

**PELLERVONTALOUDELLINENTUTKIMUSLAITOS PTT
RAPORTTEJA JA ARTIKKELEITA N:o 158**

**PELLERVO ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE PTT
REPORTS AND DISCUSSION PAPERS No. 158**

**KANSAINVÄLISTYMISEN VAIKUTUS
SUOMALAISTEN ELINTARVIKEYRITYSTEN
STRATEGIOIHIN**

Kalle Laaksonen

Helsinki 1998

Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT
Eerikinkatu 28 A
00180 Helsinki

Puh. 09-348 8844
Fax. 09-3488 8500
Sähköposti econ.res@ptt.fi

ISBN 951-8950-84-9
ISSN 0357-7384

Helsinki 1998

LAAKSONEN, Kalle. 1998. KANSAINVÄLISTYMISEN VAIKUTUS SUOMALAISTEN ELINTARVIKEYRITYSTEN STRATEGIOIHIN. Raportteja ja artikkeleita n:o 158 (Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT, Eerikinkatu 28 A, 000180 Helsinki) ISBN 951-8950-84-9, ISSN 0357-7384.

Tiivistelmä: Tutkimuksessa on selvitetty elintarvikeyritysten näkemyksiä ja strategisia lähtökohtia markkinoiden kansainvälistyessä. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna, jossa haastateltavina oli 25 elintarvikeyritysten johtohenkilöä ja 5 muuta alan asiantuntijaa. Suomen liityttyä Euroopan unionin jäseneksi vuoden 1995 alusta kiristynyt kansainvälinen kilpailu kohdataan jo kotimarkkinoilla ja on todennäköistä, että elintarvikkeiden tuonnin osuus kotimaisesta kulutuksesta aikaa myöten nousee. Vienti ja etabloituminen kansainvälisille markkinoille kuuluu näin ollen yhä useamman elintarvikeyrityksen strategiaan. Keskeistä on oikean kansainvälistymisstrategian valinta. Strategiassa ovat avainasemassa kohdemarkkinoiden tuntemus sekä tuotteet. Suomalaisille elintarvikeyrityksille ovat tärkeitä erityisesti lähialueet, Ruotsi, Baltia ja Venäjä. Tuotteissa pyritään luomaan huippuosaamista vaativia erikoistuotteita, esimerkiksi ns. funktionaalisia elintarvikkeita. Markkinoillepääsy edellyttää hyvää markkinatuntemusta, mikä puolestaan vaatii sekä onnistunutta jakelukanavan hankintaa että usein myös etabloitumista paikalliseen tuotantoon ulkomailla.

Avainsanat: Elintarvikeyritysten kansainvälistyminen, kansainvälistymisstrategia

LAAKSONEN, Kalle. 1998. IMPACT OF THE INTERNATIONALISATION PROCESS ON STRATEGIES OF THE FINNISH FOOD INDUSTRY FIRMS. Reports and Discussion Papers No. 158 (Pellervo Economic Research Institute, Eerikinkatu 28 A, 00180 Helsinki, Finland) ISBN 9518950-84-9, ISSN 0357-7384.

Abstract: This report analyses the views and strategic premises of Finnish food industry firms in globalizing markets. The study is based on interviews of 25 persons in leading positions of food industry companies and 5 other experts of the food industry. Due to Finland's membership of the European Union, Finnish firms are facing increased competition in the domestic market. The share of imported food in domestic consumption is very likely to increase over time. Hence, exports and foreign direct investments in the international markets are more often than before parts of the strategies of food industry firms. It is very important to choose the globalisation strategy right. The key factors of the strategy are the good knowledge of market as well as the quality of products. Especially the neighbouring regions i.e. Sweden, the Baltic area and Russia are important to the Finnish food industry. Regarding the products, the goal is to create high-tech products, for example so-called functional food products. The successful access to the foreign markets requires good knowledge of the market which in turn requires both success in choosing the distribution channel and often also production in a foreign country.

Key words: Internationalisation of food industry firms, internationalisation strategy

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ JA JOHTOPÄÄTÖKSET	1
1. JOHDANTO,	8
2. ELINTARVIKKEIDEN KYSYNNÄN, KULUTUKSEN SEKÄ MARKKINODEN TRENDIT JA RAKENTEET	10
Markkinoiden avautuminen korostaa ruokakulttuurien ominaispiirteitä Ravinnon kulutuksessa vahvistuu vaihtelunhalu ja monimuotoisuus Kysynnässä korostuu tuotteiden erityislaatu, alkuperä sekä aitous Terveyshakuisuus heijastuu eri tavoin eri tuoteryhmissä Tuotteiden kulutusrakenteissa nousevia ja laskevia trendejä Markkinat polarisoituvat maailmanlaajuisiin ja paikallisiin tuotemerkkeihin Markkinarakenteiden muutos vaatii suomalaisilta yrityksiltä kansainvälistymisstrategian valintaa	
3. KAUPPA, JAKELU JA LOGISTIIKKA MARKKINOILLE- PÄÄSYN AVAIMINA	17
Kaupan ja jakelukanavien keskittyminen lisää kaupan neuvotteluvoimaa Kauppa rationalisoi ja markkinoille on syntymässä uudenlaisia jakeluteitä Tehokas logistiikka olennaista myös suomalaisten elintarvike yritysten kansainvälistymiselle	
4. TUOTE- JA PROSESSIOSAAMINEN KANSAINVÄLISTYMISEN PERUSTA	19
Tuotevariaatiot lisääntyvät elintarvikemarkkinoilla Suomen teollinen perinne painottuu tuotteen teknologiseen osaamiseen Tuotteen ja markkinoiden yhteys yhä tärkeämpää Panostus tuotteisiin ja tuotekehitykseen pitkäjänteistä työtä Poikkitieteellinen tutkimus ja tuotekehitys lisääntyy Tietojärjestelmän hallinta osa kilpailukykyä Tuotekehityspanoksen kohdentaminen vaatii yhteistyötä Tuotedifferentiaatiot, erikoistuminen ja niche-tuotteet suomalaisen elintarvikeviennin ja kansainvälistymisen edellytys	

5. SUOMEN ELINTARVIKEYRITYSTEN MAHDOLLISET MARKKINA-ALUEET	24
Kotimarkkinoilla menestyminen edellytys kansainvälistymiselle Lähialueet: Ruotsi, Baltia ja Venäjä - luonnollinen kansainväli- tymissuunta Venäjän markkinat ovat Suomen elintarviketeollisuudelle sekä historiaa että tulevaisuutta Etabloituminen lähialueille on jo alkanut eri tuoteryhmissä Itämeren talousalueesta ei kaikille kotimarkkinaa Pan-eurooppalaisuus on yksi vaihtoehto Kaukomarkkinat tai jopa globaalit markkinat ovat myös mahdollisuus	
6. KANSAINVÄLISTYMISEN ONGELMAT JA UHKAKUVAT, RISKIT JA RISKIEN HALLINTA	32
Suomen elintarvikesektori toimii maailmalla marginaalissa Alkutuotannon kohtalo alan uhkatekijä WTO-neuvottelut lisäävät paineita alkutuotannossa Uruguayn kierroksen ongelmat ja uudet neuvottelukysymykset EU-sopeutus pakottaa ja rohkaisee EU-jäsenyyteen sopeutuminen on alakohtaisesti erilaista Venäjän markkinoiden suuret riskit Kansainvälistymisen edistäminen	
7. STRATEGISIA KILPAILUTEKIJÖITÄ KOSKEVA KYSELY	42
Tuotteiden korkea laatu, vahvat tuotemerkit ja markkinoiden tuntemus tärkeitä Hyvät yhteydet jakeluun lähialueilla ja vientiosaaminen EU:ssa Raaka-aineen laatu, tuotantoteknologia sekä hintataso kohtalaisen tärkeitä Työvoiman ammattitaito ja henkilöresurssit Suomessa vähiten ongelmallisia_	
8. KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIAN HAHMOTTELUA	44
Visio on välttämätön Kansainvälistymisen vaiheittainen eteneminen Markkinoillepääsy vaatii markkinoiden tuntemusta ja markkina strategiaa Tuotteet ja osaaminen avaintekijöinä Omistajuuden rooli Yhteistoiminta kotona sekä ulkomailla Elintarvikealan kansainvälistymisstrategian elementtejä Venäjän markkinoiden erityisstrategiat	

Liitteet: Elintarviketeollisuuden kehitysnäkymiä ja skenaarioita	
Liite 1.Kehitysvaihtoehdot Ruotsissa	57
Liite 2.Hollannin maatalous- ja elintarvikesektorin tulevaisuus.....	83
Liite 3.Elintarvikesektorin kansainväliset muutostrendit ensi vuosituhannella	90
Liite 4. Elintarviketeollisuuden kansainvälistymistä koskevat kysymykset	100
Lähteet: Haastateltujen yritysten toimihenkilöt sekä muut asian tuntijat	107

TIIVISTELMÄ JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Elintarvikemarkkinoiden avautuminen on luonut suomalaisille alan yrityksille aikaisempaan verrattuna hyvin erilaisen toimintaympäristön. Suhteellisen suljetut, pääosin vain viiden miljoonan kuluttajan markkinat ovat moninkertaistuneet. Markkinoiden laajentuminen jatkuu edelleen ja samalla sekä kilpailu kiristyy että mahdollisuudet kasvavat.

Avautuvat ja laajentuvat markkinat vaativat yrityksiltä uutta asemoitumista markkinoilla ja uudistettua strategiaa. Tuottavuuden ja tehokkuuden nostaminen sekä kilpailukyvyn ylläpitäminen vaativat uutta tuotannollista mittakaavaa tai tavoitellun markkinasegmentin täsmentämistä. Kansainvälistyminen on tässä tilanteessa olennainen osa uuden strategian valintaa. Kansainvälistyminen edellyttää yrityksiltä myös syvällistä vaihtoehtojen ja mahdollisten kansainvälistymisstrategioiden pohdintaa.

Ravinnonkulutuksessa sekä pysyvyyttä että jatkuvaa muutosta

Eri kulttuureille on nykyisin luonteenomaista samanaikainen pysyvyys ja muutos. Perinteet, uskonnot, arvot, elämäntavat ja instituutiot muuttuvat hitaasti. Ruoka kuuluu kulttuurien syvimpään perusolemuksen ja keskeinen osa ruuan kulutukseen ja ruokailutapoihin liittyvää on sellaista, joka on varsin pysyvää. Ihmiset suhtautuvat ruokaan hyvin vakavasti ja esimerkiksi makutottumukset muuttuvat varsin hitaasti.

Samaan aikaan ihmisten tarpeet ja tavoitteet voivat vaihtua hyvinkin nopeasti. Elintason nousu, teknologian kehitys, tiedontason kohoaminen, erilaisen informaation lisääntyminen, mainonnan tehokkuus ja muut vastaavat tekijät lisäävät ihmisten halua kokea ja kokeilla uutta. Ravinnonkulutuksessakin vaihtelunhalu kasvaa. Keskeinen muutosilmiö elintarvikemarkkinoillakin on näin ollen, erityisesti teollistuneissa maissa, moninaisuuden lisääntyminen. Kysyntä eriytyy ja segmentoituu pieniin erikoisryhmiin. Terveellisyys, turvallisuus (food safety), puhtaus, eettisyys ja muut vastaavat vahvistumassa olevat trendit lomittuvat kuluttajien haluun vaihdella ruokavaliota ja kokeilla uutta.

Tuotemerkkinat sekä kansainvälistyvät että paikallistuvat

Elintarvikeyritysten strategian kannalta keskeisimpiä muutosisiöitä on markkinoiden polarisoituminen; toisaalta tuoteryhmiin ja -merkkeihin, joita myydään maailmanlaajuisesti, ja toisaalta tuotteisiin ja tuotemerkkeihin, jotka asemoituvat paikallisille markkinoille.

Kansainvälisen kaupan vapautuminen ja yritysten kansainvälistyminen on edennyt voimakkaasti elintarvikkeissakin, ja erityisesti pitkälle jalostetuilla tuotteilla on jo olemassa tehokkaat maailmanlaajuiset markkinat. Maailmanlaajuisilla markkinoilla monikansalliset yritykset valtaavat haluamansa osan elintarvikkeiden kuten virvoitusjuomien, makeisten, mausteiden, hedelmä- ja vihannessäilykkeiden, erilaisten nautintoaineiden jne. markkinoista. Myös erilaisten kuljetusta ja varastointia kestävien maito-, liha- ja viljatuotteiden markkinoilla monikansalliset yritykset ja maailmanlaajuiset tuotemerkit tulevat olemaan vahvoilla.

Suomalaisilla elintarvikeyrityksillä on vain vähän mahdollisuuksia luoda maailmanlaajuisia megatuotemerkkejä. Sen sijaan erilaisia korkeaan osaamiseen tai erikoistumiseen perustuvia keihäänkärkituotteita voidaan hyvinkin luoda myös Suomessa. Tunnettuja esimerkkejä tähän ovat ksylitol ja benecol.

Suomalaisten elintarvikeyritysten strateginen mahdollisuus perustuu asemoitumiseen paikallisille markkinoille. Kotimaan markkinat ovat tässä keskeisin markkina-alue vaikka täälläkin joudutaan kohtaamaan kansainvälisesti kovimmat kilpailijat. Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen, erityisesti etabloituminen voi tapahtua myös asemoitumalla paikalliseksi tarjoajaksi niille markkinoille, joille halutaan kansainvälistyä.

Pääsy jakelukanaviin on kansainvälistymisen strategisimpia kysymyksiä

Markkinoinnin ja jakelun merkitys ruuan kulutuksessa ja päivittäisen ravinnon-tarpeen tyydyttämisessä on kasvanut vuosi vuodelta yhä tärkeämmäksi. Merkit-tyksen kasvu johtuu osaltaan edellämäinitusta kulutustapojen monipuolistumisesta ja kuluttajien ostovoiman kasvusta.

Kaupan neuvotteluvoima ruuan arvoketjussa vahvistuu markkinoiden ja markkinoinnin merkityksen korostuessa. Samaan aikaan kauppa ja jakelu keskittyvät ja kansainvälistyvät. Nämä trendit määräävät myös elintarviketeolli-

suuden kehitystä. Jos jakelu on kansainvälistä, teollisuudenkin rakenteen on kansainvälistyttävä. Mikäli teollisuus pyrkii kasvattamaan neuvotteluvoimaansa kauppaan nähden, on tuotannon mittakaavan vastattava kaupan rakennetta.

Kilpailu tuotemarkkinoista puolestaan alkaa vasta sitten, kun tuote on päässyt jakeluketjuun. Jakelu ja jakelukanavat ovat nykyisin yhä tärkeämpi osa elintarviketeollisuuden menestysmahdollisuuksia. Keskeinen osa markkinoille asemoitumista on toimivan ja riittävän jakelukanavan hankkiminen.

Teknologiaosaamisen rinnalle tarvitaan markkinointiosaamista

Suomen elintarviketeollisuus toimi kuluvan vuosikymmen puoliväliin saakka suurelta osin suljetuilla markkinoilla. Panostaminen markkinointiin ja jakeluun ei varsinkaan vientimarkkinoilla ollut kovin aktiivista, koska suun osa viennistä oli ylijäämätuotteiden sijoittamista. Suomalaisessa elintarviketeollisuudessa toiminnan painopiste oli enemmän business to business-suuntautunut.

Toimintaympäristön muutoksen jälkeen suuntautumista on jouduttu radikaalisti muuttamaan. Keskeiseksi ovat tulleet kuluttajan ja loppukäyttäjän tarpeiden huomioon ottaminen ja toiminnan kansainvälistyminen.

Aikaisempi panostus teknologiaosaamiseen on kuitenkin hyvä lähtökohta kansainvälistymiselle. Edelleenkin tarvitaan lisää resursseja tutkimukseen ja tuotekehitykseen, jotta saataisiin aikaan viennin kannalta välttämättömiä keihäänkärkituotteita ja myös volyymituotannossa tarpeellista erilaistamista. Tuotteen ja markkinoinnin yhteys tulee nykyisin olla tiivis. Virheet tehdään usein jo tuotekehitysvaiheessa, kun ei tunneta riittävästi niitä markkinoita, joille haluttaisiin päästä.

Suomen elintarvikesektorin tuotekehityksen vahvuutena voidaan pitää sitä, että alan tutkimus on suuntautunut selvästi esimerkiksi ns. funktionaalisten, kuten terveysvaikutteisten tuotteiden kehittämiseen. Niiden markkinat ovat maailmalla voimakkaasti kasvamassa. Suomessa alan lähtökohdat ovat siinä mielessä hyvät, että raaka-aine on tautivapaata ja puhdasta verrattuna esimerkiksi Keski-Euroopan eläinkantaan tai viljely-ympäristöön, ja että Suomessa on syntynyt vahvaa poikkitieteellistä tutkimusta ja tutkimusyhteistyötä. Funktionaalisten elintarvikkeiden kehittäminen lähestyykin lääketiedettä ja lääkevalmistusta. Kummassakin on kyse siitä, miten tuotetut valmisteet vaikuttavat

ihmiseen ja ihmisen terveyteen, ja miten näitä vaikutuksia mitataan tai todennetaan.

Kansainvälistyminen vaatii myös tuotannollista sijoittumista kohdemaihin

Tuontirajoitusten poistuessa yritykset kilpailevat tehokkaimpien kansainvälisten elintarviketuottajien kanssa myös kotimaassa. Aikaa myöten tuonnin osuus kotimaisesta kulutuksesta väistämättä nousee. Peruselintarvikkeissakin tuonnin osuus voi tulevaisuudessa nousta yli 20 prosenttiin kotimaisesta kulutuksesta.

Tuonnin lisääntyessä suomalaiset yritykset joutuvat aikaisempaa vakavammin harkitsemaan markkinastrategiassaan viennin tai muun ulkomaisen toiminnan osuutta. Jos yritys haluaa kasvaa tai jopa säilyttää kilpailukykyä, ulkomaisen toiminnan osuuden tulee nousta keskeiseen asemaan. Se merkitsee vientimarkkinoiden kartoittamista ja aikaa myöten etabloitumista halutuille kohdemarkkinoille. Jo yksistään markkinatuntemuksen vuoksi paikallinen tuotanto tai jakelukanava on välttämätön, jos markkinoille aiotaan asemoitua suunnitelmallisesti ja pitkällä aikavälillä.

Suomen lähialueet - yritysten kansainvälistymissuunta

Hyvin toimiva logistiikka, erityisesti kuljetusjärjestelmä, on osa menestyvää vientituotantoa. Kuljetuskustannukset ovat elintarvikkeissa, varsinkin volyymituotteissa, merkittävä kustannustekijä. Jo yksistään tämän tekijän vuoksi maantieteellisesti lähellä olevat alueet ovat suomalaisten elintarvikkeiden viennille luonnollinen suunta. Tällöin on ensisijaisesti kyse Ruotsin, Baltian ja Venäjän markkinoista. Suomen lähialueiden väestömäärä on ehkä kymmenkertainen Suomen markkinoihin verrattuna. Lähialueilla on siten suomalaiselle elintarvikeviennille huomattavat markkinat vallattavana.

Ruotsi ja Baltia ...

Lähialueidenkin markkinoilla on kuitenkin valtavia eroja markkinoiden kehityksyyden tai ostovoiman suhteen. Ruotsin markkinat, joille suomalaiset elintarvikeyritykset ovat ensimmäisenä pyrkineet, ovat länsimarkkinoiden tapaan hyvin kehittyneet, jopa saturoituneet, ja joka tapauksessa voimakkaasti

kilpaillut. Kilpailu on kovaa ja markkinoillepääsy vaikeaa. Markkinoillepääsyn varmistamiseksi tarvitaan yhteydet paikalliseen jakeluun, mikä vaatii joko paikallisten yritysten hankkimista tai yhteistyötä niiden kanssa. Useilla suomalaisilla, esimerkiksi liha-alan, yrityksillä onkin jo toimivat yhteistyömuodot Ruotsin markkinoilla.

Baltian maiden markkinat kehittyvät kovaa vauhtia tehokkaan markkinatalouden suuntaan. Muutaman vuoden kuluessa Viro, Latvia ja Liettua voivat olla jo Euroopan unionin jäseniä, jolloin viimeisetkin rajoitukset kaupan tai muun liiketoiminnan osalta poistuvat. Suomalaisyrietykset ovatkin etabloitumassa Baltianmaiden talouksiin. Virossa kehitystä helpottaa vielä sukulaiskieli .

... sekä erityisesti Venäjä

Venäjäällä on historiallisesti katsoen ollut hyvin suuri vaikutus suomalaisen elintarvikesektorin kehitykseen. Vaikutus on perustunut sekä maantieteelliseen läheisyyteen että maiden väliseen poliittiseen historiaan.

Venäjän uudestisyntyneet markkinat ovat valtavat ja vasta kehityksensä alussa. Venäjäällä eletään parhaillaan vaihetta, jolloin tulevaisuuden mahdollisuuksia luodaan. Pitkällä aikavälillä näyttää ilmeiseltä, että Venäjän markkinoille on etabloiduttava, jos aikoo ottaa osansa kehityksestä. Suomalaisilla -vaikka kovin syvällistä kokemusta ei olekaan - on useimmiten oikea ja terve suhtautuminen venäläisiin ja Venäjän ongelmiin. Se helpottaa asioiden hoitoa ja sopeutumista kieltämättä vaikeisiin ja epävarmoinhin olosuhteisiin.

Jos Venäjän markkinoille halutaan etabloitua ja ottaa osa todennäköisestä kasvusta, tarvitaan sekä yrityksissä että laajemminkin erityistä Venäjä= strategiaa. Keskeinen osa strategiaa on etabloitumisen vaatimiin investointeihin liittyvien riskien hallinta. Venäjä-strategia vaatii nykyisinkin poliittisen päätöksenteon, hallinnon sekä yritysten välistä yhteistyötä, koska venäläisellä puolella vastaavien tahojen vaikutusvalta asioiden kehittämiseen on erittäin suuri.

Itämeren talousalue kotimarkkinaksi ehkä 10-15 vuoden kuluessa

Koko Itämeren alue luo maantieteellisen kokonaisuuden, josta voi etäisyyksien puolesta puhua Suomen lähialueena. Maantieteellisestä kokonaisuudesta huo-

limatta Itämeren talousalue ei vielä muodosta elintarvikemarkkinoiden kannalta mitään yhtenäistä markkina-aluetta.

Pitkällä aikavälillä, 10-15 vuoden kuluessa, on todennäköistä, että Itämeren alueen taloudellinen rakenne muuttuu yhä tiiviimmäksi. Kulutustottumukset yhdenmukaistuvat. Kuljetuslogistiikka tehostuu. Informaatio markkinoiden kysynnästä ja tarjonnasta paranee. Näin ollen yritysten toimintamahdollisuudet lähestyvät yhä enemmän kotimarkkinoita. Eräät suomalaiset elintarvikeyritykset ovat jo valinneet markkinastrategiakseen Itämeren alueen kokonaisuuden.

EU jäsenyys rohkaisee ja pakottaa kansainvälistymään

Suomen EU jäsenyys vuoden 1995 alusta on historiallisesti suurimpia toimintaympäristön muutoksia elintarvike- ja maataloussektorilla. Kun rajojen aukeaminen johtaa aikaa myöten tuonnin lisääntymiseen, elintarvikeyritykset joutuvat etsimään keinoja viennin aloittamiseksi tai lisäämiseksi, jotta yritysten kehitys tai kasvu voisi jatkua. Näin EU jäsenyys sekä pakottaa että rohkaisee kansainvälistymään.

EU jäsenyyden aiheuttama suurin yksittäinen muutos markkinatilanteeseen on ollut se, että markkinahintaan ei kotimaisin toimenpitein voida vaikuttaa kuin välillisesti. Raaka-ainehinnat putosivatkin useita kymmeniä prosentteja, jopa alle puoleen entisestä.

Alkutuotannon kannattavuus uhkatekijänä

Kotimaisen elintarviketeollisuuden kannalta olisi tärkeää, että suomalainen maataloustuotanto säilyisi ainakin kotimaista kulutusta vastaavalla tasolla. Jos alkutuotannon kannattavuutta ei ole, koko tuotantoketju uhkaa suurelta osin romahtaa.

Lähivuosina alkutuotannon tulevaisuuden keskeisimpiä kysymyksiä ovat EU:n maatalouspolitiikan uudistaminen ja EU:n laajentuminen itään sekä kansainväliset kauppaneuvottelut WTO:n piirissä. Alkutuotannon kannalta on ratkaisevaa, säilyykö maataloudella sellaisia erityistukia, joiden turvin perustuotanto voi kannattaa. Markkinoiden liberalisoituessa tuottajahinnat lähestyvät maailmanmarkkinahintoja, jotka Suomen oloissa eivät sellaisenaan mahdollista juurikaan kannattavaa alkutuotantoa.

Yritysten kansainvälistymisstrategiat

Kansainvälistymisen haasteisiin vastaaminen vaatii yrityksiltä ja kaikilta markkinaosapuolilta visioita tulevaisuuden vaihtoehdoista ja niiden perusteella oman selviytymis-, sopeutumis- ja kasvustrategian valintaa. Kansainvälistyttäessä suomalaisten elintarvikeyritysten mahdollisuudet lähtevät siitä, että löydetään ne markkinaraot, joissa voidaan erottua ja olla uskottavasti hyviä. Keskeinen osa uskottavuutta rakentuu sille, että laatukontrollijärjestelmä takaa ympäristöystävällisesti tuotetun ja tuotteiden laadun osalta hallitun ja korkeatasoisen kokonaisuuden.

Tarvitaan myös kansallinen strategia, joka perustuu tuotanto-olosuhteiden puhtauteen ja tuotteiden terveellisyyteen. Tutkimuksessa ja tuotekehityksessä strategian kulmakiviä on järjestelmä, joka tähtää mm. terveysvaikutteisten, funktionaalisten elintarvikkeiden kehittämiseen Suomessa. Koko edellämainittu strategia perustuu tietojärjestelmälle, joka seuraa ja kumulatiivisesti kehittää tuotanto- ja arvoketjua aina raaka-ainetuotannosta ja rehun valmistuksesta jalostukseen, jakeluun ja kauppaan saakka.

Strategian toinen kulmakivi ja samalla onnistuneen kansainvälistymisen edellytys on hyvä markkinatuntemus. Riittävä markkinatuntemus tulee vain paikallisesta toiminnasta. Lisäksi tarvitaan hyvä markkinoiden ja kilpailijoiden seurantajärjestelmä. Seurantajärjestelmän on oltava siinä määrin tehokas, että avainhenkilöillä on aina ajantasainen kuva markkinatilanteesta.

Suurelle osalle kansainvälistymään pyrkivistä suomalaisista elintarvikeyrityksistä potentiaaliset markkinat löytyvät läheltä, Suomen lähialueilta. Kauempaakin maailmalta löytyy mielenkiintoisia mahdollisuuksia ja eräillä yrityksillä on jo edellytykset pan-eurooppalaiseen tai jopa globaaliin markkinastrategiaan.

1. JOHDANTO

Toimintaympäristön muutos on tärkeää yritysten sopeutumisstrategialle. Suomen elintarviketeollisuus on tässä suhteessa kokenut historiansa nopeimpia muutosvaiheita Suomen liittyttyä Euroopan unioniin vuonna 1995. Suuri osa maataloudesta ja elintarviketeollisuudesta tuli tuolloin kansainvälisen kilpailun piiriin. Samaan aikaan alkoi sopeutuminen uusimman GATTneuvottelukierroksen, ns. Uruguayn kierroksen tuloksiin, joissa maatalous ja maataloustuotteet sidottiin aikaisempaa voimakkaammin kansainvälisen kaupan sääntöihin.

Elintarviketeollisuuden toimintaympäristön muutos ei tapahdu vain kaupapoliittisin järjestelyin. Aikakauden voimakkaimpia muutoksia ovat tuotannon globalisoituminen sekä teknologisen kehityksen nopeutuminen ja teknologiset läpimurrot. Nämä muutokset koskettavat myös elintarvikesektoria. Mainitut muutokset vaikuttavat kaikki siihen, että lähivuosien keskeisimpiä muutostekijöitä tulee olemaan **elintarvikemarkkinoiden kansainvälistyminen**.

Suomen elintarvikesektorin kansainvälistyminen on monivaiheinen prosessi. Yritykset ovat lisäksi kansainvälistymisessään eri vaiheissa. Huomattava osa elintarvikeyrityksistä on sopeutunut kotimaan markkinoille ja puolustaa asemiaan markkinoiden avautuessa täällä. Monet yritykset ovat sen sijaan jo pitkään vieneet elintarvikkeita kansainväliseen kauppaan. Toisaalta yritysten asema ja lähtökohdat ovat hyvin erilaiset myös tuotteiden suhteen. Ääripäissä ovat suuria volyymeja tuottavat yritykset sekä toisaalta kapeille sektoreille mutta ehkä maailmanlaajuisille markkinoille erikoistuneet tuottajat.

Jokainen elintarvikeyritys hahmottaa tulevaisuutta omista lähtökohdistaan ja tavoitteistaan. Käsitykset tulevaisuuden vaihtoehdoista poikkeavat siten henkilöiden ja yritysten mukaan. Yleisten muutostendenssien perusteella voi kuitenkin päätellä, että tietyllä toimialalla on paljon yhteisiä kysymyksiä, jotka johtuvat nimenomaan toimintaympäristön muutoksesta. Yrityksen strategiavalintoihin vaikuttaa, miten näihin kysymyksiin hahmotetaan vastauksia.

Kilpailu tulevaisuudesta on myös kilpailua yritysten visioiden voimasta. Käynnissä on visioiden taistelu 2000-luvun alun hallinnasta. Kysymys on siitä, kenen visio on voimakkain.

Oheinen raportti on yhteenveto haastattelusta, jossa kartoitettiin sekä elintarvikeyritysten johtohenkilöiden että eräiden muiden asiantuntijoiden

näkemyksiä elintarvikemarkkinoiden muutoksista ja alan strategisista tekijöistä markkinoiden kansainvälistyessä. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli suomalaisten elintarvikeyritysten kansainvälistymisen vaiheen ja suunnan kartoittaminen.

Haastattelussa oli mukana henkilöitä useista niistä suurista elintarvikeyrityksistä, jotka vievät ja markkinoivat elintarvikkeita tai ovat jo etabloituneet kansainvälisille markkinoille. Haastattelussa oli mukana henkilöitä myös kooltaan selvästi pk-yritysten luokkaan luettavista yrityksistä, mutta joilla yrityksillä on jo merkittävää kansainvälistä toimintaa.

Elintarvikeyritysten kansainvälistymisessä on myös viranomaisilla varsin suuri, kehitystä tukeva tehtävä. Tämän vuoksi haastateltiin myös kauppa- ja teollisuusministeriön, ulkoministeriön, Ulkomaankauppaliiton, Tekesin sekä Helsingin yliopiston asiantuntijoita.

Raportin alkuosa, sivulta 7 sivulle 51, koostuu haastattelujen yhteenvedosta. Yhteenvedoon on pyritty tiivistämään kaikkiaan noin 150 sivun haastattelu-materiaali. Jäsentely sekä asioiden painottaminen ovat tekijän näkemys haastattelussa keskeisimmille esille tulleista seikoista. Varsinainen tekstillinen sisältö noudattelee keskusteluissa käytettyjä ilmaisuja ja painotuksia. Näin on sisällöllisesti pyritty siihen, että haastateltujen "ääni" kuuluu yhteenvedonkin läpi. Tästä syystä kaikkia kappaleita ei ole hiottu täysin yhdenmukaiseen asuun eikä kaikkia saumakohtia yritetty häivyttää. Esitetyissä näkemyksissä voi olla jopa keskinäisiä ristiriitoja. Kansainvälistyvien yritysten ja niitä edustavien henkilöiden käsitykset antavat kuitenkin näkemyksille painoarvoa ja relevanssia.

Tekstin laadinnassa on pyritty lupausten mukaan siihen, ettei minkään yrityksen tai kenenkään henkilön nimiin laiteta väitteitä, joita ei ole virallisesti hyväksytetty asianomaisilla tahoilla. Tällaista hyväksyttämistä ei ole käytännössä tehty, joten raportin näkemyksistä vastaa raportin laatija, eivät haastatellut henkilöt.

Luvussa 2 tarkastellaan elintarvikemarkkinoiden kehitystä. Luvussa 3 käsitellään kaupan ja jakelun merkitystä elintarviketeollisuuden kansainvälistymisprosessissa. Luku 4 keskittyy tuotteisiin ja prosessiosaamiseen. Luvussa 5 arvioidaan elintarviketeollisuuden potentiaalisia markkinoita. Luvussa 6 arvioidaan kansainvälistymisen ongelmia, riskejä ja riskien hallintaa. Luvussa 7 tehdään yhteenveto kansainvälistymisen strategisiin tekijöihin keskittyneestä kyselystä. Luku 8 tarkastelee seikkoja, joilla on merkitystä hahmotettaessa elintarvikeyritysten kansainvälistymisen kansallista strategiaa.

Raportin jälkiosa muodostuu liitteistä, joissa tarkastellaan elintarvikesektorin tulevaisuuden kysymyksiä sekä muualla tehtyjä skenaarioita. Skenaariot ovat Ruotsista ja Hollannista. Tulevaisuustarkastelun on tehnyt OECD.

2. ELINTARVIKKEIDEN KYSYNNÄN, KULUTUKSEN SEKÄ MARKKINOIDEN TRENDIT JA RAKENTEET

Markkinoiden avautuminen korostaa ruokakulttuurien ominaispiirteitä

Ruoka on aina ollut ja tulee aina olemaan keskeinen osa eri kulttuurien syvintä perusolemusta. Ihmiset suhtautuvat ruokaan hyvin vakavasti ja maku- sekä ruokatottumukset ovat varsin pysyviä. Sosiologisten ja demograafisten muutosten vuoksi eri maiden elintavat ja kulutustottumukset tosin yhdenmukaistuvat. Perimmältään kulutustottumukset kuitenkin säilyvät varsin muuttumattomina. Itse asiassa kaupan liberalisoituminen ja rajojen avautuminen on aikaisempaa voimakkaammin nostamassa esiin eri kuluttajaryhmien ominaispiirteet ja herkimät preferenssit. Kaupan vapautuessa pienetkin erot maku- yms. totumuksissa korostuvat ja tulevat entistä merkitsevimmiksi.

Tuoteturvallisuuden (food safety) korostuminen esimerkiksi johtuu omalta osaltaan kaupan vapautumisesta ja globalisaation etenemisestä. Kulttuurierot suhtautumisessa esimerkiksi bioteknologian sovellutuksiin vaihtelevat huomattavasti kulttuurialueittain ja tulevat esiin markkinoiden avautuessa. Globalisaatio nostaa niin sanotusti herkimmätkin asiat esille. Ja kuluttajat viime kädessä reagoivat oman taustansa mukaisesti ja ovat avainasemassa tulevan kehityksen kannalta. Elintarvikealan kehityksen lähtökohta onkin kuluttaja.

Ravinnon kulutuksessa vahvistuu vaihtelunhalu ja monimuotoisuus

Terveystietoisuus, ympäristöystävällisyys ja miksei myös valmisruokakulttuuri ovat vahvistuvia kulutustrendejä, mutta olennaisen muutoksen kysynnässä aiheuttaa kuluttajien kasvava halu vaihdella ruokavaliota. Tämä näkyy haluna kokeilla uusia mahdollisuuksia ja vaihdella myös päivittäin tai viikoittain ruokailutapaa tai ruokalajeja. Muut trendit nivoutuvat tähän vaihtelunhaluun.

Vaihtelunhalu kasvaa suhdanteiden parantuessa tai elintason noustessa. Myös tiedon tason kohotessa kiinnostus eri mahdollisuuksiin kasvaa. Vaihtelunhalua lisäävät sekä koulutustason nousu että kuluttajien kansainvälistyminen, mikä johtuu sekä matkailun kasvusta että maapallon eri kulttuurien esilletuonnista tiedotusvälineissä.

Keskeinen elintarvikemarkkinoiden muutosilmiö on siis moninaisuuden nopea lisääntyminen. Tuotetarjonta kasvaa ja myös ne kanavat lisääntyvät, joiden kautta elintarvikkeet jaetaan kuluttajalle. Myös erilainen elintarvikekulutukseen liittyvä palvelutarjonta yleistyy.

Kysynnässä korostuu tuotteiden erityislaatu, alkuperä sekä aitous

Elintarvikealan kehitykseen vaikuttaa siis olennaisesti elintason nousun ohella väestön ikääntyminen, jolloin yhä suurempi osa väestöstä siirtyy työelämän ulkopuolelle. Myös muuten kokonaisvapaa-aika lisääntyy. Väestömuutosten sekä tietotason kohoamisen seurauksena ruuan terveellisyden korostuminen voimistuu. Lisäksi ihmisillä on varaa valintoihin, mikä johtaa kysynnän yhä suurempaan eriytymiseen.

Terveys- ja ympäristötietoisuus näkyvät elintarvikemarkkinoilla tuotteiden luonnollisuuden ja luonnonmukaisuuden sekä puhtauden suosimisena. Pidetään epätoivottuna, jos tuotteisiin sisältyy esimerkiksi viljelyn aiheuttamia jäämiä tai jalostuksen tuomia lisäaineita.

Terveellisyden rinnalla vahvistuva kulutustrendi suuntautuu kohti eettistä, ympäristön kannalta suotuisaa tuotantotapaa. Turvallisuuden (food safety) merkitystä ovat lisäksi viime aikoina nostaneet esiin erilaiset ruuan laatuun liittyvät skandaalit.

Aidot ja alkuperäiset tuotteet ovat lisänneet menekkiään. Luomustakin puhutaan paljon, vaikkakaan luomu ei sellaisenaan ole vielä lyönyt vahvasti läpi. Luonnontuotteen omaisten tuotteiden kysynnän kasvaessa kauppojen hyllyiltä täytyy löytyä myös näitä vaihtoehtoja.

Keveyden ja terveellisyden korostuminen ovat merkinneet mm. suolan ja rasvan osuuden vähentymistä. Suomessa korostuukin suolakysymys enemmän kuin muualla, mikä voi pitkän aikavälin kilpailutilanteen kannalta olla hyvä asia.

Terveellisyys ei kuitenkaan läheskään aina mene makukysymysten ohi. Esimerkiksi makeisalalla olennaisin makeisten käyttöön vaikuttava tekijä on nautinto, jonka makeisten syöminen antaa. Makeiset ovat selvästi nautintoaine. Purukumeissa hampaiden reikiintymistä vähentävän ksylitolin yleistyminen heijastaa kuitenkin tietynlaisen itsehoidon merkityksen korostumista. Makeisten käyttöön liittyy näin ollen kehitystrendi, joka ottaa huomioon hampaiden ja suun alueen terveyden ja jopa edistää niitä.

Terveystietoisuus on trendi, joka näkyy vahvistuvan eri puolilla maailmaa. Ruotsalaiset ovat hyvin terveystietoisia vaikka suolan käytössä siellä ollaankin tulossa Suomen perässä.

Terveystietoisuus on korostumassa myös Venäjällä. Eri puolilla terveys-tietoisuus kuitenkin vahvistaa ennen kaikkea kotimaisen tuotannon asemaa, Venäjälläkin. Joka maassa koetaan oman maan tuotanto turvallisimmaksi. Alkuperäisyydellä ja paikallisuudella on vahvempi merkitys kuin aikaisemmin. Raaka-aineeseen liittyvä jäljitysmahdollisuus onkin olennainen osa trendien aiheuttamaa muutostarvetta. Oman toiminnan kontrolli on erittäin tärkeää oli sitten kyse kotimaisesta raaka-aineesta tai tuontiraaka-aineesta. Aina pitää pystyä jäljittämään raaka-aineen alkuperä.

Kaikki edellä mainitut trendit vahvistavat tarvetta lisätä elintarvikkeiden alkuperään, historiaan ja valmistusmenetelmiin liittyvää informaatiota. Tarve alkuperän ja laadun varmistamiseksi kasvaa.

Voimakas trendi koko elintarvikesektorilla on myös tuotedifferentiaation voimistuminen. Uutuustuotteiden lukumäärä lisääntyy valtavasti. Ihmisten kokeilunhalu on suuri, ja teollisuus etsii markkinaosuuksia vetoamalla uusien kokemusten tai elämysten haluun.

Eräs tuotedifferentiointiin liittyvä voimakkaasti laajeneva sektori on ns. funktionaaliset elintarvikkeet, joilla haetaan kaivattua terveysvaikutusta. Näitä elintarvikkeita ei tietenkään saa mainostaa lääkeaineena, mutta usein liikutaan aika lähellä.

Oma kehittyvä ruokakulttuurin muoto on valmisruoka, joka tulee saamaan myös Suomessa aikaisempaa suuremman osan kulutuksesta. Valmius ja helppokäyttöisyys ovat valmisruuan valtteja.

Pakastevalmistus sopii hyvin prosessina terveystietoisuuden vahvistumiseen siinä mielessä, että pakastamisessa vitamiinit ja muut vihannesten ja marjojen parhaat ominaisuudet säilyvät pakastamisprosessin tuloksena paremmin kuin vaikkapa tuoretuotteissa. Laatuominaisuudet ja tuoreus säilyvät pakastettaessa.

Terveyshakuisuus heijastuu eri tavoin eri tuoteryhmissä

Terveellisuuden korostuminen on hyvä trendi viljatuotteiden kulutuksen kannalta, koska kulutus voisi nousta jopa 10-20 prosenttia, jos ruokasuosituksia noudatettaisiin.

Erittäin tärkeä tekijä mahdollisessa viljatuotteiden kulutuksen kasvussa on se, että kauraan ja rukiiseen liittyy tunnustettuja terveysvaikutuksia. Näin niiden varaan on mahdollista rakentaa funktionaalisia elintarvikkeita. Kauralla on kolesterolia alentava vaikutus ja ruis estää syöpää.

Leipomoalalla terveystrendeillä onkin selkeästi merkitystä. Tämä näkyy ruisleivän ja kokojyväleivän osuuden tai merkityksen nousuna vaalean leivän kustannuksella. Trendi on nähtävissä Suomessa mutta myös Ruotsissa ja Venäjälläkin.

Lihasektorilla terveellisyys ja tuoteturvallisuus ovat vahvasti esillä. Tämä johtuu erityisesti eläinten tautiepidemioista Euroopassa. Useimpien eurooppalaisten maiden eläinkannat ovat edelleen pahasti mm. salmonellan saastuttamia.

Keveys tarkoittaa lihasektorilla mm. broilerilihan kulutuksen kasvua. Vähärasvaisuuden suosiminen on ollut jo kauan vaatimuksena, mikä on otettu huomioon mm. sian jalostuksessa kohti ohutsilavaisia eläimiä.

Ihmiset vierastavat rasvoja yleensä, mutta kasvisrasvat mielletään terveellisempinä kuin eläinrasvat vaikka käytännössä tilanne voi olla päinvastoin.

Vihannesten ja marjojen tuotanto vastaa hyvin terveystietoisuuden kasvuun ja terveellisen ravinnon vaatimukseen. Myös sienien käyttöä tukevat sekä terveystietoisuuden kasvu että ruokakulttuurin kehitys. Makutottumuksetkin ovat kehitymässä mm. sieniä suosiviksi.

Tuotteiden kulutusrakenteissa nousevia ja laskevia trendejä

Maidon kulutuksessa on ollut jo pitempään trendejä, jotka aiheuttavat perustuotannolle vaikeita sopeutumiso ongelmia. Esimerkiksi nestemäisten maitotuotteiden kulutuksen lasku on ollut jo pitkään jatkunut trendi. Vuodesta 1995 kevyen maidon kulutus on alentunut Suomessa kaikkiaan 50 miljoonaa litraa eli raaka-ainemäärässä yhtä paljon kuin Suomesta Belgiaan vietävän juuston vaatima raaka-ainemäärä. Toinen vastaava trendi on vähärasvaisten tuotteiden

suosion kasvu. Tämä merkitsee ongelmia sellaisille tuotteille kuin voi, koska se sisältää eläinrasvaa.

Nestemäisten maitotuotteiden ja rasvan kulutuksen aleneva trendi on vallalla sekä Suomessa että muissa läntisissä kehittyneissä maissa. Sen sijaan Itä-Euroopassa tilanne ei ole aivan samanlainen, koska trendit liittyvät taloudellisen kehityksen vaiheeseen, jossa läntiset hyvinvointivaltiot jo ovat, mutta johon Itä-Euroopan maat ovat vasta tulossa.

Liha-alaa koettelee kansainvälinen kehitys, joka koskee myös Suomea. Lihaa kohdanneet kielteiset uutiset ovat jo vaikuttaneet kulutuskäyttäytymiseen, erityisesti parin viime vuoden aikana. On nähtävissä, että on syntymässä kuluttajaryhmiä, jotka vieroksuvat lihaa. Näin ollen kulutuksen volyymi voi alkaa laskea. Muutos olisi aikaisempaan nähden tuntuva, koska lihan kulutus on pääsääntöisesti viime vuosikymmenet nousut.

Jauhoissa ja viljatuotteissa keskeinen trendi johtuu kotileipomisen laskusuunnasta. Jauhojen kysyntä alenee. Sen sijaan puurohiutaleiden, pastan ja riisin kulutus kasvaa.

Pakasteiden kulutus kasvaa Suomessa yli 10 prosenttia vuodessa. Suomen kulutus henkeä kohden on vielä suhteellisen matala, noin 17 kiloa henkeä kohden, kun vastaava luku Ruotsissa on 37 ja Yhdysvalloissa yli 60 kiloa.

Pakasteiden käyttö liittyy ruokakulttuurin kehittyneisyyteen siinä mielessä, että pakasteet edellyttävät tehokkaasti ja varmasti toimivaa kylmäketjua tuotannosta ruokapöytään.

Keskeinen trendi johtaa puolestaan valmisruokien kulutuksen vahvistumiseen. Valmisruokien käyttöä lisäävät mukavuus sekä perheeseen pieneminen. Valmisruuan kulutus Suomessa on sekin - kuten pakasteidenkin - vielä varsin vähäistä, vain pari kiloa henkeä kohden vuodessa. Esimerkiksi Ruotsin kulutus on yli 10 kiloa henkeä kohden.

Markkinat polarisoituvat maailmanlaajuisiin ja paikallisiin tuotemerkkeihin

Elintarvikkeiden kulutusmarkkinat ovat jakautumassa kahteen suuntaan, polarisoitumassa. Ruoka on aina ollut ja tulee aina olemaan keskeinen - kuten todettiin - osa eri kulttuurien syvintä perusolemusta. Tästä seuraa, että paikallisuudella on erityistä merkitystä kysynnän ja ravintotottumusten kehityksessä.

Samaan aikaan elintarvikemarkkinat ovat kansainvälistymässä. Syntyvät tuotteita ja tuoteryhmiä, joita kulutetaan joka maassa jokseenkin samanlaisina. Tällaisista tuotteista ovat esimerkkejä eräät juomat kuten coca-cola ja pepsi, makeiset ja purukumit sekä pizzat ja hampurilaiset, oluet ja ketsupit.

Makeisalalla nämä perustrendit ovat selvimmät. Toisaalta globalistuminen etenee ja syntyy maailmanlaajuisia tuotemerkkejä, jotka ovat läsnä kaikilla markkinoilla. Toisaalta on merkkejä paikallisten tuotemerkkien vahvistumisesta. Markkinoilla tapahtuu siis selvää polarisoitumista.

Orgaanisen kasvun kautta globaaleille markkinoille on vaikea päästä, siksi on pyrittävä ostamaan paikallisia yrityksiä eri maista. Kun makeismarkkinoilla on runsaasti tarjontaa ja miljoonia tuotteita, markkinoillepääsyyn tarvitaan riittävää kriittistä massaa.

Markkinarakenteiden muutos vaatii suomalaisilta yrityksiltä kansainvälistymisstrategian valintaa

Suomalaisilla elintarviketuotteilla on suhteellisen vaikea päästä globaalien merkkien kategoriaan. Maailmanlaajuisen tuotteen tai merkin luominen vaatii erittäin suuria panoksia. Suomalaisten yritysten parhaat mahdollisuudet löytyvät kotimaan markkinoilta ja lähialueilta.

Maailmanlaajuisien tuotemarkkinoiden ohella myös paikalliset markkinat kehittyvät. Markkinoiden luonteeseen vaikuttaa kyseessä olevan kulttuurin tai väestöryhmän historia ja tottumukset sekä myös luonnonolosuhteet.

Paikalliset markkinat voivat sinänsä kehittyä nopeasti tai trenditietoisesti vaikka jotkut ominaispiirteet säilyvätkin. Markkinoille on luonteenomaista läheisyys. Kulutusta lähellä oleva tuotanto on kuluttajien kannalta sekä tuttua että pystyy nopeasti ja joustavasti reagoimaan paikallisen kulutuksen muutoksiin. Keskeistä markkinatuntemuksen kannalta on läsnäolo markkinoilla, etabloituminen tuotantoon.

Integroituminen paikalliseen tuotantoon ja paikallisille markkinoille antaa etulyöntiaseman suomalaisille yrityksille kotimaan markkinoilla. Suomalaisilla yrityksillä on lähtökohtaisesti etua siitä, että ne ovat integroituneet Suomen markkinoille, jolloin markkinatuntemus on periaatteessa hyvä. Edellytykset menestymiseen tulevat kuitenkin siitä, että yritykset pystyvät riittävän joustavasti säilyttämään tuntuman kysyntään ja sen muutoksiin. Avoimien markkinoiden vallitessa ei ole myöskään mahdollista toimia tehottomasti

vaan kustannustehokkuus pitäisi olla ulkomaisten kilpailijoiden luokkaa. Oma asema markkinoilla on kustannustehokkuudesta huolimatta haettava markkinoilta erityisesti sellaisella tuote- tai palvelutarjonnalla, johon kansainväliset yritykset eivät juurikaan mene. Lähtökohtana tässä strategiassa on siis se, että varmistetaan oma primäärituotanto markkinoilla, jotka ovat lähellä. Globaalimarkkinoiden tuotteet ottavat joka tapauksessa osan markkinoista myös Suomessa, mutta tehokkaasti ja joustavasti toimien markkinoita jää myös paikallisille tuotteille.

Eri tuoteryhmissä lienee tilaa kahdelle kolmelle merkille, joista ykkösmerkki on selvästi kannattavin. Myös paikallisilla markkinoilla voi muodostua asemat kahdelle, kolmelle tai jopa neljälle merkille.

Suomalaisillakin yrityksillä on periaatteessa mahdollisuus laajentaa toiminta kansainväliseksi ainakin lähialueilla, Ruotsissa, Baltiassa ja Venäjällä, jos strateginen konsepti noudattaa kunkin markkinan paikallista kysyntää. Suomalaiset yritykset voivat asemoitua markkinoille paikallisina tuottajina, jos niillä on voimavaroja ostaa markkinaosuuksia tai - kuten Venäjällä - olla paikalla silloin, kun markkinat ovat syntymässä.

Elintarvikeyritysten kolmas vaihtoehto on tuottaminen kaupan ylläpitämiin merkkeihin. Tämä on mahdollista Suomessakin ja esimerkiksi Kesköllä on oma kaupan merkki Pirkka. Kaupan merkkeihin tuottaminen edellyttää erittäin kustannustehokasta tuotantoa, koska tuottajat käyvät jatkuvaa kilpailua oikeudestaan tuottaa ko. merkkiin. Kaupan merkin kautta myytäessä korostuu siis erityisesti tuotannon kustannustehokkuus.

Useilla suomalaisilla yrityksillä on jo nyt hyvät lähtökohdat menestymiseen paikallisilla, kotimaisilla merkkituotemarkkinoilla. Suomen elintarvike-markkinoiden ykkösmerkkejä ovat mm. Fazerin sininen, tupla, Koskenkorva, Lapin kulta, HK:n sininen, Saarioisten hillot, Lopen perunat jne. Leipä on kaiken kaikkiaan hyvin paikallinen tuote, ja kotimaan markkinoille mahtunee hyvin paikallisten tuotteiden lisäksi pari valtakunnallista leipomoketjua. Lihassa ja vihanneksissa kotimaisuus merkitsee turvallisuutta ja puhtautta. Maidon tuoretuotteissa markkinavoimaa luo logistiikka.

Vapautuva maailmakauppa luo uusia mahdollisuuksia paitsi merkkituotteille myös kaupan merkeillä myytävälle tuotteille ja esim. tradingkaupalle. Suomalaisille yrityksille vahvan taxfreekaupan odotetaan siirtyvän Itä- ja Kaakkois-Aasian kasvaville matkustusmarkkinoille. Kansainvälinen elintarviketeollisuus käyttää jalostettuja raaka-aineita enenevässä määrin ja on kiinnostunut erikoisraaka-aineista (mallasuute, erikoissokerit, entsyymit jne.). Kan-

sainvälisillä markkinoilla kaupattavan luomuraaka-aineen ja valmiiden tuotteiden määrä tulee kasvamaan räjähdysmäisesti. Näihin kasvaviin segmentteihin suomalaisetkin tuotteet voivat hyvin kansainvälistyä.

3. KAUPPA, JAKELU JA LOGISTIikka MARKKINOILLEPÄÄSYN AVAIMINA

Kaupan ja jakelukanavien keskittyminen lisää kaupan neuvotteluvoimaa

Läntisen Euroopan elintarvikesektorilla kilpailu kasvaa koko ajan, ja yhtenä syynä kilpailun kiristymiseen on vähittäiskaupan keskittyminen ja kaupan vallan voimistuminen. Kaupan vallan kasvu näkyy esimerkiksi kaupan omien merkkien (private label) määrän lisääntymisenä. Kaupan keskittyminen on osaltaan vaikuttanut elintarvikeyritysten määrän vähenemiseen. Tuotteita pyritään tuottamaan koko ajan pienemmin tuotantokustannuksin samalla, kun markkinointikustannuksia joudutaan kasvattamaan.

Kaupan ja jakelun kehitys onkin määräävä tekijä myös teollisuuden rakenteen kehitykselle. Mikäli teollisuus pyrkii kasvattamaan neuvotteluvoimaansa kauppaan nähden, on tuotannon mittakaavan vastattava kaupan rakennetta. Jos halutaan globaaleille markkinoille tuottajaksi, on teollisuuden kyettävä toimimaan globaalina tuottajana.

Kilpailu tuotemarkkinoista alkaa vasta sitten, kun on päästy jakeluketjuun, ja on siinä saavutettu riittävä koko sekä tunnettu nimi. Jakelu ja jakelukanavat ovat nykyisin yhä tärkeämpi osa elintarviketeollisuuden menestysmahdollisuuksia. Jakelutiestä on tullut markkinoillepääsyn strategisimpia kysymyksiä.

Mehumarkkinat ovat esimerkki tuoteryhmästä, jossa kaupassa ja jakelussa on tapahtumassa kahdentyyppistä rakenteellista kehitystä. Coca-cola ja muut suuret kansainväliset virvoitusjuomayritykset ovat todennäköisesti tulossa mehumarkkinoille. Näillä yrityksillä on käytettävänä tehokkaat jakelutiet ja maailmanlaajuisesti tunnetut brandit. Toinen muutossuunta johtaa kaupan rakenteen keskittymiseen. Jakelutiet keskittyvät vain muutamaa harvaan, jolloin mehutuotemerkkejä mahtuu jakeluun vastaavasti vain muutama.

Kauppa rationalisoi ja markkinoille on syntymässä uudenlaisia jakeluteitä

Kaupassa ja jakelussa tapahtuvat muutokset ovat siis tärkeitä teollisuudelle. Toisaalta syntyy uusia ruuan jakelukanavia kuten huoltamot ja kioskit. Lisäksi joukkoruokailu on saanut yhä vahvemman jalansijan päivittäisessä ravinnonkulutuksessa. Myös erilainen elintarvikekulutukseen liittyvä palvelutarjonta kasvaa ja monipuolistuu. Kauppa pyrkii jatkuvasti rationalisoimaan omaa toimintaansa tarvitakseen yhä vähemmän työvoimaa.

Kaikki edellämainitut trendit vaikuttavat samansuuntaisesti siten, että ruoka valmistetaan tehtailta puolivalmisteiksi tai osakomponenteiksi, joista sitten lopullinen tarjonta rakennetaan joko ravintoloissa tai laitoksissa ja myös vähittäiskaupassa. Näin teollisuuden osuus valmistusprosessissa kasvaa. Kauppa tulee tässä mielessä aikaisempaa riippuvaisemmaksi teollisuudesta. Toinen kysymys on sitten, saako teollisuus nykyistä suuremman siivun jalostusketjusta vai meneekö lisäarvo kaupalle, kun kauppa samaan aikaan kilpailuttaa tuottajia.

K.aupan neuvotteluvoima on toimitusten ja hinnan suhteen kasvanut myös siksi, että kaupalla on nyt useita vaihtoehtoja markkinoiden avauduttua. Tuonti korvaa kotimaisen lähteen, jos tuontituotteen hinta on kotimaista edullisempi.

Teollisuuden vastaus tässä tapauksessa on se, että tuotantoon ja tuotteiden jakeluun pyritään saamaan sellaista palveluarvoa kaupan ja kuluttajan kannalta, että kauppa ei voi ohittaa kotimaista tarjontaa. Markkinoiden tuntemus ja tuotannon joustavuus ovat tässä suhteessa kotimaisten tuottajien valtteja.

Elintarvikealalla on uuden ja pienen yrityksen pääsy jakeluun erityisen vaikeaa. Suurin osa tuotteista myydään kauppaketjuissa, jotka ottavat hyvin varovaisesti uusia tuotteita myyntihyllyille. Käytännössä on usein niin, että tuote pitää saada tunnetuksi ja kysytyksi jo ennen kuin kauppa ottaa sen myyntiin. Pitää osoittaa, että kentällä on ko. tuotteelle kysyntää.

Tehokas logistiikka olennaista myös suomalaisten elintarvikeyritysten kansainvälistymiselle

Elintarvikkeet tai niiden raaka-aineet ovat usein volyymituotteita, joiden kuljetuskustannukset ovat suhteellisen suuret. Jakelussa ja erityisesti vähittäiskaupassa logistiikan merkitys kilpailutekijänä kasvaa. Kuljetuskustannuksilla ja

logistiikalla on usein ratkaiseva asema vietäessä tuotteita ulkomaisille markkinoille. Suomessa suunnataan paljon myös tutkimusta logistiikan kehittämiseen, jotta kustannusrakenteen kehitys pystyttäisiin pitämään kilpailukykyisenä.

Koska kuljetuskustannukset nousevat suuriksi, myös logistisella yhteistyöllä on olennaista merkitystä. Yhteistyöstä on esimerkki liha-alalla perustettu usean yrityksen omistama kuljetus- ja jakeluyhtiö, Tuoretie, joka huolehtii jakelusta Suomessa. Se on osaltaan vastaus kaupan paineeseen jakelualalla ja myös siinä mielessä, että Tuoretie huolehtii niistä jakelutarpeista, joihin kaupalla ei ole intressiä. Tuoretie osallistuu myös kuljetukseen Pietarin ja Viron markkinoille.

Elintarvikealan logistiikan pitää pystyä säilyttämään raaka-aineen erityisominaisuus läpi tuotantoketjun, jotta hyödykkeeseen voidaan saada haluttujen käyttöominaisuuksien mukaisia laatuja tai ominaisuuksia. Logistiikan ja siihen liittyvän tietojärjestelmän ydin on siinä, että tuotantoketjussa voidaan säilyttää ja tuottaa niitä erityislaatuja, joista tulee paras taloudellinen tulos; ts. sellaisia laatuja, joiden tuotantoprosessi on edullisin tai joista markkinoilla saa parhaan hinnan.

Keskeinen osa markkinoille asemoitumista on toimivan ja riittävän jakelukanavan hankkiminen sekä se, että tuotesortimentti on riittävän kattava; ts. ylittää tietyllä tavalla kriittisen massan. -Kriittinen massa eli tuoteportfolio antaa mahdollisuuden jalostaa tuotteista niin, että osa tuotteista pystyy myymään itse itsensä. Näiden tuotteiden varassa pystytään panostamaan sekä markkinoiden että koko tuotesortimentin kehittämiseen.

4. TUOTE- JA PROSESSIOSAAMINEN KANSAINVÄLISTYMISEN PERUSTA

Tuotevariaatiot lisääntyvät elintarvikemarkkinoilla

Tuotekehitys jakaantuu elintarviketeollisuudessa kolmeen eri tasoon tai vaiheeseen:

a) tuoteparannukset varioimalla olemassaolevia tuotteita, b) tuotteet, joihin sisältyy innovaatioita; uutuuksia tuoteideassa tai tuotteen prosessoinnissa, sekä

c) tieteelliseen tutkimukseen perustuvat tuotteet; esimerkiksi ns. funktionaaliset terveysvaikutteiset elintarvikkeet.

Tuotekehitys on valtaosaltaan tuotemuuntelua, jolla markkinoille tuodaan uusia variaatioita eri kuluttajaryhmien tarpeisiin. Tuotekehitystyö on myös perusta kilpailukykyisten tuotemerkkien, brandien luomiselle.

Tuotendifferentioinnissa ollaan teollisuudessa ottamassa tavallaan yksi jalostusaskel eteenpäin. Tuotteen loppukäyttöä helpotetaan valmistamalla raaka-aineet ns. "paistovalmiiksi". Kuluttajat kun eivät vielä ole kovin laajasti valmiit siirtymään suoraan valmistuotteisiin. Tuotendifferentiaatio ja muu erilaistuminen on elintarviketeollisuuden kannalta myönteistä, koska se lisää imua kulutukseen.

Suomen teollinen perinne painottuu tuotteen teknologiseen osaamiseen

Teknologiset innovaatiot Suomen elintarviketeollisuudessa koskevat erityisesti prosessien kehittämistä. Konetekniikka hankitaan usein ulkomailta ja prosesseissa sovelletaan viimeistä saatavissa olevaa tekniikkaa. Prosessien tehokkuus perustuu tuotannon jatkuvaan järjeistämiseen.

Suomalaisten vahvuus on myös elintarviketeollisuudessa erityisesti business to business-osaamisessa. Teknologiaosaaminen on kuitenkin hyvä lähtökohta myös maailmalle mentäessä.

Tuotteen ja markkinoiden yhteys yhä tärkeämpää -

Jos aiotaan generoida uutta vientiä tai kansainvälistyä, tarvitaan kolme kulmakiveä tai tukijalkaa:

a) tuote ja tuoteteknologia, b) realistinen käsitys markkinaosaamisesta, sekä c) ensivaiheen rahoitus.

Tuotteen ja markkinoinnin yhteyden on oltava tiivis; virheet tehdään usein jo tuotekehityksessä, jos ei tunneta riittävästi niitä markkinoita, joille tähdätään. Joten avainasia on markkinoiden hyvä tuntemus jo riittävän aikaisessa vaiheessa.

Yritykset ovatkin muuttamassa näkökulmaa tuotantolähtöisestä markkinavetoiseksi. Kehityspanostusta suunnattaessa pidetään mielessä, että tuotteen käyttäjä tai kuluttaja mittaa laadun. Laatu on sitä, mille käyttäjä antaa arvon.

Sinänsä teollisen tuotannon suuntautuminen on olennaisesti muuttunut viime vuosikymmeninä. Kysymys on nykyisin siitä, minkä kokonaispalvelun tuote tai sen ympärille luotu kokonaisuus tarjoavat. Käyttäjä mittaa asian hyvyttä tai laatua sillä palvelulla, jonka tuote tai sen luoma kokonaisuus hänelle tarjoaa. Kokonaisuuteen liittyy esimerkiksi huolto ja kaikki muu jälkihoito.

Suomen teollinen rakenne ja teollinen kulttuurikin sopivat hieman huonosti nykyiseen teollisen toiminnan suuntautumiseen. Täällä teollisen toiminnan painopiste on ollut enemmän - kuten todettiin - business to business-pohjalla ja tuotteet ovat enemmän bulkkitavaraluonteisia. Mitä lähemmäs kuluttajaa tai loppukäyttäjää mennään, sitä eriytyneempää tuotteiden tai palvelujen on oltava.

Kilpailukykyä haetaan myös ja erityisesti tuotemerkkien, brandien avulla. Brandien luomisessa on tärkeää korkea laatu aina raaka-aineesta alkaen. Brandin luominen on luonnollisesti myös pitkäjänteisen markkinoinnin tulosta.

Panostus tuotteisiin ja tuotekehitykseen pitkäjänteistä työtä

Tuoteinnovaatiot vaativat vuosia, rahaa ja panostusta. Siitäkin huolimatta tulos voi olla epävarma. Suomessa tarvittaisiin elintarvikesektorille huomattavasti rahaa lisää, jos haluttaisiin varmistaa, että ksylitolin ja benecolin tapaisia innovaatioita saataisiin jatkossakin. Tuotekehityksen avulla yritetäänkin kehittää mainitunlaisia funktionaalisia tuotteita, mutta niiden aikaansaaminen vie aikaa.

Suomessa on vielä varsin vähän pk-yrityksiä, jotka olisivat lähtemässä liikkeelle jonkin innovaation tai tieteellisen tuotekehityksen varassa. Tutkimuksen ja tuotekehityksen painopiste on keskimääräistä suuremmissa yrityksissä.

Poikkitieteellinen tutkimus ja tuotekehitys lisääntyy

Elintarvikealan tutkimuksen ja tuotekehityksen kannalta on erittäin tärkeää, että lääketiede ja elintarvikkeiden tuotekehitys lähestyvät toisiaan. Elintarvik-

keiden kehittämisessä otetaan käyttöön lääketieteen kehittämiä menetelmiä. Lääkekehitys ja funktionaaliset elintarvikkeet lähestyvät tässä mielessä toisiaan. Elintarvikkeiden tutkimusmenetelmiä kehitettäessä pyritään arvioimaan mihin tuotteilla ihmisessä voidaan vaikuttaa. Lääkekehityksen ja elintarvikkeiden tutkimuksessa löytyykin paljon synergiaa.

Terveellisyteen liittyen merkittävä kehityksen painopiste koskee väestön ikääntymisen vaikutuksia. Tässä suhteessa on pantu alulle hanke, Healthy Agean European, jossa suurempaan kokonaisuuteen kuuluvat myös elintarvikkeet ja niiden jakelukanavat, net-verkko mukaan luettuna. Projektissa ovat mukana mm. telekommunikaatio, lääkehuolto ja terveydenhoitopalvelut.

Elintarvikkeiden jalostusprosessien kehittämisessä painopiste on erityisesti mittaustekniikassa ja sen soveltamisessa. Automaattisella mittaustekniikalla pystytään tekemään analyyseja tuotteiden ominaisuuksista koko valmistuksen ajan.

Tietojärjestelmän hallinta osa

Elintarviketuotannon tietojärjestelmän ja logistiikan pitää säilyttää raaka-aineen erityisominaisuus läpi tuotantoketjun, jotta tuotteeseen voidaan saada haluttuja laatuja tai ominaisuuksia. Tietojärjestelmän keskeisin tavoite on siinä, että tuotantoketjussa voidaan säilyttää ja tuottaa niitä erityislaatuja, joista tulee paras taloudellinen tulos, ts. sellaisia, joiden tuotantoprosessi on edullisin tai joista markkinoilla saadaan paras hinta.

Tuotekelaityspanoksen kohdentaminen vaatii

Hyvin monet tuoteinnovaatiot syntyvät samalla, kun verkostojen kautta välitetään olemassaolevaa osaamista henkilöltä toiselle ja yrityksestä toiseen. Verkon innovatiivinen vahvuus voi olla siinä, että mukanaolevaa asiantuntemusta on hyvin monelta alalta.

Erityisiin tuotekehitysryhmiin pyritäänkin kokoamaan hyvin monenlaista asiantuntemusta. Tarvitaan markkinoinnin osajia, tuotekehittäjiä, biotieteiden taitajia jne. Yhteistyö korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten ja yritysten välillä on myös välttämätöntä.

Tuotekehityksen ja myös järjestelmän kehittämisen lähtökohtana voi olla myös arvoverkko, jossa yhteistyötä tehdään kaikkien kehitykseen vaikuttavien osapuolien kanssa. Mukana arvoverkossa voivat olla viljelijät, maatalouskauppa, elintarviketeollisuus, jakelu sekä myös neuvonta, maataloushallinto, eläinlääkärit jne. Arvoverkon perimmäisenä lähtökohtana on kuitenkin kuluttaja.

Tuotedifferentiaatiot, erikoistuminen ja niche-tuotteet suomalaisen elintarviketiennin ja kausainvälistymisen edellytys

Elintarvikemarkkinoilla pätee yleissääntö: bulkin tai tavallisten volyymituotteiden kilpailukyky riittää lähinnä paikalliseen kulutukseen, vientiin vaaditaan laadullisia ominaisuuksia ja/tai vahvoja hrandejä. Tämä pätee myös Suomessa. Suomalaisella tuotannolla ei ole sellaista hintakilpailukykyä, joka syntyisi suureen mittakaavaan perustuvasta, kustannustehokkaasta tuotannosta, että sen varassa voisi helposti vallata vientimarkkinoita. Volyymituotteissakin täytyy olla jokin laatutekijä, jolla markkinoille päästään. K.auran vienti esimerkiksi Yhdysvaltoihin onnistui sen vuoksi, että USA:ssa kauraa vaivasi paha hukkakauraongelma.

Suomalaiset tuotteet eivät sinänsä ole initenkään erityisasemassa kansainvälisillä markkinoilla. Joka paikassa peruslähtökohtana on se, että lähellä tuotettu on turvallista ja puhdasta. Näin on ainakin silloin, kun kuluttaja tuntee ao. tuottajan tai jalostajan.

Suomessa panostetaan paljon funktionaaliin, terveysvaikutteisiin tuotteisiin. Viennissä tarvitaan epäilemättä erikoistuotteita; pelkillä volyymituotteilla ei voi pärjätä. Sinänsä niche-tuotteidenkin markkinoillepääsy vaatii huomattavia markkinointipanostuksia. Ja käytännössä pääosa nichetuotteistakin valmistetaan paikallisilla markkinoilla.

Suomalaisilla elintarvikeyrityksillä ei ole muuta tietä menestykseen kuin voimakas panostaminen tuotekehitykseen, high techiin. Tapulitavaralla ei ole mitään mahdollisuuksia, suomalaisuus ei ole sinänsä niche.

Ns. high-tech-tuotteilla tai niche-tuotteilla on mahdollista löytää markkinarakoja viennissä tai ulkomaisilla markkinoilla. High-tech-tuotteita ei Suomesta todennäköisesti tulla tulevaisuudessa kovinkaan paljon vaikka viime aikoina onkin ryhdytty panostamaan tutkimukseen entistä enemmän. Sellaiset esimerkit kuin ksylitol ja benecol ovat merkittäviä vaikkakin vielä aika poikkeuksellisia. Tutkimuksessakin tulee esiin pienen maan ongelma, koska tutki-

muksen avulla tuotettujen uutuustuotteiden luominen on hyvin kallista ja vaatii myös merkittäviä henkilöresursseja.

Suomalaisten elintarvikeyritysten tulisi kuitenkin kaupan kansainvälistyessä yhä painokkaammin keskittyä eri tyyppisten niche-tuotteiden kehittämiseen. Volyymituotteita voidaan myydä kotimaassa tai viedä kasvaville idän markkinoille. Sensijaan kyllästyneille länsimarkkinoille suomalaisia volyymituotteita on melko mahdoton viedä korkeitten markkinointikustannusten ja epävarmojen tuottojen johdosta.

Suomessa on toistaiseksi verraten harvoja kapeille kansainvälisille kysyntäsegmenteille tarkoitettuja tuotteita. Näistä harvoista ehkä tunnetuin on edellämainittu Benecol-margariini.

Benecol, gefilus yms. tuotteet ovat eräänlaisia keihäänkärkiä, jotka antavat myönteistä imagoa myös muulle tuotesortimentille. Keihäänkärjillä ei kuitenkaan pystytä vastaamaan koko vientitarpeesta, koska terävimmät kärjet eivät ole varsinaisia volyymituotteita.

Lihavalmisteissakin on mahdollisuus niche-tuotteisiin. Varsinaisia funktionaalisia, terveysvaikutteisia lihavalmisteita ei vielä ole, mutta tuotekehitys on kuitenkin tuottamassa vientiin meneviä niche-tuotteita, kuten kastikkeita.

Tulevaisuudessa suomalaisilla voisi olla mahdollisuuksia erikoistumisessa esimerkiksi lastenruokaan. Kun suuret lastenruokavalmistajat tauti- yms. ongelmien vuoksi alkavat vaatia ehdottoman tautivapaita ja puhtaita raakaaineita, suomalaisten elintarvikeyritysten pitäisi olla valmiina.

5. SUOMEN ELINTARVIKEYRITYSTEN MAHDOLLISET MARKKINA-ALUEET

Kotimarkkinoilla menestyminen edellytys kansainvälistymiselle

Elintarvikeala on hyvin heterogeeninen tuotannonala ja näin ollen eri tuotantosuunnat ja niillä toimivat yritykset kohtaavat avautuneet markkinat hyvin toisistaan poikkeavissa tilanteissa. Eräillä suhteellisen pienillä tuotantosuunnilla kuten makeisissa tai marjoissa on yrityksiä, joiden tuotannosta valtaosa, 70-80 prosenttia menee vientiin.

Suurimpia volyymeja käsittelevillä aloilla, viljassa, maidossa tai lihassa, yritykset ovat suuntautuneet lähinnä kotimaan markkinoille. Leipomot lähes

yksinomaan tuottavat joko aivan paikalliseen tai alueelliseen kulutukseen. Pari leipomoyritystä toimii valtakunnallisesti. Leipomoalan vienti perustuu kuljetusta kestäviin erikoistuotteisiin.

Maitosektorilla meijeriyritysten ulkomainen toiminta kattaa liikevaihdosta noin 5-30 prosenttia yrityksestä riippuen. Vienti perustui aikaisemmin ylijäämätuotteiden purkamiseen maailmanmarkkinoille. Viime vuosina on siirrytty enemmän kohti merkki- ja lisäarvotuotteita. Sama periaate pätee lihanjalostuksessakin. Valtaosa, useilla yrityksillä yli 90 prosenttia, menee kuitenkin edelleen kotimaiseen kulutukseen.

Markkinoiden vapautuminen merkitsee sitä, että kotimaankin markkinoille suuntautuneet yritykset kohtaavat kansainvälisen kilpailun. Tuontirajoitusten poistuttua myös kotimaan markkinoilla toimivat yritykset kilpailevat tehokkaimpien kansainvälisten yritysten kanssa. Säilyttääkseen markkinaosuutensa ja yrityksen kehityskyvyn, yrityksen on menestyttävä kotimaan markkinoilla.

Tuonnin kasvu ei yleisesti ole vuodenvaihteen 1994/95 jälkeen ollut aivan niin voimakasta kuin oletettiin. Joka tapauksessa elintarvikeyritysten johto kautta linjan lähtee siitä, että tuonti valtaa aikaa myöten lisää markkinaosuuksia. Tämä vuorostaan pakottaa yritykset kansainvälistymään; hakemaan vientimarkkinoita tai etabloitumaan, jos aiotaan pitää kiinni nykyisistä tuotantovolyymeista tai kasvaa. Menestyminen kansainvälistymispyrkyksissä lähtee siitä, että "kotiläksyt" on hoidettu hyvin. Perusliiketoiminnan pitää olla kannattavaa myös kotimaassa.

Lähialueet: Ruotsi, Baltia ja Venäjä -luonnollinen kansainvälistymissuunta

K.auppa- ja teollisuusministeriön elintarvikeyritysten kansainvälistymisen edistämiseen tarkoitettua rahaa on anottu eniten hankkeisiin Suomen lähialueille. Lähialueilla ymmärretään ensisijaisesti Ruotsia, Baltian maita ja Venäjää.

Lähialueille suuntautuvan kiinnostuksen syyt ovat ymmärrettävät. Elintarvikkeissa maantieteellinen kuljetusetäisyys merkitsee huomattavaa kustannustekijää. Erityisesti tuoretuotteissa kuljetuskestävyys asettaa rajoituksia tai lisää kustannuksia. Näin ollen lähialueet ovat logistisistakin syistä ensisijainen mielenkiinnon kohde elintarvikeyritysten kansainvälistyessä.

Suomen lähialueet ovat elintarvikeyritysten kannalta hyvin kiinnostavia muutenkin kuin etäisyystekijöiden vuoksi. Ensinnäkin, lähialueemarkkinoiden väestömäärä on huomattavan suuri. Ruotsin asukasmäärä on runsaat 8

miljoonaa henkeä. Baltian maissa asuu myös 8 miljoonaa henkeä. Pietarin kaupungissa ja sitä ympäröivässä maakunnassa asuu myös noin 8 miljoonaa henkeä. Moskovan väkiluku on runsaat 10 miljoonaa ja kaikkiaan noin vuorokauden kuljetusetäisyydellä Suomesta asuu Venäjällä runsaat 40 miljoonaa henkeä. Suomen markkinoihin verrattuna lähialueilla asuu yli kymmenkertainen väestömäärä. Suomen elintarviketeollisuudelle löytyy siis lähialueilta valloitettavia markkinoita aivan riittävästi.

Toiseksi, Suomen lähialuemarkkinat jakautuvat taloudellisesti hyvin erilaisessa kehitys- vaiheessa oleviin maihin. Ruotsin elintarvikemarkkinat ovat länsimaiden tapaan hyvin kehittyneet ja kulutuksen suhteen saturoituneet. Kilpailu on kovaa ja markkinoillepääsy vaikeaa.

Baltian maat ovat nopeimmin kehittyviä ns. siirtymätalouksista. Vajaa kymmenen vuotta sitten alkanut siirtyminen markkinatalouteen etenee nopeasti. Baltian maat pyrkivät Euroopan unionin jäseniksi ja Viro voi parhaassa tapauksessa ollakin jäsen jo vuoteen 2005 mennessä.

Virossa ja muissa Baltian maissa ovat kehittyneet elintarvikemarkkinat kuitenkin vasta syntymässä, mikä merkitsee sitä, että ulkomaisten yritysten, esimerkiksi suomalaisten, on kypsiä markkinoita helpompi asemoitua markkinoille. Virossa suomalaisten vientiä ja etabloitumista helpottaa myös sukulaiskiöli.

Neuvostoliiton hajottua myös Venäjällä alkoi siirtyminen markkinatalouteen. Hyvin erilaisen lähtökohdan vuoksi Venäjän markkinoiden muotoutuminen on paljon hitaampaa kuin Baltiassa. Poliittisen epävarmuuden sekä lainsäädännön puutteiden vuoksi kotimaiset tai ulkomaiset investoinnit ovat jääneet Venäjällä viime vuosina vähäisiksi. On kuitenkin oletettavaa, että olot -vakaantuvat- ja taloudellinen kasvu nopeutuu myös Venäjällä. On oletettavaa, että investoinnit tuotannon kehittämiseen kohoavat markkinoiden vakaantumisen ja talouden kasvun myötä. Elintarvikeala on talouden niitä sektoreista, joilla tämä kehitys lähtee todennäköisesti ensimmäisenä liikkeelle. Ulkomaisia ja kotimaisia investointeja onkin jo alkanut suuntautua Venäjän elintarvikesektorille ja markkinat muotoutuvat näin ollen lähimmän vuosikymmenen aikana.

Venäjän markkinat ovat Suomen elintarviketeollisuudelle sekä historiaa että tulevaisuutta

Venäjällä on historiallisesti katsoen ollut hyvin suuri vaikutus Suomen elintarvikealan kehitykseen. Vaikutus on perustunut sekä maantieteelliseen läheisyyteen että yhteiseen poliittiseen historiaan Ruotsin vallan ja Suomen itsenäistymisen välissä. Venäjän vallan aikana Suomeen tuli venäläisiä elintarvikealan yrittäjiä, joiden toiminta näkyy vielä tänäkin päivänä. Toisaalta Venäjä, erityisesti Pietarin alue, muodosti tärkeän vientimarkkina-alueen. Nykyinen Venäjän markkinoille tapahtuva viennin kasvu sekä tuotannollinen etabloituminen ovat osittain paluuta vanhaan. Venäjän markkinat vaikuttavat Suomeen läheisyydellään ja suuruudellaan.

Venäjän markkinat ovat valtavat ja vasta kehityksensä alussa. Venäjällä eletään parhaillaan vaihetta, jolloin tulevaisuuden mahdollisuuksia luodaan. On todennäköistä, että elintarvikealalla ryhdytään joko venäläisten toimesta tai ulkomaisten yritysten voimin tai tuella investoimaan. Käytännössä se merkitsee sitä, että on investoitava koko ketjuun aina raaka-ainetuotannosta alkaen.

Pietarissa on periaatteessa kulutustavaroille kysyntää ja alaan ei ole investoitu juuri ollenkaan. Vanhastaan alueen tuotantorakenne on huono elintarvikkeiden ja kulutustavaroiden tuotannon kannalta. Ajan kysymys kuitenkin on, milloin tilanne muuttuu.

Ongelmana alan kehitykselle Venäjällä on ollut lainsäädännön kehiriymättömyys, mikä tekee ainakin ulkomaisten investoijien investoimiset hyvin riskialttiiksi. Lisäksi Suomen lähialueet ovat Venäjän puitteissa varsin vihamielisiä ulkomaisille yrittäjille ja investoijille. Yritysilmapisto ei siten ole kovin suotuisa.

Venäjän osalta er ole- kuitenkin muuta mahdollisuutta kuin etabloitua markkinoille, jos markkinoiden kehityksestä aikoo ottaa osansa. Ei ole oletettavaa, että kovin merkittäviä määriä peruselintarvikkeita viedään suoraan Suomesta. Pitkällä aikavälillä kulutus perustuu paikalliseen tuotantoon. Viedä voidaan vielä jonkin aikaa, mutta jos halutaan olla markkinoilla pitkään, etabloitukseen liittyvä riski on otettava.

Suomalaisilla - vaikka kovin syvällistä kokemusta ei olekaan - on useimmiten oikea ja terve asennoituminen venäläisiin ja Venäjän ongelmiin. Se helpottaa asioiden hoitoa ja sopeutumista markkinaolosuhteisiin. Suomalaisilla elintarvikeyrityksillä on myös suhteellisen pitkä kokemus - ainakin kansainvälisesti verrattuna - Venäjänkaupasta vaikka Neuvostoliiton aikaista kauppaa ei suoraan voikaan verrata nykyiseen tilanteeseen.

Etabloituminen lähialueille on jo alkanut eri tuoteryhmissä

Markkinoillepääsyn strategiat vaihtelevat eri yrityksissä myyntiyhtiöstä, yhteisyritysten kautta tytäryhtiöön. Keskeistä markkinoillepääsyssä on pääsy paikallisiin jakelukanaviin. Ruotsin tapaisille kypsille markkinoille pääseminen vaatiikin joko markkinointikanavan ostamista tai tiivistä yhteistoimintaa paikallisten yritysten kanssa.

Ruotsin markkinat ovat usein olleet suomalaisille yrityksille ensimmäinen portti kansainvälisille markkinoille. Näin on myös elintarvikesektorilla. Esimerkiksi liha-alalla toimii Ruotsissa jo useitakin suomalaisia liha-alan yrityksiä. Ruotsista löytyy kiinnostavia markkinasegmenttejä jo yksin senkin vuoksi, että siellä asuu paljon suomalaisia tai suomalaissyntyisiä.

Viroon ja Baltiaan suomalaiset elintarvikeyritykset ovat etabloituneet myös tuoretuotteissa. Esimerkiksi leipomoyritykset ovat hankkineet tytäryhtiöitä alueelta. Vienti ja etabloituminen Viroon on elintarvikealalla hyvin kattavaa ja useille yrityksille Virosta ja ehkä muistakin Baltian maista tulee toiminnallisesti osa kotimarkkinoita. Näin tapahtunee ainakin Baltian maiden EUjäsenyyden jälkeen, kun jäljelläolevat kaupan ja liiketoiminnan rajoitukset poistuvat. Suomalaisilla yrityksillä onkin sellaista osaamista tuotteissa, teknologiassa, yrityskulttuurissa ja markkinoinnissa, jolla on lisäarvoa niin Baltian kuin Venäjänkin markkinoilla.

Baltiaan ja Venäjälle voidaan viedä maantieteellisen läheisyyden ja logistisen kapasiteetin puolesta volyymituotteitakin. Esimerkiksi mehumarkkinoilla eri mehuyritykset vievät Suomessa purkitettua mehua. Suomessa on kapasiteettia ja omat markkinat ovat saturoituneet.

Maito- ja lihasektorilla viedään sekä tuoretta lihaa ja purkitettua maitoa että eriaisteisia jalosteita. Laajemmin Suomesta ei pystytä esimerkiksi tuoretta lihaa viemään, mutta Pietarin nopeasti monipuolistuville markkinoille sekin on mahdollista. Viljatuotteiden viennissä itään auttaa samankaltainen ruokaperinne. Esimerkiksi Venäjällä on samantapainen puuroruokien perinne kuin Suomessa.

Baltian ja Venäjän markkinoiden osittainen vapautuminen merkitsi alkoholijuomien markkinoilla uuden aikakauden alkua. Suomalaiset olutpanimot ovat etabloituneet Baltiaan ja Venäjälle ensimmäisten ullcomaisten panimoiden joukossa. Kehittymättömät olutmarkkinat mahdollistavat tulevina vuosina lähes rajattoman kasvun. Venäjällähän oluen kulutus henkeä kohden oli 1990

luvun alussa vain 12 litraa kun vastaava luku Suomessa on hieman yli 80. Suomalaiset olutpanimot ovat luoneet Venäjälle ja osittain Baltiaan kokonaan uuden teollisen standardin.

Myös vodka-markkinoilla Neuvostoliiton hajoaminen mullisti markkinat. Maailman vodkankulutuksesta 80 prosenttia tuli uusjakoon. Markkinoillepääsy ei kuitenkaan ole itsestään selvää, koska mm. Venäjä noudattaa väkevien alkoholijuomien suhteen varsin protektionistista kauppapolitiikkaa.

Baltian ja Venäjän markkinoilla ulkomainen kilpailu elintarvikkeissakin kiristyy koko ajan. Tuontia tulee lähes kaikista Euroopan maista ja myös kauempaa. Markkinoilla liikkuu hyvinkin halpoja elintarvike-eriä. Pitkällä aikavälillä on kuitenkin ihneistä, että markkina-aseman vakiinnuttaminen vaatii etabloitumista. Investointiriskit ovat vielä suuria. Mutta erilaista vakiintumista on kuitenkin tapahtumassa.

Itämeren talousalueesta ei kaikille kotimarkkinaa

K.oko Itämeren alue luo maantieteellisen kokonaisuuden, josta voi etäisyyksien puolesta puhua Suomen lähialueena. Maantieteellisestä kokonaisuudesta huolimatta on kuitenkin pidettävä mielessä, että Pohjoismaat, Ruotsi, Norja ja Tanska ovat sinänsä erilaisia keskenäänkin ja poikkeavat vielä enemmän Itämeren itäpuolella olevista markkinoista. Puola, Baltia ja Venäjä poikkeavat nekin toisistaan monissa suhteissa.

Itämerta ei voi vielä tarkastella taloudelliseltakaan kannalta yhtenä alueena. Suomi, Ruotsi, Tanska ja Saksa ovat taloudelliselta kehitysvaiheeltaan aika samassa vaiheessa. Puola, Baltia ja Venäjä ovat vielä varsin erilaisessa kehitysvaiheessa läntisiin naapureihin verrattuna, vaikka ovatkin siirtymässä markkinatalouden piiriin.

Itämeren alueella ei varsinaisesti ole myöskään yhtenäistä ruoka- tai ruokailutapakulttuuria. Jokaisessa maassa on omat makutottumuksensa ja vaatimuksensa. Yhtenäistä kauppaa-alueita ei ainakaan ruokakulttuurin yhdenmukaistumisen vuoksi ole vielä syntymässä.

Itämeren rantavaltioiden markkinoiden luonne vaihtelee siis maittain ja alueittain. Saksa ja Puola erottuvat muista suurina kulutusmarkkinoina. Saksan markkinat ovat olleet jo pitkään hyvin kehittyneet. 1990-luvun alussa alkoi Puolan markkinoilla nopea muutos. Todennäköinen EU-Jäsenyys on vauhdittanut muutosta edelleen.

Puolan markkinoille ovat useimmat suuret kansainväliset elintarvikejätit jo tulleet. Tämän vuoksi uusien suomalaisten yritysten etabloituminen on hieman aikaisempaa vaikeampaa mutta ei kuitenkaan mahdotonta.

Pitkällä aikavälillä, 10-15 vuoden kuluessa, on todennäköistä, että Itämeren alueen taloudellinen rakenne muuttuu yhä tiiviimmäksi. Kulutustottumukset yhdenmukaistuvat. Kuljetuslogistiikka tehostuu edelleen. Rahamarkkinoiden integroituminen lisää informaatiota markkinoiden kysynnästä ja tarjonnasta. Näin ollen yritysten toimintamahdollisuudet lähestyvät yhä enemmän kotimarkkinoita. Suomalaisista yrityksistä muutamat ovat jo tähän mennessä valinneet markkinastrategiakseen Itämeren alueen kokonaisuuden.

Pan-eurooppalaisuus on yksi vaihtoehto

Tuonnin kasvaessa tarvitaan vientiä, ja viennille pitäisi löytää markkinat. Länsimarkkinoille on vaikea viedä volyymituotteita. Länsi-Euroopan markkinat ovat lähes täynnä tavaraa ja kilpailu siellä on äärettömän kovaa. Näin ollen on ilmeistä, että vastaus suureen osaan volyymituotteiden vientitarpeesta on löydettävä lähialueilta.

Suuret yritykset ovat kuitenkin lähteneet hakemaan markkinoita ja mahdollisuuksia myös Keski-Euroopasta. Belgiassa onkin suomalaisilla tuotteilla jo merkittävä sillanpääasema. Siellä on ollut mm. Valio jo suhteellisen pitkään. Raisio kaupaa alueelle Nordic-sarjaa ja viime vuonna avautui useiden tuotteiden markkinoinnin pää Belgian suurimpaan kauppaketjuun, Delhaizeen. Belgialaiskuluttajille menee Vaasan Leipomon ruisleipää, Raision Tehtaiden kaurapastaa ja kasvisjuustoa, Lännen Tehtaiden hilloja sekä Ingmannin jogurttia ja kermaviiliä, sekä Mytekin siitakesieniä.

Leafillä on makeistuotantoa useissa Länsi-Euroopan maissa. Leafilla onkin ehkä suomalaisista elintarvikeyrityksistä parhaat edellytykset noudattaa pan-eurooppalaista markkinastrategiaa. Pan-eurooppalaisuuden mahdollisuudet ja merkitys kasvavat vuoden 1999 alusta toteutuvan euro-valuutta-alueen myötä.

Kaukomarkkinat tai jopa globaalit markkinat ovat myös mahdollisuus

Kauppa- ja teollisuusministeriön kansainvälistymisrahoitushakemusten toinen suurta mielenkiintoa herättänyt suunta - lähialueiden ohella - on ollut Itä-Aasia. Itä-Aasian markkinoista halutaan tehdä markkinaselvityksiä. Jos elintarvikealalla lähdetäisiin vahvasti Kauko-Itään tai muille kaukomarkkinoille, täytyisi epäilemättä olla jotakin erikoista tarjottavaa.

Suomen kannalta maailmalta löytyykin paljon mielenkiintoisia kulutussegmenttejä, jotka voivat olla riittäviä viennille, kun otetaan huomioon tarjonnan suhteellinen pienenus. On vain osattava löytää ne markkinaraot, joilla suomalaisilla erikoistuotteilla saa riittävän katteen. Kun kaukomarkkinoille mennään, on mietittävä tarkkaan se kohderyhmä, johon markkinointi suunnataan. Yleismarkkinointi on Suomesta käsin liian kallista ja tehotonta.

Jos joillakin markkinoilla tapahtuu kasvua, olisi sinne mentävä myös elintarvikkeissa. Esimerkiksi Japanin markkinat ovat lähes Länsi-Euroopan luokkaa ostovoiman suhteen. Jokainen markkina tarvitsee kuitenkin oman tuotekehitysinnovaationsa. Tai tuotteiden sopeuttamisen juuri ko. markkinoihin. Japaniin onkin viety esimerkiksi naudan mahasta tiettyjä osia sekä eräitä sisärauhasia kuten kateenkorvaa. Japanissa arvostetaan erityisesti lihan puhtautta ja taattua vapautta erilaisista myrkytyksistä. Kaukomarkkinoilla, esim. Aasiassa, on varmasti kysyntää, mutta vienti Suomesta tai suomalaisten yritysten etabloituminen niin erilaisille markkinoille on useimmille yrityksille vielä etäinen asia.

Kiina ja Kaakkois-Aasia ovat viimeisten vuosien aikana olleet maailman nopeimmin kasvavia markkinoita. On selvää, että myös elintarvikkeiden kysyntä kasvaa voimakkaasti. Näille markkinoille mentäessä tarvitaan luonnollisesti markkinatutkimusta siitä, missä suomalaisten mahdollisuudet ovat parhaat. Voi kysyä, olisiko esim. Kiinan olutmarkkinoilla tilaa, kun todennäköisesti oluen ja siten oluen raaka-aineen kulutus tulee kasvamaan tuntuvasti. Suomalainen olutkonsepti raaka-aineen kasvattamisesta tuotteen valmistamiseen ja jakeluun voisi hyvinkin toimia.

Yhdysvaltojen markkinat ovat erittäin kilpaillut mutta samalla maailman suurimmat. Markkinoilla korostetaan monenlaisia terveyteen liittyviä tekijöitä ja esimerkiksi kauran saama luokitus voi antaa aivan uusia mahdollisuuksia kauravalmisteille.

Yhdysvalloissa - suurten markkinoiden vuoksi - on tärkeää valita ne maantieteelliset alueet joihin haluaa keskittyä. Valtakunnallinen toimiminen on aivan liian kallista. Suurten järvien alue tai Oregon, Washingtonin valtio jne. voisivat olla sopivia liikkeellelähtöön. Yhdysvaltojen markkinoilla on myös erittäin tärkeää löytää oikeat yhteistyökumppanit.

6. KANSAINVÄLISTYMISEN ONGELMAT JA UHKAKUVAT, RISKIT JA RISKIEN HALLINTA

Suomen elintarvikesektori toimii maailmalla marginaalissa

Suomen elintarvikemarkkinat ovat kehittyneet palvelemaan 5 miljoonan ihmisen kulutustarpeita. Elintarvikkeiden tuonti on koostunut ennen muuta sellaisista tuotteista, joita Suomen oloissa ei voi viljellä tai tuottaa. Viennistä suurin osa on aikaisempina vuosina koostunut tuotteista, joita kotimaassa on tuotettu yli oman kulutuksen. Tavoitteena ylituotannon viennin osalta oli enemmänkin supistaa kuin lisätä vientiä.

Markkinoiden avauduttua tilanne on olennaisesti muuttunut. Tuonnin oletetaan valtaavan markkinaosuuksia Suomen kulutusmarkkinoilla ja samaan aikaan vienti on alettu nähdä tuotannon ja toiminnan kehittämisen mahdollisuutena.

Luonnonolosuhteiden ankaruuden lisäksi Suomessa maatalouden ja elintarviketeollisuuden ongelma tulee kuitenkin olemaan mittakaava. Oman maan markkinat tai resurssipohja eivät anna edellytyksiä suurmittakaavaiseen tuotantoon. Tämä rajoittaa vientimahdollisuuksia kaikissa volyymituotteissa. Näin ollen globaalien kilpailutilanteiden kannalta suomalainen tuotanto tulee aina toimimaan marginaalissa.

Alkutuotannon kohtalo alan uhkatekijä

Kotimaisen elintarviketeollisuuden kannalta olisi tärkeää, että suomalainen maataloustuotanto säilyisi ainakin omavaraisuustason suuruisena. Esimerkiksi liha-alan uhkakuva Suomessa on se, että jalostusketju ei joltakin osaltaan pärjää. Jos kannattavuutta ei ole, koko ketjua uhkaa romahdus. Huolestuttava ti

lanne on Suomessa erityisesti alkutuotannon osalta. Olisi eri keinoin päästävä siihen, että kotimainen liha tuo lisäarvoa kuluttajalle ja kuluttaja arvostaa kotimaista tuotetta.

Jos maailman kauppapoliittista järjestelmää liberalisoidaan voimakkaasti, esimerkiksi tuonnin esteitä poistetaan mm. salmonellapitoisten tai hormonilihan kohdalla, amerikkalainen liha, joka on hinnaltaan eurooppalaista ja suomalaista halvempaa, vyöryy myös Suomen markkinoille. Euroopassa suomalaisen lihan hinta on kilpailukyinen. Alkutuotannon tulevaisuuden turvaaminen onkin koko Euroopan unionin asia.

Lähi vuodet tulevat olemaan varsin kriittiset alkutuottajan kannalta myös Suomen maitomarkkinoilla. Kun nestemäisen maidon osalta kulutuksessa on laskeva trendi ja kaikki haluavat saada osansa supistuvista markkinoista, maidon tuottajahintaa uhkaa romahdus.

Meijerisektorin olisi kyettävä vastaamaan maassa tuotetun raaka-aineen jalostamisesta ja markkinoinnista. Säilyvissä tuotteissa kuten juustoissa markkinat kasvavat sekä kotimaassa että maailmalla, mutta juuri näillä markkinoilla suuret kansainväliset yritykset pyrkivät kehittämään suuruuden ekonomiaan perustuvia tuotantolinjoja.

Viljapuolella olisi elintarvikesektorin tulevaisuuden mahdollisuuksien kannalta pystyttävä ylläpitämään riittävää rukiinviljelyä ja sen jalostuksen kehittämistä. Sama koskee myös kauraa, joskin kauran viljely todennäköisesti helpommin säilyy.

Rehuteollisuudenkin kannalta on pitkän aikavälin suuri kysymys, kuinka elintarvike-teollisuus Suomessa säilyy kilpailukyisenä ja vielä enemmän se, kuinka alkutuotannon kannattavuus kehittyy.

EU:n maatalouspolitiikan uudistusohjelmalla, Agenda 2000:lla, tulee olemaan suuri vaikutus rehumarkkinoihin. Suomessa kotieläinrehu erityisesti lypsykarjapuolella perustuu nurmituotantoon. Jos viljan hinta tulee laskemaan parikymmentä prosenttia, nurmen kilpailukyky rehuna heikkenee ja viljapohjainen rehu saa markkinoita.

Agenda 2000 tähtää siihen, että EU voi laajentumisen lisäksi sopeutua maatalouskaupan toimintaympäristön muutokseen, joka seuraa vuosituhannen vaihteessa alkavan WTO-kierroksen todennäköisistä tuloksista. Kansainvälisellä kauppapolitiikallahan pyritään jatkamaan maatalousreformia, joka Uruguayn kierroksella pantiin alkuun.

Suomen maatalouden ja alkutuotannon kannalta on ratkaisevaa, säilykö maataloudella sellaisia erityistukia, joiden turvin perusmaatalous voi täällä kannattaa.

WTO-neuvottelut lisäävät paineita alkutuotannossa

Kansainvälisen kauppajärjestön WTO:n piirissä käytävät kauppaneuvottelut tulevat vaikuttamaan voimakkaasti maataloustuotannon ja elintarviketeollisuuden mahdollisuuksiin Suomessa. Suomen maataloustuotannolle ja sitä kautta suurelle osalle elintarviketeollisuutta olisi kohtalokasta täysin liberalisoidut markkinat. Euroopan elintarviketeollisuudella ei voi olla niitä skaalaetuja, joita USA:n tai Australian tuottajilla on. Näin ollen täysin vapaan maatalouskaupan seuraukset ovat Suomen ja koko Euroopan kannalta kohtalokkaat.

Kansallisen päätöksenteon rooli on kauppapolitiikassa enää varsin vähäinen. Suomi toimii näiltä osin Euroopan unionin osana. Euroopan unioni muodostaa parhaillaan kantaa WTO-neuvottelujen jatkamiseen, mutta keskustelut ovat vielä kesken. Tässä vaiheessa Agenda 2000 menee WTO-neuvottelujen valmistelujen ohi.

WTO-neuvottelujen tulevaisuus riippuu paljon siitä, miten Yhdysvallat asettaa poliittiset tavoitteensa. Uusi maatalouslaki antaa USA:lle hyvät lähtökohdat keskusteluille, koska USA:n uudessa maatalouslaissa on purettu kaikki ne "laatikot", jotka USA:n osalta olisivat problemaattisia WTO-neuvotteluissa. EU:lla tämä purkamisprosessi on tekemättä.

Maatalouden osalta WTO-neuvottelujen jatko tulee olemaan todennäköisesti jonkinlaista lineaarista kaupan vapauttamista entiseltä pohjalta. Tuontisuoja alennetaan ja vientitukia pienennetään. Kansainvälinen pyrkimys lienee kohti maailmanmarkkinahintaista raaka-ainetta.

Koska EU:n hintataso esimerkiksi lihassa poikkeaa huomattavasti maailmanmarkkinahinnasta, pitäisi liberalisoinnissa edetä varovaisesti. Suuret muutokset tai heilahdukset johtavat helposti katastrofiin.

Elintarvikemarkkinoiden tilanne on erittäin herkkä tuotteissa, joita kotimaassa tuotetaan kotimaista kulutusta enemmän. Tuontikiilpailu painaa herkästi kotimarkkinoiden hintatason niin alas, että yritysten ja tuottajien taloudellinen kannattavuusraja tulee vastaan.

Suomen alkutuotannon kannalta olisi suotavaa, että vähemmän suotuisille alueille sallittaisiin helpommin poikkeuksia kuin enemmän maailmanmarkki-

noiden kilpailua aiheuttaville tuotantoseuduille. Suomelle pitäisi sallia poikkeuksia omaa tuotantoa ja omaa kulutusta varten. Erilaiset tekijät asutuksesta maiseman ylläpitämiseen olisi otettava huomioon.

Uruguayn kierroksen ongelmat ja uudet neuvottelukysymykset

Vuonna 1994 päättyneellä Uruguayn kierroksella EU:n saama kiintiöjakauma maitotuotteiden sallitulle vientituella meni pieleen. Juuston viennille, joka on jo pitkään ollut kasvava sektori maailmanmarkkinoilla, tuli EU:lle sallitun vientituen osalta liian pieni kiintiö.

EU:n kannalta on ongelmallista, että Uruguayn kierroksen sopimus rakennettiin historiallisten osuuksien pohjalle. Näin ollen rasvassa ja maitojauheissa olisi tuetulle viennille tilaa. Tilanne on toinen valkuaispitoisissa tuotteissa kuten juustoissa. WTO-sopimusten mukaan EU:n mahdollisuus viedä esim. juustoa maailmanmarkkinoille rajoittuu, mikä nostaa painetta esimerkiksi Suomen markkinoilla.

Tulevia WTO-neuvotteluja ajateltaessa joudutaan EU:n taholta miettimään pitääkö juuston viennissä luopua vientituesta kokonaan, jotta taattaisiin riittävä pääsy kansainvälisille markkinoille. Maitojauheella ja voilla on jopa suurempi kiintiö kuin on tarpeen.

Toisaalta Uruguayn kierroksen tuloksena on maitoalalla tultu jo siihen tilanteeseen, että esim. Uusi Seelanti ei kovin pienillä kustannuksilla pysty lisäämään tuotantoa ja vientiä. Tämä jättää Yhdysvalloille tilaa laajentaa maidontuotantoa myös vientituotannoksi, esimerkiksi Kaliforniassa.

Uusia kysymyksiä, jotka varsin todennäköisesti nousevat esiin, ovat kaupan, ympäristön ja maatalouden vuorovaikutus. Lisäksi elintarvikemarkkinoilla nostaa eri puolilla päätään food safety-kysymykset. Jos näille seikoille annetaan kauppapoliittista merkitystä, neuvottelutilanne voi Suomen kannalta muuttua paremmaksi.

Teknisten esteiden poistamisessa on monta vaikeaa kysymystä; hormonit, geeniteknologia, geenimanipulaatio jne. Euroopan teollisuus on vaatinut jopa tiukempaa otetta geenimanipulaatioon kuin mitä Euroopan komissiossa on esitetty.

Kansainvälisten kauppasopimusten suhteen elintarvikeyritysten kannalta olisi joka tapauksessa tärkeää, että saataisiin nykyistä yhdenmukaisempi käytäntö standardien ja hyväksymismääräysten osalta. Kirjava käytäntö viivyyttää

tuotteiden pääsyä markkinoille joskus vuosia. Sekava ja tulkinnanvarainen käytäntö johtaa siihen, että markkinoilletulon hyväksymiskäytäntöä käytetään non-tariff-esteenä. Kansainvälisen kaupan kannalta olisi etu, jos tuotteiden laatukriteerien sertifiointissa saavutetaan kansainväliset standardit.

EU-sopeutus pakottaa ja rohkaisee

Suomen elintarvikesektori oli pääosin suljettu EU jäsenyyden alkuun saakka. Vain makeiset ja eräät muut pitemmälle jalostetut tuotteet olivat olleet vapaakaupan piirissä. EU jäsenyyden uhkakuva oli, että suuri osa suomalaisista elintarvikeyrityksistä kaatuu, kun avautuva tuonti valtaa markkinat.

Todellisuus on ollut hieman toisenlainen. Tuonti on kasvanut . pelättyä hitaammin. Kun tuonti on kuitenkin kasvanut, on löydettävä korvaavaa vientiä tasapainottamaan tuonnin kasvua. Suomen elintarvikesektorin onneksi Neuvostoliitto romahti 1990-luvun alussa. Vaikka ulkomaankauppa aluksi Venäjän kanssa supistui voimakkaasti, erityisesti elintarvikevienti lähti kasvuun jo vuoden parin kuluessa. Itse asiassa elintarvikkeissa viennin ja tuonnin tasapaino on tällä hetkellä parempi kuin aikoihin

Kun rajojen aukeaminen kuitenkin aikaa myöten johtaa tuonnin kasvuun, yrityksillä on ollut syytä vakavasti harkita perusteluja oman viennin lisäämiseksi, jotta yrityksen kasvu voisi jatkua. Näin ollen EIJ jäsenyys itse asiassa rohkaisee kansainvälistymään. Suomalaiset yritykset näkevätkin itsensä tällä hetkellä osana Eurooppaa.

EU-tilanne pakotti yrityksiä tarkastelemaan tilannetta realistisesti siltä kannalta kuinka yleensä voidaan jatkaa yritystoimintaa. Pakkoraossa jouduttiin rajusti saneeraamaan yrityksiä ja etsimään uusia lähtökohtia kehittämiselle.

EU jäsenyyden aiheuttama suurin muutos vanhaan tilanteeseen verrattuna on ollut se, että markkinahintaan ei kotimaisin toimenpitein voida vaikuttaa kuin välillisesti. EU jäsenyyden jälkeen keskusliikkeiden on ollut aikaisempaa helpompi kilpailuttaa suomalaisia valmistajia ja painaa hintatasoa alas.

EU jäsenyys merkitsi markkinoiden avautumista Länsi-Euroopan alueella. Lisääntyvä tuonti tyydyttää suomalaisten monipuolistuvaa kysyntää. Tähän mennessä tuonti ei ole merkinnyt suuria muutoksia tuotevalikoimassa ulkomaisten hyväksi. Tämä riski tietysti on koko ajan olemassa, ts. se, että Keski-Euroopasta tulee tuotteita, jotka soveltuvat hyvin suomalaisten makuun ja ovat

hinnaltaan sopivia. Tuonti ei ole kuitenkaan vielä vaikuttanut suomalaisten kulutustottumuksiin joitakin erikoisuuksia lukuun ottamatta.

EU-jäsenyys ei vielä merkinnyt sopeutumisen kannalta katastrofia, koska sektorin rakenne oli kohtalaisen samanlainen eri Länsi-Euroopan maissa. Ruotsissa, Tanskassa ja jopa Saksassa on paljon pieniä tuotantoyksiköitä ja tuotantolaitoksia.

EU-jäsenyyteen sopeutuminen on alakohtaisesti erilaista

EU-sopeutumisen ensivaiheen suuri ongelma oli liikevaihdon markkamääräinen supistuminen eräillä toimialoilla. Raaka-ainehinnat alenivat ja samalla koko liikevaihto supistui, mukaan lukien markkamääräinen tulokertymä. Tehdyt kiinteät investoinnit on nyt maksettava vähäisemmillä tuloilla. Esimerkiksi lihan hinta markkinoilla laski 25 prosenttia, mikä merkitsi liikevaihdon supistumista ja velkaantuneisuuden suhteellista pienenemistä.

EU-jäsenyyden alettua raaka-aineiden hinnat ovat määräytyneet markkinoiden perusteella. Suomessa hintataso painui raaka-aineessa niin alas, ettei tuontilihaa ole kovin paljon tullut Suomen markkinoille. Esimerkiksi Tanska ei ole tehnyt kovin suurta offensiivista Suomen markkinoille, koska parempia markkinoita on löytynyt muualta, ja raaka-ainehinta oli pitkään esim. sianlihassa Suomessa alle Tanskan hintojen. Tämä tilanne on kuitenkin Aasian talouskriisin alettua hieman muuttunut. Lihajalosteiden viennille on vaikeampi löytää markkinoita kuin vuosi sitten.

EU-jäsenyys on merkinnyt voimakasta yritysten saneerausta ja tuotantoprosessien kehittämistä niin, että tehokkuutta on voitu koko ajan parantaa. Tehokkuuden kehittämisessä lihanjalostusalaalla on avainasia lihan leikkauksen tehostaminen, missä toisaalta on aika vähän mahdollisuuksia rationalisointiin, koska työ on käsityötä.

Työn käytössä ja työmarkkinoiden toiminnassa on paljon parantamisen varaa joustavuuden kohottamiseksi. Keskeinen osa tuottavuuden nousua jää työmenekin joustavuuden kohottamisen varaan, mutta Suomessa tässä ei oikein päästä eteenpäin. Työmarkkinoiden joustamattomuus on liha-alalla ollut suuri tehokkuuden parantamisen ongelma ja ongelma myös asiakaspalvelun parantamisen suhteen. Tehokkailla markkinoilla pitäisi asiakkaita palvella silloin, kun on kysyntää.

EU:n laajentuessa ensi vuosikymmenellä Baltiaan kilpailutilanteessa tapahtunee jälleen muutos, koska kustannustaso on Baltian maissa paljon alhaisempi kuin Suomessa. Liha-ala on työvaltaista, ja jos nykyinen kustannusero säilyy, tulee suuria vaikeuksia Suomessa tapahtuvalle valmistukselle.

EU-säännökset voivat myös olla hankalia, jos ne yksityiskohdissaan soveltuvat huonosti esimerkiksi Suomen oloihin. Tähän on törmätty esimerkiksi kanan sisäelinten ja kaulojen viennissä Venäjälle, kun EU:n normit eivät noteeraa niitä "elintarvikkeiksi". Kun Venäjäkin noudattaa EU:n kanssa käymässään kaupassa EU:n ohjeistoa, kauppaa ei näillä tuotteilla voi harjoittaa.

Maitotalalla rakennemuutos on tapahtunut pitkälle Valion sisällä, missä tuotantorakennetta on voimakkaasti saneerattu uuden kilpailutilanteen vaatimaan uskoon. Tämä on toisaalta heijastunut niin, että Valion saneerauksen yhteydessä on muutamia meijereitä itsenäistynyt omiksi alueellisiksi yksiköikseen.

EU jäsenyyden jälkeen oli selvää, että tuonti Suomeen kasvaa myös maitotuotteissa. Muutos on näkynyt ennen kaikkea jogurtin ja halvan juuston tuonin kasvuna.

Suomen EU jäsenyys on vaikuttanut näkkileipämarkkinoiden pelisääntöihin, koska yhteistyö suomalaisten ja ruotsalaisten välillä tuli kielletyksi. Kaiken kaikkiaan kilpailu on kotimaassa muutenkin kiristynyt EU jäsenyyden tultua voimaan.

Ennen EU-aikaa alkoholin valmistus ja myynti oli Suomessa monopoli- asemassa. Kim EU:ssa ei sallita monopolia, jouduttiin ALKO-konserni yrityksenä uudistamaan lähes täysin. Nyt tuotantoyhtiö Primalco toimii omana yksikkönään ja kohtaa sekä kotimaisen että tuontikiilpailun.

EU jäsenyys ei ole olennaisesti muuttanut oluen markkinatilannetta kotimaassa. Olut on tuote, joka on luonteeltaan kansallinen. Suora jakelu ja erityisesti pakkaukset vahvistavat kotimaisten tuotteiden kilpailutilannetta. Pakkausten kierrättäminen tai ' pakkauksiin sisältyvä haittavero suosivat kotimaista tuotantoa.

Kotimaiselle oluelle on pidemmällä aikavälillä uhka tuontimääräysten muuttuminen siltä osin kuinka paljon matkailijat saavat tuoda maahan. Ongelma johtuu Suomen korkeasta olutverosta. Se on Suomessa yli 7 markkaa litralta, kun vero vastaavasti Saksassa on vain 80 penniä.

EU jäsenyyden alkaminen merkitsi muutoksia myös Fazerin kilpailuasetelmassa, vaikka yrityksen tuotteista keskeinen osa oli jo sopeutunut vapaa-kauppaan. EU:n myötä kilpailu kiristyi tuntuvasti. Tuonti väistämättä vähitel-

len kasvaa, ja markkinoiden uuden logiikan vuoksi tuotantokapasiteetin koon vähimmäisvaatimus kasvoi. Muutos on pakottanut tehostamaan tuotantoa.

EU jäsenyys merkitsi myös sitä, että Tanskasta lopetettiin makeisten valmistus, jota ylläpidettiin sen vuoksi, että EU jäsenyyden toteutuminen ei ollut varmaa, ja haluttiin pysyä markkinoilla. Norjasta vastaavaa tuotantoa ei lopettu, koska Norja ei liittynyt EU:n jäseneksi. EU jäsenyyden suurin vaikutus myös makeismarkkinoiden kannalta oli vakauden ja ennustettavuuden lisääntyminen. Aikaisemmin ei voinut luottaa jatkuvuuteen.

Toisaalta EU on luonteeltaan kankea ja byrokraattinen. EU:n lainsäädännön mukaan ei voi esimerkiksi korostaa tuotteen terveysvaikutteisuutta, funktionaalisuutta. Intressiristiriidat ovat eri kilpailijoiden välillä suuret ja lobbaamisen tarkoitus on säilyttää status quo. Siksi esimerkiksi suomalaiset ksylitol-makeiset eivät ole saaneet niille kuuluvaa verokohtelua. EU vaatii Suomessa veron soveltamista myös ksylitolilla makeutettuihin tuotteisiin, koska ksylitolin terveydellisiä vaikutuksia ei vielä yleisesti tunnusteta. Suomella voisi olla EU-politiikassaan rooli, joka ajaa sitä, että peli puhdistuisi taustalla olevista epämääräisistä intresseistä ja niiden vaikutuksista.

Elintarvikkeiden tuonti ei määrällisesti noussut hetkessä, koska kuluttajien mielenkiinto heräsi suosimaan kotimaisia tuotteita. Pitkällä aikavälillä kotimaisuuteen nojaava strategia on haavoittuvainen siinä mielessä, että kuluttajat voivat vähitellen menettää mielenkiintoa tuotteen alkuperään. Tuonti tulee tällöin valtaamaan alaa kotimarkkinoilla.

Venäjän markkinoiden suuret riskit

Venäjä on suuri maa ja siellä on suuret mahdollisuudet, mutta riskit ovat myös erittäin suuret. Riskit ovat suuret ja ne voivat realisoitua millä alalla tahansa. Kaikki voi muuttua hetkessä. Ja muutoksia tapahtuukin koko ajan, sekä positiiviseen että negatiiviseen suuntaan. Taloudellinen edistyminen on kuitenkin ilmeistä vaikka nopeaa kehitystä tuskin on odotettavissa.

Venäjälle mentäessä nykyiset toimintatavat eivät aikaa myöten ole riittäviä. Itse asiassa on odotettavissa jo lähiaikoina, että panoksia on kasvatettava, koska kilpailijat kolmansista maista väistämättä voimistavat ponnistelujaan Venäjän markkinoilla.

Elintarvikeviejien tai ulkomaille etabloitumaan pyrkivien yritysten ongelma uusilla markkinoilla Venäjä, Baltia, entiset sosialistimaat (pl. Viro ja Puola) on se, että viranomaiskäytäntö ja lainsäädäntö ovat vielä varsin vakiintumattomat. Yritysten toiminnalle tulee tuntuva riski siitä, että lainsäädäntö ei anna vakaita puitteita. Tämä hidastaa tuntuvasti etabloitumista, koska yritysten mahdollisuus kantaa riski yksin ei ole kovin suuri. Suomen elintarvikeviennin ja yritysten etabloitumisen kannalta yksi suurimpia kysymyksiä onkin Venäjän mahdollinen liittyminen WTO:hon.

Venäjä pyrkii joka tapauksessa volyymituotteissa omaan tuotantoon. Viennin mahdollisuudet pitkällä aikavälillä ovat siten erikoistuotteissa. Toinen mahdollisuus on meneminen markkinoille joint venture-periaatteella. Omistusta koskevassa lainsäädännössä on ollut kuitenkin siinä määrin epäselvyyttä, että se on estänyt tai hidastanut etabloitumista.

Kansainvälistymisen edistäminen

Suomessa ovat viranomaiset, lähinnä Ulkomaankauppaliitto ja kauppa- ja teollisuusministeriö (KTM), toimineet vahvasti elintarvikealan kansainvälistymisen hyväksi. Jos yrityksiltä löytyy hyviä ideoita kansainvälistymisen edistämiseksi, rahoitusta on useimmiten löytynyt. Eteenpäinmeno on enemmän ideoista kiirmi. Esimerkiksi messuille osallistumista on tuettu jopa 50 prosenttiin kustannuksista. Ulkomaisille messuille osallistuminen on tärkeää yksistään sen vuoksi, että myös suomalaiset asiakkaat ja ostajat menevät sinne. Ulkoministeriön rooli kansainvälistymisen edistämässä suuntautuu erityisesti kauppapolitiikan hoitoon ja viennin edistämiseen edustustojen kautta yhteistyössä kaupallisten sihteerien kanssa.

Kansainvälistymisen edistämisen ongelma on lähinnä se, että Suomessa panostetaan paljon teknologian kehittämiseen ja kehityksen edistämiseen, mutta markkinointiin varat ovat vähenemässä. Kuitenkin markkinointi on kansainvälistymisen keskeinen ongelmakohta. Markkinointiin ja markkinointikoulutukseen olisi saatava irrotetuksi huomattavasti nykyistä enemmän varoja.

Kansainvälistymisen edistäminen onkin jäänyt rahoituksen puolesta Suomessa liian vähälle. Vuosina 1995-99 elintarvikesektorin kansainvälistymiseen kohdennettiin noin 250 miljoonaa markkaa, mutta varojen käyttö jäänee hieman vähäisemmäksi. Kulutustavaroiden myynti ulkomaille on sinänsä vaikeaa

ja vaatisi suuria panoksia. Elintarviketeollisuudessa yleensäkin katteet ovat siinä määrin pieniä, että suuria riskejä eivät yritykset yksin voi ottaa.

Toinen kysymys on se, miten suomalaisten yritysten riskinottoa voidaan parantaa ja tehostaa. Esimerkiksi Venäjälle menossa tarvittaisiin lisäapua riskirahoituksesta ja takuista. Venäjän vienti ja markkinat ovat Suomen elintarviketeollisuudelle suuri mahdollisuus. Sen vuoksi erilaiset järjestelyt, joilla riskiä voidaan kantaa tai jakaa olisivat tarpeen. Julkiselta taholta voitaisiin esimerkiksi rakentaa suojaverkkoja etabloitumisen luototusta varten.

KTM:n kansainvälistymisrahoitus on nykyisin jaettu ehkä liian pieniin osiin jolloin hyöty jää liian heikoksi. Pitäisi luoda pitkäjänteisiä kansainvälistymisen kehittämissuunnitelmia, joihin eri osapuolet sitoutuisivat. Siihen voisivat tulla mukaan sekä tuotekehitystä (TEK.ES) että markkinaosaamista rahoittavat tahot.

Ongelma aloittavalla yrityksellä on usein se, että KTM:n rahoitus tulee kuvaan vasta sitten, kun tarvittava rahoitus on hankittu ja käytetty. Alkavan yrityksen on usein vaikea saada riittävä rahoitus etukäteen. Sen vuoksi tulisikin kehittää vaihtoehtoja, joilla etukäteen voidaan tukea alkavaa hanketta.

KTM:n kansainvälistymistuki auttaa tekemään markkinaselvityksiä mahdollisista uusista markkinoista. Myös Ulkomaankauppaliiton toiminta-avustus messuille osallistumisessa on varsin hyödyllinen. Kaupallisista sihteereistä voisi olla suurta apua markkinoiden avaamisessa, jos kaupallisissa sihteereissä olisi enemmän elintarvikealaa perehtyneitä.

Ulkomaankauppaliitto on kehittämässä hyviä palvelupaketteja nimenomaan pienyrityksille. Ulkomaankauppaliittoa kehitetäänkin aivan oikeaan suuntaan, kun viennin edistämisen painopiste kohdistuu pieneen ja keskisuureen teollisuuteen. Toinen hyvä kehityssuunta on ollut se, että toimintoja on segmentoitu alakohtaisiksi. Elintarvikkeet kuuluvat päivittäistavaroiden luokkaan.

Kansainvälistymisrahoitus on toiminut tähän mennessä tietynlaisena porkkanana, jotta kiinnostus ulkomaanprojekteja kohtaan kasvaisi. Siitä huolimatta ratkaisevaa on se, kuinka paljon yritykset ovat valmiit itse panostamaan. Kysymys on sitoutumisesta hankkeisiin, jotka eivät välttämättä välittömästi tuota, mutta jotka ovat olennainen osa yrityksen pitkän aikavälin kansainvälistymisstrategiaa.

7. STRATEGISIA KILPAILUTEKIJÖITÄ KOSKEVA KYSELY

Haastattelujen yhteydessä pyydettiin haastateltavia täyttämään kyselylomake, jossa oli lueteltu (ks. Liite 4) strategisia kilpailutekijöitä, joilla katsotaan olevan merkitystä, kun elintarvikeyritykset kilpailevat joko kotimarkkinoilla tai kansainvälisillä markkinoilla. Mainitut strategiset tekijät koskevat seikkoja, jotka liittyvät tuotteiden laatuun, tuotannon tehokkuuteen, markkinoiden tuntemukseen tai markkinointiin. Nimetyt tekijät eivät kuitenkaan olleet toisiaan poissulkevia, vaan samaan aihealueeseen liittyi useampiakin tekijöitä.

Haastateltavia pyydettiin nimeämään 3-5 vastaajan mielestä tärkeintä tekijää koskien kolmea markkina-alueita: kotimaata, lähialueita ja EU-alueita. Vastauksia saatiin kaikkiaan 22 kappaletta. Osa haastatteluista tehtiin puhelimitse, jolloin kaavake jätettiin käymättä läpi. Osassa haastatteluja kaavake jäi käytettävissä olleen lyhyen haastatteluajan vuoksi täyttämättä.

Vastauksia tulkittaessa on pidettävä mielessä, että kyselyn laajuus, tekijöiden päällekkäisyys sekä vastustilanne eivät anna mahdollisuuksia tulosten tulkintaan tieteellisten kriteerien mukaan. On kuitenkin mahdollista, että vastaukset heijastavat vastaajien ensimmäisiä ja siten varteenotettavia tuntoja tärkeimmistä strategisista tekijöistä.

Taulukko 1. Elintarvikeyritysten tärkeimmät strategiset kilpailuedut markkinoiden kansainvälisessä, rastien lukumäärä eri kohdissa

Strateginen tekijä	Kotimaa	Lähialueet	EU-alue
Tuotekehitys, uudet tuotteet -	- 5	3	6
Vahvat tuotemerkit	13	10	6
Vahva markkinointi	12	5	6
Vientiosaaminen		9	11
Henkilöresurssit	3	7	5
Markkinoiden tuntemus	9	12	12
Hintakilpailukyky, hintataso	10	8	4
Tuotannon tehokkuus	8	7	4
Tuotantoteknologian korkea taso	6	5	5
Työvoiman ammattitaito	1		
Hyvät yhteydet jakeluun	9	12	7
Raaka-aineen korkea laatu	9	5	6

Tuotteiden korkea laatu, vahvat tuotemerkit ja markkinoiden tuntemus tärkeitä

Haastateltujen keskuudessa vallitsi varsin yksimielinen näkemys siitä, että tuotteiden korkea laatu on tärkeimpiä strategisia tekijöitä markkinoiden kansainvälistyessä ja kilpailun kiristyessä. Tällä seikalla on merkitystä sekä kotimaan, lähialueiden että EU-alueen markkinoilla. Merkillepantavaa on, että yli kaksi kolmasosaa vastaajista korosti tuotteiden korkeaa laatua erityisesti lähialueilla.

Vahvat tuotemerkit ja vahva markkinointi olivat useille keskeisiä tekijöitä kotimaassa ja lähialueilla. Markkinoinnissa korostettiin vahvaa markkinointia erityisesti kotimaan markkinoilla. .

Markkinoiden tuntemus on todettu aikaisemminkin tärkeäksi tekijäksi kansainvälistyttäessä. Se on tavallaan lähtökohta sekä viennille että etabloitumiselle. Kyselyssä korostuikin markkinoiden tuntemus sekä lähialueilla että EU:ssa.

Hyvät yhteydet jakeluun lähialueilla ja vientiosaaminen EU:ssa

Vientiosaaminen vientimarkkinoilla ja hyvät yhteydet jakeluun sekä kotimaassa että ulkomailla olivat keskimääräisen tärkeitä tekijöitä. Vientiosaaminen korostui erityisesti viettäessä EU-alueelle. Sen sijaan hyviä yhteyksiä jakeluun korostettiin erityisesti Suomen lähialueilla. Tämän tekijän korostuminen antaisi aihetta tarkempaankin tutkimukseen.

Raaka-aineen laatu, tuotantoteknologia sekä hintataso kohtalaisen tärkeitä

Raaka-aineen laatua korosti lähes puolet vastaajista nimenomaan kotimaan markkinoilla. Raaka-aineen laatua ei viennin osalta korostettu erityisen paljon. Vastaajista noin neljäsosa pani rastin raaka-aineen kohdalla lähialueiden tai EU-alueen ruutuun.

Tuotteiden laatu sinänsä sai - kuten yllä todettiin - korostuneen merkityksen. Tuotteen laatuun sisältyvät luonnollisesti sekä raaka-aineen laatu että

tuotantoteknologian taso. Laadussa on tietysti kysymys myös tuotekehityksestä, jota ei kuitenkaan erillisenä tekijänä erityisesti korostettu.

Hintatasoa tai hintakilpailukykyä pidetään vastausten perusteella enää merkitykseltään keskitason tekijöinä. Hintatason uskotaan merkitsevän eniten kotimaassa, hieman vähemmän lähialueilla ja selvästi vähemmän EU-markkinoilla. Hintakilpailukyky on epäilemättä aina tärkeä kilpailutekijä, mutta tällä hetkellä sitä ei pidettäne suomalaisen tuotannon kannalta ongelmana.

Työvoiman ammattitaito sekä henkilöresurssit Suomessa ovat vähiten ongelmallisia

Työvoiman ammattitaitoa ei juuri kukaan vastanneista pitänyt ensisijaisena strategisena kilpailutekijänä. Kyselyn perusteella tulkittuna tässä lienee kysymys kahdesta seikasta. Ensinnäkin kyseessä on suhteellisen tärkeyden arviointi. Vaikka ammattitaitoa varmasti pidettäneen tärkeänä tekijänä, se ei kuitenkaan ole yhtä tärkeä kansainvälistymisen kannalta kuin esimerkiksi markkinoiden tuntemus.

Toiseksi, ammattitaitoisen työvoiman puute ei liene tällä hetkellä strategisessa mielessä ongelma. Työvoiman ammattitaidolla on kuitenkin merkitystä tuotteiden laadun kannalta, joten lienee itsestään selvää, että ammattitaidon tasolla on strategista merkitystä.

Henkilöresurssien saatavuus tai puute eivät ole nekään pullonkauloja kotimaan markkinoilla. Sen sijaan henkilöresurssien saatavuutta ja ammattitaitoa korostettiin jonkin verran pyrittäessä Suomen lähialue-markkinoille.

8. KANSAINVÄLISTYKSEN STRATEGIAN HAIHMOTTELUA

Visio on välttämätön

Suomen elintarviketuotanto on periaatteessa mitoitettu vain Suomen 5 miljoonan kuluttajan markkinoille. Suomessa ei liene tulevaisuudessakaan raaka-aine- tai muita resursseja kovin mittavaan elintarvikkeiden vientiin. Tuonnin oletetaan kuitenkin edelleen kasvavan. Joillakin perustuotannonkin aloilla

tuonnin osuus kulutuksesta voi nousta jopa 20 prosenttiin. Näin ollen vientitarve kasvaa olemassa olevillakin resursseilla.

Kehittyvä yritystoiminta tarvitsee kasvua ja kansainvälistymistä. Kaupan vapautuessa yritykset kohtaavat kotimarkkinoilla kilpailukykyisimmät kansainväliset yritykset. Jos aikoo säilyttää asemansa kotimarkkinoilla, on pystyttävä kilpailemaan tuontiyritysten kanssa. Samalla on siis saavutettava kilpailukyky, joka riittää myös vientiin ja etabloitumiseen ulkomaille. Sopeutuminen kansainväliseen kilpailuun onkin välttämätöntä. Kasvu vaatii kansainvälistymistä, koska Suomessa rajat tulevat eri tavoin vastaan.

Kaiken kaikkiaan suomalaisissa elintarvikeyrityksissä pitäisi tällä hetkellä käydä aika perusteellista keskustelua siitä, mikä kansainvälistymisen rooli voisi niiden strategiassa olla. Mitä sillä halutaan saavuttaa ja millä keinoin? Toisin sanoen, kuinka paljon ollaan valmiit kansainvälistymiseen panostamaan.

Kun suomalaiset yritykset alkavat hakeutua kansainvälisille markkinoille, joutuvat ne tarkistamaan liiketoiminnan painotusta, jotta oikea konsepti löytyy. Lisäksi ulkomaiden markkinoillemeno vaatii erilaisia yhteistyö- ja alihankintakuvioita, koska vain suurimmilla suomalaisilla elintarvikeyrityksillä on voimavaroja yrittää yksin vientimarkkinoille tai etabloitumista ulkomaan markkinoille. Yksi suomalaisten elintarvikeyritysten ongelmia on, ettei yrityksillä ole vahvoja, kansainvälisiä tuotemerkkejä, brandejä, eikä sellaista hevini synnytetäkään. Kansainvälisesti tunnetuin suomalainen tuotemerkki lienee Finlandiavodka.

Suomalaisten mahdollisuudet maaihnanmarkkinoille ovat aika vähäiset volyymituotteilla. Toisaalta suomalaisille yrityksille riittää maailmallemenoon ehkä pienemmät volyymit kuin esimerkiksi monikansalliselle yritykselle tai maalle, jonka tuotanto on Suomeen verrattuna moninkertainen. Kansainvälistymisessä ei olekaan kyse pelkästään volyymien kasvattamisesta vaan yhä enemmän on kyse osaamisen kehittämisestä.

Suomen elintarviketeollisuuden erityispiirteet johtuvat siitä, että ala on ollut kauan ulkomaiselta kilpailulta säädeltyä. Markkinointi ei ole ollut näihin vuosiin saakka erityinen ongelma, vaan yritykset ovat keskittyneet teknologiaosaamiseen. Kansainvälistyminen ja osallistuminen kansainväliseen kilpailuun edellyttääkin yritysjohtolta huomattavaa ajatustavan muutosta.

K.aiken kaikkiaan on todettava, että Suomessa tarvitaan asennemuutosta kansainvälistymisen suhteen ja valmiutta toimia kovassa liiketoimintaympäristössä. Baltia ja Venäjä ovat suomalaisten mahdollisuus, mutta menestyminen ei

sielläkään ole helppoa. Jos halutaan kansainvälistyä, on mentävä myös tuotannolliseen yhteistyöhön halutuille markkinoille. Etabloituminen vaatii puolestaan huomattavaa liikkeenjohtokykyä.

Kansainvälistymisen vaiheittainen eteneminen

Kansainvälistyminen ja kansainvälinen yritysten yhteistyö etenee yleensä vaiheittain. Kun halutaan päästä uusille markkinoille, hankitaan ensin jälleenmyyjä. Kun vienti laajenee, voi tulla esiin oman tuotannon aloittaminen uusilla markkinoilla. Tätä edellyttää jo yksistään vaatimus markkinoiden riittävästä tuntemuksesta. Joskus yhteistyöhankkeiden kehittämisen tai markkinoillemenon taustalla on tuontiesteiden, vaikkapa tullien korkeus kuten Puolassa.

Markkinoillepääsy vaatii markkinoiden tuntemusta ja markkinastrategiaa

Markkinoilletulon kannalta on olennaista hyvä markkinoiden tuntemus. On oltava riittävän hyvin läsnä paikallisilla markkinoilla, jos aikoo pitkän päälle menestyä.

Suomen lähialueilla, erityisesti Baltiassa ja Venäjällä, markkinat ovat vielä varhaisessa kehitysvaiheessa, jolloin markkinoilletulo on helpompaa kuin vakiintuneilla markkinoilla. On ilmeistä, että lähialueet, Ruotsi, Baltia ja Venäjä, tulevat olemaan elintarvikeyritysten kansainvälistymisen päämarkkinaalueet. Suomalaisilla yrityksillä on kaiken kaikkiaan osaamista tuotteissa, teknologiassa, yrityskulttuurissa ja markkinoinnissa, joilla vielä on lisäarvoa näillä markkinoilla. Ruotsissa ja Keski-Euroopassa markkinat ovat jo pitkälle kehittyneet ja niille meneminen on siten varsin vaativaa. Pohjoismaissa paikallisen markkina-aseman saa lähinnä siten, että hankkii ostamalla markkinaosuusja sekä jakeluteitä.

Kun Puolan siirtyminen markkinatalouteen alkoi 1990-luvun alussa, markkinoilletulo oli mahdollista luomalla oma paikallinen tuotemerkki. Tällä hetkellä markkinat ovat jo siinä mielessä muotoutuneet, että markkinoille etabloituminen on samantapaista kuin esimerkiksi Pohjoismaissa.

Saksan markkinoille pääsy on vaikeaa sekä markkinoiden kehittyneisyyden että kaupan ketjuuntumisen vuoksi. Kaupan valikoimiin pääseminen on

erittäin kallista, koska kauppa perii listautumismaksun, joka käytännössä poistaa markkinariskin kaupalta.

Saksan markkinat ovat ehkä vaikeimmat markkinat Euroopassa; ne ovat ns. kypsät ja siten vahvasti kilpaillut markkinat. On kuitenkin mahdollista ajatella, että markkinoille mennään sellaisilla erityistuotteilla, joilla suomalaisilla vahvistajilla on tarjottavana jotakin ainutlaatuista, sellaista, mitä muualta ei juuri voida saada.

Venäjän markkinoille menemisessä pätee perussääntö, että suomalaisten elintarvikeyritysten mahdollisuudet löytyvät asemoitumisesta paikallisille markkinoille. Etabloituminen tässä suhteessa merkitsee useimmiten paikallisen merkin tai tuotantoyrityksen hankkimista. Tuotannon ja paikallisen merkin kehittäminen edellyttää investointeja, joihin Venäjällä sisältyy merkittäviä riskejä. Keskeinen kysymys onkin, kuinka suuria riskejä yritykset pystyvät kantamaan ja miten riskien ottamiseen voidaan saada lisää resursseja.

Keskeinen osa markkinoille asemoitumista on toimivan ja riittävän jake lukanavan hankkiminen sekä se, että tuotesortimentti on riittävän kattava; ylittää tietyllä tavalla kriittisen massan. Kriittinen massa eli tuoteportfolio antaa mahdollisuuden jalostaa tuotteista niin, että osa tuotteista pystyy myymään itse itsensä. Näiden tuotteiden varassa pystytään panostamaan sekä markkinoiden että tuotesortimentin kehittämiseen.

Volyymituotteilla meno länteen vaatisi tuotemerkkien, brandien luomista eikä ole oletettavaa että Suomesta tulisi, ainakaan kovin montaa, merkittävää kansainvälistä elintarvikebrandiä. Joitakin tiettyjä teknologiaosaamiseen nojaavia kapeita keihäänkärkituotteita kuten benecol tai ksylitol on mahdollista luoda.

Maakohtaiset erot eri EU-maissa ovat maataloustuotteiden ja elintarvikkeiden hinnoittelussa vielä huomattavia. Taitava viejä voi hyödyntää näitä markkinakohtaisia eroja myös viennissä. Se vaatii kuitenkin erittäin hyvää markkinatuntemusta sekä toimitusten joustavuutta. Joustavuuteen, nopeuteen ja muuhun palveluvalmiuteen panostetaan parhailaan voimakkaasti. Keskeistä on mm. logistiikan kehitys. Markkinoilta, joille pyritään aktiivisesti viemään, tarvitaan päivittäinen, nopea ja luotettava markkinainformaatio.

Pääsääntönä voidaan pitää, että mitä kauemmas mennään sitä pienemmillä tuotesegmenteillä voidaan toimia. Keski-Euroopan markkinoilla voidaan pyrkiä lähinnä erikoistuotteiden segmenttiin. Skandinaviassa ja lähialueilla voidaan haastaa myös paikallisia tuottajia. Kotimaassa on mahdollista säilyttää markkinajohtajan asema.

Tuotteet ja osaaminen avaintekijöinä

Euroopan maatalous- ja elintarvikesektorin keskeisin ongelma liittyy nykyisin kysymykseen food safety, elintarvikkeiden turvallisuus. Erilaiset eläinsairaudet ja muut taudit ovat aiheuttaneet suurta harmia sekä kuluttajille että koko elinkeinolle. On siis ymmärrettävää, että Euroopassa tutkimusrahoitus painottuu yhä enemmän mm. mikrobiongelmiin ratkaisuun. Kysymyksessä on siis olennainen elintarvikkeiden raaka-aineeseen liittyvä ongelma.

Mikrobiongelman kärjistyminen on osaltaan seurausta tehomaataloudesta, missä eläimistä pyritään ottamaan mahdollisimman paljon irti. Lisäksi karjojen ja tuotantoyksiköiden koot kasvavat erittäin suuriksi, mikä edelleen pahentaa stressiä ja sairastavuutta.

Samalla, kun Euroopassa painottuvat tutkimuksessa ja tuotekehityksessä food safety-kysymykset, Suomessa painopiste on suuntautumassa funktionaalisiin elintarvikkeisiin. Suomalaisten valttina on siis - ainakin vielä - puhdas raaka-aine. Se lisää kilpailukykyä markkinoilla ja mahdollistaa suuntautumisen tuotekehityksessä tulevaisuuteen tähtääviin tuoteryhmiin.

Suomessa on 15-20 suurehkoa yritystä, jotka ovat tuotekehityksessä, teknologiassa ja myös kansainvälistymisessä edellä muita. Niiden lisäksi on markkinoilla vielä suuri joukko pieniä yrityksiä, mutta varsinaisesti teknologiainnovatiivisia tai vientiorientoituneita on kuitenkin liian vähän.

Vahvasti kotimarkkinoille suuntautuneissakin tuoteryhmissä, kuten liha-, maito- tai viljatuotteet, voidaan kehittää erikoistuotteita, joilla on kysyntää lähialueilla, Euroopassa ja kauempanakin. Aivan erityisen tärkeä menestystekijä on riittävän osaamisen kehittäminen aina rehuista ja raaka-aineista tuotteisiin saakka. Koko sektorin kansainvälinen kilpailukyky tulee pitkällä aikavälillä perustumaan toimiviin osaamiskeskittymiin. Osaamiskeskittymien kannalta on keskeistä tietojärjestelmien jatkuva ja nopea kehitys.

Myös menestyvät ja uskottavat tuotemerkit, brandit, perustuvat vastaavalaaiseen kontrolloituun järjestelmään, jossa olennaisina osina ovat siis tietopankki, joka kumuloituvasti tallettaa olennaisen tiedon ja osaamisen, sekä so-pimusverkkoon, jolla eri osapuolet ovat järjestelmässä mukana. Keskeistä on tiedonhallinta ja tiedon hyväksikäyttö.

Omistajuuden rooli

Ulkomaillemeno vaatii usein investointeja, jotka tuottavat vasta vuosien päästä. Kansainvälistymisen alkuvaiheessa, erityisesti etabloiduttaessa uusille markkinoille, tappioiden riski on suuri, kunnes riittävä kokemus markkinoista on saatu ja markkinaosuudet vallattu.

Osuustoiminnalliselle elintarvikeyritykselle kansainvälistyminen on joskus ongelmallisempaa kuin muille yrityksille. Osuustoiminnalliset elintarvikeyritykset ovat sitoutuneet tiettyyn raaka-aineeseen ja tietynlaiseen tuotantoon. Osuustoiminnallisten yritysten omistajat ja raaka-aineen tuottajat joutuvat toimeentulon vuoksi vaatimaan raaka-aineesta aina positiivista tilaushintaa - joka hetki ja joka vuosi. Ongelmaa korostaa omistajatahon heterogeenisuus. Tuottajaomistajien taloudelliset tilanteet ja mahdollisuudet vaihtelevat tuntuvasti. Tuottajat ovat myös ikäjakautuman puolesta hyvin erilaisissa vaiheissa. Toiset ovat aloittavia ja suunnittelevat tuotantoa pitkälle tulevaisuuteen. Useat muut ovat jo yrittäjäuransa loppuvaiheessa. Näin ollen intressit - myös kansainvälistymisen suhteen - saattavat poiketa osuuskuntien jäsenten kesken huomattavasti.

Edelläesitetyn ohella maatalouden EU-sopeutumisen aiheuttamien paineiden vuoksi omistajien välittömässä intressissä ei ole kansainvälistyminen. Omistajatahot eivät kykene kantamaan kansainvälistymiseen liittyviä riskejä siinä määrin kuin asian luonteen vuoksi olisi välttämätöntä.

Esimerkiksi maitoalalla ongelmana säilyy pitkällä aikavälillä sen yhteensovittaminen, miten maitoraaka-aineen käyttö voidaan riittävässä määrin yhdistää keihäänkärkimäisiin niche-tuotteisiin. Ulkomaillemeno kun toisaalta vaatii erikoistuotteita ja markkinat on haettava joskus hyvinkin kapeista segmenteistä. Tässä tarvitaan merkittävää uudelleenajattelua ja vahvoja visioita. Eteenpäin pääseminen on kuitenkin hidasta, koska jo yksin tuotantokapasiteetin muuttaminen tapahtuu hitaasti.

Yhteistoiminta kotona sekä ulkomailla

Yritysten perusluonne on pohjimmiltaan varsin itsekäs, koska taloudellinen selviytyminen ja hyvä tulos ovat kaiken toiminnan perimmäinen tarkoitus. Yhteistyötä syntyy, jos on riittävät yhteiset taloudelliset intressit. Hakeuduttaessa yhteistyöhön muiden yritysten, esimerkiksi kotimaisten tai kansainvälisten

kilpailijoiden kanssa, yhteisen intressin on oltava vahva. Yhteistyöstä on oltava odotettavissa selvää rahallista hyötyä. Horisontaalinen verkostoituminen ei toteutunakaan kovin pitkäaikaisena tai pysyvänä, ainakaan usein. Allianssit tai yhteisyrietykset tuskin elävät kovin pitkään, koska intressit muuttuvat ja toimintakulttuurien yhdistämisessä on useimmiten kitkaa.

Jos omat resurssit eivät riitä markkinoillemenoon tai markkinaosuuksien säilyttämiseen, on parempi kuitenkin liittoutua vaikka kilpailijankin kanssa. Joint venture-yhteistyö on yleistä myös markkinoillemenon ensi vaiheessa. Markkinoiden tuntemuksen ja tutkimuksen alueella tarvitaan myös paljon yhteistyötä muiden yritysten kanssa.

Yhteistoiminta on huonoa silloin, jos pitkäjänteinen kehitystyö hämärtyy tai lakkaa. Pitkäjänteinen omien tuotteiden kehittäminen on menestymisen välttämätön ehto. Siihen tarvitaan hyvää markkinoiden tuntemusta. Näin ollen oman tai omassa kontrollissa olevan jakelukanavan hankkiminen on aivan välttämätöntä pitkän tähtäimen kehitystyölle.

Ulkomaisten yritysten tulo Suomen markkinoille luo toisaalta tarvetta muodostaa uudenlaisia yhteistyökuvioita. Yritykset joutuvat entistä tarkemmin tarkastelemaan tilanteita, joissa syntyy yhteistyöllä saavutettavia yhteisiä etuja. Lisäksi yritysten riskien kantokyky etabloiduttaessa tai haettaessa vientikanavia on rajoitettu. Silloin esimerkiksi yhteistyö pohjoismaisten yritysten kesken voi olla hyvinkin sopiva pohja mentäessä joko lähialueille tai KeskiEurooppaan.

Verkottuminen suomalaisten tuottajien ja yrittäjien kesken on usein välttämätöntä markkinoillepääsyn mahdollistamiseksi. Avain markkinoiden tuntemukseen on myös yhteistyö kohdemaissa. Yhteisyrietykset on tässä mielessä yksi muoto. Siten voidaan saada riittävästi volyyymia, jos kysyntää löytyy. Saman alan yritysten yhteistyötä ja liittoutumista valvoo ja rajoittaa kuitenkin Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa tiukka kilpailulainsäädäntö.

Useimmat suomalaiset elintarvikealan yritykset ovat kansainvälisesti tarkasteltuna pieniä. Sen vuoksi yhteistyö on välttämätöntä joko suomalaisten kesken tai suomalaisten ja ulkomaisten yritysten välillä. Kokemukset yritysten yhteistoiminnasta ovat olleet hyviä esimerkiksi Ruotsissa. Ruotsissa on yhteistoimintaa ollut mm. usealla liha-alan yrityksellä.

Venäjän viennissä elintarvikeyrittäjien keskinäinen yhteydenpito - tavalla tai toisella - on hyödyllistä, mm. tietojen saamiseksi. Viennin kuljetuksissa toimitaan myös jo siten, että kuljetusyrittäjät vievät samalla kertaa eri valmistajien tuotteita.

Verkostoituminen alan yritysten kesken on tärkeää tuotannon ja tuoteiston kehittämisen vuoksi. Verkostojen kautta leviää myös tieto eri maiden tai eri sektoreiden yleisestä kehityksestä. Verkostoituminen on tutkimukselle ja tuotekehitykselle olennaista.

Tutkimusverkoston tilanne on Suomessa osaamiskeskuksien mielessä hyvä. Suomessa on VTT:n lisäksi muutamissa yliopistoissa, Helsingin, Turun, Oulun, Kuopion jne. yliopistoissa paljon osaamista. Lisäksi on mainittava Maatalouden tutkimuskeskus, MTT Jokioisissa. Keskeisiä rahoittajia ovat mm. maa- ja metsätalousministeriö ja TEKES.

Kulutustrendien huomioonottaminen edellyttää vahvaa yhteistyötä tuotekehityksessä. Yhteistyö tähtää ja perustuu - kun tavoitteena on laadun kohottaminen - laatusopimusjärjestelmään, jossa ovat mukana elintarvikkeita jalostavat ja rehua tuottavat sekä viljaa tai rehukasveja viljelevät tahot.

Yritykset pyrkivät nykyisin patentoimaan kaikki patentoitavissa olevat keksinnöt, innovaatiot tai muun osaamisen. Patenttioikeudet ovat keskeinen osa suojautumista kansainvälisessä kilpailussa ja toisaalta patenttien avulla käydään kauppaa ja tehdään yhteistyösopimuksia.

Tällä hetkellä ei kehitys olekaan enää yhdestä vaiheesta kiinni, vaan kehitetään ja myydään kokonaisia järjestelmiä, jotka takaavat laadun tai halutun palvelun. Kysymys on vain siitä, milloin koko elintarvikkeiden arvoketju tai arvoverkko saadaan kattavasti järjestelmän piiriin mukaan.

Suomessa arvoketjun keskeinen yhteistyö on syntynyt ja sitä kehitetään ilman organisoitua omistajuutta, kun esimerkiksi Yhdysvalloissa on tuottajia, joilla on hallussaan koko edellämainittu arvoverkko. Suomessa pyritään samaan yhteistyöverkolla.

Elintarvikealan kansainvälistymisstrategian elementtejä

Suomen elintarvikeala käy parhaillaan läpi yhtä historiansa voimakkainta murrosvaihetta. EU jäsenyys ja markkinoiden avautuminen pakottavat yritykset vastaamaan lisääntyvän tuonnin haasteisiin. Kansainvälisesti kovimmat kilpailijat tullaan kohtaamaan jo kotimarkkinoilla.

Haasteisiin vastaaminen vaatii yrityksiltä ja kaikilta markkinaosapuolilta visiota tulevaisuuden vaihtoehtoista ja niiden perusteella oman selviytymis-, sopeutumis- ja kasvustrategian valintaa. Yhä useammat yritykset valitsevat

Ainakin kokonaisstrategian osaksi kansainvälistymisen, eli viennin sekä myös etabloitumisen ulkomaisille markkinoille.

Kansainvälistyttäessä suomalaisten elintarvikeyritysten mahdollisuudet lähtevät siitä, että löydetään ne markkinaraot, joissa voidaan erottua ja olla uskottavasti hyviä. Keskeinen osa tätä kansainvälistymisstrategian uskottavuutta rakentuu sille, että koko sektorin arvoverkon ylläpitämä laatukontrollijärjestelmä takaa ympäristöystävällisesti tuotetun ja laadun osalta hallitun kokonaisuuden. a) uskottava ja läpinäkyvä laadun kontrollijärjestelmä, sekä b) funktionaalisiin, terveysvaikutteisiin tuotteisiin tähtäävä tuotekehitysjärjestelmä.

Tarvitaan siis kansallinen strategia, joka perustuu tuotanto-olosuhteiden puhtauteen ja tuotteiden terveellisyyteen. Koko edellämainittu strategia tuntee perustaa tietojärjestelmälle, joka seuraa ja kumulatiivisesti kehittää tuotanto- ja arvoketjua aina raaka-ainetuotannosta ja rehun valmistuksesta jalostukseen, jakeluun ja kauppaan saakka.

Onnistunut kansainvälistymisen strategia lähtee aina kotimaan markkinoilta ja kotimaisesta tuotannosta. Suomessa tullaan aina tekemään kotimaista ruokaa. Ongelma ei ole kuitenkaan yksistään siinä, miten teollisuus saadaan menestymään, vaan siinä, menestykö alkutuotanto. Ilman omaa raakaainepohjaa suuri osa elintarvikevalmistuksesta putoaa pois.

Kotimaisen tuotannon menestystekijä ei ole vain oma raaka-ainetuotanto, vaan myös jalostuksen tehokkuudella on keskeinen merkitys. Kilpailun kiristyessä joudutaan jalostuksessa tehokkuutta hakemaan työn tuottavuuden lisäämisestä. Keskeinen osa tuottavuuden nousua jää työmenekin joustavuuden kohottamisen varaan. Työmarkkinoiden joustamattomuus on esimerkiksi liha-alalla kaiken kaikkiaan suuri tehokkuuden parantamisen ongelma ja ongelma myös asiakaspalvelun parantamisen suhteen. Tehokkailla markkinoilla pitäisi asiakkaita palvella silloin, kun on kysyntää.

Kansallisen strategian kolmas kulmakivi oman raaka-aineen ja tehokkaan jalostuksen rinnalla on panostaminen tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Julkisen vallan panos tutkimukselle on erityisesti tärkeä silloin, kun pyritään tuottamaan jotakin uutta. Esimerkiksi VTT:n ja Tekesin hankkeet ovat esimerkkejä, joissa suurillekin yrityksille syntyy kilpailukykyä ja markkinoillemenoä tukevia innovaatioita.

Elintarvikesektorilla on lisäksi monia sellaisia tuoteryhmiä, joilla suomalaisilla yrityksillä on suhteellista kilpailuetua, esimerkiksi luonnonolojen puolesta, mutta joilla tutkimus ja tuotekehitys on ollut liian vähäistä. Esimerkiksi vihannesten erityisominaisuuksiin ja niiden kehittämiseen tuotteissa ei ole kaiken kaikkiaan panostettu tutkimuksen puolella kovin paljon. Suomelle tämä olisi erityisen tärkeää, koska pohjoiset kasvuolosuhteet - pitkä päivä ja lyhyt kasvukausi - luovat vihanneksiin ja marjoihin erityisominaisuuksia. Nämä erityislaadut ja aromit on kyllä huomattu markkinoilla, mutta tutkimuspanosta suuntaamalla niiden hyödyntämisessä voitaisiin edetä nykyistä nopeammin. Tutkimuksella pitäisi pystyä osoittamaan niitä laatuominaisuuksia, joita suomalaiseen vihanneksiin tai marjoihin liittyy verrattaessa niitä muualla kasvatettuihin tuotteisiin.

Kansainvälisen toiminnan edellytys on hyvä markkinatuntemus. Riittävä markkinatuntemus tulee vain paikallisesta toiminnasta. Markkinatuntemusta voi tietysti täydentää ostamalla tietoa kansainvälisiltä konsulteilta ja tietopankeilta tai tutkimuslaitoksista. Sen lisäksi tarvitaan omasta takaa hyvä markkinoiden ja kilpailijoiden seurantajärjestelmä. Seurantajärjestelmän on oltava siinä määrin tehokas, että avainhenkilöillä on aina ajantasainen kuva tilanteesta.

Yleinen informaatio, joka on kaikkien saatavilla, ei luo kilpailuetua. Tosin yleisen informaation avulla ehkä kynnys lähteä maailmalle helpottuu myös pienille yrityksille. Paras markkinoita koskeva informaatio saadaan silloin, kun messuilla tai muuten päästään suoraan kontaktiin asiakkaan tai mahdollisen asiakkaan kanssa. Samoin yhteydenpito muihin alan yrityksiin tuo tietoa "suusta suuhun". Kaiken kaikkiaan suorat henkilökontaktit ovat informaation kannalta ratkaisevia.

Elintarvikeyritysten kansainvälistymisessä on pidettävä mielessä eräitä seikkoja ja kriteerejä, jotka ovat tärkeitä sekä pyrittäessä varmistamaan menestys että pyrittäessä estämään riskien laukeaminen. Ensinnäkin on tärkeää, että nähdään kansainvälistyminen pitkäjänteisenä toimintana, johon myös sitoudutaan pitkän aikavälin vaatimalla tavalla. Markkinoillemenon on nojattava erikoistumiseen tai erilaistumiseen niin, että pyritään luomaan myös omia merkkejä. Erityisesti perinteisillä markkinoilla, kuten Suomen lähialueella, on mahdollista ja syytäkin toimia merkkituotteilla.

Toiseksi, vaikka keskitytäänkin tietyille markkina-alueille, pitää hajauttaa myös riskejä. Suomen lähialueet - Skandinavia, Baltia ja Venäjä - ovat luon-

nollisimmat kansainvälistymissuunnat. Baltia ja Venäjä ovat tärkeitä erityisesti siitä syystä, että markkinat näillä alueilla ovat vasta muotoutumassa. Muitakin tärkeitä markkina-alueita löytyy, sekä läheltä että kaukaa. Yhä useammalle yritykselle Itämeren piiri muodostaa luonnollisen kansainvälistymisalueen. Mitä kauemmas mennään sitä kapeammille segmenteille joudutaan asemoitumaan ja sitä enemmän markkinoiden erityisosaamista tarvitaan.

Kolmanneksi, Suomen elintarvikealan tulevaisuuden suuri mahdollisuus ja haaste on kansainvälistyminen Venäjän markkinoille. Elintarvikevienti Venäjälle kasvaa parhaillaan hyvin voimakkaasti, mutta pitkällä aikavälillä myös Venäjä pyrkii lisäämään paikallista tarjontaa. On oletettavaa, että lähivuosina investoinnit elintarvikesektorin kehittämiseen lisääntyvät Venäjällä. Tämä on vaihe, joka on varsin kriittinen haluttaessa etabloitua Venäjän elintarvikesektorille. .

Venäjän markkinoiden erityisstrategiat

Venäjän markkinat ovat - kuten todettiin - erittäin suuret ja monella tavalla kehittymättömät. Teollinen kulttuuri on ollut heikosti kehittynyt ja taloudelliset kriteerit lähes olemattomat. Tässä tilanteessa suuri osa Venäjän tuotantokapasiteetista on rappeutumassa tai rappeutunut ja näin ollen voimakkaan uudistamisen tarpeessa.

Oluen pano on ollut suomalaisen elintarviketeollisuuden Venäjälle menossa selvästi edellä muita tuotantosuuntia. Sen etuna markkinoillemenon kannalta on se, että oluen markkinat eivät ole kovin suhdanneherkkiä.

Sinebrychoff 6n omalta osaltaan ollut luomassa Venäjän teollisuudelle omaa standardia, tasovaatimusta. Kansainvälisissä kilpailuissa Koffin Venäjällä tuottamat tuotteet ovat menestyneet laadullisesti hyvin. Koff on panostanut voimakkaasti Venäjällä ympäristötekijöihin, mm. raakaveden puhdistamiseen, koska vain se mahdollistaa korkealaatuisen tuotannon.

Venäjällä on siis - suurista vaikeuksista huolimatta - mahdollista luoda läntiset standardit täyttävää teollista tuotantoa. Lisäksi parhaillaan eletään aikaa, jolloin on ryhdyttävä investoimaan. Investointitarve Venäjän teollisuudessa on erittäin suuri, ja on erittäin todennäköistä, että sekä monet venäläiset yritykset että myös kansainväliset tai ulkomaiset yritykset aloittavat investoinnit Venäjällä. Tässä vaiheessa mukanaolo on olennaisen tärkeää, jos aiotaan etabloitua Venäjälle.

Venäjälle etabloiduttaessa rahoitusriskit ovat - kuten edellä todettiin - suuret. Ongelma on myös rikollisuus. Myös viranomaiskäytännössä on mielivaltaa, joka tekee yrittämisen vaikeaksi ja tulokset epävarmoiksi.

Venäjällä toiminnan kehittäminen ja uusien urien avaaminen on yrityksen toimitusjohtajan harteilla. Vain siten saadaan tarpeelliset ovet avautumaan, ja edelleenkin niiden on avauduttava riittävän korkealla. Operationaalisen johdon on löydettävä se ydinjoukko, joka vastaa Venäjällä, tietyllä alueella, päätöksenteosta. Näiden tahojen kanssa on pidettävä riittävän tiivistä yhteyttä.

Hyviä mahdollisuuksia menestyä Venäjän markkinoilla on varsin monilla suomalaisilla elintarvikealan toimialoilla. Edellä mainittiin jo panimoiden menestys. Mallastamot ovat Suomessa myös tehokkaita. Leipomotoiminta laajenee vähitellen Baltiaan, Pietariin ja ehkä vähän kauemmaksikin. Maito- ja liha-ala tutkivat etabloitumista Venäjälle. Päätöksenteon aika on epäilemättä lähellä, koska esimerkiksi ulkomaiset meijeriyrittäjät ovat jo rakentamassa tuotantoketjuja aina karjan ruokinnasta ja karjan hoidosta meijereihin ja jakeluun saakka. Elintarviketeollisuuden perässä Venäjälle menee pakkausteollisuus ja moni muu elintarviketoimintaa palveleva tuotannonala.

Venäjä-strategia muodostuu monesta portaasta, jossa ylimpänä on valtakunnallinen päätöksentekotasoa. Maan hallituksen, ao. ministerien ja myös puolueiden mukanaolo on välttämätöntä, koska venäläisellä puolella vastaavien tahojen vaikutusvalta asioiden kehittymiseen on erittäin suuri. Vahvaa aktiviteettia tarvitaan myös suomalaisen hallinnon taholta. Avainministeriöillä pitäisi olla hyvin määritelty ja tavoitteellinen Venäjä-strategia.

Venäjästrategia edellyttää Suomessa yritysten tiivistä mukanaoloa ja sellaista omaa verkostoitumista, jossa kokonaisstrategian taloudelliset tavoitteet muodostuvat. Tällaista yhteistyötä yritysten kesken onkin syntynyt eri muodoissa.

Liitteet:

Elintarviketeollisuuden kehitysnäkymiä ja skenaarioita 2000-luvun alussa

Liitteiden 1 ja 2 yhteenveto:

Ruotsissa ja Hollannissa laadittujen elintarvikesektorin tulevaisuusvaihtoehtojen skenaariot ja niiden ydinnäkökulmat

Ruotsin skenaariot:

1. Dynaaminen moninaisuus
 - markkinat vaativat vaihtoehtoja ja antavat vaihtoehdoille tilaa
 - pitkällemenevä sopeutuminen asiakkaiden tarpeisiin
 - tilaa uusille tuotantotavoille, tuotteille, preferensseille jne.
2. Kustannusvetoinen keskittyminen
 - kehitys kohti harvoja ja suuria rakenteita
 - rationaalinen käsittely ja kustannustietoisuus
3. Kestävä kehitys
 - ympäristöystävällisyys korostuu taloudessa ja politiikassa
 - periaatteena kierrätys

Hollannin skenaariot:

1. European renaissance
 - koordinaatio ja kilpailu Euroopassa nostavat Eurooppaa taloudellisesti
 - USA vetäytyy kuoreensa
2. Global Shift
 - Eurooppa vetäytyy kuoreensa ja integraatio pysähtyy
 - maailmantalouden painopiste Tyynen valtameren ympärille
3. Balanced Growth
 - edellisten skenaarioiden "parhaat" puolet
 - yhteistoimintaa rajoitetusti, markkinat määräävät
 - moninainen maailmantalouden kasvu

1. TAUSTA

Ruotsissa toteutettiin vuosina 1993-1996 laaja tutkimushanke, jossa tarkasteltiin maatalouden ja elintarviketeollisuuden kilpailukykyä (lantbruk, livsmedel och konkurrenskraft, LOK) kansainvälistyvässä ympäristössä. Hankkeessa (LOK-projektissa) oli mukana useita tutkimuslaitoksia, mutta varsinaisesti tutkimus suoritettiin Lundin yliopiston yritystaloudellisen instituutin johdolla. Osatutkimuksia julkaistiin kaikkiaan 15 sekä niiden lisäksi tulevaisuuden vaihtoehtoja kartoittava skenaariotutkimus', jonka aineistoon tämä kuvaus pääasiassa perustuu.

Skenaariohanke toteutettiin kaksivaiheisena. Ensiksi hahmotettiin kerätyn aineiston ja haastattelujen perusteella vaihtoehtoiset tulevaisuusskenaariot. Sen jälkeen niitä analysoitiin eri seminaareissa ja pyrittiin arvioimaan niiden taustalla vaikuttavia muutosvoimia ja eri vaihtoehdoista mahdollisesti johtuvia seurausvaikutuksia.

2. SKENAARIOT

2.1 Skenaarioiden hahmottaminen

Työ elintarvikeketjun skenaarioiden hahmottamiseksi tehtiin julkaistun materiaalin ja oman primääriaineiston sekä ennen kaikkea asiantuntijoiden haastattelujen avulla. Työmetodi oli konstruktivistinen ja tarkasteli haastatteluja päätöksentekijöiden hahmotelmina tosiasioista - ts. tulkintoina siitä todellisuudesta, jossa he työskentelevät. Tutkijoiden tehtävä oli etsiä malleja ja säännönmukaisuuksia, jotka voitiin yleistää eri paikkoihin ja aikoihin.

Tutkimus päätettiin tehdä niin laajana kuin mahdollista luomaan kuva tulevaisuudesta sen perusteella, miten alalla Etelä-Ruotsissa toimivat yritykset

sen näkivät. Tätä tarkoitusta varten tehtiin sellaisten alan johtavien henkilöiden syvähaastatteluja, joilla tiedettiin olevan alan tuntemusta ja ajatuksia sen tulevaisuudesta. Haastatellut henkilöt valittiin johtotasolta, koska keskustelukysymykset koskivat lähinnä strategisia seikkoja.

Asiat, joita haastatteluissa käsiteltiin, koskivat ennen muuta yleisiä tekijöitä kuten "markkinat", "teknologia" ja "kansainvälinen kilpailu". Keskustelussa oli tärkeää koko jalostusketjun dynamiikka ja muutokset pelloilta pöytään, vatsasta laiturille, limpusta tähkään. Pääotsikkojen alla oli eräitä avainsanoja joiden merkitystä haastateltavat saivat miettiä (ympäristö, terveys, alkuperä, informaatioteknologia, tutkimus ja tuotekehitys jne.). Haastattelussa annettiin haastateltaville vapaus pohtia myös erilaisia näkökohtia tekijöistä, joiden ajateltiin vaikuttavan tulevaisuuteen.

Haastattelujen yhteenveto osoittaa ilmeisiä käsityseroja tulevasta kehityksen suunnasta. Eräät olivat sitä mieltä, että trendit osoittavat tiettyyn suuntaan, mutta toiset uskoivat puolestaan, että ne näyttävät aivan eri taholle. Kolme tärkeää avainsanaa voitiin kuitenkin keskustelujen perusteella osoittaa:

1. Malta. Kuka tulee dominoimaan tai määräämään elintarvikeketjun ehdot? Tuleeko se olemaan teollisuus, tukkukauppa, vähittäiskauppa vai kuluttajat? Tai tuleeko "luonto" asettamaan ehdot, joilla on kehitykselle suurin merkitys?

2. Yrittäjyys. Kuinka tulevat yritteliäisyys ja kilpailuedellytykset kehittymään? Mikä rooli yksilöllisyydellä ja asiakaskeskeisyydellä tulee olemaan?

3. Elämänlaatu. Mihin suuntaan tulevat ihmisten arvostukset ja elämäntyyli suuntautumaan? Kuinka tulee hyvinvointi kehittymään ja jakautumaan?

Nämä kysymykset osoittautuivat olevan ratkaisevimpia ja toisaalta epävarmimpia ja skenaariot rakennettiin siksi näiden ympärille. Ensimmäinen skenaario rakennettiin lähtien siitä, että valta on kuluttajilla samaan aikaan, kun vallitsi ilmeinen kilpailutilanne ja asiakasopeutus. Toinen skenaario rakennettiin lähtökohdalle, että valta sijaitsee siinä ketjun vaiheessa, joka on ennen kuluttajaa, ja että elintarvikeketjussa huolehditaan ensi sijassa siitä, että kuluttaja saa halpoja elintarvikkeita. Kolmannessa skenaariossa "luonto" asettaa raamit samaan aikaan, kun kuluttajat ovat kantamassa yhä suurempaa huolta ihmisistä ja ympäristöstä.

Kun lähtökohtarakenne skenaarioille oli asetettu, rakennettiin skenaariot seikkaperäisellä, loogisella ja johdonmukaisella tavalla kuvaamaan mahdollisia tulevaisuuden tilanteita elintarvikeketjussa. Lopulliset skenaariot olivat nimeltään:

- dynaaminen moninaisuus*
- kustannusjohteinen keskittyminen*
- kestävä kehitys*

2.2 Skenaarioiden kuvaus

Skenaarioiden tarkoituksena on toimia työkaluina analysoitaessa tulevaisuuden kilpailukykyä ympäristössä, jota luonnehtii epävarmuus ja nopeat muutokset.

2.2.1 Dynaaminen moninaisuus

Tämän skenaarion peruslähtökohta oli se, että kaikissa suhteissa vallitsee eri vaihtoehtojen moninaisuus, koska markkinat vaativat sitä tulevaisuudessa vielä enemmän kuin tänään ja antavat myös tilaa moninaisuudelle. Aivan keskeistä on siten pitkällemenevä sopeutus asiakkaiden tarpeisiin tavalla, missä kaikki erilaiset intressit voidaan ottaa huomioon. Skenaario on myös hyvin dynaaminen siinä mielessä, että tilaa löytyy uusille tuotantotavoille, tuotteille, preferensseille, toimijoille, teknologioille jne. Maailmankauppaa vapautetaan, jotta saataisiin uusia markkinoita eri tyyppisille uusille tuotteille.

Tuloerot ihmisten kesken ovat merkittävästi suurempia kuin tänään, mikä johtuu siitä, että syrjäytyminen yhteiskunnassa on kasvanut. Yhä useamman täytyy itse vastata sairauden tai vanhuuden aiheuttamista kustannuksista. Yhä useampi haluaa valita oman elämäntyylinsä, mikä puolestaan heijastuu suuressa määrin kulutukseen.

Kuluttajat

Tässä skenaariossa kuluttajat haluavat jatkuvasti uudistuvaa valinnanmahdollisuutta. Valinnanmahdollisuuksien tulee olla suuria sekä tuoteiston leveyden että saman tuoteryhmän vaihtoehtojen suhteen. Useilla kuluttajilla on suurta mielenkiintoa ruuan suhteen ja he etsivät jatkuvasti uusia vaihtoehtoja.

Se, että tarjonnan vaihtoehtoihin kohdistuu varsin laajalla rintamalla kysyntää, johtuu siitä, että kuluttajat matkustelevat ulkomailla ja saavat sieltä uusia vaikutteita. Ruokaa kohtaan tunnetaan suurta mielenkiintoa, mikä korostaa alkuperään liittyviä tekijöitä. Alkuperää korostava vaatimus lisää markkinoita paikallisille ja alueellisille tuotteille.

Osa kuluttajista on hyvin tietoista ja asettaa tarkkoja vaatimuksia elintarvikkeille, kun taas toisilla ei ole paljon väliä, mitä he syövät. Jotkut kuluttajat korostavat ympäristöystävällisyyttä, mutta ympäristöystävällisyydenkin suhteen on monenlaisia käsityksiä. Tietyt tahot vaativat täydellistä puhtautta kun taas monilla muilla on paljon vähäisempiä vaatimuksia. Osa kuluttajista asettaa vaatimuksia tuotannolle eettisten näkökohtien suhteen ja jotkut kiinnittävät huomiota maisemien säilymiseen. Bioteknologisesti manipuloitujen tuotteiden hyväksyttävyyys vaihtelee kuluttajaryhmittäin, osa hyväksyy sellaisenaan toiset taas eivät ollenkaan. Jotta kuluttajien monitahoiset vaatimukset tulevat huomioon otetuiksi, vaaditaan asianmukaisia merkintöjä laadun takaamiseksi.

Kuluttajien vaatimusten monitahoisuus aiheuttaa seurauksia myös kaupan rakenteessa. Monet kuluttajat haluavat valita tuotteensa erikoisliikkeestä, jolloin eri tuoteryhmille on oltava kauppoja toistensa välittömässä läheisyydessä.

Tukku- ja vähittäiskauppa

Ruotsin kolme suurta tukkukaupparyhmittymää kilpailevat edelleen tiukasti toistensa kanssa. Vaatimus tarjonnan leveydestä aiheuttaa sen, että jokaisen ryhmittymän on kyettävä tarjoamaan lukumääräisesti suuri joukko tuotteita. Tuotteiden lukumäärä kasvaa koko ajan. Suuri osa tuotteista tuodaan ulkomailta.

Vähittäiskauppojen lukumäärä on kasvanut, koska useat ulkomaiset ketjut ovat tulleet markkinoille. Liikkeiden rakenne on hyvin vaihteleva ja liikkeitä löytyy kaikissa kokoluokissa. Myös liikkeiden palvelutaso ja hintaluokka vaihtelevat voimakkaasti. Useilla liikkeillä on riippumattomia tavarantoimittajia ja

monet ostavat suoraan paikallisilta tuottajilta ja valmistajilta. Suuret tavaratalot tuovat suoraan ulkomailta myös itse.

Tarjolla olevien artikkeleiden kokonaisuus on suuri, koska kuluttajat haluavat valita useista vaihtoehdoista. Nykyaikaisella tietotekniikalla on helppo seurata eri tuotteiden kannattavuutta ja sen vuoksi tuotteissa, joita liikkeissä kokeillaan, on hyvin suuri vaihtuvuus.

Elintarviketeollisuus

Teollisuus joutuu kohtaamaan tosiasian, että kuluttajat vaativat jatkuvasti uusittua tuotevalikoimaa. Informaatioteknologia (IT) tekee yrityksille nykyistä helpommaksi seurata tuotteen kannattavuutta ja toisaalta lisätä kustannustehokkuutta jopa pienissä sarjoissa. IT lisää myös vaihtoehtoja varastoinnin ja jakelun kehittämisessä.

Tuotanto vaihtelee pienistä yksiköistä kansainvälisiin konserneihin kuuluviin suuryrityksiin. Pienet mutta myös keskisuuret ja suuret yritykset panostavat paikallisiin ja alkuperältään tunnettuihin tuotteisiin. Tiettyt yritykset ovat erikoistuneet ympäristöystävällisiin tuotteisiin ja pyrkivät profiloitumaan Ympäristökäytännöllä. Uusia elintarvikeryrityksiä aloittaa tuotannon, mutta vastaavasti useita myös kuolee.

Uudet yritykset panostavat usein paikallisiin tai alueellisiin markkinoihin tai erikoistuvat yksittäisiin tuotteisiin paikallista suuremmille markkinoille.

Maatalous

Maataloudessa tuotetaan raaka-aineita, jotka alunperin suunnataan tietyille markkinoille. Nämä tuotetaan tietyn laatukonseptin mukaan, missä asetettuja vaatimuksia kontrolloidaan tilan ulkopuolelta. Tuotteet myydään suurelle joukolle paikallisia, alueellisia, kansallisia tai kansainvälisiä asiakkaita asiakkaan toiveita noudattavan sopeutuksen mukaisesti. Bioteknologisesti modifioituja raaka-aineita tuotetaan sen mukaan kuinka ne antavat lisäarvoa markkinoilla.

Maatalousyritysten rakenne on hyvin moninainen sekä koon että yritysmuotojen suhteen. Maatalousyrittäjien kesken syntyy uusia yhteistyömuotoja.

Tavaramerkki

Tavaramerkkien lukumäärä on suuri ja markkinoille etabloituu uusia voimakkaita, usein ulkomaisia merkkejä. Koska markkinoilla on tilaa lukuisille nichetuotteille, myös merkkejä on runsaasti. Private label-tuotteiden osuus on suhteellisen alhainen.

Ulkomaankauppa

Suuri joukko ruotsalaisia elintarvikeyrityksiä vie sekä niche-tuotteita että bulkkitavaroita eri maihin sekä EU:ssa että EU:n ulkopuolella. Jalostettuja elintarvikkeita myydään vientimarkkinoille sekä omilla tuotemerkeillä että Private Label-merlon alla. Merkittävää vientiä syntyy myös Itä-Eurooppaan.

Myös tuonti kasvaa lukuisista maista. Ruotsalainen elintarviketeollisuus ostaa osan raaka-aineistaan ulkomailta ja tukku- ja vähittäiskauppa tuovat sekä ulkomaisia tavaramerkkituotteita että tuotteita myytäväksi omien Private Label-merkkien alla.

2.2.2 Kustannusvetoisten keskittyminen

Tässä skenaariossa kehitys vie kohti harvoja ja suuria rakenteita, jotka dominoivat kehitystä. Kehityksen keskipisteenä on asioiden rationaalinen käsittely ja kustannustietoisuus. Maailmankauppaa vapautetaan hitaasti ja se keskittyy harvoin enemmän tai vähemmän voimakkaisiin kauppablokkeihin. Yhteiskunnassa priorisoidaan perusturvallisuutta ja tasaista hyvinvoinnin jakoa.

Useimmat kuluttajat kuuluvat muutamaa harvaan segmenttiin markkinoilla, missä useimmat kysyvät hyvälaatuisia perustuotteita, joita voi ostaa kohtuulliseen hintaan. Skenaariota luonnehtii suuri traditionaalisuus, missä tunnettu menee vähemmän tunnetun edelle. Väestö vähenee syrjäseuduilla ja lisääntyy suurissa kaupungeissa.

Kuluttajat

Useimmat kuluttajat suosivat tuttuja ruokavaihtoehtoja. Makutottumukset muuttuvat hitaasti ja sen vuoksi markkinoille tulee uusia tuotteita suhteellisen hitaasti. Tarjonnan kannalta kysyntä on suhteellisen kapeaa. Useimmat etsivät perinteisiä, hyvälaatuisia ruokavaihtoehtoja, joita voi ostaa kohtuulliseen hintaan. Ruokaintressi ei ole useimpien kohdalla kovin vahva eikä myöskään kiinnostus paikallisiin tuotteisiin ole erityisen suurkaupoista.

Kuluttajien tiedon taso elintarvikkeiden suhteen on varsin samanlainen, ts. useimmilla on tietyt peruskäsitykset siitä, kuinka elintarviketuotanto tapahtuu. Mielipiteisiin vaikuttavat kuitenkin muutamat harvat vaikutusvaltaiset mielipiteenmuodostajat. Kaikki ovat sitä mieltä, että ympäristökysymykset ovat tärkeitä. Kuluttajat odottavat, että yhteiskunta kontrolloi bioteknologian käyttöä elintarvikkeiden tuottamisessa. Tiheästäsiutuuilla alueilla useimmat hankkivat ruokatarvikkeet suurkaupoista.

Tukku- ja vähittäiskauppa

Nykymuotoinen tukkukauppa on kadonnut kokonaan. Jakelun ja varastoinnin hoitavat huolitsijat, jotka palvelevat kaikkia elintarvikeketjun osia. Näin saavutetaan pääomasäästöjä sekä kustannustehokas käsittely. Jakelu ja varastointi hyödyntävät kehittyntä informaatioteknologiaa.. Kustannussyistä artikkeleiden lukumäärä on kuitenkin aika rajoitettu.

Kauppaketjujen lukumäärä on pienentynyt eikä markkinoille ei ole tullut ulkomaisia kauppaketjuja. -Sen sijaan kehitetään yhteistyötä ulkomaisten toimittajien ja ruotsalaisten ketjujen välillä. Tiheästäsiutuuilla seuduilla kaupan rakenne on suuntautunut kokonaan suuriin yksiköihin. Näillä alueilla on myös hintakilpailu suurempaa kuin tänään ja tästä seuraa, että hintaerot kasvavat niihin alueisiin verrattuna, missä kilpailu ei ole niin kireää eikä rationalisointi mennyt yhtä pitkälle. Liikkeet, jotka kuuluvat eri ketjuihin, sijoittuvat harvoin samoille paikoille.

Artikkeleiden lukumäärä eri tuotekategorioissa on kustannussyistä varsin suppea. Useimmat kuluttajat kysyvät laadultaan hyviä perustuotteita kohtuulliseen hintaan eikä markkinoilla ole tarvetta levittää tarjontaa tai tuottaa nopeaan tahtiin uutuustuotteita. Kullekin tuotteelle kannattavuus on erittäin tärkeä, jotta tuote pysyy kaupan tuotevalikoimassa.

Elintarviketeollisuus

Elintarviketeollisuutta dominoivat muutamat harvat suuret yritykset. Tuotanto eri tehtaissa on hyvin pitkälle automatisoitua ja suuntautunut yksittäisten tuotteiden pitkiin sarjoihin ja tuotteet tuotetaan hyvin kustannustehokkaasti. Tuotteiden lukumäärä on hyvin rajoitettu. Jopa panostus uusien tuotteiden kehittämiseen on rajoitettua. Kaikki elintarvikeyritykset ovat omaksuneet laatu- ja miljööpolitiikan.

Yritykset käyttävät lisääntyvässä määrin alihankkijoita niissä toiminnoissa ja tuotantovaiheissa, joissa ne itse eivät ole maksimaalisen kustannustehokkaita, nopeita tai laadukkaita. Näin ollen vahvasti erikoistuneet alihankkijat ovat tulleet tärkeäksi osaksi suurten yritysten tuotantorakennetta. Tehokkuusvaatimus on näissäkin yrityksissä suuri.

Maatalous

Maataloudessa noudatetaan mallia, jossa ostettuja lannoitteita, torjunta-aineita, antibiootteja jne. käytetään rajoitetusti vain ilmeisen tarpeen mukaan. Tunnettuja bioteknisiä modifikaatioita käytetään laskemaan tuotantokustannuksia.

Maatalousyritykset ovat voimakkaasti erikoistuneet päätuotantosuunnan mukaan. Rationalisointi on edennyt nopeasti, mikä merkitsee sitä, että viljelyalat ja eläinkannat ovat tuotantotiloilla kaksinkertaiset nykyiseen verrattuna. Tuotanto on keskittynyt parhaille tuotantoalueille.

Tavaramerkki

Jokaisessa tuoteryhmässä tarjontaa dominoi muutama vahva tavaramerkki. Muut tuotteet myydään pääasiassa Private Label-merkkien alla. Mainonta on suurmittakaavaista ja usein kansainvälistä. Useiden ketjujen omat tavaramerkit ovat kansainvälisiä ja niitä käytetään ulkomaisten yhteistyöpartnereiden kanssa eri maissa.

Ulkomaankauppa

Ruotsalainen elintarviketeollisuus vie suhteellisen suuria määriä tiettyjä tuoteryhmiä verrattain harvoihin maihin.

Tuonti tulee pääasiassa suurista vientimaista. Ruotsalainen vähittäiskauppa tuo myyntiin ulkomaista tavaraa nimenomaan Private Label-tuotemerkkien alle. Vaikka ulkomaisten tuotteiden tuonti ei olisikaan kovin suurta, ulkomaisilla tuotteilla on hyvin suuri merkitys hinnanmuodostukselle maan sisällä.

2.2.3 Kestävä kehitys

Tässä skenaariossa pyrkivät poliittiset ja taloudelliset järjestelmät noudattamaan ympäristöystävällistä kestävän kehityksen periaatetta, joka rakentuu kierrätykselle. Yhteiskunnallisesti on myös merkittävää, että lukuisat ihmiset ovat vihkiytyneet etsimään sosiaalisia vastauksia sekä paikalliseen että globaaliin kehitykseen. Ihmisten suhtautuminen omaan fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen on hyvin kehittynyt.

Kestävän kehityksen vaatimus aiheuttaa sen, että ympäristökysymyksillä on tässä skenaariossa paljon suurempi paino kuin nykyisin. Ympäristöongelman rajoittamiseksi on esimerkiksi energiahintoja kohotettu poliittisin päätöksin. Maailmankauppaa on vapautettu ensisijaisesti kehitysmaiden auttamiseksi.

Kuluttajat

Tärkein seikka, joka elintarvikkeiden ostopäätöksessä otetaan huomioon, on se, että koko tuotantoketju toimii ympäristöystävällisellä ja eettisellä tavalla. Monet ihmiset tuntevat kasvavaa huolta ympäristöongelmasta samalla, kun tietoisuus pitkän aikavälin kestävän kehityksen edellytyksistä on vahvistunut. Taustalla on lisäksi huoli siitä, että kuluttajat joutuvat mahdollisesti syömään jotakin epäterveellistä. Kasvissyöjien lukumäärä on kasvanut tuntuvasti. Bioteknisesti modifioidut tuotteet hyväksytään vain, jos ne lisäävät ympäristöystävällistä tuotantoa lisäämättä epäeettistä tai epäterveellistä tuotantoa.

Kuluttajat eivät ole kiinnostuneita jatkuvasti uusista tuotteista, koska prosessi koetaan tapahtuvan luonnon kustannuksella. Useimmat haluavat ostaa tuotteensa myös ilman tarpeettomia pakkauksia. On myös hyvin yleistä ostaa

paikallisia tuotteita, koska sitä pidetään ympäristöystävällisenä. Korkeat kuljetuskustannukset vahvistavat myös paikallisten tuotteiden kilpailukykyä.

Kuluttajien keskuudessa tiedetään kulutetuista elintarvikkeista ja niiden tuotannosta paljon. Siitä huolimatta moniin kuluttajiin vaikutetaan voimakkaiden mielipidejohtajien puheenvuoroilla. Kuluttajat etsivät kuitenkin tosiasioita eivätkä ole kiinnostuneita markkinaformaatiosta, jolla vaikutetaan vain tunteisiin.

Tukku- ja vähittäiskauppa

Koko jakeluketju on kehitetty sitä silmällä pitäen, että päästään parhaaseen tulokseen ympäristön kannalta. Tietyissä tapauksissa jakeluketjut hoidetaan suoraan tukkukaupoista, joissakin tapauksissa käytetään huolitsijoita. Suuri osa jakelusta on pienten paikallisten välittäjien käsissä. Informaatiotekniikka antaa mahdollisuuden, että jakelujärjestelmä toimii hajautetusti ja että kaikista tuotteista saadaan tieto niiden ympäristöystävällisyydestä. Ympäristöystävällisyyttä parannetaan mm. optimoimalla kuljetuskustannuksia.

Kaupan rakenne on periaatteessa optimoitu väestörakenteen ja asiakkaiden liikenneyhteyksien mukaan. Tiheämmin asutuilla alueilla kaupat ovat suurempia kuin harvaan asutuilla alueilla. Eri ketjujen kaupat sijaitsevat harvoin toisiaan lähellä, koska se olisi ympäristönäkökulmasta tuhlausta. Kaikki elintarvikekaupat ovat ottaneet selvän ympäristöprofiilin ja myyvät usein paikallisesti tuotettuja tavaroita.

Elintarviketeollisuus

Elintarviketeollisuudelle on hyvin tärkeää työskennellä ympäristöystävällisten ja terveellisten tuotteiden hyväksi. Sitäpaitsi on hyvin tärkeää ylläpitää mielikuvaa yrityksestä, joka työskentelee ympäristöystävällisten menetelmien kehittämiseksi. Kaikissa investointipäätöksissä otetaan huomioon nämä näkökohdat ja kaikki yritykset työskentelevät vähentääkseen materiaalien kulutusta ja energiankäyttöä. Korkeat kuljetuskustannukset ovat tehneet tietyissä tuoteryhmissä paikallisen jalostuksen kannattavaksi.

Maatalous

Useimmat ruotsalaiset viljelijät noudattavat kasvinviljelyssä ja kotieläintuotannossa menetelmiä, jotka sopivat kestävään viljelyyn. Panostus lajikkeiden, eläinmateriaalin ja teknologian kehittämiseksi tuottaa tulosta siinä mielessä, että useimmille asiakkaille sopivia tuotteita pystytään tuottamaan markkinoille sopivaan hintaan.

Tavaramerkki

Tavaramerkit, jotka kertovat kuinka tuote on tuotettu, yleistyvät. Tiettyjen ketjujen tuotteilla on selvä ympäristöprofiili.

Ulkomaankauppa

Vienti koostuu vain tuotteista, jotka Ruotsissa kyetään tuottamaan ekologi-
semmin kuin muualla ottaen kuitenkin huomioon kuljetuskustannukset. Vas-
taava sopii myös tuontiin.

3. SKENAARIOITA TARKASTELEVAN ANALYYSIN TULOKSET

Hahmoteltuja skenaariovaihtoehtoja tarkasteltiin neljässä varta vasten järjestetyssä seminaarissa. Pää tarkoitus oli identifioida eri skenaarioiden taustalla olevat muutosvoimat ja analysoida niiden seurausvaikutuksia yritysten strategioihin jalostusketjien eri osissa.

3.1 Dynaaminen moninaisuus

Strategia ja organisaatio

Tässä skenaariossa on tärkeää formuloida konsernin kokonaisstrategia sekä strategia jokaiselle tuotteelle.

Vahva rahoituksellinen pohja on hyvin tärkeää, koska tuotekehitys, markkinointi ja t&k vaativat paljon pääomia. Tämä voidaan saavuttaa kääntymällä omistajien puoleen ja olemalla suuri tai erikoistumalla edelleen.

Organisaation, tuotannon ja markkinoinnin joustavuus tulee korostetusti esiin. Paljon vaatimuksia asetetaan myös fyysisten virtojen joustavuudelle, mikä vuorostaan vaatii joustavuutta tarjonnassa.

Tässä skenaariossa on tärkeää valita oikeat yhteistyökumppanit. Kotimaisten ja ulkomaisten toimittajien kanssa tehdyt yhteistyösopimukset, allianssit, lisäävät kilpailuvoimaa. Pitkäaikainen kumppanuus jakeluportaaseen ja ketjuihin, jotka suuntautuvat kuluttajaryhmiin ja jotka profiloituvat korkeaan laatuluokkaan, voi olla tulevaisuuden konsepti.

Johtajuus

Yritysten johtajuus on rakennettava joustavuudelle ja nopealle päätöksentekokyvyille. Yrityksiltä vaaditaan myös hyvää ymmärrystä ympäröivästä maailmasta. Päätöksentekoprosessin tulee olla lyhyt ja johtajuuteen täytyy uskaltaa panostaa. Johdon tulee seisoa vahvasti ja päättäväisesti päätösten takana.

Johtamisessa tarvitaan luovuutta tulevaisuuden kartoittamiseksi ennusteiden ja skenaarioiden avulla. "Kehityssuuntautunut" on avainsana, kuten myös "asiakassopeutus".

Laatu

Tässä skenaariossa tarvitaan korkeaa laatua ja sitä, että yhteensovittaminen koko ketjussa kuluttajalta jalostuksen kautta alkutuotantoon tulee aikaisempaa vahvemmaksi. Tässä suhteessa tarvitaan laadunvarmistusta sekä dokumentoitua tuotantoa, sertifioituja tuotteita, laatuksentrollia, neuvontaa jne.

On olennaista, että toimitetaan oikea tavara oikeaan paikkaan nopeasti ja varmasti. Yhtä tärkeää on nähdä oma yritys luotettavana toimittajana.

Osalle tuotantoa tulevaisuuden malli voi olla panostaminen laatuotteisiin, joita tuotetaan hyväksytyin konseptin mukaan. Ympäristö ja ympäristösertifiointi tulevat tässä tapauksessa tärkeiksi.

Tuotanto

Avainasemassa on korkea tekninen taso ja joustava tuotantokoneisto. Avainsana on "tuotantotehokkuus" ja "tuotantojoustavuus". Informaatioteknologiaa tullaan hyödyntämään tehokkuuden, joustavuuden sekä jatkuvan rationalisoinnin edistämiseksi ja kustannustehokkuuden nostamiseksi tuotannossa.

On tärkeää käyttää hyväksi teknisiä mahdollisuuksia tuotannon ja tuotteiden sopeuttamiseksi, esim. ympäristöystävällisen tuotannon aikaansaamiseksi. Vaatimukset ympäristön ja työympäristön suhteen aiheuttavat jatkuvaa sopeutumista.

Tässä skenaariossa yrityksillä on mielenkiintoa laajentaa tuotantopohjaa aloittamalla uutuustuotantoa. Se vaatii lisättyä konekapasiteettia ja varastointikapasiteettia.

Kehitys

Koko skenaariossa korostuu voimakas muutostahti, joka aiheuttaa suuria vaatimuksia uudistumiselle ja kehitykselle. Tähän liittyy suuntautuminen uusien tuotteiden kehittämiseen. Tästä selviytymiseksi tarvitaan tutkimusta ja uusia tuotantomenetelmiä. Se vaatii myös tekniikkaa ja yritysprofiilin, joka on suuntautunut tuotekehitykseen ja asiakassopeutukseen.

Lisätty panostus nopeaan tuotekehitykseen korostuu, mutta se voi tarkoittaa myös erilaisten uusien toimintojen kehittämistä. Kysymys kuuluu, kenellä on riittävästi voimavaroja kehitykseen panostamiseksi. Jos itsellä ei ole varaa, antavatko allianssit uusia mahdollisuuksia. Sen vuoksi on tärkeää pitää yllä kontakteja tutkimukseen ja kehitykseen. Se vaatii yhteydenpitoa myös asiakkaiden kanssa.

Kompetenssi

Dynaaminen moninaisuus vaatii lisättyä kompetenssia ennen kaikkea tuotteissa, tuotannossa, markkinoinnissa ja markkina-analyysissä. On tärkeää osata myös "pehmeitä" taitoja kuten henkilösuhdetaitoja, jotta kyettäisiin kuuntelemaan asiakkaiden toiveita.

Pätevyyden ja osaamisen tulee kohota kaikilla tasoilla yrityksessä ja se tulee merkitsemään muutoksia henkilörakenteessa ja nimityspolitiikassa. Henkilöiden tulee olla dynaamisia ja henkisesti rakenteeltaan joustavia. On tärkeitä, että henkilökunta on osaavaa ja lojaalia ja että sillä on hyvä käsitys siitä, kuinka muutokset ympäristössä vaikuttavat yritykseen.

Pienet ja keskisuuret yritykset voivat tarvita tietopohjaista osaamista yrityksen ulkopuolelta ja voivat saada suurta hyötyä siitä, että niillä on kontakteja yliopistoihin ja korkeakouluihin.

Markkinaohjaus

Menestyminen vaatii yritykseltä selvää profiloitumista sekä yrityksenä että tuotteissa. Markkinaohjaus ja nopea asianmukaisen informaation saaminen merkitsevät tulevista lähemmäksi kuluttajaa. Valikoitu myyntityö, missä haudutaan suoraan kontaktiin asiakkaiden kanssa, on tärkeää. Alueellisilla tai paikallisilla yrityksillä voi olla mielenkiintoa myydä "paketteja", jotka on kehitetty erityisesti tietyille asiakkaalle.

Skenaarion keskeinen avainsana on tuoteimago. On oltava koko ajan valmis mainostamaan tavaramerkkiään tai tavaramerkkejään. Tämä vaatii huomattavia voimavaroja markkinointiin. Se on tärkeää luotaessa myös profiilia koko yritykselle.

Jotta pitkällemenevälle asiakassopeutukselle rakennettu strategia olisi menestys, vaaditaan, että asiakkaat ovat valmiit maksamaan laajasta tuotekirjosta. Erityisesti niche-tuotteet on voitava myydä korkealla hinnalla. Skenaario johtaa siten hyvin pitkällemenevään hintadifferentioitumiseen.

Tuotedifferentioitumiseen pyrkivää strategiaa voidaan lähestyä kahdella tavalla. Joko panostetaan laajaan tuotevalikoimaan siten, että katetaan mahdollisimman usean asiakasryhmän kysyntä. Se voisi sisältää tuotedifferentioinnin esimerkiksi useiden makujen tai pakkauskojien muodossa.

Toisaalta voidaan rajoittaa tai erikoistua johonkin yksittäiseen tuotteeseen tai muutamiin harvoihin tuotteisiin. Tämän syynä voisi olla se, että on vaikea pitää yllä koko tuotekirjoa markkinoilla, joilla on jatkuvasti kova kilpailu, ja sen vuoksi olisi tärkeää löytää oma niche. Niche-tuotteessakin voidaan myydä suuria volyymeja.

Moninaisuus merkitsee tässä skenaariossa sitä, että jakeluteiden lukumäärä voi kasvaa. Esimerkiksi suoramyyni kuluttajille todennäköisesti kasvaa. Samoin suorat kauppakontaktit ovat yhä kiinnostavampia.

Yrityksen kannattavuuden ylläpitämiseksi on tärkeää, että yksittäisten tuotteiden kannattavuutta seurataan tarkasti. Tästä selviäminen vaatii tarkkaa kontrollia talouden ja rahavirtojen suhteen sekä kustannusten sopeutusta.

Skenaario vaatii hyvin suurta herkkäkorvaisuutta markkinoiden ja kuluttajien vaatimuksille. Kun skenaario rakentuu suurelle dynamiikalle ja moninaisuudelle, on epäilemättä tärkeää, että on hyvä käsitys siitä, mihin suuntaan tulevaisuuden kulutus on kehittymässä. Tämä aiheuttaa sen, että tarvitaan jatkuvaa markkinoiden ja kuluttajien preferenssien seurantaa. Se vaatii usein myös tarkkoja tutkimuksia ja hyvää käsitystä siitä, mitä tapahtuu koko sektorilla. Markkinoita on seurattava tarkasti. .

Muutosvoimat

Säätelyn purkaminen vie kehitystä moninaisuutta ja dynaamisuutta korostavan skenaarion suuntaan. Skenaarion toteutuminen edellyttää kuitenkin, että säilyy hyvä talouden tilanne, jolloin kuluttajilla on rahaa käytettävissä. Alhamen työttömyys ja matalat korot edistävät kehitystä tähän suuntaan, samoin tuloerojen kasvu.

Muita tekijöitä, jotka vievät kehitystä moninaisuutta korostavaan suuntaan ovat esimerkiksi monikulttuurinen yhteiskunta, lisääntyvä vapaa-aika, aikaisempaa parempi koulutus, lisääntyvä matkailu, ympäristötietoisuus, nuorison uteliaisuus, kansainvälistyminen sekä terveysliikkeet.

Tärkeä tekijä on myös suuri informaatiovirta, joka kulkee median kautta. Informaatioyhteiskunta tekee vaihtoehtojen valinnan useimmille yhä helpommaksi.

Muutosvoimia ovat myös ulkomainen kilpailu, kustannussopeutus, näkemysmyksellisyys, joustavuus, idearikkaus ja yritteliäisyys. Varsinainen muutosvoima on kuitenkin kuluttajien lisääntyvä vaatimustaso. Tähän vaikuttaa parantunut informaatio, muuttuvat kulutustottumukset ja lisääntyvä yksilöllistyminen. Yhä useammat kysyvät erikoistuotteita joko terveydellisistä tai uskonnollisista syistä.

Monikansalliset yritykset voivat panostaa sekä moninaisuuteen että erikoistumiseen. Suurilla EU-markkinoilla on myös suuria erikoisryhmiä, mikä

lisää tarjonnan mahdollisuuksia. EU-alueella saattavat myös hyvin kalliit ja korkeatasoiset tuotteet löytää markkinoita.

Erityisiä vaikutuksia

Monet odottavat että tämä skenaario tulee johtamaan nykyistä enemmän yritys-rakenteeseen, missä pienyritysten lukumäärä kasvaa. Pienet yritykset tulevat ja menevät. Skenaario on hyvä pienille erikoistuneille yrityksille ja myös suurille yrityksille jotka diversifioituvat ja siten vahvistavat asemaansa. Keskisuurten yritysten asema luultavasti heikkenee. Moninaisuuden uskotaan lisäävän myös tuontia ja sitä kautta moninaisuutta alalla.

3.2 Kustannusjohteinen keskittyminen

Strategia ja organisaatio

Tässä skenaariossa nähdään hyvin tärkeäksi erimuotoisten pitkäaikaisten allianssien rakentaminen, allianssien, jotka voivat olla myös kansainvälisiä. Tämä voi tapahtua myös Private Labelin tai vastaavien merkkien alla. Jos panostaa Private Label-strategiaan, voi olla tärkeää luoda alliansseja myös yritysomistuksen osalta.

On tärkeää taata tavaroiden saatavuuden tasainen jatkuminen ja sen vuoksi voi sopimus toimittajien kanssa olla mielenkiintoinen. On myös tärkeää tehdä alliansseja ketjussa taaksepäin tekemällä sopimuksia maanviljelijöiden kanssa. Tämä tulee sisältämään läheisemmän tarjontayhteistyön maanviljelijöiden ja elintarvikeyritysten välillä.

Tässä skenaariossa nähdään etulyöntiaseman olevan suurilla yrityksillä, koska niillä on parhaat edellytykset saada esim. pääomia ja siten kehittää useampia tuotantosuuntia ja jakaa riskejä. Suurilla yrityksillä on myös pieniä yrityksiä suurempi mahdollisuus vaikuttaa hallinnon päätöksiin.

Tässä skenaariossa tulee luultavasti lukuisia yritysfuusioita ja monet laitokset tullaan saneeraamaan ja ajamaan alas. Joillekin on mahdollista esimerkiksi tuotannon siirtäminen alhaisten tuotantokustannusten maihin kustannusten alentamiseksi.

Skenaario käsittää suuren joukon bulkkituotantoa, joka kuitenkin jossain määrin ottaa huomioon ympäristön ja eläinsuojelun. Vaikka suuruuden etu on ilmeinen, voivat kuitenkin pienetkin yritykset menestyä tehokkuudella ja asiakaskontakteilla.

Johtajuus

Johtajuudelta vaaditaan tässä skenaariossa päättäväisyyttä ja tulossuuntautuneisuutta. Vaaditaan voimakkaita johtajia, joilla on kykyä johtaa, jakaa tehtäviä ja järjestää työtehtävät. Heillä täytyy olla myös pätevyyttä sosiaalisissa, poliittisissa, taloudellisissa ja teknisissä kysymyksissä.

Taloudellinen ajattelu ja halu laajentaa on hyvin keskeistä. Koko ajan on pidettävä myös kustannukset kontrollissa ja kiinnitettävä huomiota tehokkuuteen. Johdon on luotava hyviä sopimuksia mm. Private Label-tuotantoa ajatellen.

Laatu

Tuotteiden ja tuotannon laatu ei tässä skenaariossa ole kovin vahvasti esillä. Tarjonnan varmuus- ja laatutekijöitä kuitenkin korostetaan.

Tuotanto

Tässä skenaariossa on yrityksen kannalta tärkeää, kuinka voidaan tuotantoa tehostaa. Ensikädessä tämä tarkoittaa pyrkimystä tuotannon rationalisaatioon, jotta kapasiteetti olisi täyskäytössä. Tämä merkitsee henkilökunnan supistamista, automatisointia ja pitkälle vietyä erikoistumista pitkine sarjoineen. Uutta tekniikkaa hyödynnetään, jotta saataisiin entistä tehokkaampi tuotanto. Joissakin tapauksissa se on tärkeää myös ympäristönäkökohdan huomioonottamiseksi.

Yritykselle, joka toimii usealla tuotannonalalla, voi tulla ajankohtaiseksi keskittää toimintaa ja karsia vähemmän kannattavat tuotantosuunnat pois. Erikoistuminen niin pitkälle, että jokainen tuotantolaitos keskittyy vain yhteen tuotteeseen, on sekin mahdollista. Supistuva joukko yrityksiä pakottaa keskit-

tymään harvalukuisempiin tuotteisiin, koska on parempi olla "paras yhdessä tuotteessa kuin toiseksi paras kahdessa". Fokusoituminen harvoihin tuotteisiin johtaa toisaalta lisääntyvään haavoittuvuuteen.

Myös jakelun täytyy olla hyvin kustannustehokasta ja siten on tärkeää että logistiikka on tehokas. Tätä varten sovelletaan informaatioteknologiaa. Myös logistiikka ketjussa taaksepäin on tärkeää. Halpojen raaka-aineiden saatavuus on menestystekijä.

Kehitys

Kehitystyö korostuu erityisen voimakkaasti tässä skenaariossa.

Pätevyys/kompetenssi

Tässä skenaariossa tarvitaan aika laajaa osaamista. Teknikot, ekonomit ja juristit ovat avainasemassa. Henkilökunnan tulee olla suoritusorientoitunutta ja omata hyvät taidot tuotteissa ja tuotannossa.

Markkinointi

Voimakkaat tavaramerkit, joihin kuluttajat luottavat, ovat tässä skenaariossa eduksi. Markkinointi, joka suurilla yrityksillä on maailmanlaajuista, tähtää kuuluvuuteen:

"Oikea hinta" tarkoittaa tässä skenaariossa lähinnä "matalaa hintaa" Hinta on tärkein kilpailutekijä.

Joissakin tapauksissa kustannustehokas tuotanto vaatii suuria volyymeja, mikä puolestaan vaatii toimimista suurilla markkinoilla. Tämä edellyttää puolestaan varsin suuria markkinointi-investointeja.

Muutosvoimat

Skenaarion toteutuminen edellyttää yhteiskunnassa suhteellisen voimakasta poliittista voimaa. Tulojentasaus verojen ja tulonsiirtojen kautta sekä erilaisten

valtion ja EU:n määräysten avulla, vauhdittaa kehitystä skenaarion suuntaan. Esimerkki tämänsuuntaisista määräyksistä voisi olla viranomaisten määräykset ympäristöinvestoinneista.

Samanaikaisesti uskotaan markkinatalouteen alhaisine korkoineen, alennettuun maataloustukeen, raaka-aineiden alhaisiin veroihin, vapaakauppaan jne. ja uskotaan, että nämä ovat muutosvoimia, jotka vievät kohti skenaariota, jota kuvataan nimellä "kustannusjohteinen keskittyminen".

Tässä skenaariossa on vartenotettavaa, että suuremmilla yrityksillä on suurempi kyky vaikuttaa poliittisiin päätöksiin. Tässä yhteydessä huomautettiin, että perspektiivi, missä rakennetaan suuria markkinoita, joita poliittiset puitteet kuitenkin ohjaavat, on juuri EU:n perusidea, ja tämä skenaario toimii juuri EU-idean mukaisesti.

Keskittymisen takana olevat tekijät ovat esim. lisääntynyt kilpailu, kannattavuuden vaatimus, tuotannon rationalisointi, kustannusjahti sekä pyrkimys valtaan ja monopoliasemaan. Elintarvikesektorilla vallitseva taipumus minimoida riskit vahvistaa kehitystä tämän skenaarion suuntaan.

Jopa kansainvälistyminen nähdään myös kehitystä kiihdyttävänä voimana. Voimakkailta monikansallisilla yrityksillä on suuremmat mahdollisuudet kasvaa suurilla globalisoituneilla markkinoilla niin kauan kuin kuljetuskustannukset ovat matalia.

Tässä skenaariossa kuluttajat priorisoivat ensisijaisesti alhaista hintaa ja luottavat yhteiskunnan kykyyn ylläpitää elintarviketurvallisuutta, oikeita tuotantomenetelmiä jne. Sitä paitsi puhtaasti taloudellisten tekijöiden korostaminen johtaa vähäisempään osaamiseen raaka-ainetuotannossa ja jalostuksessa, mikä osaltaan rakentuu alhaisemmalle kiinnostukselle ruuan laadun suhteen.

Erityisiä vaikutuksia

Kustannuspainotteinen keskittyminen johtaa maatalouden katoamiseen tietyiltä seuduilta, harvaan asuttujen alueiden tyhjentymiseen, nopeisiin rakennemuutoksiin, keskittymiseen kaupunkeihin, supistuvaan työllisyyteen elintarviketeollisuudessa, harvoin ja suuriin elintarvikeyrityksiin, jotka keskittyvät tietyille maantieteellisille alueille missä parhaiten voi hyödyntää suuruuden ekonomiaa, pienten yritysten vaikeutuvaan markkinoillepääsyyn, jakelun keskittymiseen jne.

3.3 Kestävä kehitys

Strategia ja organisaatio

Tämä skenaario vaatii suurta luotettavuutta kuluttajien silmissä. Ympäristökysymykset nousevat strategiselle tasolle, vaaditaan aitoa politiikkaa yrityksissä (kierrätys) ja investointeja ympäristösuojeluun (ympäristösopeutuminen), "rehellisyyttä" ja tiettyä ympäristö- ja yhteiskuntasopimusta. Pääsy ympäristön ns. luonto-osille (puhdas vesi, puhdas maa, puhdas ilma) ja lähelle raaka-aineita ja markkinoita korostuu tässä yhteydessä strategisesti tärkeinä, mikä lisää kiinnostusta hajauttaa toimintoja.

Tämän skenaarion avainsana on koko ketjun yhteistyö. Nähdään välttämättömäksi tehdä yhteistyötä mm. raaka-ainetoimittajien kanssa. On tärkeää kehittää suoraa yhteistyötä myös eri kauppaliikkeiden kanssa. Vaihtoehto tälle yhteistyölle on omistuksen integroituminen koko ketjun yli ja sitä kautta koko ketjun kontrollointi.

Johtajuus

Tässä skenaariossa nähdään tarvittavan johtajuutta, joka tahdolla, korkealla kompetenssilla ja avoimuudella pyrkii vastaamaan sekä ympäristöystävällisyyden että kannattavuuden vaatimuksiin. Koska skenaario sisältää suuren joukon mahdollisia jakelukanavia, on tärkeää lisätä markkinakontakteja.

Tämä skenaario edellyttää yrityksiltä enemmän ympäristöystävällisen tuotannon ja ympäristöystävällisten tuotteiden tuntemusta kuin tällä hetkellä on laita.

Laatu

Laatunäkökohta on hyvin keskeinen kestävän kehityksen skenaariossa. Tuotanto vaatii laatua ja kontrollia kaikilta, raaka-ainetuotannosta jätteiden käsittelyyn, ja kontrolli täytyy varmistaa niin, että tuotantoprosessi on luotettava. Ympäristösertifiointi ja elämäntapa-analyysit ovat itsestäänselvyksiä, mutta

on mahdollista, että on mentävä oman toiminnan kontrolloinnissa vielä paljon pitemmälle.

Tuotanto

Kustannusten alentaminen ja paremman ympäristön tavoittelu ohjaavat tuotantoa. Nämä kulkevat usein käsi kädessä, koska resursseja vähän käyttävä ja tehokas tuotanto johtaa alhaisiin kustannuksiin.

Primäärituotannossa korostuu maatalous, joka on hyvin osaamisintensiivistä, mm. vaaditaan tarkkuutta ja uutta tekniikkaa. Keskeistä primäärituotannossa on toisaalta vaatimus ravinnetasapainosta ja hyvästä eläintenhoidosta.

Elintarviketeollisuudessa vaaditaan joustavuutta, ympäristöystävällistä tekniikkaa, varmuutta sekä energian ja pakkausten kierrätystä. Tuotteet, jotka eivät sovi tähän skenaarioon, täytyy poistaa tuotannosta. Hyvä logistiikka tarpeettoman liikenteen poistamiseksi on myös tärkeää.

Kehitys

Monet näkevät, että tämä skenaario vaatii lisää panostusta tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Tutkimuksen fokus on terveellisyydessä ja ympäristöystävällisyydessä niin, että markkinoille tulevat uudet tuotteet ovat aina parempia kuin entiset. Tärkeä tutkimuksen kohde on elinkaarianalyysi.

Kompetenssi

Skenaario asettaa osaamiselle vaatimuksia, kun on kyse ympäristöystävällisistä ja eettisistä vaatimukset täyttävistä tuotantosysteemeistä. Tärkeitä osaamisalueita ovat tekniikka, tuotanto, raaka-aineet, energia, terveys ja markkinointi. Vaatimuksista selviytyminen edellyttää pitkäaikaista panostamista osaamiseen.

Monissa yrityksissä voi olla liikaa etäisyyttä niiden, jotka kehittävät, ja niiden, jotka markkinoivat, välillä. Tässä skenaariossa on tärkeää, että kaikki myynnissä ja markkinoinnissa työskentelevät tuntevat tuotantoprosessin läpikotaisin raaka-aineesta kulutukseen saakka.

Markkinointi

Markkinointi rakentuu uskottavuudelle. Tämä voidaan tehdä erilaisilla merkinnöillä, jotka osoittavat tuotannon ja tuotteen laadun. Yhteys alkutuotantoon tulee olemaan hyvin tärkeä, mukaanlukien tilan nimet ja vastaavat, samoin paikallisuus.

Monet uskovat, että tämä skenaario tulee johtamaan erityyppisten lähijakeluverkkojen yleistymiseen. Läheisyys markkinoihin tulee olemaan strateginen seikka, erityisesti tuoretuotteille, ja tällöin on tärkeää kehittää lähijakelujärjestelmä, joka toimii.

Muutosvoimat

Tärkein muutosvoima tämän skenaarion takana täytyy olla toteutunut ympäristökatastrofi. Sellaisessa tapauksessa on heikon taloudellisen kasvun seurauksena korkea työttömyys, jolloin monet muuttavat maalle elääkseen omalla työllään.

Muita kestävän kehityksen suuntaan vieviä tekijöitä ovat ilmastomuutos ja muut ympäristöongelmat, terveysongelmat, hälyraportit, pelotepropaganda ja skandaalit, jotka vievät kehitystä kestävän skenaarion suuntaan. Vahva voima voi myös olla se, että ajetaan ympäristöveroja ja muita säädöksiä.

Pitkäaikainen ja perustavalaatuinen muutos johtuu ennen kaikkea uusien arvostusten vahvistumisesta. Erityisesti nuorison arvot muuttuvat ympäristöystävälliseen suuntaan. Tämän taustalla on epävarmuus tulevaisuudesta, kasvava huoli luonnonvarojen riittävydestä ja ympäristön terveellisyydestä.

Tärkein voima yrityksissä on tarve ansaita rahaa. Jos suuntaus kohti "kestävää kehitystä" tulee riittävän vahvaksi, muuttavat yhä useammat yritykset strategiansa kohti tätä skenaariota. Tahto ja usko ovat vahvoja voimia.

Erityisiä vaikutuksia

Tämä skenaario merkitsee suurempaa hajontaa yritysrakenteissa ja maantieteellisessä sijoittumisessa. Ennustetaan myös, että yhä useammat pienyritykset tulevat menestymään markkinoilla. Jopa "vihreän sektorin" työntekijöiden lukumäärä kasvaa.

Tuottajien ja kuluttajien paikalliset klusterit tulevat suosimaan pieniä yrityksiä maaseudulla, kun taas suuremmat yritykset keskittyvät suurkaupunkeihin. Skenaario voi siten muodostua positiiviseksi maaseudulle. Alkutuotannossa voi säilyä pienimuotoinen tuotantorakenne jopa nykyistä enemmän.

4. SKENAARIOIDEN KESKINÄINEN YHTEYS

Mikään skenaario ei tietysti todellisuudessa edusta ainoata ja yksinomaista tulevaisuutta. Todellisuus kulkee jossakin niiden välillä.

Yhteydet

Useat näkivät ympäristösopeutumisen yhteisenä kaikille skenaarioille. "Dynaaminen moninaisuus" käsittelee ympäristöystävällisyyttä tietyssä segmentissä. Myös "kustannustietoisessa keskittymisessä" ympäristösopeutus on perusvaatimus kaikilla kuluttajilla. "Kestävässä kehityksessä" ympäristösopeutuksen vaatimus on aivan keskeinen.

Suuruutta korostava rakenne on ainakin osittain mahdollinen kaikissa skenaarioissa. "Kustannusvetoisessa keskittymisessä" se on itsestäänselvyys.

"Dynaamisen moninaisuuden" ja "kestävän kehityksen" nähdään perustuvan jatkuvasti uudistuvalla tuotteistolla ja kehitykselle ja molempien ajatellaan vaativan suurta asiakassopeutusta. "Dynaamista moninaisuutta" ja "kustannusvetoista keskittymistä" yhdistää se, että keskittymisprosessi voimistuu.

Vastakohdat

Suurin ero eri skenaarioiden välillä nähtiin erityisesti "kestävän kehityksen" ja "kustannusjohtaisen keskittymisen" välillä. Keskittyminen ja kestävä kehitys eivät ole mahdollisia samaan aikaan nimenomaan sen vuoksi, että keskittyminen edellyttää energiaa vaativia tuotanto- ja kuljetusmenetelmiä.

"Dynaaminen moninaisuus" ja "kustannusjohtoinen keskittyminen" eroavat siinä, että edellinen tähtää tarjonnan monipuolisuuteen ja jälkimmäinen supistaa tarjonnan perusvaihtoehtoihin.

5. KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Eri kehitysvaihtoehtojen analysoinnissa tuli esiin useita alueita, joilla on erityistä mielenkiintoa koko sektorin tulevaisuuden kannalta.

1) Kaupan rooli jalostusketjussa

Kaupan asema on muuttunut tuntuvasti kuluneen kymmenen vuoden aikana. Kauppa on ollut tyytymätön asemaansa tavaranjakelijana ja työskentelee määrätietoisesti vahvistaakseen osuuttaan jalostusarvosta. Selvin esimerkki tästä kehityksestä on oman tuotemerkin, Private Labelin kehittäminen. Kauppa on ottanut aloitteentekijän aseman taatakseen tuotteille tietyt ominaisuudet ja samalla lisää kilpailua tuottajien kesken tuotteiden laadun, tuoteturvallisuuden ja pakkausten sekä tuotantoprosessien suhteen. Kauppa on ottanut hallintaansa vaiheita, jotka ovat aikaisemmin kuuluneet lähinnä jalostuselinkeinoille. Tällöin nousee kysymykseksi mm. se, syntyvätkö uudet tuotteet tehokkaimmalla tavalla. Toisaalta on kysymys myös siitä, miten kaupan ja teollisuuden yhteistyö sujuu.

Tuottajan näkökulmasta markkinat ovat muuttumassa muillakin segmenteillä. Rajalinja esimerkiksi vähittäiskaupan ja suurkeittiöiden välillä muuttuu, kun kauppa pyrkii lisääntyvässä määrin nostamaan osuuttaan valmisruuista. Suurkeittiöt ovat puolestaan kehittäneet ravintolaketjuja catering ja take-away -periaatteella.

2) Sertifiointi

Sertifiointin merkitys on kasvanut erityisesti tuotteissa, joissa taataan erityisiä ominaisuuksia. Tuotemerkkiin on sisällytettävä laatua, tuoteturvallisuutta, etiikkaa, alkuperää tai ainutlaatuisuutta koskevia sertifiointeja sekä muuta in-

formaatiota. Tämän aikaansaamiseksi täytyy yhteiskunnassa synnyttää instituutioita, joilla on legitiimi asema antaa vaadittavia sertifiointeja.

3) Hankinta ja yhteistyö

Hankintayhteistyö on voimakkaasti lisääntymässä elintarvikesektorilla. Keskittyminen on lisääntymässä valmistuksessa yhtä lailla kuin kaupassakin. Jos tarkastellaan kolmea suurinta kansainvälistä elintarvikeyritystä, voidaan nähdä, että osa sektorin keskittymiskehityksestä on alkanut Philip Morriksen pyrkimyksestä diversifioitua pois tupakkateollisuudesta. Tämä on johtanut kovaan taisteluun tuotemerkeistä Philip Morriksen ja Nestlen välillä. Kun mukaan otetaan vielä Unilever, erityisesti kahvi- ja teemarkkinoilla on mielenkiintoista dynamiikkaa. EU:n kontrolli ei ole johtanut pienyritysten katoamiseen, vaan pikemminkin asemien tasapainottumiseen suurten kanssa. Erityisen mielenkiintoisia muita aloja ovat tässä suhteessa mineraalivesi, jäätelö ja konvehdit.

Euroopan elintarvike-elinkeinossa on myös suuri joukko pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joilla on tärkeä rooli teollisessa klusterissa. Kyky tehdä uniikkeja tuotteita tai tarjota erityisiä palveluja on näiden klusterien erityinen kilpailukeino.

4) EU:n yhteinen maatalouspolitiikka

EU:n maatalouspolitiikka on suuren mielenkiinnon kohteena koko elinkeinon kannalta. Kysymys on maatalouden kilpailukyvyn ja kannattavuuden säilyttämisestä yhteisön sisällä.

5) Energiapolitiikka

Energiapolitiikan merkitys korostuu erityisesti skenaariossa, joka johtaa "kestävään kehitykseen". Nykyisillä energiahinnoilla kuljetuskustannusten osuus kuluttajahinnoista on vain 3-4 prosenttia.

2 b) Ei-tariffäariset kaupan esteet

Ei-tariffiesteiden kehittyminen tulee vaikuttamaan elinkeinon kansainvälistymiseen. Tärkeimmät ei-tariffiesteet on luokiteltavissa seuraaviin ryhmiin:

- a) ei EU:ssa tunnettu laitos, b) raaka-aineiden saatavuus, c) **tuotteiden luonne** - ei markkinasopeutunut, d) mentaaliset esteet, sekä e) vaikeudet valita markkinat tai partneri.

Volyymistrategian valitseminen on EU-oloissa Ruotsissakin haaste, koska volyymit ovat suuria ja markkinat edellyttävät jatkuvuutta ja huoltoa.

7) Kansainväliset sopimukset

Kansainväliset sopimukset, kuten GATT-sopimus tai EU:n sopimukset ItäEuroopan kanssa, ovat tärkeitä kilpailutilanteen kannalta.

8) Johtavien ruotsalaisten yritysten kansainvälistymisstrategia

Tämä on tärkeä kysymys yritysten kilpailukyvyä kehitykselle. Tässä yhteydessä on myös kiinnostavaa, miten Ruotsissa toimivat monikansallisten yritysten tytäryhtiöt miettivät strategiansa.

Eri skenaariovaihtoehtoja voidaan vielä luonnehtia tietyllä tyypillisellä ominaisuudella, jota voidaan pitää skenaarion keskeisenä muutosvoimana. Dynaamisessa moninaisuudessa keskeistä on "yrittäjyys", kustannustehokkaassa keskittymisessä on kysymys siitä, miten kilpailutilanteessa rakennetaan uusia rakenteita, tätä voi luonnehtia muutosvoima "valta", ts. kuka saa valtaa markkinoilla. Kestävän kehityksen keskeinen voima on "elämänlaatu".

1. HOLLANNIN MAATALOUS- JA ELINTARVIKESSEKTORIN VAIHTOEHDOT

Lähes kaikki politiikan tai talouselämän päätökset perustuvat käsitykseen tulevaisuudesta. Poliitikassa vaaditaan hyvin pitkän aikavälin näkemystä, kun päätetään ympäristöä, energiaa, infrastruktuuria, kansainvälistä yhteistyötä, koulutusta tai sosiaaliturvaa koskevista asioista. Yrityksiltä vaaditaan vastaavaa, kun ne päättävät pitkäaikaisista investoinneista, tutkimusohjelmista, tuotannon sijainnista, yrityksen ydinliiketoimista tai strategisista liittoutumista.

1.1 Maailmantalouden kehitysvaihtoehdot vuoteen 2015

Hollantilaisella Central Planning Bureau'lla on pitkä kokemus pitkän aikavälin tarkastelujen tekemisestä. Ensimmäiset julkaisut ilmestyivät jo 1950-luvun puolivälissä. Vuonna 1992 julkaistu "Scanning the Future - A long-term scenario study of the world economy 1990-2015" tarkastelee 25 vuoden periodia maailmantaloudessa ja eri osissa maailmaa. Raportissa tarkastellaan taloudelliseen kehitykseen vaikuttavia keskeisimpiä muutosvoimia ja niiden vaikutusta eri alueiden kehitykseen. Tarkastelut kiteytetään neljään eri skenaarioon:

- Globaali siirtymä (Global Shift),
- Euroopan renessanssi (European Renaissance),
- Globaali kriisi (Global Crisis), sekä
- Tasapainoinen kasvu (Balanced Growth).

Talousajattelu skenaarioiden takana

Taloudellista kehitystä ohjaavista muutosvoimista on kuluneiden vuosikymmenien aikana esitetty useita erilaisia teoreettisia selitysmalleja. Kehitys tässä suhteessa jatkuu edelleen eikä esimerkiksi kasvuteorian viimeistä sanaa ole näköpiirissä.

Hollantilaisen skenaarioprojektin taloudellinen tarkastelukehikko pitää sisällään kolme eri näkökulmaa. Ne eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan lähestyvät samaa kokonaisuutta korostaen hieman eri puolta kehityksessä tai kehitysedellytyksissä.

Yhtenä lähestymiskulmana tuodaan esiin ns. *tasapainonäkökulma*, joka perustuu hyvin toimivaan hintamekanismiin. Hintamekanismi tasapainottaa kysynnän ja tarjonnan eri markkinoilla. Taloudelliset toimijat ovat rationaalisia, hyvin informoituja ja niillä on hyvin määritellyt tulevaisuuden odotukset. Hyvinvoinnin taso on tällöin tuotantotehtävien saatavuuden - luonnonvarojen, työvoiman määrän ja laadun sekä pääoman - ja teknologian tason varassa. Taloudellisen kasvun kannalta säästäminen on keskeistä. Hintamekanismi muuntaa säästämisen pääoman kasvuksi. Valtiovallan rooli on rajoittunut julkisten palvelujen, kuten puolustus, oikeuslaitos, infrastruktuuri, tarjoamiseen sekä hintamekanismin vääristymien korjaamiseen maksuilla ja tuilla. Kansainvälisen kaupan vapaus ja kelluvat valuuttakurssit ovat omalta osaltaan parantamassa hyvinvoinnin kasvumahdollisuuksia.

Yhteistyökoordinaationäkökulma korostaa sitä, että taloudellisilla toimijoilla on epätäydellinen informaatio talouden nykytilasta ja että tulevaisuuteen liittyy fundamentaalista epävarmuutta. Tämä voi johtaa jatkuvasti muuttuviin odotuksiin ja lyhytnäköiseen taloudelliseen käyttäytymiseen, mistä on seurauksena taloudellisten häiriöiden jatkuva paheneminen ja kasautuminen. Tällöin valtiovallan, yritysten ja työmarkkinajärjestöjen yhteistyö voi luoda vakautta ja johtaa parempaan sopeutumiseen uusiin olosuhteisiin. Valtiovalta voi tässä yhteydessä edistää taloudellista kehitystä panostamalla tutkimukseen ja tuotekehitykseen, koulutukseen ja investointien tukemiseen. Vakautta voidaan pyrkiä luomaan myös kiinteillä valuuttakursseilla. Valtioiden välinen yhteistyö etenee ennen muuta vapaakauppasopimusten ja talousalueiden kautta.

Markkinoiden vapautta korostava näkökulma lähtee siitä, että epävarmassa maailmassa, jossa informaatio on epätäydellistä, kilpaileva yrittäjäyys on tärkein kehitystä ja innovaatioita eteenpäin vievä voima. Luova tuho, voitontahto ja häviämisen pelko ovat dynaamisen markkinatalouden keskeisimpiä voimia. Ihminen nähdään vitaalisena, luovana ja intuitiivisena, kun hänelle on annettu mahdollisuus hyväksikäyttää työnsä hedelmät. Tämä vaatii hyvin kehittyntä omistussääntöä, taloudellista autonomiaa, alhaisia veroja ja niukkaa sosiaaliturvajärjestelmää. Julkisen sektorin politiikkaa kohtaan tunnetaan

syvää epäluuloa. Kansainvälisessä vaihdannassa pidetään vapaita markkinoita parhaana ilman rajoituksia.

Taloudelliseen menestykseen on voitu päästä korostamalla jotakin edellämämainituista näkökulmista. Pitkällä aikavälillä on kuitenkin haitallista, tasapainoisen kehityksen kannalta jopa vaarallista, jos joku näkökulma täysin laiminlyödään. Vaaditaankin jatkuvaa yhteiskunnallista uudistumista, jotta muuttuvissa olosuhteissa löydetään yksilöiden, yhteiskunnan ja yritysten kehityksen kannalta paras näkökulmien kombinaatio ja painotus. Tähän vaikuttaa olennaisella tavalla asianomaisen maan historia, kulttuuri ja tulevaisuuden näkymät. Näin ollen yleispätevää mallia ei voikaan esittää.

Hollantilaisen skenaarioprojektin mukaan maailmantalouden tärkeimmistä alueista Yhdysvallat on painottanut politiikassaan ja kansainvälisissä suhteissaan markkinoiden vapauden näkökulmaa. Japanin politiikka on korostanut toisen maailmasodan jälkeen talouden tasapainoa ja taloudellisten toimijoiden yhteistyötä. Länsi-Euroopan politiikassa on korostunut yhteistyö ja politiikan konsensus.

Neljä maailmantalouden vaihtoehtoa

Globaalia muutos-skenaariota luonnehtii voimakas teknologinen kehitys. Jotta tästä teknologisesta dynamiikasta voi täysin hyötyä, talouden rakenteiden tulee perustua yrittäjyyttä painottaville insentiveille. Kilpailu markkinoilla vie kehitystä eteenpäin.

Vapaata kilpailua korostava Pohjois-Amerikka pääsee nopeaan tuottavuuden kasvuun, mikä nostaa taloudellista kasvua ja tasapainottaa Yhdysvaltojen taloutta. Japani ja Kaakkois-Aasian maat pystyvät suuntaamaan talouspolitiikkaansa ja talouden rakenteiden kehitystä aikaisempaa enemmän vapaiden markkinoiden toimintaa korostavaan suuntaan. Näin ollen maailmantalouden painopiste suuntautuu Tyynen valtameren ympärille.

Sisämarkkinoiden kehityksestä huolimatta Länsi-Euroopan maat eivät pysty kehittämään talouden rakenteita kilpailua ja innovatiivisuutta vahvistavaan suuntaan. Vahvat painostusryhmät erityisesti työmarkkinoilla korostavat turvallisuutta ja vakautta sekä riskien välttämistä. Näin ollen taloudellinen kasvu vähitellen hiipuu ja aletaan puhua uudelleen ns. euroskleroosin pahenemisesta.

Eurooppalaisessa renessanssissa uusi yritteliäisyys kohtaa hieman erilaisia esteitä kuin globaalissa muutoksessa. Tarvitaan valtavia summia tutkimuksen ja tuotekehityksen rahoittamiseksi, mikä johtaa yritysten keskittymiin ja keskinäisiin liittoutumiin. Koska rahoitusriskit ovat suuria, tarvitaan yhteistoimintaa myös julkisen vallan kanssa. Näin ollen strateginen teknologiapolitiikka yhdessä teollisuus- ja kauppapolitiikan kanssa tulee keskeiseksi. Yhteistoiminta ja koordinaatio korostuvat yhteiskunnassa.

Tällaisessa maailmassa Yhdysvallat jää alkuvaiheessa hieman sivuraiteelle ja kehityksen painopiste on Euroopassa ja Japanissa. Näiden alueiden vuorovaikutus kasvaa ja ne vetävät mukaansa osan siirtymätalouden maista.

Globaalissa kriisissä Yhdysvallat, Eurooppa eikä myöskään Japani kykene ratkaisemaan 1980-luvulla ja 1990-luvun alussa syntyneitä ongelmiaan, ja näin ollen eri alueiden politiikka johtaa protektionistiseen suuntaan. Seurauksena on teknologisen kehityksen hidastuminen, tuottavuuden kasvun pysähtyminen ja taloudellinen kriisi. Kun ympäristöongelmiin ei ole varaa puuttua ja köyhien maiden kehitystä ei auteta, seurauksena on sekä ympäristötuhojen paheneminen että vaikeutuva nälänhätä köyhimmissä maissa.

Tasapainoinen kasvu vie kehitystä kestäväen taloudellisen kasvun suuntaan. Teknologinen kehitys on dynaamista ja luo osaltaan edellytykset tasapainoiselle taloudelliselle tulevaisuudelle.

Tärkeimmät taloudelliset alueet ja maat pystyvät lähivuosisikymmeninä aukaisemaan pahimmat pullonkaulat talouksiensa rakenteissa. Yhdysvalloissa valtiontalous tasapainottuu ja yhteiskunta panostaa aikaisempaa enemmän koulutukseen ja infrastruktuurin ylläpitämiseen. Länsi-Eurooppa vahvistaa talouden kannustinjärjestelmiä. Japani puolestaan liberalisoi kauppapolitiikkaansa ja avautuu aikaisempaa enemmän maailmantalouteen.

Nämä positiiviset kehityspiirteet eri talousalueilla vahvistavat avointa ja yhteistoimintaan perustuvaa kansainvälistä poliittista ja taloudellista vuorovaikutusta. Taloudellinen kasvu voimistuu, kun kilpailutalouteen perustuvat markkinarakenteet stimuloivat innovatiivisuutta.

Kansainvälisen hyvän taloudellisen kehityksen ja yhteistyön ilmapöörissä sovitaan ilmaston suojelemisesta määräämällä eri maille hiilidioksiidivero, jonka tuotto käytetään köyhimpien maiden hyväksi. Näin ollen taloudellinen kehitys tapahtuu kestäväällä tavalla ja myös köyhien maiden hyväksi. Nälkäongelma poistuu tarkasteluajanjaksona myös köyhimmistä maista.

2. KOLME SKENAARIOTA HOLLANNIN ELINTARVIKESEKTORILLE VUOSILLE 1990-2015

Skenaarioiden tausta

Hollannin maatalous- ja elintarvikesektorille laaditut skenaariot perustuvat edellämainitun Netherlands Central Planning Bureau:n laatimaan kolmeen, Hollannin taloutta tarkastelemaan skenaarioon (Scanning the future). Neljäs skenaario, global crisis, jätettiin elintarvikesektorin sovellutuksesta pois. Myös valitut skenaariot ja niiden sovellutukset ovat loogisia, konsistentteja ja todennäköisiä. Ne tarkastelevat maataloutta kansantalouden kokonaisuudessa. Maataloudelle tehdyissä erityisskenaarioissa on otettu mallia koko kansantaloutta tarkastelevista malleista.

Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan muutosvoimia, jotka ovat taloudellisen kehityksen takana, ja sen jälkeen Hollannin elintarvikesektorin vahvuuksia ja heikkouksia näiden muutosvoimien suhteen. Lopuksi tarkastellaan pitkän aikavälin trendejä, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen kohteena olevaan kehitykseen.

Euroopan renessanssissa (ER.) nähdään tulevaisuus, jossa koordinaatio ja kilpailu ovat vallitsevia Euroopassa vieden Euroopan keskeiselle paikalle maailmantaloudessa. USA vetäytyy tässä skenaariossa kuoreensa ja Eurooppa suurelta osin määrittelee Hollannin talouden ja politiikan.

Globaalinen muutos-skenaariossa (GS) Euroopan rooli nähdään hiukan samanlaisena kuin USA:n Euroopan renessanssissa; samalla kun maailmantalous kasvaa voimakkaasti ja taloudellinen voima siirtyy Tyynen valtameren alueelle, EU vetäytyy syrjään. Euroopan integraatio pysähtyy ja Hollannin talous vajoaa Euroopan laman mukana.

Tasapainoisessa kasvussa (BG) toteutuvat toisten skenaarioiden parhaat puolet. Suuri osa toiminnasta on jätetty markkinoille; yhteistoimintaa on kuitenkin siellä missä sille on tarvetta ja mitään suuria kaupparyhmittymiä ei synny. Tuloksena on vahva, moninapaiseen kasvuun perustuva maailma, jossa otetaan merkittäviä askeleita kohti kestävästä kehityksestä.

Skenaarioiden tuloksia

Jokaisessa skenaariossa tuotannon arvo ja elintarvikesektorin jalostusarvo jatkavat kasvuaan. Kasvu on voimakkainta BG-skenaariossa ja heikointa GSvaihtoehdossa. Elintarvikesektorin kasvuvauhti on paljon hitaampaa kuin menneinä vuosikymmeninä ja jää jälkeen koko kansantalouden kasvunopeudesta. Jokaisessa skenaariossa työllisyystilanne heikkenee edelleen kuten on tapahtunut viimeisen 25 vuoden aikana. Primäärituotannossa tilojen koko kasvaa ja lukumäärä supistuu - nopeimmin dynaamisissa skenaarioissa BG ja ER. Jokaisessa skenaariossa vientiriippuvuus erityisesti Euroopan markkinoista kasvaa, eniten skenaarioissa BG ja ER.

Primäärituotannon sektoreista parhaat näkymät ovat maidontuotannolla ja kukkienviljelyllä. Lasinalusviljely on herkkä energian hinnalle. Intensiivinen kotieläintuotanto kasvaa vain ER-skenaariossa. Koko elintarvikeketjussa jatkojalostuksen osuus jalostusarvosta kasvaa.

Ympäristötavoitteiden merkitys riippuu olennaisesti ihmisten ympäristötietoisuudesta. GS-maailmassa, missä taloudellinen kasvu on alhainen ja työttömyys korkea, tämä tietoisuus on heikko. BG- ja ER-skenaarioissa markkinat näyttävät tärkeää roolia toteutettaessa puhtaan ympäristön ja ympäristösuojelun vaatimuksia.

Elintarvikesektorin tieto/osaamisintensiivisyys kasvaa. Skenaariot eroavat siinä, minkälaista tietoa yleisesti tarvitaan. GS-vaihtoehdossa osaamista vaaditaan kustannusten pitämiseksi alhaalla. Sen sijaan BG-skenaariossa osaamisvaatimus koskee pääasiassa tuoteinnovaatiota ja markkinakehitystä. GSskenaariossa luotetaan kollektiivisesti koottuihin tietojärjestelmiin, kun taas BG-skenaariossa osaaminen ja tieto kumuloituvat suuriin yrityksiin ja samalla koko jalostusketjussa korostetaan tutkimusta ja tuotekehitystä.

GS- ja ER-maailmassa modernit maatalousorganisaatiot ja osuustoimintayritykset näyttävät tärkeää roolia. Sen sijaan BG-skenaariossa jakelua dominoivat vertikaalisesti organisoituneet tuotantoryhmät.

Uhkat ja mahdollisuudet

Tähän asti Hollannin maatalouden kilpailukyky on perustunut kohtuulliseen laatuun tähtäävään bulkkituotantoon, jossa hallitsevana piirteenä on pyrkimys alhaisiin kustannuksiin. Jokaisessa skenaariossa ympäristökustannukset muo-

dostavat uhkan alhaisten kustannusten strategialle. Näin ollen pyrkimyksen on oltava kohti laatu-strategiaa.

Keski-Euroopan markkinoiden laajentuessa ja avautuessa mikä tahansa skenaario johtaa aikaisempaa suurempaan kilpailuun bulkkituotteissa, mistä puolestaan seuraa myös syy siirtyä kohti korkeampaa laatua ja erikoistuotteita. Jokaisessa skenaariossa onkin mahdollisuuksia laadun parantamiseen, tuoteinnovaatioihin ja markkinakehitykseen. BG-skenaariossa ja jossakin määrin myös ER-vaihtoehdossa nämä mahdollisuudet ovat suurimmat ja GSvaihtoehdossa pienimmät, koska investointimahdollisuudet ovat vähäisimmät.

Jokaisessa skenaariossa vientimarkkinat tarjoavat mahdollisuuden kasvuun. Suurimmat nämä mahdollisuudet ovat BG-vaihtoehdossa ja pienimmät GS-skenaariossa. Jotta vientimahdollisuudet tulisivat hyödynnetyiksi tarvitaan panostusta investoinneissa, innovaatioissa sekä institutionaalisten puitteiden kehityksessä. Tekijöitä, jotka uhkaavat suotuisaa tulosta ovat lähinnä riittämätön joustavuus sekä kasvava kilpailu muista maista.

Maatalouden eri osa-alueilla imagolla, mukaan lukien tuotantomenetelmien julkinen imago, tulee olemaan kasvavaa merkitystä. Imago-ongelmat voivat muodostua jopa vaikeammiksi kuin todelliset ympäristökustannukset, erityisesti suuremman ympäristöherkkyyden omaavissa BG- ja ER-skenaarioissa.

Politiikkasuositukset

Tulee aina olemaan suurta epävarmuutta sen suhteen, millainen maailma tulee olemaan vuosikymmenen parin kuluttua. Kukin kolmesta skenaariosta on mahdollinen eikä ole vaikeaa lisätä skenaarioiden lukumäärää vielä näistäkin. Skenaariot ovat lähinnä ajattelun apuvälineitä tulevaisuuden vaihtoehtoja tarkasteltaessa. Ne kertovat lähinnä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat tulevaan kehitykseen.

Jokaisessa skenaariossa on tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa ja myös niitä, joihin ei voida vaikuttaa. Niiden tehtävänä, jotka haluavat vaikuttaa tulevaisuuteen, on rakentaa strateginen visio siitä, miten halutaan vaikuttaa. Tärkeitä tahoja tässä suhteessa ovat yksilöt ja liike-elämä, ja myös organisaatiot ja hallitukset.

Politiikka- ja strategiavaihtoehdot voidaan jakaa niihin, jotka ovat aina hyödyllisiä ja niihin, jotka ovat menestyksellisiä vain tietyillä ehdoilla ja tietyssä skenaariossa.

Liite 3. Elintarvikesektorin kansainväliset muutostrendit ensi vuosituhanalla²

Maailman maataloustuotannon pitkän aikavälin näkymät ovat pysyneet epävarmoina. Sekä kysynnän että tarjonnan muutospaineet ovat voimakkaita ja vaikuttavat kokonaisuuteen. Maapallon väestö, vaikka kasvu onkin hidastumassa, lisääntyy ensi vuosisadan puoleen väliin mennessä noin 10 miljardiin henkeen. Tämä tulee testaamaan maapallon maataloustuotannon kestävyuden ja kyvyn vastata kasvavaan kysyntään. Samaan aikaan on tapahtumassa tärkeitä läpimurtoja teknologian kehityksessä ja merkittävää kehitystä on tapahtumassa kilpailun, markkinarakenteiden ja teollisten organisaatioiden suhteen. Edelleen, globalisaatio ja alueellinen taloudellinen integraatio - kaupan vapautumisen ja multilateraalisten investointisopimusten tukemana ja vauhdittamana -ovat jatkuvasti nopeutumassa.

Edellämainittujen tekijöiden yhteisvaikutuksesta maataloussektori tulee todennäköisesti radikaalisti muuttumaan ja muuttamaan elintarviketuotannon jakautumista eri maiden ja alueiden kesken. Nähtävissä olevat syvälliset muutokset nostavat esiin hallitusten, teollisuuden ja myös kuluttajien kannalta suuren joukon keskeisiä kysymyksiä. Mitä tulevat nämä muutokset merkitsemään maatalouden rakenteelle, ja yleisemmin, koko maatalous-elintarvikesektorin rakenteelle OECD-maissa? Kuka tulee voittamaan ja kuka häviämään? Mikä tulee olemaan hallitusten rooli vaikuttaessa markkinoiden rakenteeseen kotimaassa ja kansainvälisissä yhteyksissä? Eri maiden politiikan suurin huolen aihe tulee lähivuosikymmeninä olemaan se, kuinka paljon politiikalla voi - joko suoraan tai epäsuorasti - estää tai edistää globalisaation ja integraation vaikutuksia maataloudessa.

Parinkymmenen vuoden kuluttua tapa, jolla ravintoa tuotetaan, myydään ja kulutetaan OECD-maissa on todennäköisesti muuttunut radikaalilla tavalla. OECD:n Forum for the Future järjesti kesällä 1997 kaksipäiväisen seminaarin, jonka yhteydessä tarkasteltiin kysynnän ja tarjonnan kehitystä pitkällä aikavälillä, elintarviketeollisuuden organisoitumista tulevaisuudessa sekä kansainvälisen kauppaa- ja maatalouspolitiikan vaikutusta elintarvikesektoriin.

² Reza Lahidi, Wolfgang Michalski and Barrie Stevens: The Future of Food: An Overview of Trends and Key Issues, OECD Forum for the Future, 1997, Paris

1. MAAILMANLAAJUISEN TARJONNAN JA KYSYNNÄN NÄKYMÄT

Kysynnän kehitysnäkymiä voidaan pitää suhteellisen ennustettavina, koska väestön demograafiset muutokset ovat varsin hidasliikkeisiä. Kysyntään vaikuttaa merkittävästi myös tulojen kehitys, miltä osin muutokset voivat olla yllättäviäkin.

Tarjonnan osalta on olemassa kysyntää suurempaa epävarmuutta. Suurimpia kysymysmerkkejä tarkasteltavalla aikavälillä ovat teknologian tuomat innovaatiot, erityisesti bioteknologian ja informaatioteknologian osalta, sekä ympäristömuutokseen ja ruokaturvallisuuteen vaikuttavat säätelytoimenpiteet. Eri alueiden elintarviketasapainoon liittyy varsin paljon epävarmuutta. Kehitys eri alueilla riippuu merkittävästi siitä, kuinka nopeasti ja tehokkaasti teknologiset innovaatiot leviävät kansainvälisen kaupan ja investointien kautta.

Teknologian globalisoituminen ja pääomamarkkinoiden vapautuminen vaikuttavat väistämättä merkittävästi maatalous-elintarvikekompleksin tulevaisuuteen. Informaatioteknologian nopea edistyminen vaikuttaa myös elintarviketieteen tuotantoprosessin kaikkiin vaiheisiin. Automaation vaikutus tehostaa tuotantoprosessia. Uusi informaatioteknologia nopeuttaa myös tuotannon reagoitua markkinoilla ja kysynnässä tapahtuviin muutoksiin.

Bioteknologian alalla nopeasti edistyvä biologisten järjestelmien toimintamekanismien ymmärrys lisää sekä mahdollisuuksia että riskejä. Eräiden asiantuntijoiden mukaan maatalous on itse asiassa perustavaa laatua olevien määrällisten ja laadullisten muutosten kynnyksellä. Muutokset realisoituvat, jos kehitystä tuetaan oikeilla insentiiveillä teollisessa kehityksessä ja kaupallistamisessa. Bioteknologia ei merkitse muutoksia vain elintarvikkeissa ja niiden teollisessa valmistuksessa, vaan myös tuotantomahdollisuuksien kohdentumisessa eri maihin ja alueisiin. Teknologian muutos joutuu kuitenkin kohtaamaan myös kuluttajien huolen turvallisuudesta elintarvikkeista, ympäristön laadusta ja eettisesti hyväksyttävistä tuotantotekniikoista.

Maailman maataloustuotannon ennustetaan kasvavan vuoteen 2010 keskimäärin 1,8 prosenttia vuodessa, mikä on hitaampaa kuin edeltäneiden vuosikymmenien yli kahden prosentin vuosikasvu. Maailman väkiluvun kasvu on myös hidastumassa, ja näin oletettu ravinnontuotannon kasvu riittää kattamaan väestönkasvun.

Ravinnon kysynnän kasvu tapahtuu tulevina vuosina pääasiassa kehitysmaissa. Noin 2,6 prosentin vuotuinen kysynnän kasvu johtuu pääasiassa kehi-

tysmaiden väestönkasvusta, mutta myös taloudellinen kasvu sekä kaupungistuminen nostavat kysyntää. Tulotason nousu johtaa lihan ja muiden kotieläintuotteiden kulutuksen nousuun, koska tulojen kasvaessa ihmiset siirtyvät kasvispitoisesta ruokavaliosta käyttämään enemmän kotieläintuotteita. Teollisuusmaissa ravinnon kysynnän määrällinen kasvu on jo pysähtymässä ja muutokset johtuvat enemmän makutottumusten muutoksesta ja laatuvaatimusten muuttumisesta.

Elintarvikkeiden ja maataloustuotteiden kaupan osuus maailmankaupasta säilyy noin 10 prosentin tasolla mutta kauppaan tulevien tuotteiden jakauma painottuu yhä enemmän prosessoitujen tuotteiden suuntaan. Teollisuusmaiden elintarviketeollisuudella onkin valittavana joko viennin kasvu tai investoiminen uusille markkinoille, kun kotimaisten markkinoiden kasvu on tyrehtymässä. Lupaavimmat vientimarkkinat ovat eräillä kotieläintuotteilla ja prosessoiduilla tuotteilla, joissa kotimainen tuotanto esimerkiksi Kaakkois-Aasiassa ei riitä tyydyttämään kysyntää. Yhdysvallat, Australia ja Uusi-Seelanti vienevät EU:lta vientimarkkinoita viljatuotteissa.

OECD-maissa odotetaan tuonnin valtaavan kotimarkkinoita siten, että vuonna 2020 jo 20 prosenttia kotimaisesta kulutuksesta tyydytetään tuonnilla, kun vastaava luku vuonna 1992 oli ainoastaan 7 prosenttia. Näin ollen kasvava tuonti pakottaa teollisuusmaiden maatalous- ja elintarvikesektorin jatkuvaan rakennemuutokseen.

Kysynnän epävarmuustekijät

Tärkeimmät kysynnän kehityksen epävarmuustekijät liittyvät toisaalta väestön kehitykseen ja toisaalta tulotasoon sekä myös ravintotottumusten muutokseen. Väestönkasvu voi alentua syntyvyyden säännöstelyn tehostuessa nopeammin kuin on oletettu. Toisaalta tuloerojen kasvu väkirikkaissa kehitysmaissa - kuten Kiinassa - voi merkitä sitä, ettei kysyntä kohoa tulojen kasvun tahdissa, kun suuri osa väestöstä pysyy köyhänä. Joka tapauksessa Kiina ja Intia tulevat olemaan keskeisimmät maat maailman ravintokysynnän kehityksen kannalta. Maiden demograafinen ja sosiaalinen kehitys ovat tässä suhteessa ratkaisevia.

Makutottumusten ja kulutustapojen suhteen teollisuusmaiden ja kehitysmaiden kysyntämuutokset kulkenevat eri suuntiin. Teollisuusmaissa vahvistuu luonnonmukaisesti tuotettujen tuotteiden kulutus kun taas kehitysmaissa elin-

tason nousu, kaupungistuminen ja kaupan vapautuminen lisäävät ennen muuta lihan kysyntää.

Tarjonnan epävarmuudet

Tarjonnan osalta maa, vesi ja muut luonnonvarat aiheuttavat myös huolta. Vesivarat, joita tarvitaan mm. intensiivisessä lannoitteiden ja torjunta-aineiden käytössä, ovat tulossa niukoiksi monissa osissa maailmaa. Viljelymaan niukkuus lisääntyy myös siinä mielessä että viljelyalaa voidaan lisätä vain vähän, koska kaupungistuminen vie osan viljelymaasta ja toisaalta metsien suojelutarve rajoittaa uusien peltojen raivaamista. Jotkut tutkijat ovat jopa sitä mieltä, että eroosion, suolaantumisen ja muun maaperän tuhoutumisen vuoksi viljelymaan kokonaisala pikemminkin supistuu kuin kasvaa. Lisäksi merien kalakannat ovat jo niin intensiivisen kalastuksen kohteena, että kalasaaliit eivät voi enää kasvaa.

Tarjonnan osalta toinen huoli koskee tuottavuuden kehitystä. Periaatteessa tuottavuuden kasvulle erityisesti kehitysmaissa on vielä runsaasti tilaa. Lisäksi teknologian kehityksessä on tapahtumassa useita läpimurtoja, jotka voivat vaikuttaa myös elintarvikesektorin tuottavuuteen. Informaatioteknologia tehostaa varastojen hallintaa ja panosten käyttöä. Tärkeintä maatalous- ja elintarvikesektorin kannalta on kuitenkin se, mitä tapahtuu bioteknologiassa. Mahdollisuudet nostaa satotasoa, vähentää kemiallisten panosten käyttöä sekä parantaa eläinten ja viljelykasvien tautikestävyyttä nostavat tuottavuutta sekä pelloilla että kotieläintuotannossa.

Geeniteknologinen kasvien ja eläinten perimän modifiointi herättää tällä hetkellä paljon keskustelua ja kysymyksiä ennen muuta tuotannon eettisistä tekijöistä. Vasta siinä vaiheessa, kun geenimanipuloidun tuotannon eettiset rajat on määritelty, voidaan tarkemmin nähdä bioteknologian mahdollisuudet tuottavuuden kohottamisessa.

Tuottavuuden kannalta on huolestuttavaa, että investoinnit maatalouteen ja elintarvikesektoriin ovat alentumassa. Julkisen sektorin tulisikin lisätä panostustaan elintarviketuotantoon, jos tarjonnan taso halutaan pitkällä aikavälillä säilyttää.

Kaikenkaikkiaan tarjonnan alentumiseen liittyvistä riskeistä huolimatta on oletettavaa, että ravinnon tarjonta reagoi hintojen muutoksiin. Jos maataloustuotteiden reaali hinnat nousevat lähivuosina, hintojen nousu saanee aikaan

lisää tuotantoa ja tarjontaa. Joissakin teollisuusmaissa on esimerkiksi siirretty osa peltoa pois tuotannosta ylitarjonnan rajoittamiseksi. Oletettavaa onkin, että ainakin lyhyellä aikavälillä, elintarvikkeiden hintojen nousu nostaa tarjontaa niin paljon, että varsinaista niukkuutta ei vielä tarvitse pelätä.

Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna voidaan kuitenkin arvioida, että paikallisia tarjontaongelmia tai paikallista pulaa tarjonnasta voi hyvin tulla. Vähemmän kehittyneissä maissa myös markkinainfrastrukturi on heikosti kehittynyt ja siten haavoittuvainen äkillisille muutoksille.

Poliittiset epävarmuustekijät

Eri maiden ja maaryhmien maatalouspolitiikkaa reformoidaan jatkuvasti, jotta maat voisivat aikaisempaa paremmin osallistua maataloustuotteiden maailmankauppaan. Tämä merkitsee hintapolitiikkaa, jossa tuottajahinta lähenee maailmanmarkkinahintaa, ja tarvittava tuki maksetaan suorana tulotukena viljelijöille. Hintapolitiikan muutos vahvistanee maailmanmarkkinoilla hintojen vaihtelua mutta tuskin vaikuttaa merkittävästi hintatrendien kehitykseen. Muita suurempi vaikutus trendeihin tulee olemaan suurien tuojien kuten Kiinan politiikalla. Kysymys on siitä, missä määrin Kiina tukeutuu maailmanmarkkinoihin ja missä määrin pyrkii ylläpitämään omavaraisuutta.

Tulevaisuudessa tulee ympäristön ja ruokaturvallisuuden merkitys korostumaan varsinkin kehittyneillä markkinoilla. Jos ne johtavat aikaisempaa protektionistisempaan kaupp- ja säätelypolitiikkaan, seurauksena on todennäköisesti tuotannon kasvun hidastuminen.

2. TEOLLISUUSMAIDEN ELINTARVIKESektorin MARKKINARAKENTEET

Elintarviketeollisuuden markkinarakenteisiin vaikuttaa myös yritysten aikaisempaa voimakkaampi pyrkimys maailmanmarkkinoille. Teollisuuden rakenteen muutokset tulevat olemaan seurausta kulutustottumusten muutoksista, teknologian kehityksestä sekä kilpailuolosuhteiden kehityksestä. On aivan selvää, että tulevien parinkymmenen vuoden aikana elintarvikesektorin tulee voimakkaasti muuttumaan.

Uudet kuluttajat ja uudet teknologiat

Elintarvikkeiden kulutuksen osuus kotitalouksien käytettävissä olevista tuloista laskee teollisuusmaissa siitä, mitä se oli vielä 1990-luvun puolivälissä. Elintarvikkeiden kulutus tulee kuitenkin voimakkaasti erilaistumaan eri kuluttajaryhmien mukaan. Keskeisimpiä vaikuttavia trendejä ovat väestön ikääntyminen ja kotitalouksien koon pieneneminen. Molemmilla on tuntuvia vaikutuksia sekä elintarvikkeiden jakeluun ja myyntiin että koko ruokailutapahtuman sosiaaliseen luonteeseen.

Edellämainittujen trendien lisäksi kulutukseen vaikuttaa yhä enemmän myös naisten osallistuminen työelämään, mikä yhdessä väestön ikääntymisen ja kotitalouksien pienenemisen kanssa lisää ravintopalvelujen tarvetta ja käyttöä. Käytännöllisyyden ja mukavuuden lisäksi kuluttajien ruokatottumukset suuntautuvat yhä enemmän uusien makujen ja ruokalajien etsimiseen. Ruokailusta haetaan uusia elämyksiä. Se lisää mm. etnisten ravintopalvelujen ja ruokalajien kysyntää. Terveys, turvallisuus, eettiset ja ympäristötekijät ovat myös seikkoja, joiden merkitys kuluttajien käyttäytymisessä kasvaa.

Kauppan vapautuminen ja kuljetustekniikan ja muun logistiikan kehittyminen on johtamassa siihen, että ravintomarkkinat ovat myös globalisoitumassa ja elintarvikeyritykset törmäävät yhä useammin erilaisiin kulutustapoihin ja kulttuureihin. Yritysten tulee sovittaa tuotteensa ja strategiansa paikallisten olosuhteiden moninaisuuteen, analysoida kulutustottumusten muutosta, identifioida ns. niche- markkinat ja pyrkiä havaitsemaan jo varhain kuluttajien käyttäytymisen muutokset. Nämä muutokset todennäköisesti vain nopeutuvat uusien teknologioiden ansioista. Informaatioteknologia auttaa sekä selvittämään kysynnän muutoksia että informoimaan -tehokkaasti olemassa olevasta tarjonnasta.

Vaikutus elintarvikkeiden jakeluun

Yllämainituilla muutoksilla tulee olemaan kauaskantoiset seuraukset elintarviketeollisuuden ja jakelun kehitykseen. Vähittäiskaupan kriittinen taloudellinen koko tulee luultavasti kohoamaan, kun kiinteät kustannukset nousevat. Vähittäiskauppa on jo erittäin keskittynyttä monissa Euroopan maissa. Samoin maailmanmarkkinoilla on jakeluun syntyvässä muutaman suuren yrityksen keskittymä.

Toisaalta informaatioverkkojen kehitys on tarjoamassa suoraan kuluttajille varsin yksityiskohtaista informaatiota tuotteista ja niiden hinnoista. On todennäköisesti mahdollista, että elintarvikkeita myydään tulevaisuudessa perinteisiä kanavia alhaisemmin hinnoin. Elektroninen kauppa ja teleshopping saavat tulevaisuudessa merkittävän osan kaupasta ja jakelusta. On arvioitu, että kymmenen vuoden kuluttua pakatuista siirtomaatavaroista 10-15 prosenttia myydään teleshoppingin kautta.

Sähköinen kaupankäynti vaikuttaa voimakkaasti osaan vähittäiskauppaa, jonka on kilpailun kiristyessä lisättävä tuotteiden palvelusisältöä sekä erikoistuttava palvelemaan erikoisryhmiä. Elintarvikkeiden tarjontaa ja ruokapalveluja tarjoavat jo nyt erilaiset huoltoasemat, kioskit, pikaruokapaikat jne. Myös catering-palvelut yleistyvät; samoin ruokapalvelut suoraan koteihin.

Jakelulla on joka tapauksessa - kuluttajan ja elintarvikejalostuksen välissä - avainasema koko sektorin tulevaisuudelle. Koska sektorin tarjonta koostuu lukemattomista erilaisista, jatkuvassa muutoksessa olevista yksiköistä ja tekijöistä ja toisaalta palvelee koko ajan muuttuvaa kysyntää, yhteistyö tulee olemaan keskeinen piirre koko tuotanto- ja jakeluketjussa. Sektorin eri tasoilla olevat yritykset pyrkivät organisoimaan yhteistyötä tietojärjestelmien ja logistiikan kehittämiseksi, jotta tuotteet soveltuvat yhä paremmin kuluttajan tarpeisiin. Yhteistyö saa muotonsa sopimuksissa, alliansseissa ja jopa pitkälle menevänä integroitumisena. Tässä kokonaisuudessa jakelun etulyöntiasema on siinä, että jakelussa ja ravintopalveluissa ollaan välittömässä kosketuksessa kuluttajaan. Hyvä informaatio kulutuksen muutoksista mahdollistaa erilaisten markkinasegmenttien hyödyntämisen.

Seurausvaikutukset jalostukselle

Jalostusteollisuuden kannalta jakelu näyttää yhä enemmän esteeltä pyrittäessä suoraan kosketukseen kuluttajan kanssa. Voimatasapaino näiden kahden tason välillä saattaa siirtyä yhä enemmän jakelun suuntaan, koska se on jalostusta joustavampi ja toimii pienemmillä kiinteillä kustannuksilla. Ohittaakseen nämä pullonkaulat jalostusyrietykset todennäköisesti kehittävät suoria yhteyksiä kuluttajaan käyttämällä informaatiotekniikkaa ja tunkeutumalla cateringtyyppisiin palveluihin. Markkinavoiman heikkenemisen riski on omiaan keskittämään jalostusteollisuutta yhä edelleen. Toisaalta tutkimuksen ja tuotekehi-

tyksen läpimurrot esimerkiksi bioteknologiassa laajentavat elintarvikejalostuksen markkinoita.

Meneillään oleva muutos aiheuttaa syvälleikäviä seurauksia elintarvikeyritysten ja koko sektorin kilpailuasetelmissa. On ilmeistä, että tuotannon suhteellinen etu ei ole enää luonnonvaroissa tai vastaavissa tuotannon perustekijöissä vaan yritysten kilpailuasema tulee tulevaisuudessa perustumaan ratkaisevasti niiden kykyyn luoda yrityskohtaista erityisosaamista, erityisesti niitä, jotka perustuvat henkisiin voimavaroihin kuten tutkimus ja tuotekehitys, mainonta sekä yhteistyö muiden osapuolten kanssa ja verkottuminen.

Uusien kilpailuedellytysten esiinnousu nostaa esiin myös tekijöitä, jotka muuttavat teollisuusmaiden elintarvikesektorin rakenteita, jopa tuotannon maantieteellistä rakennetta. Tulevaisuuden kuva näyttää nyt siltä, että ne yritykset, jotka reagoivat tehokkaasti kulutuksen muutoksiin, ja vastaavat kiristyvään kilpailuun kotimarkkinoilla, valmistautuvat parhaiten säilyttämään asemansa ensi vuosituhannella, kun kilpailu elintarvikemarkkinoista muuttuu yhä enemmän kansainväliseksi. Merkittävä ilmiö myös elintarvikemarkkinoilla on kilpailukykyisten yritysklustereiden vahvistuminen.

Vaikutukset maatalouteen

Maatalouden odotetaan integroituvan yhä enemmän elintarviketeollisuuteen. Maatalous joutuu sopeutumaan toisaalta yhä pitemmälle erikoistuvaan kysyntään ja toisaalta tuotantoteknologian nopeaan kehitykseen. Kun maatalous erikoistuu yhä pitemmälle, riskit tulevat kasvamaan ja näin ollen riskien hallitsemiseksi tarvitaan uusia menetelmiä. Riskit koskevat erityisesti hintojen vaihtelua, kun aikaisemmat maiden sisäiset säätelyjärjestelmät on purettu. Erot maataloustuottajien välillä myös kärjistyvät. Perinteinen, perinteisiä maataloustuotteita tuottava viljelijä joutuu ottamaan kannettavakseen yhä suuremman osan sektorin riskeistä, mikä näkyy mm. tulojen aikaisempaa heikompana kehityksenä. Kun hintataso jatkuvasti alenee ja toisaalta vaaditaan aikaisempaa parempaa laatua ja palvelua ravintomarkkinoilla, elintarvikeketjussa alkutuotannon osuus riskien kannosta kasvaa.

3. VAIKUTUKSET POLITIIKKAAN

Elintarvikesektorin muutoksen merkittävimpiä voimia on kilpailun jatkuva kiristyminen. Maatalous-elintarvikesektorin globalisoituminen ja toisaalta myös alueellinen integraatio asettavat haasteita politiikan koordinaatiolle ja koherenssille. Tärkeitä vaatimuksia ovat joustavuus ja sopeutumiskyky. Poliitiikan tekijät joutuvat tasapainottamaan kotimaiset tarpeet alueellisiin ja globaaleihin puitteisiin.

Keskeinen kysymys päätöksentekijöille on se, kuinka integroida tuotanto ja markkinarakenteet niihin yhteiskunnallisiin vaatimuksiin, jotka koskevat ympäristöä, ruuan turvallisuutta tai elämän laatua. ”Markkinaorientaatio” merkitsee sitä, että kotimaisella ja kansainvälisellä tasolla hallitukset puuttuvat aikaisempaa vähemmän tuotantoon, markkinoihin ja kauppaan. Toisaalta on olemassa public interest politiikan suhteen, joka kantaa huolta ” julkisista hyödykkeistä ja palveluista”.

Rakenteellisesta sopeutumisesta on tullut pysyvä piirre maatalous-elintarvikesektorilla, ja sillä on monenlaisia seurauksia kilpailuun, tuloihin ja työllisyyteen.

Muuttuvat toimintapuitteet

Tulevaisuuden elintarvikesektorilla tulee keskeisiä tekijöitä olemaan yleinen investointi-ilmasto, tutkimus ja tuotekehitys sekä kommunikaatio. Informaatioteknologian kehitys merkinnee tehokkuuden selvää nousua myös koko elintarvikeketjussa, erityisesti logistiikassa. Lisäksi se merkitsee parempaa transparenssia, parempaa käsitystä hinnoista, tarjonnan lähteistä ja tuotteiden laadusta. Informaatioteknologia lisää liiketoimintamahdollisuuksia sekä kotimaassa että ulkomailta yhtä lailla vähittäiskaupalle, jalostajille kuin maanviljelijöillekin. Poliitiikan tehtävänä on luoda elintarvikeketjun kehitykselle ympäristö, joka on suotuisa investoinneille ja innovaatioille ja tasoittaa elintarvikeketjun sopeutumista nopeasti muuttuvaan poliittiseen, taloudelliseen, sosiaaliseen ja teknologiseen ympäristöön tulevina vuosina.

4. TEOLLISUUDEN JA MARKKINARAKENTEIDEN PITKÄN AIKAVÄLIN KEHITYS

Erityistä huomiota joudutaan kiinnittämään muutosta muokkaaviin voimiin: globalisaatioon, teknologian kehitykseen, muuttuviin kustannusrakenteisiin, kuluttajien preferenssien muutoksiin, ympäristötekijöihin jne. Teknologiset innovaatiot elintarvikesektorilla eivät ole yleensä maa- tai yrityskohtaisia, vaan ne ovat usein tiettyjen erikoistuneiden yritysten luomia, jolloin innovaatiot ovat nopeasti levitettävissä maasta toiseen. Tämä seikka yhdessä kansainvälisen pääoman liikkuvuuden - erityisesti suorien investointien - kautta tulee muuttamaan teollista rakennetta eri puolilla maapalloa. Alueelliset eroavaisuudet vaikuttavat todennäköisesti kuitenkin yritysten strategiaan ja käyttäytymiseen reagoitaessa tuleviin muutoksiin. Erot tulevat näkymään mm. tuotannollisen yhteistyön, jakelun ja investointien muodoissa.

Kasvava globaalinen riippuvuus eri maiden välillä lisää huolta ympäristön laadusta. Ympäristömuutokset eivät rajoitu enää yksittäisten maiden alueille, vaan vaikutukset leviävät maasta toiseen. Kun maatalous-elintarviketeolliset rakenteet tulevat yhä enemmän monikansallisten yritysten hallitsemiksi, tämä kehitys nostaa esiin kysymyksiä kilpailun dynamiikasta, kilpailusta ja yhteistyöstä, järjestötoimenpiteiden organisoimisesta jne. Tuotannon uudelleensijoittuminen voi myös nousta kysymykseksi siinä mielessä, että tuotannon ja jakelun läheisyys markkinoiden suhteen on jopa tärkeämpi tekijä kuin alhaiset kustannukset. Nämä muutokset riippuvat epäilemättä kaupallisten suhteiden ja instituutioiden kehittymisestä.

Maatalousyrietykset ovat usein pieniä tai keskisuuria yrityksiä, jotka ovat suorassa yhteydessä tuotantoon ja joilla on välitön kosketus markkinoihin erilaisten sopimusten kautta. Tässä suhteessa keskeisin mielenkiinto suuntautuu osuustoimintayritysten rooliin ja sen muuttumiseen ja samalla hyvin organisoitujen monikansallisten elintarvikeyritysten vaikutukseen. Monien mielestä ollaan menossa kohti maatalouden teollistumista. Mutta se, kuka voittaa tai häviää maatalous-elintarvikesysteemien uudelleenorganisoinnissa, on vielä epäselvää.

Liite 4:

Elintarviketeollisuuden kansainvälistymistä koskevat kysymykset³

1. GLOBALISOITUVA KULUTUS JA TUOTANTO

Tausta:

Elintarvikkeiden kulutus yhdenmukaistuu kansainvälisesti huolimatta elintapojen valtavasta kirjosta. Perinteisillä markkinoilla, esimerkiksi Euroopassa, väestö ikääntyy ja samaan aikaan kotitalouksien koko pienenee, ja toisaalta elämäntavan muutos suosii yksilöllistymistä erilaistuvine kulutuskäyttäytymisineen. Eri kuluttajatahojen väliset yhtäläisyydet löytyvät tulevaisuudessa pikemminkin eri maiden sosiaaliryhmien kuin kansallisuuksien perusteella.

Kysymys 1.1: Näettekö oman yrityksenne tai yleensä suomalaisten elintarvikeyritysten kannalta kulutuksen muutostendenssejä (terveystietoisuus, ympäristötietoisuus, valmisruokakulttuuri, erikoisryhmät, jne), jotka parantavat toimialan tai yritysten kilpailuasemaa joko kotimaassa tai viennissä? Mitkä ovat mielestänne toimialanne kannalta tärkeimmät kulutuksen muutostendenssit? Mitä valmiuksia suomalaisilla yrityksillä on vastata uuteen kysyntään?

Kysymys 1.2: Elintarvikeyritysten kansainvälistymisen strategiassa joudutaan punnitsemaan mahdollisuuksia paitsi alueellisen kohdentumisen myös tuotejakauman suhteen. Toisaalta tuotteen jalostusaste, tuotannon ja viennin volyyymi tai teknologiaintensiivisyys määräävät kansainvälistymisstrategian mahdollisuuksia.

Miten näette suomalaisten elintarvikeyritysten mahdollisuuksien painottuvan volyymituotteiden tai erilaisten niche-tuotteiden suhteen yritysten kansainvälistyessä?

Löytyykö Suomesta tuotteita kapeille kansainvälisille kysyntäsegmenteille?

Entä teknologiaosaaminen tuotannossa (elintarvikkeiden tuotantoprosessit) ja tuotteistossa (esim. terveysvaikutteiset elintarvikkeet)? Miten näette oman yrityksenne strategian näissä suhteissa? Onko elintarvikealalla mahdollisuuksia uudelle "Nokialle"?

Kysymys 1.3: Tuotannon globalisoituminen, kansainvälistyminen jouduttaa kilpailun kiristymisen ohella uusien yhteistyömuotojen kehittymistä. Yritykset joutuvat hakemaan markkinavoimaa liittoutumalla maiden sisällä ja maiden rajojen yli.

Kuinka keskeisenä näette elintarvikealalla yritysten verkostoitumisen joko kotimaisten vai ulkomaisten saman alan yritysten kanssa? Pitäisikö suomalaisten teknologiaosaajien pyrkiä liittoutumiin tai yhteisyrityksiin kansainvälisten yritysten kanssa vai pyrkiä etabloitumaan omin eväin? Mitkä toiminnot mielestänne edellyttävät eniten verkostoitumista tai liittoutumista yritysten kesken: esim. tutkimus ja tuotekehitys, markkinointi, tuotanto, rahoitus, panosten hankinta jne?
Onko suomalaisilla elintarvikealan yrityksillä klusterirakenteita, jotka lisäävät toimialan kilpailukykyisyyttä kansainvälisillä markkinoilla?

Kysymys 1.4: Maailmanlaajuisesti maatalous- ja elintarvikekauppa käydään yhä enemmän jalostettuina tuotteina. Toisaalta elintarvikkeiden kysynnän määrällinen kasvu suuntautuu tällä hetkellä muualle kuin perinteisille teollisuusmaiden markkinoille, lähinnä Kaakkois-Aasiaan ja Itä-Eurooppaan.

Onko yrityksellänne vientiä, tuotantoa tai yhteistoimintaa Euroopan ulkopuolisilla markkinoilla? Katsotteko, että lähivuosina tällainen kansainvälistyminen voi olla mahdollista? Missä päin maailmaa näette oman yrityksenne kannalta kiinnostavimmat markkinat: Pohjois-Amerikassa, Kauko-Idässä, Latinalaisessa Amerikassa, mahdollisesti Venäjällä?

2. EUROOPASTA JA ITÄMEREN ALUEESTA ELINTARVIKETEOLLISUUDEN KOTIMARKKINA-ALUE

Tausta: Suomen, Ruotsin ja Itävallan liittyminen Euroopan unioniin vuoden 1995 alusta merkitsi uuden aikakauden alkua koko elintarvikesektorille. Suomen 5 miljoona kuluttajan markkinat laajenivat "yhdessä yössä" 370 miljoonan kuluttajan markkinoiksi.

Kesällä 1997 julkistetun EU:n laajentumisohjelman, Agenda 2000:n mukaan Itämeren ranta-alueen maista Puola ja Viro voivat olla EU:n jäseniä jo vuoteen 2005 mennessä. Myös Tšekinmaa ja Unkari tulisivat jäseniksi ensimmäisessä aallossa. Näin Itämeren alueelle muodostuu lähivuosina jo 100150 miljoonan kuluttajan markkina-alue, jolla kauppaa, kilpailua ja muuta taloudellista toimintaa koskevat pelisäännöt ovat yhdenmukaiset.

Kysymys 2.1: Suomen EU jäsenyys avasi kilpailun mm. Ruotsiin, Tanskaan j a Saksaan.

Miten yrityksenne kilpailutilanne on tämän vuoksi muuttunut vuoden 1994 jälkeen?

Onko vienti mainittuihin maihin kasvanut tai tuontikilpailu näistä maista toimialallanne lisääntynyt?'

Onko yrityksenne hankkiutunut avautuneille markkinoille lisenssien, yhteisyritysten (joint venture) tai allianssien muodossa?

Jos näin ei vielä ole, onko tämä kehitys yrityksenne kannalta todennäköistä, epätodennäköistä vai mahdotonta tulevaisuudessa.

Onko yrityksellänne tuotanto- tai markkinointiyrityksiä avautuneilla markkinoilla?

Jos näin ei vielä ole, onko niiden perustaminen todennäköistä, epätodennäköistä vai mahdotonta tulevaisuudessa?

Kysymys 2.2: Itämeren maat, Ruotsi, Tanska, Saksa, Puola sekä Baltian maat, ovat vahvoja, jo pitkälle kehittyneitä tai voimakkaasti kehittyviä maatalous- ja elintarvikemaita.

Miten näette yrityksenne kannalta ko. alueen mahdollisuudet ruokatottumusten sekä muiden kysyntätekijöiden suhteen?

Voidaanko alueen markkinoita pitää suomalaisten yritysten "kotimarkkinoina" esimerkiksi vuosien 2005-10 tienoilla? Katsotteko että yrityksellänne tai suomalaisilla yrityksillä yleensä on hyvät mahdollisuudet yhteistoimintaan (esim.

joint venture) alueella toimivien yritysten kanssa?

Onko mielestänne Itämeren alueella kuljetuslogistiikkaan, muuhun infrastruktuuriin, tapakulttuuriin, yritysilmastoon jne. liittyviä tekijöitä, jotka helpottavat tai vaikeuttavat

Itämeren alueen muodostumista kotimarkkinoiden kaltaiseksi?

Kysymys 2.3: Euroopan unionin sisämarkkinoiden kehittyminen ja alueen laajentuminen itään merkitsevät huomattavia muutoksia sekä elintarviketeollisuuden raaka-ainetarjonnassa, tuotantopotentiaaleissa että alan yritysraakenteissa.

Minkälaisia mahdollisuuksia näette yrityksellänne laajentuvalla EU-alueella mentäessä edellä mainittua Itämeren aluetta kauemmas?

Onko odotettavissa tuontakilpailun kiristymistä Keski- ja Etelä-Euroopan maista? Ja missä tuoteryhmissä?

Onko suomalaisilla yrityksillä erityisiä markkinasegmenttejä, joissa mahdollisuudet vientiin tai etabloitumiseen ovat hyvät?

Kysymys 2.4: Venäjä tulee tuskin nähtävissä olevana aikana liittymään Euroopan unioniin. Venäjän taloudellinen kehitys voi pitkän laskukauden jälkeen siitä huolimatta kehittyä suotuisasti. Tuoreen Maailmanpankin raportin mukaan Venäjä tulee 2000-luvulla olemaan Kiinan, Intian, Indonesian ja Brasilian ohella maailmanmarkkinoiden voimakkaimmin kehittyviä alueita. Suomelle ja Suomen elintarvikesektorille Venäjän markkinat tulevat joka tapauksessa olemaan tärkeitä.

Ovatko Venäjän markkinat tällä hetkellä yrityksenne viennin tai kansainvälistymisen kannalta tärkeitä?

Näettekö kehitysmahdollisuudet lähivuosina tai pitkällä aikavälillä suotuisina?

Ketkä ovat tärkeimpiä esteitä suomalaisen elintarvikeyrityksen viennille tai etabloitumiselle Venäjän markkinoilla?

3. KANSALLINEN KANSAINVÄLISTYMISEN EDISTÄMINEN

Tausta:

Kansainvälistyminen riippuu yritysten kyvystä ja halusta tarttua mahdollisuuksiin tai kehittää omaa kansainvälistymisstrategiaa. Julkisen vallan taholta voidaan osaltaan tukea kansainvälistymistä luomalla sille edellytyksiä.

Kysymys 3.1: Globaalin tuotannon edellytyksiä on viime vuosina luotu voimakkaimmin GATT-sopimuksen nojalla neuvotteluilla kaupan liberalisointiohjelmilla. Vuodesta 1995 kauppapolitiikkaa ohjaa kansainvälinen kauppajärjestö WTO. WTO:n ohjelmaan ovat perinteisen tavarakaupan ohella nousseet sekä maataloustuotteiden että palvelujen kauppa, viimeisenä läpimurtona telekommunikaatio. Uusia kysymyksiä ovat kansainväliset investoinnit, kilpailulainsäädäntö ja ympäristötekijät.

Minkä kauppapoliittisen aihealueen oletatte olevan yrityksenne kannalta tärkeimmän vuoden 2000 jälkeen alkavissa neuvotteluissa? Tulisiko Suomen mielestänne noudattaa elintarvikkeiden kauppaa tai tuotantoa koskevilta osin varovaista linjaa vai suosia nopeaa liberalisoitumista?

Kysymys 3.2: Suomen valtiolla on oma vientiä ja suomalaisten yritysten kansainvälistymistä edistävä rahoitus- ja neuvontaorganisaationsa. Keskeisin osa sitä on kauppa ja teollisuusministeriön rahoittama Ulkomaankauppaliitto. Tärkeitä ovat myös Vientiluotto ja Vientitakuukeskus sekä muu kauppa- ja teollisuusministeriön kansainvälistymistä tukeva rahoitus.

Oletteko käyttäneet viennissä tai muissa ulkomaanhankkeissa apuna Suomen valtion ylläpitämää neuvonta- tai rahoitusorganisaatiota? Minkälaisia tarpeita, kokemuksia tai kehittämisideoita on tällöin tullut esiin? Muodostaako rahoitus merkittävän pullonkaulan kansainvälistymiseen tähtäävissä hankkeissa?

Kysymys 3.3: Vienti, kansainvälinen yritysysteistyö ja erityisesti tuotannollinen etabloituminen ulkomaanmarkkinoille merkitsevät taloudellisia riskejä. Informaatio markkinoista, niiden kehittämisestä, yrityskulttuurista, lainsäädännöstä jne. on tärkeää riskien pienentämiseksi.

Minkälaisia tietolähteitä käytätte ulkomaantoimintojenne tukena?

Katsotteko, että informaatiota voidaan parantaa Suomesta käsin joko julkisen vallan toimesta tai tutkimuksella?

Minkälaisista kysymyksistä tarvitsisitte erityisesti lisää informaatiota?

4. KANSAINVÄLISTYMISEN KILPAILUEDUT

Kysymys 4.1 : Integraation edistyessä taloudellisen kilpailun pelisäännöt yhdenmukaistuvat. EU:n sisämarkkinoilla elintarvikeyritysten keskinäinen kilpailutilanne lähestyy kotimarkkinoita. Maantieteelliset etäisyydet säilyvät mutta logistiikka kehittyy ja kulutustottumukset kansainvälistyvät. Menestyminen kotimarkkinoilla tai viennissä on yhä enemmän muista kilpailueduista kiinni.

Alla on lueteltu eräitä keskeisiä tekijöitä, joilla on vaikutusta elintarvikeyritysten kilpailukykyyn. Mitkä mielestänne Teidän yrityksenne kannalta ovat strategisesti tärkeimmät?

Taulukon täyttöohje: Valitse mielestäsi 3-5 tärkeintä kilpailutekijää kustakin sarakkeesta (Kotimaa, Lähialueet, EU) merkitsemällä rasti (x) ao. strategisen tekijän kohdalle.

Taulukko 1. Yrityksen tärkeimmät strategiset kilpailuedut kansainvälistyttäessä

Strateginen tekijä	Kotimaa	Lähialueet	EU
*Tuotteiden korkea laatu			
*Tuotekehitys, uudet tuotteet			
*Vahvat tuotemerkit			
*Vahva markkinointi			
*Vientiosaaminen			
*Henkilöresurssit			
*Markkinoiden tuntemus			
*Hintakilpailukyky, hintataso			
*Tuotannon tehokkuus			
*Tuotantoteknologian korkea taso			
*Tvövoiman ammattitaito			
*Hyvät yhteydet jakeluun			
*Raaka-aineen korkea laatu			

Lähteet: Haastateltujen yritysten toimihenkilöt sekä muut haastatellut asiantuntijat

Haastateltu henkilö	Yritys/yhteisö
Johtaja Esko Lindstedt	Cultor Oy
Toimitusjohtaja Matti Lappalainen	Vaasan Leipomo
Professori Jukka Kola	Helsingin Yliopisto
<i>Toimitusjohtaja Felix Björklund</i>	Fazer Oy
Johtaja Vesa Silaskivi	Valio Oy
<i>Toimitusjohtaja Samuli Sorsa</i>	Karjaportti
Toimitusjohtaja Erkki Isokangas	Saarioinen Oy
Markkinointijohtaja Jarmo Pouttu	Pouttu Oy
Alivaltiosihteeri Leif Fagernäs	UM .
Kaupallinen neuvos Matti Hiltunen	KTM
Toimitusjohtaja Kaj Forssell	Sinebrychoff Oy Ab
Markkinointijohtaja Olli Antniemi	HK-Ruokatalo Oy
Tutkimuspäällikkö Mervi Sibakov	Tekes
<i>Toimitusjohtaja Seppo Härkönen</i>	Suomen Ulkomaankauppaliitto
Varatoimitusjohtaja Ensio Hytönen	Atria Oy
Toimitusjohtaja Seppo Paatelainen	Atria Oy
Toimitusjohtaja Antero Nyssönen	Suomen R.ehu
Toimitusjohtaja Kalle Tanhuanpää	Leaf Oy
Toimitusjohtaja Erkki Anttila	Primalco Oy
<i>Toimitusjohtaja Teemu Järvinen</i>	Melia Oy
Toimitusjohtaja Paavo Kuusela	Fennobon Oy
Toimitusjohtaja Tom Weymarn	Rettig Oy
Toimitusjohtaja Olli Karkkila	Lännen Tehtaat Oy
Toimitusjohtaja Kari Jansa	Jansa Oy
<i>Toimitusjohtaja Matti Kavetvuo</i>	Valio Oy
Toimitusjohtaja Raimo Raukko	Mykora Oy
Markkinointijohtaja Timo Laukkanen	Marli Oy
Toimitusjohtaja Taavi Tainijoki	Kainuun Os.meijeri
Kirjallinen vastaus	Yritys/yhteisö
Johtaja Kari Jokinen	Raisio Yhtymä
Toimialapäällikkö Maarit Ahola	Suomen Ulkomaankauppaliitto