista, hyvä maku ja luonnonmukaiset tuotantomenetelmät ovat ominaisuuksia, jotka kykenevät voimakkaimmin yhdistämään peruselintarvikkeet kuluttajien valintoja ohjaaviin kollektiivisiin ja säilyttäviin arvoihin. Tiilikaisen tutkimuksen yhdistävät ominaisuudet ovat myös taulukossa 6.

Taulukko 6. Peruselintarvikkeiden ominaisuudet, jotka suhteellisesti voimakkaimmin kykenevät yhdistämään peruselintarvikkeet suomalaisten kuluttajien valintoja ohjaaviin säilyttäviin ja kollektiivisiin arvoihin. (Tiilikainen 1999: 62)

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| • Terveellisyys | • Tuotannon ympäristö- |
| • Kotimaisuus | ystävällisyys |
| • Vapaus vieraista ja lisääineista | • Tuotannossa ei käytetä geeni- |
| • Hyvä maku | teknologiaa |
| • Luonnonmukaiset tuotanto- | • Hyvin kohdellut ja tautivapaat |
| menetelmät | eläimet |
| • Siisti / houkutteleva / | |
| turvallisuutta viestivä pakkaus | |
| • Puhdas tuotantoympäristö | |

Kuten edellä todettiin, mielikuvien ja tavaramerkkien luominen vaatii pitkäjänteisyyttä ja erittäin suuria panoksia; nopeasti ja halvalla ei saada mitään aikaan. Siksi

suomalaisilla elintarviketuotteilla on suhteellisen vaikea päästä globaalien merkkien kategoriaan. Suomalaisten yritysten parhaat mahdollisuudet löytyvät merkkimarkkinoillakin kotimaan markkinoilta ja lähialueilta. Elintarvikkeiden markkinoilla käydään kilpailua hyllytilasta erityisesti tuotemerkkien välillä, sillä kuluttajatuoteryhmissä on yleensä tilaa kahdelle kolmelle merkille, joista ykkösmerkki on selvästi kannattavin. Myös paikallisilla markkinoilla voi muodostua asemat kahdelle, kolmelle tai jopa neljälle merkille. (Ahola ym. 1998; Laaksonen 1998: 15 - 16)

Tapionlinnan (2000: 86) tutkimuksessa vähittäiskauppiaiden mielestä tuotemerkkien avulla tuotteiden markkinointi kuluttajalle on helpompaa. Tiilikaisen (1999) mukaan ostaja voi myös helpottaa brandin avulla valintatilannetta ja erottaa omasta mielestään itselleen sopivan tuotteen, sellaisen, joka tyydyttää omat tarpeet ja toiveet sadoista kilpailevista tuotteista hyvin nopeasti.

3.2. Hinta kilpailukeinona

Hinta kilpailukeinona käsittää itse tuotteen hinnan, alennukset, luotot ja maksutavat. Kolme yleisintä vaihtoehtoa viennin hintastrategiaksi ovat: kermankuorintahinta, penetraatiohinta ja hintadifferointi. Kermankuorintahintaa käytetään uusille tuotteille ja tuotteesta pyritään saamaan mahdollisimman korkea hinta ennen kuin kilpailevia tuotteita ilmaantuu markkinoille. Penetraatiohinnoittelussa pyritään saamaan alhaisella hinnalla suuri markkinaosuus ja pitämään kilpailijat poissa markkinoilta. Hintadifferoinnissa yritys soveltaa erilaisia hintoja eri maissa/asiakasryhmissä, joka edellyttää yritykseltä hyvää markkinatuntemusta. (Laine 1988: 104-105, Larimo ym. 1998: 80)

Larimo ym. (1998: 82) mukaan vientiyrityksellä on seuraavat viisi tapaa määrätä tuotteen lopullinen hinta: a) Markkinahintamenetelmä, jolloin hinta on sama kuin paikallisilla yrityksillä, b) kotimaanmarkkinahinta + vientikustannukset, c) valmistus- ja hallintokustannusten sekä vientikustannuslisän perusteella määrittyvä hinta, d) tavoitesuuntautunut menetelmä, jolloin asetetulla hinnalla saavutetaan tavoitteena oleva

vientikapasiteetti, liikevaihto tai kannattavuus tai e) kysyntäsuuntautunut menetelmä; kuinka paljon asiakkaat ovat valmiit maksamaan.

Salon ym. (1993) mukaan elintarvikealalla hinta säilyttäneen keskeisen asemansa valintapäätöksen ohjaajana, koska hintakilpailu on elintarvikealalla kovaa. Koska hintakilpailussa ei pysytä kilpailijoiden matkassa tulee viejien Salon mukaan painottaa enemmän muita myyntiargumentteja, kuten tuotteiden hyvää laatua ja kehittää uusia käyttötapoja ja jalosteita. Hinnan merkitys on vähäisempi, kun tuotteelta haetaan erityisominaisuuksia kuten terveellisyttä, luotua tai elämyksellisyyttä. (Salo ym. 1998: 18; Kivimäki 1993)

Forsmanin (1999) mukaan maaseudun pienistä elintarvikealan yrityksistä parhaiten menestyivät yritykset, joiden tuote oli erilaistettu ja siitä syystä se myös kyettiin myymään muita tuotteita korkeammalla hinnalla. Näissä yrityksissä panostettiin eniten myyntiin ja markkinointiin ja myös se saattaa osaltaan selittää, miksi yrityksissä on onnistuttu asettamaan hinnat selvästi keskimääräistä korkeammalle tasolle. Ei riitä, että yritykset pelkästään luovat lisäarvoa, vaan niiden on pystyttävä viestimään asiakkaille tästä lisäarvosta.

3.3 Viestintä kilpailukeinona

Tuotteen ja hinnan lisäksi kommunikaatio eli markkinointiviestintä on kysyntää herättävä kilpailukeino. Se käsittää mainonnan, messut ja näyttelyt, henkilökohtaisen myyntityön, myynninedistämisen (sales promotion) ja suhdetoiminnan (public relations). Kommunikaatiolla on korostunutta merkitystä vientimarkkinoinnissa silloin, kun yritys pyrkii uusille vientimarkkinoille tai muuttaa tuotevalikoimaansa. Kun yritys kilpailee vientimarkkinoilla, joilla ei ole merkittäviä eroja tuotteiden ominaisuuksien, hintojen tai jakelutapojen suhteen, kommunikaation merkitys on myös korostunut. Yrityksessä voidaan jäljitellä muiden viestintää tai suuntautua innovatiivisiin viestintästrategioihin. Forsman (1999: 113) kiteyttää pienyrityksen menestymisen:

Menestyminen lisääntyy, kun erilaistetaan asiakaslähtöisesti ja erilaistaminen tietoisesti ja tehokkaasti markkinoidaan ja viestitään kohderyhmille ja potentiaalisille asiakkaille.

Kohderyhmäviestintä on eräs markkinoinnin luovimmista vaiheista, koska silloin liikutaan kohderyhmän ja yrityksen rajapinnassa. Viestinnän suunnitteluvaiheessa tulee olla tietoinen viestinnän tavoitteista ja millaista viestintää on tarkoitus tehdä. Kun kohderyhmä on täsmennetty, tiedetään mihin tekijöihin asiakkaan päätökset perustuvat. Kohderyhmää selvittäessä tutkitaan esimerkiksi minkälaisen arvo- ja asennetaustan omaava asiakas valitsee ekologisesti kestävä tuotteen tai perinnetuotteen. Tällainen selvitys auttaa löytämään yritykselle ja tuotteille asiakasryhmiä, jotka pienyritys tavoittaa kohtuullisin viestintäkustannuksin. Viestintä on tehokasta, kun tiedetään kenelle viesti tarkoitetaan. (Kupiainen ja Peltomäki 1999: 16 - 20)

Larimon ja Arolan (1998) mukaan pk -yrityksissä kommunikaation osalta tärkeimpinä kilpailukeinoina nousivat esille henkilökohtainen myyntityö, näyttely- ja messuosallistumiset sekä mainosmateriaalin toimittaminen. Yleensä ottaen kilpailun kiristyessä kommunikaatioaktiviteetin käytön hallinta tuli yhä tärkeämmäksi. (Larimo ja Arola 1998: 80)

3.4. Jakelu kilpailukeinona

Jakelu kilpailukeinona käsittää varsinaisen fyysisen jakelun kuten kuljetuksen, varastoinnin ja tilausten käsittelyn sekä jakelutien eli jakelukanavan valinnan. Larimo ym. (1998) käyttää tästä myös nimitystä vientitavan valinta. Kyseessä on tapa, jolla yritys on edustettuna ja näkyy markkinoilla. (Larimo ym. 1998: 90)

Jakelukanava tai jakelutie tarkoittaa kaikkia itsenäisiä yrityksiä, jotka osallistuvat tuotteen tai palvelun saattamiseen tuottajalta kuluttajalle. Jakelukanava on kuluttajatuotteiden viennissä usein moniportainen. Jakelukanavassa välittyy informaatio asiakkaalta valmistajalle ja sen avulla tehdään myynninedistämistä ja hoidetaan maksuliikennettä. Yrityksellä on valittavanaan kolme perusvientitapaa: välitön vienti,

jolloin tuotteet markkinoidaan omaa myyntiorganisaatiota hyväksi käyttäen lopullisille asiakkaille, suora vienti, jolloin yrityksen tuotteet markkinoidaan käyttämällä hyväksi vientimaassa olevia välijäseniä (agenttia, komissionääriä tai jälleenmyyjää) ja epäsuora vienti, jolloin yrityksen tuotteet markkinoidaan käyttämällä hyväksi joko kotimaassa tai sekä kotimaassa että vientimaassa olevia välijäseniä. (Kupiainen 1996: 30; Larimo ym. 1998: 90)

Agentti toimii päämiehensä nimissä ja lukuun ja sen etuina ovat hyvät suhteet laajoihin ostajapiireihin sekä vakavarainen ja arvostettu taloudellinen asema sekä mahdollisuus pitkälle menevään työnjakoon ja erikoistumiseen. Heikkoutena voi olla edustusten suuri määrä ja kaikkiin tuotteisiin ei riitä resursseja paneutua. Komissionääri toimii omissa nimissään mutta päämiehen lukuun. Jälleenmyyjä toimii omissa nimissään ja omaan lukuunsa. Jälleenmyyjänä voi toimia varsinainen jälleenmyyjä, jakeluyritys, maahantuoja tai tukkuliike. Viejän kannalta jälleenmyyjä on hyvä vaihtoehto, koska sillä on paine myydä, koska se saa provision myyntivoitosta. Agentin korvaus perustuu taas myyntiprovisioon. Myös tuotevastuun kannalta jälleenmyyjä on agenttia turvallisempi vaihtoehto kuluttajatuotteiden viejälle. Suoraa vientiä suositellaan käytettäväksi silloin, kun toimialan kilpailu on kireää. Kontakti asiakaspintaan on läheisempi ja jakelutie on lyhyempi. (Larimo 2002: 64 – 69)

Usein kulutushyödykkeiden viennissä jakelukanavat ovat pitkät ja jakeluketjuun kuuluu useita välijäseniä. Kulutustavaroiden kaupassa myös volyymit ovat tavallisesti suuria. Tuotantohyödykkeiden jakelukanavat ovat puolestaan lyhyitä ja ne myydään suoraan asiakkaalle. Viennin alkuvaiheessa jakeluketju on yleensä pitkä, mutta se lyhenee kokemuksen ja oppimisen karttuessa. Jakelutien valintaan vaikuttavina keskeisinä tekijöinä nähtiin vaihtoehdon varmuus ja kustannukset sekä riittävä kattavuus. (Larimo ja Arola 1998: 79, 92)

Tapionlinnan (2000) mukaan suomalaisten elintarvikealan pk-yritysten pääasiallisia myyntikanavia ovat järjestyksessä päivittäistavarakauppa, suoramyynä, tukkukauppa ja suurkeittiöt. Muita jakelukanavia ovat messut, markkinat, torit ja suoramyynätihallit sekä tuottajatorit (Forsman 1997: 28). Kun haluttiin parempaa voittoa, lisättiin maaseudun

pienyrittäjissä suoramyyntiä. Paremman menekin takia lisättiin päivittäistavarakauppojen osuutta. (Forsman 1997: 74)

Tukku- ja vähittäiskaupalle sekä suurkeittiöille myydään usein suuria määriä tuotteita, ja pk-yrityksillä saattaa olla vaikeuksia toimittaa sovittuja määriä. Tavarantoimittajan koolla ei ole Tapionlinnan (2000: 87) mukaan vähittäis- ja tukkukaupoille eikä suurkeittiöille merkitystä, jos tuotetta on saatavilla riittävästi, laatu on hyvää ja tuotteet täyttävät muut kriteerit. Forsmanin (1997: 49) mukaan tärkeimpinä edellytyksinä tuotteiden myynnissä vähittäiskauppaan yritykset pitivät säännöllisiä toimituksia, mahdollisuutta nopeisiin toimituksiin sekä ylipäättään joustavuutta toimia asiakkaiden toiveiden mukaan. Uusitalon (1998: 165) mukaan suuryritysten tuotteiden edullisempi hinta, paremmat pakkaukset, houkuttelevampi ulkonäkö, toimitusvarmuus ja tuotemerkkimainonta houkuttelevat päivittäistavarakaupassa enemmän kuin pienyritysten tuotteiden tuoreus ja ympäristöystävällisyys.

Keski-Euroopan markkinoilla vähittäis- ja tukkukauppa ostavat tuotteita suurempia volyymejä kuin suomalaiset. Vientimarkkinoilla pk-yritysten kyky toimittaa sovittuja määriä tuotteita keskeytymättömästi joutuukin kotimaan kauppaa kovemmalle koetukselle. Aholan ym. (1998) mukaan ulkomaiset elintarvikkeet viedään usein maahantuojan kautta kaupan osto-organisaatiolle ja vasta sitten vähittäiskauppaan ja hyllylle. Vähittäiskauppaan pyrkivän pienyrittäjän kannattaa käyttää erikoiskanavia, esimerkiksi erikoistukkuja tai herkku- ja luontaistuotemyymäläketjuja, joiden asiakkaat ovat ostovoimaisia kuluttajia. (Ahola ym. 1998: 19)

Suomalaisten elintarvikkeiden viennissä kuljetusmatka on lähialueita lukuun ottamatta pitkä, mikä aiheuttaa myös lisäkustannuksia. Pitkät kuljetusajat vaativat tuotteilta myös hyvää säilyvyyttä. Pakkauksista erityisesti lasipurkit ja –pullot ovat painavia ja lisäävät kuljetuskustannuksia. Erikoistuotteita viedään usein pienissä erissä, mikä tulee ottaa huomioon myös kustannuksia lisäävänä tekijänä. (Parviainen 2003)

3.5. Vientimenestys ja vientimenestystekijät

Yrityksen menestyminen ei ole sattumanvaraista vaan siihen voidaan vaikuttaa systemaattisella suunnittelulla ja strategisella ajattelulla. Menestyminen on suhteellinen käsite ja sitä ei voida selittää pelkästään yhdellä tekijällä tai edes muutamallakaan tekijällä. Voidaan kuitenkin olettaa, että joillakin tekijöillä on enemmän yhteyttä menestymiseen ja ne ovat strategisesti tärkeämpiä kuin toiset. Tekijöitä tutkimalla voidaan osoittaa, millä tekijöillä on selvä yhteys menestymiseen ja tuoda esille niitä tekijöitä ja yritystoiminnan osa-alueita, joihin yrityksissä tulisi ensisijaisesti panostaa (Forsman 2001: 5 - 6). Vientimenestyksen tarkastelu jaetaan tässä vientimenestyksen mittauksen ja vientimenestystekijöiden tarkasteluun. Lisäksi menestymistä tarkastellaan resurssipohjaisesta näkökulmasta.

Larimon ja Arolan (1998) kirjallisuusyhteenvedon mukaan yritysten vientimenestyksen mittaamisessa on käytetty niin taloudellisia mittareita kuin yritysten omia arvioita menestyksestään. Menestymistä on lähestytty yrityksen tavoitteiden, niiden toteuttamisen ja yrityksen toiminnan kannattavuuden näkökulmasta. Menestyksen mittaamiseen on käytetty mm. viennin nimelliskasvun, suhteellisen myyntikatteen, viennin kannattavuuden, viennin osuuden liikevaihdosta ja käyttökateprosentin tarkastelua tiettyinä ajanjaksona. Viennin jatkumisella voidaan myös mitata vientimenestymistä. Yritysten menestymistä voidaan tarkastella myös kokonaismenestymisenä yrittäjien arvioiden pohjalta. (Larimo ja Arola 1998: 121– 124)

Forsmanin (2001) mukaan eräs vaihtoehto on tarkastella menestymistä laajempaan kuin pelkästään taloudelliseen ilmiöön. Vartenotettava työkalu tähän on ”balanced scorecard” –tyyppinen ajattelu ja sen pohjalta kehitetty mittaristo. Kaplanin ja Nortonin (1996) kehittämässä mittaristossa yrityksen menestymistä tarkastellaan neljän ulottuvuuden, taloudellisuuden, asiakaslähtöisyyden, yrityksen sisäisen tehokkuuden sekä innovatiivisuuden ja oppimisen pohjalta. Taloudellinen ulottuvuus mittaa esimerkiksi kannattavuutta, myyntituottojen kasvua ja sijoitetun pääoman tuottoa. Asiakaslähtöinen ulottuvuus mittaa esimerkiksi asiakkaiden pysyvyyttä, uusien asiakkaiden määrää ja mahdollisuutta premium –hintaan. Yrityksen sisäisen

tehokkuuden ulottuvuus mittaa esimerkiksi tuotekehityksen ja jakelun tehokkuutta ja innovatiivisuuden ja oppimisen ulottuvuus esimerkiksi yrittäjän ammatillista koulutusta ja työntekijäkohtaista tuottavuutta

Forsman (2001) tarkasteleekin yrityksen menestymistä moniulotteisena ilmiönä perustuen pitkälti yrittäjien omiin arvioihin yrityksensä menestymisestä. Forsmanin käyttämät menestysulottuvuudet myyntimenestyminen, asiakastyytyväisyyden varmistaminen ja hinnan asetannassa onnistuminen liittyvät osaltaan kilpailukeinoihin. Enemmän yrityksen sisäisiä menestysulottuvuuksia olivat kustannustason hallinta, taloudellinen menestyminen, osaamisen kehittäminen ja. (Forsman 2001: 34)

Case-yritysten vientimenestystä tutkitaan usealla eri mittarilla. Viennin nimelliskasvun muutosta sekä viennin osuuden muutosta liikevaihdosta mitataan viiden vuoden aikavälillä. Vientitoiminnan tavoitteita ja niiden toteuttamista arvioidaan siten, että haastateltavalle annetaan arvioitavaksi vientitoiminnan mahdollisia tavoitteita ja pyydetään arvioimaan samalla niiden tärkeyttä. Vientitoiminnan tavoitteita ovat a) aseman vakiinnuttaminen ja kannattavuus pitkällä aikavälillä, b) tuotteen ja yrityksen tunnettuuden lisääminen, c) yrityksen toiminnan laajentaminen ulkomailla d) yrityksen kannattavuuden lisääminen, e) yrityksen markkinaosuuden lisääminen ja f) kannattava toiminta ja voittojen nopea saavuttaminen. Haastateltavalta kysytään arviota myös vientitoiminnan kannattavuudesta, kokonaismenestymisestä ja vientitoiminnan tavoitteista tulevaisuudessa.

Vientimenestystekijät vaihtelevat toimialoittain ja yrityksittäin. Myös markkina-alueittain vientimenestystekijät vaihtelevat. Siksi vientimenestystekijöiden määrittäminen ei ole yksinkertaista. Yritysten vientimenestykseen vaikuttavina tekijöinä voidaan pohjimmiltaan yleisellä tasolla nähdä yrityksen osaaminen sekä markkinoilla vallitseva kysyntä ja kilpailu. Larimon ja Arolan (1998) kirjallisuusyhteenvedon mukaan merkittävimpiä menestystekijöitä aikaisempien tutkimusten tarkastelun pohjalta ovat teknologinen ydiosaaminen, tuotemallien lukumäärä ja kattavuus, tuotteiden differointi, keskittyminen tiettyyn segmenttiin ja nopea reagointi markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Johdon asenteella, henkilökunnan

vientikokemuksella ja –taidoilla ja yritysten välisellä yhteistyöllä on myös vaikutusta yrityksen vientimenestykseen. (Larimo ja Arola 1998, 141 – 142)

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään erityisesti kilpailukeinojen käyttöä vientimenestykseen vaikuttavana tekijänä. Tässä tutkimuksessa vientimenestystekijät rinnastetaan kilpailukykytekijöihin, koska vientimenestyksen voidaan olettaa riippuvan eri yrityksen käyttämien kilpailukeinojen kilpailukyvyistä. Kilpailukeinojen valintaa menestystekijöiksi on auttanut Larimon ja Arolan (1998) kirjallisuusyhteenvedossa käsitellyt Haahden (1995) ja Larimon ja Sutisen (1996) tutkimusten taulukot käytetyistä menestystekijöistä. Viittaankin tässä kahteen em. tutkimukseen seuraavassa termillä aiemmat tutkimukset.

Tuotteeseen liittyviä menestystekijöitä on aiemmissa tutkimuksissa käytetty tuotteen laatua, tuotekehitystä, tuotteen muotoilua, tuotevalikoiman kattavuutta ja tuotesopeuttamista. Näiden lisäksi tässä tutkimuksessa kartoitetaan tuotemerkin tunnettuutta ja käyttöä. Hinnan osalta tässä tutkimuksessa käytetään menestystekijänä yksinkertaisesti hintakilpailukykyä, kun aiemmissa tutkimuksissa oli käytetty hintapolitiikkaa ja hintaa. Jakelukanavien tehokkuus ja toimitusten luotettavuus ovat aiemmissa tutkimuksissa jakeluun liittyviä menestystekijöitä, joiden lisäksi tässä tutkimuksessa menestystekijöitä ovat kuljetus ja kustannukset sekä jakelun valvonta. Kommunikaatioon liittyviä menestystekijöitä ovat aiemmissa tutkimuksissa olleet markkinointi- ja myyntiosaaminen sekä asiakassuhteet ja niiden kiinteys, joiden lisäksi tässä tutkimuksessa käytetään messu- ja näyttelyosallistumista ja mainontaa ulkomailta. (Larimo ja Arola 1998: 133, 139)

Segmentointi on ollut menestystekijänä Larimon ja Sutisen (1996) tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa segmentointiin viittaavat markkinointitutkimuksen tekeminen sekä kohdemarkkinoiden tuntemus. Näiden lisäksi tässä tutkimuksessa menestystekijänä pidettiin yhteistyöverkostoja, koska sitä kautta pk-yritysten mahdollisuuksia onnistua vientimarkkinoinnissa voidaan parantaa.

3.6. Yhteenveto

Tässä luvussa kuvattiin tuotetta, hintaa, jakelua ja viestintää yrityksen kilpailukeinoina sekä vientimenestyksen mittaamista ja vientimenestystekijöitä. Tuote kilpailukeinona sisältää fyysisen tuotteen, pakkauksen, etiketin ja tuoteselosteen. Vientituote joudutaan lähes aina sopeuttamaan kohdemaan ja –segmentin mukaiseksi. Elintarvikkeilla se tarkoittaa mm. värin, maun, pakkauskoon sopeuttamista sekä maan säädösten ja kielen muuttamista kohdemaahan sopiviksi. Pakkaus etiketteineen, tuoteselosteineen, muotoineen ja kuvineen on usein parasta mainosta tuotteelle. Suomalaisen luonnonmarja on raaka-aineena aromikas ja terveellinen ja siitä voidaan valmistaa myös luomutuotteita. Suomalaisella luonnonmarjalla ei ole kuitenkaan automaattisesti erityistä imagoarvoa, joka sille kuitenkin yhteistyöllä voidaan luoda.

Kuluttajat odottavat elintarvikkeilta etenkin laatua, johon voidaan katsoa kuuluvan tuoreus, turvallisuus, kestävä kehitys, ympäristön huomiointi sekä eettiset tuotantotavat ja laatujärjestelmät. Elintarvikealan trendien mukaan elintarvikkeilta odotetaan laadun lisäksi mielihyvää, mukavuutta ja helppoutta, terveellisyyttä ja kuluttajakeskeisyyttä. Tuotekehityksessä huomioidaan mainitut trendit ja lisäksi tuotekehitysvaiheessa on mietittävä, kuinka tuotteen erinomaisuudet viestitään kohderyhmälle. Suomalaisten kuluttajien keskeisimpiä elintarvikkeiden valintakriteerejä ovat olleet hinta, laatu, tuoreus, maku ja ulkonäkö. Muita valintakriteereitä ovat kotimaisuus, tuotteen tutuus, valmistajan tunnettuus, lisäaineettomuus ja terveellisyys.

Kovasti kilpailluilla elintarvikemarkkinoilla tuotteita erilaistetaan ja markkinoidaan mielikuvien avulla, jolloin brandin merkitys markkinoinnissa korostuu. Brandi luo tuotteelle identiteetin, jossa on huomioitu kohderyhmän arvostamia asioita, arvoja. Erilaisia arvotyypppejä ovat funktionaaliset eli toiminnalliset arvot, sosiaaliset arvot, tunnearvot, episteemiset eli tietoon liittyvät arvot ja ehdolliset arvot. Myös yrityksillä on arvot, jotka tulee viestiä asiakkaille. Suomalaisten yritysten parhaat mahdollisuudet löytyvät merkkimarkkinoillakin kotimaan markkinoilta ja lähialueilta sillä globaalien merkkien kehittäminen on erittäin kallista.

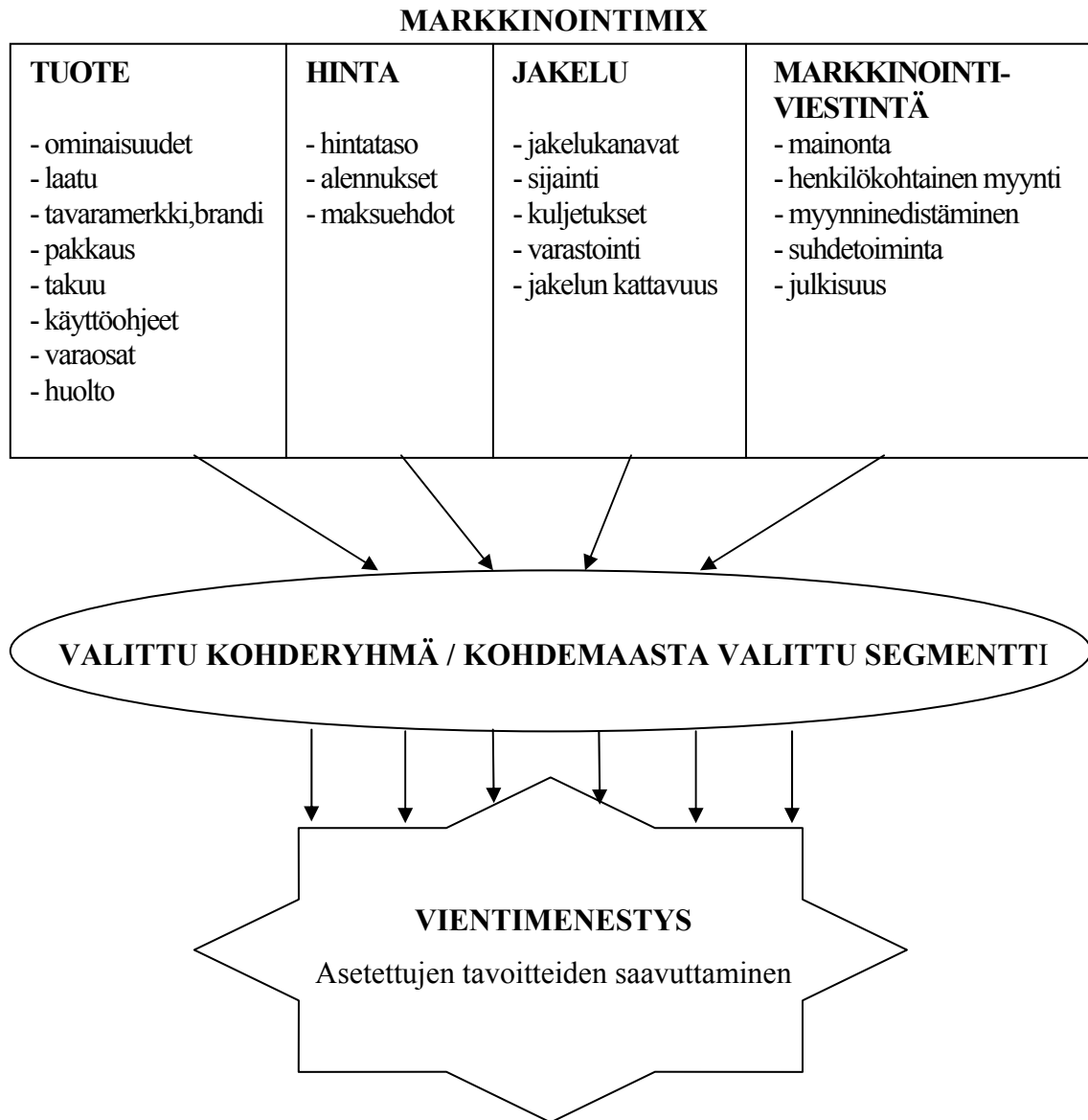
Hinta on erittäin keskeisen valintapäätöksen ohjaajana erittäin kilpaillulla elintarvikealalla. Hinnan merkityksen arvellaan olevan vähäisempi, kun tuotteelta haetaan erityisominaisuuksia. Kolme perushinnoittelutapaa on hinnoitella tuote markkinahintaiseksi tai sen ala- tai yläpuolelle. Hinnan tärkeyden vuoksi lisäkustannukset, kuten pitkistä kuljetusetäisyydestä koituvat kustannukset vähentävät suomalaisten elintarvikkeiden kilpailukykyä viennissä.

Kun yritys kilpailee vientimarkkinoilla, joilla ei ole merkittäviä eroja tuotteiden ominaisuuksien, hintojen tai jakelutapojen suhteen, kommunikaation eli viestinnän merkitys on myös korostunut. Viestinnän lähtökohtana on kohderyhmän kartoitus, jotta tiedetään, mitä ja kuinka tulee viestiä. Pk -yrityksissä kommunikaation osalta tärkeimpiä kilpailukeinoja ovat olleet tutkimusten mukaan henkilökohtainen myyntityö, näyttely- ja messuosallistumiset sekä mainosmateriaalin toimittaminen (Larimo ym. 1998: 79).

Jakelukanava tai jakelutie tarkoittaa kaikkia itsenäisiä yrityksiä, jotka osallistuvat tuotteen tai palvelun saattamiseen tuottajalta kuluttajalle. Usein kulutushyödykkeiden viennissä jakelukanavat ovat pitkät ja jakeluketjuun kuuluu useita välijäseniä. Elintarvikkeille sopii tavallisesti suora tai epäsuora vienti. Vientimaassa olevia välijäseniä voivat olla suorassa viennissä agentti, komissionääri tai jälleenmyyjä, kuten varsinainen jälleenmyyjä, jakeluyritys, maahantuoja tai tukkuliike. Suoran viennin käyttöä puoltaa mm. kireä kilpailutilanne elintarvikealalla. Elintarvikkeet kulkeutuvatkin usein maahantuojan kautta ketjujen osto-organisaatioille ja viimein vähittäismyymälän hyllylle. Pitkät kuljetusmatkat heikentävät suomalaisten elintarvikkeiden kilpailukykyä lähialueiden ulkopuolella.

Vientimenestyksen tarkastelu jaetaan tässä vientimenestyksen mittauksen ja vientimenestystekijöiden tarkasteluun. Menestymistä mittaamisen lähtökohtana on yrityksen tavoitteet, joiden toteutumista sitten mitataan. Menestyksen mittaamiseen on käytetty mm. viennin nimelliskasvun, suhteellisen myyntikatteen, viennin kannattavuuden, viennin osuuden liikevaihdosta ja käyttökateprosentin tarkastelua tiettyä ajanjaksona.

Vientimenestystekijät vaihtelevat toimialoittain, yrityksittäin ja markkina-alueittain. Yleisesti yritysten vientimenestystekijöitä ovat yrityksen osaaminen sekä markkinoilla vallitseva kysyntä ja kilpailu. Aikaisemmissa tutkimuksissa vientimenestystekijöinä on tarkasteltu teknologista ydinosaaamista, tuotemallien lukumäärää ja kattavuutta, tuotteiden differointia, keskittymistä tiettyyn segmenttiin ja nopeaa reagointia markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti kilpailutekijöihin (tuote, hinta, jakelu, viestintä) liittyvien tekijöiden yhteyttä menestymiseen. Kilpailukeinojen, segmentin ja vientimenestyksen yhteyttä on kuvattu yhteenvedon lailla kuviossa 4.



Kuvio 4. Markkinointistrategia ja vientimenestys viitekehyksessä

4. KOHDEMAIDEN MARKKINOINTIYMPÄRISTÖT

Tässä kappaleessa kuvataan Saksan, Iso-Britannian ja Italian markkinointiympäristöjä. Vaikka kaikissa maissa kaupan ja jakelun rakenne ovat kehittyneet pitkälle, on maiden välillä eroja esimerkiksi kulttuurissa ja toimintatavoissa. Kappaleessa kuvataan maiden demografiaa, businesskulttuuria, kulutustottumuksia ja kauppaa Suomen kanssa. Asioita kuvataan erityisesti markkinoinnin kilpailukeinojen ja segmentoinnin näkökulmasta. Pääluvun lopussa esitetään yhteenvetona kohdemaiden vertailu kilpailutekijöiden osalta.

4.1. Saksa

Saksassa on 82 miljoonan asukkaan markkinat ja sen suurimmat kaupungit ovat Berliini (3,5 milj. asukasta), Hampuri (1,7 milj.), München (1,2 milj.), Köln (1,0 milj.) ja Frankfurt am Main (0,65 milj.). Suurin väestökeskittymä on Ruhrin alueella. Infrastrukturi on kehittynyt ja Saksa on Euroopan suurin sähköisen kaupankäynnin markkina-alue. Saksa on Suomen tärkein vienti- ja tuontikumppani. Saksan viennistä elintarvikkeiden osuus on prosentin luokkaa ja Saksan tuonnista elintarvikkeiden osuus on 4 % (Tullihallitus 2002). Erityisesti maan pohjoisosissa makutottumukset ovat lähempänä skandinaavisia makutottumuksia kuin maan eteläosissa. (Heilala 2002)

Auvinen ja Geselle (1997: 30) painottaa Saksan markkinoiden tuntemista viennin lähtökohtana. Omien kilpailuetujen tunnistaminen ja oikea argumentointi on ensiarvoisen tärkeää. Korkea laatu ei ole kylläisillä markkinoilla myyntiargumentti vaan sitä pidetään itsestäänselvytenä. Lisäksi on huomioitava markkinoiden vaatimukset ja sopeutettava tuotteet paikallisten tapojen ja tottumusten mukaisiksi. Yritysviestintä on Saksan markkinoilla erittäin tärkeää ja Saksan viennissä olennainen tekijä on valmistajien ja tuottajien edustajien henkilökohtaiset suhteet maahantuojaan ja välittäjiin. Saksan markkinoille ominainen piirre on se, että tarjolla on kaikkia tuotteita. Niinpä uuden tuotteen on syrjäytettävä toiset merkit tai vallattava niiltä tilaa, jotta menestystä markkinoilla saavutettaisiin.

Häkkisen ym. (1997) mukaan Saksassa dokumentoidaan sovitut asiat sopimuksella. Tarjouspyyntöön tai mahdolliseen reklamaatioon on aina syytä reagoida nopeasti. Saksalainen arvostaa täsmällisyyttä ja hyvää käytöstä ja pukeutumista, teitittely ja tittelien käyttö on yleistä. Hyviä käytöstapoja ja kielitaitoa pidetään itsestäänselvyytenä. Ensimmäisessä liiketapaamisessa vaihdetaan käyntikortit ja kaikissa liikekeskusteluissa on hallittava asiansa täydellisesti. Esitystavan odotetaan olevan muodollinen ja esityksen tulee olla hyvin jaoteltu. Saksalaiset suhtautuvat suomalaisiin yleensä myönteisesti ja saksalaiset ovat kiinnostuneita Suomen luonnosta. Laatu ja toimitusvarmuus on oltava ensiluokkaista, samalla kun hinnan on oltava kilpailukykyinen. (Häkkinen ym. 1997, Auvinen ja Geselle 1997, Heilala 2002)

Yleensä ja varsinkin viennin alkuvaiheessa käytetään Saksan viennissä agentteja. Muita vaihtoehtoja ovat kotimainen vientiyhtiö, maahantuoja, myynti suoraan kaupan osto-organisaatiolle tai myyntikonttorin perustaminen. Kivimäen (1993: 12) mukaan yleisin tapa elintarvikkeiden Saksan viennissä on käyttää maahantuojaa, joka välittää tuotteet eteenpäin tukku-, vähittäis- tai tuontiliikkeille, tavarataloille tai ostoyhtymille. Maahantuojan käyttöä puoltaa se, että sillä on yleensä valmis myynti- ja jakeluverkko sekä kokemusta kaupankäynnistä kohdemaassa. Maahantuoijat tuntevat myös paikallisen elintarvikelainsäädännön ja pakkausmerkinnät, jonka vuoksi saksalaiset liikkeiden sisäänostajat ostavat tuotteita mieluummin maahantuojilta kuin suoraan valmistajalta. Maahantuojan kautta tavoitetaan supermarkettien lisäksi luomu- ja terveystuotteita myyvät liikkeet sekä herkkuliikkeet.

Saksan suurimmat vähittäiskauppaketjut ovat Metro, Rewe, Edeka, Aldi ja Tengelmann, joiden osuus elintarvikekaupan kokonaisliikevaihdosta on lähes 60 %. Niiden ostokriteereitä ovat pitkät tuotantosarjat ja hinta. Vientiponnisteluja ei yleensä kannata aloittaa suuresta elintarvikeketjusta vaan pienyritysten kannattaa keskittyä erikoistukkuihin ja pieniin erikoistuotteiden ketjuihin. Lopulta jakelutien valintaa ohjaa se kenelle tuote halutaan myytävän. (Auvisen ym. 1997; Ahola ym. 1998)

Market- ja Supermarket -tyyppisten liikkeiden lisäksi Saksassa on runsaasti lähi- ja erikoiskauppoja, joita ovat herkku- (Feinkost-) ja makeiskaupat, erityyppiset

terveyskaupat kuten Reformhaus –luontaistuotemyymälät, luomuelintarvikekauppaketju Naturkost, luomutuotekauppa-ketju Bioladen sekä kala-, juomakaupat ja -myymälät. Luomumarja ja –sienijalosteiden jakelukanavia ovat edellisten lisäksi tavaratalot (n. 60 eri supermarketketjua), tukkuliikkeet ja suoramyynti (Grüne Woche -messut Berliinissä ja Anuga -messut Kölnissä).

Auvisen ym. (1997) mukaan Suomalaisten yritysten kannattaa panostaa Saksan markkinoilla kokonaislaatuun (tuote, tuotanto, markkinointi, jakelu, toimitus, jne.) sekä uusien sopivien logististen ratkaisujen ja jakelukanavien kehittämiseen. Hintakilpailukyky vähentää suomalaisissa marjatuotteissa korkea yleinen kustannustaso, pitkät kuljetusetäisyydet ja varastointikustannukset. Markkinointikustannusten ja kapasiteettipulan kattamiseen Auvinen ja Geselle esittää vaihtoehtona yritysten välistä yhteistyötä eli verkottumista. Pitkäjänteinen sitoutuminen vientitoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen ja systemaattinen toiminta voivat varmistaa viennin jatkuvuuden. (Auvinen ja Geselle 1997: 30) Parviaisen (2003) mukaan saksalaiset kaupan edustajat kiinnittivät ensimmäiseksi huomiota tuotteiden puhtauteen, luonnonläheisyyteen, luomutuoteominaisuuksien todisteisiin sekä etikettien ulkonäköön. Suomalaisten marjojen tärkein etu on se, että ne kasvavat vapaasti luonnossa, jossa ympäristörasitukset ovat pienet.

Saksalaiset kuluttajat arvostavat elintarvikkeiden terveellisyyttä, keveyttä sekä ympäristöystävällistä tuotantoa ja pakkausta. Luomutuotteiden kysyntä jatkaa kasvuaan ja pakasteet ovat tulossa myös luomumarkkinoille. Lähes kaikissa elintarvikkeiden vähittäiskaupoissa myydään luomutuotteita, joiden kuluttajat ovat Heilalan (2002) mukaan tavallisesti suurkaupunkilaisia, nuorempiin ikäluokkiin kuuluvia ja hyvätuloisia ihmisiä. (Auvinen Geselle 1997: 30) Saksalainen kuluttaja on valmis maksamaan luomutuotteesta enemmän kuin tavallisesta tuotteesta. Suomalaiset tuotteet saavat olla saksalaisia kalliimpia, jos ne ovat erikoistuotteita, kuten lakka- ja karpalotuotteet, joita ei muualla valmisteta.

Saksassa tyypillinen hillopakkaus on 250 g:n lasipurkki. Se on riittävä Saksan kotitalouksille, joiden keskimääräinen koko on kaksi henkilöä. Etikettien tulisi olla

myyviä ja mainostavia; houkuttelevia, informoivia, selkeitä ja hyvin suunniteltuja. Pakkauksen sisältö tulisi ilmetä etiketistä yhdellä silmäyksellä. Tähän päästään suurilla marjan kuvilla ja taustalla voisi olla metsää. Mainosarvoja voisivat olla koskematon luonto, vähäinen teollisuus ja harvaan asuttu maa. Kaikkiin pakkauksiin tarvitaan tiedot ravinto- ja hivenainepitoisuudesta.

Saksalaisille mansikka on tuttu ja sitä käytetään monin tavoin, esimerkiksi hillona ja jogurtissa sekä jälkiruokien valmistuksessa. Mustikoita ostetaan paljon tuoreena, mustikkajalosteista suosituimpia ovat hillot, marmeladit, jogurtit, viilit ja mustikkarahka. Puolukkaa käytetään usein villiriistaruokien sekä hanhipaistin lisänä. Muista marjoista valmistetaan mm. Saksassa suosittuja marmeladeja ja hilloja. Luontaistuotevalmisteiden raaka-aineista mainittakoon tyrnimarja, jota käytetään myös jogurtin valmistukseen. Tuoreita marjoja ja sieniä kysytään pääasiassa satoaikoina, muulloin hinta nousee liian korkeaksi. Pakastettuja, kuivattuja tai muulla tavoin jalostettuja tuotteita kulutetaan periaatteessa ympäri vuoden. (Häkkinen ym. 1997: 6)

4.2. Iso-Britannia

Iso-Britannian väkiluku oli vuonna 1999 n. 59 miljoonaa, joista n.50 miljoonaa asui Englannissa, n. 5 miljoonaa Skotlannissa ja n. 3 miljoonaa Walesissa. Suurimmat väestökeskittymät ovat Suur-Lontoo (7,3 milj.), West Midlands (Birmingham) (2,6 milj.), Suur-Manchester (2,5 milj.), West Yorkshire (Leeds) (2,1 milj.), Central Glydeside (Glasgow) (1,6 milj.), Merseyside (Liverpool) (1,4 milj.) ja South Yorkshire (Sheffield) (1,3 milj.).

Iso-Britannia on Suomen kolmanneksi suurin kauppakumppani Saksan ja Ruotsin jälkeen. Iso-Britannia kuuluu Euroopan Unioniin ja sen jäsenten välinen kauppa on tulleista ja tuontimaksuista vapaata. Rahayksikkönä Iso-Britanniassa on kuitenkin euron sijaan punta £. Tullauksen yhteydessä peritään eräitä muita maksuja ja veroja, mm. arvonlisävero VAT (Value Added Tax), joka on yleisesti 17,5 %, mutta elintarvikkeilla 0 %. (Haarukkapaloja elintarviketeollisuudesta, ETTL, 2000)

Brittiläinen kulttuuriympäristö on länsimaisena melko tuttu suomalaisillekin. Kuitenkin kulttuurierojen tunteminen on välttämätöntä menestyksellisen yhteistyön saamiseksi brittiläisten kanssa. Brittiläisissä liiketavoissa painotetaan tyylikkyyttä ja arvokkuutta. Briteillä on käytöstavoissaan synnynnäinen tyyliä, jota he odottavat myös muilta. Liikeneuvottelun – erityisesti ensitapaamisen – valmisteluun on paneuduttava huolellisesti. Ensinnäkin on varmistuttava, että asioidaan yrityshierarkiassa oikean henkilön kanssa. Liikeasian esittely kannattaa valmistella hyvin, sillä muodollinen esitystapa herättää luottamusta. Neuvottelussa ei yleensä mennä suoraan liikeasiaan, vaan palaverit alkavat yleisellä keskustelulla. Kannattaa lisäksi valmistautua kertomaan asioita Suomesta ja omasta yrityksestä. Brittien perustietämys Suomesta on usein vähäinen.

Henkilösuhteet ovat Britannian liiketoimintakulttuurissa tärkeitä ja kirjeenvaihto vilkasta. Muodollisuus ja kohteliaisuus ovat tärkeitä, ja jyrkkien negatiivisten lausuntojen sijaan asiat ilmaistaan vähemmän myönteisinä. Pohjoismaisen suoraviivaista ja sinuttelevaa kommunikointitapaa vierastetaan ja suoruutta pidetään jopa epäkohteliaana. Menestyksen perustana on nimenomaan se, millä tavalla kommunikoidaan.

Maailman johtavien elintarvikemaiden joukkoon kuuluvassa Iso-Britanniassa elintarviketeollisuuden merkitys taloudessa on huomattava, sillä elintarvikkeiden, juomien ja tupakkatuotteiden valmistuksen osuus koko Ison-Britannian valmistavasta teollisuudesta oli 12,8 prosenttia vuonna 2000. Markkinoita hallitsevat muutamat suuret yritykset kuten Unilever, Dalgety, Associated British Foods, Tate & Lyle ja Booker, joiden toiminta kattaa koko elintarvikkeiden tuotannon perustuotannosta jälleenmyyntiin. 90 % elintarvikkeita valmistavista yrityksistä on kooltaan pieniä yrityksiä, joissa työskentelee alle 100 henkilöä. (Heikkurinen ja Sjöstedt 1997: 16)

Elintarvikemarkkinat ovat varsin tyydyttyneet, joten kilpailu markkinaosuuksista on kovaa ja osuuksien valtaaminen kallista. Myös ostajilla on erittäin dominoiva asema Iso-Britannian elintarviketeollisuuden markkinoilla. Säilyttääkseen asiakassuhteensa

elintarvikkeiden valmistajan on oltava valmis toteuttamaan ostajan kulloinkin esittämät toiveet. (Heikkurinen ja Sjöstedt 1997: 27) Todelliset menestymisen mahdollisuudet saadaan uusien tuotteiden kehittämisellä ja niillä olevalla uutuusarvolla. Uusistakin tuotteista on elossa ensimmäisen vuoden jälkeen kuitenkin vain 5 %. Menestyvät tuotteet ovat usein täysin uuden tyyppisiä tuotteita tai ne on suunnattu omaan alueeseen, nicheen, jossa kilpailua ei ole. (Heikkurinen ja Sjöstedt 1997: 13)

Tuotekehityksen ja tuotteen valinnan näkökulmasta huomioitavaa ovat esimerkiksi terveellisemmät ruokailutottumukset, jotka Iso-Britanniassa avaavat markkinoita uusille tuotteille, kuten rasvoja korvaaville tuotteille. Luomutuotteet käyvät erittäin hyvin kaupaksi. Tällä hetkellä kolme neljäsosaa maassa myytävistä luomutuotteista tuodaan maan ulkopuolelta. Myös orgaanisten ja funktionaalisten elintarvikkeiden kysyntä kasvaa voimakkaasti. (Hietala: 15)

Iso-Britanniassa tehdyn tutkimuksen (kauppa- ja teollisuusministeriön, DTI:n johtama UK Technology Foresight –ohjelma) mukaan tulevaisuudessa kiinnitetään huomiota siihen, että elintarvikkeiden turvallisuus on taattava koko tuotantoketjussa, materiaalin hankinnassa, valmistuksessa, jakelussa. Siitä ei saa tinkiä tehostettaessa tuotantoteknologiaa, tuotantoprosessia ja jakelua, joissa käytetään tulevaisuudessa yhä enemmän tietotekniikkaa. Kuluttajatutkimuksilla luodaan kuluttajille luottamusta siihen, että elintarvikkeet ovat terveellisiä. Yllä olevilla alueilla nähdään pienten ja keskisuurten yritysten mahdollisuudet tulevaisuudessa. (Heikkurinen ja Sjöstedt 1997: 11-12)

Elintarvikkeiden kuluttajakunnassa tapahtuu muutoksia. Iso-Britanniassa, kuten muissakin Länsi-Euroopan maissa väestö ikääntyy. Hyvin toimeentulevien eläkeläisten osuus kasvaa ja he ovat valmiit maksamaan laadukkaasta palvelusta ja tuotteista. Kotitalouksien koko on Iso-Britanniassa pienentynyt ja yhden ja kahden hengen kotitalouksien määrä on kasvanut selvästi. Tämän seurauksena pienempien pakkausten ja kerta-annosten kysyntä kasvaa. Ennusteiden mukaan britit syövät tulevaisuudessa nykyistä enemmän kevyitä ruokia, kuten hedelmiä, vihanneksia, viljatuotteita sekä kalaa. Vähemmän kulutetaan sokeria, rasvoja, kahvia ja teetä. (Korolainen 1997: 39).

Perinteinen ateriarytmi Iso-Britanniassa koostuu aamiaisesta, lounaasta, kello viiden teestä sekä päivän pääateriasta, päivällisestä kello 19.00 - 20.00. Nykyään perinteisen englantilaisen aamupalan sijaan syödään yhä useammin mannermainen aamiainen. Lounas koostuu täytetystä sandwich -voileivästä, jonka lisukkeena voi olla hedelmä, perunalastuja, jogurtti tai kuppikeitto. Sunnuntaina lounaalla syödään kotona tai pubissa nautittuna uunipaisti, jonka lisukkeena on keitettyjä herneitä, porkkanoita ja perunaa. Teehuoneet tarjoavat kello viiden teellä teen lisäksi pieniä voileipiä ja makeita teeleipiä kerman ja hillon kanssa. Nuoret ikäluokat ovat välipalojen kuten voileipien, perunalastujen ja suklaapatukoiden suurkuluttajia. (Korolainen 1997: 43)

Valmisruokamarkkinat ovat myös kasvaneet Iso-Britanniassa. Kaupan hyllyiltä löytää erilaisia etnisiä (esim. intialaista ja kiinalaista), dieetti- ja kasvisvaihtoehtoja. Mikroruoka-aterian voi myös koota ostamalla omissa pakkauksissaan kastikkeen ja maustetun riisi- tai peruna-annoksen. Mikroaaltouunien yleistyminen ja edullinen hintataso ovat kasvattaneet valmisruokien kysyntää. Tyypillisiä valmisruokien kuluttajia ovat nuoret työssä käyvät aikuiset. (Korolainen 1997: 43-44)

Elintarvikkeiden vähittäiskaupasta kolme neljännestä myydään Iso-Britanniassa hyper- ja supermarketeissa. Elintarvikkeita myyvät kuitenkin myös halpamyymälät (discount stores), minimarketit ja elintarvikekioskit (convenience stores), osuuskunnalliset kaupat (co-ops), itsenäiset vähittäismyyntiliikkeet (independent grocers), muut ketjuuntuneet vähittäiskaupat (voluntary chains/ other affiliated retailers) ja erikoiskaupat. Elintarvikkeiden erikoisvähittäiskauppoja ovat leipomot (bakers), lihakaupat (butchers), kalankaupat (fish mongers), vihanneskauppiaat (greengrocers) ja herkkukaupat (delicatessens) (Marketing Data in Europe 2001)

Elintarvikevienti Britanniaan ei suju parhaiten suorana vientinä. Tämän vaikuttaa se, että Britannian lainsäädännön mukaan elintarvikemyyjä on tiukasti vastuussa myymänsä tavaran kelpoisuudesta syötäväksi. Broker tarjoaa yleensä laajemman palveluvalikoiman kuin agentti. Oman myyntihenkilöstönsä avulla broker myy toimeksiantajiensa tuotteita provisiota vastaan. Lisäksi broker laatii

markkinointisuunnitelman yhdessä toimeksiantajan kanssa ja toteuttaa sen tarvittavassa laajuudessa laskuttaen mainoskulut ym. Broker voi myös hoitaa tavarajakelua ja varastointia sekä toimia ulkomaisen päämiehen edustajana maassa hoitaen laskutuksen ja suhteet sidosryhmiin.

Maahantuoja, jolla on nimeä elintarvikepiireissä ja hyvä markkinatuntemus, nopeuttaa uuden tuotteen lanseeraamista ja on usein suomalaisyrityksen kannalta vartenotettavin vaihtoehto. Maahantuojalla on yleensä resurssit tarkistaa tavarantoimituksen laatu ja hoitaa, joskus työlää, laskutusruutiinit. Maahantuoja pystyy myös ylläpitämään päivittäisen kommunikoinnin ketjuihin ja organisoimaan hyvin tarkkaan määritellyn logistiikkapuolen. Vähittäisliikkeet käyvät mieluiten kauppaa tunnetun tahon, esim. maahantuojan, kanssa pienentääkseen riskejään ja varmistuakseen tavarantoimitusten luotettavuudesta. Kun kyseessä ei ole volyymituote esim. peruna ja valmistaja on ulkomaalainen, käytetään Iso-Britanniassa maahantuoja. (Korolainen 1997: 48)

Iso-Britanniaan suuntautuvassa elintarvikeviennissä on hyvä huomioida seuraavat jakeluketjun eri osiin liittyvät asiat: (Korolainen 1997: 55-56)

1. Ketjulla on viime kädessä vastuu myytävän tavarantoimituksen laadusta ja terveysriskeistä. Vastuu on kuitenkin suurelta osin siirrettävissä Britanniassa toimivalle valmistajalle tai ulkomaisen valmistajan edustajalle.
2. Ketjut eivät pidä liikkeissään varastoja. Tavarantoimitusta otetaan sisään ketjujen omista jakelukeskuksista jopa päivittäin.
3. Depot (storehouse) ottaa tavarantoimitusta sisään mieluummin lava- kuin konttierissä.
4. Maahantuojalla tai brokerilla saattaa olla oma kuljetus- ja varastopalvelu. Tavanomaisempaa lienee ostaa maan sisäiset kuljetus- ja varastointipalvelut tähän erikoistuneelta kuljetusliikkeeltä.
5. Kilpailu ketjujen ostoista vaatii hyviä suhteita ja jatkuvaa kanssakäymistä ostajien kanssa.
6. Brittiläinen lavakoko on erilainen kuin meidän käyttämämme. Kaikki tavarantoimitukset on purettava maahantuontivarastoissa ja pakattava uudelleen brittistandardin mukaisille lavoille.

Jakelu on nähtävä arvoketjuna, jossa kullekin portaalle maksetaan sen tuottaman lisäarvon perusteella. Helpoimmin ja vakiintuneimmin ovat hinnoiteltavissa ja kilpailutettavissa logistiikkafunktion palvelut, vaikeinta on hinnoitella maahantuojan ammattitaitoa ja arvostusta ostajarajapinnassa sekä arvioida sen henkilökunnan aitoa sitoutumista edustukseensa ottamaansa uuteen tuotteeseen.

Neuvotteluiden käynnistämiseksi on tehtävä halutulla segmentillä markkinatutkimus ennakkoon ja näytettävä ja perusteltava lupaavat tulokset ostajalle. Jos markkinoilla on jo vastaava tuote, tulee uuden tuotteen olla selvästi edullisempi tai huomattavasti laadukkaampi. Referenssit muilta markkinoilta sekä englanninkieliset esitteet ja pakkaukset luovat osaltaan kuvaa valmiista tuotteesta. (Korolainen 1997: 47-48) Tuoteperheellä on yksittäistä tuotetta paremmat mahdollisuudet menestyä. (M. A.)

Tuoremarjojen osuus Iso-Britannian elintarvikekaupasta on pieni ja enemmän suositaan tuorehedelmiä. Lihan lisukkeena käytetään hyytelöitä ja ruotsalaista puolukkahyytelöä. Mansikka-, vadelma-, mustaherukka-, kirsikka- ja mustikkahilloa on tarjolla ja kuivattuina marjoina löytyy mm mustikoita ja karpaloita. Karpaloa käytetään myös mehuissa. Luomutuotteissa käytetään marjoja mm. mysleissä ja muuten kuivattuna, maitotuotteissa, marmeladeissa ja hilloissa. Terveellisiä hillotuotteita valmistavat Drews ja Stute –nimiset yritykset, joilla on 5 %:n markkinaosuus. Tuoremarjojen pääasiallinen myyntikanava on supermarketit ja palvelusektori, kuten ravintolat ja hotellit. Marjoja vietäessä Iso-Britanniaan kannattaa ottaa yhteyttä maahantuojiin. (Häkkinen ym. 1997: 8 - 9)

Marmeladit ja hyytelöt pysyivät tärkeimpinä paahtoleivän levitteinä Iso-Britanniassa. Makuelämyksistä brittejä miellyttää enemmän makea kuin kirpeä tuote. Tutkimuksen mukaan vähäsokeriset tuotteet ja hunaja kasvattavatkin kysyntää tulevaisuudessa. Paahtoleipien ohella suomalaista hilloa tai hyytelöä voisi käyttää aamiaismurojen kanssa. Muroissakin suunta on vähäsokeristen tuotteiden suuntaan (päällystämättömät murot). Tutkimuksen mukaan terveellisille suomalaisille marjahyytelöille ja

luomutuotteille olisi kysyntää Iso-Britannian markkinoilla, jotka ovat kuitenkin erittäin kilpaillut. (Häkkinen ym. 1997: 10)

4.3. Italia

Italian asukasluku on n. 58 miljoonaa ja siten Italian markkinat ovat ostovoimaltaan merkittävät EU:ssa. Italia on jakaantunut vauraaseen keski- ja pohjoisosaan ja köyhiin Etelä-Italiaan ja saariin. Pohjoisessa työttömyysaste on n. 6 %, kun se on Etelä-Italiassa paikoitellen jopa 25 %. Asukkaiden maantieteellisestä jakaantumisesta kertoo se, että yksityisestä kulutuksesta 70 % keskittyy Pohjois- ja Keski-Italiaan. Liike-elämän tärkein kaupunki on Milano, jossa asuu 1,5 milj. ihmistä. 17 % yksityisestä kulutuksesta keskittyy Milanoon ja sitä ympäröivään Lombardian maakuntaan. Rooma (2,7 milj. asukasta), Torino (1,0 milj.), Bologna (0,5 milj.) ja Genova (0,7 milj.) ovat myös merkittäviä liike-elämän keskuksia. Italiassa puhutaan pääasiassa Italiaa, pohjoisessa puhutaan myös saksaa ja luoteisessa Italiassa myös ranskaa. Suurissa kaupungeissa ja kansainvälisen kaupan yrityksissä osataan myös englantia. (Spiridovitsh 2002)

Suomen ja Italian kaupassa vienti on suurempaa kuin tuonti. Nokia on rakentanut menestyksekkäästi Omnitelin matkapuhelinverkon ja avannut ovia muille suomalaisille telealan yrityksille. Noin puolet Suomen viennistä Italiaan onkin koneita ja laitteita, erityisesti puhelin-, radio-, TV- yms. laitteet. Paperin ja pahvin osuus koko viennistä on noin viidennes. Elintarvikkeiden ja juomien osuus koko viennistä oli 0,7 % vuonna 2002. Tuonti Italiasta Suomeen painottuu myös koneisiin ja laitteisiin. Elintarvikkeiden ja juomien osuus kokonaistuonnista v. 2002 oli 5,4 %. (Spiridovitsh 2002)

Italian markkinoille on ominaista dynaaminen ja erikoistunut pk –yrityssektori. Suuret alueelliset erot sekä voimakas ja laajalle levinnyt byrokratia ja valtion kontrolli nähdään markkinoilla negatiivisina ominaispiirteinä. Italian markkinoille tultaessa on erittäin tarpeellista löytää sopivia yhteistyökumppaneita. Se ei ole kuitenkaan helppoa. Italian markkinoilla on myös ominaista suomalaisesta näkökulmasta pitkät maksuajat. Matalan

ja keskihintaluokan tuotteilla paikallinen kilpailu on kovaa ja hintataso on alhainen. (Spiridovitsh 2002)

Italian markkinoille tulevat yritykset ovat tyypillisesti keskisuuria tai suuria ja niillä on aiempaa vientikokemusta. Italian pienyritysten pitkälle kehittynyt yhteistyöverkosto antaa hyvät lähtökohdat suomalaisille yrityksille. Yhteistyössä italialaisten kanssa suomalaisyrityksen täytyy olla itse hyvin aktiivinen ja pitää yhteyttä yllä heti alkuvaiheista saakka. Kun suhde on rakennettu, henkilöt ovat tutustuneet toisiinsa ja saavuttaneet toistensa luottamuksen, italialainen liikekumppani on hyvin lojaali. Henkilökohtainen kanssakäyminen ja kontaktiverkosto on tärkeää ja se on usein avain menestykselliseen kaupankäyntiin Italiassa. Vuorovaikutustaidot ovat Italian markkinoilla erityisen hyödyllisiä. (Spiridovitsh 2002; Karttunen ja Musone 1997)

Italiassa asioiden käsittely saattaa kestää pitkään. Yritykset ovat paljon suomalaisia hierarkkisempia ja liikkeenjohtotyyli on autoritaarisempaa. Neuvottelussa on toimittava hierarkiassa oikean henkilön kanssa ja johtajan, joka on usein myös omistaja, sitouttaminen on välttämätöntä. Liikeneuvotteluissa italialaiset odottavat hyvin argumentoitua ja asiantuntevaa esitystä. Päätökset syntyvät kuitenkin suomalaisittain hitaasti. Sopimuksen soveltaminen on paikoitellen joustavampaa kuin Suomessa. Kauppaedustajalaki on Italiassa tiukempi, joten asiantuntija-avun käyttöä suositellaan edustussopimuksia solmittaessa. (Spiridovitsh 2002)

Italialaiset ovat kohteliaita ja muodollisia ja käyttävät titteleitä ja puhuttelusanoja ja teitittelevät aina puhuteltaessa. Tyylitajun merkitys ja huoliteltu ulkomuoto ja edustavuus ovat erityisen korostunutta Italiassa. Valkoiset ja vaaleat puvut eivät sovi myyntineuvotteluihin. Puheenaiheina keskusteluissa ovat urheilu, Italian kulttuuri ja taide, ruoka ja viini ja erityisesti eri alueiden ruokakulttuurit. Toimistoaika Italiassa on yleensä 8:30 – 12:45 ja 15:00 – 18:30. Lounasaika on 12:30 – 15:00 ja päivällisaika 20:00 – 23:00. Pitkistä lounastauoista ollaan kuitenkin luopumassa suurkaupungeissa. (Spiridovitsh 2002)

Ulkomaisen yrityksen on usein kätevintä tulla Italian markkinoille luotettavan maahantuojan avulla. Palviainen-Lehtorannan mukaan maahantuojaa valittaessa kannattaa ennen tarkempia neuvotteluja ja sopimuksen solmimista tarkistaa maahantuojan asiakaskunta ja jakeluketju, maahantuojan koko ja sen kattama toimialue, maahantuojan edustamat tuotteet sekä minkälaisia markkinointisopimuksia yrityksellä on.

”Tukku” –nimitystä Italiassa käyttävät maahantuojat, joilla on omia varastotiloja, kauppaketjujen alueelliset jakelukeskukset sekä toisinaan myös osuuskunnat, joten itsenäisten tukkuliikkeiden tarkkaa lukumäärää on lähes mahdoton sanoa. Näiden lisäksi maassa toimii noutotukkuja, joista käytetään usein englanninkielistä nimitystä ”cash and carry”. Noutotukkujen asiakkaista reilusti yli puolet on suurkeittiöpuolen yrityksiä.

Italiassa on kolme erilaista vähittäiskauppojen yhteenliittymää, jotka suorittavat ostonsa keskitetysti ja joiden toiminta muistuttaa keskusliikejohtoisen kappaketjun toimintaa. Näitä ovat a) kauppaketjut ”Impresa a succursali” –tyypin yritykset, b) keskusliikejohtoista ketjua muistuttavat ostoryhmät l. ”Gruppo d’Acquisto” sekä c) ostoryhmää muistuttava vapaaehtoinen yhteenliittymä on ”Unione Volontaria”.

Palviainen-Lehtorannan mukaan autolla tapahtuva kylmäkuljetus on paras vaihtoehto elintarvikkeiden vientiin Suomesta Italiaan. Perävaunukuljetukseen mahtuu elintarvikkeiden koosta ja painosta riippuen 33 EUR-lavaa eli yli 20 tonnia ja kuljetukseen kuluu 3 – 4 päivää.

Tuontielintarvikkeen laadunvalvonta ja tarkastus on italialaisen maahantuontiyrityksen vastuulla. Jotta italialainen maahantuoja voi myydä tuotteen edelleen Italiassa, saattaa kyseessä oleva yritys vaatia ulkomaiselta tuojalta tuotekohtaisia laatuun liittyviä dokumentteja, joista tavallisimpia ovat todistus elintarvikkeen puhtaudesta (”certificato di sanitario”), todistus elintarvikkeen (esimerkiksi marjat) kasvualustan puhtaudesta (”certificato fitopatologico”), todistus elintarvikkeen valmistustavasta, raaka- ja lisäaineista, todistus/selostus elintarvikkeen valmistajasta ja todistus pakkausmateriaalin valmistajasta (Palviainen-Lehtoranta 1997: 40)

Italian vähittäiskauppasektori on rakenteeltaan keskieuropalaisittain verrattuna hyvin hajaantunut. Tyypillistä vähittäismyyntisektorille on ollut pienten liikkeiden suuri osuus. Italiassa kaupan ketjuuntuminen on alkanut myöhään, ja jakelun rakenne on yhä muutoksessa. Voimakkaimmin suurten myymälöiden rakentaminen ja kaupan ketjuuntuminen on lisääntynyt Pohjois-Italiassa ja suurkaupungeissa. (Spiridovitsh 2002: 20)

Palviainen-Lehtorannan (1997) mukaan suomalaisen elintarvikeviejän kannalta realistisia kuluttajatuotteiden jakelukanavia Italiassa ovat mm. modernin jakelun kanavat (super- ja hypermarketit). Pienet lähimyyvälät ovat epävarmempi jakelureitti, koska tavarantoimitus näihin liikkeisiin on vielä tänä päivänä kovin epäkeskittynyttä. Eniten elintarvikkeita myyviä vähittäismyymälöitä Italiassa ovat hypermarketit (Ipermercati), supermarketit (supermercati), halpahalit (Discount), pienet itsepalvelumyymälät (Superettes), perinteiset itsepalvelumyymälät (Grocery) sekä Muut (Marginali). Lisäksi elintarvikkeita myydään toreilla ja terveyskaupoissa. Eniten elintarvikkeita myydään supermarkettien kautta.

Suomalaisilla korkealaatuisilla, puhtailla ja luonnonmukaisilla erikoistuotteilla on potentiaalisia mahdollisuuksia Italian elintarvikemarkkinoilla. Ulkomaisten elintarvikkeiden on yleisesti ottaen kuitenkin vaikea päästä italialaisten kuluttajien suosioon. Vähittäismarkkinoilla menestymiseksi tuotteen on oltava laadultaan erinomainen ja italialaiseen makuun sopiva. Pakkauksen suhteen italialaiset ovat myös vaativia, tosin kuluttajat eivät koe ympäristöystävällisyyttä tärkeäksi valintakriteeriksi elintarvikkeita ostaessaan (Palviainen-Lehtoranta 1997: 41). Finpron maaraportin mukaan tuore- ja pakastemarjat ovat toistaiseksi suhteellisen harvinainen tuote Italiassa, mutta etenkin pakastemarjojen kysyntä kasvaa nopeasti. Vähittäismyyntin kuten super- ja hypermarkettien lisäksi suomalaisella marjalla saattaisi olla kysyntää myös suurtalouspuolella. Italiaan on viety Suomesta viime vuosina erityisesti herkkutatteja teollisuuden raaka-aineeksi. (Spiridovitsh 2002)

Tuoremarjoja myydään yleensä kartonkisissa avorasioissa, joka on peitetty muovikalvolla. Tavallisin tuoremarjojen pakkauskoko on 100 – 200 g. Pakastemarjat pakataan yleensä korkealaatuisiin pakastepusseihin, joiden käytetyimpiä pakkausmateriaaleja on alufolio. Se on päällystetty materiaalilla, johon on helppo painaa tuotetiedot. Pakastemarjojen pakkauskoko on tavallisesti 400 – 500 g. (Palviainen-Lehtoranta 1997: 40)

Valtaosa markkinoiden tuoremehuista on pakattu tiiliskiven muotoisiin Tetra Brik – pakkauksiin tai muihin nykyaikaisiin pakkauksiin, jotka voidaan sulkea useita kertoja. Huokeimpien tuotteiden pakkauksena käytetään leikaten avattavia tuoremehupakkauksia. Terveyskaupoissa myytävät marjapohjaiset mehut myydään lasipulloissa, joiden koko vaihtelee kolmen desilitran ja litran välillä. Italian markkinoilla marmeladit on pakattu kooltaan 300 – 400 g:n lasipurkkeihin. (Palviainen-Lehtoranta 1997: 40)

Italian elintarvikkeista Parman kinkku ja Parmigiano-juusto ovat tulleet suomalaisille tutuiksi, kun EU:n elintarvikeviraston sijoittamisesta on keskusteltu tiedotusvälineissä. Parma ja Helsinki olivat esillä mahdollisina elintarvikeviraston sijoituspaikkoina. Suomalaiset tuotteet muutoin ovat Italiassa Nokiaa lukuun ottamatta vähän tunnettuja, vaikka kaikilla merkittävillä suomalaisyrityksillä onkin tytäryhtiö Italiassa.. (Spiridovitsh 2002; Karttunen ja Musone 1997)

4.4. Yhteenveto kohdemaiden markkinointiympäristöistä

Kaikki kohdemaat kuuluvat Euroopan Unioniin, joten tavaroiden liikuttaminen maasta toiseen ei ole ongelmana. Iso-Britanniassa on kuitenkin käytössä rahayksikkönä euron sijasta punta (£). Kaikissa maissa elintarvikemarkkinat ovat tyydyttyneet, joten tarjolla on kaikkia tavaroita ja kilpailu markkinaosuuksista ja hintakilpailu on kovaa. Tuotteelta odotetaan usein joko uutuusarvoa tai edullisempaa hintaa, jotta se syrjäyttäisi entisen tuotteen markkinoilla. Maksukäytäntöjen osalta Italia eroaa muista kohdemaista

pidempien maksuaikojen vuoksi. Taulukkoon 7 on koottu kohdemaiden keskeisiä piirteitä.

Tuotteelta odotetaan erittäin korkeaa laatua. Kokonaislaadusta puhuttaessa tarkoitetaan tuotteen, tuotannon, markkinoinnin, jakelun ja toimituksen laatua yhdessä. Ostajat odottavat valmista pakettia kilpailukeinoista ja segmentistä ja ne tulee voida esittää pätevästi ja luottamusta herättävästi neuvottelutilanteessa. Vaikka tuotteelta odotetaan uutuusarvoa, ostaja saattaa odottaa referenssejä tuotteen aikaisemmasta markkinoinnista ja myyntimenestyksestä. Suomalaisilla puhtailla erikoistuotteilla ja luomutuotteilla nähdään mahdollisuuksia kohdemaiden markkinoilla.

Jokaisessa kohdemaassa elintarvikevientiin suositellaan agentin tai maahantuojaan käyttöä, jolla on kontakteja elintarvikkeiden vähittäis- ja tukkumyyntiin ja joka tuntee paikalliset markkinat ja toimintatavat. Elintarvikkeita myydään eniten super- ja hypermarketeissa sekä alennusmyymälöissä. Suomalaisten erikoistuotteiden jakelukanavina voivat toimia myös erikoisliikkeet kuten herkkukaupat. Saksassa ja Iso-Britanniassa vähittäiskauppasektori on hyvin keskittynyttä ja ostajilla on dominoiva vaikutus. Italiassa keskittyminen ei ole vielä keskieuropalaista tasoa.

Viestinnän merkitystä ja erityisesti henkilökohtaisten suhteiden ja kontaktien merkitystä korostetaan jokaisen kohdemaan osalta. Kohteliaisuus, muodollisuus ja käytöstavat luovat perustaa liikeneuvotteluille. Iso-Britanniassa kommunikaatiota pidetään menestyksen perustana ja Italiassa arvostetaan aktiivista otetta liikesuhteiden ylläpidossa. Oikeat henkilöt yhteistyökumppaneina ja omistajienkin sitouttaminen on avain menestyksen Italiassa. Saksassa korostetaan yritysviestintää. Pakkauksen ja etikettien merkitystä viestinnässä korostetaan kohdemaihin suuntautuvassa viennissä.

Jokaisessa maassa on omat erityispiirteensä ja kulttuurinsa. Pohjois-Saksassa ruokakulttuuri on lähimpänä suomalaista ja skandinaavista ruokakulttuuria ja se sopii siksi hyvin elintarvikkeiden vientialueeksi. Etelä-Saksassa, Iso-Britanniassa ja Italiassa täytyy huomioida erot makutottumuksissa ja ruokakulttuurissa. Yleistä kohdemaissa on kotitalouksien kokojen pientyminen ja tavallinen koko on 1-2 henkeä / talous. Väestö

keskimääräisesti ikääntyä kohdemaissa ja erityisesti Iso-Britanniassa vanhusväestö on vaurasta. Kohdemaassa on todennäköistä, että ostaja odottaa tehtyä markkinatutkimusta tuotteen tarpeesta halutun kohderyhmän tai segmentin sisällä.

Taulukko 7. Kohdemaiden keskeiset piirteet markkinointistrategian näkökulmasta

	Saksa	Iso-Britannia	Italia
Erityispiirteet	Pohjois-Saksassa tutuin ruokakulttuuri Kokonaislaatu (tuote, tuotanto, markkinointi, jakelu, toimitus) tärkeä	Muodollisuus, tyylikkyys, kohteliaisuus Koko elintarvikeketju tärkeä Rahayksikkö punta £	Byrokratia ja valtion kontrolli Vähittäiskaupasektori osittain hajaantunut Kohteliaisuus
Tuote	Korkea laatu selviö tuote sopeutettava Pakkaus tärkeä, etiketit myyviä ja mainostavia Puolukkaa syödään liharuokien kanssa Mansikka ja mustikka usein viljelty) tuttuja	Uutuusarvoa tai nichetuote Terveelliset suomalaiset marjahyytelöt ja luomutuotteet	Suomalaiset puhtaat, luonnonmukaiset erikoistuotteet Laatu ja maku tärkeitä Pakastemarjat, marmeladit, mehut
Hinta	kilpailukykyinen hinta, Karpalo- ja lakkatuotteet voivat olla kalliimpia	Markkinaosuuden saaminen kallista Ostajat dominoivat Korvaavan tuotteen oltava selvästi edullisempi tai laadukkaampi	Suomalaisittain pitkät maksuajat Matalan ja keski-luokassa kova hintakilpailu
Jakelu	Toimitusvarmuus tärkeä Alussa agentit Maahantuoja käytetyin Marketit, luomu- ja terveyskaupat, herkkuliikkeet	Agentit tai brokerit Maahantuoja yleinen Marketit, minimarket, leipomot, lihakaupat, kalakaupat, vihanneskaupat, herkkukaupat	Tärkeää sopivat yhteistyökumppanit Maahantuoja kätevin Marketit, lähimyyvälät, itsepalvelu-myyvälät Autokuljetus 3–4 pv
Viestintä	Yritysviestintä tärkeää Henkilökohtaiset suhteet Luonnolla mainosarvoa	Kommunikaatiota pidetään menestyksen perustana Liikeneuvottelut muodollisia Henkilösuhteet tärkeät	Yhteistyössä oltava aktiivinen Italialainen liikekumppani lojaali Omistajien sitouttaminen tärkeää
Segmentointi	Kotitaloudessa n. 2 hlöä	1 – 2 hengen taloudet lisääntyvät Maksavat eläkeläiset	Vauras pohjoinen, köyhempi etelä
Mahdollisuudet	Verkottuminen Pitkäjänteisyys	Markkinatutkimus, referenssit	Kontaktit, yhteyshenkilöt

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KESKEISET TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen kokeellista osaa. Aluksi kuvataan case –tutkimusta ja teemahaastattelua ja sen jälkeen esitellään tutkimukseen osallistuneet luonnonmarja-alan yritykset. Luvussa kuvataan haastattelukysymyksiä lyhyesti ja esitetään sen jälkeen tutkimuksen keskeiset tulokset, jotka jakaantuvat kolmeen osaan: perustietoihin, vientiprojektia koskeviin tuloksiin ja viennin kehittämistä ja vientimenestystä koskeviin tuloksiin. Perustiedoista saadaan yleiskuva luonnonmarja-alan vientiyritysten vientitoiminnasta. Vientiprojektia koskevien kysymysten vastaukset kertovat, kuinka tutkimuksen kohdeyritykset käyttävät kilpailukeinojaan vientitoiminnassa ja millä kilpailukeinoilla oli yhteyttä menestykseen. Viennin kehittämisestä ja vientimenestystä koskevista vastauksista saadaan kuva vientiprojektien onnistumisesta ja case-yritysten tulevaisuuden suunnitelmista. Luvun lopussa esitetään yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

5.1. Tutkimuksen metodologia ja case-yritysten valinta

Tutkimuksen otteena on deskriptiivinen case–tutkimus, jossa kohteena on neljä yritystä. Case-tutkimus sopii tähän tutkimukseen hyvin, koska tutkittavalla toimialalla toimivia yrityksiä on alle kymmenen ja tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan mahdollisimman hyvä yleiskuva. Vaikka kaikki alan yritykset eivät olekaan tutkimuksessa mukana, tutkimuksen tulokset antavat yleiskuvan yritysten tilanteesta tutkimusongelman alueella. Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto koostuu alustavan kartoituksen yhteydessä kertyneestä tiedosta, puolistrukturoidusta haastattelusta sekä haastateltavien tapaamisten yhteydessä kertyneestä tiedosta ja havainnoista.

Tutkimuksen haastatteluiden ja kysymyslomakkeen suunnittelussa on käytetty Hirsjärven ja Hurmeen (2001) teosta ”Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö”, Alasuutarin (1999) teosta ”Laadullinen tutkimus” sekä Hyvösen ja Vanhalan (1994) opetusmonistetta ”Tutkimuksen toteuttaminen liiketaloustiede: hallinnossa ja markkinoinnissa”.

Tutkimusaineisto on osittain kvalitatiivista, koska se kerätään pääasiallisesti teemahaastattelulla. Hirsijärven ja Hurmeen (2001) mukaan teemahaastattelulle on oleellista se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. ”Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.”

Teemahaastatteluun päädyttiin siksi, että se antaa mahdollisuuden vastausten selventämiseen ja tiedon syventämiseen. Haastattelulla tavoitetaan tutkittavat henkilöt melko varmasti ja tutkimusaineisto saadaan kerättyä jouhevasti ja ennalta määriteltynä aikana. Tässä tutkimuksessa käytetään myös puolistrukturoitua haastattelua, jossa kaikille haastateltaville esitetään haastattelun teemaan liittyvät samat kysymykset. Osa kysymyksistä on luonteeltaan kvantitatiivista tietoa antavia, mutta vastauksia ei ole sidottu annettuihin vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin myös omin sanoin. Haastattelun kysymyksiä esitellään kappaleen 5.2. alussa ennen tutkimustuloksia. Haastattelulomake on kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen liitteenä.

Lotin (2000) mukaan henkilökohtaisen haastattelun vahvuus on mm. se, että vastaaja keskittyy ja paneutuu hetkeksi tutkittavaan asiaan. Asioita voidaan havainnollistaa ja antaa vastaajalle aikaa tarvittaessa palata haastattelun aikana uudestaan johonkin asiaan. Haastattelija voi tarvittaessa toistaa kysymyksen ja pyytää täsmennyksiä. Prosessi etenee kuitenkin haastattelijan laatiman suunnitelman mukaisesti niin, että tarvittava informaatio saadaan kerättyä. Hyvä ilmapiiri tuo avoimuutta ja spontaaniutta. Tässä tutkimuksessa haastattelijan vaikutusta vähennetään suunnittelemalla haastattelu ja kysymykset huolella. Näin myös tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti paranevat (Lotti 2001: 136)

Luonnonmarja-alalla toimii runsaat 200 yritystä. Niistä suurin osa on sesonkikauden marjanostajia. Marjoja puhdistavia ja pakastavia keruuyrityksiä on 6 – 7. Pieniä luonnonmarjoja jalostavia yritystä on useita kymmeniä kun taas merkittäviä mehu- ja

hilloteollisuusyrityksiä on kymmenkunta. Marjapakasteita valmistetaan muutamassa yrityksessä. Luonnonmarjoja tai luonnonmarjajalosteita vieviä yrityksiä on arvioitu olevan reilut kymmenen. (Simo Moisio 2003)

Tutkimuksen case-yritykset on valittu harkinnanvaraisesti toimeksiantajan avustuksella luonnonmarja-alalla toimivista vientiyrityksistä. case-yrityksiltä edellytettiin vientikokemusta ja yrityksellä tuli olla tuotannossaan yksi tai useampi kuluttajatuote. Potentiaalisilta yrityksiltä kysyttiin myös halukkuutta osallistua ja sitoutua tutkimukseen. Kriteerit täyttäviä yrityksiä oli 10 ja niistä viisi halusi osallistua tutkimukseen. Yhden tutkimukseen valitun yrityksen osalta tilanne muuttui tutkimuksen aikana siinä määrin, että se katsottiin jäävän tutkimuksen ulkopuolelle. Lopullisesti case-yrityksiä oli siis neljä, jotka näkyvät alla olevasta taulukosta 8.

Taulukko 8. Tutkimuksessa mukana olevat caseyritykset.

Yritys	Perust. vuosi	liike-vaihto milj.€	henki-löstö	marja-alan vientituote	vientiko-kemus	Toimiala
Yritys A	1982	6,6	30	hillomarjapakaste	Kyllä	marjapakasteet tuoremarja
Yritys B	1981	1	10	hillot ym. paljon	Kyllä	marjatuotteet, sieni-tuotteet
Yritys C	1986	23	50	Marjamehut	Kyllä	juustot, pizzat, marja-keitot, tuoremarjat, hillot
Yritys D	1994	1,5	12	metsämarjahillo (luomu ja dieetti)	Kyllä	luomu hillot /dieetti-hillot einekset

Muut tutkimuskriteerit täyttävät yritykset eivät osallistuneet tutkimukseen, koska niillä ei ollut aikaa keskittyä tutkimukseen tai he kokivat vientimarkkinoinnin kehittämisen tutkimuksella tarpeettomaksi. Kahdella yrityksellä päätuotteena oli lihavalmisteen ja metsämarjahillot olivat vain marginaalisia tuotteita. Yksi yrityksistä valmisti pääasiassa funktionaalisia tuotteita, joiden osuus elintarvikkeista on lisääntymässä.

Funktionaalisiin tuotteisiin ja markkinointiin ei tässä tutkimuksessa keskitytä. Yksi yrityksistä valmisti tuotteensa lähinnä liikelahjoiksi ja kohderyhmän muodostivat liikelahjoja ostavat asiakkaat kuten suuret yritykset.

Kartoituskyselyssä nousi esiin muutamia tutkimuksen alueeseen liittyviä kommentteja tutkimuksen ulkopuolelle jääneiltä yrityksiltä. Eräs yrittäjä kertoi, että rahdin osuus tuotteen hinnasta nousee liian suureksi, kun tuotteita viedään Keski-Eurooppaan. Rahdin osalta Ruotsi on inhimillisen matkan päässä. Pk-yritysten vientimarkkinoinnin ratkaisuksi yrittäjä esitti yhteismarkkinointiyritystä. Tulisi vain löytää kielitaitoinen yrittäjä, joka uskaltaa ottaa riskin ja haasteen vastaan. Eräs yrittäjä näki suomalaisten hillojen kilpailukyvyyn viennissä mitättömänä. Kiinnostus suomalaiseen hilloon loppuu silloin, kun asiakas kuulee sen hinnan. Kartoituskyselyn vastausten perusteella elintarvikkeiden vienti vaatii valtavasti työtä.

5.2. Case-yritysten markkinointistrategiat ja vientimenestys

Case-yritysten haastattelut suoritettiin kesän 2003 aikana ja seuraavassa on esitetty haastattelun tulokset case -kohtaisesti. Kunkin casen ensimmäisessä osiossa on esitelty haastattelukysymysten järjestyksessä case-yrityksen taustatiedot, toisessa osion tulokset kuvaavat kilpailukeinoja ja -kykyä tietyissä vientiprojektissa ja kolmannen osion tulokset kuvaavat yrityksen viennin kehittämistä ja vientimenestystä.

Lyhyesti kuvattuna haastattelu jakaantui kolmeen pääosaan: 1. yrityksen ja sen vientitoiminnan taustatiedot, 2. kilpailukeinojen arviointi vientiprojektissa ja 3. viennin kehittäminen ja vientimenestys. Ensimmäisessä osassa selvitettiin yrityksen ikää, henkilöstön määrää, liikevaihtoa ja sen jakautumista, tuotteistoa, vientitoiminnan laajuutta, säännöllisyyttä ja kohdemaita, viennin järjestelyjä yrityksessä sekä vientikokemusta. Ensimmäisen osan perustietoja on koottu taulukkoon 8.

Toisessa osassa kilpailukeinoja arvioitiin yhden vientiprojektin toteutusta ja tuloksia. Tähän päädyttiin, koska kaikilla yrityksillä ei ollut parhaillaan vientitoimintaa lainkaan.

Jokaisella yrityksellä oli kertynyt kokemusta jostakin vientiprojektista. Aluksi selvitettiin kohdemaata ja vientituote, sen jälkeen selvitettiin kohderyhmää ja sen muodostumista, markkinakartoituksen toteutusta ja kilpailijoita. Kilpailutekijöitä tuotetta, jakelua, hintaa ja viestintää selvitettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa määriteltiin kilpailukeinon valintaa ja valinnan perusteita ja toisessa osassa arvioitiin kilpailukeinojen kilpailukykyä ja tärkeyttä kohdemaassa. Kolmannessa osassa selvitettiin yritysten vientiprojektin tavoitteita, niiden toteutumista ja vientiprojektin menestymistä sekä vientitoiminnan tämän hetken näkymiä ja tavoitteita.

5.2.1 Yritys A

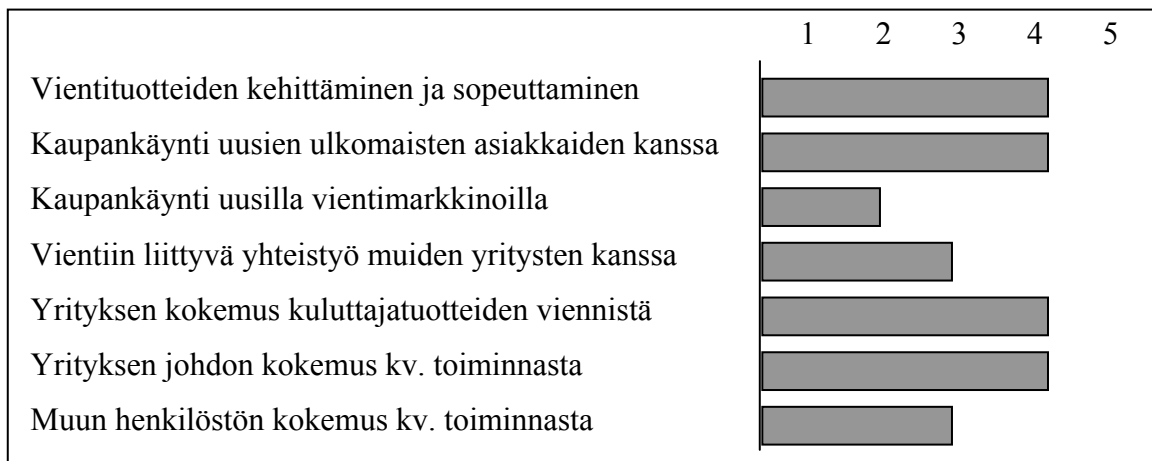
Taustatiedot. Yritys A on elintarvikealan yritys, jonka toimialaan kuuluvat viljeltyt marjat ja luonnon metsämarjat sekä luomumarjat tuoreina ja pakasteina, sekä pakkaus- ja pakkaustarvikemyyntiä. Marjatuotteet valmistetaan pääasiassa kuluttajille ja suurkeittiöihin. Yritys A on perustettu 1982 ja tällä hetkellä työntekijöitä on 12. Yritys A:n liikevaihto on 7 milj. euroa ja liikevaihdon kasvu viiden vuoden aikana on ollut muutaman prosentin luokkaa. Yritys A:n liikevaihdosta 50 % tulee kuluttajatuotteista ja 50 % suurkeittiötuotteista. Marjatuotteiden osuus tuotannosta on n. 100 %. Tuotekehitykseen yritys satsaa tällä hetkellä alle 1 %:n verran liikevaihdosta. Yritys A:n omistavat 80 marjanviljelijää ja sillä on 20 sopimusviljelijää.

Yritys A:n vientimaita ovat olleet Englanti ja Saksa, joihin on viety marjatuotteita pieniä määriä. Tällä hetkellä ei vientitoimintaa ole tai vienti on luonteeltaan satunnaista. Vientitoiminnasta vastaavat toimitusjohtaja ja apuna hänellä on tilanteesta riippuen 1 – 2 henkilöä.

Yritys A:lla on oman arvionsa mukaan keskimääräistä vähemmän kokemusta kaupankäynnistä uusilla markkinoilla. Keskimääräistä kokemusta on vientiyhteistyöstä muiden yritysten kanssa ja muun henkilökunnan kokemus kansainvälisestä toiminnasta on myös keskimääräistä. Keskimääräistä enemmän yrityksellä on kokemusta vientituotteiden kehittämisestä ja sopeuttamisesta, kaupankäynnistä ulkomaisten asiakkaiden kanssa ja kuluttajakaupasta vientimarkkinoilla. Toimitusjohtaja arvioi myös

johdon kokemuksen kansainvälisestä toiminnasta keskimääräistä korkeammaksi. Taulukossa 9 on kuvattu yrityksen vientikokemusta eri alueilla.

Taulukko 9. Yritys A:n Vientikokemus (1= erittäin alhainen, 5 erittäin korkea, huomaa! kv. on lyhenne sanasta kansainvälinen).



Kilpailukyky ja kilpailukeinot. Yritys A:n vientitiedot koskevat kuluttajatuotteiden kuten hillojen ja soseiden vientiprojektia Saksaan. Pakasteet ovat aika pieni ryhmä, joten niitä myydään aika pieniä määriä Euroopassa. Yritys A:lla on johtava asema kuluttajapakasteiden osalta Suomessa. Vientitiedot ovat osittain arvioita, koska projekti ei johtanut vientitoimintaan. Vastaukset kertovatkin, miten olisi toimittu jos markkinoille oltaisiin viety tuotteita.

Yritys A ei tehnyt erityistä markkinointitutkimusta ennen viennin aloittamista vaan keräsi tietoa mahdollisesta kysynnästä pääasiassa messuilta, kauppaketjuilta sekä oman kartoituksen pohjalta. Yrityksellä ei ollut tiettyä kohderyhmää vaan yritys määritteli kohdeasiakkaakseen koko markkina-alueen. Koko markkina-alue ja ketjut ovat välttämättömiä, jotta saadaan täysi lasti toimitettavaksi, sillä pienet lavan erät nostavat rahdin osuuden liian suureksi. Hillojen ja soseiden kilpailijoita ovat lähinnä yritykset Belgiasta, Saksasta, Hollannista sekä Puolasta.

Yritys A:n tuote, kuluttajapakasteet, on kaikille samanlainen standardituote, jota oli markkinoitu jo vuosia ennen vientiprojektia, mutta toisaalta vastaavia tuotteita ei markkinoilta löydy, joten tuote on ainutlaatuinen. Tuotteen tekee ainutlaatuiseksi raaka-aine. Tuotteiden laadun arvioidaan olevan alan keskimääräisellä tasolla. Tuotteiden kysyntäpotentiaali on Saksassa keskimääräinen, mutta kilpailu on tuotteella erittäin kovaa. Tuote on kohdemaassa lähes tuntematon. Myyntiä vaikeuttavien lakien ja säännösten määrä arvioitiin erittäin pieneksi. Kulttuurista aiheutuvia ongelmia esiintyy maassa melko paljon.

Tuotteiden jakelu olisi järkevintä järjestää maahantuojaan välityksellä, koska maahantuoja kantaa silloin myös tuotevastuu. Ketjut eivät ole maahantuoja vaan ostavat tuotteet maahantuojilta. Maahantuojaan lisäksi toinen mahdollisuus olisi perustaa oma GmbH.

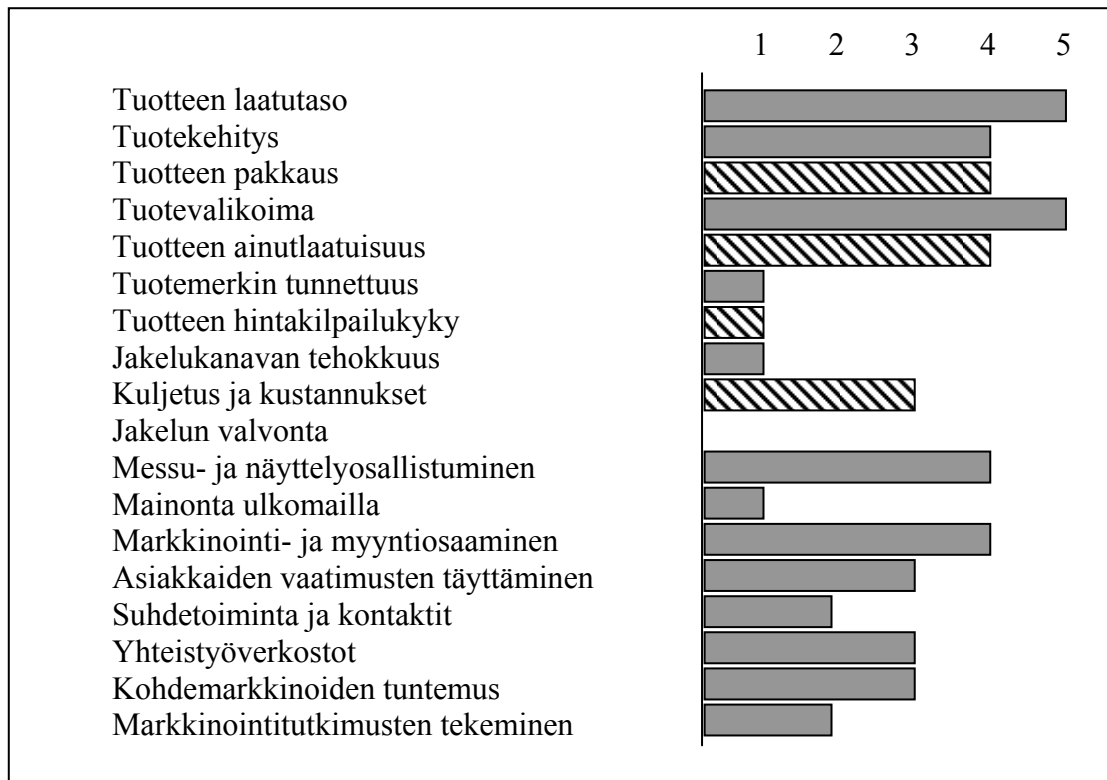
Viestintään ja myynninedistämiseen kohdemaassa käytetään pakkausta ja sen houkuttelevuutta. Lisäksi tuote pyritään saamaan ketjun mainontaan ja eri projektien kautta on saatu varoja tuotteiden tunnetuksi tekemiseen. Viestintävalintaan ovat vaikuttaneet erityisesti pienet resurssit. Hinta tulisi olemaan hieman korkeampi kuin kilpailevilla korvaavilla tuotteilla. Messuille yritys A on osallistunut useita kertoja. Haastateltavan mielestä Anuga -messuilla on paljon maailman agentteja, jotka haistelevat tuulia. Ketjujen sisäänostajia siellä on haastateltavan mielestä vähän. Grüne Woche – messuilla on tuotteita myyty messuvieraille. Skandinaviaa tai Suomea tunnetuksi tekevät päivät ja tapahtumat ovat eräs tapa tehdä yritystä ja tuotteita tunnetuksi. Järjestävä ketju tai taho pitää kuitenkin hintaa usein pienille yrityksille liian korkeana.

Kilpailukykyä arvioitiin viisiportaisella asteikolla. Erittäin hyväksi kilpailukyky arvioitiin tuotteen laatutason ja tuotevalikoiman kattavuuden osalta. Hyväksi kilpailukyky arvioitiin tuotekehityksen, pakkauksen muotoilun ja designin, tuotteen ainutlaatuisuuden sekä markkinointi- ja myyntiosaamisen osalta. Tyydyttävälle tasolle kilpailukyky arvioitiin seuraavilla osa-alueilla: kuljetus, asiakkaiden vaatimusten

täyttäminen, yhteistyöverkostojen muodostaminen sekä kohdemarkkinoiden tunteminen ja segmentointi. Heikoksi kilpailukyky arvioitiin suhdetoiminnan sekä markkinointitutkimuksen järjestelmällisyyden osalta. Kilpailukykyä ei nähty olevan juurikaan tuotemerkin tunnettuuden, tuotteen hintakilpailukyvyn, jakelukanavan tehokkuuden ja mainonnan osalta. Taulukossa 10 on yritys A:n kilpailukykyä koskevat vastaukset.

Kolme tärkeintä yritys A:n kilpailutekijää ovat tuotetekijät (laatu, tuotekehitys sekä pakkauksen design/muotoilu) tuotteen ainutlaatuisuus sekä hinta. Muuna tärkeänä kilpailukeinona nousi esille raaka-aineen hinta. Toimintaa kohdemaassa eniten vaikeuttavia tekijöitä ovat tuotteen hinta, kuljetus sekä pääsy ketjun puheille.

Taulukko 10. Yritys A:n kilpailukyky Saksassa (1= ei kilpailukykyä, 5 erittäin hyvä).
Tärkeimmät tekijät kohdemaassa vinoviivattu.



Viennin kehittäminen ja vientimenestys. Kohdemaan viennille alussa asetetuista tavoitteista tärkeä oli saada asema vakiintumaan ja kannattavuus pitkällä tähtäimellä.

Erittäin tärkeänä tavoitteena pidettiin valikoimiin pääsyä ja kynnysrahan, 30 000 – 40 000 euron maksamista. Tällä hetkellä näyttää siltä, että viiden vuoden sisällä yritys A saattaa aloittaa vientitoiminnan.

Haastateltavan mukaan viennin kehittämiseksi tarvittaisiin yritysten yhdistymistä, tuoteperhe ja rahaa, ”pelimerkkejä” sekä pitkäjänteisyyttä. Projektit ja hankkeet usein loppuvat, kun tekniikka on saatu kehitettyä. 5 v olisi realistinen aika rakentaa raamit logistiikkaan napsahdusavalle tuotteille ja mainonnalle sekä imagoille.

5.2.2 Yritys B

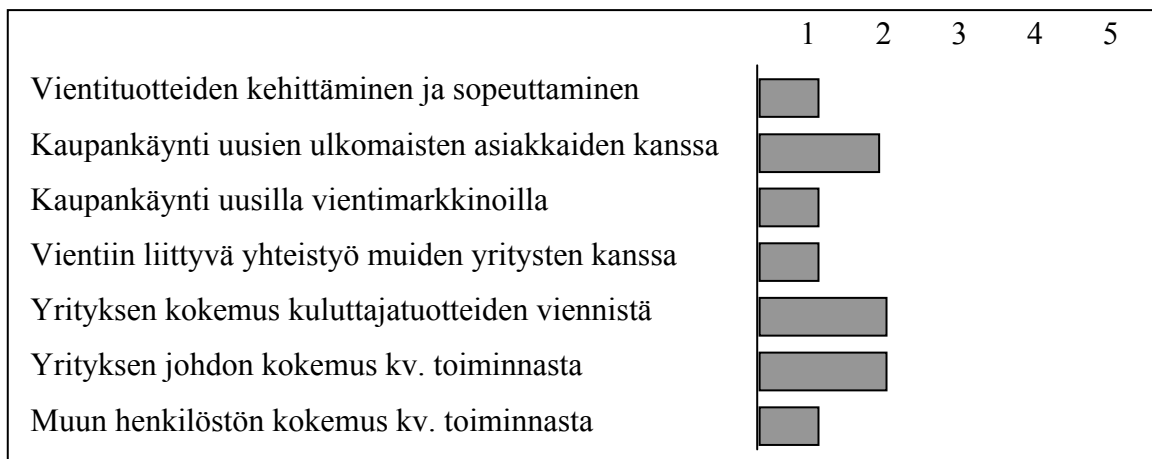
Taustatiedot. Yritys B:n toimialaan kuuluvat luonnonmarjat, viljeltyt marjat ja sienet sekä näistä valmistetut tuotteet, kuluttajille, suurkeittiöille sekä teollisuudelle. Yritys B on perustettu 1981 ja tällä hetkellä työntekijöitä on 10. Yritys B on kasvanut vähitellen ja kasvu on ollut keskimäärin n. 10 % vuodessa. Yritys B:n liikevaihdosta 55 % tulee kuluttajatuotteista ja 45 % suurkeittiötuotteista. Marjatuotteiden osuus tuotannosta on n. 60 %. Tuotekehitykseen yritys satsaa tällä hetkellä n. 2 % liikevaihdosta.

Yritys B on aloittanut vientitoimintansa vuonna 1987. Ensimmäisiä vientimaita olivat Ruotsi ja Saksa. Tällä hetkellä tärkeimmät vientituotteet ovat sieni- ja marjatuotteet suurkeittiöille. Yritys B:n vientimaita ovat Ruotsi, Saksa, Viro sekä Italia ja Venäjä. Vientitoiminta on ollut säännöllistä ja jatkuvaa. Vientitoiminnasta vastaavat toimitusjohtaja ja lisäksi vientitoiminnassa on mukana yksi henkilö.

Yritys B:llä on oman arvionsa mukaan keskimääräistä vähemmän kokemusta kaupankäynnistä uusien ulkomaisten asiakkaiden kanssa, kuluttajakaupasta vientimarkkinoilla sekä johdon kokemusta kansainvälisestä toiminnasta. Erittäin vähäiseksi arvioitiin kokemus vientituotteiden kehittämisestä ja sopeuttamisesta, kaupankäynnistä uusilla vientimarkkinoilla ja vientiyhteistyöstä muiden yritysten kanssa. Henkilökunnan kokemus kansainvälisestä toiminnasta arvioitiin myös erittäin vähäiseksi. Taulukossa 11 on kuvattu yritys B:n vientikokemusta eri alueilla.

Kilpailukyky ja kilpailukeinot. Yritys B ei vie kuluttajatuotteita Italiaan tai Iso-Britanniaan, joten vientitiedot koskevat lakkahillon vientiprojektia Saksaan. Vientitiedot ovat osittain arvioita, koska kuvattavasta lakkahillon vientiprojektista on kulunut n. 15 vuotta. Yritys B ei tehnyt markkinointitutkimusta ennen viennin aloittamista vaan tietoa mahdollisesta kysynnästä kerättiin pääasiassa tukkureilta ja osallistumalla Anuga – messuille. Kohdeasiakkaina lakkahillolla oli tietyt yksittäiset asiakasryhmät. Kohderyhmän muodostavat varakkaat kaupunkilaiset saavutettaisiin parhaiten suurten tavaratalojen herkkuosastojen sekä herkkukauppojen välityksellä. Todennäköinen lakkahillon ostaja haluaa kokeilla erikoisuuksia tai sitten hän tuntee lakan ja lakkahillon.

Taulukko 11. Yritys B:n Vientikokemus (1= erittäin alhainen, 5 erittäin korkea)



Lakkahillolla ei ole haastateltavan mukaan Saksassa kilpailijoita, tuotteen tekee erikoiseksi raaka-aine, jonka alkuperä pystytään osoittamaan ostajalle. Ruotsalaiset ovat silloin tällöin kokeilleet lakkahillon myyntiä, mutta muita tuotteita ei ole markkinoilla ollut. Yleensä hilloissa kilpailijoina ovat suuret hilloyritykset, kuten Swartau ja Staud's jne, jotka myyvät hillon yleensä samalla hinnalla kuin suomalainen hillonvalmistaja ostaa raaka-aineen.

Tuote sopeutetaan asiakkaalle täysin. Sitä oli myyty kotimaassa muutaman vuoden ennen vientikokeilua. Tuotteen tekee ainutlaatuiseksi raaka-aine. Tuotteiden laatu, jonka haastateltava määritteli tarkoittavan ulkonäköä, makua, viestiä ja hintaa, arvioidaan olevan alan keskimääräisellä tasolla. Vientiprojekti opetti, että ajatus eksoottisen, pohjoisen, lakkahillon viemisestä oli hyvä. Säilöntäaineet vaikuttivat kuitenkin asiakaskuntaan negatiivisesti kuten myös jossain määrin lakan suurehkot kivet (siemenet).

Lakkahillon kysyntäpotentiaali on Saksassa erittäin pieni eli tuote on marginaalituote, Saksassa tosin marginaalikin on Suomen mittakaavassa merkittävä. Tuote ja raaka-aine ovat tuntemattomia kohdemaassa. Kilpailu on tuotteella keskimääräisellä tasolla. Myyntiä vaikeuttavien lakien ja säännösten määrä arvioitiin keskimäärin korkeaksi. Säilyvyyteen ja pakkaukseen liittyviä säännöksiä ainakin esiintyy. Kulttuurista aiheutuvia ongelmia ei maassa esiinny.

Tuotteiden jakelu olisi yritys B:n mielestä järkevintä järjestää maahantuojaan välityksellä, koska pieniä määriä on työlästä lähteä myymään suoraan herkkuliikkeille tai tavaratalojen herkkuosastoille. Maahantuoja hoitaisi myös logistiikan.

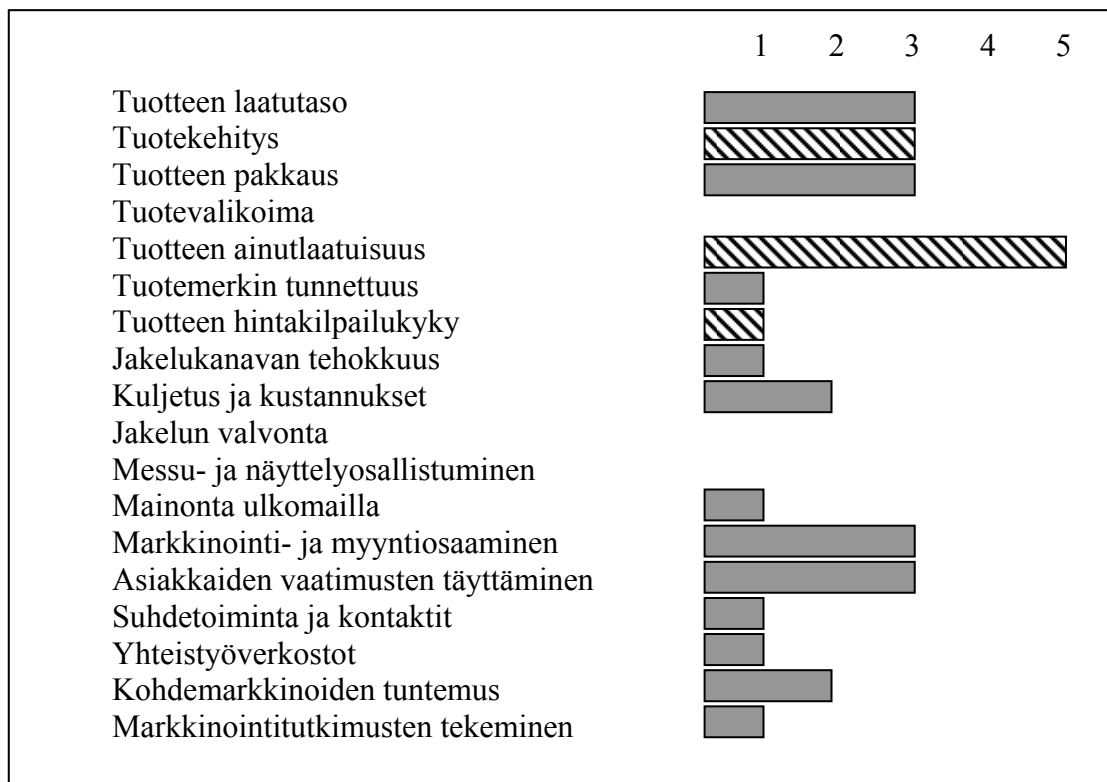
Myynninedistämisen muotona kohdemaassa on ollut lähinnä messuille (Anuga) osallistuminen ja alan lehtien välityksellä olisi myös mahdollista tehdä tuotetta tunnetuksi. Tuotteet tullaan myymään tulevaisuudessa todennäköisesti oman uuden tuotemerkin alla. Viestintätavan valintaan ovat vaikuttaneet mm. resurssien puute, esim. mainontaan ei ole resursseja. Tuotetta tehdään tunnetuksi pakkauksen avulla. Hinta olisi ollut korkeampi kuin kilpailevilla korvaavilla tuotteilla. Hinnoittelua kuvaaisi parhaiten määritelmä: Kustannusten kattaminen ja kate markkinahinnoista riippumatta.

Kilpailukykyä arvioitiin viisiportaisella asteikolla. Erittäin hyväksi kilpailukyky arvioitiin ainoastaan tuotteen ainutlaatuisuuden osalta. Keskimääräiselle tasolle kilpailukyky arvioitiin seuraavilla osa-alueilla: Tuotteen laatutaso, tuotekehitys (innovatiivisuus), pakkaus ja ainutlaatuisuus, markkinointi ja myyntiosaaminen sekä asiakkaiden vaatimusten täyttäminen. Tyydyttäväksi kilpailukyky arvioitiin kuljetusten

ja kohdemarkkinoiden tuntemuksen osalta. Kilpailukyky arvioitiin erittäin heikoksi tuotemerkin tunnettuuden, tuotteen hintakilpailukyvyn, jakelukanavan tehokkuuden, markkinointi- ja myyntiosaamisen, mainonnan, suhdetoiminnan, yhteistyöverkoston muodostamisen sekä markkinointitutkimuksen osalta. Taulukossa 12 on yritys B:n kilpailukykyä koskevat vastaukset.

Kolme tärkeintä kilpailutekijää ovat tärkeysjärjestyksessä tuotteen ainutlaatuisuus, tuotekehitys (innovatiivisuus) sekä hinta. Yritys B:n toimintaa eniten vaikeuttaneet kolme tekijää kohdemaassa ovat mainonnan resurssien puute, jakelukanavien valinta ja tehokkuus sekä tuotemerkin tunnettuus.

Taulukko 12. Yritys B:n kilpailukyky kohdemaassa (1= ei kilpailukykyä, 5 erittäin hyvä). Tärkeimmät tekijät kohdemaassa vinoviivattu.



Viennin kehittäminen ja vientimenestys. Kohdemaan viennille alussa asetetuista tavoitteista tärkein oli aseman vakiinnuttaminen ja kannattavuus pitkällä tähtäimellä. Yritys B:n toiminnan laajentaminen ulkomaille sekä yrityksen kannattavuuden

lisääntyminen olivat myös tavoitteena. Vientitoiminnassa ei päästy kokeilua pidemmälle, mutta toisaalta vientiprojekti auttoi näkemään, mikä oli sillä hetkellä pielessä. Siksi projektia voi luonnehtia myös onnistuneeksi.

Tällä hetkellä näyttää siltä, että viiden vuoden sisällä yritys B olisi lisännyt vientitoimintaa ulkomaille. Saksan on kiinnostava kohdemaak maksukykyisten asiakkaiden ja tuttujen ruokailutottumusten ja logistiikan vuoksi. Samasta syystä kiinnostaa myös Hollanti. Viennille asetettuihin tavoitteisiin pyritään etsimällä tuotteelle uusia käyttäjiä sekä osittain keskittymällä oman kannattavuuden parantamiseen ja kustannusten alentamiseen.

5.2.3 Yritys C

Taustatiedot. Yritys C:n toimialaan kuuluvat juustot, pizzat, marjat ja marjatuotteet kuten mehut ja jälkiruoat. Yritys C on perustettu 1986 ja vuonna 2002 työntekijöitä oli 50. Yritys C:n liikevaihto oli vuonna 2002 23 milj. €, josta viennin osuus oli n. 15 %. Liikevaihto on noussut viiden vuoden aikana erityisen nopeasti ja siihen on vaikuttanut osaltaan tehdyt yritysostot.

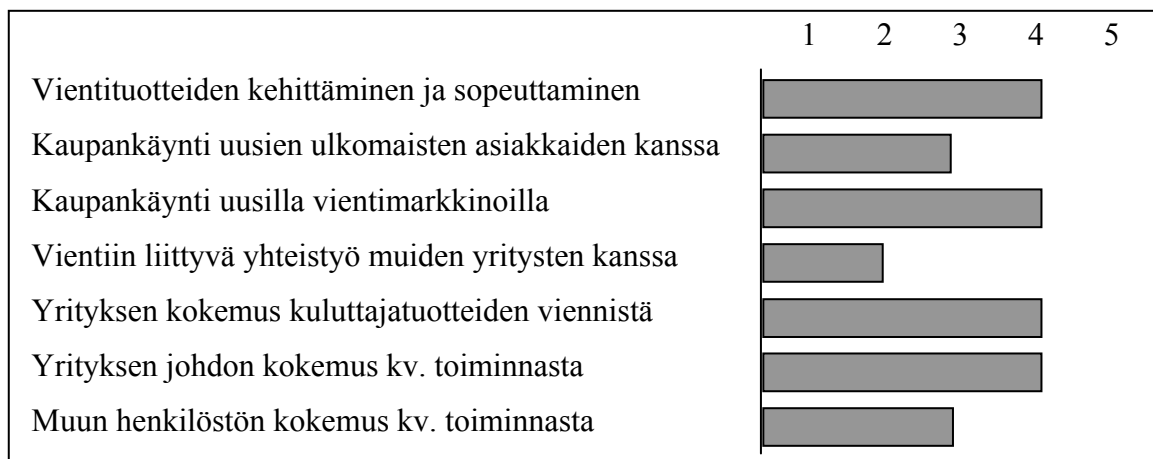
Yritys C on aloittanut vientitoimintansa vuonna 1995. Ensimmäisiä vientimaita olivat Saksa, Itävalta sekä Ruotsi. Tällä hetkellä tärkeimmät vientituotteet ovat teollisuuspakatut pakastemarjat, pizzat ja mehutuotteet. Pakastemarjoja viedään Hollantiin, Belgiaan, Italiaan, Itävaltaan, Saksaan, Ranskaan, Ruotsiin, Norjaan, Japaniin sekä Tanskaan. Oman arvion mukaan Yritys C on tällä hetkellä suurin teollisuuspakattujen pakastettujen marjojen viejä. Kuluttajatuotteita kuten marjamehuja ja jälkiruokia viedään Pohjois-Ruotsiin. Tällä hetkellä vienti on säännöllistä ja jatkuvaa. Pakastemarjojen vientiin vaikuttaa huomattavasti sadon määrä. Vientitoiminnasta vastaa vientipäällikkö, jonka apuna on yksi henkilö.

Yritys C:llä on oman arvionsa mukaan keskimääräistä enemmän kokemusta vientituotteiden kehittämisestä ja sopeuttamisesta, kaupankäynnistä uusilla vientimarkkinoilla, kuluttajakaupasta vientimarkkinoilla sekä johdon kokemusta

kansainvälisestä toiminnasta. Keskimääräistä kokemusta yritys C:llä on kaupankäynnistä uusien ulkomaisten asiakkaiden kanssa ja muun henkilökunnan kokemus kansainvälisestä toiminnasta on myös keskimääräisellä tasolla. Taulukossa 13 on kuvattu yrityksen vientikokemusta eri alueilla.

Kilpailukyky ja kilpailukeinot. Yritys C ei vie kuluttajatuotteita Italiaan tai Iso-Britanniaan, joten vientitiedot koskevat kuluttajatuotteiden vientiä Ruotsiin. Päätuoteryhmänä Ruotsin viennissä ovat marjamehut ja -keitot. Yritys C ei tehnyt markkinointitutkimusta ennen viennin aloittamista. Yritys C tekee yhteistyötä paikallisen myyntiyhtiön kanssa, joka myy heidän tuotteet vähittäismyyjille. Tietoa markkinoiden mahdollisesta kysynnästä saatiin messujen kautta sekä myyntiyhtiöltä. Kohderyhmänä Yritys C:n tuotteilla on koko paikallinen markkina. Ruotsissa yritys C:n kilpailijoita ovat suuret paikalliset yritykset, joiden kilpailuetuna on suurempi satsaus markkinointiin.

Taulukko 13. Yritys C:n vientikokemus (1= erittäin alhainen, 5 erittäin korkea)



Tuote on täysin standardituote. Sitä on myyty kotimaassa kolme vuotta ja vientiä on ollut Ruotsiin 1,5 vuotta. Vaikka tuote on standardituote sen tekee ainutlaatuiseksi raaka-aine. Erikoisia raaka-aineita ovat kaarnikka ja karpalo. Tuotteiden laatu on keskimäärin parempi kuin kilpailijoilla.

Tuotteiden kysyntäpotentiaali on Ruotsissa melko suurta ja kilpailu on äärimmäisen kovaa. Tuote on vielä tuntematon kohdemaassa. Koska kohdema on EU:n alueella, ei tuotteen myyntiä vaikeuttavia lakeja ja säännöksiä ole. Lyhyestä etäisyydestä huolimatta kulttuurieroja ilmenee, mutta hyvän maatuntemuksen ja kielitaidon vuoksi kulttuurierot aiheuttavat vain vähäisiä ongelmia.

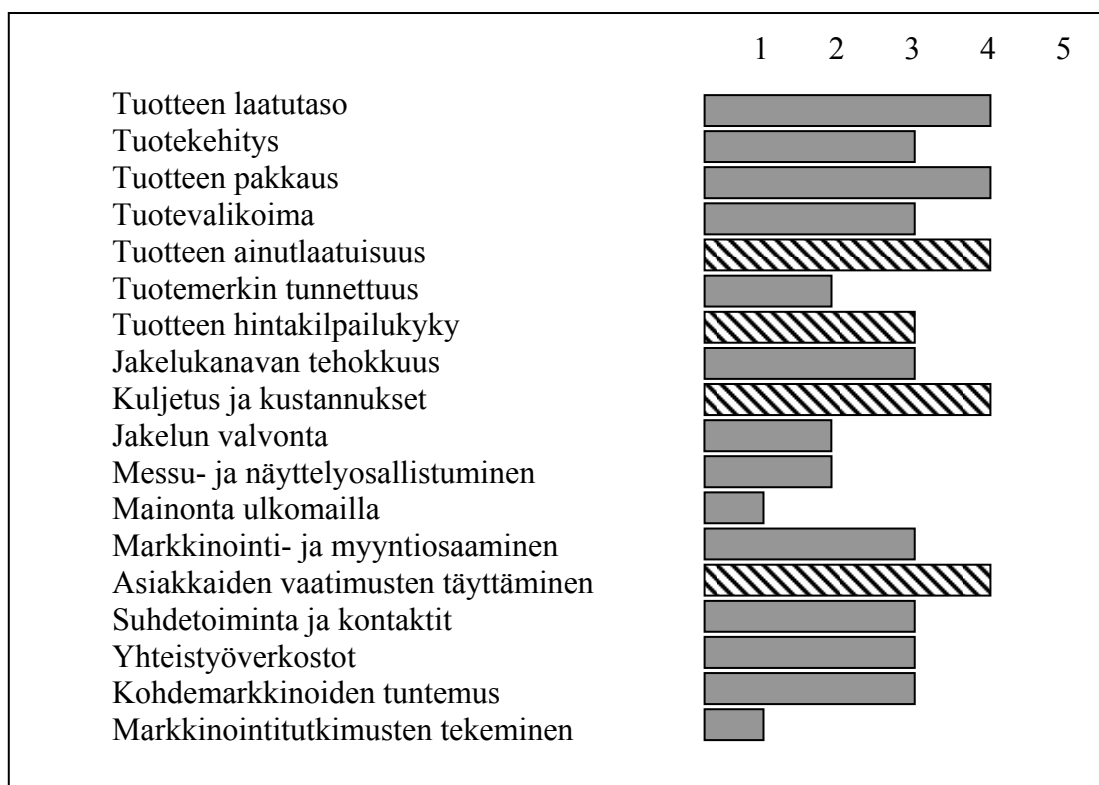
Tuotteiden jakelu on järjestetty siten, että yritys C toimittaa tuotteet omalla kuljetuskalustolla kohdemaahan myyntiyhtiölle, joka jakelee tavaran vähittäismyymälöihin. Myyntiyhtiöön päädyttiin aiempien kontaktien kautta ja se on helpoin tapa hoitaa vientiä. Oma myyntikonttori on liian kallis ratkaisu. Myyntiyhtiön lisäksi vientirenkaan jäsenyys on mahdollinen tapa vientitoiminnan järjestämiseksi.

Myynninedistämisen muotona kohdemaassa on ollut henkilökohtainen myyntityö sekä messuille osallistuminen. Tuotteen pakkaukseen on satsattu paljon ja se on sopeutettu paikallisille markkinoille sopivaksi. Tuotteet myydään oman tuotemerkin alla. Mainontaa yritys C ei harjoita, koska se on kallista ja siihen ei ole saatavilla tukea ulkopuolelta, kuten kauppa- ja teollisuusministeriöltä. Yritys C pystyy osoittamaan ostajalle tuotteen ketjun raaka-aineesta kaupan hyllylle. Haastateltavan mukaan tuotteen hinnan määrää markkinat ja siihen on sopeuduttava.

Kilpailukykyä arvioitiin viisiportaisella asteikolla. Hyväksi kilpailukyky arvioitiin seuraavilla osa-alueilla: Tuotteen laatutaso, pakkaus ja ainutlaatuisuus, kuljetus sekä asiakkaiden vaatimusten täyttäminen. Tyydyttäväksi kilpailukyky arvioitiin tuotekehityksessä, tuotevalikoiman kattavuudessa, tuotteen hintakilpailukyvyssä, jakelukanavan tehokkuudessa, markkinointi- ja myyntiosaamisessa, suhdetoiminnassa, yhteistyöverkostojen luomisessa, sekä kohdemarkkinoiden tuntemisessa. Heikoksi kilpailukyky arvioitiin tuotemerkin tunnettuuden, jakelutien valvonnan, ja myynnin edistämisen (messut, näyttelyt) osalta. Kilpailukyky ei ole mainonnan ja markkinointitutkimuksen osalta. Kolme tärkeintä kilpailutekijää ovat tärkeysjärjestyksessä tuotteen ainutlaatuisuus ja tuotekokonaisuus, toimitusten

täsmällisyys ja logistiikka sekä hinta. Taulukossa 14 on yritys C:n kilpailukykyä koskevat vastaukset.

Taulukko 14. Yritys C:n kilpailukyky kohdemaassa (1= ei kilpailukykyä, 5 erittäin hyvä). Tärkeimmät tekijät kohdemaassa vinoviivattu.



Viennin kehittäminen ja vientimenestys. Kohdemaan viennille alussa asetetuista tavoitteista tärkein oli yritys C:n toiminnan laajentaminen ulkomailla. Hyvin tärkeitä tavoitteita olivat aseman vakiinnuttaminen ja kannattavuus pitkällä tähtäimellä sekä yrityksen kannattavuuden lisääntyminen. Melko tärkeää oli lisätä yrityksen ja tuotteiden tunnettuutta. Markkinaosuuden lisääminen oli vain vähän tärkeää.

Viennille asetetut tavoitteet pyrittiin saavuttamaan lähinnä laajentamalla kokonaismarkkinan kokoa ja etsimällä tuotteelle uusia käyttäjiä sekä osittain

keskittymällä oman kannattavuuden parantamiseen ja kustannusten alentamiseen. Tavoitteet on saavutettu 1,5 vuoden aikana ja vaikka vientihanke on kattanut vain siitä aiheutuneet kustannukset, se on menestynyt keskinäisesti.

Tulevaisuudessa yritys C tähtää markkinaosuuden lievään kasvattamiseen ja volyymien lisäämiseen sekä taloudelliseen kannattavuuteen. Seuraavan kolmen vuoden aikana yritys C:ssä uskotaan että viennin arvo, viennin osuus liikevaihdosta, markkinaosuus kohdemaassa sekä vientimenestys kasvavat. Yritys C pyrkii parantamaan asemaansa kohdemarkkinoilla lisäämällä asiakaskohtaisia (ketju / myymälä) aktiviteetteja markkinoinnissa. Tulevaisuuden tavoitteena Yritys C:lla on säilyttää Ruotsin asemat. Skandinavian maihin voisi tuotteiden puolesta olla mahdollisuuksia ja ehkä Pohjois-Saksaan. Muihin maihin ei ole sopivia tuotteita. Keski-Euroopassa tulevat vastaan myös yrityksen pienuudesta koituvat ongelmat, kuten volyymin vähäisyys. Luonnonmarjoista tullaan kehittämään enemmän kuluttajatuotteita. Hillon vieminen ei kuitenkaan tule haastateltavan mukaan kyseeseen, koska Keski-Euroopassa on niin paljon suuria hillon valmistajia, jotka pystyvät valmistamaan hilloa erittäin edullisesti, pilkkahintaan.

5.2.4 Yritys D

Taustatiedot. Yritys D on elintarvikealan yritys, jonka toimialaan kuuluvat rahkavalmisteet, kastikkeet, sulatejuustot, maustevoit, riisipuuro ja marjavalmisteet, kuten dieettihillot. Tuotteita valmistetaan lähinnä kuluttajille ja suurkeittiöille. Yritys D on perustettu 1994 ja 2002 vuoden lopussa työntekijöitä on 10. Yritys D:n liikevaihto oli v. 2002 1,7 miljoonaa, josta viennin osuus oli n. 25 %. Yritys D on kasvanut vähitellen ja liikevaihto on kasvanut vuodesta 1998 n. 14 %.

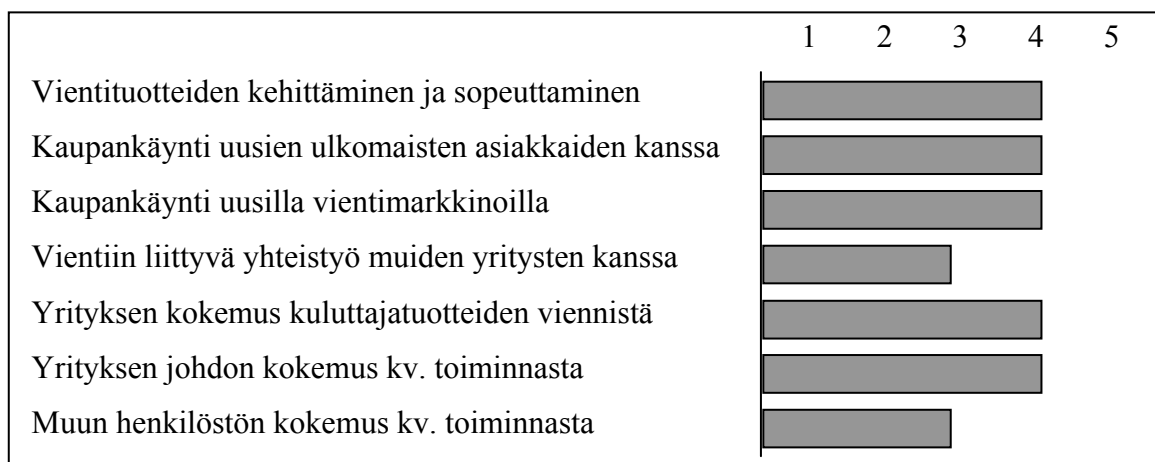
Yritys D:n liikevaihdosta 50 % tulee kuluttajatuotteista ja 50 % suurkeittiötuotteista. Marjatuotteiden osuus tuotannosta on 5 % ja kaikki marjatuotteet ovat kuluttajatuotteita. Tuotekehitykseen yritys D käyttää noin prosentin liikevaihdosta.

Yritys D on aloittanut vientitoimintansa vuonna 1996. Ensimmäisiä vientimaita olivat Itävalta, Hollanti ja Saksa. Vientimaita vuonna 2001 – 2002 olivat yhä Hollanti ja Saksa

sekä Iso-Britannia, joissa myynti on lähinnä eri tapahtumien yhteydessä tehtyä myyntiä sekä Ranska. Vienti on melko säännöllistä ja siitä vastaa lähinnä toimitusjohtaja, jonka lisäksi vientiä hoitaa yksi henkilö.

Yritys D:llä on oman arvionsa mukaan keskimääräistä kokemusta vientiyhteistyöstä muiden yritysten kanssa ja muun henkilökunnan kokemus kansainvälisestä toiminnasta on myös keskimääräistä. Keskimääräistä enemmän kokemusta on vientituotteiden kehittämisestä ja sopeuttamisesta, kaupankäynnistä uusien ulkomaisten asiakkaiden kanssa, kaupankäynnistä uusilla vientimarkkinoilla ja kuluttajakaupasta vientimarkkinoilla. Johdon kokemus kansainvälisestä toiminnasta on myös keskimääräistä korkeampi. Taulukossa 15 on kuvattu yrityksen vientikokemusta eri alueilla.

Taulukko 15. Yritys D:n vientikokemus (1= erittäin alhainen, 5 erittäin korkea)



Kilpailukyky ja kilpailukeinot. Yritys D ei vie kuluttajatuotteita Italiaan tai Iso-Britanniaan, joten vientitiedot koskevat kuluttajatuotteiden vientiä Saksaan. Vientitiedot ovat osittain arvioita, koska kuvattava puolukkahillon vientiprojekti ei johtanut jatkuvaan vientitoimintaan. Vientiprojektin alussa Yritys D teki markkinointitutkimuksen. Yritys D keräsi tietoa mahdollisesta kysynnästä pääasiassa itse kartoittamalla tilannetta elintarvikealan messuilla (Anuga ja Grüne Woche myös

Sial). Kohdeasiakkaina lakkahillolla oli tietyt yksittäiset asiakkaat ja kauppa on erikoiskauppaa. Puolukkahillon kilpailijat ovat paikallisia yrityksiä, koska Saksassa ostetaan paljon kotimaisia elintarvikkeita. Kilpailu on erittäin kovaa myös ruotsalaisten ja venäläisten kanssa.

Yritys D:n tuote on standardi, kaikille samanlainen tuote. Sitä oli myyty kotimaassa 2 vuotta ennen vientikokeilua ja sitä oli esitelty aiemmin messuilla Saksassa. Haastateltava arvioi tuotteen ainutlaatuisuuden keskimääräistä vähäisemmäksi. Tuotteiden laadun arvioidaan olevan alan keskimääräisellä tasolla.

Tuotteiden kysyntäpotentiaali on Saksassa erittäin suuri. Yritys D:n puolukkahillon arvioidaan olevan markkinoilla lähes tuntematon, mutta sillä ei ole merkitystä, kun kyseessä on private label -valmistus. Myyntiä vaikeuttavien lakien ja säännösten määrä arvioitiin Saksassa keskimääräiseksi. Kulttuurista aiheutuvia ongelmia esiintyy maassa vähän.

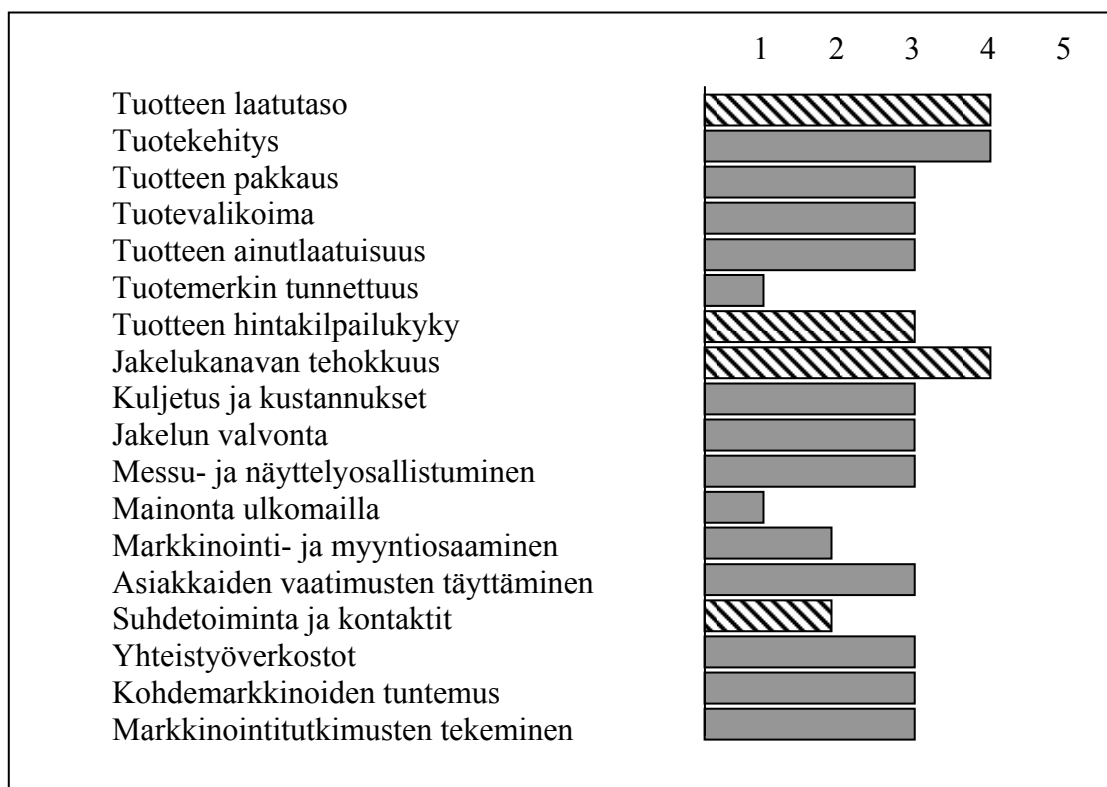
Tuotteiden jakelussa ainut mahdollisuus Yritys D:n mukaan on private label –valmistus kauppojen ketjuille, koska silloin on mahdollista päästä volyymeihin. Myynninedistäminen jää private label –valmistuksessa ketjun huoleksi, joten myynninedistämistä ei itse oltaisi juuri tehty. Hinta olisi ollut markkinoilla korkeampi kuin kilpailevilla korvaavilla tuotteilla esim. ruotsalaisella puolukkahillolla.

Kilpailukykyä arvioitiin viisiportaisella asteikolla. Erittäin hyväksi kilpailukykyä ei arvioitu millään kilpailukyvyn alueella. Keskimääräistä paremmalle tasolle kilpailukyky arvioitiin seuraavilla osa-alueilla: tuotteen laatutaso, tuotekehitys (innovatiivisuus) ja jakelukanavan tehokkuus. Kilpailukyky oli keskimääräistä seuraavilla osa-alueilla: pakkaus, tuotevalikoiman kattavuus, ainutlaatuisuus, tuotteen hintakilpailukyky, kuljetus ja kustannukset, jakeluketjun valvonta, messu- ja näyttelyosallistuminen, asiakkaiden vaatimusten täyttäminen, Yhteistyöverkostojen muodostaminen, kohdemarkkinoiden tuntemus ja segmentointi sekä markkinointitutkimuksen järjestelmällisyys ja systemaattisuus. Keskimääräistä alemmalla tasolla kilpailukyky nähtiin markkinointi- ja myyntiosaamisen sekä suhdetoiminnan ja henkilökohtaisten

kontaktien osalta. Tuotemerkin tunnettuus, kuljetus ja kustannukset sekä mainonta ovat osa-alueita, joilla ei kilpailukykyä ole. Taulukossa 16 on yritys D:n kilpailukykyä koskevat vastaukset.

Kolme tärkeintä kilpailutekijää ovat hinta, tuotteen sis. ja ulkoinen laatu sekä suhteet myyntikanaviin. Toimintaa eniten vaikeuttaviksi koetut kolme tekijää ovat tarjousten hinnoittelu, pakkausmateriaalin hankinta sekä pienuuden ongelma

Taulukko 16. Yritys D:n kilpailukyky kohdemaassa (1= ei kilpailukykyä, 5 erittäin hyvä). Tärkeimmät tekijät kohdemaassa vinoviivattu.



Viennin kehittäminen ja vientimenestys. Kohdemaan viennille alussa asetetuista tavoitteista tärkeimpiä olivat aseman vakiinnuttaminen ja kannattavuus pitkällä tähtäimellä sekä yrityksen kannattavuuden lisääntyminen. Tärkeitä olivat myös lisätä yrityksen ja tuotteen tunnettuutta sekä lisätä markkinaosuutta. Yritys D:n

vientitoiminnan laajentaminen oli myös tavoitteena. Kannattava toiminta ja voittojen nopea saavuttaminen ei ollut lainkaan tärkeää.

Koska Saksan vienti ei valmisteluista ja odotuksista huolimatta toteutunut, ei tavoitteiden toteutumista voida käsitellä. Tällä hetkellä näyttää siltä, että viiden vuoden ajan sisällä yritys D säilyttää nykyisen vientitoimintansa. Toimitusjohtajan mukaan he ovat tehneet satsauksia marjatuotteiden vientiin nyt tarpeeksi ja he voisivat harkita lähteä mukaan kansalliseen hyvin organisoituun vientiprojektiin, jossa muodostettaisiin vientirengas –tyyppistä toimintaa.

5.3. Yhteenveto case-yrityksistä

Tässä luvussa on vedetty yhteen case-yritysten vastaukset helpottamaan kokonaisnäkemyksen saamista tutkimuksen tuloksista. Luku sisältää yhteenvedot esitysjärjestyksessä case-yritysten taustatiedoista, kilpailukeinojen arvioinnista vientiprojekteissa sekä viennin kehittämisestä ja vientimenestyksestä.

5.3.1 Yritysten taustatiedot

Tutkimuksessa haastatelluista yrityksistä 3 oli perustettu 1980 –luvulla ja yksi 1990-luvulla. Kolmessa yrityksessä haastateltavana oli toimitusjohtaja ja yhdessä viennistä vastaava henkilö. Henkilöstöä jokaisessa yrityksessä on 10 tai enemmän, mutta alan kausiluonteisuuden takia työntekijöiden määrä vaihtelee vuoden aikana. Liikevaihtoa yritykset tekivät vuonna 2002 noin miljoonasta eurosta yli kahteenkymmeneen miljoonaan euroon.

Kuluttajatuotteiden osuus yritysten liikevaihdosta oli noin puolet. Toinen puoli koostui lähinnä suurkeittiöille valmistetuista tuotteista ja jonkin verran yritykset välittivät marjoja jalostaville yrityksille ja myös kuluttajille. Marjatuotteiden osuus liikevaihdosta vaihteli 5 %:n ja 100 %:n välillä. Jokaisessa yrityksessä marjatuotteiden raaka-aineena käytettiin luonnonmarjojen lisäksi viljeltyjä marjoja. Marjoista jalostettuja

kuluttajatuotteita yrityksillä oli yhdestä prosentista 50 %:iin liikevaihdosta. Tuotekehitykseen yritykset sijoittivat puolesta prosentista kahteen prosenttiin liikevaihdosta.

Yritykset olivat aloittaneet vientitoimintansa vuonna 1996 tai aiemmin, joten vientikokemusta oli kertynyt tutkimusajankohtaan mennessä vähintään 8 vuotta. Jokaisella yrityksellä Saksa oli kolmen ensimmäisen kohdemaan joukossa. Ruotsi ja Itävalta olivat puolestaan kahdella yrityksellä kolmen ensimmäisen kohdemaan joukossa. Muita viennin aloitusmaita olivat Iso-Britannia ja Hollanti. Viennistä vastasi kolmessa yrityksessä toimitusjohtaja ja yhdessä yrityksessä vientiin oli valittu oma henkilö. Heidän lisäksi vientitehtävissä avusti toinen, kielitaitoinen henkilö.

Vientikokemuksesta huolimatta vain yhdellä yrityksellä vientitoiminta oli jatkuvaa ja säännöllistä. Kahdella yrityksellä vientitoiminta oli jollakin tapaa säännöllistä. Yhdellä yrityksellä vienti oli tällä hetkellä satunnaista. Viennin osuus liikevaihdosta oli suurimmillaan 25 %. Muissa yrityksissä viennin osuudet olivat 11 % ja 5 %, yhdellä yrityksellä vientiä ei ollut lainkaan. Marjoista jalostettujen kuluttajatuotteiden osuus viennistä oli suurimmillaankin alle viisi prosenttia. Vuonna 2001 – 2002 Saksa oli vientimaana jokaisella kolmella viejäyrityksellä ja kahdella yrityksellä vientimaana oli Ruotsi, Alankomaat Italia ja Ranska. Tärkeimpiä vientituotteita yrityksillä olivat hillot, alkoholipohjaiset marjatuotteet, hillomarjat ja marjasoseet sekä tuore marja. Muita vientituotteita olivat pizzat, sienituotteet sekä marjamehut.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan yrityksen vientikokemusta ja kokemusta kansainvälisestä toiminnasta. Parhaimmaksi vastaajat arvioivat yrityksen johdon kokemuksen kansainvälisestä toiminnasta ja yrityksen kokemuksen kuluttajakaupasta vientimarkkinoilla. Keskimääräiselle tasolle vastaajat arvioivat vientituotteiden kehittämisen ja sopeuttamisen, kaupankäynnin uusien ulkomaisten asiakkaiden kanssa ja kaupankäynnin uusilla vientimarkkinoilla. Heikoimmaksi vastaajat arvioivat vientiin liittyvän yhteistyön muiden yritysten kanssa. Muun henkilöstön kokemus kansainvälisestä toiminnasta arvioitiin myös keskimääräistä huonommalle tasolle. Taulukossa 17 on yhteenveto case-yritysten vientikokemuksesta

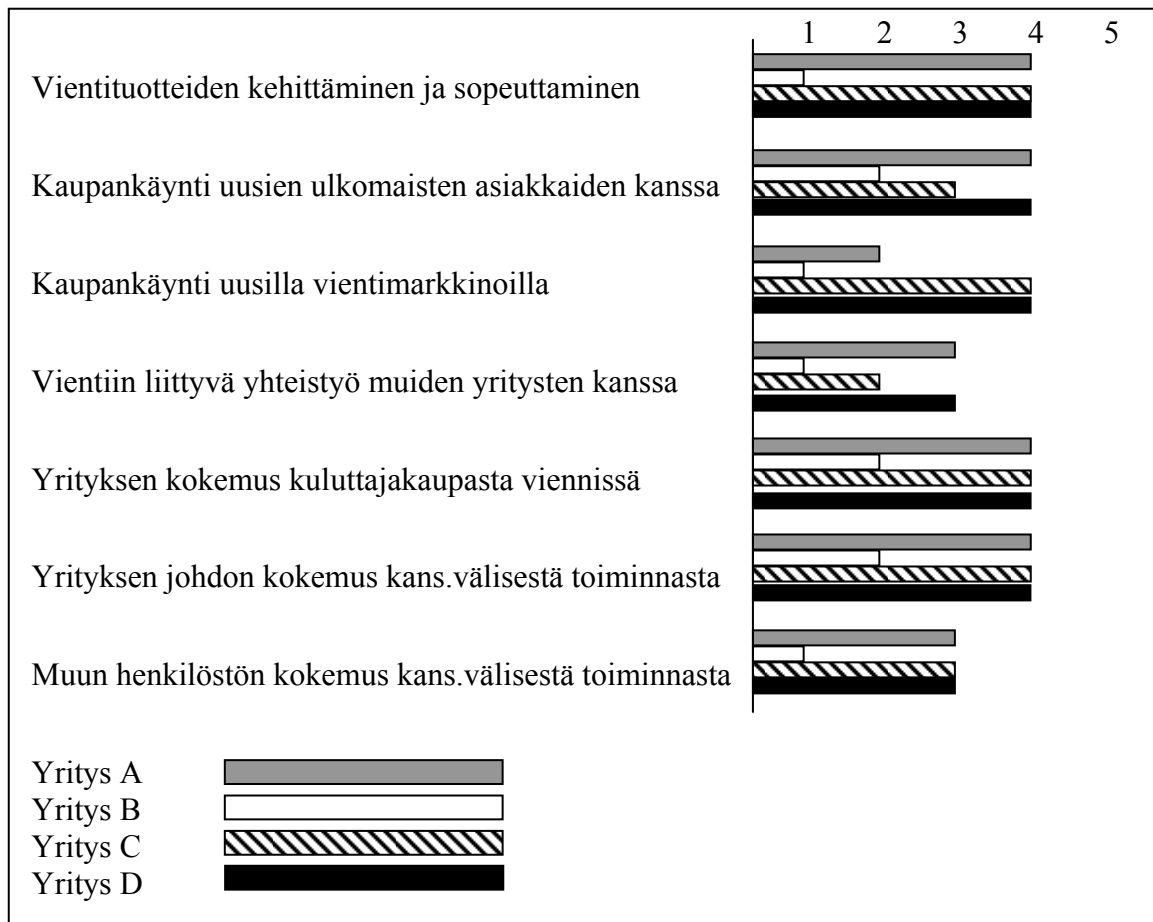
5.3.2 Kilpailukeinojen arviointi vientiprojektissa

Koska yrityksillä ei ole ollut marjajalosteiden vientiprojektia Italiaan tai Iso-Britanniaan, haastattelu tehtiin muuhun maahan kohdistuneesta vientiprojektista. Kolmessa yrityksessä haastatellun vientiprojektin kohdemaana oli Saksa ja yhden Ruotsi. Yksi yrityksistä oli tehnyt markkinatutkimuksen ennen viennin aloittamista. Yritykset olivat saaneet tietoa kysynnästä pääasiassa messujen kautta, tukkureilta sekä kauppaketjuilta. Yritykset olivat tehneet myös omaa kartoitusta. Messuista mainittiin erityisesti Anuga ja Grüne Woche –messut Saksassa.

Kahdella yrityksellä kohderyhmänä oli koko markkina ja kahden yrityksen kohderyhmänä oli tietyt yksittäiset asiakkaat lähinnä erikoiskauppa, isojen tavaratalojen herkkuosastot ja herkkukaupat. Kilpailijat kohdemarkkinoilla vaihtelivat yrityksen kohderyhmästä ja tuotteesta riippuen. Yritykset, joiden kohderyhmänä oli koko markkina, näkivät kilpailijoina markkinoilla toimivat suuret yritykset erityisesti kohdemaan paikalliset yritykset, koska kotimainen ruoka on aina arvostettua. Tuotteen ainutlaatuisuus, joka perustui yrityksissä harvinaiseen raaka-aineeseen, kuten lakkaan, karpaloon tai kaarnikkaan, vähensi kilpailua tai poisti sen kohdemaissa.

Vientiprojektit olivat seuraavia: Private label –tuotemerkillä valmistetun puolukkahillon vienti Saksaan, Pakastetun hillomarjan tai soseen vienti Saksaan, Lakkahillon vientiprojekti Saksaan ja Marjamehujen vientiprojekti Ruotsiin. Vientituotteita oli markkinoitu kotimaassa vähintään 1,5 vuotta ennen vientiin ryhtymistä. Puolukkahillo, pakastettu marja ja marjamehut olivat lähinnä peruselintarvikkeita, joita myydään tavallisesti market –tyyppisissä myymälöissä. Lakkahillo voidaan luokitella raaka-aineen puolesta erikoistuotteeksi, jota myydään isojen tavaratalojen herkkuosastoilla sekä herkkukaupoissa.

Taulukko 17. Yhteenveto case-yritysten vientikokemuksesta (1= erittäin alhainen, 5 erittäin korkea)



Vientiprojekteissa mukana olleiden marjatuotteiden ainutlaatuisuuteen vaikutti raaka-aine sekä tuoteidea. Samankaltaista puolukkahilloa arvioitiin olevan markkinoilla ennestäänkin. Pakastehillomarjaa vastaavia tuotteita ei sen sijaan löydy markkinoilta. Marjamehut ja lakkahillon tekee ainutlaatuiseksi raaka-aine. Huomattavaa oli se, että ainoastaan yksi haastateltava arvioi tuotteensa laadun kilpailijoiden tasoa korkeammaksi. Muut arvioivat tuotteensa laatutason kilpailijoiden tasolle.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan kohdemaatekijöitä vientituotteensa osalta. Puolukkahillon ja marjamehujen kysyntäpotentiaali nähtiin suurena kohdemaassa. Pakastehillomarjan kysyntäpotentiaali arvioitiin sen sijaan kohtalaiseksi, koska

pakastemarjojen käyttö Saksassa ei ole kovin yleistä. Lakkahillon kysyntäpotentiaali on erikoistuoteluonteensa vuoksi pieni.

Kilpailu arvioitiin erittäin kovaksi peruselintarvikkeissa. Lakkahillon osalta kilpailu käydään sen ja korvaavien tuotteiden välillä. Tuotteen tunnettuutta kysyttäessä jokainen haastateltava arvioi oman tuotteensa kohdemarkkinoilla lähes tuntemattomaksi. Myyntiä vaikeuttavien lakien ja säännösten määrän ei katsottu vaikeuttavan juurikaan vientiä. Haastateltavat viittasivat tässä kohdin Euroopan Unionin tuomaan tavaroiden vapaaseen liikkuvuuteen, joka yhtenäistää lakeja ja säännöksiä erityisesti EU:n sisällä. Kulttuurierojen katsottiin aiheuttavan vain vähäisiä ongelmia vientitoimintaan. Yksi haastateltava mainitsi ruokakulttuurin erojen vaikuttavan huomattavasti tuotteen kysyntään. Kohdemaassa marjoja ja marjajalosteita ei käytetä samanlaisiin tarkoituksiin kuin Suomessa.

Puolukkahillon valmistus Private label –tuotteena vapauttaa valmistajan jakelutieongelmasta, koska tuotteen tilaava ketju järjestää itse tuotteen jakelun liikkeisiinsä. Valmistaja voi olla mukana järjestämässä kuljetusta ketjun keskusvarastolle. Haastateltavan mukaan Private label –valmistus on ainoa mahdollisuus päästä tuotteen valmistuksessa volyymeihin. Itsenäinen paikallinen edustaja kuten maahantuoja oli kahden haastateltavan mielestä paras tapa järjestää tuotteen jakelu kohdemaassa. Maahantuojan käyttämisen perusteita olivat pienet vientimäärät, resurssipuute oman logistiikan järjestämiseen sekä tuotevastuusäännökset. Ulkopuolisen maahantuojan vaihtoehtona nähtiin oman yrityksen (GmbH) tai maahantuojayrityksen perustaminen. Yksi yritys käytti jakelukanavanaan ulkomaalaista myyntiyhtiötä. Yritys hoitaa itse kuljetukset myyntiyhtiön varastolle. Myyntiyhtiöön päädyttiin aiempien kontaktien kautta ja koska se on helppo tapa hoitaa vientiä. Vaikeutena nähtiin myyntiyhtiön valvonta. Vientirengastoiminta nähtiin yrityksessä myös potentiaalisena vaihtoehtona viennin järjestämiseksi.

Yritykset olivat haastatteluiden perusteella tehneet tuotteitansa ja yritystensä tunnetuksi osallistumalla alan messuille sekä panostamalla pakkauksen suunnitteluun kohderyhmälle sopivaksi. Muita käytettyjä tapoja tehdä tuotetta tunnetuksi olivat osallistuminen Finpron vientiprojektiin, tiedotus ja mainonta alan lehtien välityksellä

sekä henkilökohtainen myyntityö eri liikkeisiin. Viestinnän järjestämistä edellä kuvatulla lailla perusteltiin pienillä resursseilla. Mainontaa pidettiin liian kalliina ja siihen ei saa tukirahaa. Kolmella yrityksellä tuotteen hinta arvioitiin hieman kalliimmaksi kuin kilpailijoilla. Yksi yritys pitää tuotteillaan kilpailukykyistä hintaa ottaen huomioon markkinan hintatason.

Arvioidessaan yrityksensä kilpailukykyä kohdemaassa, haastateltavat valitsivat kolme toimintansa kannalta tärkeintä kilpailutekijää kohdemaassa. Tärkeimmät ja toisaalta eniten ongelmia aiheuttavat kilpailutekijät mainitaan taulukossa 18. Tärkeimpänä tekijänä yritykset pitivät tuotteeseen liittyviä asioita kuten tuotteen ainutlaatuisuutta, laatua ja pakkausta. Haastateltavat arvioivat yrityksensä kilpailukyvyn korkeimmalle juuri tuotteen ainutlaatuisuuteen, laatuun, pakkaukseen, tuotekehitykseen ja tuotevalikoimaan liittyvissä asioissa. Kolmen tärkeimmän tekijän joukkoon haastateltavat valitsivat myös hintakilpailukyvyn, kuljetuksen ja logistiikan sekä suhteet jakelukanaviin. Hintakilpailukyvyn, suhteet ja kontaktit kilpailutekijöinä haastateltavat arvioivat heikoiksi, hieman paremmaksi he arvioivat jakelun ja kuljetukset.

Taulukko 18. Tärkeimmät ja eniten ongelmia aiheuttavat kilpailutekijät kohdemaassa.

Tärkeimmät kilpailutekijät	Eniten ongelmia aih. kilpailutekijät
Tuote, pakkaus, ainutlaatuisuus ja laatu	hinta
hinta ja hintakilpailukyky	kuljetukset
tuotekehityksen innovatiivisuus	jakelukanavat, pääsy ketjun puheille
Toimitukset ja logistiikka	tarjoushinnoittelu
Suhteet jakelukanaviin	tuotemerkkimarkkinointi
	Pienuuden ongelma (mainonta, pakkaus)

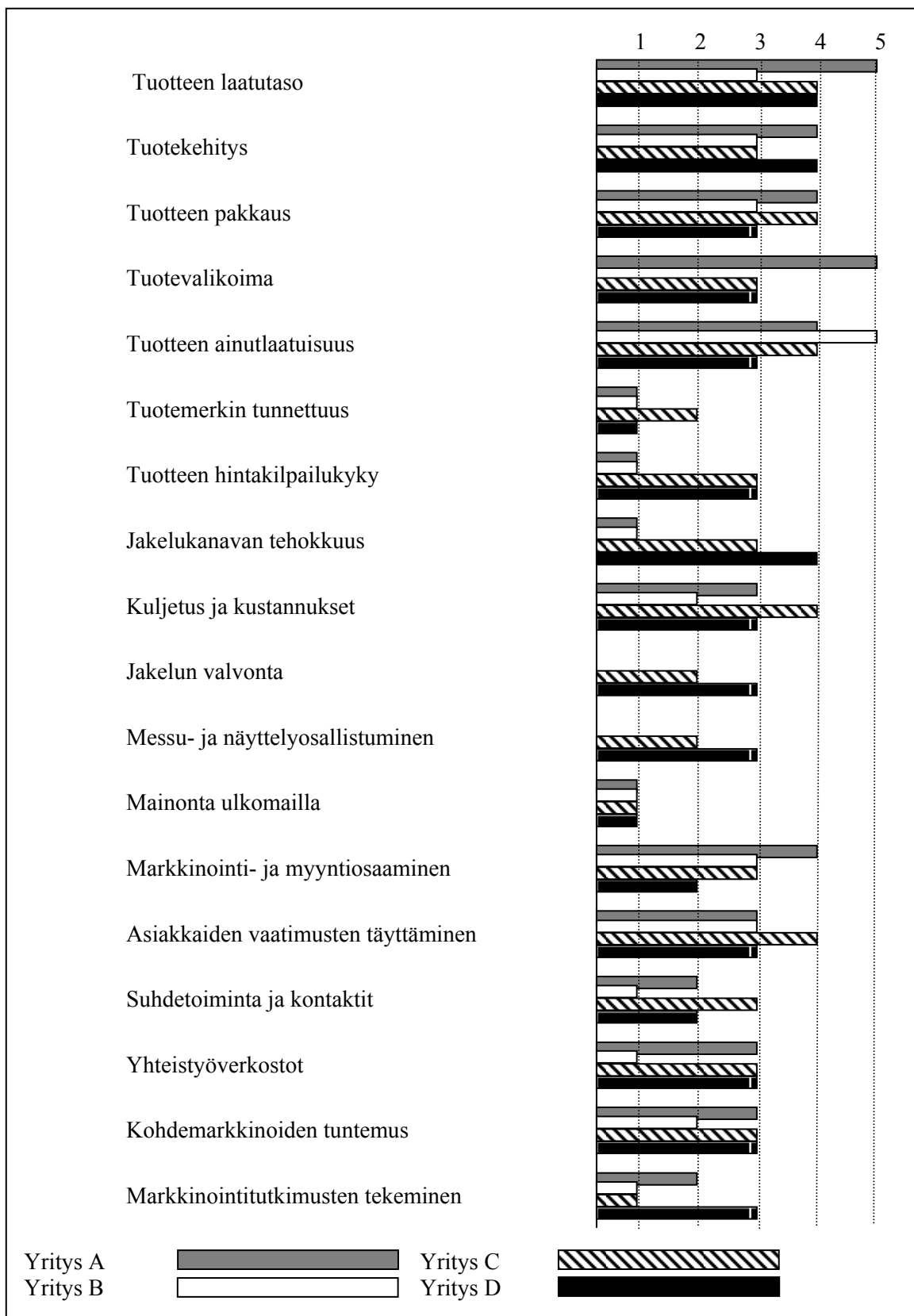
Eniten toimintaa vaikeuttaviksi tekijöiksi haastateltavat nimesivätkin kuljetuksiin ja jakelukanaviin liittyviä tekijöitä. Pitkät kuljetusmatkat rahtimaksuineen vaikuttavat myös hintakilpailukykyyn. Vaikeutena koettiin myös pääsy ketjun puheille,

tarjoushinnoittelu, pakkausmateriaali, tuotemerkkiin liittyvät asiat ja mainonta ulkomailla. Mainontaa korvattiinkin satsaamalla pakkaukseen. Usean tekijän kohdalla haastateltavat viittasivat pienuuden ongelmaan eli vähäisiin taloudellisiin ja tuotannon kapasiteettiin liittyviin ongelmiin. Erityisesti mainontaan ja markkinointitutkimuksen tekemiseen eivät taloudelliset resurssit ole riittäviä ja siten kilpailukyky näiden tekijöiden osalta arvioitiin heikoksi. Haastateltavat arvioivat markkinointi- ja myyntiosaamisensa tyydyttävälle tasolle. Yhteenveto haastateltavien arvioista kilpailutekijöistä on kerätty kuvioon 5.

Case-yritykset markkinoivat tuotteitaan oman tuotemerkin alla, samaa tuotemerkkiä käytetään myös kotimaassa. Tuotemerkin tunnettuus ja sen kilpailukyky koettiin heikoksi. Pakkaukseen oli satsattu ja tuoteseloste oli käännetty myös kohdemaan kielelle. Kohdemarkkinat tunnettiin yrityksissä tyydyttävästi

5.3.3 Viennin kehittäminen ja vientimenestys

Kolmas haastattelun kokonaisuus koski vientimenestymistä ja viennin kehittämistä ja niihin liittyä läheisesti tavoitteet. Tärkein tavoite yrityksillä oli vakiinnuttaa asema ja kannattavuus pitkällä aikavälillä kun taas voittojen nopea saavuttaminen kannattavalla toiminnalla ei ollut lainkaan tärkeää. Yrityksen kannattavuus ja toiminnan laajentaminen ulkomailla olivat myös tärkeitä tavoitteita. Jonkin ketjun valikoimiin pääseminen nousi esille yhden yrityksen kohdalla erittäin tärkeänä tavoitteena. Vähemmän tärkeinä pidettiin yrityksen ja tuotteen tunnettuuden lisäämistä sekä markkinaosuuden kasvattamista.



Kuvio 5 . Yhteenvedo case-yritysten kilpailukyystä kohdemaassa (1= ei kilpailukykyä, 5 erittäin hyvä).

Puolukkahillon ja pakastemarjojen vientiprojektit eivät johtaneet varsinaiseen vientiin, marjamehuja sen sijaan viedään tälläkin hetkellä. Lakkahilloa vietiin kohdemaahan pieniä määriä. Marjamehujen kohdalla tavoitteisiin on päästy siten, että tuotteen ja yrityksen tunnettuus on kasvanut ja yrityksen toiminta on laajentunut entisestä tasostaan. Koska marjamehujen vientiä on ollut vasta puolitoista vuotta ei voittoa ole vielä syntynyt. Kannattavuuden uskotaan jatkossa paranevan. Tavoitteisiin on pyritty kohdemaassa laajentamalla kokonaismarkkinoiden kokoa ja etsimällä uusia segmenttejä. Samalla on keskitytty oman kannattavuuden ja kustannusrakenteen kehittämiseen.

Marjamehujen vientimenestys arvioitiin tyydyttäväksi ja toiminnan tämän hetken tavoitteita ovat markkinaosuuden kasvattaminen, kannattavuuden lisääminen ja volyymin lisääminen. Arvioidessaan lakkahillon vientiprojektin onnistumista haastateltava totesi sen olleen hyvä opetus siitä, mikä osataan ja missä on vielä parannettavaa. Ajatus pohjoisen ja maukkaan marjahillon viennistä oli hyvä. Säilöntäaineet ja kivet herättivät asiakkaassa kuitenkin ei-myönteisiä tuntemuksia. Muut yritykset suhtautuivat vientiin myönteisesti, mutta omin voimin, pienillä resursseilla se ei tuntunut houkuttelevalta vaihtoehdolta. Kyselyhin ja tarjouspyyntöihin vastataan mahdollisuuksien mukaan ja pyritään löytämään yhteistyökumppaneita yhteenliittymien perustamiseksi. Luomumarjaan erikoistumisessa ja luomutuotteiden vientitoiminnassa arvioitiin olevan myös mahdollisuuksia. Haastateltavat arvioivat vientitoiminnan alkavan tai kasvavan seuraavan kolmen vuoden aikana. Saksa ja Ruotsi nähtiin potentiaalisina vientimaina.

6. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää luonnonmarja-alan yritysten markkinointistrategioita ja vientimenestymistä Keski-Euroopassa. Tutkimuksen teoreettisessa osassa markkinointistrategiaan katsottiin kuuluvaksi markkinoinnin kilpailukeinot tuote, hinta, jakelu sekä markkinointiviestintä, joiden valintaan keskeisesti vaikuttaa valittu kohderyhmä, niche tai segmentti. Kilpailukeinojen esitettiin vaikuttavan oleellisesti yrityksen vientimenestykseen kuluttajakaupassa. Tutkimuksen kohdemaiksi valittiin Saksa, Iso-Britannia ja Italia, joiden markkinointiympäristöä analysoitiin kirjoituspöytätyönä.

Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena ja kriteereinä case-yritysten valintaan olivat kokemus kuluttajatuotteen jalostuksesta ja vientitoiminnasta. Case-yritykset valittiin Arktiset Aromit ry:n avustuksella ja kriteerit täyttäviä ja tutkimukseen halukkaita case-yrityksiä oli lopulta neljä. Tutkimusaineiston keräämisessä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua ja haastateltavat vastasivat yritystensä vientitoiminnasta. Case-yritykset sijaitsivat eri puolilla Suomea ja niillä oli 10 – 50 työntekijää. Liikevaihto 2002 vaihteli noin miljoonasta eurosta yli kahteenkymmeneen miljoonaan euroon.

Kolmella case-yrityksellä oli tuotteena peruselintarvikkeeksi luokiteltava tuote (marjamehu, puolukkahillo ja pakastemarja) ja yhdellä yrityksellä erikoistuote (lakkahillo). Puolukkahilloa aiottiin valmistaa private label- tuotteena ja itse hilloon ei liittynyt mitään erilaistavaa tekijää. Marjamehun ja lakkahillon ainutlaatuisuus perustui lähinnä tuotteen harvinaiseen raaka-aineeseen (kaarnikka ja lakka). Pakastemarjojen ainutlaatuisuutena oli marjalajitelmat ja hillomarjapakasteet. Case-yritykset olivat satsanneet pakkauksen kehittelyyn ja pakkausta käytettiin mainosvälineenä. Pakkauksen tekstit oli käännetty myös kohdemaan kielille. Kohdemaahan ei oltu kehitetty tuotemerkkiä erikseen vaan viennissä käytettiin samaa tuotemerkkiä kuin kotimaassakin. Yhtä yritystä lukuun ottamatta tuotteen hinta perustui markkinahintaan. Ainoastaan lakkahillon hinta oli korkeampi kuin korvaavilla hilloilla kohdemaassa.

Mainonta kohdemaassa koettiin tutkimusyrityksissä heikkoudeksi. Markkinointiviestinnän keinoina case-yritykset olivat käyttäneet messuille osallistumista, minkä merkitystä myynnin lisääjänä kuitenkin myös vähäteltiin. Resursseja satsattiin henkilökohtaiseen myyntityöhön ja henkilökohtaisten suhteiden luomiseen kauppakumppaneihin ja jakeluketjun jäseniin. Tutkimuksen kohdemaissa henkilökohtaisia suhteita arvostettiin ja ne koettiin myös jatkuvan vientitoiminnan edellytyksiksi.

Kohdemaiden tarkastelun perusteella ja yritysten vastauksia vertailemalla voidaan todeta, että yritysten ajatus jakeluratkaisusta jälleenmyyjän (varsinainen jälleenmyyjä, maahantuoja, jakeluyritys tai tukkuliike) kautta on ollut oikean suuntainen. Viejä voi siirtää tuotevastuun osaltaan jälleenmyyjälle ja maksettava palkkio saa jälleenmyyjän toimimaan paremmin kuin agentti viejän tuotteiden hyväksi. Jälleenmyyjä huolehtii tuotteiden jakelun ja muut toiminnot vientimaassa, jolloin viejän ei tarvitse välttämättä tuntea kohdemaata perinpohjaisesti. Elintarvikkeiden vienti Suomen lähialueiden ulkopuolelle Etelä-Saksaan, Iso-Britanniaan ja Italiaan kasvattaa oleellisesti kuljetuskustannuksia ja syö kannattavuutta.

Taulukko 19. Yhteenveto kohdeyritysten kilpailukeinoista.

	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D
Kohdema	Saksa	Saksa	Ruotsi	Saksa
Tuote	pakastemarja	lakkahillo	marjamehu	puolukkahillo
Hinta	markkinahinta	markkinahintaa kalliimpi	markkinahinta	markkinahinta
Jakelu	maahantuoja / ketjut	maahantuoja / erikoiskaupat	myyntiyhtiö / ketjut	Private-label – valmistus ketjulle
Viestintä	pakkaus, ketju mainostaa, hlökohtainen myyntityö	pakkaus, lehdet, hlökohtainen myyntityö	hlökohtainen myyntityö	ketju huolehtii
Kohderyhmä/ Segmentti	koko markkina	hyvätuloiset, erikoisuuden etsijät	koko markkina	koko markkina

Kolmen case-yrityksen tutkittu vientiprojekti suuntautui Saksaan ja yhden Ruotsiin. Vientiprojekteista ainoastaan Ruotiin suuntautunut vientiprojekti oli johtanut vientitoimintaan ja siksi se valittiin tutkimukseen mukaan huolimatta siitä, että Ruotsi ei varsinaisesti kuulunut tutkimuksen kohdemaihin. Kohdemaiden Saksan, Iso-Britannian ja Italian markkinointiympäristön tarkastelun perusteella vientituotteen täytyy olla jollakin tavalla uusi ja laadukas. Hinnan on oltava myös kilpailukykyinen erittäin kilpailuilla kypsillä elintarvikemarkkinoilla. Tuotteelle tulee tavallisesti määritellä kohderyhmä ja näyttöä siitä, että tuotteelle on kysyntää. Haastateltujen mielestä houkuttelevimmat markkinat ovat kohdemaista Saksassa, koska siellä on maksavia asiakkaita ja ruokakulttuuri on lähimpänä Skandinavian ruokakulttuuria. Italiassa metsämarjoja käytetään vähän ja ne saattavat olla italialaisten makuun liian happamia. Iso-Britannian ja Italian viennille haastetta lisää pitkä kuljetusmatka.

Case-yritysten vientiprojekteissa tärkeimmiksi tekijöiksi kohdemaassa nimettiin tuote (pakkaus, ainutlaatuisuus ja laatu), hinta ja hintakilpailukyky, tuotekehitys, toimitukset ja logistiikka sekä suhteet jakelukanaviin. Eniten ongelmia case-yrityksille aiheuttaneita kilpailutekijöitä olivat hinta, kuljetukset, jakelukanavat ja pääsy ketjun puheille, tarjoushinnoittelu, merkkimarkkinointi sekä pienuuden ongelma, jolla tarkoitettiin rajoitettua tuotantokapasiteettia ja pieniä taloudellisia resursseja tuotekehitykseen, tuotesopeutukseen, markkinoitiin, mainontaan ja pitkäjänteiseen vientitoimintaan. Yhteistyö muiden viejien ja menestyneiden vientiyritysten kanssa sekä satsaaminen suhteiden ja kontaktien pitkäjänteiseen luomiseen voivat osaltaan auttaa viennin kehittämistä.

Vientimenestyksen tutkiminen oli tässä tutkimuksessa ongelmallista, koska vain yksi vientiprojekti oli johtanut jatkuvaan vientitoimintaan. Vientitoiminnalle asetetuista tavoitteista pidettiin tärkeimpinä aseman vakiinnuttamista ja kannattavuutta pitkällä tähtäimellä. Tärkeä tavoite oli myös yrityksen kannattavuuden lisääminen. Nämä osoittavat yritysten pyrkivän pitkäjänteiseen ja kannattavaan toimintaan kyetäkseen menestymään erittäin kilpailluilla elintarvikemarkkinoilla. Tätä tukee myös se, että kannattava toiminta ja voittojen nopea saavuttaminen arvioitiin vähiten tärkeäksi vientitoiminnan tavoitteeksi.

Säännöllistä kuluttajatuotteiden vientitoimintaa jatkava yritys C oli puolentoista vuoden aikana lisännyt tunnettuuttaan ja saanut jalansijaa kohdemaassa, mutta voittoa ei vientitoiminta ollut vielä juuri tuottanut. Arvioidessaan vientiprojekteja, jotka eivät johtaneet vientitoimintaan, haastateltavat kertoivat saaneensa oppia viennin edellytyksistä ja tarvittavista resursseista. Tämän hetken tavoitteena viejäyrityksellä on kasvattaa vientiä etsimällä uusia segmenttejä ja kehittämällä kustannusrakennetta ja kannattavuutta. Vientiä lisättäessä kiinnitetään huomiota myös brandin vahvistamiseen. Muissa yrityksissä nähtiin vientitoiminta yhä mahdollisuutena ja tavoitteena onkin nykyisen tason säilyttäminen tai viennin aloittaminen ja lisääminen.

Tutkimuksen tulokset kertovat pienten elintarvikeyritysten vaikeuksista saada tuotteitaan vientiin, luonnonmarjajalosteiden vientiä on vain vähän. Tutkimus antaa kohtuullisen realistisen kuvan luonnonmarja-alan yritysten tilanteesta sekä käytetyistä viennin kilpailukeinoista ja toimintatavoista tutkimusajankohtana. Tutkimuksen perusteella luonnonmarjajalosteiden viennin kilpailukykyä lisäisi yhteistyön lisääminen, tuoteperheen kokoaminen ja rahoituksen saaminen usean vuoden kehitystyöhön, jossa tuotteet kehitetään logistiikkaan istuviksi. Kehitystyön aikana luodaan tuotteille mainonta- ja markkinointimateriaali sekä rakennetaan tuotteille imago.

Jatkotutkimusaiheet voisivat liittyä yhteisen brandin kehittämiseen luonnonmarja- tai –tuotealalle ja luonnontuotteiden talteenoton ja käytön edistämishjelman 2003 – 2006 tavoitteiden: markkinoiden segmentoinnin, tarkasti suunnatun markkinoinnin sekä markkinointimateriaalin rakentamisen toteuttamiseen. Eräänä tutkimuskohteena on selvittää mielikuvaa Suomesta kohdemarkkinoilla, mikä auttaisi brandin kehittämistä. Jakeluketjun selvittäminen tuotteelle tai tuotteen asiakasryhmän ja kilpailijoiden selvittäminen voisivat olla vientimarkkina-analyysin aiheita.

LÄHTEET:

Ahola, Maarit, Raoul Johnsson, Anna-Liisa Taskinen & Sirkka Uski (1998).

Pienten elintarvikeyritysten kansainvälistymisopas. Kokemäki:

Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja nro 932.

Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. 3. uudistettu painos.

Auvinen, Kristiina & Nina-Maija Geselle (1997), *Saksan marja- ja sienimarkkinat, jakelutiet sekä suomalaisten vientimahdollisuuksia*. Suomen Vientikeskus, Hampuri.

Forsman, Sari (2001). *Elintarvikealan maaseutuyritysten nykytila: vahvuudet, heikkoudet ja kehitysnäkymät*. Helsinki: Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen selvityksiä 16/2001. s. 1 – 55.

Forsman, Sari (2000). *Maaseudun pienyritykset muuttuvassa kilpailuympäristössä: Kilpailustrategian resurssipohjainen tarkastelu*. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos, Julkaisuja 94 , sivut 37 –50, Helsinki. Vammalan Kirjapaino Oy.

Forsman, Sari (1999). *Erilaistaminen ja hintastrategiat elintarvikealan maaseutuyrityksissä*. Helsinki: Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 93. 166 s.

Forsman, Sari & Johanna, Aro (1998). *Elintarvikealan maaseutuyritysten keskeiset markkinointikanavat*. Helsinki: Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 226. s. 1 – 57.

- Forsman, Sari (1997). *Hintastrategiat ja hintakilpailukyky elintarvikealan maaseutuyrityksissä*. Helsinki: Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 221. 91 s.
- Gilmore, Audrey, David Carson & Ken Grant (2001). SME Marketing in Practise. *Marketing Intelligence & Planning 2001*, Volume 19 / 1, pages 6 – 11.
- Greenley, Gordon, E (1989). An Understanding of Marketing Strategy. Emerald, *European Journal of Marketing 1989*, Volume 23, number 8.
- Heikkurinen, Laura & Markku Sjöstedt (1997). *Ison-Britannian elintarviketeollisuuden T&K -muodot*. Tekes. Teollisuussihteeriraportti.
- Heilala, Antti-Jussi (2002), *Maaraportti: Saksa*. Finpro Helsinki
- Hietala, Jari (2002). *Maaraportti: Iso-Britannia*. Finpro Helsinki
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino
- Hyvönen, Saara (2001). *Resurssiperusteinen kilpailuetu ja menestyminen lihanjalostusalan yrityksissä*. Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos, Julkaisuja nro 32, Markkinointi.
- Hyvönen, Saara & Sinikka Vanhala (1994). *Tutkielman laatiminen liiketaloustiede: hallinnossa ja markkinoinnissa, Esimerkkeinä suvey- ja case-asetelma*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, Opetusmonisteita O-34.
- Häkkinen Marja, Merja Räsänen & Simo Moisio (1997). *Suomalaisten luonnonmarjojen ja sienten lisävientimahdollisuudet Saksaan ja Englantiin*. Arktiset Aromit ry:n markkinaselvitys. Suomussalmi.

- Immonen, Henrik (1991). *Vientiedustaja. Valinta, sopimukset ja yhteistyö*. Jyväskylä: Fintra, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karttunen, Mikael & Nina Musone (1997). *Italia liiketoimintaympäristönä*. Suomen Ulkomaankauppaliiton julkaisusarja 4 / 1997. Milano
- Kivimäki, Kirsi (1993). *Marjojen ja sienten jakelutiet Saksassa ja suomalaisten vientimahdollisuudet*. Helsinki: Suomen ulkomaankauppaliiton julkaisusarja 1/993. Suomen ulkomaankauppaliiton.
- Konola, Esa (1994). *Elintarviketeollisuuden vientistrategiatutkimus*. Suomen Ulkomaankauppaliiton julkaisusarja 8 / 1994. Helsinki.
- Korolainen, Arja (1997). *Päivittäistavarakaupan jakelutiet Britanniassa 1997*. Finland Trade Center, Lontoo.
- Kupiainen, Terri, Juha Helenius, Outi Kaihola & Saara Hyvönen (2000). *Maaseudun pienyrityksen menestyminen*. Helsinki: Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tutkimuksia 239. 128 s.
- Kupiainen, Terri & Marja Peltomäki (1999). *Promootio päivittäistavaramyymälässä, Tutkimus tuote-esittelyjen, julisteiden ja tuote-esitteiden käytöstä pienyritysten viestinnässä*. Helsinki: Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen selvityksiä 6/99. 48 s.
- Kupiainen, Terri (1998). *Elämystyylit elintarvikkeiden kuluttajasegmentoinnissa*. Helsinki: Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 226. s. 59 – 136.
- Kupiainen, Terri (1996). *Pienten elintarvikeyritysten markkinointistrategiat*. Helsinki. Helsinki: Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tiedonantoja 215. 114 s.

- Laaksonen, Kalle (1998). *Kansainvälistymisen vaikutus suomalaisten elintarvikeyritysten strategioihin*. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuskeskus PTT, Raportteja ja Artikkeleita nro 158.
- Lahti, Arto (1987). *Strateginen markkinointi*. Helsinki.
- Laine, Anja (1988). *Vientihinnoittelu*. Vientikoulutussäätiö, julkaisu nro 67. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Larimo, Jorma (2000). *Pk-yritysten vientimenestys ja vientimenestykseen vaikuttavat tekijät, Poikkeako tilanne palvelualojen ja valmistustoiminnan välillä ?*. Vaasan yliopisto: Proceedings of the University of Vaasa, Discussion papers 279.
- Larimo, Jorma & Marjo Arola (1998). *Pk-yritysten vienti ja kansainvälistyminen, kirjallisuusyhteenveto aihealueen tutkimuksista vuosilta 1976 – 1998*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja , Selvityksiä ja raportteja 37.
- Larimo, Jorma, Vesa Parkkonen & Marita Tuomala (1998). *Vientimarkkinointi*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 51.
- Lehtonen, Ari (1987). *Marjojen ja sienten markkinointimahdollisuudet Saksan liittotasavallassa*. Hampuri: Vientikoulutussäätiön julkaisu n:o 5:227.
- Luonnontuotealan teemaryhmä (2001). *Luonnontuotteiden talteenoton ja käytön edistämishjelma 2003 – 2006*. Raportti Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmälle, Arktiset Aromit ry, Suomussalmi.
- Moberg, Tiina (1997). *Suomalaisten marjojen ja marjatuotteiden markkinointimahdollisuudet Ranskassa*. Helsinki: Suomen Ulkomaankauppaliiton julkaisusarja 9/1997. Suomen Ulkomaankauppaliitto.

- Palviainen-Lehtoranta, Riitta. (1997). *Selvitys Italialaisista Elintarvikkeista,-
lihajalosteet ja marjat*. Suomen Ulkomaankauppaliiton julkaisusarja 7/1997.
- Pekkanen, Marja (1995). *Italian elintarvikemarkkinat*. Helsinki: Suomen
Ulkomaankauppaliiton julkaisusarja 12/1995.
- Porter, Michael, E (1985). *Kilpailuetu*. Ekonomia-sarja, Amer-yhtymä Oy Weilin
Göös in kirjapaino. Espoo 1988.
- Porter, Michael, E (1980). *Strategia kilpailutilanteessa*. WSOY:n graafiset laitokset,
Juva 1987.
- Rope, Timo (1999). *Sata keinoa tehdä markkinoinnilla tulosta*. WSOY, Helsinki. 237 s.
- Salminen, Anne (1997). *Vienti markkinointikanavana elintarvikealan pienyrityksissä*.
Helsinki: Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos, selvityksiä 6/97.
- Salminen, Kari (2001). *Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden kansainvälinen
kaupallistaminen*. Helsinki: Teknologian kehittämiskeskus, teknologiakatsaus
115/2001.
- Salo, Ahti, Jari Kauppila & Jukka Salminiitty (1998). *Elintarviketeollisuuden
teknologiset menestystekijät*. Helsinki: Teknologian kehittämiskeskus,
teknologiakatsaus 60 /98.
- Spiridovitsh, Seija (2002). *Maaraportti: Italia*. Finpro Helsinki
- Tapionlinna, Ulla-Riikka (2000). *Elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristö 2000*.
Helsinki: Elintarviketieto Oy. 192 s. + 33 liites.

Tiilikainen, Aimo (1999). *Arvot elintarvikkeiden ohjaajina, Miten rakentaa elintarvikkeista brand –tuotteita arvojen näkökulmasta*. Helsinki: Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos, Julkaisuja nro 25, Markkinointi.

Uusitalo, Eero (1998). *Elinvoimaa maaseudulle, -miksi, kenelle ja miten, Maaseutupolitiikan perusteet*. Keuruu: Otavan kirjapaino, ss.164 – 166 Elintarvikeyritystä.