

# Ruokaviennin kaksinkertaistaminen

Kuinka se tehdään?



Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK ry  
Toukokuu 2024

## RUOKAVIENNIN KAKSINKERTAISTAMINEN – KUINKA SE TEHDÄÄN

Suomessa on puhuttu pitkään ruokaviennin lisäämisestä ja vienti on nähty keinona parantaa sekä maatalouden että elintarviketeollisuuden kannattavuutta kestäväällä tavalla pitkäjänteisesti. Valtio on viime vuosina pyytännyt useamman selvityshenkilön (mm. Mäkelä 2017, Karhinen 2019, Berner 2022) näkemyksiä siitä, kuinka tavoite voidaan saavuttaa. Tilastojen perusteella ruokavienti ei ole kuitenkaan muuttunut rakenteellisesti. Valtion vienninedistämällä ei ole ollut riittävää vaikuttavuutta, ja Suomen suoriutuminen on edelleen Euroopan heikointa.

Ruokaviennin kaksinkertaistaminen vuoteen 2031 mennessä on Orpon hallituksen tavoitteena. Tavoite on kirjattu osaksi kasvun kaavaa, mikä korostaa asian kansantaloudellista merkitystä. Heikon lähtökohdan vuoksi on tärkeää kehittää ruokaviennin arkkitehtuuria määrätietoisesti ja vakuuttavasti. On välttämätöntä erottaa strategisen tason kehittäminen sellaisesta kehittämisestä, jota voidaan edistää perustason hanketoiminnalla. Ruokaviennin kehittäminen tulee aloittaa strategisesti tärkeistä rakenteista, koska ne mahdollistavat ruokaviennin johdonmukaisen kehittämisen, ovat kasvuohjelman luomisen sekä toimeenpanon keskeisiä työkaluja ja parantavat perustason hanketoiminnan vaikuttavuutta.

Tämä asiakirja pyrkii selkeyttämään ruokaviennin käsitteitä (yritysten vientitoiminnot ja julkiset palvelut), kuvaamaan ruokaviennin nykytilaa sekä konkretisoimaan millaisia strategisen tason toimenpiteitä tarvitaan. Asiakirjan lopussa todetaan, että ruokaviennin kehittämisen suurin riski on *“the risk of doing nothing”*.



## Sisällys

1	Intro .....	3
2	Yritysten vientitoiminnot (T. Ninios, H. Tynjälä).....	4
2.1	Vientitoimintojen luettelo .....	4
2.1.1	Viennin johtaminen – strategia, suunnittelu ja seuranta .....	4
2.1.2	Myynti .....	4
2.1.3	Markkinointi .....	5
2.1.4	Analytiikka (kohdemarkkinan analysointiin) .....	5
2.1.5	Brändäys.....	6
2.1.6	Tuotanto .....	6
2.1.7	Tuotekehitys .....	7
2.1.8	Pakkaus.....	7
2.1.9	Laatu.....	7
2.1.10	Logistiikka .....	7
2.1.11	Paikallinen läsnäolo .....	7
2.2	Vientitoimintojen mitoitus .....	8
2.3	Yritysten vientitoimintojen kehittäminen .....	11
2.3.1	Lineaarinen yritysکوhtainen kehittyminen lisäarvoviennin lisäämiseksi .....	11
2.3.2	Lisäarvoviennin lisääminen yritysryhmänä .....	11
2.3.3	Vienninedistämisen palvelut .....	12
3	Julkiset palvelut (T. Ninios) .....	14
3.1	Government to government (G2G) .....	14
3.2	Grow-for-export .....	14
3.3	Go-to-market.....	14
3.4	Close-the-deal .....	14
3.4.1	Markkinoillepääsyä tukevat palvelut: .....	15
3.4.2	Myyntin kiihdyttämistä tukevat palvelut:.....	15
3.4.3	B2G (business to government) yritysکوhtaiset tukipalvelut:.....	15
3.5	Rahoituspalvelut .....	16
4	Suomen ruokaviennin nykytila (T. Ninios, C. Jansik) .....	17
4.1	Yritykset.....	18
4.2	Julkiset palvelut .....	18
5	Suomen tavoitetila - hallitusohjelman tavoite kaksinkertaistaa vienninarvo saavutetaan 2031 (T. Ninios) .....	19
5.1	Yritykset.....	19
5.1.1	Vienti yritysryhmänä .....	20
5.1.1.1	Suvi ry (?) .....	20
5.1.2	Yritysten järjestäytyminen .....	21
5.1.2.1	Ruokatieto.....	21
5.2	Julkiset palvelut .....	22
6	Priorisointi ja aikataulu (T. Ninios) .....	24
7	Riskit (T. Ninios).....	24

## 1 Intro

Suomen pieni markkinakoko, keskittynyt kauppa ja voimakkaasti muuttunut kuluttajakäyttäytyminen ovat alkutuotannolle ja elintarviketeollisuudelle merkittäviä markkinariskejä. Marraskuussa 2023 PTT:n, Luken ja ReinuEcon:n selvitys osoitti, että kuluttajat tekevät entistä enemmän ostopäätöksen hinnan perusteella (72 % vastaajista) ja kotimaisuuden merkitys on laskenut.



Neljä viidestä vastaajasta valitsi joko "hinnan" ja/tai "tuote on tarjouksessa" keskeisenä ostopäätös-kriteerinä.



Lisäksi on suuria markkinariskejä, jotka joko toteutuvat jo nyt tai tulevat toteutumaan lähivuosina. Esimerkiksi:

1. Vihreä siirtymä aiheuttaa kustannuksia, mutta em. tilaston perusteella vastuullisesti tuotetuista tuotteista on valmis maksamaan enemmän vain 10 % kuluttajista.
2. Ukrainan jäsenyys tuo mukanaan suuria muutoksia sekä EU:n sisämarkkinaan että maatalouspolitiikkaan.
3. Kulutus supistuu edelleen tietyissä tuoteryhmissä (esim. sianliha).
4. Kun kulutuksen supistumiseen vastataan toistuvasti tuotannon supistamisella, teollinen tehokkuus pidemmällä ajalla heikkenee.

Edellä kuvatut muutosvoimat vaikuttavat eri tavalla eri tuotantosuuntiin, eikä vaikutuksia voida yleistää kaikkeen alkutuotantoon ja teollisuuteen. On kuitenkin selvää, että isossa kuvassa markkinariskit toteutuvat, niillä tulee olemaan iso vaikutus kotimarkkinaan ja niihin tulee varautua.

Kuten kaikessa riskienhallinnassa myös markkinariskit tulee tunnistaa ja arvioida. Riskit pyritään aina hallitsemaan tai pienentämään. On selvää, että ruokavienti on käytännössä ainoa keino pienentää riippuvuutta kotimarkkinasta, pienentää kotimarkkinan muutoksista johtuvia riskejä, monipuolistaa myyntikanavia sekä varmistaa, että Suomessa on tulevaisuudessakin monipuolista ruoantuotantoa. Jos mahdollisuuksien Suomessa ruokavienti oli hyvä mahdollisuus, muuttuvan kotimarkkinan Suomessa ruokavienti on välttämätöntä.

## 2 Yritysten vientitoiminnot (T. Ninios, H. Tynjälä)

Suomalaisten yritysten vientitoiminnot poikkeavat toisistaan ja ovat muotoutuneet yritysten kehityksen ja viennin tavoitteellisuuden mukaan. Suurelta osin suomalainen ruokavienti on edelleen raaka-aineiden tai ylijäämän myyntiä. Tässä esityksessä pyritään antamaan kuva toiminnoista, joita menestyksekkäisillä pitkäjänteisesti jalostettujen tai lisäarvoistettujen tuotteiden vienti vaatii verrattuna perustason raaka-aineiden vientiin.

Raaka-aineiden myynti maailmanmarkkinahintaan välittäjien, agenttien tai traidereiden kautta vaatii huomattavasti vähemmän resurssointia, osaamista ja toimintoja kuin brändätyn ja lisäarvoihin perustuvan kuluttajapakatun tuotteen saattaminen markkinoille. Näiden ääripäiden väliin jää toki erilaisia vientikaupan muotoja. On hyvä huomata, että monissa suomalaisissa vientiyrityksissä on perinteisesti viety pääasiassa niitä lähinnä raaka-aineina pidettäviä tuotteita, joita kotimarkkina ei ole tarvinnut joko siksi, että sitä tuotetta ei kotimarkkinassa kuluteta tai tuotanto on ylittänyt kotimarkkinan tarpeen. Näiden tuotteiden vientiä ei ole syytä tokiakaan vähätellä. Esimerkiksi niiden eläinten osien vienti, joita ei kotimarkkinassa ole totuttu kuluttamaan tai ei nykypäivänä kuluteta, vähentää lihaketjun hävikkiä ja on tärkeä tulonlähde. Päiden, sorkkien, saporoiden, häntien, vuotien jne. myynti maailmanmarkkinoille on siis sekä vastuullista että järkevää. Lisäksi on huomioitava, että joissain tuoteryhmissä perustason raaka-aine voidaan lisäarvoistaa ja tarjota siten ratkaisuja teollisuusasiakkaille, mikä lisää kyseisen kaupan kannattavuutta.

Ylijäämän, perustason raaka-aineiden tai sivutuotteiden myynnistä tarvitaan kuitenkin iso kehitysloikka siihen, että voidaan menestyksellisesti viedä pitkäjänteisesti jalostettuja ja lisäarvoistettuja tuotteita eri markkinoille. Tähän loikkaan tarvitaan laaja kirjo toimintoja, joita seuraavassa lyhyesti kuvataan. Osaa näistä toiminnoista vientiyrityksistä löytyy, mutta ne on yleensä viritetty palvelemaan pääosin kotimaan kauppaa ja osa toiminnoista ovat sellaisia, joita yksittäiset pienehköt yritykset eivät pysty ainakaan kustannustehokkaasti itse tekemään.

### 2.1 Vientitoimintojen luettelo

Yritysten vientitoimintoja ovat mm.

#### 2.1.1 Viennin johtaminen – strategia, suunnittelu ja seuranta

Aivan kuten yrityksen toiminnassa muutenkin tarvitaan viennissä johtamista. Strategian määrittelyä, suunnittelua ja seuranta. Yrityksen on tunnistettava kykynsä, resurssinsa, kapasiteettinsa ja tavoitteellisuutensa sekä arvioitava olisiko yrityksen tuotteilla mahdollisuuksia menestyä vientimarkkinoilla. Tämän pohjalta voidaan lähteä selvittämään potentiaalisia vientimarkkinoita, niiden kannattavuutta, merkitystä yritykselle ja sen kasvulle ja arvioida mahdollisuudet ja riskit. Analyysien ja selvitysten pohjalta voidaan tehdä konkreettiset tavoitteet ja suunnitelma niiden toteuttamiseksi. Osana yrityksen johtamisprosessia on vientiäkin syytä seurata, ohjata, arvioida ja parantaa. Suunnitteluun, seurantaan ja erityisesti vientistrategian tekoon tarvitaan paljon erilaista tietoa markkinoista, jotta pystytään tekemään oikeansuuntaisia johtopäätöksiä.

#### 2.1.2 Myynti

Myyntillä tarkoitetaan tässä tuotteen saattamista markkinoille, asiakassuhteen luomista, asiakkuuden ylläpitoa ja kehittämistä. Myynnin luonne ja toimintamalli vaihtelevat suuresti riippuen tuotteesta, jalostusasteesta, asiakkaasta, markkinasta, jne. Myynti on usein myös kulttuurisidonnaista.

Raaka-aineiden ja sivutuotteiden myynti on usein yksinkertaisempaa ja geneerisempää kuin lisäarvotuotteiden myynti. Näiden myynti perustuu ensisijaisesti hinnoitteluun ja sillä on suurempi riippuvuus maailmanmarkkinahinnoista. Raaka-aineiden ja sivutuotteidenkin myynnissä tarvitaan jonkinasteinen tuotteistus siis spesifikaatiot, prosessi, tuotantotapa, pakkaukset ja merkinnät, jotka täyttävät kohdemarkkinan tarpeet ja viranomaismääräykset.

Lisäarvomyyynnissä tuotteen lisäksi myydään usein jotain konseptia, millä pyritään erottautumaan kilpailijoista. Lisäarvoistetut ja pitkälle jalostetut vientiartikkelit vaativat huomattavasti pidemmälle menevän tuotteistuksen kuin raaka-aineet. Tällöin mukaan tulee kaikki tuotteistuksen elementit ottaen vielä huomioon kohdemarkkinan vaateet. Tuotteen on oltava houkutteleva ja helppo myydä asiakkaille. Tuotteistus voi sisältää tuotteen ominaisuuksien korostamista, brändin rakentamista, hinnoittelua, markkinointia ja myyntiä. Tuotteistus auttaa yrityksiä erottumaan kilpailijoistaan ja tarjoamaan erityistä arvoa asiakkaille. Viennin tuotteistus vaatii onnistuakseen siis myös kohdemarkkinan syvällisen tuntemisen. Erottautuminen vaatiikin siis yleensä yksityiskohtaisempaa, pitkäjänteistä ja laadukkaampaa myyntityötä sekä myynnin tueksi osaa tai kaikkia seuraavista vientitoiminnoista.

### 2.1.3 Markkinointi

Markkinoinnilla pyritään edistämään tuotteiden myyntiä. Markkinointi on mainontaa ja myyntiä kuitenkin rajoittumatta pelkästään näihin. Markkinointiin kuuluu laaja kirjo toimintoja aina tuotteen suunnittelusta houkuttelevaksi sen markkinoille saattamiseksi. Markkinointiin tarvitaan mm. brändistä ja ominaisuuksista kertomista, markkinointiviestintää ja viennin kyseessä ollessa myös maabrändin luomista, sen kertomista mistä tämä tuote tulee. Vielä tärkeä markkinoinnin funktio on oikea hinnoittelu, jolla tuote saadaan myydyksi kannattavasti.

Markkinoinnin merkitys korostuu lisäarvomyyynnissä, koska sen avulla on mahdollista erottautua kilpailijoista. Markkinointi voi kohdentua vaihtelevasti ja tarpeen mukaan kuluttajiin, eri asiakasryhmiin (kauppaketjut, maahantuojat, tukut, teollisuus, jne.) tai jopa viranomaisiin.

### 2.1.4 Analytiikka (kohdemarkkinan analysointiin)

Kohdemarkkinan ymmärtämiseen tarvitaan dataa ja sen analysointia. Markkinadata voi kertoa suhteellisen yleisiä asioita tietystä markkinasta ja sellaista saa eri lähteistä jopa maksutta. Syvällisempi, omaan tuotteeseen liittyvä data joudutaan yleensä hankkimaan tutkimalla tai ostamalla, mutta silloin data on relevantimpaa. Raakadata täytyy analysoida peilaten sitä omaan tuotteeseen ja tilanteeseen, jotta markkinasta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Analytiikkaa tarvitaan sekä vientiä suunniteltaessa että trendien, markkinoiden ja oman suoriutumisenkin seurannassa.

Myynti uudella tuotteella tai uusilla markkinoilla sisältää paljon sellaisia uusia asioita, joihin on mahdollista tutustua etukäteen riskien välttämiseksi ja epäonnistumisista aiheutuvien kustannusten minimoimiseksi. Analytiikalla tarkoitetaan markkinadatan, jota on saatavilla ja ostettavissa eri lähteistä, analysointia niin, että mm. omaa tuotetta, brändiä, erottautumistekijöitä, tuotantoa, kapasiteettia ja vientitoimintoja peilataan kohdemarkkinaan. Analyysillä on tarkoitus hahmottaa mm. millaisella tuotteella kauppa saattaisi onnistua, millaista asiakasryhmää tarjottava lisäarvo voisi kiinnostaa, millaisilla argumenteilla (mm. millainen markkinointi) lisäarvoa on mahdollista saada, mitä menestys edellyttää tuotannolta ja kapasiteetilta, jne.

Ennen myyntityön käynnistämistä analytiikan avulla voidaan esimerkiksi identifioida oikea asiakasryhmä, selvittää millaisia kilpailijoita on vastassa, selkeyttää asiakasviestintää, määritellä hinta- ja hintapiste, jne. Perusteellinen valmistautuminen maksaa, mutta se vähentää epäonnistumisen riskejä. Lisäksi aikaa voidaan käyttää aitoon myyntiin, eikä myyntikokeiluun millä pyritään saamaan kokemuksen kautta vastauksia em. kysymyksiin.

Myyntityön aikana analytiikka voi tarjota lisätietoa myyntityön vauhdittamiseksi tai lisää työkaluja myynnin tueksi, kuten esimerkiksi viranomaisrajoitusten ymmärtämiseksi ja toiminnan järjestämiseksi vaatimusten mukaiseksi.

Harvalla yrityksellä on kyky tehdä analyysityötä itse suuresta määrästä mahdollisia vientimarkkinoita. Yleinen käytäntö on, että kaikenkokoiset yritykset hankkivat analytiikkapalveluja joko yksittäisiin tarpeisiin tai kokonaisen *market-entry* -prosessin tueksi. Analytiikan merkitys korostuu lisäarvomyyynnissä, missä

usealla yksityiskohdalla voi olla vaikutusta myynnin menestykseen, mutta analytiikalla on vaihtelevasti riskienhallintaan liittyviä vaikutuksia kaikessa elintarvikekaupassa. Ellei analytiikan merkitystä yrityksessä ymmärretä ja myynti perustuu kokeilemiseen sekä oletuksiin, johtaa se helposti epäonnistumisiin ja turhiin kustannuksiin.

Ei ole realistista olettaa, että kaikilla, edes suurilla, yrityksillä olisi kaiken kattavaa kykyä tuottaa itse analytiikan palveluja myyntinsä tueksi. Ei ole myöskään realistista olettaa, että kaikki yritykset, erityisesti pienet ja keskisuuret, kykenisivät hankkimaan riittävän tehokkaasti (aika ja kustannukset) analytiikkaa konsulttipalveluina eri puolilta maailmaa. Tästä syystä useassa eri maassa on järjestetty näitä analytiikan palveluja julkisen organisaation toimesta niin, että yritykset saavat näitä *close-the-deal* -palveluja joko suoraan julkisen organisaation tuottamina tai välillisesti julkisen organisaation hankkimina niin, että erityisesti pienet ja keskisuuret, mutta myös isot yritykset saisivat näitä palveluja ja analytiikan käyttöönsä mahdollisimman helposti, nopeasti ja kustannustehokkaasti.

### 2.1.5 Brändäys

Brändillä pyritään yleensä erottautumiseen ja sillä viestitään omasta itsestä, omista arvoista, jne. Myynnissä ja erityisesti kansainvälisessä myynnissä on hyvä hyödyntää laajempaa brändihierarkiaa niin, että myyntiin liittyvä tarinankerronta on johdonmukaista ja mahdollisimman täydellistä. Brändihierarkian tasoja on hyvä käyttää, koska kaikki suomalaiset vientiyritykset ovat maailmalla pieniä ja tukeutumalla isompaan viitekehukseen kuten maakuvaan saadaan yrityksen tarinalle laajempi viitekehys ja uskottavuutta.

Brändihierarkia tässä tarkoittaa tarinankerronnan polkua, eli millaisia bränditasoja käytetään viestinnässä asiakkaalle. Esimerkiksi lauseessa ”Tulemme EU:sta, Suomesta ja edustamme yritystä X” käytetään kolme eri bränditasoa: EU-Suomi-yritys X. Em. muotoilu toki identifioi maantieteellisesti alueen mistä yritys X on peräisin, mutta sillä myös viestitään millaisissa oloissa, tuotteemme on tuotettu.

EU esimerkiksi koetaan useissa maa-alueissa turvallisten elintarvikkeiden tuotantoalueeksi ja EU:ssa on suhteellisen tarkat vaatimukset.

Suomi saattaa tuottaa lisäarvoa tarinaan, jos kuulija tuntee Suomen ja sen olosuhteet. Jos ei tunne, EU-brändi on tärkeä lisätä ennen Suomea. Jotta suomalaisen kestävän tuotannon tunnettuus olisi parempi, on syytä vahvistaa ns. maakuvatyötä millä Suomi-brändille rakennetaan sisältöä mm. luonnosta, vesistöistä, puhtaasta ilmasta, rehellisyydestä, korkeista tuotantostandardeista, jne. Kun moni muukin maa väittää olevan turvallinen tuotantomaa, maabrändin erottautuminen on tarinankerronnassa tärkeää.

Yritys X voi olla vaihtelevasti tunnettu eri maa-alueilla, mutta mitä vähemmän tunnettu se on, sitä enemmän korostuu tarve kertoa tarina EU:n ja Suomen kautta.

Eri bränditasot eivät ole ristiriidassa, eivätkä kilpaile keskenään. Ne tukevat yrityksen X tarinankerrontaa myyntityön tarpeiden mukaan. Oikean tarinankerronnan polun löytäminen on aina myyjän työtä ja vaihtelee esimerkiksi yrityksen X, Suomen ja EU:n tunnettuuden perusteella. Nämä eivät toki ole ainoat käytettävissä olevat bränditasot, niitä on paljon enemmän ja sopivan brändihierarkian löytäminen tai keksiminen on kiinni myyjästä ja hänen luovuudestaan.

### 2.1.6 Tuotanto

Jotta myyjä voi myydä, hänellä tulee olla riittävästi oikeanlaista myytävää. Riittävän tuotantokapasiteetin varaaminen vientiin on perusedellytys sille, että kansainvälinen myynti voi kasvaa. Lisäksi tulee huomioida, että pelkkä kapasiteetti ei aina riitä, vaan tuotannossa tulee olla mahdollisuus muokata tuotteita asiakkaalle sopiviksi. Kyse on lähinnä siis ”myyntilähtöisestä tuotannosta” ”tuotantolähtöisen myynnin” sijaan.

### 2.1.7 Tuotekehitys

Tuotekehitys on keskeinen työkalu tuotteen muokkaamiseksi tai tuottamiseksi asiakkaan toiveiden mukaan. Analytiikka on keino oppia, millaisia tuotteita jokin markkina tarvitsee. Tuotantoprosessien muokkaaminen voi olla mahdollisuus tai rajoite uusien tai muokattujen tuotteiden luomiseksi.

On myös huomioitava, että jotkut asiakkaat haluavat käyttöönsä pienempiä näyte-eriä ennen ostopäätöstään. Kyky tuottaa pienempiä eriä näytteitä voi olla myös este jonkin uuden asiakkuuden luomiseksi. On hyvä myös huomioida ajallinen ja kulttuurillinen ulottuvuus. Jos näytteen toimittaminen kestää kuukausia, voi se jossakin markkinassa olla hyväksyttävää, mutta toisessa markkinassa mahdollisuus menetettiin, kun näytettä ei pystytty toimittamaan saman tien.

### 2.1.8 Pakkaus

Pakkaus on tarvittaessa voitava tehdä asiakkaan sekä mahdollisesti kohdemaan viranomaisvaatimusten mukaisesti. Vähintäänkin tarvitaan yleensä kohdemaan kielellä olevat ja kohdemaan viranomaisvaatimukset täyttävät pakkausmerkinnät. Jotta lisäarvoja voidaan käyttää myyntivalttina, pitää tuntea kohdemaan markkina ja se mitä lisäarvoja kannattaa kulloinkin käyttää. Asiakas voi lisäksi haluta sellaisen pakkauksen, joka poikkeaa yrityksen tavanomaisista ja edellyttää siten uusia pakkaustratkaisuja viejältä. Pakkauksen merkitys korostuu pienemmissä erissä tai yksilöpakatuissa sekä lisäarvotuotteissa, jolloin pakkaustratkaisu on yksityiskohtaisempi. Huomioitava myös, että pakkauksella voi olla vaikutusta myös logistiikkaan, jos se poikkeaa yritykselle tavanomaisesta tavasta pakata ja kuljettaa tuotteita.

Teknisten vaatimusten ja haasteiden lisäksi, pakkaus voi olla myös keino tuoda esiin brändiä, tehdä asiakas- tai kuluttajaviestintää ja loppujen lopuksi erottautua kilpailevista tuotteista.

### 2.1.9 Laatu

Laatuorganisaatio varmistaa ja valvoo, että yrityksen tuotteet ja toiminta täyttää sovitut laatuvaatimukset ja standardit. Viennissä laadulla onkin suuri merkitys ei vain toiminnan ja tuotannon valvojana ja ohjeistajana vaan myös vientilupien dokumentaation valmistelijana ja kokoajana, auditointien ja tarkastusten valmistelijana. Laatu vastaa prosessien oikeanlaisesta dokumentoinnista, auditoinneista, laatuopetuksesta ja edesauttaa yrityksen jatkuvaa parantamista. Viranomaisyhteistyö niin kotimaan kuin kohdemaankin viranomaisten suuntaan on myös tärkeä osa laadun työnkuvaa.

#### 2.1.10 Logistiikka

Logistiikkana voidaan käsittää koko prosessia tuotannosta, eri varastotiloihin ja sieltä eri kuljetusratkaisuilla asiakkaalle asti. On selvää, että yritysten prosessit on rakennettu palvelemaan tietynlaisia asiakkaita, joiden kanssa asioivat yleensä eniten. Jos uudella asiakkaalla tai kohdemaan viranomaisilla on uusia vaatimuksia liittyen mm. pakkaukseen (ml. pakkauskoiko), pakkausmerkintöihin, vientierän asiakirjoihin, rajatarkastuksen menettelyihin, kylmäsäilytyksen lämpötilaseurantaan ja logistiikan menettelyyn (esim. varustamo vs. huolitsija) on selvää, että uusien ratkaisujen löytäminen on edellytys kaupan toteuttamiseksi. Logistiikan kannattavuuteen voi vaikuttaa myös esimerkiksi kuljetettavan tuotteen paino, laatu, säilyvyys, määrä/volyymi, jne. Suomeen ja pohjoismaihin on kehittynyt osalle elintarvikkeista muusta maailmasta poikkeavia käytäntöjä. Tämä on omiaan tekemään elintarvikkeiden haastavaa. Logistiikkaan tulisikin löytää ratkaisuja, joilla suomalainen tuotannon logistiikka sovitetaan kansainväliseen logistiikkaan ja lisäksi vientikuormia tulisi voida yhdistää kustannustehokkuuden saavuttamiseksi ja pienempienkin tuote-erien oikea-aikaisen markkinoille saattamisen mahdollistamiseksi. Tätä työtä ei mikään yksittäinen yritys voi tehdä, vaan ratkaisut pitäisi löytää yhdessä sopivaa alustaa käyttäen.

#### 2.1.11 Paikallinen läsnäolo

Myyntityötä voi tehdä läheltä ja/tai kaukaa. Usein raaka-ainemyynti onnistuu myös kaukaa joko suoraan tuttujen asiakkaiden kanssa tai jonkun välittäjän (broker, trader, maahantuojat, tukku, jne.) avulla. Paikallisen



läsnäolon merkitys korostuu lisäarvomyyynnissä ja ylipäättään uusien asiakkuuksien luomisessa. Paikallinen läsnäolo kohdemaassa on tärkeää markkinan ymmärtämiseksi, kilpailukentän tuntemiseksi, paikallisten riskien tunnistamiseksi, tarvittavien verkostojen luomiseksi ja useilla markkinoilla niin tärkeän henkilökohtaisen kontaktin luomiseksi ostajaan. Paikallisen läsnäolon merkitys on siis myös kulttuurisidonnaista.

Kansainvälinen käytäntö on, että uuden myynnin luominen ja olemassa olevan myynnin vauhdittaminen tehdään paikan päällä. Vuoropuhelu asiakkaan kanssa on näin tiiviimpää ja tehokkaampaa sekä luo asiakkaalle sellaisen mielikuvan, että hän on tärkeä myyjälle. Osa kansainvälisistä yrityksistä hyödyntää myös konsultteja paikallisen läsnäolon järjestämiseksi, jos omat resurssit eivät riitä paikallisen toiminnan ylläpitämiseksi usealla eri alueella. Suomalaiset elintarvikeyritykset ovat kansainvälisesti suhteellisen pieniä, eikä voida olettaa niiden kykenevän järjestämään resursseja eri puolille maailmaa. Näin ollen, *close-the-deal* -palveluilla voidaan myös ratkaista osittain yritysten paikallisen toiminnan tarpeet.

## 2.2 Vientitoimintojen mitoitus

Yritysten vientitoiminnot mitoitetaan mm. tuotteen, volyymin, myyntikanavan, markkinan sekä viennin suunnitelmallisuuden ja funktion perusteella. Mitoitusta voidaan yleistää seuraavasti:

### Tuote

Raaka-aineet	Myynti	Tapahtuu usein jonkun välittäjän kautta tai suoraan teollisuusasiakkaille
	Logistiikka	Pienillä volyymeillä haastavaa, koska tuotteella matalat katteet
	Laatu	Laatu ja vaatimustenmukaisuus varmistettava aina
Lisäarvotuotteet	Myynti	Vaativaa asiakastyötä, erottautuminen on välttämätöntä
	Markkinointi	Erottautuminen edellyttää markkinointia
	Brändäys	Brändäys tukee korkean lisäarvotuotteiden erottautumista
	Tuotekehitys	Huomioidaan asiakaskohtaiset toiveet, tukee asiakkuutta
	Pakkaustyö	Huomioidaan asiakkaan ja kuluttajan toiveet, tuottaa lisäarvoa
	Logistiikka	Jos volyymit ovat pieniä, yksilökohtaiset logistiikkakulut ovat korkeat. Suuremmalla volyymin avulla mahdollista päästä keskusvarastoon ja optimoida kuluja.
	Paikallinen läsnäolo	Uusien asiakkuuksien nopeampi saaminen sekä myynnin kasvattaminen edellyttävät paikallista läsnäoloa.
	Analytiikka	Oikean markkinan, myyntikanavan, asiakkaan, segmentin, hintapisteen, jne. löytämiseksi.
	Tuotanto	Asiakaslähtöinen tuotanto ja riittävä kapasiteetti
	Laatu	Laatu ja vaatimustenmukaisuus varmistettava aina

### Volyymi

Isommalla volyymin avulla on pääsy suurempaan volyymin edellyttäviin asiakkaisiin, ja logistiikkakustannukset kuten vientityön kustannukset saattavat volyymin kasvun myötä laskea. Pienellä volyymin avulla haetaan yleensä *niche*-markkinoita ja sellaisia asiakkaita, joille tarjottava ratkaisu luo lisäarvoa. Edellyttää systemaattista työtä ja joustamista mahdollisiin epäonnistumisiin.

### Myyntikanava/asiakas

Yleisesti ottaen myynti on sitä monipuolisempaa mitä lähempänä kuluttajarajapintaa se tapahtuu. Myynti päivittäistavarakaupalle on usein haastavampaa kuin myynti teollisuusasiakkaille. Tästä huolimatta on

huomioitava, että on myös B2B -asiakkaita, joille luodaan lisäarvoa erityisillä raaka-aineratkaisuilla. Tämä on myös yksi lisäarvomyynnin muoto.

Business to Business (B2B)	Myynti	Myyntityö on yksinkertaisempaa, usein perustuu hintaan
	Logistiikka	Logistiikan oltava tehokasta
Business to Consumer (B2C)	Myynti	Myyntityö on erittäin vaativaa
	Markkinointi	Vaativaa ja kallista, edellytys erottautumiselle
	Brändäys	Edellytys korkean lisäarvotuotteiden erottautumiselle
	Tuotekehitys	Edellytys hyvien asiakkuuksien perustamiseksi
	Pakkaustyö	Välttämätön lisäarvon tuottamiseksi
	Logistiikka	Tavoitteena päästä keskusvaraston tai tukkujen valikoimiin
	Paikallinen läsnäolo	B2C -myynti edellyttää paikallista läsnäoloa.
	Analytiikka	Analytiikalla vähennetään riskejä. Mm. oikean markkinan, myyntikanavan, asiakkaan, ja hintapisteen löytämiseksi.

### Markkina

On joitain markkinakohtaisia eroja siinä, kuinka suoraviivaista myynti voi olla. Esimerkiksi kauppa EU-alueella on suoraviivaisempaa ja yksinkertaisempaa kuin Aasiassa tai Yhdysvalloissa. Markkinan etäisyys vaikuttaa logistiikkaan ja on vaihtelevasti tärkeä yksityiskohta lyhyen ajan säilyville, erittäin matalan katteen ja painoltaan kevyille tuotteille. Huomattava on, että pitkänkin matkan taakse voidaan viedä logistisesti tehokkaasti tuotteita, jos volyymi on riittävän suuri. Esimerkkinä täydet pakastekontit Aasiaan ovat varsin kustannustehokkaita. Toisaalta suhteellisen lähellekin esim. Eurooppaan vietäessä ja pienehköjä tuote-eriä kauppoihin jaeltaessa logistiikan kustannukset voivat olla yli kymmenkertaiset verrattuna täysin kontein Aasiaan toimitettaessa.

### Viennin suunnitelmallisuus ja funktio

Satunnainen vienti	Myynti hoidetaan yleensä jonkun välittäjän kautta. Asiakasta ei välttämättä koskaan kohdata tai tiedetä.
Tasekauppa	Myydään ylijäämää tai osia, joita ei kuluteta kotimaassa. Myynti joko välittäjien kautta tai suoraan teollisuusasiakkaille.
Markkinaoptimointi	Myynti perustuu maailman markkinahintoihin ja myydään sinne missä hinta on juuri nyt paras. Myynti on samantyyppistä kuin satunnaisessa viennissä.
Strateginen vienti	Kohdemarkkinat ja asiakkaat on valittu yritysstrategian mukaan. Myynti edellyttää resursseja ja kaikkia muita toimintoja.

On selvää, että jokaisella yrityksellä on omat lähtökohdat ja tavat hoitaa liiketoimintaansa. Edellä luetellut viennin suunnitelmallisuus ja funktio voivat vaihdella esim. tuotteittain tai markkinakohtaisesti jopa samassa yrityksessä.

Kun puhutaan ruokaviennin kaksin- tai moninkertaistamisesta, on hyvä muistaa, että raaka-aineita vietäessä kilpaillaan maailmanmarkkinalla massatuotannon ja suurien tuottajamaiden kanssa. Suomen kaltaisesta korkean laatutason, korkeiden tuotantokustannusten, tiukkojen viranomaismääraysten ja korkeiden

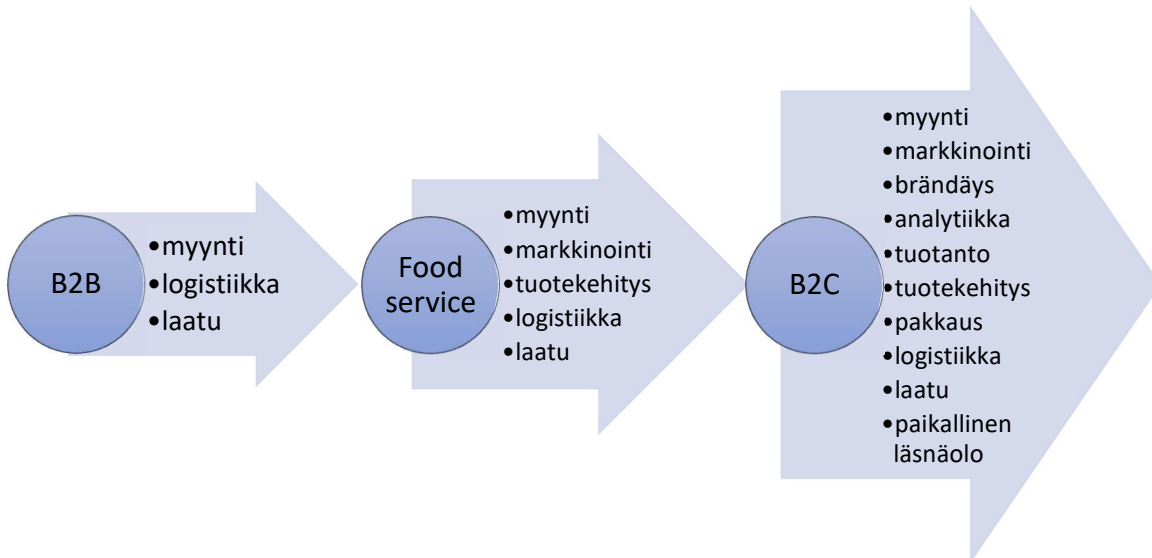
työvoimakustannusten maasta vietäessä on vaikea kuvitella kasvatettavaksi perustason raaka-ainekauppaa kannattavasti. Raaka-aineet päätyvät useimmiten tukkukauppaan, jossa on vaikea saada yhtään korkeampaa hintaa vastuullisesti, turvallisesti ja eettisesti tuotetuilla tuotteilla. Hinta määräytyy suurien volyymien ja maailmanmarkkinan mukaan. Ruokaviennin merkittävä kasvattaminen vaatii siis myös pidemmälle jalostettujen sekä lisäarvoistettujen tuotteiden myyntiä. Tämä puolestaan vaatii yllä olevien toimintojen kehittämistä, yhteistoiminnan koordinoitua ja kansallisia ratkaisuja viennin kasvun mahdollistamiseksi.



## 2.3 Yritysten vientitoimintojen kehittäminen

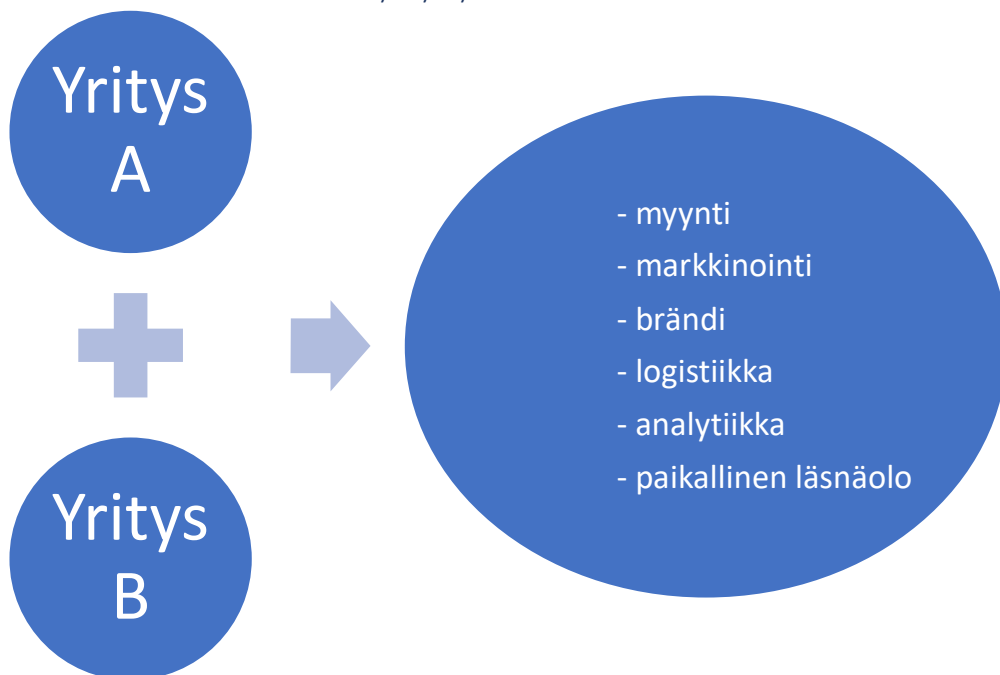
Yritysten vientitoimintoja voidaan kehittää yrityskohtaisesti, jolloin toimintoja kehitetään ja lisätään yleensä yrityskohtaisen strategian mukaisesti asteittain, tai yritysryhmänä, jolloin yritysryhmä voi järjestää yhteisiä vientitoimintoja palvelemaan yritysryhmän vientistrategioita.

### 2.3.1 Lineaarinen yrityskohtainen kehittyminen lisäarvoviennin lisäämiseksi



Tämä lienee yleisin liiketoiminnan kehitysmalli, missä yritys investoi strategiansa mukaisesti kansainväliseen myyntiin. Edellyttää yleensä johdon sekä omistajien sitoutumista, uskoa kasvuun ja luottamusta toimintaympäristöön.

### 2.3.2 Lisäarvoviennin lisääminen yritysryhmänä



Yritysryhmänä toimiminen luo mahdollisuuksia, mutta sisältää myös haasteita:

Mahdollisuudet	Haasteet
Vientitoimintojen oikea mitoitus on edullisempaa.	Sitoutuminen yhteiseen myyntimalliin.
Osaaminen ja resurssit yhteisessä käytössä.	Riittävän tuotannon sitominen yhteiseen myyntiin.
Laajempi tuoteportfolio voi olla eduksi joidenkin asiakkaiden kanssa.	Valmius kehittää tuotteita yhteiseen tuoteportfolioon.
Isompi budjetti helpommin ja rahoitusta voi hakea yritysryhmänä kustannustehokkaammin.	Yrityskohtaisten kaupallisten tarpeiden yhteensovittaminen.

Sekä yrityskohtainen että ryhmäkohtainen kehittyminen kohti B2C -myyntivalmiuksia ovat päteviä ratkaisuja lisäarvomyyntin parantamiseksi. Ryhmäkohtainen malli tuo myös merkittäviä synergiaetuja, mutta synergiaetujen saavuttaminen edellyttää useamman yrityksen sitoutumista yhteiseen tekemiseen.

### 2.3.3 Vienninedistämisen palvelut

Molemmat kehittymismallit edellyttävät kaupallisen tekemisen tueksi, eli sekä lisäarvoviennin aloittamiskynnyksen madaltamiseksi että kaupallisen toiminnan nopeuttamiseksi ja tehostamiseksi, palveluja. Vienninedistämisen palveluja on saatavilla sekä yksityisiltä konsulteilta että julkisilta organisaatioilta. Usein myös julkiset organisaatiot hyödyntävät alihankintana yksityisiä konsulttipalveluja.

Ruokaviennin julkiset palvelut voidaan jakaa viiteen isoon ryhmään:

#### Government to government (G2G)

Ruokavienti edellyttää aktiivista viranomaistoimintaa, erityisesti Ruokavirastolta, Sanitary and Phytosanitary (SPS) -rajoitusten poistamiseksi ja viennin mahdollistamiseksi. Kaupallinen toiminta ei ole lainkaan mahdollista, jos viennin ehtona on jokin SPS-este. Siksi ruokaviennissä viranomaispalveluiden oikea mitoitus ja aktiivinen toiminta ovat myyntin perusedellytys.

SPS –asioiden lisäksi G2G-toiminta on välttämätön muutenkin tietyillä markkinoilla, joissa liike-elämä ja politiikka kytkeytyvät tiiviimmin yhteen kulttuurin ja perinteiden vuoksi. Esimerkkinä useat Aasian maat, joissa kohdemarkkinan viranomaisten ja suomalaisten yritysten vuorovaikutus tapahtuu ainakin osin suomalaisten viranomaisten avulla.

#### Grow-for-export

Tähän ryhmään kuuluu sellaiset palvelut, joilla yritys kehittää valmiuttaan toimimaan kansainvälisesti. Näitä palveluja järjestetään yleensä paikallisella tai alueellisella tasolla ja niitä on tarjolla kaikissa EU-maissa. Suomessa näistä vastaavat Ely -keskukset. Näihin palveluihin kuuluu mm. erilaiset koulutusohjelmat sekä valmennusohjelmat pk-yrityksille.

#### Go-to-market

Tähän ryhmään kuuluu sellaiset yleisluonteiset palvelut, joilla yritys pääsee tutustumaan uuteen markkinaan. Näitä yleensä järjestetään kansallisella tasolla ja niitä on tarjolla lähes kaikissa EU-maissa (Suomessa Food from Finland -ohjelma vuoteen 2023 saakka). Näitä palveluja ovat mm.:

- Messudelegaatioiden kokoaminen. Yritykset vastaavat itse ständinsä kustannuksista.
- Kohdemarkkinakohtaiset koulutukset.
- Kohdemarkkinakohtainen vientineuvonta.
- Yritysten ja asiakasryhmien törmäyttäminen (B2B -tilaisuudet).
- Rahoitustyökalujen hyödyntämiseen liittyvä neuvonta.

Palveluiden tuottamisessa voidaan hyödyntää alihankintaa yksityisiltä konsulttiyrityksiltä.

### Close-the-deal

Tähän ryhmään kuuluu sellaiset palvelut, joilla yritys järjestää analytiikkansa, pääsee rakentamaan asiakkuuksia, toteuttamaan kauppvoja ja hoitamaan kaupallisia sekä viranomaissuhteita kohdemarkkinoilla. Näitä palveluja tuotetaan ja hankitaan markkinaehtoisesti julkisen organisaation toimesta suuressa osassa muita EU-maita (esim. Business Sweden tai Bord Bia Irlannissa). Suomessa näitä palveluja on tuottanut vanha Finpro, kunnes ne ajettiin alas 2013.

Yleinen käytäntö on, että julkiset organisaatiot usein tuottavat osan palveluista itse, mutta ostavat suurimman osan validoiduilta konsulteilta. Keskitetty konsulttipalveluiden hankinta luo synergiaetua.

Yrityskohtaisten palvelujen keskitetty tarjonta ja/tai tuottaminen ei tuota niinkään taloudellista etua yrityksille, koska palveluiden tulee olla markkinaehtoisia, mutta luo ajallista etua, kun yritykset saavat kaikki palvelut yhdeltä luukulta eikä niitä tarvitse ostaa erikseen etsittävilä konsulteilta eri puolilta maailmaa. Tarkempi kuvaus *close-the deal* -palveluista julkisia palveluja koskevassa luvussa.



### 3 Julkiset palvelut (T. Ninios)

Ruokaviennin julkiset palvelut voidaan jakaa viiteen isoon ryhmään:

#### 3.1 Government to government (G2G)

Ruokavienti edellyttää aktiivista viranomaistoimintaa Sanitary and Phytosanitary (SPS) -rajoitusten poistamiseksi ja viennin mahdollistamiseksi. Kaupallinen toiminta ei ole lainkaan mahdollista, jos viennin ehtona on jokin SPS-este. Siksi ruokaviennissä viranomaispalveluiden oikea mitoitus ja aktiivinen toiminta ovat myynnin perusedellytys.

SPS –asioiden lisäksi G2G-toiminta on välttämätön muutenkin tietyillä markkinoilla, missä liike-elämä ja politiikka kytkeytyvät tiiviisti yhteen kulttuurin ja perinteiden vuoksi. Esimerkkinä Kiina ja monet muut Aasian maat, joissa kohdemarkkinan viranomaisten ja suomalaisten yritysten vuorovaikutus tapahtuu, ainakin osin, suomalaisten viranomaisten avulla.

#### 3.2 Grow-for-export

Tähän ryhmään kuuluu sellaiset palvelut, joilla yritys kehittää toimintaansa paikalliselta kansalliselle tasolle ja valmiuttaa toimimaan kansainvälisesti. Yleensä näitä järjestetään paikallisella tai alueellisella tasolla ja niitä on tarjolla kaikissa EU-maissa. Näihin palveluihin kuuluu mm.:

- koulutusohjelmia
- valmennusohjelmia pk-yrityksille

#### 3.3 Go-to-market

Tähän ryhmään kuuluu sellaiset palvelut, joilla yritys pääsee tutustumaan uuteen markkinaan ja saa kosketusta siihen. Näitä yleensä järjestetään kansallisella tasolla ja niitä on tarjolla lähes kaikissa EU-maissa, paitsi Suomessa (FFF-ohjelma päättyi vuonna 2023). Näitä palveluja ovat mm.:

- Messudelegaatioiden kokoaminen. Yritykset maksavat messukulunsa kokonaan tai osittain itse.
- Kohdemarkkinakohtaisia koulutuksia.
- Kohdemarkkinakohtainen vientineuvonta.
- Yritysten ja asiakasryhmien törmäyttäminen (B2B -tilaisuudet).
- Rahoitustyökalujen hyödyntämiseen liittyvä neuvonta.

#### 3.4 Close-the-deal

Tähän ryhmään kuuluu sellaiset palvelut, joilla yritys pääsee hyödyntämään analytiikkaa, rakentamaan asiakkuuksia, toteuttamaan kauppvoja ja hoitamaan kaupallisia sekä viranomaissuhteita kohdemarkkinoilla. Näitä palveluja toimitetaan markkinaehtoisesti suuressa osassa muita EU-maita (esim. Business Sweden tai Bord Bia Irlannissa). Suomessa näitä palveluja toimitti vanha Finpro ja ne ajettiin alas vuonna 2013.

Analytiikka on usealle yritykselle haaste, vaikka raakaa markkinadataa onkin helposti saatavilla. Markkinadata voi usein olla jopa hyödytön, ilman osaavaa ja tarkoituksenmukaista analysointia. Kaikilla yrityksillä ei ole käytössä markkina-analyttikkoja, joten ne joutuvat hankkimaan analyysit konsulteilta. Analytiikalla yritys pienentää epäonnistumisen riskejä ja parantaa mahdollisuuksiaan menestyä.

Näiden palvelujen keskitetty tarjonta ei niinkään tuota taloudellista etua yrityksille, koska palveluiden tulee olla markkinaehtoisia niin, että ovat valtiontukisääntöjen mukaisia. Etu yrityksille on ensisijaisesti ajallinen, koska selkeä osoite mistä palveluja voi saada nopeuttaa yrityksen kaupantekoa, kun palvelut saa yhdeltä luukulta eikä niitä tarvitse ostaa erikseen etsittävilä konsulteilta eri puolilta maailmaa. Lisäksi palveluiden hankinta yhdeltä luukulta on helpompaa ja turvallisempaa, erityisesti aloitteleville sekä pienille ja keskisuurille yrityksille.

*Close-the-deal* -palveluja ovat mm.:

#### 3.4.1 Markkinoillepääsyä tukevat palvelut:

- Markkina-analyysit ja tutkimukset.
- Tuote- ja palvelukohtaiset markkinaselvitykset.
- Kulttuurillinen ja kielellinen tuki, sekä markkinaerojen tunnistaminen.
- Kohdemaan vientivaatimusten ja lainsäädännön selvittäminen.
- Kilpailija-analyysit.
- Hinta- ja hintapisteanalyysit.
- Markkinastrategian luominen.
- Usean markkinan kumppanien hallinta.
- Logistiikkaan liittyvä neuvonta.
- Potentiaalisten asiakkaiden (B2B ja B2C) tunnistaminen.
- Oikeiden tuotteiden vientipotentiaalin tunnistaminen.
- Oikean tuotevalikoiman ja asiakassegmentin välisen tasapainon löytäminen.
- Tärkeimpien myyntikanavien tunnistaminen ja analysointi.
- Partnereiden, maahantuojien, jakelijoiden ja online-myyntikanavien optimointi.
- Oikean myyntikanavatasapainon määrittäminen.
- Erilaisten kumppanuusmahdollisuuksien selvittäminen (merger, joint venture, alliance, jne.).
- Lakien ja asetusten tulkinta ja avustus.
- Strategisten neuvottelujen tuki.

#### 3.4.2 Myynnin kiihdyttämistä tukevat palvelut:

- Sopivien partnereiden löytäminen.
- Edustustojen -verkoston hyödyntäminen hankinnasta vastaavien avainpäättäjien ja sidosryhmien kontaktoimiseksi.
- Tapaamisten järjestäminen sisäänostajien kanssa.
- Kieli- ja kulttuuriesteiden ratkaisu.
- Oikeiden asiakassegmenttien ja asiakkaiden löytäminen ja arviointi.
- Myyntityön tukeminen lyhyellä ja/tai pidemmällä aikavälillä.
- Edustustojen verkoston hyödyntäminen myynnin edistämiseksi (to *close-the-deal*).
- Myynnin kasvustrategian rakentaminen ja tarkistaminen.
- Myyntihenkilöstön ohjaus ja sparraus kaupallisen toiminnan vakauttamiseksi kohdemaassa.
- Maakuvatyön tukeminen erilaisten aktiviteettien ja aloitteiden kautta.
- Kaupallisen toiminnan arviointi, hallinta ja kehittäminen.
- Yrityksen useaan eri maahan etabloituneen myyntihenkilöstön välisen viestinnän helpottaminen ja tukeminen.
- Myyntitiimin toiminnan tukeminen.
- Maakuvan ja maakuvastrategian yrityskohtainen hyödyntäminen.
- Edustustojen -verkoston mahdollisuuksien, verkostojen ja vaikuttamisen hyödyntäminen investointien lisäämiseksi Suomeen.

#### 3.4.3 B2G (business to government) yrityskohtaiset tukipalvelut:

- Yrityskohtaisen ja markkinakohtaisen etabloitumisstrategian laatiminen sekä taktiikan suunnittelu.
- Yritysten ajan tasalla pitäminen kohdemaan lainsäädännön ja/tai markkinoiden muutoksista.
- Lainsäädäntöhaasteiden selvittäminen innovaatioiden tai uusien toimintamallien lanseerauksessa.



- Avainkontaktien tunnistaminen ja näiden välisen toiminnan sekä roolituksen selvittäminen yrityskohtaisen markkina-aseman vahvistamiseksi.
- Tukea tarjousten muotoiluun ja kilpailutuksiin osallistumiseen.
- Neuvontaa partnereiden ja liittoutumien tarjoamista mahdollisuuksista.
- Tehokkaan viestintästrategian suunnittelu ja kehittäminen.
- Edustustojen verkostojen, paikallisten mediakontaktien ja kansainvälisten foorumien hyödyntäminen yrityksen viestinnässä.
- Markkinointiviestinnän sopeuttaminen paikalliselle markkinalle ja keskeisille sidosryhmille, oikean kohderyhmän tavoittamiseksi.
- Poliittisten esteiden vähentäminen ja julkisen sektorin kysynnän lisääminen.
- Läpinäkyvyyden lisääminen viestinnässä.

### 3.5 Rahoituspalvelut

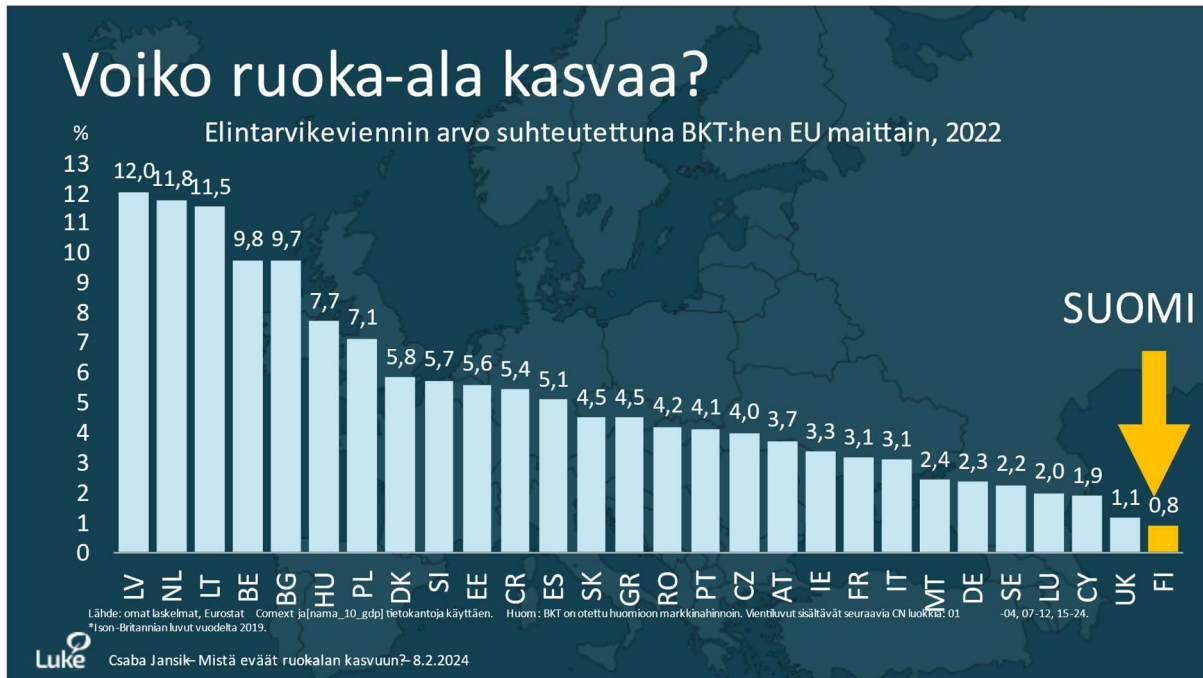
Edellä kuvattujen palveluiden lisäksi voidaan lisätä viidenneksi kokonaisuudeksi rahoituspalvelut. Suomessa kansainvälistymisen rahoituspalveluja tarjoavat mm. Business Finland, Ely-keskukset ja Finnvera. Em. laitosten rahoitustyökalut palvelevat erikokoisia ja eri kansainvälistymisen vaiheessa olevia yrityksiä.

Rahoituspalvelut ovat hyvä työkalu yrityksen tai yritysryhmän kansainvälistymisen valmiuden parantamiseksi. On kuitenkin huomioitava, että pienempien sekä keskisuurten suomalaisten yritysten kevyillä resursseilla rahoituksen täysimittainen hyödyntäminen on haasteellista ilman sellaista palvelua, joka ohjaa oikeaan rahoitustyökaluun oikeaan aikaan ja opastaa sen käytössä.



## 4 Suomen ruokaviennin nykytila (T. Ninios, C. Jansik)

Suomi on tilastojen perusteella EU:n heikoin ruokavientimaa. Alla olevasta tilastosta käy ilmi, millainen rooli ruokaviennillä on kansantaloudellisesti kunkin EU-jäsenmaan kohdalla. Tilaston perusteella Suomessa ruokavienti ei ole yhtä suuri eikä kansantaloudellisesti yhtä tärkeä kuin muissa jäsenmaissa. Tilastoa voi ainakin osin selittää rooli, joka ruokaviennillä on perinteisesti ollut ylijäämän ja raaka-aineiden myynnissä.



Seuraavasta tilastosta käy ilmi, kuinka ruokavienti on kehittynyt eri maissa viimeisen kymmenen vuoden aikana. On selvää, että Suomenkin ruokavienti on kehittynyt, mutta kasvuvauhti on muita maita selvästi pienempi. Tätä tilastoa selittää osin ruokaviennin rooli ylijäämän ja raaka-aineiden myyntikanavana, mikä ei ole merkittävästi muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Lisäksi tilastoa voi osin selittää se, että valtiolla ei ole muihin verrokkimaihin verrattuna samantasoisia julkisia palveluja, erityisesti *close-the-deal* -palvelut, lisäarvomyyntien käynnistämisen sekä kehittämisen kynnyksen madaltamiseksi.



#### 4.1 Yritykset

Kun Suomesta on pitkään tehty pääasiassa ylijäämän ja raaka-aineiden vientiä, yritysten vientitoiminnot on usein mitoitettu palvelemaan raaka-aineiden myynnin ja B2B -asiakkaiden tarpeita. Poikkeuksia toki on ja todellisuudessa vientitoiminnot vaihtelevat yrityskohtaisten tarpeiden mukaan. Käytännössä ja yleistäen yritysten vientitoimintojen nykytila on seuraava:

Johtaminen		Vienti perustuu usein tarpeeseen, ei strategiaan.
Myynti	X	B2B -myyntiä tehdään.
Markkinointi		
Brändäys		
Analytiikka		
Tuotanto		Tuotanto perustuu usein kotimarkkinan tarpeeseen; poikkeuksia toki on.
Tuotekehitys		
Laatu	X	
Pakkaus		
Logistiikka	X	
Paikallinen läsnäolo		Muutamalla yrityksellä on toimistoja muutamalla kohdemarkkinalla.

#### 4.2 Julkiset palvelut

Suomella on vuoteen 2013 saakka ollut kansainvälisesti arvostettu maailmanluokan vienninedistämisorganisaatio, minkä keihäänkärkenä oli Finpron kotimaan sekä kansainvälinen verkosto, joka tuotti yrityksille *go-to-market*- sekä *close-the-deal* -palveluja. Ruotsin Business Swedenin nykyinen toimintamalli perustuu vanhan Finpron toimintamalliin. Suomessa on tämän jälkeen ajettu toimintaa alas progressiivisesti. Huomioitava, että vaikka kotimarkkinaan tuli markkina-aukko, josta puuttui palveluntarjoaja, yksityiset konsulttiyritykset eivät ole täyttäneet aukkoa. Yhtenä perusteluna on, että pienillä konsulttiyrityksillä ei ole riittävä asiakasmassaa millä voitaisiin ylläpitää riittävän laajaa palveluvalikoimaa riittävän monella markkina-alueella. Valtio kaavailema ratkaisu Finpron palveluiden korvaamiseksi, eli palveluiden siirto Soprano-konseptiin myös epäonnistui, eikä palveluaukkoa ole sen koommin täytetty. Julkisten palvelujen nykytila on seuraava:

G2G	X	Ruokavirastolla maailmanluokan palvelut. Ruokaviraston yt heikentää?
Grow-for-export	X	Vastuu on teoriassa Ely -keskuksilla. Toimintaa koordinoidaan heikosti.
Go-to-market		FFF-ohjelma loppui 2023.
Close-the-deal		Finpron palvelut ajettiin alas v.2013. Ei ole korvaavaa palveluntarjoajaa.
Rahoitus	X	

*Go-to-market* -palveluiden puute johtaa siihen, että kaikilla suomalaisilla elintarvikeyrityksillä ei ole samanlaisia valmiuksia ja mahdollisuuksia hankkia itselleen kyseisen vaiheen palveluja. Suomalaiset yritykset on asetettu selkeästi heikompaan kilpailuasemaan kansainvälisiin kilpailijoihinsa verrattuna, joiden valtiot tuottavat tuettuna näitä palveluja. Lisäksi palveluiden saatavuuden vaikeusaste on korkeampi, mikä nostaa kynnystä tutustua kansainväliseen kauppaan ja käynnistää vientiä.

*Close-the-deal* -palveluiden puute on erityisen ongelmallista Suomessa, koska yrityksillä on suhteellisen heikot vientitoiminnot. Markkinaehtoiset *close-the deal* -palvelut voivat sekä korvata osan yritysten vientitoiminnoista että tehostaa olemassa olevia toimintoja. Kun tavoitteena on vienninarvon kaksinkertaistaminen suhteellisen nopealla aikataululla (vuoteen 2031 mennessä), *close-the-deal* -palveluiden palauttaminen suomalaisten yritysten käyttöön on välttämätöntä myös yrityskohtaisen vientitoimintojen kehittämisen onnistumiseksi.

## 5 Suomen tavoitetila- hallitusohjelman tavoite kaksinkertaistaa viennin arvo saavutetaan 2031 (T. Ninios)

Tavoitetilassa yritysten vientitoiminnot palvelevat tehokkaasti lisäarvotuotteiden myyntiä ja julkiset palvelut ovat samalla tasolla kuin menestyvissä ruokavientimaissa niin, että suomalaiset elintarvikeyritykset ovat kaupallisesti kilpailukykyisiä kansainvälisillä markkinoilla.

Heikon lähtökohdan vuoksi yritykset lisäävät vientitoimintojaan ja valtio julkisia palvelujaan progressiivisesti ja suunnitelmallisesti kohti tavoitetilaa. On epärealistista olettaa, että vain jommankumman (yritykset vs. valtio) toimet riittäisivät merkittävään lisäarvomyyntiin lisäykseen. Julkisten palvelujen tulee täydentää erikokoisten ja eri valmiusasteen yritysten vientitoimintoja tehokkaamman myyntikyvyn saavuttamiseksi.



Kun yritysten vientitoimintoja on yleistäen mitoitettu raaka-ainevientiin, vientitoimintojen muuttaminen lisäarvovientiin sopiviksi vie aikaa. Investointi uusiin vientitoimintoihin voi olla myös ongelmallista osalle yrityksistä, koska toimintaympäristö (ml. vientipalvelut) on myös heikko. Valtion sitoutuminen asianmukaiseen palveluntuotantoon ja palvelutason saattamiseen samalle tasolle kuin verrokkimaissa on edellytys yritysten sitoutumiselle pitkällä aikavälillä ja luo uskoa tulevaisuuteen.

Julkisten palveluiden kohdalla tavoitteena tulee olla kaikkien kuvattujen palvelujen tuottaminen. Nykyisten palveluiden tehostamisen ja parempi koordinaatio lisäävät olemassa olevien palveluiden (G2G, Grow-for-export, rahoitus) vaikuttavuutta, mutta lisäksi tarvitaan *go-to-market* -palveluja sekä yritysten vientitoimintoja täydentäviä markkinaehtoisia *close-the-deal*-palveluja.

### 5.1 Yritykset

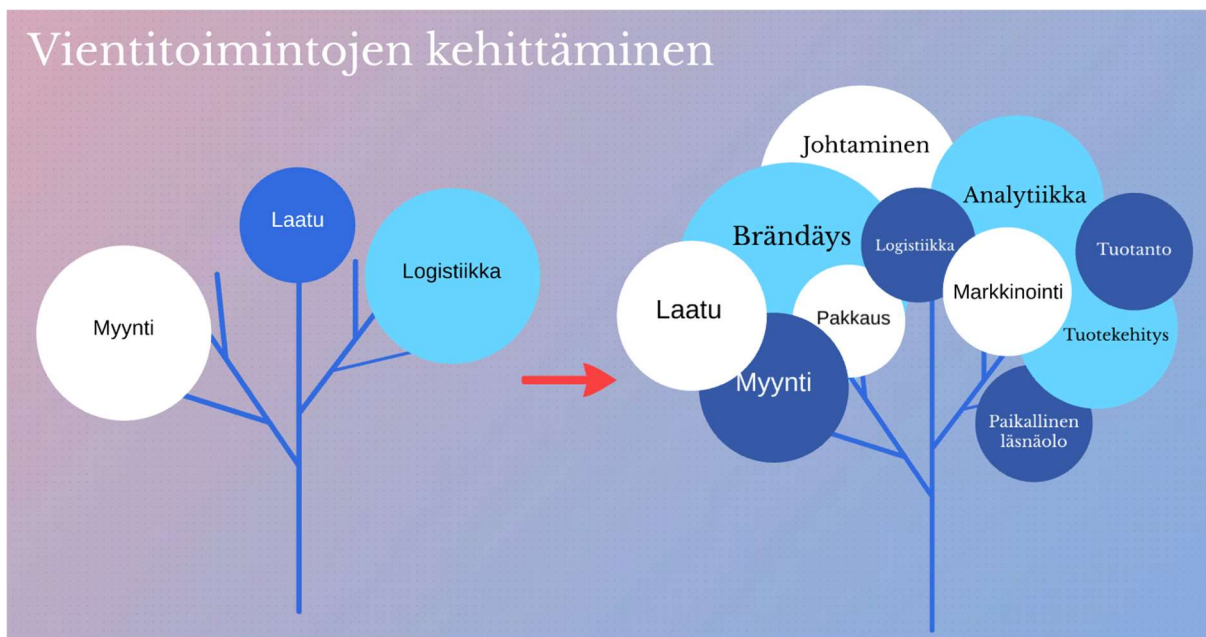
Yleistäen voidaan todeta, että yritykset käyttävät kotimarkkinan myynnissä hyvin laajaa kaupallista toimintovalikoimaa, mutta eivät vientimarkkinoilla, koska raaka-aineiden B2B -myynti ei välttämättä edellytä sitä. Kun lisäarvovienti muuttuu yritysten strategisemmaksi tavoitteeksi yritykset voivat muuttamalla resurssointinsa painopisteitä järjestää kaupallisia toimintoja uudelleen niin, että kansainvälistä lisäarvomyyntiä tehtäisiin mahdollisimman laajalla valikoimalla vientitoimintoja.

Joitain vientitoimintoja, esim. analytiikka tai paikallinen läsnäolo useassa eri kohdemarkkinassa, voi olla hyvin haastavaa järjestää yrityskohtaisesti. Erityisesti pk-yrityksillä ja osalla isoja yrityksiä voi olla helpompaa ostaa ne palveluna julkiselta organisaatiolta tai kokeilla järjestää osan vientitoiminnoista yritysryhmänä.

Tavoitetilassa yrityksillä on tarpeensa mukaan seuraavat vientitoiminnot käytössä:

Johtaminen	X	
Myynti	X	
Markkinointi	X	
Brändäys	X	
Analytiikka		Osalla on, osalla ei. Ostettavissa julkiselta organisaatiolta.
Tuotanto	X	
Tuotekehitys	X	
Laatu	X	
Pakkaus	X	
Logistiikka	X	
Paikallinen läsnäolo		Osalla on, osalla ei.

Kehitystä voidaan havainnollistaa myös seuraavasti:



### 5.1.1 Vienti yritysryhmänä

Yksi keino kehittää yritysten vientitoimintoja on muodostaa yritysryhmä ja tuottaa vientitoimintoja keskitetysti usealle yritykselle saavuttaen synergiaetuja.

#### 5.1.1.1 Suvi ry

Suvi ry kokoaa useita pk-yrityksiä yhteen ja tavoittelee yritysryhmänä viennin kasvua. Suvi ry:n mahdollisesta operatiivisesta toiminnasta ei ole tarkempaa tietoa.

Suvi ry voi toimia yritysryhmänä ja tarjota jäsenyrityksilleen keskitettyjä vientitoimintoja, joilla jäsenensä voivat viedä esim. yhdellä brändillä ja yhteisillä resursseilla. Tämä voi palvella hyvin tietyn elinkaaren vaiheen yrityksiä, joilla on yhteisiä tavoitteita ja ovat sitoutuneet yhteistoimintaan, mutta ei kuitenkaan ole

ratkaisu, joka kattaisi kaikki suomalaiset yritykset. Suvin toimintakyvystä ja jäsenyritystensä sitoutumisesta ei ole toistaiseksi näyttöä, kun yhdistys on vasta perustettu.

Suvin menestys edellyttää jäsenyritystensä sitoutumista samoihin markkinoihin, myyntikanaviin, brändiin ja riittävän volyymin myyntiin Suvi ry:n kautta, jotta yritysysteistyön synergiaedut voidaan saavuttaa.

Operatiivisessa toiminnassaan Suvi voi myös hyödyntää julkisia palveluja ja hakea keskitetysti julkista rahoitusta jäsenyrityksilleen, esim. Business Finlandilta. EU-menekinedistämisrahoituksen hyödyntäminen kuitenkin edellyttää, että rahoituskelpoinen yhdistys edustaa yli 50 % kansallisesta tuotannosta, joten tämä rooli sopii paremmin jo rahoituskelpoiseksi todetulle Ruokatiedolle.

*Huomio: Suvi ry ei ole vaihtoehto go-to-market palvelujen tai close-the deal-palvelujen tuottamiseen, koska sillä ei ole resursseja tai organisaatiota tällaiseen toimintaan riittävän kattavasti niin, että se palvelisi kaikkia suomalaisia yrityksiä. Suvi ei myöskään ole koko ruoka-alaa kattava yhdistys kuten Ruokatieto, joten se ei voi edustaa riittävän kattavasti ruoka-alaa samalla tavalla kuin Ruokatieto.*

### 5.1.2 Yritysten järjestäytyminen

Yritysten kehittyminen, sekä valtion palvelujen ja rahoituksen tehokkaampi hyödyntäminen edellyttää yrityksiltä järjestäytymistä. Järjestäytymällä yritykset pääsevät luomaan sektorikohtaisia, yrityskokoluokkakohaisia tai elinkaaren vaiheen mukaisia kasvuohjelmia, joiden avulla ohjaavat valtion toimintaa palvelemaan niiden tarpeita.

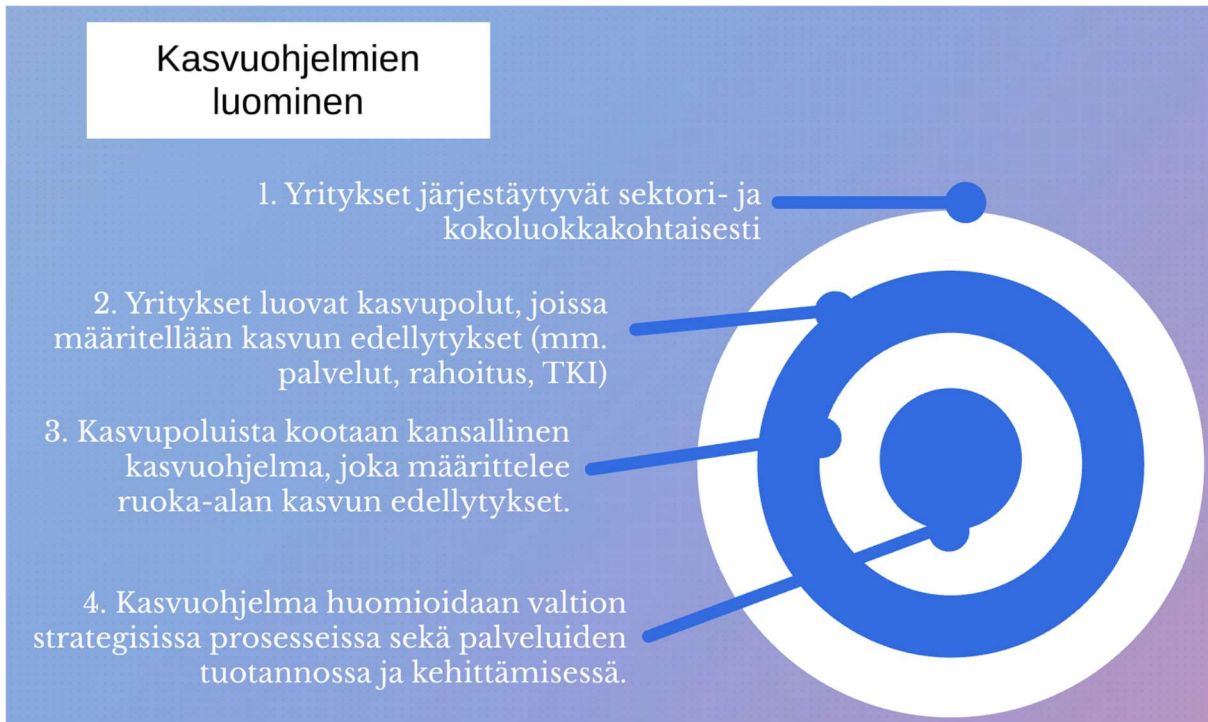
Huomio: Järjestäytyminen ja vuoropuhelu yritysten välillä parantaa yritysten vaikuttamista, saatavia, osaamista sekä toimintakykyä, mutta sillä ei korvata julkisia palveluja.

#### 5.1.2.1 Ruokatieto

Ruokatieto on alusta ruoka-alan järjestäytymiselle. Edustaa koko ruokavientiä harjoittavaa ruoka-alaa: alkutuotantoa, teollisuutta ja kauppaa. Toimii kuin Sweden Food Arena Ruotsissa, eikä toimita kaupallisia toimintoja. Ruokatietoon tulee perustaa ”kasvu- ja/tai vientivaliokunta”, joka:

- Kokoaa ruoka-alan kasvusta/viennistä vastaavat ihmiset yhteen.
- Luo ruoka-alan kasvupolkuja (sektorikohtaiset/kokoluokkakohaiset/muut kriteerit) joista voidaan muodostaa yhteinen kasvuohjelma, joka kuvaa yritysten kasvusuunnitelmaa ja kasvun edellytyksiä:
  - Priorisoi kohdemarkkinat, joihin lisäarvovientiä tukevia julkisia palveluja keskitetään.
  - Tunnistaa millainen osaaminen ja koulutus tukevat ruoka-alan kasvua.
  - Tunnistaa millainen tutkimus tukee ruoka-alan kasvua.
  - Tunnistaa millaisilla TKI-toimilla tuetaan ruoka-alan kasvua.
  - Arvioi maakuvan merkitystä yrityskohtaisessa tarinankerronnassa kansainvälisillä markkinoilla ja tarvittaessa edistää yhteisen maakuvatyökalun muodostumista yhdenmukaisen maakuvatason tarinankerronnan helpottamiseksi.
  - Ohjaa mm. koulutus- ja tutkimushankkeiden painosteitä.
  - Arvioi millaisia muita toimia tai kehitystä tarvitaan ruoka-alan kasvun tueksi.
- Sparraa hallinnon kanssa kasvun edellytyksistä sekä toimenpiteistä.
- Vaikuttaa julkisen TKI-rahoituksen painopisteisiin niin, että entistä suurempi osuus siitä kohdistuu elintarviketalouteen. Kilpailijana eivät ole toiset elintarvikeyritykset vaan muut teollisuuden alat.
- Fasilitoi yritysten välistä törmäyttämistä, missä voivat sparrata toisiaan, keskustella vientihaasteita ja ratkaisuisista.
- Jatkaa EU-menekinedistämisrahoituksen rahoituskelpoisena hakijana.





## 5.2 Julkiset palvelut

Julkisten palveluiden taso määrittelee valtion todellisen ambition tason. Jos tavoitteena on viennin arvon kaksinkertaistaminen vuoteen 2031 mennessä, julkisten palveluiden taso tulee olla ainakin sama, ellei parempi, kuin verrokkimaissa.

Nykyinen palvelutaso tulee turvata ja sitä tulee tehostaa nykyistä paremman koordinaation avulla niin, että se palvelisi nykyistä paremmin yrityksiä. Nykyisiin palveluihin on välttämätöntä lisätä *go-to-market* ja *close-the-deal* -palvelut, jotta palveluiden taso olisi kilpailukykyinen ja palvelisi hallitusohjelman tavoitetta.

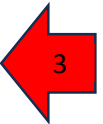
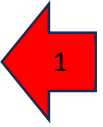
Kun yritysten tulee kehittää omia vientitoimintojaan, valtion tulee tarjota omilla palveluillaan ratkaisuja yritysten myynnin mahdollistamiseksi sillä aikaa, kun yritysten vientitoimintoja kehitetään. Lisäksi valtion palvelut madaltavat kynnyksiä käynnistää lisäarvomyyntiä, kun yrityksillä on paremmat mahdollisuudet perehtyä ja valmistautua uusiin markkinoihin, jolloin epäonnistumisen riski pienenee. On myös tärkeää huomioida, että kun yrityksellä on mahdollisuus ostaa osan toiminnoista palveluiden muodossa (esim. analytiikka tai paikallinen läsnäolo), myös kynnys investoida uusiin vientitoimintoihin pienenee, kun investoinnin hinta sekä epäonnistuneen investoinnin riski jää pienemmäksi.

Tavoitetilassa:

G2G	X	<p>Ruokaviraston G2G-palvelut ovat tasokkaita. Niiden turvaaminen on tässä vaiheessa riittävä.</p> <p><i>Perustetaan J. Husu-Kallion ehdotuksen mukaan ruokasuurlähettilään tehtävä ulkoministeriöön, millä parannetaan ruoka-alan asemaa UM:ssä. Ruokalähettiläs koordinoi ruoka-alan delegaatiomatkoja sekä edustaa suomalaista ruokaa UM:n tilaisuuksissa kotimaassa ja ulkomailla. Hän huolehtii ulkoasianhallinnon sisäisestä koordinaatiosta ja varmistaa, että ruoka-on mukana myös muiden kuin substanssiministereiden tekemisessä sekä ylläpitää yhteyksiä presidenttihalntoon.</i></p>
-----	---	--



Grow-to-export	X	Ely -keskusten <i>grow-to-export</i> -palveluja tulee kehittää lisätäkseen niiden tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Palveluiden ja tavoitteiden koordinaatio on ensivaiheessa välttämätöntä, esim. tehokkaamman tulosoajauksen kautta.
Go-to-market	X	<p><i>Viexpo</i>  <i>Kun Business Finland kieltäytyy toimittamasta muita kuin rahoituspalveluja Viexpo on ainoa järkevä vaihtoehto korvaamaan FFF-ohjelman myös niin, että go-to-market-palveluja voidaan tarjota kustannustehokkaasti. Toimintaa tulee tehostaa: 6–8 keskeistä messutapahtumaa/vuosi tasoa korottamalla oheistoiminnalla (mm. mediatilaisuudet, jne.), 4-5 B2B -asiakastapahtumaa/vuosi, delegaatiomatkojen järjestäminen, vienti- ja rahoitusneuvontaa, ohjaus markkinaehtoisin palveluihin.</i></p> <p><i>Lisäksi Viexpo muodostaa kansallisen ruokaviennin koordinaatiotahon, joka koordinoi alueellisia palveluja sekä koulutushankkeita kokonaisuuden vaikuttavuuden parantamiseksi.</i></p>
Close the deal	X	<p><i>Food from Finland -toimistot</i>  <i>Perustetaan J. Husu-Kallion ehdotuksen mukaiset FFF-toimistot keskeisiin kohdemarkkinoihin edustustojen yhteyteen. Parannetaan G2G palvelua ja tuotetaan close-the-deal-vaiheen palveluja markkinaehtoisesti suomalaisille yrityksille. FFF-toimistot voivat hyödyntää alihankintana suomalaisia tai paikallisia konsulttipalveluja. Toimintamalli jäljittää osin vanhan Finpron toimintamallia, mutta ehdotuksen mukainen sijoittaminen edustustojen yhteyteen parantaa merkittävästi toimistojen mahdollisuuksia suoriutua G2G- ja B2G -tehtävissä. Toimistojen sijoittamisessa hyödynnetään Ruokatiedon vientivaliokunnan priorisointia.</i></p>





## 6 Priorisointi ja aikataulu (T. Ninios)

Hallituksella on selkeä tavoite kaksinkertaistaa ruokavienti vuoteen 2031 mennessä. Julkisen talouden heikko tila korostaa tarvetta käyttää ruokaviennin kehittämiseen tarkoitettuja varoja johdonmukaisesti.

Hyvä lähtökohta on hyödyntää verrokkimaiden toimiviksi todennettuja toimintamalleja, jolloin pyörää ei tarvitse keksiä uudestaan. Kun ruokaviennin edistämiseksi on paljon ajatuksia ja ehdotuksia, on syytä erottaa strategisen tason hankkeet perustason hankkeista. Strategisen tason hankkeilla on välitön ja kansainvälisesti todennettu vaikutus yritysten myyntikykyyn ja halukkuuteen investoida kansainväliseen myyntiin. Muita ruokavientiä tukevia tai välillisesti edistäviä hankkeita voidaan käsittää perustason hankkeina.

Ensivaiheessa on ehdottoman tärkeää keskittyä strategisen tason toimenpiteisiin, joita voidaan kutsua hallituksen kärkihankkeiksi. Näihin kärkihankkeisiin kuuluu:

1. *Go-to-market* -palvelujen pysyväluonteinen palauttaminen Viexpon toimesta. Viexpo toimii myös kansallisena koordinaattorina. Palvelutuotanto saatava käyntiin mahdollisimman pian vuonna 2024.
2. Yritysten järjestäytyminen, sektori- ja kokoluokkakohtaisten kasvupolkujen luominen ja ruoka-alan kasvuohjelman kokoaminen Ruokatiedon puitteissa. Järjestäytyminen käynnistettävä välittömästi.
3. *Close-the-deal* -palvelujen järjestäminen uudella toimintamallilla (esim. Food From Finland -toimistot priorisoiduilla kohdemarkkinoilla). Uuden toimintamallin valmistelu tulee käynnistää mahdollisimman pian niin, että palvelutuotanto voidaan käynnistää vuoden 2025 alussa.
4. Ruokasuurlähettilään tehtävän perustaminen ruoka-alan aseman vahvistamiseksi ulkoasiainhallinnossa. MMM:n ja UM:n tulee käynnistää uuden tehtävän perustamisen valmistelu välittömästi niin, että uusi ruokasuurlähettiläs voi osallistua kasvuohjelman luomiseen.

Lisäksi:

5. Hallinnon tulee tukea Suvi ry:n ylösajoa, kun Suvi ry todetaan toimintakykyiseksi ja jäsenensä sitoutuneeksi yhteiseen toimintaan (kts. lisäarvoviennin lisääminen yritysryhmänä 2.3.2).

Edellä luetellut kohdat eivät ole vaihtoehtoja toisilleen, vaan toisiaan täydentäviä välttämättömiä kokonaisuuksia. Neljän tärkeimmän toimenpiteen tärkeysjärjestys on numeroitu tekstissä punaisilla nuolilla.

On selvää, että ruokaviennin kasvu edellyttää myös täydentäviä toimia (mm. koulutus, tutkimus, spesifiset ratkaisut, jne.). Tarve täydentäville toimille tulee arvioida Ruokatiedon kasvuohjelmatyössä ja valtion tulee edistää tunnistettujen tarpeiden rahoitusta sekä tarvittaessa hankkeistamista mahdollisimman pian.

Oikeiden täydentävien hankkeiden rahoitus siis edellyttää, että on luotu kasvuohjelma, joka yksilöi tarpeet.

## 7 Riskit (T. Ninios)

Ruokaviennin arkkitehtuurin kehittäminen on välttämätön edellytys hallitusohjelman tavoitteen saavuttamiseksi vuoteen 2031 mennessä. On selvää, että yritykset kehittävät omia toimintojaan tarpeidensa mukaan, eikä yhtä kaikille sopivaa ratkaisua ole. Julkisten palveluiden kehittäminen luo puolestaan ne puitteet ja sen toimintaympäristön missä yrityksellä on turvallisempaa kehittää liiketoimintaansa.

Arkkitehtuurin kehittämisen suurimmat riskit ovat:

1. Keskittyminen moneen pienempään osa-alueeseen ja hankkeeseen, joiden vaikuttavuus jää vähäiseksi, eli kokonaisarkkitehtuurin sekä lisäarvoviennin kasvun kannalta irrelevantiksi.
2. Suurin riski on, että jatketaan puhumista viennin tarpeellisuudesta sekä kehittämisestä, eikä tehdä mitään ratkaisevaa asian eteen.