

Liiketoimintasuunnitelma ja sen soveltaminen pienpanimoalalla

**Business plan and its application in the microbrewery
industry**

Kandidaatintyö

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Roope Räisänen

Työn nimi: Liiketoimintasuunnitelma ja sen soveltaminen pienpanimoalalla

Vuosi: 2019

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous.

42 sivua ja 5 kuvaa

Tarkastaja(t): Apulaisprofessori Lea Hannola

Hakusanat: Liiketoimintasuunnitelma, pienpanimo, yrittäjyys

Keywords: Business plan, microbrewery, entrepreneurship

Kandidaatintyön aiheena on liiketoimintasuunnitelman teoria ja sen soveltaminen pienpanimoalalla. Työssä selvitetään muun muassa, mitä asioita kuuluu liiketoimintasuunnitelmaan, kuinka pienpanimo toimii ja millainen pienpanimon liiketoimintasuunnitelma voisi olla, sekä kerätä työhön tärkeimmät asiat näistä aiheista.

Ensiksi työssä esitellään liiketoimintasuunnitelman teoriaa ja sen rakenne, joka sisältää seuraavat osa-alueet: liikeidea, ympäristöanalyysit, strategia, segmentointi, kohderyhmä, asiakkaan ostokäyttäytyminen, markkinoinnin tavoitteet ja toimenpiteet, henkilökohtainen myyntityö, tuotanto, henkilöstö, kannattavuus ja laskelmat sekä riskit ja niihin varautuminen. Teorian jälkeen sitä sovelletaan pienpanimon liiketoimintasuunnitelman tekemiseen, jossa osa markkinoinnista ja riskienhallinnasta sekä yrityksen kannattavuus ja laskelmat on rajattu työn ulkopuolelle.

Työn perusteella voidaan todeta, että liiketoimintasuunnitelman perehtymis- ja suunnitteluvaiheessa tapahtuu oppimista sen suhteen, mitkä asiat edistävät yrityksen toimintaa sekä mitkä asiat voivat aiheuttaa haasteita, ongelmia ja epäonnistumisia yrityksessä ja miten näitä vastaan voidaan mahdollisesti toimia.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	3
1.1	Tausta	3
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	3
1.3	Työn rakenne ja menetelmät	4
2	Liiketoimintasuunnitelma	5
2.1	Liikeidea	5
2.2	Ympäristöanalyysit	8
2.2.1	PESTEL-malli	8
2.2.2	Porterin viisi voimaa	9
2.3	Strategia	11
2.4	Segmentointi, kohderyhmä ja asiakkaan ostokäyttäytyminen	13
2.5	Markkinoinnin tavoitteet ja toimenpiteet	16
2.6	Henkilökohtainen myyntityö	18
2.7	Tuotanto ja henkilöstö.....	20
2.8	Yrityksen kannattavuus ja laskelmat	23
2.9	Riskit ja niihin varautuminen	24
3	liiketoimintasuunnitelman Teorian soveltaminen pienpanimon perustamisessa	28
3.1	Liikeidea	28
3.2	Ympäristöanalyysit	29
3.3	Strategia	31
3.4	Segmentointi, kohderyhmä ja asiakkaan ostokäyttäytyminen	31
3.5	Markkinoinnin toimenpiteet ja henkilökohtainen myyntityö.....	33
3.6	Tuotanto ja henkilöstö.....	33
3.7	Riskit ja niihin varautuminen.....	35
4	Johtopäätökset.....	37

5	Lähteet.....	40
---	--------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Tämän kandidaatintyön aiheena on liiketoimintasuunnitelman teoria ja sen soveltaminen pienpanimoalalla. Työssä selvitetään, mitä asioita tulee ottaa huomioon yleisesti liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä ja tutkitaan näiden asioiden pohjalta, millainen liiketoimintasuunnitelma voisi olla perustamisvaiheessa olevalla pienpanimolla. Työn keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat:

- Mistä osa-alueista liiketoimintasuunnitelma koostuu ja mitä nämä osa-alueet pitävät sisällään?
- Miten liiketoimintasuunnitelman teoriaa sovelletaan perustamisvaiheessa olevaan pienpanimoon?

Liiketoimintasuunnitelmaa käytetään yrittäjyyden opettamiseen sekä esimerkiksi rahoituksen hakemisen tukena. Hyvin tehdystä suunnitelmasta näkee, minkälaisia mahdollisuuksia ja uhkia yrityksen toiminnalla on, eli voidaan arvioida, minkälainen yrityksen tulevaisuus on, mutta ei kuitenkaan voida ennustaa tarkasti, kuinka asiat tulevat tapahtumaan liiketoiminnassa. (Hesso 2015)

Pienpanimot ovat varsinkin Suomessa olleet voimakkaassa kasvussa ja ne tukevat työllisyyttä muun muassa suomalaisessa mallasohran tuotannossa ja ravintola-alalla. Pienpanimoliiton jäsenenä on tällä hetkellä noin 70 panimoa, jotka työllistävät noin 270 henkilöä ja tuottavat yhteensä yli 20 miljoonaa litraa olutta, joita on yli 3700 erilaista. (Pienpanimoliitto 2019)

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on selvittää, mitä asioita kuuluu liiketoimintasuunnitelmaan, kuinka pienpanimo toimii ja millainen pienpanimon liiketoimintasuunnitelma voisi olla, sekä kerätä työhön tärkeimmät asiat näistä aiheista. Työ painottuu liiketoimintasuunnitelman teoriaan ja uuden pienpanimon liiketoimintasuunnitelmasta on työn ulkopuolelle rajattu aiheet, joihin tarvitaan liiketoiminnasta kerättyjä tietoja.

1.3 Työn rakenne ja menetelmät

Toisessa luvussa esitellään liiketoimintasuunnitelman teoria, jonka rakenne pohjautuu Johannes Hesson vuonna 2015 julkaistuun kirjaan ”Hyvä liiketoimintasuunnitelma”. Rakenne sisältää yhdeksän eri osa-aluetta, joiden sisältöä avataan niihin tarkemmin perehtyvän kirjallisuuden ja muiden lähteiden pohjalta. Kolmannessa luvussa sovelletaan esiteltyä teoriaa pienpanimon liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, johon käytetään pienpanimoalakohtaisia sekä muita yleisiä tarvittavia tietoja ja tilastoja. Neljännessä luvussa esitellään lopuksi johtopäätökset.

2 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Tässä luvussa esitellään, mitä asioita kannattaa ottaa huomioon hyvää liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä. Tarkkaan harkitusti tehty liiketoimintasuunnitelma sisältää todella kattavasti liiketoimintaan ja yrityksen menestymiseen vaikuttavia asioita, mutta lopputulemana saatu suunnitelma ei välttämättä ole tärkeintä sen tekemisessä vaan se, että yrittäjä oppii ja sisäistää jo suunnitellessa, mitkä asiat edistävät yrityksen kehitystä, ja mitkä saattavat olla epäonnistumiseen johtavia riskitekijöitä (Hesso 2015). Käytettävän suunnitelman rakenne on myös Hesson esittelemä, perinteisenä pidetty, liiketoimintasuunnitelmarakenne.

2.1 Liikeidea

Liikeidea voidaan kiteyttää ydinkysymyksiin: ”mitä”, ”miten” ja ”kenelle” eli mitä tuotetta tai palvelua tuotetaan, miten tätä tuotetta tai palvelua saadaan markkinoitua ja myytyä asiakkaille sekä keitä nämä asiakkaat ovat (Hesso 2015). Lisäksi täytyy tehdä valintoja, kuinka lähtee toteuttamaan liikeidea, kuten millaiseen sijaintiin toiminnan sijoittaa, perustaako yrityksen yksin vai porukassa, tuleeko yrityksestä työ- vai liikeyritys ja tuleeko siitä ketjuyritys (Pyykkö 2011).

Sijainti voi olla tietyillä aloilla toiminnan kannalta yksi keskeisimmistä asioista, johon kannattaa kiinnittää huomiota, kun taas esimerkiksi e-bisneksessä tällä ei välttämättä ole juuri merkitystä, koska sitä voi harjoittaa käytännössä mistä vaan. Siinä vaiheessa, kun pohditaan, mihin maahan toiminta sijoitetaan, on huomioitava lisäksi useita alueellisia seikkoja, kuten politiikka, kulttuuri, verotus ja hintaluokat esim. kustannusten kannalta. (Pyykkö 2011) Tuotantoon perustuvassa yrityksessä sijaintia valitessa täytyy ottaa huomioon useita asioita, joita ovat markkinoiden eli asiakkaiden ja kilpailijoiden sijainnit, raaka-aineiden lähteiden sijainnit, työvoimaan liittyvät asiat, kuten työvoiman saatavuus, infrastruktuuri, kuten maankäyttö ja kuljetusinfrastruktuuri, sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät, kuten liiketoimintakulttuuri, kielihaasteet ja elämänlaatu, poliittiset ja hallinnolliset tekijät kuten tuet ja verotus, sekä muut kustannuksiin liittyvät tekijät, kuten kuljetus- ja energiakustannukset (Logistiikan Maailma 2019a).

Yrityksen perustajien määrän mukaan erilaisia mahdollisia omistus pohjia on niiden toiminnan luonteeltaan kolmea erilaista: yksi omistaja, kaksi omistajaa tai monta omistajaa, joista jokaisella koostumuksella on omia vahvuuksia ja heikkouksia. Luonnollisesti, mitä enemmän omistajia on, sitä vaikeampi on päästä päätöksenteossa yhteisymmärrykseen, sillä mielipiteitä ja ajatuksia on tällöin useita ja ne voivat todennäköisesti olla ristiriidassa toisten kanssa, mistä voidaan päätyä siihen johtopäätökseen, että päätöksenteko on tästä näkökulmasta ajateltuna helpointa, kun yrityksellä on yksi omistaja (Pyykkö 2011). Isommassa ryhmässä tehdyt päätökset ovat kuitenkin lopulta paremmalla todennäköisyydellä hyvin perusteltuja ja ryhmässä voi olla laajemmin osaamista ryhmän ollessa suurempi, kun taas puolestaan yksin täytyy tehdä kaikki päätökset itse, niiden tekeminen vaatii enemmän vastuunottoa ja tällöin myös saattaa jäädä muita näkökulmia ottamatta huomioon. Myös kahden omistajan mallilla on omat ongelmansa, koska omistajien väliset näkemykset voivat erota tavoitteiden ja ”pelisääntöjen” osalta, kuten esim. siten, että roolit, työnjako ja voitonjako voivat olla toisen mielestä epätasaisesti jaettu tai suhteutettu (Pyykkö 2011).

Työ- ja liikeyritys eroavat toisistaan siten, että työyrityksessä yrittäjä tekee myös töitä noin 40 tuntia viikossa, kuten normaalisti palkkatyössä, ja tämän lisäksi tarvittavan määrän tunteja töiden hankkimiseksi ja yrityksen hallinnoimiseksi (Pyykkö 2011). Työyritys perustetaan yleensä siitä syystä, että yrittäjä kokee, että oma yritys on paras tai ainoa tapa hankkia elanto oman ammattitaitonsa tai osaamisensa kautta eli yrittäjyyteen ajaudutaan ”pakon sanelemana” tai yrittäjä haluaa perustaa oman yrityksen ja nähdä, kuinka pitkälle pääsee omilla taidoillaan. Työyritys voi toimia yhden ihmisen voimin, jos yrittäjällä on riittävästi osaamista ja resursseja, kuten aikaa, kaikkien yrityksen toimien tekemiseen. (Lehti et al. 2007) Työyrityksen alkuvaiheessa haasteena on löytää riittävästi töitä, joten jos ns. ”peruskuormaa” töitä ei ole yritykselle saatavilla, yrittäjänä kannattaa miettiä, olisiko järkevämpää toimia osa-aikaisesti yrittäjänä ja osa-aikaisesti palkkatyössä. Kuitenkin suurin osa menestyvän työyrityksen yrittäjän työajasta koostuu varsinaisten töiden tekemisestä. Työyrityksen toimintaa kannattaa suunnitella ja johtaa siten, että kiinteät kustannukset pysyisivät alhaisina, kysyntä säilyisi riittävänä ja näiden jälkeen esim. tuntikate pysyisi toimintaa edellyttävällä tasolla, joka kertoo kuinka paljon katetta yritys saa toiminnastaan tunnissa. (Pyykkö 2011) Liikeyrityksessä puolestaan tarkoituksena on, että yrityksen kasvu ja liiketoiminnan kehittäminen ovat keskeisimmät tavoitteet, mihin vaaditaan enemmän liiketoiminnan ja johtamisen osaamista,

sillä liikeyritykset ovat luonnollisesti suurempia, mutta suuri osa yrityksen tarvitsemista toiminnoista voidaan myös ostaa palveluina, kuten osa tuotannosta, osa markkinoinnista, logistiikka ja taloushallinto. Osaaminen perustuu siis siihen, että pystytään kokoamaan omista ja yrityksen ulkopuolelta saaduista toiminnoista kokonaisuus, joka maksimoi tuoton. (Lehti et al. 2007) Liikeyrityksessä pyritään hankkimaan mahdollisesti pitkäaikaisia asiakkaita tuottamalla heille hyötyä siten, että saavutetaan sellainen kilpailuetu, minkä kopioiminen tai ohittaminen on kilpailijoille vaikeaa. On myös mahdollista, että työyrityksestä voi kasvattaa liikeyrityksen, mutta perustamisvaiheessa kuuluu valita jompikumpi näistä yritysmuodoista. (Pyykkö 2011) Lisäksi uusista yrityksistä vain noin 5 prosenttia on liikeyrityksiä ja yritys on todennäköisemmin aluksi työyritys, mutta ei ole harvinaista, että näistä työyrityksistä kasvaa liikeyrityksiä (Lehti et al. 2007).

Ketjuyrityksellä tarkoitetaan franchising-yrittäjyyttä, jossa yritys on osa suurempaa ketjukokonaisuutta, ja se on maailmalla voimakkaasti kasvava ja myös Suomessa paljon työllistävä yritys malli. Ketjuyrityksessä etuna on se, että ketjulla on valmiina toimivaksi todettu liiketoimintamalli, mitä noudatetaan pääpiirteittäin ketjun yrityksissä eli perustettaessa uutta yritystä ketjulle ei liiketoimintamallin tekemistä tarvitse aloittaa kokonaan alusta. Koska toimiva malli ei suoranaisesti tarkoita, että se toimii samalla tavalla muuallakin, täytyy valmiista liiketoimintamallista muokata toiminnalle sopivaksi erilaisten tilannetekijöiden, kuten sijainnista johtuvien tekijöiden, mukaisesti ja yrittäjän täytyy tehdä myös strategisia päätöksiä. Toinen etu ketjuyrityksessä on se, että ketjuyritys on aina tunnetumpi kuin uusi yritys eli esimerkiksi ketjuyrityksellä voi olla jo valmiiksi kysyntää paikassa, missä ei vielä ketjulla ole toimintaa. Ketjuyrityksen perustamista harkitessa täytyy huomioida seuraavia asioita. Yrittäjän täytyy:

- esittää realistisina numeroina, kuinka yritys saavuttaa kannattavuuden edellytykset
- päästä yhteisymmärrykseen ketjun johdon kanssa, millainen voitonjakosuhte heidän välillään tulee olemaan
- arvioida, miten tulevaisuudessa ketjun ja sen tuotteiden brändit toimivat, miten riskejä hallitaan ketjussa ja miten kysyntä kehittyy
- selvittää myös ketjuyrityksien kohdalla, kuinka yritys, ja sitä kautta ketju, saa kilpailuetua voittaakseen kilpailijansa
- tiedostaa, että ketjulla on tiettyjä sääntöjä, mitä ketjun yrittäjien täytyy noudattaa

- pyrkiä selvittämään yrityksensä kasvumahdollisuuksia ja pyrkiä kasvamaan siten, ettei ketjujohto päättä perustaa toista yrityksen pistettä jakamaan kysyntää samalle vaikutusalueelle huomattaessaan, että yksi yritys ei tuota tarpeeksi tarjontaa kysyntää vastaan
- selvittää, onko toisaalta järkevämpää, että yritys ei laajenna yhden toimipisteen kokoa kasvattamalla, vaan toiminta laajenisi toimipisteitä lisäämällä, ja voiko tällöin yksi yrittäjä omistaa useamman toimipisteen (Pyykkö 2011)

2.2 Ympäristöanalyysit

Toimintaympäristöä analysoimalla saadaan selvitettyä vaatimukset, joilla mahdollistetaan yrityksen liiketoiminnan menestyminen. Toimintaympäristö koostuu ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöstä. Ulkoisesta toimintaympäristöstä analysoidaan makroympäristöä PESTEL-analyysimallilla, kun taas kilpailu- ja asiakastilannetta analysoidaan Porterin viiden voiman mallilla ja sisäistä toimintaympäristöä eli itse yritystä vertaillaan ulkoisiin analyyseihin (Hesso 2015).

2.2.1 PESTEL-malli

PESTEL-malli koostuu makroympäristön osa-alueista eli poliittisesta, ekologisesta, sosiaalisesta, teknologisesta, ekonomisesta ja lainsäädännöllisestä ympäristöstä. Osa-alueet eivät toimi ainoastaan itsenäisesti, vaan moni niistä linkittyy toisiinsa. Esimerkiksi teknologisessa ympäristössä tapahtuva kehitys vaikuttaa mm. sosiaalisessa ympäristössä ihmisten elintason. Kuvassa 1 esitellään, mitä asioita PESTEL-mallin avulla otetaan huomioon ulkoista ympäristöä analysoitaessa. Analysoinnissa arvioidaan, mitkä näistä tekijöistä vaikuttavat yritykseen, ja mitkä niistä ovat tärkeimpiä nykyhetkellä, ja mitkä tulevaisuudessa. (Johnson et al. 2008)



Kuva 1, PESTEL-malli (Johnson et al. 2008)

2.2.2 Porterin viisi voimaa

Porterin viiden voiman mallissa analysoidaan kilpailua toimialalla, uusia kilpailijoita toimialalla, tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa, asiakkaiden neuvotteluvoimaa sekä korvaavia tuotteita ja palveluita (Kohlert et al. 2013).

Kilpailu vaikuttaa yleensä heikentävästi toimialan tuottavuuteen, sillä suuri kilpailu aiheuttanee mm. hintakilpailua. Toisaalta kilpailu voi toki harvoin myös parantaa toimialan tuottavuutta, jos jokainen kilpailija pystyy tyydyttämään eri markkinasegmenttejä erilaisilla hinta-, tuote- ja brändiyhdistelmillä. Kilpailun väheneminen puolestaan saattaa lisätä uusia kilpailijoita alalle tai vaikuttaa negatiivisesti toimittaja- tai asiakassuhteisiin. (Gandellini et al. 2012)

Uudet kilpailijat ovat aina halukkaita perustamaan yrityksen toimialalle, mikäli toimialalla on odotettavissa erittäin lupaavat mahdollisuudet tehdä voittoa. Kuitenkin erilaiset markkinoille pääsyn esteet voivat rajoittaa uusien kilpailijoiden määrää. (Kohlert et al. 2013) Markkinoille pääsyn esteet voivat vaikuttaa myös toimialan kannattavuuteen, sillä korkeilla esteillä

markkinoille ilmestyy todennäköisemmin vähemmän kilpailijoita eikä esimerkiksi synny niin suurta hintakilpailua (Gandellini et al. 2012). Olemassa olevat yritykset joutuvat kehittämään uusia strategioita, kun uudet yritykset yrittävät aggressiivisesti luoda asiakkaille uusia lisähyötyjä saadakseen kilpailuetuja ja vakiinnuttaakseen paikkansa markkinoilla. Uusien kilpailijoiden uhka on suuri, kun toimialalla on alhaiset pääomavaatimukset, helppo pääsy olemassa oleviin myyntikanaviin sekä heikko asiakas- ja brändiuskollisuus. (Kohlert et al. 2013)

Tavarantoimittajat vaikuttavat markkinoihin, koska he voivat vaikuttaa tavaroiden hintoihin, laatuun ja palveluihin sekä siirtää kuluja asiakkailleen. Tavarantoimittajat saavat neuvotteluvoimaa tilanteissa, joissa toimittaja myy samaa tuotettaan useille keskenään kilpaileville yrityksille tai myy tuotteitaan useille eri toimialoille, jolloin yhden tai useamman alan taloudellinen tilanne ei vaikuta heidän tuloihinsa. Korkeat toimittajanvaihtokustannukset ja korvaavien tuotteiden heikko saatavuus rajoittavat toimittajan vaihtamista. Lisäksi neuvotteluvoimaa voi saada tarjoamalla parempia tuotteita kuin muut, tai jos asiakkaiden voitot kasvavat, voivat toimittajat kilpailuttaa heitä. (Gandellini et al. 2012) Lisäksi toimittajien neuvotteluvoima on korkea, kun on vähän toimittajia, paljon asiakkaita, tuotteen merkitys on korkea asiakkaalle tai se on erittäin tarkasti määritelty (Kohlert et al. 2013).

Asiakkaat pyrkivät käyttämään neuvotteluvoimaa saadakseen mm. tuotteet tai palvelut alhaisempaan hintaan tai parempilaatuisina. Asiakkaat saavat neuvotteluvoimaa, kun ostavat suuren määrän tuotantoa sellaiselta tuottajalta, jolla ei ole suuria ostajia tai kun tuotteet ovat edullisesti vaihdettavissa tai helposti korvattavissa. Lisäksi ostajat ovat herkkiä hintaherkkyydelle, koska ostetut tuotteet käsittävät merkittävän osan heidän kustannusrakenteestaan, sekä he voivat valmistaa itse tarvitsemansa tuotteet, mikäli kokevat, että kustannuksia ei muuten saa sopivaksi (Gandellini et al. 2012). Asiakkaiden neuvotteluvoima on korkea myös, kun asiakkaiden määrä on vähäinen, tuottajien määrä korkea, tuote ei ole spesifi tai yleisesti vaihtokustannukset ovat alhaiset (Kohlert et al. 2013).

Korvaavat tuotteet ja palvelut voivat olla huomattavan erilaisia verrattuna korvattuun tuotteeseen tai palveluun. Uhka on suurempi silloin, kun vaihtokustannukset ovat matalat tai korvaava tuote tai palvelu koetaan edullisemmaksi tai paremmaksi, jolloin korvattu tuote tai

palvelu voidaan kokea vähemmän käytännöllisemmäksi tai täysin hyödyttömäksi. (Gandellini et al. 2012)

2.3 Strategia

Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä strategialla tarkoitetaan liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintastrategian vaihtoehdot perustuvat ulkoisen ja sisäisen ympäristön muutoksiin ja hyvä kilpailuetu perustuu näiden molempien tekijöiden hyödyntämiseen (Hesso 2015). Liiketoimintastrategiaa valitessa täytyy huomioida, että valinta on mahdollisimman hyvin perusteltu, sillä oikeaan liiketoimintastrategiaan päätyminen sattumalta on harvinaista eikä tällöin tiedetä, mihin menestys perustuu, joten yrityksellä ei ole mahdollisuuksia saada aikaan jatkuvaa kehitysprosessia (Kamensky 2015). Perusliiketoimintastrategioita ovat Michael E. Porterin maailman tietoisuuteen esittelemät kustannustehokkuus, differentointi ja fokus (Porter 1980). Strategiat perustuvat siihen, että yritys löytää keinon saada kilpailuetua tarjoamalla asiakkailleen, mitä he haluavat tai tarvitsevat sekä toimimalla paremmin tai tehokkaammin kuin kilpailijat (Johnson et al. 2008).

Kustannustehokkuusstrategia voi olla joko niin sanottu ”perus”-strategia tai alhaisen hinnan strategia. ”Perus”-strategia perustuu siihen, että tuotteen tai palvelun hinta on alhainen, mutta tällöin myös asiakkaan kokemaa hyötyä tuotteesta tai palvelusta pidetään alhaisena. Strategiassa keskitytään hintaherkkiin asiakassegmentteihin, jotka muodostuvat seuraavista syistä:

- myytävä tuote tai palvelu on perushyödyke eli asiakkaita ei niinkään kiinnosta pienet erot eri tarjontoissa, vaan alhaisempi hinta on pääsyy valinnan tekemiseen
- jotkut asiakkaat voivat olla hintaherkkiä, koska heillä ei ole varaa parempilaatuisiin hyödykkeisiin
- asiakkailla on korkeat tai matalat vaihtokustannukset, jolloin asiakasuskollisuuteen pyritään vaikuttamaan erilaisin asiakaseduin
- tietyllä alueella on vähän toimijoita samankokoisilla markkinaosuuksilla, jolloin kustannusrakenne on samanlainen, tuotteen tai palvelun ominaisuudet kopioidaan nopeasti ja hinta tulee kilpailussa avainasemaan

- suurimmat yritykset kilpailevat muilla keinoilla kuin hinnoilla, jolloin hintaherkät segmentit voivat olla mahdollisuus pienemmille yrityksille välttää kilpailu suurimpien yritysten kanssa (Johnson et al. 2008)

Alhaisen hinnan strategiassa pyritään saavuttamaan alhaisempi hinta kuin kilpailijoilla, mutta samalla pyritään säilyttämään asiakkaan kokemaa hyötyä tuotteesta tai palvelusta samanlaisena kuin kilpailijoiden tarjonnasta. Alhaisen hinnan strategiassa on kaksi perusvaihtoehtoa, joiden avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Ensimmäisessä keinossa pyritään löytämään asiakassegmentti, joka ei houkuta muita kilpailijoita, ja keskitytään siihen, jotta vältytään ylimääräiseltä hintakilpailulta ja toisessa keinossa pyritään vain hintakilpailuun, mikä on yleistä mm. perushyödykemarkkinoilla ja se on paljon haastavampaa. Vaikka hintakilpailussa kilpailuedun voi saavuttaa alentamalla hintoja, voivat yhtä hyvin myös kilpailijat alentaa hintojaan, jolloin yritysten saama voitto vähenee, joka voi aiheuttaa sen, että ei kyetä investoimaan tuotekehitykseen, jolloin tuotteesta havaittu hyöty voi vähentyä. Alhaisten hintojen strategiaa ei voi toteuttaa, mikäli myös kustannukset eivät ole alhaiset, mutta alhaiset kustannukset eivät itsessään vielä takaa kilpailuetuja, vaan kustannuksia täytyy osata säädellä oikein ja paremmilla tavoilla kuin kilpailijat. (Johnson et al. 2008)

Differointistrategia on esimerkiksi Suomessa kustannustehokkuusstrategiaa luontevampi, koska Suomen kustannustasot ovat korkeat, mutta globaaleilla markkinoilla se on erittäin suuri haaste, sillä erottautuminen kilpailijoista on pienelle ja tuntemattomalle yritykselle erittäin haastavaa, ellei kyseessä ole voimakkaasti rajatut markkinat (Kamensky 2015). Differointistrategiassa pyritään tarjoamaan tuotteita tai palveluita, jotka antavat erilaisia hyötyjä kuin kilpailevat tuotteet tai palvelut, ja jotka ovat laajalti asiakkaiden arvostamia. Tavoitteena on saada kilpailuetua tarjoamalla kilpailijoihin verrattuna parempia tuotteita tai palveluja samaan hintaan tai hieman korkeammaksi säädettyyn hintaan, mikä kasvattaa voittoja hiukan. Lisäksi julkisissa palveluissa korkeaan laatuun pyrkiminen voi parantaa valtiolta saatavaa rahoitusta. Differointistrategiassa menestyminen riippuu siitä, onko yritykselle täysin selvää, ketkä kuuluvat kohderyhmiin ja ketkä kaikki ovat kilpailijoita. Laaja-alaisessa differoinnissa on todennäköistä, että yrityksen on keskityttävä asiakkaiden keskuudessa yleisimmin arvostettuihin tekijöihin, jotta saadaan paras mahdollinen kilpailuetu. (Johnson et al. 2008)

Fokusstrategia on puolestaan toiminut lähes kaikkien kansainvälisesti menestyneiden suomalaisten yritysten pohjana (Kamensky 2015). Strategiassa tarkoituksena on tarjota tarkkaan valitulle kohderyhmälle tuotteita tai palveluita, joiden tuoma hyöty on korkeaksi koettu. Tällöin on mahdollista saada normaalia enemmän voittoa, sillä tällaiset tuotteet on kuvailtu premium-tuotteiksi ja ne ovat usein myös vahvoja merkkituotteita eli tuotteet ovat selkeästi differentioitu kilpailijoista, mikä oikeuttaa selkeästi korkeampiin hintoihin. Tällaisia tuotteita ovat muun muassa tietyt alkoholijuomat, kuten esim. premium-oluet tai single malt -viskit. (Johnson et al. 2008) Fokusstrategiassa on tärkeää analysoida kilpailutilanne ja selvittää tutkimuksin ja kyselyin, minkälaista hyötyä kohderyhmät hakevat tuotteesta tai palvelusta, jotta ne osataan differentioida sellaisiksi, että ne tuovat lisäarvoa asiakkaille ja ovat heidän mielestään parempia kuin kilpailijoiden tuotteet tai palvelut (Hesso 2015). Fokusstrategiassa on kuitenkin huomioitava muitakin tärkeitä asioita. Jos myynti kasvaa globaalissa mittakaavassa, voi joutua valitsemaan fokusstrategian ja laajan differentioinnin väliltä, koska tällöin liiketoiminnan kasvu voidaan saavuttaa paremmin fokusstrategialla useammissa maissa tai laajentamalla differentiointia sen hetkiselällä toiminta-alueella. Fokusstrategiaa voi olla myös vaikeaa toteuttaa, mikäli se on vain osa yrityksen koko strategiasta, esimerkiksi tilanteessa, jossa yrityksellä on laaja valikoima tuotteita ja vain osa niistä on differentioituja ja tietylle kohderyhmälle suunnattuja, jolloin kohderyhmän tavoittaminen hankaloituu. Ja vaikka fokusstrategiaa toteuttavalla yrityksellä on tietty tuotevalikoima, se voi silti olla siinä mielessä liian laaja, että osa tuotteista ei ole niin kysytyjä kuin toiset ja tällaiset tuotteet olisivat kustannustehokkuuden kannalta kannattavampaa jättää pois valikoimasta. Lisäksi uusien yritysten on vaikea löytää tapoja kasvattaa toimintaa käyttämällä fokusstrategiaa, sillä uusien yritysten kohdalla ihmiset eivät välttämättä ole varautuneet maksamaan korkeampaa hintaa tai rahoittamaan toimintaa, vaikka tuote olisikin korkeasti differentioitu. (Johnson et al. 2008)

2.4 Segmentointi, kohderyhmä ja asiakkaan ostokäyttäytyminen

Kohdemarkkinointi on edullisempi ja tehokkaampi kuin kohdentamattomat markkinointimallit, sillä kohdemarkkinoinnissa ei pyritä mainostamaan tuotetta, vaan siinä markkinoidaan tietyille kohderyhmille siten, että otetaan mm. kohderyhmien tarpeet, halut, arvot ja asenteet huomioon.

Segmentointi on yksi vaihe kohdemarkkinoinnista ja sen tarkoituksena on jakaa markkinat segmentteihin erilaisten segmentointikriteerien mukaan. (Hoppu 2004)

Segmentointikriteerit voidaan luokitella kuvan 2 mukaisesti maantieteellisiin, demografisiin, elämäntyyli- sekä asiakassuhdekriteereihin (Hesso 2015, Kotler et al. 2018). Maantieteellisessä segmentoinnissa jaetaan markkinat maantieteellisten tekijöiden, kuten alueen sijainnin, olosuhteiden tai koon, mukaan. Yritys voi toimia yhdellä tai vaikka kaikilla alueilla, mutta yrityksen tulee ottaa huomioon maantieteelliset erot asiakkaiden tarpeissa ja haluissa. (Kotler et al. 2018) Yksi esimerkki tästä on se, että ei ole järkevää perustaa surffilautakauppaa maahan, jossa ei ole mahdollisuutta harrastaa surffausta, vaan maahan, jossa on hyvät mahdollisuudet surffaukseen. Demografisessa segmentoinnissa markkinat jakautuvat mm. iän, tulojen, uskonnon tai etnisyyden mukaan. Demografiset tekijät ovat helpommin mitattavista kuin suurin osa muista tekijöistä. Ne ovat myös yksi tekijöistä, mitkä aiheuttavat paljon vaihtelua ihmisten tarpeissa ja haluissa. (Kotler et al. 2018) Esimerkiksi hyvätuloisille on luonnollisesti kannattavampaa markkinoida tuotteita, jotka ovat mahdollisesti laadukkaampia, mutta myös heidän kustannusrakenteensa huomioiden hinnoiteltu korkeammaksi. Uskonnoista tai kulttuureista on huomioitava puolestaan esimerkiksi erilaiset käytännöt, kuten se, että tiettyjä asioita ei saa käyttää ravintona. Elämäntyylikriteerit liittyvät elämäntyyliin ja persoonallisuuteen ja ne voivat olla tietyn demografisten segmentin sisällä hyvin erilaiset (Kotler et al. 2018). Erilaisia elämäntyyliin liittyviä asioita ovat mm. ruokailutottumukset, kuten dieetit tai erilaiset harrastukset, joille on erilaisia tuotevalikoimia. Asiakassuhdekriteerit koostuvat asiakkaan tietoisuudesta, asenteesta, käytöstä ja reaktioista tuotetta kohtaan. Monet markkinoijat uskovat, että segmentointi on paras aloittaa asiakassuhdekriteereistä. Asiakassuhdekriteereitä ovat muun muassa asiakkaan status eli onko asiakas esimerkiksi nykyinen, entinen tai uusi asiakas, ja ostomäärät eli ostaako asiakas tuotetta vähän, keskivertomäärän vai paljon. (Kotler et al. 2018)

Maantieteelliset kriteerit	Demografiset kriteerit	Elämäntyyli-kriteerit	Asiakassuhde-kriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • maa • kaupunki/alue • asukastiheys • ilmasto 	<ul style="list-style-type: none"> • ikä • sukupuoli • koulutus • ammatti 	<ul style="list-style-type: none"> • motiivit • asenteet • harrastukset • kiinnostukset 	<ul style="list-style-type: none"> • ostomäärät • ostotiheys • ostojen arvo • ostouskollisuus

Kuva 2, esimerkkejä segmentointikriteereistä (Kotler et al. 2018)

Yrityksellä on todennäköisesti valmiiksi jonkinlainen näkemys mahdollisista asiakkaista ja segmenteistä, mutta segmentoinnin avulla nämä segmentit saadaan eroteltua toisistaan tarkemmin, jonka jälkeen yritys valitsee niistä sopivimmat kohderyhmikseen, joihin markkinointi kohdistetaan. Kohderyhmiä voi olla yksi tai useampi riippuen siitä, millainen yrityksen strategia on. Lisäksi on mahdollista, että yrityksen tuotteelle tai palvelulle ei ole ollut markkinoita tai kilpailu on ollut erittäin vähäistä, jolloin yritys on tavallaan luonut uuden kohderyhmän. (Hesso 2015) Segmentoidussa markkinoinnissa ottaa kohteekseen useita markkinasegmenttejä ja suunnittelee jokaiselle omanlaisensa tarjonnat. Tällöin tavoitteena on vahvempi markkina-asema kullakin segmentillä ja tätä kautta parempi myynti. Kuitenkin segmentoidussa markkinointimallissa myös kustannukset kasvavat sillä useamman tuotteen valmistus on kalliimpaa kuin yhden tuotteen, vaikka kokonaismäärät olisivat samat. (Kotler et al. 2018) Yksi perusesimerkki segmentoinnin ideasta on, että yksi yrityksen tuotteista on proteiinipitoiset urheiluravinteet ja segmentoinnin jälkeen yhdeksi kohderyhmistä saadaan valituksi aktiiviset kuntosaliharrastajat. Yrityksellä on myös vaihtoehtoina käyttää markkinointistrategiana massamarkkinointia, keskittynyttä markkinointia ja mikromarkkinointia. Massamarkkinointistrategia on toisaalta kohdentamatonta ja toisaalta kohdennettua markkinointia, sillä siinä ei välttämättä huomioida segmenttien eroja ja se kohdentuu koko markkinoille yhdellä tuotteella tai palvelulla. Massamarkkinointi keskittyy sellaiseen tuotteeseen tai palveluun, mikä on tavallisesti tarvittu asiakkaiden keskuudessa. Strategiassa on haasteena kehittää sellainen tuote, joka tyydyttää kaikkia asiakkaita. Keskittyneessä markkinointistrategiassa pyritään saavuttamaan suuri markkinaosuus yhdessä tai muutamissa pienissä markkinasegmenteissä. Strategiassa on ideana, että yritys saavuttaa suuren markkina-aseman paremmalla tietämyksellä segmentin kuluttajien tarpeista. Strategiassa voidaan markkinoida tehokkaammin hienosäätämällä tuotteita ja hintoja huolellisesti valittujen segmenttien mukaan. Strategia voi olla erittäin tuottava, mutta se sisältää

normaalia korkeampia riskejä, sillä yhden tai muutaman segmentin bisnes voi kärsiä suuresti, mikäli asiakassuhteet heikkenevät tai suuremmat resurssit omaavat kilpailijat liittyvät samoille markkinoille. Mikromarkkinointistrategiassa kustomoidaan tuote sellaiseksi kuin asiakkaat sen haluavat. Mikromarkkinointi jakautuu paikalliseen markkinointiin ja henkilökohtaiseen markkinointiin. Paikallisessa markkinoinnissa muokataan tuote tai palvelu paikallisten asiakkaiden mieltymysten mukaan. Markkinoinnin kohde voi olla esimerkiksi paikallista ruokaa tarjoileva ravintola, joka voi palvella sekä matkailijan että paikallisen tarpeita. Sen ongelmana on, että valmistus- ja markkinointikustannukset voivat olla suuret voittoihin nähden. Henkilökohtaisessa markkinoinnissa räätälöidään tuote juuri sellaiseksi kuin yksittäinen asiakas sen haluaa eli se on siis käytännössä massamarkkinoinnin vastakohta. (Kotler et al. 2018) Tällöin saadaan korotettua tuotteen hintaa, mutta joudutaan lisäämään työpanosta.

Asiakkaan ostokäyttäytyminen perustuu siihen, että kuluttaja tekee yleensä ostopäätöksensä koetun tarpeen takia. Tarpeita syntyy sisäisistä ärsykkeistä, kuten jano tai vaikkapa kylmän tunne ja ulkoisista ärsykkeistä, kuten sosiaalinen paine. Kun kuluttajalle syntyy jokin tarve ärsykkeen aiheuttamana, alkaa hän etsimään tietoa, kuinka tämän tarpeen saa tyydytettyä. Kun eri vaihtoehdot tarpeen tyydyttämiselle ovat löytyneet, kuluttaja arvioi, mikä vaihtoehdoista on kokonaisuudessaan sopivin valittavaksi, minkä jälkeen hän tekee ostopäätöksen, ostaa tuotteen ja arvioi ostostaan vielä ostonsa jälkeen. (Hiltunen 2017) Ostopäätökseen ja ostonsa jälkeiseen arviointiin vaikuttavia tekijöitä ovat kulttuurilliset, sosiaaliset, henkilökohtaiset ja psykologiset tekijät. Kulttuuri on tavallisin vaikuttava tekijä yksilön haluihin ja käyttäytymiseen, sillä kasvaminen tietyssä ympäristössä vaikuttaa mm. yksilön arvoihin, kuten terveyteen ja kuntoon. Sosiaaliset tekijät, kuten yhteisöt, kaverit, esikuvat ja varsinkin perhe, vaikuttavat kuluttajan asenteisiin ja mielipiteisiin. Henkilökohtaisia tekijöitä ovat mm. ammatti, ikä, taloudellinen tilanne ja elämäntyyli. Esimerkiksi ikä vaikuttaa siihen, millaista ruokaa tai vaatteita kuluttaja suosii ja ammatti vaikuttaa muun muassa siten, että kuluttajalla on ammattiin tai koulutukseen perustuvaa tietoa, joka vaikuttaa ostopäätökseen. Psykologisia tekijöitä ovat motivaatio, havainnot, oppiminen sekä uskomukset ja asenteet. Esimerkiksi motivaationaalisia tekijöitä ovat biologiset tarpeet, kuten nälkä, jano ja väsymys. (Kotler et al. 2018)

2.5 Markkinoinnin tavoitteet ja toimenpiteet

Segmentoinnin ja markkinointistrategian valinnan sekä asiakkaan ostokäyttäytymisen analysoinnin jälkeen voidaan niiden pohjalta suunnitella, kuinka markkinointi tapahtuu käytännössä. Markkinointimallina käytetään ”markkinoinnin 4P:tä”, johon sisältyy tuote (product), hinta (price), viestintä (promotion) ja paikka (place). (Fifield 2012) Markkinoinnin 4P:tä sisältää kuvan 3 mukaisesti seuraavanlaisia ominaisuuksia:

Tuote	Hinta	Viestintä	Paikka
<ul style="list-style-type: none"> • laatu • ominaisuudet • brändi 	<ul style="list-style-type: none"> • myyntihinta • alennukset • maksuaika 	<ul style="list-style-type: none"> • mainonta • henkilökohtainen myynti • myynninedistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • sijainti • aluekattavuus • kuljetus

Kuva 3, markkinoinnin 4P:tä (Fifield 2012)

Markkinoinnin 4P:n tukena käytetään tuote- ja palveluluokituksia, jotka kuvaavat, kuinka erilaisia tuotteita tyypillisesti markkinoidaan. Luokat ovat perus-, shoppailu-, erikois- ja ostamattomat tuotteet. Perustuotteet ovat useasti ostettuja tuotteita, kuten ruoka, ja niiden ostaminen ei vaadi kuluttajalta suuria päätöksiä. Tuotteiden hinnat ovat alhaiset, jakelu on levittänyt laajalle helppoihin sijainteihin ja mainonta tapahtuu massamainontana valmistajan toimesta. Shoppailutuotteet ovat puolestaan perustuotteisiin verrattuna vähemmän ostettuja, kuten tärkeimmät kodinkoneet, ja niiden ostaminen taas vaatii enemmän suunnittelua ja pohdintaa päätöstä varten. Näiden tuotteiden hinnat ovat korkeampia, jakelu on jakautunut harvempiin tarkemmin valikoituihin myymälöihin sekä mainonta ja henkilökohtainen myynti tapahtuu sekä valmistajan että jälleenmyyjän toimesta. Erikoistuotteet ovat kalliita ja muun muassa niiden brändit ovat vahvat, mikä tekee niistä luksustuotteita, kuten korut tai tietyt puhelinmerkit. Niiden jakelu tapahtuu vain yhdessä tai muutamassa myymälässä yhdellä markkina-alueella ja mainonta on tarkemmin kohdennettua sekä valmistajan että jälleenmyyjän toimesta. Ostamattomat tuotteet, kuten henkivakuutukset, ovat asiakkaille tuntemattomia sekä niiden hinnat ja jakelu vaihtelevat. Mainonta ja henkilökohtainen myynti tapahtuvat aggressiivisesti valmistajan ja jälleenmyyjän toimesta. (Kotler et al. 2018)

Markkinoinnin suunnittelun jälkeen aletaan markkinointimallin mukaan toteuttamaan mainontaprosessia, joka alkaa mainonnan tavoitteiden asettelulla. Tavoitteet asetetaan sen

mukaan, mitä mainonnalla halutaan saavuttaa. Tavoitteiden asetuksen jälkeen valitaan mainonnan kohdeyleisö ja sanoma, jotka valitaan pääpiirteittäin segmentoinnin sekä markkinointimallin mukaan. Tämän jälkeen valitaan tiedotusvälineet, joiden kautta saadaan sanoma toimitettua kohdeyleisölle. Mainontaa voidaan tehdä erilaisten medioiden kautta, kuten sanomalehdet, televisio ja radio, suoramainontana, kuten henkilökohtaisena myyntinä ja esittelyinä, tai epäsuorana mainontana, kuten yrityksen imagolla tai asiakkaiden jakamalla kokemuksilla. Tiedotusvälineiden valinnan jälkeen hyväksytään tai sitten hylätään budjetti, sillä on hyvä tietää mistä budjetti koostuu ja miten se käytetään, koska mainontaan saa kulutettua paljon rahaa ja se on ollut yksi suurimmista asioista, johon yrityksillä kuluu rahaa hukkaan. Budjetin hyväksymisen jälkeen siirrytään mainonnan toteutusvaiheeseen. Toteutusvaiheessa toistetaan prosessia, jossa tutkitaan, minkälaisia asioita tapahtuu mainonnan takia, analysoidaan miksi nämä asiat tapahtuvat ja tehdään muutoksia, joilla pyritään parantamaan mainontaa, jonka jälkeen palataan prosessin alkuun. (Fifield 2012)

2.6 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö luo arvoa yritykselle sekä auttaa myös osaltaan asiakkaan liiketoiminnan kehittymistä, mikäli kyseessä on yritysmarkkinat. Myyjäyrityksen ja asiakkaan välillä on keskinäinen riippuvuussuhde arvon muodostamisessa, joka tarkoittaa sitä, että myyjän on löydettävä hinta, jolla yritykselle jää katetta, ja joka myös palvelee asiakkaan tarpeita mahdollistaen liiketoiminnan paranemisen. Kun hinta on asiakkaankin kannalta sopiva, saa asiakaskin mahdollisuuden parantaa katettaan omalle liiketoiminnalle. (Hänti et al. 2016) Asiakas voi olla myös kuluttajatyypinen ja tällöin katteen sijasta prioriteettina on tuotteesta saatu hyöty hintaan nähden. Henkilökohtainen myyntityö on myyntineuvottelua.

Myyntineuvottelun vaiheet ovat avaus, tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen, asiakkaan huolenaiheiden käsittely, hinnan perustelu, kaupan päättäminen, asiakkaiden jälkihoito ja lisämyynti. (Hänti et al. 2016) Avauksessa pyritään vaikuttamaan muun muassa asiakkaan ajatuksiin, tunteisiin ja mielipiteisiin. Siinä voidaan noudattaa esimerkiksi AIDA-myyntiteoriaa, joka koostuu huomion (attention), mielenkiinnon (interest) ja halun (desire) herättämisestä sekä toiminnasta (action). Lisäksi siihen voidaan lisätä tuotteen tai palvelun tuoma tyydytys (satisfaction) ja tämän jälkeen tarvitessa tai halutessa palvelu (service).

(Pekkarinen et al. 1997) Esimerkiksi uuden television myynnissä huomion saa herätettyä mainoksella, joka jää asiakkaan mieleen, mielenkiinto herää, kun tämä tuote sisältää ominaisuuksia, jotka voivat tuoda asiakkaalle hyötyä, ja mielenkiinto muuttuu haluksi, kun asiakas toteaa, että hankinta rahallisesti ja käytännöllisesti kannattava, jonka jälkeen asiakas toimii ja tekee ostoksen. Käytettyään tuotetta asiakas kokee, että televisio oli kaikin puolin hyödyllinen ostos ja tyydyttää tarpeen. Lisäksi myyvä osapuoli on tarjonnut kauppaan kuuluvaksi myös palveluita, kuten erikoistakuun tai henkilökohtaisen tukipalvelun.

Tarvekartoitusta tehdään alustavasti jo myynnin suunnitteluvaiheessa, mutta myyntineuvottelussa on tärkeää saada tarkemmin tietoa itse asiakkaalta tämän tarpeista ja odotuksista (Pekkarinen et al. 1997). Tarvekartoitus koostuu kyselyprosessista, jossa tavoitteena on selvittää esimerkiksi asiakkaan haasteet tai ongelmat, mitkä asiat ovat asiakkaalle tärkeitä tai mitä ratkaisulla halutaan saavuttaa. Kyselyprosessi kannattaa aloittaa niin sanotuista ”avoimista kysymyksistä”, joihin vastatessaan asiakas voi avoimesti kertoa tilanteestaan, toiveistaan ja arvostuksistaan. (Hänti et al. 2016) Tällaisia kysymyksiä ovat faktakysymykset ja kertovaa vastausta kysyvät kysymykset. Faktakysymykseen on tarkoitus saada suora vastaus, joka antaa tarvittavaa informaatiota ja kertovaa vastausta haetaan, kun halutaan pidempi selitys asiakkaan ongelmista ja tilanteesta. Muita tavallisimpia kysymystyyppejä ovat johdattelevat, kokeilu-, provosoivat, lukitsemis- ja vaihtoehtokysymykset. Näillä kysymystyypeillä pyritään vaikuttamaan asiakkaan mielipiteisiin ja tarpeisiin. Esimerkiksi kokeilukysymyksillä selvitetään, mitkä ovat asiakkaan mielipiteet, johdattelemalla pyritään saamaan asiakas olemaan samaa mieltä kuin myyjä ja lukitsemiskysymyksillä luodaan sopimus tai asiakkaan hyväksyntä esimerkiksi johdattelun jälkeen. (Pekkarinen et al. 1997) Kyselyä kannattaa tehdä myös muissa myyntineuvottelun vaiheissa (Hänti et al. 2016).

Tarvekartoituksen jälkeen siirrytään ratkaisun esittämiseen, asiakkaan huolenaiheiden käsittelyyn ja hinnan perustelemiseen. Ratkaisun esittämisessä huomioidaan tarpeiden perusteella asiat, joita asiakas priorisoi. Tätä varten myyjällä on hyvä olla tiedossa ratkaisunsa kaikki ominaisuudet, jotta niitä voidaan verrata kilpailijoiden tarjontaan sekä asiakkaan tarpeisiin ja perustella, miksi asiakkaan tulisi valita tämä ratkaisu. (Hänti et al. 2016) Näin ollen myyjällä on hyvä olla tiedossa, mitkä hänen perusteluistaan ovat kilpailuedun kannalta vahvoja

ja mitkä heikkoja sekä mitkä ovat asiakkaan kannalta tärkeitä ja mitkä epäolennaisia (Pekkarinen et al. 1997). Asiakkaan huolenaiheiden käsittelyn tavoitteena on helpottaa asiakkaan päätöksentekoa ja siinä käsitellään myös asiakkaan vastaväitteitä ja epäilyksiä. Vastaväitteet tai epäilykset voivat syntyä siten, että asiakas ei ole ymmärtänyt täysin kaikkea, asiakas tarvitsee lisää tietoa ratkaisusta tai asiakas ei tarvitse tai ole kiinnostunut ratkaisusta käytännön syistä tai rahallisista syistä. (Hänti et al. 2016) Vastaväitteisiin kannattaa varautua keksimällä vahvojen argumenttien perusteella perusteluja, joihin voi vedota vastaväitteen syntyessä. Vastaväitteisiin vastataan myös hinnan perustelulla. Hintaa kannattaa perustella tuotteen tuomien etujen rinnalla, jotta asiakkaalle tulee selväksi, paljonko saadut hyödyt teoriassa kustantavat. Tällöin myöskin saadaan asiakkaan huomio ylläpidettyä paremmin kuin siten, että ”säikäytetään” asiakas ilmoittamalla hinta ennen ratkaisun etujen esittelyä. (Pekkarinen et al. 1997)

Kun neuvottelussa päädytään yhteisymmärrykseen, siirrytään kaupan päättämiseen sekä mahdollisiin asiakkaiden jälkihoitoon ja lisämyyntiin. Kaupan päättämävaiheessa pyritään saamaan kauppa päätökseen ja tässä myyjän on pyrittävä ohjaamaan asiakas ostopäätökseen. Mikäli asiakas epäröi eikä ole valmis tekemään ostopäätöstä, on myyjän niin sanotusti ”palattava askel taaksepäin” ja pohdittava aiempien neuvotteluvaiheiden perusteella, kuinka asiakas saadaan myöntymään. (Hänti et al. 2016) Neuvottelun edistämiseksi myyjä voi joissain tapauksissa myös ehdottaa kaupan päättämistä, mikäli kokee asiakkaan olevan halukas ostamaan ratkaisun (Pekkarinen et al. 1997). Päättämisen jälkeinen asiakkaiden jälkihoito on tärkeää, koska hyvä suhde asiakkaaseen voi saada tämän jatkamaan asiakkuutta pidemmälle ja suosittelemaan yrityksen ratkaisuja myös muille asiakkaille. Jälkihoidossa päätavoitteena on pitää asiakas tyytyväisenä, joka onnistuu esimerkiksi sujuvalla toimituksella ja mahdollisten reklamaatioiden nopealla korjaamisella. Asiakkaan tyytyväisyys on tärkeää, koska ensimmäinen kauppa voi olla pieni, joka toimii tavallaan kokeiluna, onko yritys kannattavaa valita toimittajaksi. (Hänti et al. 2016) Lisämyyntiä voi olla myös mikä tahansa muu myynti samalle asiakkaalle, kuten jonkin lisäpalvelun tarjoaminen, joka kehitetään ostetun ratkaisun tueksi.

2.7 Tuotanto ja henkilöstö

Tuotantoon kuuluvat kaikki vaiheet valmistuksesta asiakkaalle saatavaksi toimittamiseen asti ja siinä on tarkoituksena noudattaa valittuja strategioita. Esimerkiksi kustannustehokkuusstrategiassa on kaikki kustannukset optimoitu siten, että tuotanto on edullista, ja differointistrategiassa panostetaan tuotannon eri tekijöiden, kuten raaka-aineiden tai henkilöstön, laatuihin. Tuotantoa suunniteltaessa täytyy selvittää seuraavia asioita:

- Minkälaisia tuotteita tuotetaan
- Miten tuotteet tuotetaan
- Missä tuotanto tapahtuu
- Miten suuria määriä tuotetaan
- Ketkä tuottavat mitään ja minkälaisista työ- tai sopimussuhteista on kyse
- Minkälaisia vaatimuksia tuotannolla on
- Miten valitut strategiat vaikuttavat tuotannon suunnittelun valintoihin (Hesso 2015)

Tuotteen ominaisuudet määritellään liiketoiminta- ja markkinointistrategian mukaan, sillä niissä on melko pitkälti määritelty, minkälaisia tuotteita halutaan valmistaa kohderyhmille. Erilaisia tuotantotyyppisiä ovat yksittäistuotanto, sarjatuotanto ja yhtenäistuotanto. Yksittäistuotanto on yksittäisten tuotteiden valmistusta tilauksesta ja jokainen valmistettu tuote on jollain tavalla erilainen. (Martinsuo et al. 2016) Yksittäistuotannossa resursseja on monipuolisesti, jotta voidaan tuottaa erilaisia tuotevariaatioita. Myös projektituotanto on yksittäistuotantoa, mutta siinä on vielä enemmän, lähes rajattomasti, erilaisia tuotevariaatioita normaaliin yksittäistuotantoon verrattuna. (Logistiikan Maailma 2019c) Sarjatuotannossa tuotteita valmistetaan nimensä mukaisesti sarjoissa, joka tarkoittaa sitä, että yhden tuotantolinjan kapasiteetti on liian suuri yhden tietyn tuotteen valmistamiseen, jolloin linjalla voidaan valmistaa vuorotellen erikokoisia erilaisten tuotteiden eriä. Yhtenäistuotanto on yksittäistuotannon vastakohta ja se tarkoittaa massatuotantoa, jossa tuotetaan yhdellä tuotantolinjalla jatkuvasti yhtä tuotetta. (Martinsuo et al. 2016) Tällaisessa tuotannossa kustannukset ovat pyritty saamaan minimiin ja siinä voidaan kuitenkin valmistaa myös erilaisia tuotteita sillä ehdolla, että se vaikuttaa tuotantoon mahdollisimman vähän (Logistiikan Maailma 2019c). Tuotteiden valmistuksen määrä riippuu kysynnästä ja tuotantokapasiteetista. Tuotantokapasiteettia voidaan kasvattaa tai pienentää, mutta kapasiteetin muuttaminen vaatii isoja päätöksiä, sillä esimerkiksi kasvattaminen vaatii lisää pääomaa. (Logistiikan Maailma 2019b) Kapasiteetin kannattaneen olla lähellä kysynnän tasoa siten, että saadaan riittävästi

tarjontaa kysynnän mukaan ja ylläpidettyä varastotasoja. Lisäksi tuotantoa voi ulkoistaa toisille yrityksille, mikäli se koetaan tehokkaammaksi ja edullisemmaksi. Erilaisia vaatimuksia tuotannolle ovat järjestelmävaatimukset, esimerkiksi kuinka monta työntekijää tarvitaan yhdelle tuotantolinjalle tai kuinka paljon tuotetta voidaan kuljettaa yhdellä kertaa, ja viranomaisvaatimukset, esimerkiksi valmistukseen ja logistiikkaan vaikuttavat lainsäädännöt.

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on koota yritykselle sellainen henkilöstö, joka kattaisi yrityksen kaikki tarvittavat toiminnot ja olisi samalla tehokas varsinkin suhteessa henkilöstökustannuksiin. Jotta näin olisi, tulisi arvioida, millainen on yrityksen ulkoinen työvoiman tarjonta, työvoiman tarve ja sisäinen työvoiman tarjonta. (Kauhanen 2012) Yrityksen työvoiman tarvetta vertaillaan sekä sisäiseen että ulkoiseen työvoiman tarjontaan ja selvitetään, millaisella ratkaisulla saadaan tarve tyydytettyä. Sisäinen työvoiman tarjonta koostuu nykyisen henkilöstön osaamisesta, sen kasvupoluista ja seuraajasuunnitelmista. Henkilöstöä voi osaamisen ja kokemuksen mukaan siirrellä eri tehtäviin heidän toiveidensa ja tavoitteidensa mukaan ja kasvupoluilla saadaan henkilöstöä sitoutumaan yritykseen pitkäaikaisemmin, kun annetaan mahdollisuuksia työntekijöille kasvattaa rooliaan uusilla työtehtävillä yrityksen sisällä. Seuraajasuunnittelulla pyritään suunnittelemaan kasvupolkuja arvioimalla työntekijän suoriutumista nykyisessä tehtävässä ja siirtovalmiutta. (Kauhanen 2012) Ulkoinen työvoiman tarjonta koostuu rekrytoitavista työntekijöistä ja ulkoistetusta työvoimasta. Uusi työntekijä voi olla hyvä ratkaisu, mikäli kyseessä on osaava yksilö, jolloin auki olevaan työtehtävään ei tarvitse järjestää koulutusta, mutta se voi laskea potentiaalisten sisäisten ehdokkaiden motivaatiota (Kauhanen 2012). Ulkoistettu työ helpottanee osaltaan yrityksen henkilöstösuunnittelua, mikäli jokin toiminto on henkilöstön kannalta helpompi ja edullisempi ulkoistaa, kuten muun muassa siivous- ja kirjanpitoalvelut tai jokin yrityksen ydintoimintoihin liittyvä toiminto. Muussa tapauksessa yrityksen kannattaa pyrkiä suorittamaan omavaraisesti kaikki toiminnot. Muita asioita, joita henkilöstösuunnittelussa olisi hyvä ottaa huomioon on henkilöstön määrä, kustannukset, työsuhteiden pituudet, työhyvinvointi ja kilpailuedun luominen henkilöstön osaamisen kautta. (Hesso 2015)

2.8 Yrityksen kannattavuus ja laskelmat

Yrityksen kannattavuus määritetään kriittisen pisteen ja sen jälkeen tulosbudjetin avulla. Kriittinen piste on se piste, missä tuotot ja kustannukset ovat saman verran eli tulos on nolla. (Hesso 2015) Tavoitteena olisi luonnollisesti se, että tuotot olisivat suuremmat kuin kustannukset. Tulosbudjetin avulla voidaan arvioida, kuinka paljon yrityksellä tämä tulos on tulevan tilikauden aikana (Yrityksen-perustaminen.net 2019a). Tilikauden lisäksi tulosbudjetti jaotellaan myös kuukausi- ja neljännesvuosibudjeteiksi. Tulosbudjetti koostuu myynti-, osto-, henkilöstökulu- ja investointibudjeteista sekä näiden lisäksi siinä huomioidaan liiketoiminnan muut kulut, rahoituskulut ja -tuotot sekä lopuksi vähennetään tuloverot. Myynti on yrityksen liiketoimintaan vahvasti vaikuttava tekijä ja budjetointi aloitetaan yleensä myyntibudjetista. Myyntibudjetilla arvioidaan, paljonko yrityksen myynti on, se voidaan tehdä esimerkiksi tuote- tai asiakasryhmittäin ja sen laatimiseen vaaditaan hyvää perehtymistä myynnin muodostaviin osatekijöihin, joita ovat esimerkiksi kysyntä ja kilpailutilanne. Ostobudjetti koostuu muuttuvista kustannuksista eli hankinta-, valmistus- ja ulkopuolisten palveluiden kustannuksista. Kun liikevaihdosta eli myynnistä vähennetään ostobudjetti sekä lisätään tai vähennetään varaston muutos, saadaan myyntikate. Kun myyntikatteen jakaa liikevaihdolla, saadaan myyntikateprosentti, joka asetetaan tietylle tasolle tavoitteeksi budjetin muodostamista varten. (Syvänperä & Lindfors 2014) Myyntikateprosentti kuvaa, kuinka monta prosenttia myynnistä jää katetta yritykselle muuttuvien kustannusten jälkeen kattamaan muita kustannuksia, kuten kiinteitä kustannuksia (Niskavaara 2016). Henkilöstökulut ovat kiinteitä kustannuksia ja kuten kaikki kiinteät kustannukset, ne ovat helpommin arvioitavissa kuin muuttuvat kustannukset. Henkilöstökuluja ovat palkat ja palkkiot sekä henkilöstösivukulut, joita ovat eläkekulut ja muut henkilösivukulut. Palkat ja palkkiot maksetaan yrityksen omalle henkilöstölle heidän työsuorituksistaan, eläkekuluja ovat eläkkeiden hoitamisesta aiheutuvat menot sekä pakollisten ja vapaaehtoisten eläkejärjestelyjen kulut ja muut henkilösivukulut ovat prosentuaalisesti palkkojen ja palkkioiden määrän mukaan määräytyvät kulut, kuten sosiaaliturvamaksut. (Leppiniemi & Kykkänen 2019) Kun myyntikatteesta vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan käyttökate. Investointibudjettiin kuuluu hankintojen, kuten koneiden, poistot, joka on tulosbudjetissa käyttökatteesta vähennettävä erä. Liiketoiminnan muita kuluja ovat esimerkiksi sähkölaskut, matkakulut ja vuokrat. Rahoituskulut ja -tuotot ovat saadusta rahoituksesta maksettuja tai annetusta rahoituksesta saatuja korkoja. Kun

liiketoiminnan muut kulut sekä rahoituskulut- ja tuotot on huomioitu tulosbudjetin laskennassa, saadaan tulos ennen veroja, josta voidaan laskea verojen määrä ja vähentää ne tulosbudjetista, jolloin saadaan lopullinen tulos. Kun tulosbudjetti on saatu valmiiksi, tarkastellaan, vastaako se tavoitteita ja tarvittaessa arvioitava sen osia uudelleen. (Hesso 2015, Syvänperä & Lindfors 2014)

Kassavirtalaskelmilla selvitetään yrityksen rahoitus- ja investointimahdollisuuksia sekä kuinka paljon yrityksellä on rahaa. Toisin kuin tulosbudjetti, kassavirtalaskelma tehdään arvonlisäverollisilla luvuilla ja maksuperusteisesti eli merkinnät tehdään sinne silloin, kun kassaan tulee tai sieltä maksetaan rahaa. (Hesso 2015) Kassavirtalaskelmassa huomioidaan aluksi samat erät kuin tulosbudjetissa, jotta päästään tulokseen. Kassavirtalaskemassa tuloksen sijasta käytetään termiä ”rahoitusjäämä”, joka kertoo, miten yritys on selvinnyt juoksevista kuluistaan tilinkauden aikana. Mikäli yritykselle jää rahoitusjäämää, voidaan sillä lyhentää tarvittaessa velkoja ja mahdollisesti osittain maksamaan investoinnit. Kun nämä erät on rahoituserästä vähennetty, saadaan investointijäämä, joka positiivisena tarkoittaa sitä, että yritykselle on kaikkien kustannusten ja investointien jälkeen jäänyt varoja, joita voi käyttää osingonjakoon tai ulkoiseen rahoitukseen. Negatiivinen investointijäämä puolestaan tarkoittaa, että yrityksen olisi mahdollisesti hyvä saada esimerkiksi lainaa. Kassavirtalaskemista voidaan arvioida kehityksen suuntaa, mutta niille on vaikea asettaa tavoitearvoja. Arvioiteja varten laskelmia olisi hyvä olla useammilta vuosilta, jotta saadaan parempi ja stabiilimpi kuva toiminnasta. (Yritystutkimus ry, Heikinmatti et al. 2017)

2.9 Riskit ja niihin varautuminen

Riskien selvittämisestä ja niihin varautumisesta käytetään termiä ”riskienhallinta”. Liiketoimintaan liittyy aina riskejä, sillä liiketoiminta eivätkä siihen kuuluvien tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen ole aina itsestäänselvyys. Riskienhallinnassa on tavoitteena tukea päätöksentekoa siten, että yrityksen johto pystyisi tarkemmin näkemään riskit eri liiketoimintapäätöksiensä takaa, kuinka ne vaikuttavat toimintaan ja koko yrityksen riskikuvaan, josta yrityksellä täytyy olla ajantasainen ja hyvin analysoitu käsitys. Tämän lisäksi yrityksen täytyy arvioida riskikuvan rinnalla riskinkantokykyä, kuinka paljon yritys pystyy tai sen kannattaa ottaa enempää riskejä. Riskienhallinta koostuu sen tavoitteiden asettamisesta,

riskien tunnistamisesta ja arvioimisesta, riskienhallintakeinojen suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä seurannasta ja kehityksestä. (Ilmonen et al. 2016)

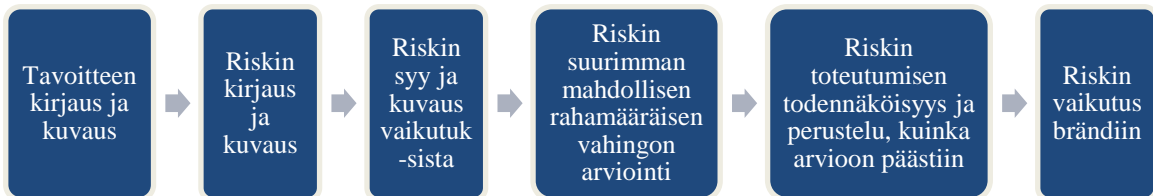
Riskienhallinnan tavoitteiden määrittelyssä on tarkoituksena ensisijaisesti estää katastrofien tapahtuminen ja siten varmistaa liiketoiminnan jatkuminen ja tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen kaikissa mahdollisissa olosuhteissa. Tämän lisäksi toinen tarkoitus on riskienhallinnasta sekä riskeistä aiheutuvien kustannusten optimointi sekä liiketoimintamahdollisuuksien parantaminen. Riskit voidaan luokitella useilla eri tavoilla, esimerkiksi ne voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin, estettävissä oleviin ja estämättömissä oleviin riskeihin tai historiasta todettuihin ja tulevaisuudesta löydettäviin riskeihin. Riskienhallinnassa ei tarvitse hallita kaikkia riskejä, vaan yrityksen täytyisi löytää itselleen painopisteet, joita voidaan määrittellä muun muassa toimialoittain, kuten esimerkiksi finanssialalla riskienhallintaa painotetaan taloudellisiin riskeihin ja teollisuudessa puolestaan riskienhallintaa painotetaan prosessi- ja henkilöturvallisuusriskeihin. Yritykselle on käytännössä välttämätöntä määrittellä riskienhallintaan liittyvät määritelmät tarkasti, jotta tiedetään, mitä riskinkantokyky tarkoittaa käytännössä, missä tilanteessa voidaan todeta riski toteutuneeksi ja minkä kokoluokan seuraukset sillä ovat. Mitä pidemmälle yrityksen riskienhallinta kehittyy, sitä enemmän se hitsautuu yhteen yrityksen toimintaan. Tästä syystä on järkevää pyrkiä viemään myös riskienhallinta työntekijöiden tasolle, jolloin myös työntekijät voivat järjestelmällisesti havaita riskejä ja raportoida niistä. (Ilmonen et al. 2016)

Riskienhallinnan tavoitteiden määrittelyn jälkeen siirrytään riskien tunnistamiseen ja arvioimiseen. Riski voi olla systemaattinen, epäsystemaattinen tai vakuutettava riski. Systemaattinen riski on toiminnalle vaaraton ja niitä voi tapahtua usein. Esimerkki tällaisesta riskistä on korkojen kasvu. Epäsystemaattinen riski on puolestaan toiminnalle vaarallinen, mutta ne ovat harvinaisia ja niitä voidaan tutkia todennäköisyyksien perusteella. Niiden varalle voidaan suunnitella vakuutusuojia. Vakuutettava riski on tarkemmin määritelty ja se tarkoittaa sellaista riskiä, jolle on vakuutusmarkkinat. Vakuutettavan riskin nimeä käytetään usein, mutta se käsitetään täysin erilaisena eri ihmisten välillä. Vakuutettaville riskeille vakuutusasiantuntijat määrittelevät kokonaisriskin muun muassa työntekijöiden riskisyyden ja yrityksen riskienhallinnan laatuun perustuen. (Louisot & Ketcham 2014) Riskit voidaan

luokitella neljään eri luokkaan ja ne on esitelty kuvassa 4. Riskien arviointi kannattaa tehdä systemaattisesti ja se voidaan tehdä esimerkiksi kuvan 5 mukaisesti.



Kuva 4, riskiluokat (Ilmonen et al. 2016)



Kuva 5, riskien arviointi (Ilmonen et al. 2016)

Riskienhallintakeinojen tehokas suunnittelu ja toteutus vaatii hyvin tehdyn riskien tunnistamisen ja arvioimisen. Riskejä voidaan hallita yrityksen omilla riskienhallintakeinoilla, jotka ovat poistaminen, välttäminen, pienentäminen ja hyväksyminen, sekä siirtämällä riskienhallinnan ulkoisille osapuolille, kuten vakuutusyhtiöille tai rahoituslaitoksille. Kuitenkin yrityksen on tavoiteltava mahdollisimman paljon omien riskienhallintakeinojen käyttöä. Riskin poistaminen ja välttäminen tarkoittavat esimerkiksi sitä, että lopetetaan joku korkeariskinen toiminta, jolloin myös riski poistuu. Riskin pienentäminen puolestaan tarkoittaa sitä, että muutetaan yrityksen toimintaa siten, että riskien todennäköisyydet tai vaikutukset pienenevät. Pienet tai epätodennäköiset riskit voivat olla yrityksen kannalta järkevämpää vain hyväksyä kuin ne olisivat osana liiketoimintaa. Lisäksi riskienhallinnan siirtäminen ulkoisille osapuolille on tavallaan myös hyväksymistä, sillä tällöin on todettu esimerkiksi, että riskille ei voi tai kannata itse tehdä mitään ja sen toteutumiseen turvaudutaan vakuutuksilla. (Ilmonen et al. 2016)

Seuranta ja kehitys on viimeinen riskienhallinnan viimeinen vaihe, mutta sen jälkeen voidaan tarvittaessa siirtyä takaisin aiempiin vaiheisiin. Riskienhallinnan seurannassa selvitetään riskistä aiheutuvan vahingon toteutuessa, mitä tapahtui ja miksi, kuinka vahingot korjataan ja kuinka tällainen vahinko voidaan tulevaisuudessa välttää tai sen vaikutusta vähentää. Erilaisia syitä, jotka voivat olla riskin takana, on muun muassa koulutuksen ja osaamisen puute, se, että ei tiedetä riskejä sekä kunnossapidon ja tarkastuksen laiminlyönti. Riskien välttämistä ja vähentämistä voidaan parantaa muun muassa panostamalla lisää työn suunnitteluun, edistämällä turvallisuutta suojavälineillä ja turvallisuusopastuksilla sekä parantamalla tekniikkaa. (Ilmonen et al. 2016)

3 LIKETOIMINTASUUNNITELMAN TEORIAN SOVELTAMINEN PIENPANIMON PERUSTAMISESSA

Tässä luvussa sovelletaan liiketoimintasuunnitelman teoriaa pienpanimon perustamisessa. Luvussa esitellään aiheeseen liittyvät ominaisimmat piirteet. Markkinoinnin tavoitteiden asettelu, budjetti ja analysointi, yrityksen kannattavuus ja laskelmat sekä riskienhallinnan rahanmääräiset arviot ja seuranta rajataan aiheen ulkopuolelle, sillä näihin tarvittaisiin liiketoiminnasta kerättyä dataa.

3.1 Liikeidea

Myytäväksi tuotteeksi valitaan oluet, joita voidaan myydä kaupoissa, ravintoloissa ja baareissa. Asiakkaat, joille tuotteita myydään ja markkinoidaan, ovat lähtökohtaisesti olutharrastajat sekä mahdolliset muut nykyiset ja uudet oluen kuluttajat. Tuotevalikoimaa, kohderyhmiä, markkinointia ja jakelua tarkennetaan myöhemmissä kappaleissa.

Sijainnin valinnassa rajataan alueeksi Suomi, sillä kohdemaana siitä on eniten pohjatietämystä ja oluenkulutus henkilöä kohden on ollut Euroopassa keskitasolla, noin 80 litraa vuodessa, joka on melko lähellä esimerkiksi Saksan noin 100 litran kulutusta henkilöä kohden (The Brewers of Europe 2018). Lopullisen sijainnin valinnan perusteena on alueellinen kilpailu- ja kysyntätilanne, sillä tuotannon voisi sijoittaa jakelu- ja markkinointialueelle, koska paikallisuus toiminee hyvänä ja joissain tapauksissa välttämättömänä kilpailukeinona. Tällöin saadaan myös kuljetuskustannukset alhaiseksi. Suomessa pienpanimot ovat keskittyneet Etelä-Suomeen pääpainona Helsinki, Turku ja Tampere (Suomen pienpanimot 2019) ja suurista panimoista Hartwall sijaitsee Lahdessa, Olvi Iisalmessa ja Sinebrychoff Keravalla (Savonia 2019). Yksi vaihtoehto sijainnille voisi olla Varkaus, jossa toimintaa ei vielä ole ja johon pienpanimon perustamista tarkastellaan.

Mielivaltaisesti voidaan valita, että omistajia on yksi, yritys on liikeyritys, joka ei ole osana ketjua. Kun omistajia on yksi ja yritys ei ole osana ketjua, voidaan tehdä itse kaikki päätökset liiketoimintasuunnitelman suhteen ja päättää, millaiseksi yrityksen toiminta muotoutuu sekä

liiketoiminnan valitsemisessa ajatuksena on, että voi omistajana keskittyä yrityksen hallintoihin.

3.2 Ympäristöanalyysit

Yritystä perustettaessa Suomeen PESTEL-mallissa poliittisessa ympäristössä veropolitiikka on luultavasti tärkein huomioitava asia, sillä ostoista ja myynneistä täytyy maksaa arvonlisävero, yksityisottoa ennen kannattaa maksaa tuloverot ja lisäksi yritys voi säästää rahaa hyödyntämällä kilometrikorvausten ja päivärahojen veroetuisuutta silloin, kun on mahdollista. Uudessa yrityksessä kannattaa arvioida tulot alakanttiin, jotta ei joudu maksamaan liikaa ennakkoeroa liian suuriksi arvioitujen tulojen takia. (Yrityksen-perustaminen.net 2019b) Panimotoimintaan vaikuttavaa alkoholijuomaveroa on säädetty vuoden 2019 alussa toiminnalle edulliseksi siten, että kun tuotetun oluen määrä vuodessa on alle 500 000 litraa, veroa alennetaan 50 prosenttia, alle 3 miljoonalla litralla alennetaan 30 prosenttia, alle 5,5 miljoonalla litralla 20 prosenttia ja alle 10 miljoonalla litralla 10 prosenttia (Verohallinto 2019). Ekologisen ympäristön kannalta oluenvalmistus on hyvässä asemassa, sillä olut on ollut vuonna 2008 Suomen ekologisin elintarvike omenan ja ruokaperunan rinnalla, koska muun muassa se saadaan valmistettua lähes 100-prosenttisesti kotimaisista raaka-aineista, koko yrityksen vedenkulutus litramääräisesti yhtä olutlitraa kohden on erittäin alhainen ja pakkaukset saadaan tehtyä kierrätettävistä materiaaleista (Biotalous 2016). Sosiaalisessa ympäristössä kulutusrakenne ja elämäntapamuutokset lienevät tärkeimpiä tekijöitä, sillä Suomessa oluen kulutus on hiukan ollut laskussa, kuten vuodesta 2017 vuoteen 2018 se laski 10 prosenttia ja puolestaan long drink -juomien ja alkoholittomien juomien osuudet kasvoivat noin 15-25 luokittain. Toisaalta kuitenkin oluen kulutus on näistä edelleen selkeästi kulutetuin. (Panimoliitto 2019) Teknologisessa ympäristössä tapahtuvat muutokset eivät ole toiminnalle kovin merkittäviä, koska ne voivat vaikuttaa oikeastaan vain tuotantomenetelmiin ja tuotantoa ei välttämättä tarvitse enempää esimerkiksi automatisoida, sillä pienpanimoissa ajatuksena on yleensä valmistaa tuotteet ”käsityönä”. Ekonomisessa ympäristössä Suomen bruttokansantuote asukasta kohti on ollut viime vuodet kasvussa (Tilastokeskus 2019) ja Varkaudessa työttömyysaste oli vuonna 2019 lokakuun lopussa 11,6 %, mikä ylittää koko maan keskiarvon, joka oli 8,6% (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2019). Vaikka työttömyysaste on hiukan korkeampi, on se silti kohtuullisen hyvällä tasolla ja BKT:n kasvun nojalla voitaneen

todeta, että kansantalous on hyvällä tasolla. Lainsäädännöllisessä ympäristössä on luultavasti eniten huomioitavia panimotoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Oluet luokitellaan miedoiksi alkoholijuomiksi eikä niitä saa valmistaa tai myydä ilman lupaa eli toimintaan täytyy hakea luvat, joille on erilaisia edellytyksiä. Myymälöissä, joissa on vähittäismyyntilupa, voi myydä enintään 5,5 % alkoholia sisältäviä alkoholijuomia. Mietoja alkoholijuomia voidaan markkinoida, mikäli muun muassa markkinointi ei ole kohdistettu henkilöille, joille alkoholijuomaa ei saa lain mukaan myydä, alkoholipitoisuutta ei mainosteta jollakin tavalla myönteisenä ominaisuutena ja mainonta ei tapahdu yleisellä paikalla, ellei se ole vähittäismyynti- tai anniskelupaikka. Alkoholijuomille ei saa asettaa tarjoushintoja ostomäärien mukaan. (Finlex 2017)

Porterin viiden voiman mallista voidaan todeta kilpailun osalta, että Varkauden ympärillä on pienpanimoita joka suunnalla: Kuopiossa, Jyväskylässä, Joensuussa, Mikkelissä ja Savonlinnassa (Suomen pienpanimot 2019). Vahvaa paikallista kilpailua ei siis ole, mutta kaupoista löytyy joitain lähimpien pienpanimoiden tuotteita sekä laajoja valikoimia suurimpien suomalaisen ja ulkomaisten panimoiden oluita. Vaikka pienpanimoiden perustaminen on ollut suurena kasvussa viime vuodet, uusien kilpailijoiden osalta ei pitäisi todennäköisesti olla kovin suurta uhkaa, sillä alueelle mahtunee yksi uusi pienpanimo, mutta toisaalta lähimmät pienpanimot voivat laajentaa toimintaa, mikä aiheuttaisi lisää kilpailua. Jotta uutena yrityksenä tahtoisi menestyä, olisi vakiinnutettava paikka markkinoilla erilaisilla strategisilla keinoilla, jolloin saataisiin asiakkaiden kiinnostus herätettyä ja synnytettyä halu ostaa tuotteita. Lisäksi asiakas- ja brändiuskollisuutta saataisiin luotua paikallisilla tuotteilla. Raaka-ainetoimittajien neuvotteluvoima on vahva, sillä Pohjois-Euroopassa on yksi suuri olutmallastoimittaja, Viking Malt, joka myy maailmanlaajuisesti tuotteitaan panimoille (Viking Malt 2019). Tällöin ei yritys siis voi kovin paljoa vaikuttaa toimittajan hintoihin. Myös asiakkailta on vahva neuvotteluvoima, koska erilaisia oluita on tarjolla paljon, mutta löytämällä oikean yhdistelmän hintaa ja laatua yritys voi saada vaikka yhden tuotteen avulla asiakkaat kiinnostumaan brändistä ja muista tuotteista. Korvaavien tuotteiden uhka syntyy virvoitusjuomista ja kivennäisvesistä, sillä alkoholin kielteisten vaikutusten korostaminen on saanut suomalaiset kuluttamaan alkoholia aiempaa vastuullisemmin (Panimoliitto 2019). Tämä aiheuttanee oluen kulutuksen vähenemistä, mutta siitä huolimatta nämä tuotteet tuskin pystyvät korvaamaan täysin olutta.

3.3 Strategia

Pienpanimon strategiaksi vaihtoehtoina ovat differenttistrategia tai fokusstrategia, sillä yleensä pienpanimot pyrkivät todennäköisemmin kilpailemaan tuotteiden laadulla toisin kuin hinnalla, joka on olennainen tekijä kustannustehokkuusstrategiassa. Kuten teoriaosuudessa ilmeni, Suomessa kustannukset ovat korkeat, mikä osaltaan vaikeuttaa kustannustehokkuusstrategian toteuttamista ja tämän lisäksi Suomessa on valmiiksi runsaasti kustannusstrategiaan painottuvaa kilpailua. Differentti- ja fokusstrategian välillä valintaan vaikuttaa markkina-alueen koko, joka on pieni, jolloin valinta kallistunee differenttistrategiaan. Fokusstrategian vaihtoehtona karsii se, että se voi olla liian kustannusintensiivinen pienellä markkina-alueella toimimiseen ja lisäksi sen toteuttaminen voi olla liian haastavaa, sillä strategian premium-tuotteille kysynnän herättäminen voi olla vaikeaa uudelle yritykselle.

Strategiaksi valikoitui differenttistrategia, jota lähdetään toteuttamaan. Kuten aiemmin pohdittiin paikallisuuden merkitystä, myös kauppiat ovat todenneet kuluttajien arvostavan paikallisuutta, laatua ja laajoja valikoimia, mikä näkyy myyntimäärissä ja kauppojen pienpanimo- ja erikoisolutien tarjontoissa (Herrala 2019). Vaikka pienpanimoiden käsityöluet ovat olleet kasvussa, on silti lagerin osuus Suomessa yli 90 prosenttia (Hartwall 2019b). Näin ollen yksi valmistettavista tuotteista kannattanee olla perinteinen lager, jolla toki on kilpailua sen kulutuksen takia. Kilpailuun voidaan vastata hyvällä laadulla ja korostamalla tuotteen paikallisuutta sekä hinnan olisi hyvä olla samalla tasolla kilpailevien lager-olutien kanssa, jotta asiakkaalla olisi mahdollisimman pienet vaihtokustannukset ja pienempi kynnys käyttää tuotetta. Tämän niin sanotun ”perustuotteen” hyväksytyään asiakkaalla voi olla pienempi kynnys kokeilla myös muita tuotteita, joille hintaa voi asettaa enemmän harvemman kilpailevan tarjonnan ja oman tuotteen paremman laadun puitteissa. Muita tuotteita, joita voidaan valita valmistettavaksi, voivat olla muun muassa vuoden 2019 oluiden trendien mukaan India pale ale eli IPA, New England IPA, alkoholiton olut ja klassiset oluet, kuten stoutit ja portterit (Hartwall 2019b).

3.4 Segmentointi, kohderyhmä ja asiakkaan ostokäyttäytyminen

Segmentoinnissa maantieteellisenä kriteerinä on alue, joka rajataan varsinkin yrityksen alkuvaiheessa yhden kaupungin, eli Varkauden, asukkaisiin. Tätä maantieteellistä kriteeriä voidaan pitää yhtenä kaikkien kohderyhmien kriteerinä. Aluetta voidaan laajentaa sen mukaan, miten yrityksen tuotteiden kysyntä laajenee. Demografisista kriteereistä ikä on myös yksi kaikkien kohderyhmien kriteeri, sillä mietoja alkoholijuomia ei saa myydä alle 18-vuotiaille. Muut demografiset kriteerit eivät ole oletettavasti niin merkittäviä, sillä eri ikäisiä ja eri yhteiskuntaluokkiin kuuluvia henkilöitä löytynee jokaisesta kohderyhmästä. Elämäntyylikriteerit alkavat ohjata segmenttien muodostumista, sillä harrastukset ja asenteet vaikuttavat alkoholijuomien ja näin ollen oluen kulutukseen. Yksi harrastajaryhmä on oluharrastajat, jotka harrastavat erilaisten oluiden maistelemista. Muissa harrastajaryhmissä, esimerkiksi urheilun harrastajissa, on harvempi ja voi olla alhaisempi kysyntä alkoholituotteille, sillä alkoholin käytön tiedetään heikentävän suorituskykyä. Asenteiden perusteella jaoteltavia ryhmiä on molempiin ääripäihin asti, sillä on olemassa esimerkiksi oluen suurkuluttajia, sauna- tai ruokajuomana olutta käyttäviä ja henkilöitä, jotka eivät käytä olutta tai alkoholia ollenkaan. Tämän lisäksi terveyteen liittyvät asenteet vaikuttavat elämäntyylin mukaan segmentoinnissa, sillä oluet ovat kaloripitoisia ja monet ihmiset yrittävät vältellä ylimääräisiä kaloreita. Asiakassuhdekriteerit määrittävät elämäntyylikriteereiden mukaan, sillä eri elämäntyylioryhmillä on erilaiset ostomäärät, -tiheys ja -uskollisuus.

Mahdollisia kohderyhmiä ovat oluharrastajat, tavalliset kuluttajat, satunnaiset kuluttajat ja alkoholittomista oluista kiinnostuneet. Oluharrastajilla ja tavallisilla kuluttajilla on oletettavasti samansuuruiset kulutusmäärät, mutta oluharrastajilla valinnat jakautuvat erilaisiin oluisiin ja tavallisilla kuluttajilla keskeisimpiä tuotevalintoja ovat oluttyypeistä yleisimmät, eli lager-oluet. Sekä oluharrastajia että tavallisia kuluttajia saadaan sidottua uskollisemmiksi hyvällä hinnan ja laadun suhteella. Satunnaisilla kuluttajilla, kuten sauna- ja ruokajuomana olutta käyttävillä, kulutus on nimensä mukaisesti harvempaa ja kulutusmäärät alhaisemmat kuin tavallisilla kuluttajilla sekä tämän ryhmän sisällä voi myös yksittäisten kuluttajien valinnat vaihdella. Koska satunnaisilla kuluttajilla kulutus on vähäisempää, hinta ei välttämättä ole niin merkittävä tekijä, vaan heitä kiinnostanee hyvä laatu ja että tuote on aina tilanteeseen sopiva. Alkoholittomasta oluesta kiinnostuneet ovat vielä melko suuri kysymysmerkki, sillä alkoholittoman kysyntä on suuresta kasvusta huolimatta vielä pientä verrattuna muuhun oluen

kysyntään ja ensimmäiset kotimaiset alkoholittomat oluet tulivat markkinoille vuonna 2014 (Hartwall 2019a).

3.5 Markkinoinnin toimenpiteet ja henkilökohtainen myyntityö

Markkinoinnin 4P:ssä pienpanimon tuotteessa laatu ja brändi ovat tärkeimmät asiat, joihin mainonnan sanoman myös voi perustaa. Varsinkin vähemmän kulutetuissa tuotteissa laatu on tärkeä tekijä ja sitä saadaan tuotua ilmi tarjoamalla sopivan laaja valikoima hyviä ja trendien mukaisia tuotteita. Brändiä saadaan laadun lisäksi vahvistettua korostamalla paikallisuutta, mikä on todettu nykyisin entistä tärkeämmäksi tekijäksi kuluttajien valinnoissa. Hinta pyritään pitämään samalla tasolla kilpailijoiden kanssa tuotteissa, joilla on enemmän kilpailua, kuten lager-oluissa. Viestinnässä tarvitaan henkilökohtaista myyntityötä, jotta saadaan tuotteet jatkuvasti myytäväksi erilaisiin jakelukanaviin. Mahdollisia jakelukanavia ovat suurimmat myymälät, baarit ja ravintolat. Mainonnalle todettiin panimoalakohtaisia rajoitteita ja mainonta sekä muu myynninedistäminen kannattanee toteuttaa edellä mainituissa vähittäismyynti- ja anniskelupaikoissa, sillä varsinkin anniskelupaikoissa mainonta kohdistuu valituille kohderyhmille. Suuremmissa medioissa mainostaminen tuo lisää kustannuksia, joten sitä kannattaa harkita vasta yrityksen kasvettua riittävästi. Markkinointimallisissa paikassa olennaisinta on aluekattavuus, jota ei heti alkuun kannata asettaa liian laajaksi. Kun alue on sopivan kokoinen, henkilökohtaisen myyntityön kautta sovitut lisäpalveluna toimivat kuljetukset voivat tapahtua resurssien puitteissa yrityksen puolesta, kun matkat pysyvät lyhyinä.

3.6 Tuotanto ja henkilöstö

Oluen valmistus alkaa maltan rouhinnalla, missä mallasmyllyn avulla rikotaan jyvä siten, että sen kuori säilyy ehjänä myöhemmin tapahtuvan siivilöinnin takia. Rouhinnan jälkeen rouhittu mallas lisätään kuumaan veteen mäsättäväksi, missä mallasjyvien tärkkelys muuttuu sokeriksi. (Lappo.fi 2019b) Mäskäysmenetelmiä on erilaisia. Yksivaiheisessa infuusiomäskäyksessä pidetään lämpötila n. 65-69 asteessa 45-90 minuuttia ja tämän jälkeen ulosmäskätään n. 76-78 asteisessa vedessä. Monivaiheisessa infuusiomäskäyksessä pidetään mäskiä vaihteittain tietyssä lämpötilassa, joka on alussa n. 40-45 astetta, tämän jälkeen 50-54 astetta, 62-72 astetta ja 71-

72 astetta. (Lappo.fi 2019a) Mäskäyksen jälkeen siivilöidään ja huuhdellaan mäski. Siivilöinnissä mäski kaadetaan siiviläastian päälle, odotetaan hetki, lisätään muutama litra 78-asteista huuhteluvettä sekaan, valutetaan siiviläastian hanasta neste puhtaaseen kattilaan ja lisätään loppu tarvittava määrä huuhteluvettä samalla. Siiviläastiaan jääneen mäskin voi poistaa ja sitä voi käyttää esimerkiksi eläinten ravintona. Valutettua nestettä kutsutaan vierteeksi ja seuraavaksi se täytyy keittää, jotta siitä tulee puhdasta. Keittäminen tapahtuu 5,2 pH-arvossa ja sen voi tarvittaessa hapottaa maitohapolla. Keittämisessä vierre lämmitetään kiehumispisteeseen ja siihen lisätään humalapussi, joka sisältää humalaa ja yrtejä reseptin mukaan. Keittämisen jälkeen humalapussi otetaan pois vierteestä. (Lappo.fi 2019b) Vierre pumpataan whirlpooliin, jossa vierteeseen syntyy pyörre, jonka avulla saostumat kerääntyvät astian keskelle (Tekniikan Maailma 2015). Tämän jälkeen siirrytään pian jäähdytykseen, jotta välttyään epäpuhtauksilta. Jäähdytyksessä vierre valutetaan käymisastiaan jäähdytyslaitteen kautta, joka jäähdyttää vierteen noin 25-asteiseksi. Jäähdytymisen aikana voidaan valmistella oluttyypin mukaan hiiva, mikäli se on tarpeen, sillä joillekin hiivoille ei tarvitse valmistaa hiivaliuosta. Jotkin hiivatyypit vaativat sokeriliuoksen, jota keitetään ja käytetään ennen vierteeseen lisäämistä. Kun hiiva on valmisteltu ja vierre jäähdytettynä käymisastiassa, voidaan lisätä hiiva liuos sekaan, jonka jälkeen käyminen alkaa muutaman tunnin kuluessa suljetussa astiassa, jossa on vesilukko, jonka kautta ylimääräinen hiilidioksidi poistuu. Noin kymmenen päivän jälkeen, kun oluen ominaispaino on oikea oluttyypin mukaan, voidaan olut siirtää toiseen käymisastiaan kypsymään viileään lämpötilaan, jolloin oluesta poistuu liika hiiva, saadaan lisää hiilihappoa ja ei-toivotut maut saadaan poistettua. Kypsyminen kestää 10 päivää, jonka jälkeen olueen lisätään sopiva määrä veteen tehtyä sokeriliuosta. Sokerin lisäämisen jälkeen olut pulloetaan, laitetaan jälkikäymään viikoksi noin 20 asteeseen, jonka jälkeen reiluksi kuukaudeksi viileään kypsymään. Tämän jälkeen olut on valmista juotavaksi. (Lappo.fi 2019b)

Olueen tarvittavat raaka-aineet ovat siis vesi sekä erilaiset hiivat, maltaat, humalat ja tarvittaessa mausteet. Differointistrategia huomioiden raaka-aineiden on oltava hyvälaatuisia ja mieluiten lähitoimittajilta. Uudella yrityksellä kannattanee olla noin viisi erilaista tuotetta. Valmistettavat tuotteet voisivat olla kahta erilaista lager-olutta ja neljää erilaista erikoisolutta, jotka olisivat pale alea, stoutia ja portteria. Olutta voidaan valmistaa sarjatuotantona yhdellä tuotantolinjalla ja tuotantolinjaan tarvitaan valmistusprosessin perusteella mallasmylly, kattilat,

joilla voidaan mäskätä, suodattaa, keittää ja tehdä whirlpool, jäähdytyslaite, käymiskattiloita, pullotusvälineet ja välineet, joilla saadaan aineita siirrettyä kattilasta toiseen. Erikokoisilla laitteistoilla on luonnollisesti erilaisia kapasiteetteja ja niiden kokoonpano täytyy suunnitella tarvittavan tuotantomäärän mukaan. Henkilöstön osalta yritykseen tarvittaisiin ainakin yksi oluen valmistukseen perehtynyt henkilö, jolla olisi päävastuu muun muassa reseptien luomisesta. Suomessa on pienpanimoita yli 100 (Suomen pienpanimot 2019) ja panimomestareita oli Suomessa vuonna 2017 noin 50 (Yle 2017) eli panimomestarin palkkaaminen yritykseen voi olla erittäin epätodennäköistä. Elintarvike- ja ravintola-alan ammattilaiset sekä kokeneimmat kotipanimoharrastajat ovat mahdollisia henkilöitä, jotka myös voisivat toimia panimossa ns. päävastuuhenkilönä. Myös henkilöstön määrä määrittyy tuotantomäärän ja tarvittavan operoinnin mukaan, joten yritykseen tarvitaan myös muita työntekijöitä, joilla on pienpanimotoimintaan tarvittava koulutus. Pienpanimossa erilaisten ulkoisten töiden tarpeeseen sisältynee korkeintaan siivouspalvelu, mutta kaikesta liike- ja valmistustoiminnasta pystytään suoriutumaan vakituisella henkilöstöllä.

3.7 Riskit ja niihin varautuminen

Uuden pienpanimon riskienhallinnan tavoitteena on kartoittaa mahdollisimman laajasti liiketoimintaan sekä prosessi- ja työturvallisuuteen liittyvät riskit, jotta yrityksellä olisi mahdollisimman rauhallinen ympäristö kasvaa ja kehittyä. Liiketoimintaan liittyviä riskejä ovat uudet alan yritykset toiminta-alueella sekä pidempään toimineiden yritysten laajentaminen toiminta-alueelle. Kilpailu ovat todennäköistä ja sen tuomat riskit vaikuttavat kysynnän muutoksiin ja tällöin siihen saatetaan reagoida liian herkästi omalla toiminnalla, kuten alentamalla omia hintoja liikaa. Liiketoimintaan liittyvät riskit voivat olla rahallisesti ja strategisesti merkittäviä, sillä heikosti toimiva ja epävarma liiketoiminta voi aiheuttaa brändin heikkenemistä, asiakkaiden menettämistä ja niiden takia tuottojen vähenemistä. Näihin riskeihin voidaan vastata huomioimalla ja suunnittelemalla erilaisia kilpailukeinoja. Muita liiketoimintaan liittyviä riskejä ovat tuotannon riskit, kuten virheet prosesseissa. Virheet prosesseissa voivat olla tuotteen virheellisyys tai laitteen rikkoutuminen. Tällaiset virheet aiheuttavat rahallista tappiota raaka-ainehukan ja korjausten myötä sekä voivat aiheuttaa viiveitä toimituksissa. Tuotteen virheellisyyttä voidaan ehkäistä kouluttamalla henkilöstöä ja kehittämällä prosessit tehokkaiksi ja toimiviksi huomioiden tekijät, jotka aiheuttavat eniten

riskejä tuotannossa. Laitteen ehjänä säilymiseen puolestaan voidaan vaikuttaa laitteiden huollolla ja uusimisella säännöllisin väliajoin. Oikeilla toimilla prosesseihin liittyvät riskit ovat epätodennäköisiä, mutta ilman riskien huomioimista on todennäköisyys paljon suurempi. Prosessi- ja työturvallisuuden riskejä ovat loukkaantuminen ja sairastuminen. Loukkaantuminen ja sairastuminen ovat henkilöstön terveyden kannalta oleellisia ja pienessä yrityksessä mahdollisesti melko kriittisiä, sillä tuotantotoiminta voi lamaantua, kun yksikin työntekijä on suuri osa henkilöstöä. Loukkaantuminen voi mahdollisesti tapahtua esimerkiksi palovammoista, sillä prosessit tapahtuvat melko kuumassa lämpötilassa. Loukkaantumisilta voidaan välttyä oikealla turvavarustuksella. Sairastuminen puolestaan voi tapahtua huonosta hygieniasta ja sitä voidaan ehkäistä hygieniakoulutuksella, joka on elintarvikealalla pakollinen ja se sisältää oman ja elintarvikehygienian lisäksi muun muassa elintarvikehuoneiston siivousta ja puhtaanapitoa (Edukai Oy 2019).

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Liiketoimintasuunnitelman osa-alueita olivat:

- liikeidea
- ympäristöanalyysi
- strategia
- segmentointi, kohderyhmä ja asiakkaan ostokäyttäytyminen
- markkinoinnin tavoitteet ja toimenpiteet
- henkilökohtainen myyntityö
- tuotanto ja henkilöstö
- kannattavuus ja laskelmat
- riskit ja niihin varautuminen

Liikeidea koostui siitä, että mitä tuotetta tai palvelua myydään, miten tätä tuotetta tai palvelua saadaan myytyä ja ketkä ovat asiakkaita tälle tuotteelle tai palvelulle. Ympäristöanalyysit voidaan tehdä PESTEL-mallilla ja Porterin viiden voiman mallilla. Strategiassa valitaan liiketoimintastrategia, jonka vaihtoehtoina olivat kustannustehokkuus-, differointi- ja fokusstrategia. Segmentoinnin tavoitteena on löytää erilaisten tekijöiden avulla kohderyhmät, joille tuotteita markkinoidaan ja asiakkaan ostokäyttäytyminen kertoo, miten asiakas tekee ostopäätöksen ja arvioi tämän jälkeen ostostaan. Markkinoinnin tavoitteissa ja toimenpiteissä käytetään markkinointimallia ja sen tukena tuoteluokituksia sekä selvitetään, mitä markkinoinnilla pyritään tavoittamaan ja millaisia käytännön toimia voidaan tehdä markkinoinnissa. Henkilökohtainen myyntityö perustuu asiakkaan tarpeiden selvittämiseen, ratkaisun esittämiseen ja sen perustelemiseen sekä sopimuksen tekemiseen neuvottelun kautta. Tuotantoa toteutetaan liiketoimintastrategian ja tuotteen mukaan muun muassa massatuotantona, sarjatuotantona tai projektituotantona ja henkilöstölle selvitetään erilaiset vaatimukset ja suunnitellaan, millaisella henkilöstöllä on optimaalisinta toimia. Kannattavuutta voidaan arvioida kriittisen pisteen ja tulosbudjetin avulla, ja kassavirtalaskelmilla voidaan selvittää yrityksen rahoitus- ja investointimahdollisuudet. Riskienhallinnassa tunnistetaan riskit, arvioidaan niiden todennäköisyydet ja seuraukset, suunnitellaan vastatoimet sekä seurataan ja kehitetään sitä. Kaikki liiketoimintasuunnitelman osa-alueet ovat tärkeitä, mutta tärkeimmiksi voidaan todeta liikeidea, ympäristöanalyysit, strategia sekä segmentointi,

kohderyhmä ja asiakkaan ostokäyttäytyminen, sillä näiden on ilmeisimmin oltava tiedossa, jotta voidaan suunnitella muita osa-alueita.

Liiketoimintasuunnitelman teoriassa esiteltyjä asioita voidaan soveltaa perustamisvaiheessa olevalle pienpanimolle. Joitakin teoriassa esiteltyjä asioita joutui rajaamaan aiheen ulkopuolelle, sillä niihin olisi tarvittu liiketoiminnasta saatua dataa. Liikeideaa suunniteltaessa tuotteeksi valikoitui luonnollisesti oluet, joita markkinoidaan olutharrastajille ja muille mahdollisille oluen kuluttajille, ja yhdeksi mahdolliseksi sijainniksi ilmeni Varkaus, mikäli Suomi rajataan kohdemaaksi. Muut liikeideaan liittyvät valinnat voitiin tehdä oman mielen mukaan. Ympäristöanalyysissä PESTEL-mallissa veropolitiikka ja lait ilmenivät oleellisimmiksi pienpanimotoiminnassa, sillä verot menevät valmistusmäärien mukaan ja lait rajoittavat myyntiä ja markkinointia. Strategiaksi valittiin differentiaalstrategia, sillä brändiin vaikuttavat asiat koetaan tärkeiksi pienpanimoalalla. Segmentoinnin tuloksena mahdolliseksi kohderyhmiksi saatiin paikalliset olutharrastajat, tavalliset kuluttajat, satunnaiset kuluttajat ja alkoholittomista oluista kiinnostuneet. Markkinoinnissa todettiin, että laatu ja brändi ovat tärkeimpiä tekijöitä varsinkin erikoisolutiden osalta ja lager-olutiden osalta hinnan kannattaa olla samalla tasolla kilpailijoiden kanssa. Jakelua ja mainontaa voidaan tehdä vähittäismyymälöissä, baareissa ja ravintoloissa. Oluen valmistukseen tarvitaan vettä, hiivaa, maltaita, humalaa ja tarvittaessa mausteita, joita vettä lukuun ottamatta on erilaisia, ja tällöin voidaan luoda erilaisia reseptejä. Olutta voidaan tuottaa yhdellä tuotantolinjalla ja valmistettaviksi tuotteiksi voidaan valita kaksi erilaista lager-olutta ja neljä erilaista erikoisolutta. Riskienhallinnassa erilaisiksi riskeiksi ilmeni uudet kilpailijat, tuotevirheet, laiteviat, loukkaantumiset ja sairastumiset. Niihin voidaan varautua suunnittelemalla erilaisia kilpailukeinoja, koulutuksilla, huollolla ja turvallisuustoimilla.

Kuten alussa kävi ilmi, voidaan myös työn jälkeen todeta, että liiketoimintasuunnitelman opettelu- ja suunnitteluvaiheessa tapahtuu oppimista sen suhteen, mitkä asiat edistävät yrityksen toimintaa sekä mitkä asiat voivat aiheuttaa haasteita, ongelmia ja epäonnistumisia yrityksessä ja miten näitä vastaan voidaan mahdollisesti toimia. Jokaisesta liiketoimintasuunnitelman osa-alueesta löytyi paljon tietoa ja niistä jokaisesta olisi pystynyt tekemään oman työn. Työssä haasteellisinta oli valita työhön tärkeimmät ja keskeisimmät asiat kultakin osa-alueelta ja saada ne sopimaan työhön, siten ettei työn laajuus kasvaisi. Näin ollen

kuitenkin työtä tehdessä pystyi sisäistämään aiheeseen liittyvät tärkeimmät asiat ja oppimaan paljon muita asioita, jotka eivät työhön mahtuneet.

5 LÄHTEET

BIOTALOUS, 2016, Suomalainen olut on ekologinen lähijuoma. Saatavilla: <https://www.biotalous.fi/suomalainen-olut-on-ekologinen-lahijuoma/> Luettu: 25.11.2019.

EDUKAI OY, 2019, Hygieniakoulutus ja testi. Saatavilla: <https://www.edukai.fi/koulutukset/hygieniakoulutus-ja-testi/> Luettu: 3.12.2019.

FIFIELD, P., 2012. *Marketing strategy*. 2nd ed edn. London: Routledge.

FINLEX, 2017, FINLEX ® - Säädökset alkuperäisinä: Alkoholilaki 1102/2017. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20171102#Pidp446288448> Luettu: 28.11.2019.

GANDELLINI, G., PEZZI, A. & VENANZI, D., 2012. *Strategy for Action – I : The Logic and Context of Strategic Management*. Milano: Springer Milan.

HÄNTI, S., KAIRISTO-MERTANEN, L. & KOCK, H., 2016. *Oivaltava myyntityö : asiakkaana organisaatio*. 1. painos edn. Helsinki: Edita.

HARTWALL, 2019a, Alkoholiton olut mahdollistaa huurteisen nautinnon vaikka lounastauolla. Saatavilla: <https://www.hartwall.fi/inspiroidu/juoma-ja-ruoka/2018/alkoholiton-olut-mahdollistaa-huurteisen-nautinnon-vaikka-lounastauolla/> Luettu: 28.11.2019.

HARTWALL, 2019b, Oluttrendit 2019 – pintahiivaoluet nousevat. Saatavilla: <https://www.hartwall.fi/inspiroidu/trendit/2019/oluttrendit-2019--pintahiivaoluet-nousevat/> Luettu: 27.11.2019.

HERRALA, O., 2019. Kauppiaat: Oluen kulutus on murroksessa, määrä korvautuu laadulla – ”Kuluttajat arvostavat tuotteen paikallisuutta”. *Talouselämä*, .

HESSO, J., 2015. *Hyvä liiketoimintasuunnitelma*. 2., uud. p. edn. Helsinki: Kauppakamari.

HILTUNEN, E., 2017. *Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa : trendit ja ilmiöt*. Jyväskylä: Docendo.

HOPPU, K., 2004. *Sijoitustuotteiden markkinoinnin sääntely*. 2. p. edn. Helsinki: Talentum.

ILMONEN, I., KALLIO, J., KOSKINEN, J. & RAJAMÄKI, M., 2016. *Johda riskejä : käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. Toinen laitos edn. Helsinki: Finva.

JOHNSON, G., SHOLES, K. & WHITTINGTON, R., 2008. *Exploring corporate strategy : text & cases*. 8th ed edn. Harlow: FT Prentice Hall Financial Times.

KAMENSKY, M., 2015. *Menestyksen timantti : strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.

KAUHANEN, J., 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10.-11. p. edn. Helsinki: Talentum.

KOHLERT, H., FADAI, D. & SACHS, H., 2013. *Entrepreneurship for engineers*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. & OPRESNIK, M.O., 2018. *Principles of marketing*. 17 e. Global edition edn. Harlow, England: Pearson.

LAPPO.FI, 2019a, Mäskäys. Saatavilla: <https://www.lappo.fi/page/13/maskays> Luettu: 1.12.2019.

LAPPO.FI, 2019b, Oluen valmistus täysmäskäämällä. Saatavilla: <https://www.lappo.fi/page/19/oluen-valmistus-taysmaskaamalla> Luettu: 1.12.2019.

LEHTI, E., ROPE, T. & PYYKKÖ, M., 2007. *Mikä tekee yrittäjästä menestyvän : perusyrittäjästä superyrittäjäksi*. Helsinki: WSOYpro.

LEPPINIEMI, J. & KYKKÄNEN, T., 2019. *Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta*. 10., uudistettu painos edn. Helsinki: Alma Talent Oy.

LOGISTIIKAN MAAILMA, 2019a, Tuotannon sijainti – Logistiikan Maailma. Saatavilla: <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/tuotantostrategia/tuotannon-sijainti/> Luettu: 25.10.2019.

LOGISTIIKAN MAAILMA, 2019b, Tuotantostrategia – Logistiikan Maailma. Saatavilla: <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/tuotantostrategia/> Luettu: 18.11.2019.

LOGISTIIKAN MAAILMA, 2019c, Tuotantotyypit – Logistiikan Maailma. Saatavilla: <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/tuotantostrategia/tuotantotyypit/> Luettu: 18.11.2019.

LOUISOT, J. & KETCHAM, C., 2014. *ERM, enterprise risk management : issues and cases*. Chichester: John Wiley & Sons.

MARTINSUO, M., MÄKINEN, S., SUOMALA, P. & LYLTY-YRJÄNÄINEN, J., 2016. *Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa*. Helsinki: Edita.

NISKAVAARA, E., 2016. *Yritystaloutta esimiehille*. Helsinki: Talentum Media.

PANIMOLIITTO, 2019. *Kivennäisvedet ja virvoitusjuomat ennätykseen | Panimoliitto*.

PEKKARINEN, E., SÄÄSKI, K. & VORNANEN, J., 1997. *Henkilökohtainen myyntityö*. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

PIENPANIMOLIITTO, 2019, Pienpanimoliitto. Saatavilla:
<https://pienpanimoliitto.fi/pienpanimoliitto> Luettu: 4.12.2019.

PORTER, M.E., 1980. *Competitive Strategy*

PYYKKÖ, M., 2011. *Minustako yrittäjä?* Helsinki: Talentum.

SUOMEN PIENPANIMOT, 2019, Suomen pienpanimot. Saatavilla:
<https://www.suomenpienpanimot.fi> Luettu 22.11.2019.

SYVÄNPERÄ, O. & LINDFORS, H., 2014. *Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti*. 4., uud. p. edn. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

TEKNIIKAN MAAILMA, 2015. Suuri suomalainen pienpanimobuumi – olut on tiedettä ja teknologiaa. *Tekniikan Maailma*, .

TILASTOKESKUS, 2019, Kansantalous. Saatavilla:
https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html Luettu: 26.11.2019.

VEROHALLINTO, 2019, Pienpanimoalennus Suomessa. Saatavilla:
<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48587/pienpanimoalennus-suomessa/> Luettu: 25.11.2019.

VIKING MALT, 2019, Mallastus - Viking Malt. Saatavilla: <https://vikingmalt.fi/> Luettu: 26.11.2019.

YLE, 2017, Oluen panemisessa tarvitaan edelleen käsityöläistäittoa – Suomessa on kuitenkin vain kourallinen panimomestareita. Saatavilla: <http://yle.fi/uutiset/3-9603159> Luettu: 2.12.2019].

YRITYKSEN-PERUSTAMINEN.NET, 2019a, Budjetointi Yrityksessä. Saatavilla:
<https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-budjetointi/> Luettu: 20.11.2019].

YRITYKSEN-PERUSTAMINEN.NET, 2019b, Toiminimen verotus | Miten toiminimeä verotetaan? Saatavilla: <https://yrityksen-perustaminen.net/toiminimen-verotus/> Luettu: 25.11.2019.

YRITYSTUTKIMUS RY, HEIKINMATTI, K., JAHKONEN, E., KANERVISTO, M., KEKKI, S., MARJOMAA, J., RUUSULAAKSO, J. & TOIVIO, A., 2017. *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi*. 10., korjattu laitos edn. Helsinki: Gaudeamus.