



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Liiketoimintasuunnitelman kehittämisprosessi: Alkoholin maahantuontiyrityksen perustaminen

Kantonen, Samu
Soliman, Mikael

2016-2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Liiketoimintasuunnitelman kehittämisprosessi: Alkoholin maahan- tuontiyrityksen perustaminen

Samu Kantonen
Ravintola -ja hotellialan liikkeenjoh-
don koulutus

Mikael Soliman
Liiketalouden ammattikorkeakoulu-
tutkinto

Opinnäytetyö
2016-2017

Samu Kantonen, Mikael Soliman

Liiketoimintasuunnitelman kehittämisprosessi: alkoholin maahantuontiyrityksen perustaminen

Vuosi 2016-2017

Sivumäärä 71

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa alkoholimaahantuonnin yrityksen perustamista varten markkinaselvitys sekä opinnäytetyön tekijöiden käyttöön tuleva liiketoimintasuunnitelma XO - luokan alkoholien maahantuontiyritykselle. Selvityksen kautta tutkittiin alkoholimaahantuonnin liiketoiminnallista kannattavuutta. Markkinatutkimuksella myös selvitettiin yritysten toimintaa, jotta liiketoimintasuunnitelmalla voitaisiin kattaa mahdollisimman laajasti kaikki toiminnan osa-alueet sekä riskit ja niiden ennakointi.

Markkinoiden sekä kilpailutilanteen tutkimista varten luotiin lista kysymyksiä, joiden perusteella haastateltiin alkoholin maahantuontialalla jo toimivia yrityksiä sekä liiketoiminnasta että yrityksen perustamisesta alalle. Liiketoimintasuunnitelmaa sekä opinnäytetyötä varten alalla toimijoita myös varjostettiin. Aloittavan yrityksen toiminnasta luotiin asiakaspolku-malli sekä riskien hallintaan SWOT-analyysi. Markkinoiden toimijoiden tutkimisen lisäksi tulokittiin erilaisia tilastoja, joiden perusteella voitiin arvioida mm. alkoholin kulutusta, myyntilukuja sekä jakelukanavia Suomessa.

Markkinaselvityksen tulokset ovat esillä opinnäytetyöosiossa, kun taas lopullisena tuotoksena työstä toimii valmis alkoholimaahantuontiyrityksen liiketoimintasuunnitelma, joka on arvioitettu yhdellä haastatelluista maahantuojista. Selvityksessä tuli ilmi, että alkoholimaahantuontialan kilpailu on kovaa, mutta markkinatalouden edellytysten mukaisesti tervettä. Alalla toimivien suurten yritysten kilpailun kohteena ovat useiden tuotesegmenttien kattaminen sekä laajuudella ja levikillä menestyminen. Pienten ja keskisuurten yritysten toiminta keskittyy tuotesegmenttien lisäksi erikoisuuksien tai muiden kategoristen tekijöiden hallitsemiseen.

Liiketoimintasuunnitelmasta saatujen arvioiden ja palautteen perusteella voidaan nähdä, että tulevan yrityksen toiminnalla on edellytykset menestyä, mutta sen suurimpiin riskeihin kuuluvat rahoituksen saamisen haastavuus sekä kapeiden markkinoiden potentiaalinen yliarviointi. Eri menetelmin hankitun tiedon korkean luotettavuuden ansiosta tutkimus markkinoiden tilanteesta antaa selvitykselle luotettavuutta alkoholimaahantuonnin tilanteesta Suomessa. Ala on äärimmäisen pääomapainotteista ja menestyminen nojaa vahvasti verkostoitumiseen sekä vanhojen että uusien suhteiden hyödyntämiseen. Opinnäytetyön perusteella tehdystä markkinaselvityksestä saaduista tuloksista on mahdollinen riski liian optimistiseen tulkintaan liiketoiminnan harjoittamisen helppoudesta alalla, opinnäytetyön seurauksena syntyneen liiketoimintasuunnitelman kohdalla tämän ei kuitenkaan uskota vaikuttaneen.

Tällä hetkellä liiketoimintasuunnitelman kuvaama toiminta keskittyy vain korkealuokkaisten alkoholituotteiden maahantuontiin, mutta tulevaisuudessa on mahdollista, että tuleva yritys laajentaa myös vastaavan laatutason viinien maahantuontiin. Myös yhteistyö muiden alalla toimivien yritysten kanssa on mahdollista, mikäli yhteistyöhön löydetään alan yritys, jonka arvot sopivat tulevan yrityksen arvojen kanssa yhteen, eikä kilpaile samoissa tuotesegmentteissä. Näitä, ja muita mahdollisia laajennuksia sekä toiminnanmuutoksia varten, on kuitenkin liiketoimintasuunnitelmaa päivitettävä erikseen sekä markkinaselvitystä laajennettava koskevaksi uusien tuotteiden markkinoita ja kilpailijoita.

Asiasanat: maahantuonti, liiketoimintasuunnitelma, alkoholiala

Samu Kantonen, Mikael Soliman

Business plan Development Process: Establishing an Alcohol Importing Company

| Year | 2016-2017 | Pages | 71 |
|------|-----------|-------|----|
|------|-----------|-------|----|

The objective of the thesis was to research the alcohol import industry in Finland as well as to draw up a business plan for a start-up company, importing XO quality alcohol products. The focus was to investigate the profitability and lucrativeness of the alcohol import industry. Market research was also conducted to function as an analysis to ensure a complete understanding of the alcohol industry in Finland and to cover all areas and risks of an import business.

The research was approached by drawing up questions for interviews. These questions were sent to alcohol import companies to learn what the industry is like and how to establish an alcohol import company. Companies and their agents were also shadowed. The business idea and the plan for the start-up company were modelled into a customer journey and a SWOT-analysis was created for risk management. Additionally, a variety of statistics was also interpreted to estimate consumption, sales and distribution of alcohol in Finland.

The results can be found in the thesis, whereas the business plan can be surveyed as the product of the thesis, which was evaluated by one of the companies interviewed. The research revealed that the alcohol industry in Finland is strictly controlled by current laws, but competition in the industry is healthy as a functioning market economy requires. Competition among the larger companies in the alcohol industry mainly focuses on covering multiple product segments and nationwide distribution. Small and medium sized companies instead often focus on competing in individual segments as well as dwell in more rare and specific product categories.

Based on the received feedback on the business plan, financial risks and an overly optimistic view of the quite narrow product segment are the main concerns considering the potential success. However, according to the feedback the potential of the future company seems bright and rather positive. It can be concluded that the success of start-up businesses relies on the initial capital and on the utilization of both new and old networks.

Currently the described model for the business plan only focuses on importing high quality alcohol products, yet it is likely that in future the company will expand its product portfolio to cover wines of equal quality. Cooperation with other companies is also considered possible. The business plan should be alternated according to rising needs and market research extended to cover the new targeted markets and competitors.

Keywords: importing, business plan, alcohol industry

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 2 | Alkoholialan markkinat & liiketoimintaympäristö..... | 7 |
| 2.1 | Markkinat, kilpailu & Alkon rooli alkoholimaahantuonnissa..... | 7 |
| 2.2 | Alkoholin maahantuontiin sekä -tukkumyyntiin liittyvä lainsäädäntö..... | 9 |
| 2.3 | Alkoholin markkinointia koskeva lainsäädäntö..... | 10 |
| 3 | Yrittäjyyden teoreettiset lähtökohdat..... | 11 |
| 3.1 | Yrityksen perustamisen 101..... | 11 |
| 3.2 | Liikeidean tuotteistaminen..... | 13 |
| 3.3 | Rahoituksen hankinta..... | 14 |
| 3.4 | Tuotanto & logistiikka..... | 17 |
| 3.5 | Digitaalinen markkinointi..... | 19 |
| 3.6 | Yrittäjyys kansainvälisillä markkinoilla..... | 25 |
| 4 | Tiedonhankinta- & tutkimusmenetelmät..... | 26 |
| 4.1 | Benchmarking..... | 26 |
| 4.2 | Asiantuntijahaastattelut..... | 28 |
| 4.3 | Customer Journey eli asiakaspolku..... | 29 |
| 4.4 | Shadowing eli varjostus..... | 29 |
| 4.5 | Riskianalyysi & SWOT..... | 30 |
| 5 | Liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi..... | 34 |
| 5.1 | Lähtökohdat..... | 34 |
| 5.2 | Yrityksen perustamisen ja liiketoiminnan aloittamisen suunnittelu..... | 36 |
| 5.3 | Konseptin kaupallistaminen..... | 37 |
| 5.4 | Käytetyt tiedonhankintamenetelmät..... | 39 |
| 5.5 | Verkkomarkkinointi & digitaalisen mainonnan keinot..... | 49 |
| 5.6 | Maahantuonnin järjestäminen..... | 53 |
| 5.7 | Ulkoisenpääoman kartoitus..... | 54 |
| 5.8 | Riskien analysointi & hallinta..... | 55 |
| 5.9 | Kansainvälisenliiketoiminnan periaatteet..... | 57 |
| 6 | Tulokset..... | 57 |
| 7 | Johtopäätökset & arvioinnit..... | 60 |
| | Lähteet..... | 64 |
| | Kuviot..... | 67 |
| | Liitteet..... | 68 |

1 Johdanto

Yrittäminen vaatii monipuolista osaamista ja oman toimialan tuntemista minkä lisäksi on tunnettava oma toimintaympäristö ja alalla toimivat kilpailijat. Liikeidean ympärille rakennetaan liiketoimintasuunnitelma, jossa arvioidaan idean kannattavuutta, markkinoita ja riskejä. Menestyvän liiketoimintasuunnitelman tekeminen ei pohjaudu vain sen perusteelliseen suunnitteluun, vaan yrityksen perustamisen lähtökohtana on halu ja tahto toimia yrittäjänä.

Suomessa alkoholialan liiketoimintaa rajoittaa alkoholilainsäädäntö. Tukkumyynnin, markkinoinnin ja maahantuonnin harjoittaminen vaatii monia eri lupia, joita valvoo Valvira yhteistyössä muiden viranomaisten, kuten tullin kanssa. Alko toimii pääasiallisena alkoholin vähittäismyynnin lähteenä yli 4,7 tilavuusprosenttia alkoholia sisältäville tuotteille, tämän lisäksi miedompia tuotteita myyvät vähittäiskaupat. Osa maahantuodusta alkoholituotteista myydään ravintoloiden kautta. Suomessa alkoholin maahantuontia harjoittaa yli 300 yritystä, joten menestymisen kannalta on tärkeää ylläpitää laajaa sekä ajankohtaista tuotevalikoimaa kilpailun säilyttämiseksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia alkoholimaahantuonnin liiketoiminnan kannattavuutta ja yrityksen perustamisen sekä menestymisen kannalta tärkeitä elementtejä. Opinnäytetyön tekeminen alkoi liikeideasta perustaa alkoholin maahantuonnin yritys, jonka nimeksi oli suunniteltu H.E Spirits, myöhemmin nimeksi muotoutui Atlas Spirits. Liikeidealle lähdettiin kehittämään liiketoimintasuunnitelmaa, joka kehitysprosessin ohella on opinnäytetyön tuotos. Liiketoimintasuunnitelmaa varten oli kuitenkin ensin selvitettävä, mitä yrityksen menestyminen vaatii, millaisia haasteita se tuottaa ja miten niistä selvitään. Näitä asioita selvitettiin eri tutkimusmenetelmien avulla, näihin lukeutuivat muun muassa varjostus, customer journey, benchmarking sekä haastattelut alan yritysten kanssa. Näiden tutkimusmenetelmien kautta saatiin konkreettista tietoa alan toimintatavoista ja millaiset asiat vaikuttavat alkoholin maahantuontiyrityksen menestymiseen.

Opinnäytetyö käsittelee alkoholin maahantuontiyrityksen perustamiseen edellyttämiä asioita sekä oman liiketoimintasuunnitelman laatimista. Luvussa 2 käsitellään alkoholin maahantuonnin toimintaympäristöä sekä markkinoita lainsäädännöllisestä näkökulmasta. Luvussa 3 käsitellään yrityksen perustamiseen vaadittua teoriaa ja luvussa 4 käsitellään käytettyjen tutkimusmenetelmien teorioita. Luvussa 5 käsitellään koko opinnäytetyön käytännön prosesseja. Luvussa 6 käsitellään tutkimusten perusteella saadut tulokset ja liiketoimintasuunnitelma, joista lopuksi kerrotaan tehdyt johtopäätökset luvussa 7.

2 Alkoholialan markkinat & liiketoimintaympäristö

Alkoholialaa Suomessa leimaa pitkälti lain asettamat rajoitteet ja säännöt. Alkoholilainsäädännön vaikutukset näkyvät koko alalla maahantuonnista markkinointiin. Rajoitusten sekä säännösten tarkoituksena on suojata markkinoiden kilpailukykyisyys, näin myös suojellaan kuluttajia, sillä yksi nykyisen lainsäädännön tarkoitus on varmistaa myydyn alkoholin laatu. Markkinoinnin rajoitusten tarkoituksena on suojella alaikäisiä sekä muita alkoholin kulutuksen riskiryhmiin kuuluvia henkilöitä, tästä syystä lähes kaikki niin sanotut perinteisen median markkinointikeinot on kielletty. Rajoitteista sekä suuresta byrokratian määrästä huolimatta alalla työskenteelijät ovat työhönsä tyytyväisiä ja markkinat ovat terveellä pohjalla. Alkon rooli alkoholin jakelumonopolina nähdään positiivisena vaikuttajana alkoholin tarjonnan kannalta, Alko kuitenkin mahdollistaa yhden Euroopan kattavammista valikoimista alkoholituotteita.

2.1 Markkinat, kilpailu & Alkon rooli alkoholimaahantuonnissa

Alkoholin maahantuonti ja myynti markkinoilla Suomessa toimii tällä hetkellä useita satoja toimijoita. Suomessa alkoholin vähittäismyynti on keskitetty valtion alkoholiliikkeelle Alkole, pois lukien alle 4.7 tilavuusprosenttia alkoholia sisältävien panimo tuotteiden myynti, joiden myynti on sallittu vähittäiskaupoissa. Alkon toimiessa ainoana vähittäismyyntinä, se muodostaa merkittävän osan maahantuojien liiketoiminnasta. Toisena suurena asiakkaana maahantuojille toimivat anniskeluluvan varaiset ravintolat ja baarit. Sekä Alko, että ravintolat kilpailuttavat jatkuvasti maahantuojia sekä tuotteita taatakseen parhaimmat tuotteet, alhaisimmat hinnat sekä houkuttelevimmat trendit. Maahantuojien on pystyttävä tarjoamaan laajan valikoima tuotteita pystyäkseen varmistamaan tilausten jatkuvuuden sekä uudistettavaa portfolioaan kilpaillakseen muiden toimijoiden ja kilpailevien tuotteiden kanssa. (Blomkvist 2017.)

Alkon rooli maahantuojien liiketoiminnassa on triviaali - ainoana ostajana väkevien alkoholi- tuotteiden kuluttajamyyntiin Alkolla on lopullinen sana valitessa tuotteita, joita asiakkaat voivat ostaa. Alkon asema monopolina ei kuitenkaan täysin sulje pois muidenkin tekijöiden vaikutus mahdollisuuksia kuluttajien ostoskäyttäytymiseen. Esimerkiksi trendejä tutkimalla ja niihin reagoimalla maahantuoja voi edesauttaa omien tuotteidensa valikoitumista Alkon valintaprosessin läpi myyntiin. Trendien seuranta on oleellinen osa Alkon kanssa toimimista maahantuojalle, sillä Alkon valintoja ohjaavat vahvasti kuluttajien ostotottumukset sekä arviot tuotteen tai brändin houkuttelevuudesta. Erialaisten trendien seuranta ei kuitenkaan ole maahantuojan näkökulmasta yksinkertainen prosessi, sillä tuotteiden saaminen myyntiin Alkoon

voi viedä jopa kuukausia, tästä syystä tutkimusta tehdessä on otettava huomioon asioita, kuten miten kauan trendi mahdollisesti kestää, onko sen vaikutus tuotteen myyntiin riittävä sekä miten kilpailijat ovat reagoineet ja vastanneet trendin luomaan kysyntään. (Korhonen 2017.)

Alkon toimiessa pitkälti kuluttajien ja kysynnän ehdoilla, valikoimaan pyritään maahantuojien onneksi valitsemaan samaan tuotesegmenttiin useampi vaihtoehto. Myös Alkon kilpailutus ja vertailu seula on luotu neutraaliksi eikä valintaan pääse vaikuttamaan brändi, markkinointi tai edes maahantuoja itse. Ennen tuotteiden päätymistä myyntiin Alko järjestää kaikille tuotteille testejä, joissa ensin varmistetaan tuotteen sisältämien ainesosien laadukkuus sekä paikansäilyvyys, näille on Suomen ja EU:n laissa määrätty tarkat vaatimukset. Tuotteiden laadun varmistuksen jälkeen kaikkia segmenttiin pyrkiviä tuotteita testataan Alkon omalla riippumattomalla sokkona suositettavalla maistamiskokeella, jossa arvioidaan pääasiassa makua, maun lisäksi arvioidaan pakkausta, kuhunkin testattavaan tuotteeseen voi liittyä jokin väitelmä, jonka legitimitettä arvioidaan samalla. Esimerkiksi tuotteen makua ja pakkauksen muotoilun yhteen sopivuutta voidaan arvioida tai tuotetta voidaan kuvata kalliina, pitkään ikäännytettyinä ja muilla tavoin, testajat arvioivat väitteitä ja kriteereitä ilman tietoja tuotteen nimestä tai valmistajasta. (Korhonen 2017.)

Ravintolamyynnissä maahantuojalla on jokseenkin enemmän liikkumavaraa, sillä suhteiden solmiminen niin sosiaalisten tilanteiden kuin sopimuksellistenkin tekijöiden kautta on helpompaa ja sallittua. Alkoholilaki kuitenkin kieltää alkoholituotteiden markkinoinnin ja mainonnan julkisesti, jolloin tuotteiden esittely tapahtuu usein asiakkaan tai potentiaalisen uudenasiakkaan tiloissa tai alkoholialan ammattilaisten tapahtumissa. Suoraan ravintoloihin kohdistuvassa tuote esittelyssä maahantuojan tai tuotteen oma edustaja vie näytteitä ravintolaan, kertoo tuotteesta sekä yrityksestä ja pyrkii vakuuttamaan ravintolan myymänsä tuotteen paremmuudesta ja näin ollen tilaamaan sitä tai jopa solmimaan sopimuksen jatkuvasta toimituksesta. Alkoholien esittely ilman henkilökohtaista kosketusta on haastavaa, sillä tilauslistojen on oltava tarkoin suojattuja kuluttajien suojelemiseksi. Tapahtumissa tapahtuva esittely antaa maahantuojalle mahdollisuuden tavoittaa suuren määrän potentiaalisia asiakkaita kerralla sekä luoda verkostoja, tapahtumissa kuitenkin myös kilpailijoilla on samat mahdollisuudet, jolloin kilpailu näistä asiakkaista on kovaa. Alkoholien esittely tapahtumissa on mahdollista vain, mikäli tapahtumassa on vain anniskelu- ja alkoholialan ammattilaisia, tästä syystä maahantuojien on vakuutettava asiakkaansa yrityksensä ja tuotteensa ylivertauisuudesta, jotta ravintolan henkilökunta suosittelisi ja myisi sitä kuluttajille. (Virtanen 2017.)

Suomessa alkoholialan maahantuojia on useita ja erityisesti viinin maahantuojia on paljon. Vaikka myös valtio omistaa yhden suurimmista maahantuojista, se on erillinen Alkosta ja toimii samoilla ehdoilla ja samojen lakien puitteissa kuin muutkin, yksityiset yritykset. Yritysten

monilukuisuudesta huolimatta alan toimijat tuntevat usein hyvin toisensa sekä kilpailevat yritykset. Vaihtuvuus alalta pois on pientä ja vaihtuvuus tapahtuu lähes poikkeuksetta vain yritysten välillä. Tästä syystä alkoholialalla työskentelevät ihmiset tuntevat toisensa usein hyvin ja ovat vahvasti verkostoituneita, tämä on johtanut hyvään yhteishenkeen alan yritysten ja henkilöiden välillä ja kilpailusta huolimatta toimijat kokevat olevansa enemmän yhteisöä kuin vihollisia. Yhteiseksi viholliseksi nähdään enemmän Alko, kuin muut toimijat. Lainsäädännöllisistä tekijöistä ei yleisesti valiteta, sillä tarkan säätelyn tuloksena yritysten toiminta on muovautunut sopeutumaan toimintaympäristöön eikä sen koeta olevan juurikaan haastavaa. Tuleva alkoholilainsäädännön muutos nähdään kuitenkin positiivisena muutoksena, jonka myötä vapautuu uusia kanavia tarjota tuotteita sekä laajentaa liiketoimintaa, sen uskotaan myös lisäävän kilpailua, joka vaikutukset uskotaan näkyvän erityisesti hinnoissa, valikoimassa sekä pienten toimijoiden määrän kasvussa. (Virtanen 2017.)

2.2 Alkoholien maahantuontiin sekä -tukkumyyntiin liittyvä lainsäädäntö

Nykyisen alkoholilain pohja uudistettiin kieltolain aikaisen lain perustuksista nykyiseen vuonna 1994. Nykyisen lainsäädännön mukaan alkoholien valmistaminen muuhun kuin yksityiseen käyttöön sekä alkoholien myyminen on viranomaisluvan alaista toimintaa (Suomenlaki 1999). Alkoholien maahantuontiin ei tarvita lupia, mikäli käyttö on henkilökohtaista, liiketoimintaan perustuva maahantuonti kuitenkin edellyttää maahantuovaa tahoa anomaan lupaa maahantuonnille sosiaali- ja terveysministeriön lupa- ja valvonta viranomaiselta; tuotevalvontakeskuksesta eli Valviralta. Säännösten rikkomisesta voi seurata määräaikainen toimintakielto tai luvan menettäminen kokonaan, jolloin toimijalle ei myönnetä uutta lupaa, mikäli tämä sellaista hakee tulevaisuudessa. (Suomenlaki 2009.)

Alkoholien maahantuonnin luvan saamiseksi on hakijan pystyttävä kirjallisessa hakemuksessa osoittamaan, ettei hakija, tai tämän edustama organisaatio, esimerkiksi yritys, ole hakeutunut konkurssiin. Hakijan on tehtävä selvitys siitä, että on aito sekä luonnollinen henkilö ja hakemukseen on myös liitettävä lainmukaiset asiakirjat, jotka osoittavat hakijan kuuluvan vaadittuihin rekistereihin, kuten esimerkiksi kauppa- tai yhdistysrekisteriin. Hakijan toimintakelpoisuus ei myöskään saa olla ennestään rajoitettua. Hakijan tietojen sekä taustojen lisäksi maahantuonnin ja tuotavien tuotteiden käyttötarkoitus on eriteltävä hakemuksessa, jonka jälkeen hakemukseen liitetään riittävät piirustukset tuotteiden kuljetuksesta sekä varastoinnista, laadullisten tekijöiden sekä terveysriskien takia. Mikäli viranomaisella ei koe hakemuksen tietoja riittäviksi, se voi joko vaatia lisäselvityksiä puutteellisiin kohtiin tai suoraan hylätä hakemuksen. Viranomaisella on myös oikeus vaatia hakemuksen lisäksi muita, tarpeelliseksi katsomiaan tietoja päätöksensä tueksi. (Suomenlaki 2010.) ← tulee yleensä / laki xx/2010

Alkoholituotteen myynti, jonka alkoholilavuus ylittää 4.7 prosenttiyksikköä on sallittua ainoastaan valtion omistamissa alkoholiliikkeissä sekä ravintoloissa, joille sosiaali- ja terveysministeriö on myöntänyt anniskeluun vaaditut A- tai B-luokan anniskeluluvat. Maahantuonti luvan alainen organisaatio saa kuitenkin harjoittaa myös tukkumyyntiä, kunhan siitä on erikseen ilmoitettu Valviralle, maahantuonti ilmoituksesta erillisellä ilmoituksella. Kuten maahantuonnillekin, tukkumyynnille voidaan asettaa viranomaisen tarpeelliseksi näkemiä ehtoja tai rajoitteita, perus edellytyksenä toimii organisaation luotettavuus sekä toimintaan vaadittujen edellytysten taso. Tukkumyynnin asiakkailta on oltava viranomaisen myöntämä lupa ostaa sekä anniskella alkoholia. Tukkumyynnin lupa ei kuitenkaan oikeuta luvanhaltijaa täysin säätelemästä itse hintojaan, vaan kieltää muun muassa miinuskatteisen eli voitottoman myynnin sekä niin sanotut paljous alennukset. Alkoholia koskevat, alle kahden kuukauden mittaiset tarjous jaksot ovat myös laissa kiellettyjä, mikäli kyse ei ole anniskelusta tai vähittäismyynnistä.

Alkoholituotteiden varastointi on sallittua vain Valviran verottomaksi varastoksi hyväksymässä tilassa, joka täyttää sille laissa määritellyt edellytykset. Varastointiin käytettyjen tilojen on oltava tehokkaasti valvottavat ja valvotut sekä eristetyt väärinkäytösten estämiseksi. Maahantuojalla on myös vastuu varastoimensa tuotteiden laadusta sekä vaadituista merkinnöistä, joista ilmenee esimerkiksi, alkuperä maa, käytetyt raaka-aineet sekä viimeinen käyttöpäivä. Myös tuotteiden ulkoasu on maahantuojan vastuulla ja sen on oltava hyvän maun mukainen. Sosiaali- ja terveysministeriön Valvira valvoo annettuja säädöksiä aktiivisesti muun muassa pistokokein ja vierailuin niin organisaatioissa kuin varastoissa. (Suomenlaki 2009.)

2.3 Alkoholin markkinointia koskeva lainsäädäntö

Alkoholin ja alkoholituotteiden kaikenlainen mainonta ja markkinointi kuluttajalla on kiellettyä suorasti sekä epäsuorasti. Mietojen alkoholien ja alkoholijuomien kohdalla lainsäädäntö mahdollistaa poikkeuksia markkinointi kieltoon julkisesti, mutta väkevien alkoholien sekä alkoholijuomien eli tuotteiden, joiden etyylialkoholin määrä ylittää 22 tilavuusprosenttia. Epäsuorana markkinointina pidetään tuotteen tai sen tunnusten käyttöä liitettyinä muihin mainonnan kohteisiin sekä tuotteen tai tunnuksen muutettua, kuitenkin tunnistettavan version mainontaa. Markkinoinnista ei saa syntyä mielikuvaa, joka yhdistää mainoksen väkevään alkoholiin tai -tuotteeseen, sen tunnuksiin tai valmistajaan. (Suomenlaki 2015.)

Väkeviä alkoholeja ja alkoholituotteita voidaan kuitenkin erityisolosuhteissa ja -ehtojen täytyessä esitellä. Kuluttajalle väkevän alkoholin tai alkoholijuoman mainostaminen on käytännössä mahdollista vain anniskeluravintoloissa tai tuotteen valmistuspaikassa, tällöinkään mainonta ei saa suoraan tai epäsuorasti viitata alkoholituotteen ominaisuuksiin niin että; sen voi-

taisiin tulkita parantavan fyysistä, henkistä, sosiaalista tai seksuaalista suoriutumiskykyä; juoman alkoholipitoisuus olisi positiivinen asia; alkoholin runsas käyttö olisi positiivista tai raitius ja/tai kohtuukäyttö vaikuttaisi negatiiviselta; alkoholituotteen nauttiminen voisi ratkaista kuluttajan ongelmia tai sillä olisi terapeuttisia vaikutuksia. Anniskeluravintolassa tai tuotantolaitoksessa olevat mainokset eivät myöskään saa näkyä anniskelualueen ulkopuolelle niin, että ne olisivat nähtävissä tai muuten havaittavissa ravintolan tai tuotantolaitoksen ulkopuolelta tai muista paikoista, jonne esimerkiksi alaikäisillä on pääsy ja näin ollen altistuisivat mainokselle. Hinnastoissa esiintyvät alkoholituotteet on esitettävä yhdenvertaisesti ja yhtenäisesti keskenään.

Alkoholituotteita sekä -juomia voidaan myös kategorisesti esitellä tietoverkoissa alkoholeja ja alkoholituotteita myyville tahoille, kuten valtion alkoholiliikkeelle Alkolle sekä anniskeluluvan saaneille yrityksille. Tällöin alkoholituotteita tarjoavan verkon on oltava riittävästi suojattu, niin ettei kuluttaja-asiakas tai muu asiaton taho voi selata tuotteita tai niiden tietoja. Tällaisia tietoverkkoja ovat esimerkiksi alkoholimaahantuojaisten tilausverkot, joiden kautta anniskeluluvan saaneet yritykset, kuten ravintolat, voivat tehdä tilauksia. Näissäkin tietoverkoissa alkoholijuomat sekä -tuotteet on esitettävä yhdenvertaisesti yksittäisiä tuotteita, tuoteryhmiä tai ominaisuuksia korostamatta. Tuotteet on kuitenkin sallittua kategorisoida niille ominaisten piirteiden mukaisesti, kunhan nämä piirteet eivät luo mielikuvia tuotteen paremmuudesta tai muista ominaisuuksista.

3 Yrittäjyyden teoreettiset lähtökohdat

Yrityksen perustamiseen kuuluu monia eri vaiheita. Yrittäminen lähtee liikkeelle liikeideasta, jonka ympärille rakennetaan liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma toimii avaimena yrityksen toiminnan suunnittelussa ja vakuutena esimerkiksi rahoitusta hankkiessa. Tässä luvussa käsitellään teorioita yrityksen perustamisesta ja siihen kuuluvista osa-alueita. Lisäksi avataan kansainvälisillä markkinoilla toimimista EU:n lainsäädännön ja kulttuurillisten erojen näkökulmasta.

3.1 Yrityksen perustamisen 101

Yritystä perustettaessa on tärkeä tehdä kokonaisvaltainen ja perusteltu kuvaus liiketoimintasuunnitelmasta. Liiketoimintasuunnitelmassa tulee esille lisäksi markkinoiden mahdollisuudet, yrityksen toiminta, resurssit ja niiden kehittäminen. Liiketoimintasuunnitelma on tulevaisuuden arviointia ja suunnittelua, joten on tärkeää edetä karkeasti nykyistä liiketoimintaa ja sen ympäristöä arvioiden. Yritykselle määritellään strategia muodostamalla taloudellisia ennus-

teita ja laskelmia, jotka perustuvat toimenpideohjelmiin. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on erilaista vasta aloittavalla yrityksellä verrattaessa jo olemassa olevaan toimivaan yritykseen. Aloittavassa liiketoimintasuunnitelmassa keskitytään yritysidean/liikeidean suunnitteluun sekä nykyisten resurssien ja voimavarojen erittelyyn. On tärkeää, että liiketoimintasuunnitelma etenee loogisesti ja kattaa liiketoiminnan kaikki osa-alueet. Suunnitelman laatiminen on hankala prosessi ja se vaatii hallintaa yrityksen kaikilta alueilta. Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma on epävarmempi ja kattaa enemmän yrityksen tulevaisuuden seikkoja, kun taas jo olemassa olevalla yrityksellä on parempi mahdollisuus saada konkreettimpia suuntaviivoja toiminnalleen. (Kinkki, Isokangas & Söderström 2003, 16.)

Yritysmuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi perustajien määrä, pääoma, osaaminen ja verotus. Jos yrityksen perustamisessa on mukana useita henkilöitä, on hyvä valita yritysmuodoksi avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö. Nämä yritysmuodot toimivat hyvänä vaihtoehtona, vaikka yrityksen toiminta olisikin pientä ja siinä turvaudutaan yrityksen omaan osaamiseen. On myös vaihtoehtona perustaa osuuskunta, mikä sopii parhaiten esimerkiksi talonrakentajalle tai markkinoinnin ammattilaiselle. Osuuskunnan avulla erikoisammattiosaimista omaavat henkilöt voivat myydä ammatillista osaamistaan, mutta joutuvat itse hoitamaan laskutuksen ja kirjanpidon. (Raatikainen 2011, 68 - 74)

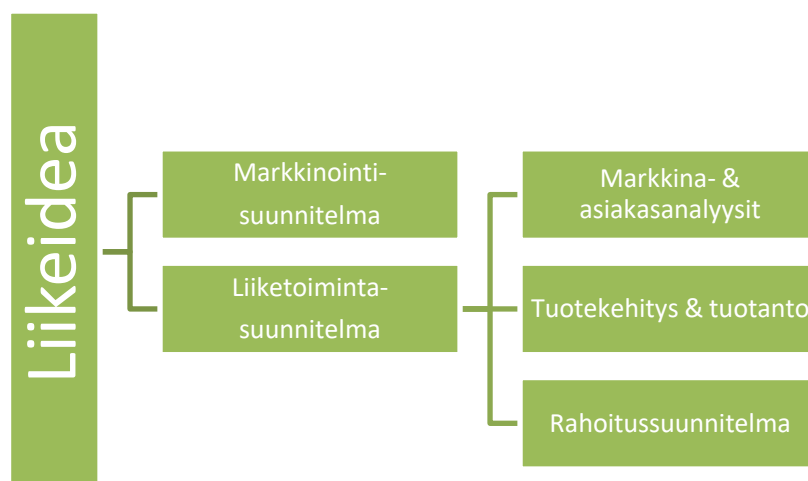
Silloin kun perustajia on useita ja on tarvetta aloituspääomalle, on osakeyhtiö tähän sopiva yhtiömuoto. Osakeyhtiön voi kuitenkin perustaa myös yksin. Jotkut yritykset, kuten esimerkiksi tilintoytöt, käyttävät yhtiömuotona osakeyhtiötä, jotta he antaisivat luotettavan kuvan yrityksestä. Osakeyhtiössä on kuitenkin omat prosessinsa, joiden toteuttamiseen voi mennä aikaa. On kuitenkin mahdollista nopeuttaa yrityksen päätöksentekoa nimittämällä toimitusjohtaja yrityksen perustamisvaiheessa. Kyseiselle toimitusjohtajalle siirretään päätöksentekovalta, mikä nopeuttaa yrityksen prosessien toteuttamista. Osakeyhtiön rutiineihin kuuluu hallituksen kokoukset sekä osakkeenomistajille järjestettävä yhtiökokous, mikä järjestetään kerran vuodessa. (Raatikainen 2011, 75 - 76)

Yritys- ja yhteistietojärjestelmän asiointipalvelun kautta on mahdollista perustaa osakeyhtiö nopeasti ja vaivattomasti. Osakeyhtiö voidaan perustaa myös paperilomakkeella (380 euroa), mutta sähköisen ilmoituksen (330 euroa) tekeminen tulee halvemmaksi. Asiointipalvelun kautta saa osakeyhtiön perustamissopimuksen sekä yhtiöjärjestelyn niiden tietojen perusteella, mitä perustajalta saadaan. Perustamista varten pitää ilmoittaa toiminimi, tilikausi, toimipaikka, toimiala, mahdolliset toiminimet ja niiden toimialat. Tämän lisäksi on ilmoitettava osakkeenomistajien, tilintarkastajien, toimitusjohtajan sekä hallituksen jäsenten nimet ja henkilötunnukset. (YTJ.fi. Perusta osakeyhtiö sähköisesti. 2017). Perustamisilmoituksen YTJ lähettää patentti- ja rekisterihallituksen kaupparekisteriin perustajan puolesta. Sähköisen asiointipalvelun kautta perustettu osakeyhtiö saa Y-tunnuksen heti. Lisäksi osakeyhtiön perustamiseen vaaditaan perustajalta suomalainen henkilötun-

nus, verkkopankkitunnukset ja pääomaa 2500 euroa, mikä maksetaan yhtiölle ennen kaupparekisteriin merkitsemistä. Yrityksen perustajaksi on myös merkittävä vähintään yksi henkilö, mutta perustajia saa olla useampi. (Vero 2017.)

3.2 Liikeidean tuotteistaminen

Toimintaa aloittaessa on kehitettävä yritystoiminnalle liikeidea, jonka avulla yritys voi esimerkiksi kehittää tuotteita, palveluita tai ansaita rahaa. Idea voi syntyä omasta ammattitaidosta tai tuotteen tai palvelun puutteesta. Liikeidean edetessä on sille kehitettävä liiketoimintasuunnitelma, mikä on yritystoiminnan kehittämisen kannalta tärkeä väline. Lisäksi se samalla toimii työkaluna rahoitusta tai sijoittajia hankkiessa. Yritystoiminnan alkuvaiheessa on myös tärkeää hahmottaa kaikki yrityksen toiminnot kokonaisuudessaan liikeideamallin avulla. Liikeideamalli auttaa hahmottamaan ne syyt siihen, miksi yritys on olemassa, mitä se tarjoaa asiakkaille tai minkä ongelman se ratkaisee. Liikeideasta lähdetään kehittämään yrityksen imagoa kohderyhmän mukaan sekä on selvítettävä, miten kohderyhmä tavoitetaan. On myös selvítettävä yrityksen toimintatavoista tuotanto, logistiikka, taloushallinto, henkilöstö sekä markkinointi. (Raatikainen, 37 - 39) Kuvio 1 havainnollistaa...



Kuvio 1: Yksinkertaistettu malli liikeidean tuotteistamiseksi. (Raatikainen, 39)

Liiketoimintasuunnitelma pukee sanoiksi niin sijoittajille, kuin yrityksen perustajillekin, miksi ja miten tehdään - käytännössä puhutaan kuitenkin visiosta ja strategiasta. Liikevoiton ja rahan lisäksi lähes jokaisen tuotteen ja palvelun taustalla on jokin syy, miksi se on kehitetty ja

tuotu markkinoille. Tämä syy on osa yrityksen visiota, joka selittää miksi yrityksen tuote tai palvelu on niin erinomainen, että se kannattaa lanseerata, tämän lisäksi visio myös selittää mihin tuotteella tai palvelulla pyritään ja miten sen on tarkoitus vaikuttaa asiakkaiden elämään. Jotta visioksi muotoutunut ajatus ei jäisi vain ajatuksen tasolle, on mietittävä, kuinka tuotteen tai palvelun pitäisi toteuttaa niin, että se menestyisi. Näitä suunnitelmia kutsutaan yrityksen strategiaksi, ne voidaan edelleen jakaa useampiin alastrategiaan riippuen siitä, mitä tarkalleen ottaen halutaan toteuttaa. (Hesso 2015, 27 - 28, 85.)

Liiketoimintasuunnitelma itsessään on yksi parhaita strategian havainnollistamisen muotoja. Strategian tarkoitus on selventää ja ohjeistaa yrityksen toimintaa. Strategia toimii rajaavana tekijänä, jonka puitteissa hyödynnetään yrityksen vahvuuksia sekä mahdollisuuksia vision mukaisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että strategian merkitys yritykselle olisi vain seisaannuttava vaan myös yrityksen innovaatiot ja laatikon ulkopuolelta ajattelu ovat tärkeä osa strategiaa. Abstraktina, tulevaisuuden tähtäävänä käsitteenä strategia muodostaa tiettyjä haasteita, sillä toimintojen seurauksia on pystyttävä ennustamaan ja käsittelemään myös konkreetian tasolla. (Kinkki & Isokangas 2003, 272 - 273.)

3.3 Rahoituksen hankinta

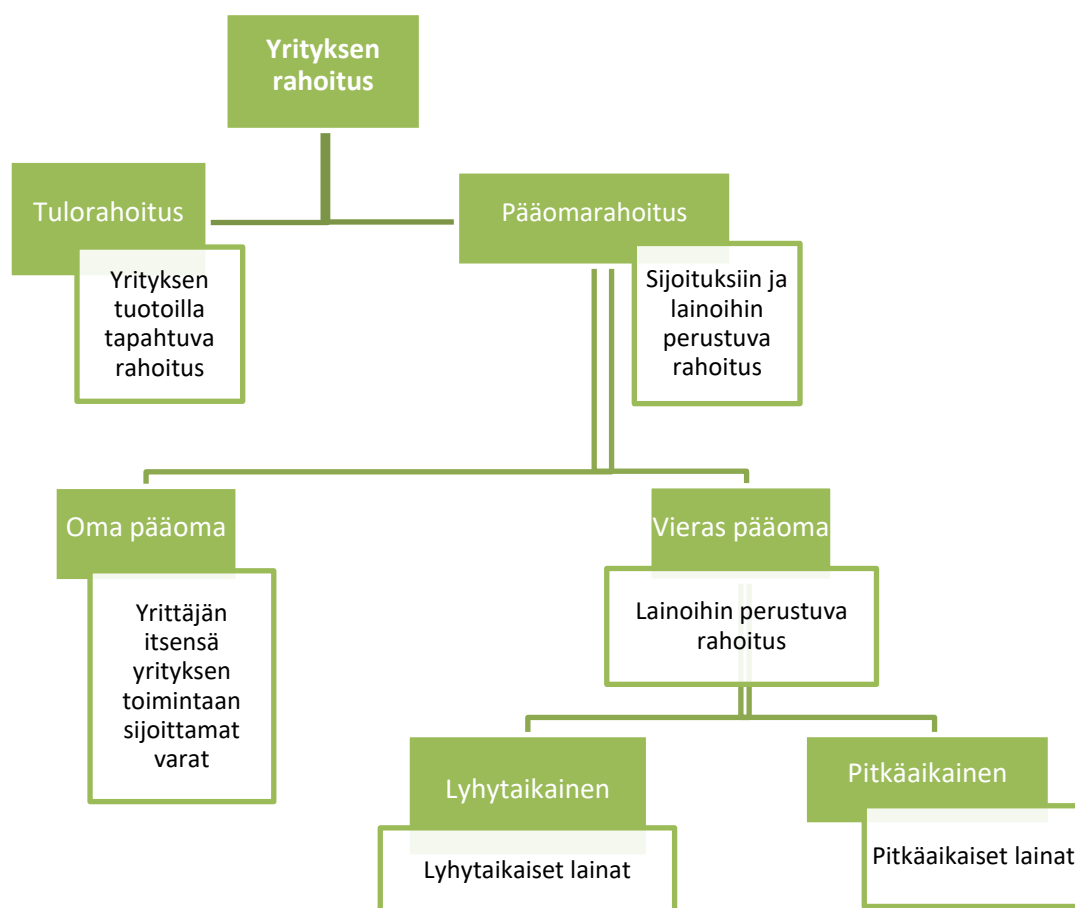
Yritystä perustettaessa tai laajennettaessa tarvitaan rahoitusta ulkopuolisilta organisaatioilta. Näitä rahoitusta tarjoavia organisaatioita löytää rahoitusmarkkinoilta, joissa käyvät sellaiset organisaatiot, joilla on ylimääräistä rahaa. Nämä rahoitusmarkkinat jaetaan raha- ja pääomamarkkinoihin. Rahoitusmarkkinoilla myönnetyt lainat ovat lyhytaikaisia, alle vuoden kestoisia. Näiltä markkinoilta yritykset, kunnat, pankit ja jopa valtio voivat hakea lyhytkestoista rahoitusta ja hoitavat kassanhallintaa - näille lyhytaikaisille lainoille määritetään omat korot. Yleisin lyhyt markkinakorko on Euribor, jota pankit tarjoavat toisille pankeille euromääräisistä talletuksista. Sijoitustodistukset, kuntatodistukset, yritystodistukset ja valtion velkasitoumukset toimivat rahamarkkinoiden keskeisinä vaihdannan instrumentteina ja valuuttana. Yritykset ostavat näitä sijoituksina ja pyrkivät niillä hallitsemaan ja tasaamaan kassavirtoja. (Kinkki, Isokangas & Söderström 2003, 97.)

Rahoitusmarkkinoiden toiminta on monimutkaista ja hankalaa kuvailla yksinkertaisesti, koska sillä ei ole yksiselitteistä teoriaa. Rahoitusmarkkinoiden toiminta perustuu ”täydellisiin ja epätäydellisiin” -markkinoihin. Rahoitusmarkkinoilla arvopaperien sekä rahan konkreettinen arvo ovat jatkuvan kiistelyn aiheena, sillä niiden arvon muodostuminen sekä hinnoittelu ovat liikkuvia määreitä, joista markkinoilla toimijat ovat usein eri mieltä. Tätä keskustelua vauhdittaa arvopapereiden äkillinen hintojen nousu ja lasku sekä korkojen suuret muutokset. Täydellisiksi rahoitusmarkkinoiksi sanotaan sellaisia markkinoita, joissa esimerkiksi kaikki markki-

noilla toimivat talousyksiköt antavat ja saavat lainaa samoilla ehdoilla, informaatio kulkee vapaasti ja kustannuksitta, kaikki talousyksiköt toimivat rationaalisesti eikä markkinoilla esiinny veroja tai transaktiokustannuksia. Todelliset rahoitusmarkkinat eivät kuitenkaan toimi näiden kriteerien mukaisesti, sillä vaikka edellä mainittu malli on niin sanottu optimaalinen markkinatilanne, se ei ota täysin huomioon yrityksen kilpailevuutta sekä joidenkin tietojen salaamisen tai hinnoittelun tuomaa etua. (Leppiniemi 2009, 107 - 108.)

Koska todellisuudessa ei ole täysin täydellisiä rahoitusmarkkinoita, on rahoituksen käsite korvattu usein markkinatehokkuus käsitteellä. Tehokkuuden mallintaminen antaa mahdollisuuden arvioida eri faktoreiden arvoa liikkuvista valuutta-arvoista huolimatta. Markkinatehokkuudella voidaan selittää ja perustella monia malleja arvopaperimarkkinoiden sekä niiden hintojen tueksi. Sijoitusten tueksi on laadittu useita sijoitus- ja varallisuudenmalleja tehokkuuden teorioiden avulla. Tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä voidaan tutkia rahoitusmarkkinoilla kolmella eri prosessilla: arvopapereiden vaihdantaprosessilla, informaatioprosessilla ja varojen allokoitumisprosessilla. (Leppinen 2009, 109.)

Pitkäaikaisemman rahoituksen saamiseksi yritykset, valtio ja pankit tarjoavat *joukkovelkakirjoja*, joiden takaisinmaksuaika vaihtelee kahdesta kymmeneen vuoteen. Joukkolainat voivat olla yleisiä tai yksittäiselle toimijalle tai toimialalle suunnattuja erillislainoja. Lainojen välittäjät saavat välitystyöstään palkkion, lainaa tarjoava taho, esimerkiksi yrityslainoihin erikoistunut pankkiiriliike, voi myös tarjota välittäjälle takuun jossa se sitoutuu ottamaan takaisin myymättä jääneet joukkovelkakirjat. Suomessa joukkovelkakirjalainat voidaan jakaa *debetuuri-* sekä *obligaatiolainoiksi*. (Kinkki, Isokangas & Söderström 2003, 98.) Kuvio 2 havainnollistaa yrityksen rahoituksen rakenteen...



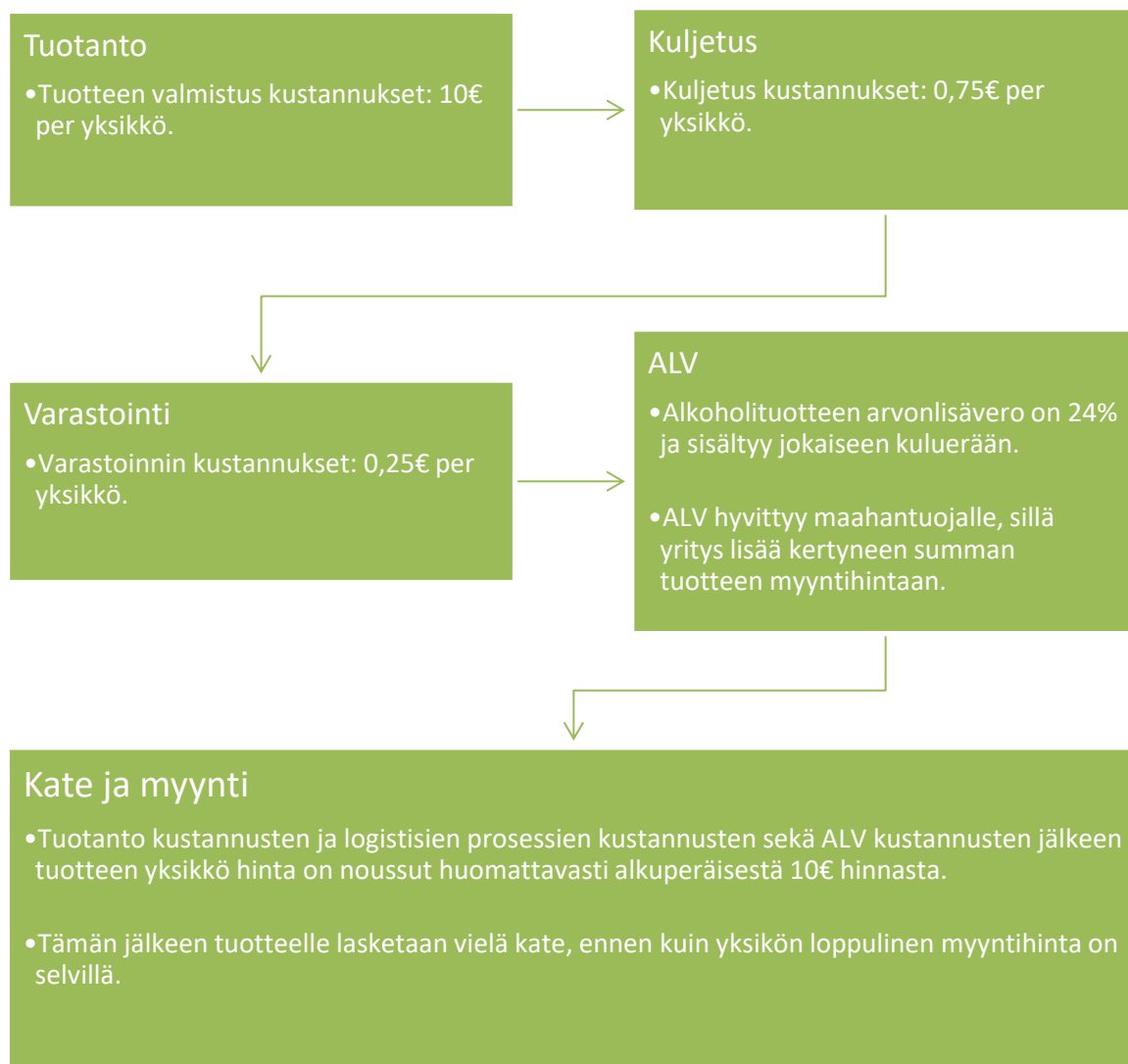
Kuvio 2: Yrityksen rahoituksen rakenne

Debentuurilaina on lainanmyöntävälle taholle erityisen riskialtis, sillä lainaa myöntävä taho ei Suomenlain mukaan saa vaatia lainanottajalta vakuuksia takaisinmaksuajan pituudesta. Lyhyenä lainana debentuurilainan takaisin maksusta voidaan sopia erikseen lainanantajan ja -saajan välillä niin, että velkaa voidaan maksaa joko kiinteinä korkoina jokaisen lyhennyksen yhteydessä, pelkinä lyhennyksinä kunnes yritys tuottaa voittoa tai jopa niin, että velkaa aletaan kokonaisuudessaan lyhentää vasta yrityksen tehdessä voittoa toiminnallaan. Konkurssitilanteessa tai yrityksen purkautuessa muut yritysvelkojat ovat etusijalla takaisinmaksuissa, mutta osakepääomalla tai pääomalainoilla kaatuneeseen yritykseen sijoittaneet joutuvat kuitenkin perimään saataviaan vasta debentuurilainan myöntäjän jälkeen. Debentuurilainaa voidaan myös käyttää riskirahoituksena, jotta yrityksen toiminnan edellytykset parantuisivat ja muiden rahoitusjärjestelyjen kustannukset mahdollisesti pienenisivät. Obligaatiolaina on hal-

tijavelkakirja, jonka vapaa siirrettävyys mahdollistaa sen myymisen eteenpäin, tämä tarkoittaa, että lainanottaja on velvollinen maksamaan lainansa obligaation silloiselle omistajalle. Obligaatiolainan konkreettisin ero nousee lainan takaisinmaksun turvaamiseksi asetetuista vakuuksista, joilla pyritään varmistamaan lainanlyhennys sekä takaisinmaksu ajallaan. (Leppiniemi 2009, 102.)

3.4 Tuotanto & logistiikka

Yrityksen logistinen osuus voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen, jotka ovat tuotteen valmistaminen ja sitä tukevat toiminnot. Näihin materiaalitointoihin, jotka aiheuttavat suurimman osan yrityksen kuluista, kuuluu ostot, kuljetukset ja varastointi. Nämä kustannukset vaihtelevat eri toimialoilla, mutta kaupallisen alan yrityksissä ostaminen, kuljetukset ja varastointi ovat keskeinen osa yrityksen kustannuksia. Joissakin palvelualan yrityksissä materiaaliset kustannukset voivat olla paljonkin pienemmät, kun taas teollisissa yrityksissä materiaalikustannusten määrä vaihtelee toimialoittain. (Kinkki, Isokangas & Söderström 2003, 11.) ”Materiaalitoinnoista voidaan käyttää myös termiä logistiikka. Logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalveluiden, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalveluiden sekä asiakaspalvelun ja -suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä.” (Kinkki, Isokangas & Söderström 2003, 11.) Tämän käsitteen avulla voidaan yhdistää osto, tuotanto, jakelu ja markkinointi yhdeksi käsitteeksi. Yrityksen arvoketjun oleellinen osa tulee logistiikan avulla, sillä arvoketju muodostetaan niillä toiminnoilla, jotka tuottavat yritykselle lisäarvoa. Arvoketju ei kuitenkaan ole pelkästään yrityksestä kiinni, sillä yritys toimii myös tavarantoimittajien sekä jälleenmyyjien kanssa. Logistinen arvoketju ylittää siis raaka-ainetoimittajista aina loppuasiakkaaseen asti. (Kinkki, Isokangas & Söderström 2003, 111) Kuvio 3 havainnollistaa logistiikan ketjun...



Kuvio 3: Tuotannon ja logististen prosessien yksinkertaistettu kustannusmalliesimerkki.

Logistiikka ei ole pelkästään materiaalivirtaa, vaan siihen liittyy myös rahavirrat sekä mahdolliset tietovirrat eri tahojen välillä. Se myös toimii tuotannon, markkinoinnin, jakelun, talouden sekä ostojen yhteistyössä. Näillä eri osastoilla on omat tavoitteensa, joten on tärkeää luoda yritykselle yhtenäinen tavoite, joka toimii yrityksen toiminta-ajatuksen sekä strategian mukaan. (Kinkki, Isokangas & Söderström 2003, 112-113.)

Logistiikan reaali prosessiin liittyy tilanteita, jotka saattavat katkaista materiaalivirran. Esimerkiksi tavarantoimittajilla voi olla ongelmia tai kysyntä voi olla epäsäännöllistä. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksillä tulee tilanteita, jolloin materiaalivirta ei ole tasaista. Näissä tilanteissa turvaudutaan yleensä varastointiin, jonka avulla tasataan tarjonnan ja kysynnän

muutoksia. Itse varastointia ohjaa taloudellisuus, joka on parhaimmillaan silloin, kun varastoon ei kerry liian suuria varmuusvarastoja sekä kysyntä ja tarjonta on tasoitettu. Varmuusvarastointi on kuitenkin osa näiden tilanteiden ongelmaratkaisua. (Kinkki, Isokangas & Söderström 2003, 115.)

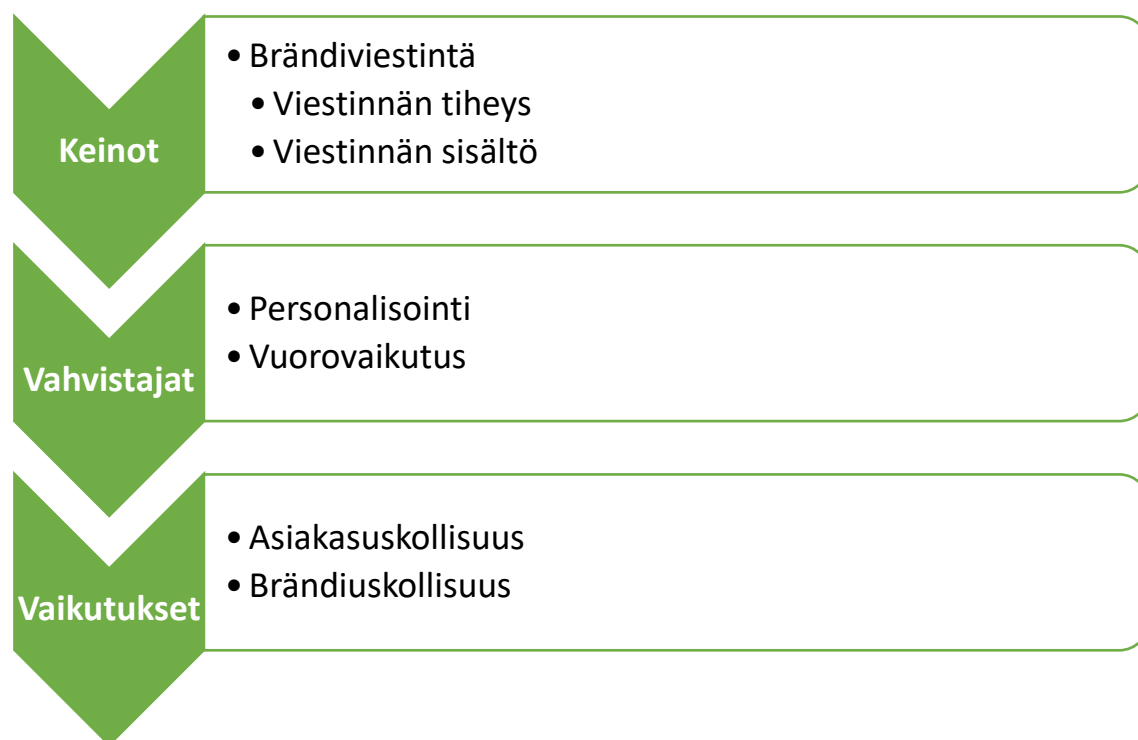
Kulutuksessa ja täydennysrytmissä voi tapahtua muutoksia, johon auttaa *kiertovarasto*. Tämän käyttöön yleensä johtaa kuljetuskustannusten määrä ja paljousalennusten mahdollisuus. Kiertovaraston tehtävänä on tyydyttää tiettyjen ajanjaksojen keskimääräinen kysyntä, jotta taloudelliset eräkoot ja saatavuus on turvattu. *Prosessivarasto* taas on kuljetuksessa, jake- lussa ja tuotannossa oleva varasto, jonka määrä voidaan laskea kertomalla läpimenoaika tuotantonopeudella. Esimerkiksi jos tehtaan tuotantonopeus on 16 kappaletta ja tuotantoprosessin läpimenoaika on kymmenen vuorokautta, on prosessivarasto 160 kappaletta. Viimeisenä varastotyyppinä on *kausivarasto*, jota käytetään kysynnän kausittaisissa vaihteluissa. Tämän varaston avulla yritetään pitää tuotanto mahdollisemman tasaisena, jotta vältytään ylitöitä. (Ritvanen 2011, 80 - 81.)

Oikean varastotyyppin valinta yritykselle on tärkeää ja on otettava huomioon myös käytettävissä oleva varaston pinta-ala. Lisävarastoinnin saamiseksi on nostettava käsittelykorkeutta ja siihen vaikuttavat lisäksi varastointikorkeus, laitteisto, toimiala ja tuotteet. Jos yrityksen omat resurssit eivät riitä varastoinnin luomiseen, on yrityksen haettava apua ulkopuoliselta organisaatiolta. On olemassa monia yrityksiä, jotka tarjoavat logistisia palveluita sekä apua logististen tilojen suunnittelussa. Näillä yrityksillä on yleensä lisäksi tarjolla huoltopalveluita ja laitteita tavaran käsittelyyn sekä varastotilaa muille yrityksille. Varastotilaa tarjoavat yleensä varastohotellit, joilla on lisäpalveluissa lähetysten kokoaminen, lajitteleminen ja pakkaaminen (Ritvanen 2011, 81 - 83.). Varastoinnin toimiessa, voidaan määritellä laskennallisesti taloudellisin erä koko. Malli toimii, jos kysyntä on oletettavasti tasaista sekä ennakoitavissa eikä tuotteen saatavuudessa ole ongelmia. On myös tiedettävä kustannukset varastonpidon ja täydennysten suhteen sekä arvio tuotteen keskimääräisestä kysynnästä. (Ritvanen 2011, 89.)

3.5 Digitaalinen markkinointi

Lähes kaikki yritykset ovat hyödyntäneet digitaalista asiakassuhdemarkkinointia, verkon yli tapahtuva vuorovaikutus mahdollistaa muun muassa nopean informaation liikkumisen, reaaliaikaisen kaupankäynnin sekä kustannustehokkaan markkinoinnin. Verkon kautta on mahdollista järjestää suhteellisen vaivattomasti ympärivuorokautisia yhteykskanavia, joiden kautta asiakassuhteita on entistä helpompi ja nopeampi luoda sekä ylläpitää. (Merisavo, Vesänen, Raulas & Virtanen 2006, 43 - 44.)

Markkinointia ja viestintää, joka tapahtuu digitaalisten kanavien kautta, voidaan kuvailla kolmen eri osa-alueen mallilla. Nämä osa-alueet ovat *keinot*, *vahvistajat* ja *vaikutukset*. Oletetaan, että jatkuva yhteydenpito asiakkaisiin parantaa asiakassuhteita: nämä positiiviset vaikutukset syntyvät, kun digitaalisen yhteydenpidon sekä näkyvyyden ansiosta asiakkaat kokevat saavansa ostamilleen tuotteille tai palveluille lisäarvoa, mikä taas johtaa asiakkaan vahvempaan sitoutumiseen yritykseen. Tämä arvo voi syntyä esimerkiksi saadusta uudesta tiedosta, viihteellisyydestä tai rahallisesta hyödystä. Sitoutuneisuus voi syntyä jo pelkästä asiakkaan tottumuksesta sekä omista rutiineista yrityksen kanssa tai se voi olla jopa tunteellista, jos asiakas on kiintynyt yritykseen. (Merisavo, Vesanen, Raulas & Virtanen 2006, 46.) Kuvio 4 näyttää digitaalisen markkinoinnin vaikutukset...



Kuvio 4: Digitaalisen markkinoinnin malli. (Merisavo, Vesanen, Raulas & Virtanen 2006, 47.)

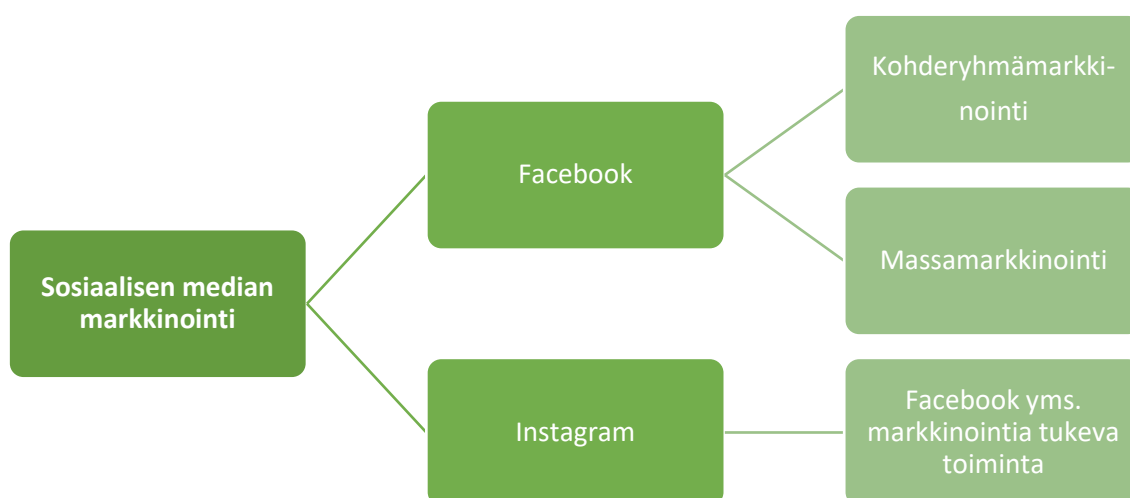
Nykyään on olemassa miljoonia verkkosivuja, jotka myyvät tuotteita ja taistelevat kuluttajien huomiosta. Kuitenkin verkkosivujen ylläpitäminen ja internet markkinointi ovat kaksi eri asiaa: verkkosivut yleensä sisältävät tietoa, joka kuvaa yrityksen toimintaa ja sen tuotteita. Internet markkinointi taas on prosessi, jonka kautta saat mainostettua sivujasi oikealle kohde-ryhmälle, miten saat kuluttajat ostamaan tuotteitasi, miten saat sivuillesi kävijöitä sekä miten saat heidät palaamaan uudelleen. Ilman markkinointia verkkosivuja voi olla hyvinkin vaikea löytää, jolloin niiden arvo yritykselle tai asiakkaalle on huomattavan pieni. (Sweeney 2011, 2 - 3.)

Nykypäivänä menestyvät yritysten internet sivut vaativat jatkuvaa päivittelyä, jotta kävijöillä olisi syy palata sivuille. Verkkosivut ovat vain yksi tapa tuoda esille yrityksen olemassaoloa internetissä, esimerkiksi Facebook, Instagram, Twitter, YouTube ja erilaiset blogit toimivat verkkosivujen sekä yrityksen näkyvyyden vahvistajina ja lisäkanavina. Kuten verkkosivujenkin, näiden kanavien tulee olla suunniteltu organisaation tavoitteiden, odotusten, tuotteiden ja tarpeiden mukaan. On hyvin tärkeää, että Web-suunnittelija kommunikoi yrityksen johdon kanssa, jotta yrityksen viestintä ulospäin on halutun kaltaista. (Sweeney 2011, 2 - 3.)

Yrityksen verkkosivuille asetetut tavoitteet ja tarkoitusperät on hyvä listata, tai ainakin tiedostaa, ennen valmiiden sivujen julkaisemista. Näitä tavoitteita on kannattaa käydä läpi kaikkien organisaation osastojen, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva verkkosivujen tarpeista. Pää tavoitteita ovat yleensä tuotteen tai palvelun mainostaminen sekä myynti, brändiaseman parantaminen, asiakaspalvelun ja asiakastuen parantaminen, tuoteinformaation ja yrityksen mission tuominen esille. Sivutavoitteet taas voivat olla yrityksen sosiaalisen median käyttäjien ja blogien mainostaminen, sivujen optimointi hakukone ystävällisiksi, mahdollisten uutiskirjeiden lähettäminen ja markkinointi elementtien muokkaaminen. Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää määrittellä markkinoinnin kohderyhmät. Verkkosivut on hyvä suunnitella kaikkien tai ainakin mahdollisimman monen kohderyhmän maun mukaisesti, mahdollisimman suuren asiakaskunnan saavuttamiseksi. Jokaiselle kohderyhmälle tulee määrittellä heidän tarpeensa, odotuksensa ja sen mitä he haluavat. On myös mietittävä, mitkä ovat ne palvelut tai tuotteet, jotka herättävät potentiaalisen asiakkaan mielenkiinnon. Markkinoinnin on pystyttävä erottamaan uudet potentiaaliset asiakkaat sekä vanhat, jo olemassa olevat asiakkaat, jotta molempien mielenkiinto yritykseen voidaan taata. (Sweeney 2011, 3 - 6)

Sosiaalisen median kautta tapahtuvan markkinoinnin ensimmäinen vaihe on määrittää yksi tai useampi tavoite siihen mitä markkinoinnilla halutaan saavuttaa ja miten se halutaan saavuttaa. Yrityksen kannalta on tärkeää rajoittaa markkinoinnin tavoitteita, liiallinen tavoitteiden määrä ja hajanaisuus johtavat markkinointiin suunnattujen varojen sekä painopisteen epätasapainoon tai jopa, joidenkin tavoitteiden saavuttamattomuuteen. Tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää tunnistaa ja käyttää sellaisia työkaluja, joiden avulla voidaan seurata, analysoida ja mitata sosiaalisen median markkinoinnin etenemistä sekä tuloksia. Esimerkiksi voidaan mitata, kuinka moni asiakkaista löytää yrityksen sivuille sosiaalisen median markkinoinnin välityksellä ja kuinka moni näistä asiakkaista käyttää palvelua. Oleellisimpia asioita sosiaalisen median mainonnan strategiassa on oikean kohderyhmän tunnistaminen, tämän kannalta on tärkeää määrittellä eri kohderyhmien kiinnostuksen kohteet, ikä, ammatti ja tarpeet. Kohderyhmien ja niiden ominaisuuksien tunnistaminen vähentää markkinoinnin epäonnistumiseen liittyviä riskejä ja antaa suuntaa mainontaan liittyvistä tyylillisistä tekijöistä. (Hehku-marketing 2016.)

Hyvän some-markkinoinnin sisällön luomiseksi kannattaa tarkastella kilpailijoiden some-markkinointia sekä selvittää mikä on kiinnostanut asiakkaita, ja mikä taas ei. Kohderyhmien määrittämisen, kilpailijoiden tutkimisen sekä omien selvitysten jälkeen voidaan aloittaa oman markkinointi sisällön luominen. On tärkeää luoda kiinnostavaa sisältöä, varoa kilpailijoiden sisällön matkimista sekä kehittää oma, persoonallinen idea, jonka avulla erottautua kilpailijoista ja korostaa omaa brändiä. (Hehkumarketing 2016.) Kuvio 5 osoittaa sosiaalisen median markkinoinnin rakenteen...



Kuvio 5: Sosiaalisen median markkinoinnin rakenne.

Tällä hetkellä lähes kaikki yritykset käyttävät Facebook sivustoa osana markkinointistrategiaansa. Facebookin laajasta käytöstä huolimatta kaikki yritykset eivät kuitenkaan ole pystyneet maksimoimaan sivuston mahdollistaman markkinoinnin hyötyjä. Tämä korostaa yritysten tarvetta sen strategioiden sekä käytäntöjen ymmärtämiselle ja selkeälle esille tuonnille, jotta ne välittyvät parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaalle markkinoinnin kautta. (Forbes 2015.)

Facebook markkinointi alkaa yrityksen sivujen luomisella Facebook sivustolle, yritysten tavoitteena on nousta mahdollisimman korkealle Googlen ja Facebookin hakutuloksissa. Sivujen löytämisen jälkeen on tärkeää, että sivut ovat houkuttelevat seuraajien ja tykkäysten saamiseksi. Ensin yrityksen sivuille valitaan kuvaileva ja mieleenpainuva käyttäjätunnus. Tätä kutsutaan myös URL-osoitteeksi, sillä Facebook-sivun nimi muotoutuu sivujen verkko-osoite-

teeksi. Facebookin oletuksena on antaa jokaiselle sivulle satunnainen URL-osoite, joka koostuu numeroista. Tämän vaihtamiseen vaaditaan kuitenkin 25 tykkäystä luoduille sivuille. Käyttäjätunnuksen tulee tuoda esille yrityksen nimi tai aihe, jotta kiinnostuneet voivat löytää sivuille helposti hakukoneiden, kuten Googlen ja Facebook haun avulla. Sivun tietoja-osiossa kannattaa käyttää tunnettuja ja yritystä sekä sen toimintaa kuvaavia avainsanoja hakujen tueksi. (Forbes 2015.)

Facebook mahdollistaa luodulle sivulle kansikuvan asettamisen, tämän ja muiden kuvien optimointi on tärkeää, sillä asiakkaat huomaavat ne ensimmäisenä sivuilla käydessään. Jotta yrityksestä muodostuisi mahdollisimman positiivinen sekä legitimizeetti kuva, on kuvien oltava ammattimaisia sekä jollain tavoin yrityksen toimintaan liittyviä. Keski-ikäinen käyttäjä käy tykkäämässä yrityksen Facebook -sivuista, jonka jälkeen yhteys muodostuu Facebookin aikajana-vaikutuksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen sivujen ylläpitäjien täytyy jatkuvasti julkaista ajankohtaisia sekä kiinnostavia aiheita. Yrityksen julkaisujen huomioarvo ja mieleenpainuvuus kasvavat, mikäli julkaisuun liittyy kuva. Yrityksen julkaisuista tykkääminen näkyy usein, tykkääjän asetuksista riippuen myös hänen ystäviensä sekä seuraajiensa aikajanoilla, vaikka nämä eivät olisi suoraan itse tykänneet tai seuranneet yritystä. Näin yritykset julkaisut voivat tavoittaa myös uusia seuraajia. (Forbes 2015.)

Vaikka yrityksen sivut ja muut perinteiset kanavat, kuten televisio tai radio, ovat usein ensisijainen kanava markkinoinnille, on hyvä ottaa huomioon, että erilaisissa Facebook-ryhmissä mainostaminen voi tuoda lisäarvoa. Sisällön kohdistuessa oikeisiin ryhmiin sekä käyttäjiin, voidaan saada yrityksen Facebook-sivuille lisää kävijöitä. Hyödyllisen informaation tai neuvojen antaminen näissä ryhmissä voi myös johtaa siihen, että yritys saa sivuilta oman auktoriteetin, ihmiset alkavat luottaa yritykseen ja haluavat lisätietoa sen toiminnasta. Jotkut yrityksen omistajat panostavat julkaisujen lähettämiseen Facebookissa oikeaan aikaan. Julkaisujen ajankohdasta sekä julkaisutiheydestä on esitetty erilaisia teorioita, mutta ne vaihtelevat julkaisija sekä aihepiiri kohtaisesti niin paljon, ettei suoraa ohjetta optimoidulle julkaisu aikataululle ole. (Forbes 2015.)

Vaikka on mahdollista saada Facebookissa huomiota käyttämällä ilmaisia keinoja, voidaan lisähuomiota hankkia maksullisilla vaihtoehdoilla. Facebook tarjoaa tällä hetkellä kahta tapaa kasvattaa julkaisujen näkyvyyttä. *Post boosts* eli *julkaisun tehostus* lisää julkaisujen näkyvyyttä käyttäjien uutisissa aikajana-vaikutuksessa. Tehostettujen julkaisujen hyöty perustuu kvalitatiivisiin ominaisuuksiin, sillä se sijoittaa julkaisun mahdollisimman laajan yleisön nähtäväksi, kuitenkin rajaamatta yleisöä juurikkaa. *Promoted posts* sen sijaan on ominaisuus, jonka avulla voidaan luoda omia Facebook mainoksia Facebook Ad Creator ohjelman avulla. Näitä niin kutsuttuja *tuettuja julkaisuja* on mahdollista suunnata eri käyttäjäryhmille valintatyökalun

avulla, jonka kautta julkaisulla voidaan pyrkiä tavoittelemaan käyttäjiä esimerkiksi iän, tulo-tason, koulutuksen tai sijainnin perusteella. Tätä ominaisuutta voidaan soveltaa niin uusissa kuin vanhoissakin julkaisuissa. (Forbes 2015.)

Yrityksen Instagram tilin ja tunnuksen luominen on äärimmäisen helppoa, yhtä yksinkertaista ei kuitenkaan ole luoda tilin tunnettavuutta tai saada julkista näkyvyyttä, puhumattakaan suosiesta. Instagramissa toiminta sekä markkinointi pohjautuvat erityisesti kuvien ja erilaisten tunnisteiden *hashtagien* käyttöön. Kuvatestit selittävät kuvan tapahtumia, kun taas, hashtagit tuovat yksittäisin sanoin tai viitauksin lisämerkitystä julkaistulle kuvalle sekä mahdollista-vat kuvan näkymisen myös muualla. Kun käyttäjät hakevat tiettyyn hashtagiin liittyviä julkai-suja, näkevät he myös yrityksen, samalla hashtagilla, julkaisemat kuvat. Yrityksen tilin näky-vyyden kasvattamiseksi on perusteltua käyttää yleisiä ja tunnettuja aihetunnisteita, huonosti valitut tunnisteet vaikeuttavat muiden käyttäjien mahdollisuuksia löytää yrityksen julkaisemia kuvia. (Forbes 2015.)

Hashtagien valintaan on karkeasti jaoteltuna kolme vaihtoehtoista strategiaa. Ensimmäinen taktiikka on käyttää suosittuja, jo olemassa olevia hashtagia esimerkiksi #love ja #tbt, joilla on suuren suosionsa sekä käytön takia parhaimmat mahdollisuudet tulla etsityksi. Toisena vaihtoehtona on käyttää vähemmän suosittuja, mutta enemmän yrityksen toimintaa kuvaavia hashtagia. Tällöin on riskinä, että seuraajia saavutetaan ensimmäistä strategiaa vähemmän, mutta he ovat usein enemmän kyseisestä alasta kiinnostuneita seuraajia. Yleisesti hyväksi to-dettu strategia on hajauttaa aihetunnisteita ja laittaa julkaisuihin esimerkiksi yksi yleisempi hashtagi ja yksi enemmän aihetta kuvaava hashtagi. (Forbes 2015.)

Kuten muukin sosiaalisen median verkostot, Instagram toimii parhaiten silloin, kun sen avulla solmitaan suhteita toisiin käyttäjiin. Instagram ei ole suunniteltu vain kuvien lähettämiseen, vaan sen avulla on tarkoitus muodostaa myös yhteisö kuvien ympärille, johon osallistutaan ak-tiivisesti. Tykkäämällä ja kommentoimalla toisten ihmisten julkaisuihin saa yritys yhteyden suurempaan yleisöön, mikä taas auttaa yritystä saamaan vielä enemmän seuraajia. Kuvien ja videoiden jakaminen erilaisista tapahtumista antavat seuraajille tunteen, että he osallistuvat toimintaan ja he tuntevat olevansa osa yhteisöä. Lisäksi erilaisiin kampanjoihin osallistumi-nen, kuten #movember ja #roosanauha -kampanjat, edistävät yrityksen suosion kasvua ja an-tavat positiivisen kuvan yrityksestä. (Forbes 2015.)

Menestyksekkäimmät Instagram brändit kiinnittävät tarkkaa huomiota siihen, miten heidän kuvansa edistävät tuotemerkinsä imagoa. Esimerkiksi Starbucksin Instagram viestit tukevat heidän yrityksensä missiota ja kuvat ovat inspiroivia sekä sydäntä lämmittäviä. Sen sijaan, että he julkaisisivat alennuksia tai tarjouksia, he edistävät omaa missiotaan ja tarinaansa ku-vien avulla. Kunnollisen Instagram profiilin optimoiminen ei vie paljoa aikaa ja sillä voi olla

merkittävä vaikutus siihen, kuinka monta kävijää sivustolla vierailee. On hyvä pitää huolta siitä, että kuvat ja yrityksen kuvaus ovat brändiä tukevia. Instagramin kautta saadaan myös kävijävirtausta yrityksen verkkosivuille. Tarvittaessa voidaan luoda oma aloitussivu Instagram vierailijoille. Yrityksen logoa on hyvä käyttää profiilissa, jotta käyttäjät tietävät sen olevan yrityksen virallinen profiili. Lisäksi on hyvä miettiä oma merkkikohtainen hashtagi profiilille, jotta käyttäjät tietävät sen viittaavaan suoraan yritykseen. Yrityksen fyysinen sijainti on myös hyvä panna merkille. Kuvien ja muun sisällön tulee olla yhtenäistä muiden yrityksen sosiaalisten kanavien kanssa. Kuten Facebookissa, avainsanat ja hashtagit ovat hyvä tapa auttaa yritystä löytymään hakukoneiden avulla, joten on hyvä käyttää yrityksen kuvausta enemmän yrityksen toiminnan ja brändin ilmaisemiseen. (Forbes 2015.)

Yritys voi menestyä Instagramissa vain sovelluksen avulla, mutta on olemassa monia välineistä, jotka säästävät aikaa ja antavat paremman kuvan siitä, miten julkaisusi menestyy Instagramissa. Esimerkiksi Iconosquare-ohjelman avulla voidaan Web-selaimessa seurata, mitkä valokuvat tai videot tuovat eniten tykkäyksiä ja ketkä seuraavat Instagram tiliä. Muita tällaisia tukevia ohjelmia ovat esimerkiksi Schedugram, jonka avulla voidaan aikatauluttaa viestejä sekä Piqora, joka auttaa vastaavien julkaisujen löytämisessä. Instagram mahdollistaa myös sen, että yrityksen voivat mainostaa sovelluksessa. Tähän toimintoon tarvitsee Facebook-tilin, sillä näitä mainoksia voi luoda vain Facebook ad creation- ja Power Editor-ohjelman avulla. Näitä mainoksia on hyvä aluksi testata, jotta julkaisujen huomio ylettyisi vielä pidemmälle. (Forbes 2015.)

3.6 Yrittäjyys kansainvälisillä markkinoilla

Kansainvälistymistä määritellään yleensä monella eri tavoilla ja näkökulmista, kuten kansantalouden, toimialan tai maailmantalouden näkökulmasta tai ihan yrityksen ja sen toimintojen näkökulmasta. Kansainvälistyminen yrityksissä on tarkoituksenhakuinen ja kokonaisvaltainen prosessi sekä usein osa yrityksen kasvustrategiaa. Kansainvälistymisessä yrityksen toimintaa ja tehtyjä päätöksiä yritetään sovittaa kansainvälisen toimintaympäristön vaatimuksiin. Esimerkiksi Suomeen tulevat tuotteet, raaka-aineet ja jopa investoinnit ovat kokonaisvaltaista kansainvälistymistä. Tähän kuuluu myös suomesta ulospäin suuntautuvat viennit, ulkomaalaiset tehdasvalmistukset ja yhteistyö sopimukset sekä toiminta ulkomaisten yritysten kanssa. (Vahvaselkä 2009.)

Kansainvälistymistä voidaan ajatella strategisina päätöksinä yrityksen toiminnassa. Niiden pääperiaatteena on sopeuttaa yrityksen toimintaa kansainväliseen ympäristöön, jotta kilpailuetu ja asiakashyöty menestyvät pidemmällä aikavälillä. Tavoitteiden määrittely, resurssien hallinta ja toiminnan suunnan valinta ovat tärkeitä elementtejä yrityksen tavoitteiden saavut-

tamiseksi. Kansainvälistymisessä tarvitaan monenlaisia ratkaisuja strategisten päätösten tueksi. Lisäksi näiden päätösten tulee olla yhteensopivia yrityksen vision kanssa onnistuneen strategian luomiseksi. (Vahvaselkä 2009.)

Jos maahantuonti tapahtuu EU:n ulkopuolelta, on tavaralle tehtävä tulliselvitys, ennekuin sitä saa käyttää tai jälleenmyydä. Vaikka tuoja olisi yksityishenkilö, on tavara silti tullattava. Tuotteiden tullessa EU:n ulkopuolelta, on niistä maksettava myös tullin ja arvonnäisäveron lisäksi kolmansien maiden tulli, jonka hinta muodostuu tavarankuljetuksesta hinnoista kuljetusmaksun kanssa ensimmäiselle saapumispaikalle EU:n sisällä. Joidenkin tavaroiden tuontia on rajoitettu asettamalla niihin kiintiö, sillä ne voivat vaikuttaa EU-maiden omaan elinkeinoelämään. On asetettu myös muitakin kuin kauppapoliittisia lainsäädäntöjä, millä tuontia on rajoitettu, näiden rajoitusten tehtävänä on turvata ihmisten, luonnon ja eläinten hyvinvointi. Tavarasta voi saada yleistä tullia alemman tullin tai tullittomuuden, jos tavarankuljetusmaata koskee tullietuus sopimus tai -järjestely. Esimerkiksi Japanista ja USA:sta tuotavat tuotteet kulkevat aina ennalta hinnoitellun tullin kautta, sillä heidän kanssaan EU ei ole laatinut tullietuus sopimusta. Alemman tullin saamiseksi on kuitenkin esitettävä tullauksen yhteydessä tuotteesta sopimuksen mukainen alkuperäselvitys. Tullittomuus tai sen alennuksen perusteena on yleensä EU:n kauppapolitiikka, mutta se voi perustua myös EU:n tullilainsäädäntöön tai tullisääntöön ja -hintoihin. (Yrittäjät 2014.)

4 Tiedonhankinta- & tutkimusmenetelmät

Maahantuontiyrityksen perustamisen kannattavuutta ja menestymisen kannalta tärkeitä elementtejä tutkittiin eri tutkimusmenetelmin. Tutkimusmenetelminä käytettiin benchmarking, varjostus, customer journey ja haastattelut alan yritysten kanssa. Tämä luku käsittelee käytettyjen tutkimusmenetelmien sekä riskianalyysin teoriaa.

4.1 Benchmarking

Benchmarking termiä ei ole suoraan käännetty toimivasti suomeksi, mutta idealtaan metodina benchmarking on eräänlainen virstanpylväs. Benchmarking kohteeksi valitaan joko mahdollisimman samankaltaisia tai haluttuihin tavoitteisiin päässeitä organisaatioita, projekteja tai palveluita, joita sitten seurataan käytännössä. Erona varjostamiseen nousee mm. saadun informaation hyödyntäminen, joka perustuu vertailuun oman ja kohteen toiminnan välillä. Benchmarkingia voidaan toteuttaa niin erilaisiin liiketoiminnan osa-alueisiin kuin myös paljon tapauskohtaisempiin tilanteisiin. (Vuorinen 2013, 158.)

Onnistunut benchmarkkaus voi olla prosessin molemmille osapuolille hyödyllinen. Tavoitteellisten tulosten saavuttaminen edellyttää kuitenkin tarkasti määriteltyä lähtötilannetta. Kehityksen kohteet nousevat paremmin esille ja hyvin määritelty ongelma saattaa itsessään jo antaa osviittaa ratkaisukeinosta. Kohteen tai yhteistyökumppanin merkitys painottuu, kun benchmarkingilta aletaan olettaa tuloksia, yksipuolisen informaationkeruun tulokset voivat olla hyvinkin pintapuolisia ja näin ollen yhteistyö sekä tulosten jakaminen edistävät molemminpuolista kehitystä. Tarkoituksena on nostaa esille eroja toimintatavoissa tai tuloksissa, jotta voidaan erotella menestyksekkäät metodit hyödyttömistä sekä kehittää niitä, eroavaisuuksien korostaminen voi aiheuttaa konflikteja osapuolten välillä ja niinpä on oleellista keskittyä ratkaisuihin. (Vuorinen 2013, 160 - 161.)

Riippuen halutusta tuloksesta sekä niin sanotun tutkimuskysymyksen laadusta benchmarking jakautuu pääasiallisesti neljään toteutustyyliin. Mahdollisesti yleisin benchmarkingin muoto on kilpailijabenchmarking, jossa omaa vertailukohtaa vastaan otetaan saman toimialan menestyneempiä toimijoita. Benchmarkatessa kilpailijoita on tärkeää pystyä luomaan suhde vertailun kohteeseen, jotta informaatiota sekä kehitystä saadaan tasoilta, joita pelkän tarkkailun keinoin ei saavuteta. Yhteistyö tapahtuu kehityksen ehdoilla ja rajoissa, toimijat ovat kuitenkin lähtökohtaisesti kilpailijoita, tällöin on mietittävä, minkä informaation jakaminen on kehittymisen kannalta tärkeää ja mikä taas ei ole oleellista. Toimialaan keskittyvä benchmarking pyrkii selvittämään eroja ja vertailemaan yhtä kilpailijaa laajemmalla. Informaation jakaminen koko toimialan kesken vähentää riskiä luoda epäreiluja hyötysuhteita tai alliansseja, mutta yhteistyö ja saatu hyöty voi olla pintapuolisempaa. Suurin hyöty toimiala benchmarkingista saadaan, kun kaikki alan toimijat jakavat käytäntöjään yhdessä. (Vuorinen 2013, 159 - 160.)

Toiminnallinen benchmarking tähtää nimensä mukaisesti käytännön läheisten ongelmien ratkaisuun. Tällaisia kehittämisen alueita voivat olla esimerkiksi logistiikka, kirjanpito tai rekrytointi, jotka ovat osa organisaatiota, joka tahtoo kehittyä, mutta ovat niin ikään asioita, joille toisilla aloilla on perustettu omia yrityksiä. Tästä syystä toiminnallisen benchmarkingin kohde on hyvin usein toisen toimialan yritys tai toimija, joka mahdollisesti keskittyy liiketoimintansa täysin alkuperäisen kohteen kehitettävään osa-alueeseen. Tällöin voidaan saada tarkkaa ja yksityiskohtaista informaatiota, jonka pohjalta kehittää toimintaa. Benchmarking ei kuitenkaan aina vaadi ulkoisia toimijoita vertailuun, oman alan sisältä tai ulkopuolelta. Sisäisessä benchmarkkauksessa seurattavat kohteet löytyvät omasta organisaatiosta ja usein vertaillaan eri yksiköitä tai osastoja. Sisäinen benchmarking tuottaa parhaiten numeerista informaatiota, josta on esimerkiksi hyvä vertailla myyntituloksia, tehokkuutta sekä poissaoloja. Sisäinen vertailu mahdollistaa myös jatkumon rakentumisen, kun löydettyihin ongelmakohtiin on keksitty ratkaisuja, niitäkin voidaan edelleen verrata organisaatiossa ja näin edelleen kehittyä. (Vuorinen 2013, 158 - 159.)

4.2 Asiantuntijahaastattelut

Haastatteluja käytetään tiedonkeruun menetelmänä, kun informaatiota halutaan tietyiltä asiantuntijoilta, -kohteista tai yleisluonteisemmin suurelta otannalta. Haastattelun perus idea on motiivista huolimatta muuttumaton; haastattelija kyselee haastateltavalta aiheeseen liittyviä kysymyksiä. Haastattelun toteuttamisen tyyli kuitenkin voi metodeiltaan hieman vaihdella riippuen halutun informaation laadusta (Kajaanin ammattikorkeakoulu). Haastattelut voidaan toteuttaa usealla eri tavalla, esimerkiksi henkilökohtaisesti joko keskustellen tai lomakkeella, tällöin verbaalisesti toteutetut haastattelut on hyvä nauhoittaa tulevaa litterointia eli puhtaaksi kirjoittamista varten. Tietoa voidaan myös kerätä puhelimitse tai lomakkeella. Lomakkeen kysymysten strukturoinnin eli jäsentelyn tarve on syytä selvittää etukäteen haastattelu kohtaisesti, jotta saatu informaatio on mahdollisimman oleellista ja tarkkaa tutkimuskysymyksen kannalta. (Räsänen 2017.)

Lähtökohtaisesti haastattelut voidaan jakaa kahteen kategoriaan: kvalitatiiviseen eli laadulliseen- sekä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimiseen, jaottelun merkitys tulee ilmi saadun informaation laadussa. Kvalitatiivisen menetelmän tuottama tieto on informaatioarvoltaan syvällisempää ja näin ollen vaatii haastattelulta syväluotaavampaa informaatiota, tämä edellyttää haastattelulta ennalta muotoiltuja kysymyksiä, aiheeseen tutustumista jo etukäteen sekä suhteellisen rajattua, asiantuntija otantaa. Kvalitatiivinen tutkiminen haastatteluna ei kuitenkaan nojaa täysin strukturoituun kysymyspohjaan, sillä haastattelun eteneminen on ainakin osittain riippuvainen haastateltavan vastauksista ja niiden pohjalta nousevista kysymyksistä ja tarkennus tarpeista. Laadullisen haastattelun sekä hyöty, että ongelma perustuu juuri tarkantiedon hankintaan, tällöin haluttuihin tuloksiin ei päästä suuren yleisön mielipiteillä tai numeratiivisella informaatiolla vaan tarkoituksena on saada vastauksia kysymyksiin; *miten* sekä *miksi*. (Räsänen 2017.)

Kvantitatiivisen haastattelun tarkoitus on useimmiten vastata kysymyksiin; *mitä* sekä *kuinka paljon*. Määrälliselle tutkimukselle tyypillistä on selvittää kvalitatiiviseen haastatteluun verrattuna pinnallista tietoa, jota voidaan sen helpon tulkinnallisuuden ansiosta kerätä suuriltaikin joukoilta. Kvantitatiivinen haastattelu ei vaadi kvalitatiivisen lailla asiantuntijuutta vaan tähtää selvittämään yhtäläisyyksiä tai eroja samoja ominaisuuksia omaavien kohteiden välillä. Suuria otantoja haastatellessa sekä tuloksia tulkittaessa on otettava huomioon tilastollisen virheen mahdollisuus, jolloin on otettavan huomioon sekä laskettava virhemarginaali. Tulkinallisten virheiden välttämiseksi sekä yhtäläisen materiaalin saamiseksi määrällisen tutkimus-haastattelun on hyvä olla mahdollisimman strukturoitu, jolloin kysymykset ovat aina kaikille osallistujille samat ja mahdollisesti myös vastausvaihtoehtoja on rajattu. Strukturointi eli jäsentely ei ole välttämättömyys, mutta helpottaa tiedon jäsentelyä informaation keräämisen jälkeen sekä vähentää tulkintavirheiden mahdollisuutta. (Räsänen 2017.)

4.3 Customer Journey eli asiakaspolku

Palvelupolkuna tunnettu customer journey on tiedonhankinta menetelmänä suhteellisen uusi, 2000-luvun puolella läpi lyönyt metodi nousi täyttämään yritysten tarpeita asiakkaiden muuttuessa yhä tietoisemmiksi kulutuskäytöksestään sekä kohonneiden palveluodotusten seurauksena. Erityisesti Pohjois-Amerikassa suosioon nousseessa palvelupolussa pyritään tuomaan esille tuotteen tai palvelun näkökulma asiakkaan roolista katseltuna, tarkoituksena on kriittisesti arvioida asiakkaan näkökulmasta tuotteen tai palvelun toimivuutta ja sujuvuutta. (Kalbach 2016, 252.)

Customer journeyn tehokkuus perustuu vahvasti kontakti pisteisiin. Palvelua ja/tai tuotetta suunnitellessa kontakti pisteet ovat konkreettisia kohtaustilanteita, joissa asiakas ja palvelu kohtaavat, kontakti pisteet voivat olla fyysisiä tapahtumia tai immateriaaleja ominaisuuksia joilla on kuitenkin vaikutusta asiakkaan saamaan kokemukseen palvelusta. Kontakti pisteiden tarkoituksena on selkeyttää asiakkaan koko kokemus palvelusta, jolloin sitä voidaan jakaa osiin ja tarkastella osissa pientenkin asioiden huomaamiseksi (Innokylä 2012).

Palvelupolun tulee kuvata palvelukokonaisuutta ja kokemusta kuitenkin kokonaisuutena ja sen tulisi seurata niin sanottua punaista lankaa, jotta tapahtuma olisi selkeä. Ensivaikutelman tärkeyttä on vaikea korostaa liikaa, sillä asiakkaan saama kuva palvelusta vaikuttaa lähes aina kokemukseen läpi kokemuksen. Ensimmäisen kontakti pisteen jälkeen tärkein on viimeinen kontakti piste, jonka tarkoitus on varmistaa, että asiakkaan saama positiivinen vaikutelma sekä onnistunut kokemus jättävät myös myönteisen mielikuvan ja saa tämän palaamaan käyttämään palvelua. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että palvelupolun muut kontakti pisteet eivät olisi tärkeitä vaan ne vaativat yhtä lailla huolellista suunnittelua. Palvelupolkua suunnitellessa sekä kontakti pisteitä kohdentaessa on myös otettava huomioon, että jokainen asiakas kokee palvelun eri tavalla ja näin ollen palvelupolku on jokaisen asiakkaan kohdalla erilainen. (Kuha, Mager & Nurminen 2009, 120 - 124.)

4.4 Shadowing eli varjostus

Varjostaminen on nopea ja tehokas keino kerätä informaatiota yksilön tai ryhmän toiminnan perusteella. Varjostamisen idea on yksinkertaisuudessaan muiden saman tai samankaltaisen asian kanssa työskentelevien ihmisten seuraaminen, jolloin voidaan havainnoida nopeasti erilaisia asioita, kuten työvaiheita sekä tekniikoita. Varjostaminen informaation keruu menetelmänä on kuitenkin kvalitatiivinen ja niin ollen saatu tieto on lähes poikkeuksetta pintapuolista eikä kerro minkälaisia prosesseja työskentely on vaatinut ennen varjostuksen aloittamista tai millaisia taitoja varjostuksen kohteena olevat henkilöt omaavat. (University of Strathclyde.)

Varjostus pohjautuu visuaalisiin havaintoihin ja näin ollen sitä harvoin käytetään, mikäli tiedon keruun kohteena on suuria ihmisryhmiä, tämä tarkoittaa, että metodi on toimivin, kun seurannan kohde on yksilö tai pieni otanta. Pintapuolisen havainnoinnin vaarana on kuitenkin saadun informaation liiallinen yleistys ja varjostuksen antamaa tietoa tuleekin tarkastella kriittisesti, ennen kuin voidaan päätellä pätevätkö havainnot populaatio tai toimiala tasolla. Varjostuksen ongelmaksi saattaa myös nousta seurattavan työskentelyn toistuvuuden poikkeavuudet, jolloin on hyvä ottaa huomioon mahdollinen riski, että saatu informaatio on liian tapaus kohtaista. Edellä mainittuja havainnoinnin virheitä voidaan kuitenkin yrittää välttää toistamalla varjostusta seuraten samaa tai eri kohdetta useamman kerran. (McDonald 2005.)

4.5 Riskianalyysi & SWOT

SWOT-analyysi on suunniteltu tunnistamaan yrityksen tai organisaation toimintaan liittyviä riskejä. SWOT -analyysin suurin potentiaali on sen kattavuudessa. *Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats* eli SWOT-analyysi pyrkii selvittämään nimensä mukaisesti hyviä ja huonoja puolia projektista kokonaisuudessaan eikä näin ollen keskity vain johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Analyysi mallin käyttö on olennaista jo projektin alku vaiheissa, sillä se auttaa tunnistamaan myös ulkopuolisia riskejä sekä mahdollisuuksia. SWOT-analyysin tarkoitus on kuitenkin keskittyä projektin isomman kokonaiskuvan tarkasteluun, joten sen sovellettavuus ei juuri taivu pikkutarkkoihin riski-analyysihin. SWOT -analyysin käyttö on ehdottoman suositeltua projektin alussa, mutta sen käyttöä ei kannata rajata vain lähtötilanteeseen, sillä informaation määrän kasvu projektin edetessä antaa myös SWOT -analyysille lisää informaatioarvoa. (Pritchard 2015, 151.)

SWOT-analyysi koostuu neljästä eri osa-alueesta, jotka ovat *strengths, weaknesses, opportunities* ja *threats*. Strengths ja weaknesses kuuluvat yrityksen sisäisiin teemoihin, kun taas opportunities ja threats ovat yrityksen liiketoimintaympäristöön liittyviä teemoja eli niin sanottuja ulkoisia teemoja. Yrityksen sisäiset teemat nousevat usein jo alussa esille, kun taas ulkoiset eli liiketoimintaympäristöön liittyvät teemat & haasteet ilmenevät usein vasta projektin edetessä. SWOT-analyysin tuoma informaatioarvo korreloi täysin organisaation sekä projektin tuntemuksen kanssa. Syvemmän tiedon ja tuntemuksen puutteesta päätyy analyysiin vain itsestäänselvyksiä, jolloin varsinaiset ongelmat sekä riskit voivat jäädä edelleen piiloon eikä niihin päästä puuttumaan. (Vuorinen 2013, 88 - 89.)

Strengths osuuden tarkoituksena ei ole listata projektin tai sen tuloksen vahvuuksia, vaan organisaation itsensä sisäiset vahvuudet. On tärkeää pystyä erottamaan projektin ja sitä työstävän organisaation ominaisuudet toisistaan, sillä projektin ominaisuudet ovat vasta muotoutumassa. Vahvuuksia listatessa ei pidä olla liian vaatimaton organisaation taitojen suhteen, vaan arvioida objektiivisesti ja rehellisesti sen tekijöiden taitoja. Esimerkiksi ansioluettelomainen

tarkastelu projektin tekijöiden kykyihin ja ominaisuuksiin on todettu olevan hyvä lähtökohta vahvuuksien listaukselle. Weaknesses osiossa on yhtä lailla oleellista olla täysin suora ja rehellinen organisaation heikkouksien suhteen. Heikkouksien tunnistaminen ja niin ikään myöntäminen luovat pohjan ongelman ratkaisulle, jonka tulee perustua tosiasioille. Heikkouksien listamista ei ole kuitenkaan tarkoitus käyttää organisaation kritisoinnissa vaan rakentavan tiedon keräämiseksi työntekijöiden sekä asiakkaiden hyväksi. (Pritchard 2015, 152 - 153.)

Opportunities osuudessa otetaan selville nimensä mukaisesti projektin mahdollisuudet. Tarkoitus on selvittää, miten projekti voi vaikuttaa ja millaisia toiminta mahdollisuuksia se avaa organisaation ulkoisille sekä sisäisille tekijöille. Opportunities osuuden tarkoitus on käytännössä pyrkiä vastaamaan kysymyksiin tulevasta, kuten; onko projektilla tai organisaatiolla mahdollisuuksia tavoittaa tiettyjä asiakasryhmiä, mahdollistaako projekti tietynlaisen toimintamallin, esimerkiksi markkinoinnin suhteen. Threats, tarkoittaen uhkia, listaa SWOT analyysissä tekijöitä ja teemoja, jotka voivat mahdollisesti olla vahingollisia projektille tai sitä toteuttavalle organisaatiolle. Uhkaavat tekijät voidaan jakaa sisäisiin sekä ulkoisiin uhkiin, sen mukaan mihin ne kohdistuvat. Sisäisiä uhkia voivat olla esimerkiksi sairastumiset sekä tapaturmat, materiaalivahingot sekä henkilöstön menetykset tai -muutokset. Ulkoisiksi uhiksi taas voidaan luokitella esimerkiksi taloustilanne ja kilpailu sekä ympäristötekijät kuten logistiset häiriöt, suurimmaksi eroksi sisäisten -sekä ulkoisten uhkien välille voidaan nimetä niihin vaikuttamisen ja varautumisen mahdollisuus projektin tai organisaation sisällä. (Pritchard 2015, 153.)

SWOT-analyysistä saatuja tietoja esitellään yleensä organisaation tai projektin johdolle. Idea analyysin taustalla ei ole ottaa kantaa projektiin tai luoda vahvoja mielipiteitä puolesta tai vastaan, vaan tietojen tarkoituksena on avoimesti esitellä projektia eri näkökulmista. SWOT-analyysiä käytetään myös joskus organisaation johdon työkaluna tekemään muutoksia ulkopuolisiin tekijöihin jotka vaikuttavat projektiin. Joissakin tapauksissa johto käyttää saatua tietoa edellä mainittujen tekijöiden ennaltaehkäisyyn, tällöin ulkoisten tekijöiden vaikuttaessa ja mahdollisesti vahingoittaessa projektia, on siitä saatu jo ennakoitu tieto johdolle sekä mahdollisesti aloitettu korjaavat toimenpiteet. (Pritchard 2015, 153.)

Alkuperäistä nelikenttäistä SWOT-analyysia on myös kehitetty monipuolisemmaksi, jotta se tukisi itse strategian käytäntöön viemistä. Edelleen kehitetyissä malleissa tarkoituksena on eri teemojen listaamisen lisäksi tarkoitus tarkastella jo alustavasti mahdollisia ratkaisumalleja. Esimerkiksi kahdeksan kenttäistä SWOT-analyysiä käytetään perinteisen mallin rinnalla ja tukena, jotta voidaan paremmin ja visuaalisesti tarkastella, kuinka kääntää uhat ja heikkoudet mahdollisuuksiksi sekä vahvuuksiksi. Käytännössä kahdeksan kenttäisessä SWOT -analyysimallissa ensin jaetaan perinteisen mallin neljä teemaa ruudukon reunoille jaotellen ne sisäisiin ja

ulkoisiin tekijöihin. Ruudun niin sanottuun keskustaan (katso kuvio 6) jää tällöin neljän ruudun neliömäinen kenttä, jonka ruutuihin kootaan sen yhdistävien reunaruutujen tulos. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että ruutuun, joka on uhat- ja vahvuudet akselin leikkauskohdassa, aletaan muodostaa ajatuksia, kuinka projektin ja organisaation vahvuuksilla voidaan torjua ja korjata kohdattuja sekä tulevia uhkia. Kahdeksan kenttäistä mallia kutsutaan myös nimellä TOWS-matriisi. (Vuorinen 2013, 90.) Kuvio 6 näyttää kahdeksan kenttäisen SWOT-analyysin mallin...

| | | Sisäiset | |
|----------|--------------------|--|--|
| | | Vahvuudet (S) | Heikkoudet (W) |
| Ulkoiset | Mahdollisuudet (O) | Hyödynnä menetystekijät →SO suunnitelma | Heikkoudet vahvuuksiksi →WO suunnitelma |
| | Uhat (T) | Uhat hallintaan →ST suunnitelma | Mahdollinen kriisitilanne →WT suunnitelma |

Kuvio 6: Kahdeksan kenttäisen SWOT-analyysin malli.

Riskit kuuluvat yrityksen toimintaan, sillä esimerkiksi voittoa tavoiteltavissa on aina riskinä epäonnistua. Epävarmuus on osa tätä riskiä ja se näkyy etenkin tuotannon tekijöitä, asiakkaita sekä investointeja hankkiessa. Ei ole varmaa, että näihin uhratut rahat maksaisivat itsensä takaisin, sillä nämä seikat kohdistuvat tulevaisuuteen, mikä näkyy aina epävarmuutena. Esimerkiksi asiakkaat voivat päättää ostaa tuotteensa kilpailijalta tai olla ostamatta ollenkaan. Mitä kauemmas tulevaisuuteen investoidaan, sitä suurempi riski on epäonnistua. Riskeissä on mahdollisuus epäonnistua, mutta riskien ottaminen on kuitenkin osa yrityksen toimintaa. Riskien ottamisen suhteen pitää olla selkeä näkemys siitä, miten ne hoidetaan ja miten niihin suhtaudutaan. Ilman riskejä yritys ei menesty. Jotkut riskeistä kuitenkin voidaan siirtää muiden kannettavaksi vakuutuksen avulla. (Kinkki, Isokangas & Söderström 2003, 122 - 124.)

Rahoitusriski liittyy yrityksen pääomarakenteeseen ja se kasvaa, jos yrityksellä on paljon vierasta pääomaa. Vieraaseen pääomaan liittyy korkojen ja lyhennysten maksaminen ajallaan, joten mikäli tulojen määrä heikkenee, korkojen ja lyhennysten maksaminen ajallaan vaarantuu. Tällaisessa tilanteessa on vaarana, että rahoittajat ottavat päätösvallan yrityksessä. (Kinkki, Isokangas & Söderström 2003, 124.)

Henkilöriski kohdistuu yrityksen henkilökuntaan. Yrityksen avainhenkilöihin kohdistuva riski on merkittävin, sillä heidän taitonsa ja työpanoksensa korvaaminen on paljon hankalampaa, vie aikaa ja maksaa yritykselle enemmän. Yksi riskeistä on myös se, että yrityksen avainhenkilö siirtyisi kilpailijan yritykseen töihin, jolloin yritys menettää keskeistä osaamista. Avainhenkilöt voivat myös tulla sairaaksi tai pahimmassa tilanteessa kuolla. Väärien henkilöiden palkkaaminen on myös osa henkilöstöriskiä, sillä se voi aiheuttaa vahinkoa yritykselle tai yrityksen asiakassuhteille. Yritys vastaa kaikista henkilöstön aiheuttamista vahingoista ja ne voivat olla pitkäaikaisia tai jopa korvaamattomia vahinkoja. Tahallisista henkilöstön aiheuttamista vahingoista voidaan vaatia vahingonkorvausta. (Kinkki, Isokangas & Söderström 2003, 125.)

Jos yrityksen henkilöstö aiheuttaa toisille organisaatioille tai ympäristölle vahinkoa, voi yritys siitä joutua korvausvastuuseen, sillä yritys on vastuussa kaikista työntekijöidensä aiheuttamista vahingoista. Korvausvastuun edellytyksenä on kuitenkin se, että työntekijän huolimattomuus tai laiminlyönti on aiheuttanut vahingon. Tämä pätee myös yrityksen tuotteiden aiheuttamiin vahinkoihin. Vaikka huolimattomuutta tai laiminlyöntiä ei ole tapahtunut, saattaa yritys silti joutua vahingonkorvausvelvolliseksi. Näitä vahingonkorvausriskejä kutsutaan *vastuuriskeiksi*. (Kinkki, Isokangas & Söderström 2003, 125.)

Omaisuuksriski kohdistuu yrityksen omaisuuteen, joita voivat olla rakennukset, kalusto, vaihtoja käyttöomaisuus, ajoneuvot sekä sijoittajien omaisuus. Tämä omaisuus voi vahingoittua tai tuhoutua kokonaan esimerkiksi tulipalon, vesivahinkojen, ilkvallan tai homevaurioiden takia. Vakuuttaminen on yleinen tapa suojautua näitä omaisuusriskejä vastaan. Näistä vaurioista voi seurata myös toiminnan keskeytyminen, eli on olemassa myös *keskeytysriski*. (Kinkki, Isokangas & Söderström 2003, 125.)

Ajoneuvojen ja kaluston vahingoittumisen yhteydessä voi syntyä tavaran kuljettamiseen ongelmia ja vahinkoja. Yrityksen lähettämä tavara voi myös olla määrältään väärän kokoinen tai laatuinen. Tätä riskiä kutsutaan *kuljetusriskiksi* ja siihen liittyy myös mahdolliset yrityksestä lähtevät sekä tulevat materiaali- ja informaatiovirrat. Informaatiovirtoihin kuuluvat myös mahdolliset *tietoriskit*, kuten virukset tai yrityksen tietojärjestelmään kohdistuvat tekniset viat, tietovuodot ja vahingot. Mitä enemmän yritys käyttää internettiä ja elektronisia laitteita

kaupankäyntiin, sitä isompi on yrityksen *tietoriski*. (Kinkki, Isokangas & Söderström 2003, 126.)

5 Liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi

Liiketoimintasuunnitelman suunnittelu sekä laatiminen vaativat paljon taustatutkimusta. Aiemmissa kappaleissa kuvatut teoriat valittiin niiden avulla saatavan informaation perusteella ja tässä kappaleessa kuvataan niiden konkreettista käyttöä sekä ennen kaikkea eri menetelmin saatuja tuloksia. Kerätyn tiedon lisäksi myös itse liiketoimintasuunnitelmaa hahmoteltiin useasta näkökulmasta, mahdollisimman vakuuttavan ja kattavan suunnitelman varmistamiseksi.

5.1 Lähtökohdat

Ensimmäisen kerran alkoholin maahantuonnin parissa työskentely nousi esille jo kesällä 2016, ajatuksena tällöin oli kuitenkin vain työllistyä eikä suunnitelmissa ollut kuin korkeintaan haakea töitä jo olemassa olevasta yrityksestä. Ensimmäiset liikeideaa muistuttavat ajatukset syntyivät jokseenkin pian tämän jälkeen, mutta vasta syksyn saavuttua asiasta alettiin keskustella vakavasti ja syntyi ensimmäinen vedos liikeideasta: väkevien alkoholien maahantuonti. Alkoholien maahantuonti ei liikeideana ole uusi ja markkinoilla toimii kilpailijoita kaikissa tuote segmenteissä, näin ollen, jotta uudella liikeidealla olisi potentiaalia menestyä oli ideaa vietävä eteenpäin. Nopeiden ja pienimuotoisten empiiristen selvitysten perusteella todettiin, että suomalaisen olut ja viini kulttuurin nopeasta kehityksestä huolimatta kuluttajatottumukset eivät olleet juuri muuttuneet. Kiinnostava ja mahdollinen markkinarako löytyikin tämän kulutusosa-alueen sisältä ja pelkkää väkevien maahantuontia päätettiin rajata korkealuokkaisten ja harvinaisempien väkevien alkoholien maahantuontiin.

Korkealuokkaisten väkevien alkoholijuomien ja -tuotteiden markkinat ovat Suomessa suhteellisen pienet, mutta tuotesegmentin sisällä kilpailu olisi mahdollisesti pienempää. Liikeideasta päätettiin luoda liiketoimintasuunnitelma kahdesta syystä: liikeidean rationalisoimiseksi sekä konkreettisen menestymisen mahdollisuuksien arvioimiseksi. Aiemman kokemuksen puutteessa päätettiin liiketoimintasuunnitelma luoda jo olemassa olevien -suunnitelma pohjien perusteella. Verkosta löytyi nopeasti erilaisia pohjia liiketoiminnan suunnitteluun, joita arviointiin muun muassa niiden rakenteen perusteella, jotta tuleva liiketoimintasuunnitelma olisi mahdollisimman selkeä. Tarkoituksena on, että onnistuessaan suunnitelma toimisi esittelymateriaalina liikeidean rahoituksen hakemisessa.

Ensimmäisinä asioina liikeideaan perustuvassa suunnitelmassa päätettiin keskittyä liikeidean tuotteistamiseen, markkinointiin sekä liiketoimintaympäristö ja markkinoiden tarkempaan

selvittämiseen sekä tutkimiseen. Konkreettisen tuotteen tuotteistaminen tarkoitti käytännössä maahantuotavien tuotteiden eri käyttösovellusmahdollisuuksien listaamista. Heti alusta oli selvää, että pelkkä hyvä tuote ei riitä lyömään kilpailijoita, joilla on vuosien kokemus maahantuonnista sekä myynnistä, näin ollen lisäarvoa tuottavien keinojen kehittäminen oli looginen alku liikeidean toteuttamisen suunnittelussa. Markkinoinnillisesti valittu liikeidea on haastava, alkoholien mainontaa on rajoitettu suuresti sekä EU -alueella, että erityisesti Suomessa. Tästä syystä jo alusta asti päätettiin keskittyä digitaalisen markkinoinnin kautta tietoisuuden ja tunnettavuuden kasvattamiseen, markkinointisuunnitelman edetessä sosiaalisen median merkitystä tulevan yrityksen markkinoinnissa alettiin painottaa yhä enemmän kustannustehokkuuden sekä laajan tavoitavuuden myötä. Markkinoiden tutkimusta lähdettiin selvittämään muun muassa haastatteleamalla alalla toimivia yrityksiä ja henkilöitä.

Tuotannollisten ja logististen ratkaisujen selvittämiseen löytyy paljon materiaalia niin erilaisista logistiikka-alan teoksista sekä verkkojulkaisuista, näiden myötä kuitenkin alkoi hahmottua liiketoimintasuunnitelman mahdollisesti ongelmallisina osa-alue; rahoitus. Toiminnan aloituksen alkupääoma painoisuus nousi nopeasti esille, jonka seurauksena oli luontevaa logistiikka ratkaisujen jälkeen keskittyä aloittavan yrityksen rahoituksen hakemiseen ja siihen liittyviin mahdollisuuksiin sekä haasteisiin. Sijoittaminen on rahoittajalle lähtökohtaisesti aina riski, eikä valittu toimiala ole omiaan lisäämään potentiaalisten osakkaiden tai lainanantajien luottamusta yrityksen menestystä kohtaan - vaikka liikeidean pohjalta oli jo tehty SWOT-analyysi, nousi ensimmäinen riski selkeästi esille: rahoitusriski. Esille nousseen rahoitusriskin seurauksena liiketoimintasuunnitelmaa varten alettiin selvittää maahantuontiin perustuvan liiketoiminnan riskejä ja niitä pyrittiin analysoimaan ennaltaehkäisevien keinojen löytämiseksi.

Vaikka liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman visio ja strategia olivat olleet esillä jo lähes alusta asti, niiden selkeä muotoilu tapahtui varsin myöhään. Liiketoiminnan tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi käytettävien keinojen listauksen myötä myös tulevan yrityksen missio selkeni huomattavasti, vaikkei sitä varsinaisesti oltu aktiivisesti pohdittu aiemmin. Yritysvastuun ja sosiaalisenvastuun muotoilu myötä oli kuitenkin selvää, että liikeidea ei enää perustunut vain liikevoiton saavuttamiseen vaan tarkoituksena oli myös muun muassa kehittää suomalaista alkoholikulttuuria eteenpäin sekä muovata suomalaisten kulutustottumuksia, jotka esimerkiksi eurooppalaisten standardien näkökulmasta olivat sekä vanhanaikaiset sekä kansanterveydellisesti huonot, jopa tuhoisat.

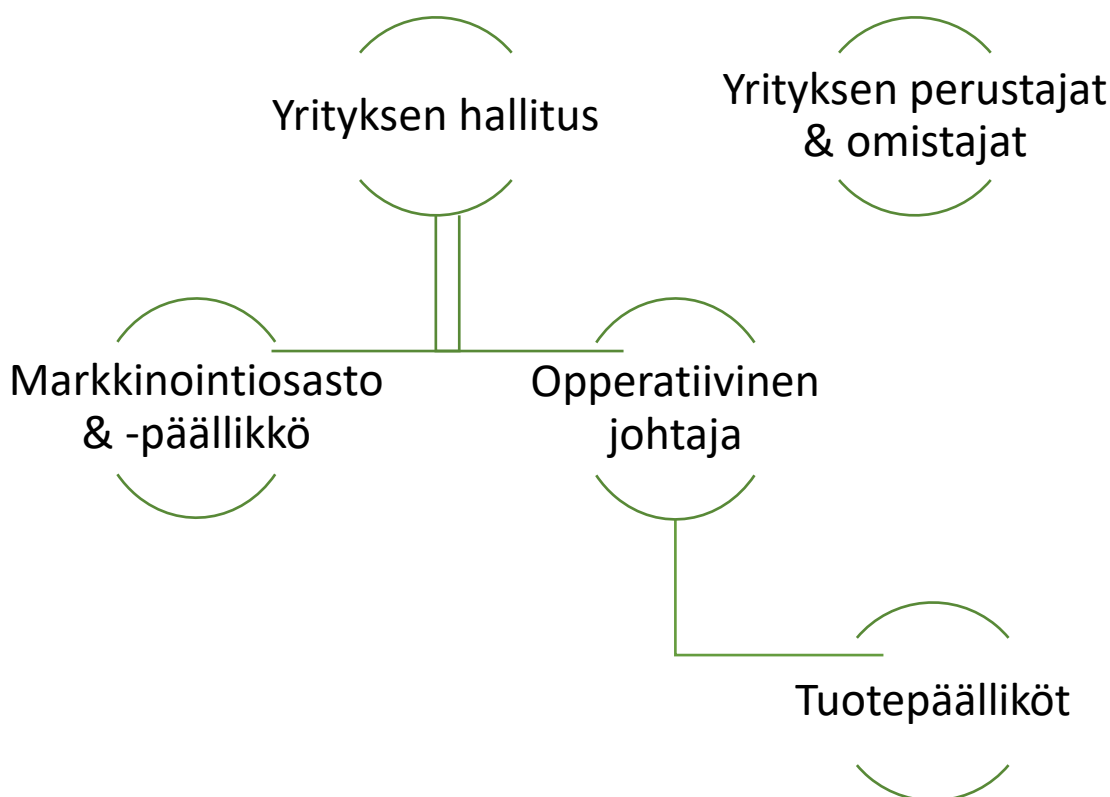
5.2 Yrityksen perustamisen ja liiketoiminnan aloittamisen suunnittelu

Atlas Spirits Inc. tullaan perustamaan osakeyhtiönä, joten yrityksellä on oltava pääomaa vähintään 2500 euroa sijoitettuna perustajien omaa varallisuutta. Muu osuus yrityksen rahoituksesta tullaan hoitamaan starttirahan ja rahoitusmarkkinoiden toimesta, missä pääomasijoittajat lainaavat yrityksille rahaa erilaisin vakuuksin. Tarvittaessa yrityksen perustajat voivat mahdollisesti sijoittaa yritykseen omia varojaan toiminnan ylläpitämiseksi sekä yllättävien lisäkulujen kattamiseksi. Toimitilat tulevat sijaitsemaan pääkaupunkiseudulla, sillä yritys aloittaa toimintansa pääsääntöisesti suurissa kaupungeissa. Yrityksen toiminta perustuu korkealaatuisen alkoholin maahantuontiin ja sen tukkumyyntiin. Tarkoituksena on myydä luksus alkoholituotteita yritysasiakkaille, joiden kautta tuotteet päätyvät kuluttajille. Yrityksen imago tulee olemaan korkealuokkaisuuteen perustuva alkoholialan yritys, joka toimii kustannustehokkaasti sekä luontoa kunnioittaen. Yrityksen toiminnan alkaessa, yrityksessä työskentelee vain kaksi perustajaa, sillä kirjanpito sekä logistiikka tullaan ulkoistamaan toisille yrityksille. Varastointi tullaan järjestämään mahdollisemman lähelle yrityksen toimitiloja, sekä mahdolliset välivarastot tullaan järjestämään ulkomaille logististen kustannusten pienentämiseksi. Tavoitteena on myös luoda mahdollinen yhteistyösopimus jo olemassa olevan alkoholin maahantuontiyrityksen kanssa, näin Atlas Spirits sekä potentiaalinen yhteistyökumppani hyötyvät kustannustehokkaammasta logistiikasta.

Toiminnan aloittaessa, on myös järjestettävä alkoholin tukkumyyntiä, käyttö lupaa, maahantuontia sekä varastointia koskevat luvat. Atlas Spirits harjoittaa markkinointia sekä myyntiä pääasiallisesti digitaalisesti, joten verkkosivut sekä verkkomaksu järjestelmä on hankittava myynnin aloittamiseksi. Markkinointia tullaan harjoittamaan myös messuilla sekä tapahtumissa, missä yritys pääsee henkilökohtaisesti esittelemään tuotteitaan sekä luomaan suhteita mahdollisiin yritysasiakkaisiin sekä kuluttajiin. Yritys aloittaa yhteistyön sekä tuotteiden kuljettamisen Suomeen yhdestä kohteesta, mutta ideana on laajentaa tuontia myös muista potentiaalisista maista tulevaisuudessa.

Atlas Spirits inc. aloittaa toimintansa perustajiensa voimin, jolloin he toimivat avainhenkilöinä suurimmaksi osaksi yrityksen toiminnasta. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan jättää kaikkea perustajien vastuulle, vaan yritys hankkii lisää työntekijöitä vastaamaan tiettyjä osastoja yrityksen toiminnassa. Toiminnan laajennettaessa useampaan tuontimaahan, yritys palkkaa tuotepäälliköitä suhteiden ja yhteistyön ylläpitämiseksi päämiehiin. Laajentamisen myötä myös markkinointi siirtyy pois perustajien vastuulta palkatulle markkinointipäällikölle, joka tulee hoitamaan yrityksen digitaalista markkinointia ja osallistuu messuihin sekä tapahtumiin. Tuotepäälliköiden toimintaa palkataan valvomaan operatiivinen johtaja, jonka tehtävänä on myös hyväksyttää markkinoinnilliset päätökset yhdessä markkinointipäällikön kanssa. Näiden lisäksi Atlas Spirits kokoaa yritykselle hallituksen, joiden tehtävä on edustaa yritystä juridisesti, allekirjoittaa tilinpäätös ja päättää osakeannista. Yrityksen hallituksen jäsenet voivat

olla itse perustajia tai heidän luottohenkilöitä. Kuvio 7 havainnollistaa Atlas Spiritsin suunnitellun organisaatiomallin...



Kuvio 7: Atlas Spiritsin suunniteltu organisaatiomalli.

Vaikka operatiivinen johtaja toimii nimellisessä johtajan roolissa markkinointipäällikölle sekä tuotepäälliköille, Atlas Spirits inc. pyrkii visionsa mukaisesti toteuttamaan työtehtävien jakoa osaamiseen ja erikoistumiseen perustuvalla jaottelulla sekä yhteistyöllä. Epätasa-arvoisuuden perustuvan hierarkian uskotaan johtavan tarpeettomaan kilpailuun sekä mahdollisiin negatiivisiin tuntemuksiin osastojen ja työntekijöiden välillä, kun taas yhteistyö sekä tasavertaisuuden uskotaan auttavan keskittymään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

5.3 Konseptin kaupallistaminen

Atlas Spirits Inc:n visio ja strategia ovat selkeät. Visiona yrityksellä on nousta maahan-tuojaksi, jonka portfolioista löytyvät Suomen parhaat ja suosituimmat korkealuokkaiset alkoholituotteet. Oleellinen osa visiota on liiketoiminnalla menestyminen. Tavoitteena on siis luoda ja kasvattaa markkinoita korkealuokkaisille alkoholeille Suomessa ja näin ollen edistää alkoholikulttuuria Suomessa. Strategia puolella Atlas Spiritsin toiminta voidaan jakaa karke-

asti strategisiin ja operatiivisiin suunnitelmiin. Tarkoituksena on luoda yritykselle korkealuokkainen imago, joka pohjautuu laadukkaisiin tuotteisiin sekä valikoituihin jälleenmyyjiin. Rajattu saatavuus sekä selkeästi korkeamman profiilin myyntipaikat luovat kuvaa laadukkaasta ja sopivasti vaikeasti saatavasti tuotteesta. Tuotteet ja tuottajat on valittava tarkoin, sillä markkinat laadukkaille alkoholituotteille ovat Suomessa vielä pienet, mahdollisimman laadukkailla tuotteilla varmistetaan kilpailijoista erottautuminen. Markkinointi sekä tuotteiden myynti on tarkoitus tapahtua mahdollisimman henkilökohtaisesti, mikä tarkoittaa, että yrityksen henkilökunta kiertää itse potentiaalisten asiakkaiden luona kertomassa tuotteestaan sekä yrityksestä ja sama tapahtuu alan messuilla ja muissa tapahtumissa. Henkilökohtaisuudella pyritään kasvattamaan yrityksen imagoa laadun ja luksuksen synonyyminä. Juuri jalkautuminen kentälle sekä tapahtuma markkinointi ovat konkreettisia esimerkkejä Atlas Spiritsin operatiivisista strategioista.

Liikeidea ei rajoitu vain alkoholin myymiseen ja markkinointiin jälleenmyyjille sekä kuluttajille, vaan tarkoituksena on luoda verkosto erilaisista myyntiä tukevista toiminnoista ja tuotteista. Käytännössä tämä tarkoittaa yrityksen ja sen edustamien tuotteiden ympärille rakennettavia koulutuskokonaisuuksia, markkinointi materiaaleja sekä oheistuotteista. Erityisesti yrityksen toiminnan alussa listauksen kaksi ensimmäistä metodia ovat oleellisia sekä ajankohdaisia, sillä oheistuotteiden tuottamiseen vaaditaan jo valmiiksi korkean alkupääoman lisäksi runsas rahoitus. Koulutusmateriaalien ja -valmiuksien luominen ei sen sijaan vaadi yritykseltä ja sen henkilöstöltä juuri varoja vaan se perustuu tuotetietoisuuteen sekä tuotteiden käytön soveltamismahdollisuuksien tunnistamiseen sekä osaamiseen. Koulutus tähtää jälleenmyyjien osaamisen kasvattamiseen ja mielenkiinnon nostamiseen yrityksen tuotteita kohtaan. Epäilemättä jälleenmyyjien ja ravintoloiden henkilökunnan ammattitaitoa, ovat eri alan yritykset huomanneet, että vapaaehtoisuuteen sekä informaatioon pohjautuvat tuotekoulutukset ovat lisänneet tuotteiden menekkiä niissä paikoissa, joissa tällaisia koulutuksia on järjestetty. Markkinoinnillisten aineistojen osalta materiaalien tuottaminen asiakkaille vaatii niin ikään investointeja muun muassa painatuksiin. Toiminnan alussa kuitenkin Atlas Spiritsin tarkoituksena on painottaa jälleenmyyjien markkinoinnin edistämistä sosiaalisessa mediassa sekä omilla verkkosivuillaan. Digitaalisen markkinoinnin sekä viestinnän keinoin kustannukset pystytään pitämään alhaisina ja esimerkiksi yrityksen tuotteita myyvien ravintoloiden, tapahtumien ja jälleenmyyjien maininta julkaisuissa sekä sivuilla ohjaava kiinnostuneet tahot näiden luo sekä lisää näiden näkyvyyttä ja julkisuutta.

Oheistuotteilla tarkoitetaan Atlas Spiritsin edustamien brändien logoilla ja muilla symboleilla koristeltuja ravintola-alan työvälineitä ja asusteita - esimerkiksi erilaisia baarimattoja, shake-reitä, essuja sekä paitoja. Tällaisten mainostukseen perustuvien tuotteiden tarkoituksena on luoda hyvää kuvaa sekä brändistä että maahantuojusta, sillä niitä jaetaan tuotteen jälleenmyyjälle ilmaiseksi. Tavoitteena on sekä kyseisen brändin näkyvyyden lisääminen kuluttajille,

että jälleenmyyjien sitouttaminen maahantuojaan sekä asiakassuhteen vahvistaminen. Vastaavien oheistuotteiden tuotanto kustannukset ovat kuitenkin korkeat, erityisesti koska niiden laadun on vastattava tuotteiden korkeaa tasoa ja näin ollen tällaisten tuotteiden valmistukseen tähtäävät suunnitelmat eivät kuulu Atlas Spiritsin ensimmäisten vuosien budjetti laskelmiin.

5.4 Käytetyt tiedonhankintamenetelmät

Varjostus

Liikeidean ja alustavan liiketoimintasuunnitelman toimivuuden todentamiseksi seurattiin alalla jo toimivia yrityksiä. Tulevilla haastatteluilla saataisiin yksityiskohtaista tietoa alkoholialasta sekä maahantuonti- sekä tukkumyyntitoiminnasta, mutta asiakkaiden lähestymisen ja markkinoinnin tarkkailemiseksi seurantaa varten valittiin kaksi alkoholi alan tapahtumaa, joissa maahantuojien toimijoita ei haastatella vaan yritysten toimintaa varjostettiin siihen vaikuttamatta. Näin voitiin selvittää yleisiä malleja esimerkiksi asiakkaiden kiinnostuksen herättämiseen sekä nähdä millaisia lisäarvoa tuottavia ratkaisuja alkoholialalla toimivat yritykset ovat kehittäneet tuotteiden tueksi.

Alkoholialan maahantuojien varjostaminen oli verrattain helppoa. Käytännössä alalla toimijoita seurattiin alan tapahtumissa; La Dolce Vita -viinitapahtumassa, jossa esillä olivat italialaiset viinit ja erityisesti niitä Suomeen maahantuovat yritykset. Toinen varjostus tapahtui Lasi viiniä ja drinkki -päivillä. Näistä tapahtumista ensimmäinen oli avoin kaikille, kun taas toinen oli vain alalla toimiville yrityksille kuten jälleenmyyjille ja ravintoloille. Tämän ansiosta oli mahdollista seurata maahantuojien toimintaa sekä asiakasyritysten kanssa, että kuluttajien eli loppukäyttäjien kanssa.

Lasi viiniä ja drinkki -päivät pidettiin helmikuussa kulttuuritehdas Korjaamon tiloissa. Tapahtumassa viinit ja viinimaahantuojat oli sijoitettu alakertaan ja väkevien alkoholien esittely oli keskitetty yläkertaan. Tapahtumassa varjostus painottui erityisesti väkevien pariin. Tapahtumaan oli kutsuttu ravintoloiden henkilökuntaa kaikkialta Suomesta, mutta tapahtuma oli avoin ravintoloiden henkilökunnalle myös, mikäli kyseinen ravintola ei jostain syystä ollut kutsua saanut. Ensisijaisesti tapahtuman tarkoituksena oli toimia esittely tilaisuutena tuotteille sekä uutuuksille, asiakkaat pääsivät maistamaan erilaisia tuotteita sekä maahantuojan edustaja kertoi tuotteista ja tuottajista ravintoloiden henkilökunnalle yksityiskohtaisesti. Maahantuojan toiminnan pohjana oli lisätä tuotteiden julkisuutta sekä painottaa henkilökohtaista palvelua ja jakaa tietoa tuotteista sekä yrityksestä. Paikalla oli maahantuojan useita toimihenkilöitä kuten markkinointipäällikkö, tuotepäällikkö, brand ambassador sekä useita myyntihenkilöitä.

Tapahtumassa tuotteita esiteltiin kategorioittain. Niin sanotut kaato- ja keskihintaiset rommit sekä viskit oli sijoitettu yhdelle tiskille, jossa niitä pääsi maistamaan joko sellaisenaan tai cocktailin muodossa. Yhdessä pisteessä esittelyssä olivat liköörit uutuuksineen ja isoimpana esillä olivat yrityksen premium -tuotteet. Premium tuotteita pystyi samaan tapaan maistamaan sellaisenaan tai ammattibaarimestarien valmistamina cocktaileina. Oli luontevaa, että juuri premium -tuotteet olivat vahvimmin esillä, sillä näiden tuotteiden katteet ovat suurimmat ja niistä kertyvät euromääräiset voitot suurimpia. Kaikilla tiskeillä tuotteista myös kerrottiin asiakkaille ja muun muassa valmistustavat, kypsytys sekä käyttö sovellukset kiinnostivat ravintola-alan henkilöstöä. Tarjolla oli myös maahantuojan oman markkinointi- ja juomalistamateriaali sovelluksen käyttöopastusta sekä esittelyä, sovelluksen tarkoituksena on helpottaa sekä maahantuojan, että ravintola-asiakkaan työskentelyä, joka tuo yritykselle lisäarvoa tarjoamalla mahdollisimman helppoa, selkeää ja nopeaa palvelua edellä mainittujen materiaalien tuottamiseksi - ilmaiseksi. Vaikka palvelu ei ollut kaikille ravintoloille kovinkaan tuttu, se herätti selkeästi kiinnostusta ja antoi kuvan, että asiakkaat arvostavat vastaavanlaisia lisäpalveluita.

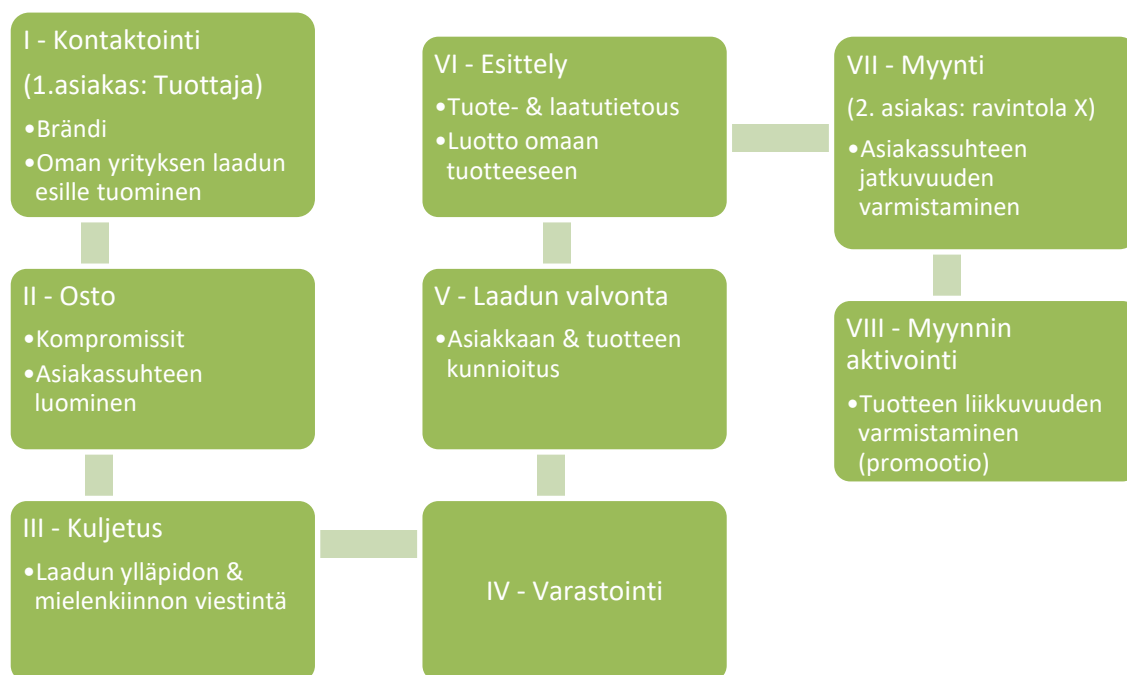
La Dolce Vita -tapahtuma erosi Lasi viiniä ja drinkki -päivistä monin tavoin. La Dolce Vita oli muun muassa avoin kaikille halukkaille kuluttajille, siellä ei ollut tarjolla tai esittelyssä lainkaan väkeviä alkoholituotteita ja tuotteiden maistaminen oli maksullista. Wanhalla Ylioppilastalolla järjestetyssä tapahtumassa esillä olivat suomalaiset maahantuojat edustamiensa italialaisten viinien kanssa, suurin osa maahantuojista ei luonnollisestikaan esitellyt kaikkia viinejään, vaan oli kerännyt niistä kiinnostavimmat esittelyportfolioonsa. Tapahtumassa painottuivat erityisesti uutuudet, klassikot sekä erilaiset trendit.

Useimmille asiakkaille suurin osa viineistä oli uusia tai tuntemattomia, mutta kiinnostus oli selkeästi havaittavissa kävijöissä. Maistelluissa viineissä ei niinkään asiakkaalle ratkaissut hinta, vaan tapahtumaan tulleet pyrkivät vertailemaan tuntemiaan viinejä sekä klassikoita uutuuksiin tai tuntemattomiin tuotteisiin. Myös edellä mainituille trendeille löytyi kysyntää ja suurimmiksi kiinnostuksen kohteiksi nousivat erityisesti viinien luomu valmistus sekä vegaanisuus. Jo aiemmin muun muassa ruoka-alalla alkanut luomu sekä vegaani ilmiö on kuitenkin maahantuojien mukaan alkoholi- ja viinialalla hitaammin etenevä ilmiö, mutta selkeässä nousussa. Asiakkaita kiinnostivat myös saman maahantuojan eri viinien erot sekä esimerkiksi tuottaja ja tilakohtaiset eroavaisuudet, erityisesti mikäli viineillä oli muita yhdistäviä tekijöitä, kuten maakunta tai rypäle. Koska tapahtuma oli avoin kaikille kuluttajille ja suurin osa kävijöistä työskenteli muulla kuin ravintola-alalla, oli esittelyssä keskitetty enemmän itse tuotteisiin ja asiakkaiden palveluun, kuin jälleenmyyjien kosiskeluun. Alkon ollessa toistaiseksi ainoa viinien jälleenmyyjä, maahantuojien valttina olivat juuri tuotteiden maku, tuotetuntemus sekä mielikuva markkinointi.

Kaiken kaikkiaan molemmista tapahtumista välittyi selkeästi asiakkaiden kanssa verkostoitumisen ja henkilökohtaisen kontaktin merkitys. Vaikka kaikilla maahantuojilla tapahtumasta riippumatta oli portfolioissaan laadukkaita ja hyviä tuotteita, niin kuluttajat kuin ravintolatkin selkeästi pitivät niitä yrityksiä korkeammassa arvossa, joiden palvelusta välittyi kiinnostus asiakasta kohtaan sekä mahdolliset lisäarvoa tuovat palvelut. Maahantuojat olivat selkeästi myös sisäistäneet henkilökohtaisuuden merkityksen ja näin ollen panostivat asiakaskohtaamiseen huomattavasti enemmän kuin esimerkiksi kymmenen vuotta sitten. Erään viinimaahantuojan mukaan myös kohderyhmiä on alettu ajatella uudelleen, sillä vanhat mielikuvat tietystä ihmisryhmistä jonkin alkoholin kuluttajina ovat vanhan aikaisia ja ennen kaikkea paikkaansa pitämättömiä. Tämän eteen on myös tehty selkeästi töitä, esimerkiksi tuomalla markkinoille erilaisia tuotteita, silmään pistäviä pakkausvalintoja sekä järjestämällä luentoja asiakkaiden liiallisen lokeroimisen vaaroista.

Customer Journey

Customer journey osoittautui erinomaiseksi työkaluksi, kun opinnäytetyötä varten varjostettiin alkoholimaahantuojien tapahtumia. Varjostuksen seurauksena saatuja tietoja oli huomattavasti helpompi arvioida sekä tarkastella, kun ne sijoitettiin asiakaspolulle. Käytännössä tämä tarkoitti, että havaitut toimenpiteet ja toiminnot, kuten asiakkaiden lähestyminen, lisäarvoa tuovat toiminnot sekä asiakkuuksien ylläpitoon tähtäävä toiminta sijoitettiin asiakaspolulle ja yksittäisiä toimenpiteitä arvioitiin puolueettomasti asiakaskokemuksen kannalta. Tapahtumissa ei kuitenkaan ollut mahdollista seurata maahantuontia sellaisenaan vaan keskityttiin jälleenmyyjä sekä kuluttaja-asiakas kontakteihin, asiakaspolun niin sanotut puuttuvat osuudet pystyttiin kuitenkin täyttämään lähes aukottomasti niillä tiedoilla mitä haastattelut paljastivat maahantuonti toiminnasta. Kuvio 8 havainnollistaa Atlas Spiritsin asiakaspolkua...



Kuvio 8: Alkoholin maahantuontiyrityksen Atlas Spiritsin yksinkertaistettu asiakaspolku.

Kun maahantuontia arvioitiin asiakaslähtöisesti ja -kokemuksen perusteella customer journeyn avulla, voitiin selkeästi nähdä kolme pääkohtaa, joiden kohdalla liiketoiminta joko lähti nousuun tai epäonnistui. Ensimmäiseksi niin sanotuksi kriittiseksi kohdaksi nousi ensivaikutelma, ensivaikutelman vaikutus pätee niin tuottajiin, jälleen myyjiin kuin kuluttaja-asiakkaisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ketä tahansa edellä mainituista lähestyttäessä itsestä ja yrityksestä on pyrittävä antamaan mahdollisimman positiivinen sekä ammattimainen kuva. Tuottajia sekä jälleenmyyjiä lähestyttäessä onnistuneen ensivaikutelman merkitys on suurin, sillä kummallekin taholle yhteistyön aloittaminen voidaan nähdä riskisijoituksena, pelkkä hyvä tuote ei takaa maahantuojalle vielä mitään. Kuluttaja-asiakkaan kohdalla ensivaikutelman merkitys nousee tuotteen lisäarvon rakentamisesta. Kuluttajan kohdatessa maahantuojaa ja/tai valmistajaa, positiiviset mielikuvat yhdistyvät tuotteeseen ja näin vahvistetaan asiakkaan mielikuvaa sen paremmuudesta sekä nostetaan brändilojaalisuutta. Hyvän ensivaikutelman saavuttamiseksi ei ole välttämätöntä tehdä mitään, mutta sitä voidaan edistää ja hyvin äkkiä selvisi, että esimerkiksi lahjojen tuominen tapaamisiin on jokseenkin yleistä maahantuojien kesken. Erilaisten lahjusten tai esimerkiksi illallisten merkitys yritysten välisissä neuvotteluissa on suuri ja näin yrityksen ja sen henkilöstön imago voidaan nostaa huomattavasti kilpailijoihin nähden. Atlas Spirits Inc:n suunnitelma luoda menestyksekkäitä suhteita alusta asti on ehdottaa niin tuottajille kuin jälleenmyyjille sopimusta brändikohtaisten oheistuotteiden sekä erityisesti työkalujen käytöstä. Tällaisen ehdotuksen tarkoituksena on Atlas Spiritsin

puolelta osoittaa kiinnostuksensa niin tuottajaa kuin jälleenmyyjääkin kohtaan, näin voidaan luoda lisäarvoa kummallekin taholle ilman heiltä vaadittuja kustannuksia tai muita toimenpiteitä.

Toiseksi tärkeäksi kohdaksi customer journey osoitti yrityksen tuotteiden esittelyn sekä markkinoinnin. Alalla toimijoiden mukaan pelkkä hyvä tuote ei takaa sille juurikaan markkinoita, sillä kilpailevia tuotteita on tarjolla jokaisessa tuote segmentissä. Tuotteen, erityisesti uuden tuotteen tai myyntipaikan, esittelyyn panostaminen on tärkeää tuotteen paremmuuden varmistamiseksi, tästä syystä esittelijän rooleihin usein valikoituu ulospäin suuntautuneita sekä esiintymiskykyisiä ihmisiä. Vaikka myyntikohde olisikin ennestään tuttu, uuden tuotteen läpi ja myyntiin saaminen ei ole itsestäänselvyys. Jotta mahdollisimman moni tuote pääsisi myyntiin, Atlas Spirits aikoo edistää tuotteiden myyntiä ja esittelyä järjestämällä kiinnostuneille esitelmätilaisuuksia tuotteista ja niiden taustoista - näin luodaan syvempää suhdetta niin jälleenmyyjän ja maahantuojan välille, kuin myös myyjän ja myytävän tuotteen välille. Tällainen esittely tilaisuus ei vaadi maahantuojalta paljoa, sillä se voidaan järjestää ravintolan tai Alkon omissa tiloissa ja edellyttää vain tietokoneen sekä power point -ohjelman. Hieman yllättäen, kolmantena tärkeänä kontaktipisteenä nousi customer journeyestä esille niin sanottu myynnin edistäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa toimintoja joiden tarkoituksena on edistää oman tuotteen myyntiä jälleenmyyjällä. Vaikka maahantuoja olisi saanut tuotteen myytyä jälleenmyyjälle, ei ole turvattu, että tämä tilaa tuotetta uudelleen, mikäli se ei menesty tai myyjän henkilöstö ei itse usko tuotteeseen. Ongelma on helpoiten ratkaistavissa tuotteelle tuodun lisäarvon kautta; Atlas Spirits Inc:n tarkoituksena on monen muun maahantuojan tavoin seurata yhteistyökumppaneidensa sekä asiakkaidensa myyntejä ja tukea näitä. Käytännön tasolla tällaisia tukitoimia ovat esimerkiksi tuotekoulutukset, markkinointi- ja oheismateriaalien jako sekä erilaiset kampanjat sekä promotio tapahtumat kuluttajille.

Kaiken kaikkiaan customer journey eli asiakaspolun merkitys nousi esille parhaiten selkeyttävänä työkaluna. Asiakaspolun avulla pystyttiin arvioimaan muiden alalla toimijoiden sekä tulevan yrityksen toimintasuunnitelmaa asiakkaan näkökulmasta sekä etsimään kontaktipisteitä joihin liittyy eniten mahdollisuuksia sekä myös riskejä. Luonnollisesti kontaktipisteitä on edellä mainittua kolmea pistettä huomattavasti enemmän ja kaikki ovat toiminnan kannalta merkittäviä, nostetut kolme kriittistä pistettä kuitenkin pitävät sisällään liiketoiminnan kohdat, joissa juuri mahdollisuudet ja riskit ovat suurimmat ja yrityksen sekä toimijoiden itsensä vaikutus suurin.

Benchmarking

Alkoholin ja -maahantuonnin markkinointisuunnitelmaa benchmarkattiin yhdessä konsultin kanssa, jonka yrityksen toiminta keskittyy sekä kuluttaja- että B2B markkinoinnin ¹kehittämiseen. Ensimmäisenä keskityttiin espoolaisen markkinointialan yrittäjän ²kanssa tämän asiakkaiden markkinointi taktiikoihin sekä vertailtiin näihin opinnäytetyön kohteena olevan liike-toimintasuunnitelman markkinointi suunnitelmia. Opinnäytetyön kohteena oleva alkoholin maahantuonti asettaa lainpuitteissa erittäin paljon rajoituksia erilaisille markkinoinnin strategioille ja kanaville. Alkoholin, ja erityisesti tarkastelussa olevien väkevien alkoholien markkinointi on käytännössä Suomessa lähes mahdotonta, tämän takia oli luonnollista keskittyä itse tulevan yrityksen markkinointiin. Itse yrityksen mainonta on huomattavasti helpompaa ja mahdollista kustannustehokkaasti digitaalisen markkinoinnin kautta, näin ollen pääpainoksi vertailussa muiden yritysten mainontaan nousivat kohderyhmämarkkinointi, sosiaalisen median hyödyntäminen markkinoinnissa sekä hakukoneoptimointi.

Tukkumyynti ei Suomessa ole sallittua suoraan kuluttajalle ja tästä syystä kohderyhmien selvittämisen taustalla on ajatus paikkojen kartoittamisesta, joissa kuluttajat voisivat nauttia yrityksen edustamia tuotteita. Lähtökohtaisesti myynti siis tapahtuu ravintoloissa sekä tapahtumissa, mutta yrityksen omalla markkinoinnilla pyritään lisäämään kuluttajien tietoisuutta tuotteista sekä yrityksestä, jolloin optimaalisessa tilanteessa asiakas haluaa yrityksen edustamaa tuotetta, jo ennen kuin esimerkiksi ravintolan henkilökunta sitä hänelle suosittelee. Realismia on kuitenkin tähdätä markkinoinnilla ennakkoluulojen vähentämiseen sekä uuden tuotteen kokeilun kynnyksen madaltamiseen.

Alkoholin myynnistä kuluttajalle vastaavat anniskeluluvan saaneet ravintolat sekä tapahtumat, joille tulevan yrityksen ja sen tuotteiden markkinointi on äärimmäisen tärkeää. Markkinoinnin asiantuntijan huolena tulevan yrityksen menestykselle ei kuitenkaan ollut tulevan yrityksen edustamien tuotteiden laatu tai valikoiman heikkous, vaan jälleenmyyjien kiinnostus myydä juuri tulevan yrityksen tuotetta, esimerkiksi suosittelu tilanteessa. Yrityksille ja erityisesti jälleenmyynnin tehostamiseen tähtäävä markkinointi ei välttämättä onnistu kuluttajamarkkinoinnin tavoin yhtä helposti digitaalisesti vaan vaatii jalkautumista itse liiketoiminta kentälle. Tällainen niin sanottu sissimarkkinointi pohjautuisi asiantuntijan mukaan juuri henkilökohtaisuuteen sekä koulutukseen, jonka kautta yritys, sen henkilöstö sekä tuotteet tulisivat tutuiksi

¹ Business to business eli yritysten välinen markkinointi

² Yrittäjän pyynnöstä yrityksen tai yrittäjän nimeä ei mainita, jotta menneet tai tulevat asiakkaat eivät kokisi tietojensa vuotaneen julkisuuteen.

jälleenmyyjälle. Yritysmarkkinoinnissa tällaiset lisäarvoa tuottavat elementit lisäävät jälleenmyyjän kiinnostusta ja sitoutumista yritykseen ja sen tuotteeseen ja sitä kautta nostavat yrityksen tuotteiden myyntiä.

Liiketoimintasuunnitelma esittelee tulevan yrityksen erityisesti korkea luokkaisia ja näin ollen myös verrattain korkea hintaisia alkoholeja tarjoavana maahantuojana sekä tukkumyyjänä. Tällöin ensisijaisiksi kohderyhmiksi nousevat luonnollisesti täysi-ikäiset³ sekä varakkaat kuluttajat. Aiempien case-tapausten perusteella, oli kuitenkin luontevaa olettaa, että vaikka myytävä tuote on eri kuin markkinointi specialistin asiakkailla, ei kohderyhmäksi kuitenkaan voida oletuksellisesti asettaa juuri nuoria, varakkaita kuluttajia. Markkinointi yrittäjän mukaan kalliit kulutustuotteet vetoavat pitkälti noin 30-65 -vuotiaisiin kuluttajiin, joiden ostokäyttäytyminen sekä kulutustottumukset eroavat oleellisesti tätä nuoremasta tai vanhemmasta kuluttajasta. Tulevan yrityksen menestyksen kannalta ei ole kuitenkaan perusteltua lukea edellä mainittua optimaalisen kohderyhmän ulkopuolisia kuluttajaryhmiä pois, vaan markkinointia kannattaisi keskitetysti suunnata suurimmalle mahdolliselle kohderyhmälle, kuitenkin niin, että se voisi houkuttaa kaikkia kuluttajia ikään tai muuhun tekijään katsomatta. Käytännössä tämä tarkoittaisi markkinoinnin suuntaamista laadullisiin tekijöihin, kuten esimerkiksi juuri korkeaan laatuun sekä juhlallisuuteen. Myös hillitympi väri ja teema maailma ovat hyväksi todettuja lähestymistapoja, kun tarkoituksena on herättää aiemmin mainittujen 30-65 -vuotiaiden mielenkiinto visuaalisin keinoin.

Tulevan yrityksen kohderyhmät ovat nykypäivänä erittäin valveutuneita sosiaalisen median käyttäjiä. Tästä syystä esimerkiksi Suomessa suurimman osan käyttämät sovellukset kuten Facebook sekä Instagram, toimivat verkkosivujen ohella tärkeinä kanavina lisätä tietoisuutta yrityksestä sekä sen tuotteista. Markkinoinnin yrittäjän mukaan juuri Facebook mahdollistaa varsin pienellä vaivalla sekä rahalla hyvin tarkasti kohdennettua markkinointia, joka perustuu sivuston keräämään informaatioon sen käyttäjistä. Facebook sivuston mainonta, kehoitettiin rajaamaan juuri iän, tulotason sekä asuinpaikan perusteella. Visuaalisesti miellyttävä sekä aktiiviselta vaikuttavat Facebook-sivut yritykselle nostavat yrityksen arvoa sivuston käyttäjien ja näin ollen potentiaalisten asiakkaiden silmissä. Sivuilta helposti löytyvä suora linkki tulevan yrityksen omille verkkosivuille on tärkeä elementti, sillä Facebookin mainostamisen tarkoitus on tukea omien verkkosivujen näkyvyyttä, eikä toisinpäin, kuten ilmeisesti jotkin yritykset ovat käsittäneet. Instagramin merkitys markkinoinnillisesti nousee lisänäkyvyyden ja aktiivisuuden kannalta; kuvien sekä tarinoiden jakaminen useammassa visuaalisessa kanavassa lisää markkinoinnin tehokkuutta hyvin pienin kustannuksin.

³ Suomessa väkevien eli yli 22 tilavuusprosenttia alkoholia sisältävien tuotteiden osto-ikä -raja on 21-vuotta.

Oleellisin osa kuitenkin benchmarkatessa yhdessä markkinointiasiantuntijan kanssa oli kuitenkin hakukone optimointi. On ilmeisesti varsin yleistä, että yritysten pyrkiessä erottautumaan muista kilpailijoista, käytetään kiertoilmaisuja sekä jopa omia tai omakeksimiä termejä kuvaillessa yritystä, sen toimintaa tai sen nimeä. Tämän erottautumisen riskinä on kuitenkin löytymisen vaikeus hakukoneissa, joissa haku prosessi tapahtuu avainsanoilla. Mikäli yrityksen sivuilta tai muissa kanavissa on käytetty erikoisia, haastavia tai muilla tavoin harvinaisempia termejä sekä sanoja, ei kuluttaja tai muu henkilö esimerkiksi googlatessaan löydä yritystä. Tärkeää on siis käyttää niin sosiaalisen median sivuilla kuin erityisesti omilla verkkosivuilla sanoja ja termejä, joita kuluttajat ja kohde asiakkaat oletettavasti käyttävät etsiessään tietoa palveluista ja tuotteista joita yritys tarjoaa. Esimerkiksi Google tarjoaa yrityksille maksullisia tilastoja haetuista termeistä, joiden avulla voidaan selvittää, millaisia asioita ja sanoja verkkosivujen kannattaa domain -osoitteessaan, leipäteksteissään sekä otsikoissaan käyttää. Myös erilaiset mainos- sekä viestintä toimistot ja markkinointiin erikoistuneet konsulttipalvelut tarjoavat palveluita, joilla selvitetään yrityksen alaan liittyviä haku termejä sekä kohdennetaan sivustojen muotoilua hakukone ystävälliseksi. Tällaiset palvelut ovat kuitenkin kuulemma usein kalliita, eikä hakukone optimoinnin harjoittaminen itse ole mahdotonta. Muun muassa Google myös tarjoaa mahdollisuutta ostaa näkyvyyttä hakukoneensa tuloksissa mainoksena tai paikkana hakutulosten kärjessä.

Benchmarkingin seurauksena tulevan yrityksen markkinointia on ollut huomattavasti helpompi kohdentaa sekä myös rajata. Erityisen hyviksi neuvoiksi nousivat kohderyhmien kohdentaminen sekä aiemmin mainitut markkinointi yrittäjän kokemukset kulutustottumuksiin sekä -käyttäytymiseen liittyvät asiat. Benchmarkingin seurauksena on ollut luontevaa keskittää tulevan yrityksen markkinointia juuri digitaaliseen markkinointiin sekä sissimarkkinointiin yrityksille ja jälleenmyyjille.

Asiantuntijahaastattelut

Haastattelu kutsut lähetettiin suurimmille alkoholien maahantuojoille Suomessa sekä usealle pienemmälle alkoholimaahantuoja yritykselle. Haastattelu kutsut sisälsivät informaation haastattelujen tarkoituksesta, ehdotuksen haastattelujen paikasta ja ajasta sekä myös tiedon, että haastattelut on mahdollista suorittaa anonyymisti, vaikka ne toivotaan voitavan nauhoittaa. Kaiken kaikkiaan kaksi haastattelu kutsua lähetettiin, näistä kaksi ilmoitti suoraan, ettei halua tulla haastatelluksi ja yhden kanssa neuvottelut ajankohdasta kariutuivat, kun maahantuoja lakkasi vastaamasta viesteihin - kuusi muuta maahantuoja jätti reagoimatta kutsuihin kokonaan. Kolme maahantuoja kuitenkin ilmoitti olevansa kiinnostunut ottamaan osaa haastatteluihin ja heille lähetettiin kysymykset luettavaksi. Kaikki mukaan lähteneet yritykset toivoivat nimettömyyttä, jonka takia lainaukset ja kommentit eivät ole puhujien omilla nimillä tai muuten tunnistettavia.

Haastatteluissa kysymykset jakoutuivat yrityksen perustamiseen sekä alkoholin maahantuontiin liiketoimintana. Ensimmäiset kysymykset koskivat maahantuontiyrityksen perustamiseen liittyviä taitoja ja haasteita, näihin vastaukset vaihtelivat jonkin verran: yleinen konsensus kaikkien haastateltavien kesken löytyi kaupallisesta koulutuksesta. Kaikki osallistujat painottivat kaupallisen, vähintään AMK-tasoisen koulutuksen merkitystä, siitäkin huolimatta, että esimerkiksi kirjanpito olisi ulkoistettu. Koulutuksen merkitys nousee heidän mukaansa juuri liiketoiminnan menestyksekkäässä toiminnassa, haastateltavien mukaan usein perustetaan maahantuonti- tai vastaava yritys pelkällä intohimolla tuotteeseen eikä liiketoiminnan pyörittämisestä tiedetä mitään - tällöin jo pelkän rahoituksen saaminen on haastavaa, puhumattakaan liiketoiminnasta. Intohimon tuotetta kohtaan pidettiin kuitenkin hyvänä lisänä kaupallisen koulutuksen päälle, kuitenkin esimerkiksi viinialan koulutuksen hyödyllisyydestä ei löytynyt yksimielisyyttä.

Kaikki yritykset ilmoittivat kysyttäessä hakeneensa jollekin tai joillekin tuotteille tai brändeille tuotesuojaa. Vaikka tuotteiden patentointi on nautintoaineiden kohdalla haastavaa, tietyt imagolliset tekijät sekä immateriaalioikeudet kannattaa kaikkien mielestä suojata. Yrityksiltä kysyttiin myös markkinointisuunnitelman sekä kirjanpidon järjestämisestä. Lähtökohteisesti kaikki yritykset työstivät itse tuotteidensa mainonnan, mutta jotkin tuottajat tarjoavat maahantuojille markkinointiin tarkoitettua rahaa, jota saatetaan aika-ajoin käyttää myös ulkoisten markkinointipalveluiden palkkaamiseen. Isommilla yrityksillä kirjanpito on järjestetty itse, mutta pienempien toimijoiden on ollut järkevämpää ulkoistaa se.

Tiedusteltaessa yritystoiminnan sijainnista ja liiketiloista vastaukset olivat jälleen kerran varsin yhdenmukaisia. Vaikka osa haastateltavista ei ollut täysin tyytyväinen työpaikkansa fyysiseen sijaintiin henkilökohtaisista näkökulmista, olivat kaikki liiketilat liiketoiminnan kannalta hyvällä paikalla ja näin ollen eduksi liiketoimille. Myös sopivien tilojen löytäminen on ollut helppoa, niin isoille kuin pienillekin toimijoille, kaikki kuitenkin sanoivat, että liiketoiminnan ja sen uskottavuuden kannalta konkreettiset liiketilat ovat tärkeitä, kun heiltä kysyttiin tilojen tarpeellisuudesta. Alalla vallitsee vahva imago uskollisuus ja toimistoton maahantuojaja ei vaikuta välttämättä erityisen ammattitaitoiselta, vaikka liiketoimien hallinta ilman konkreettisia tiloja, esimerkiksi kotoa, onnistuisikin.

Yrityksen perustamiseen liittyvien kysymysten jälkeen haastateltavilta kysyttiin alkoholin maahantuonnista liiketoimintana. Ensimmäiseksi haastateltavilta kysyttiin nykyisen alkoholilain vaikutuksesta maahantuontiin sekä mielipiteitä siitä, jonka jälkeen tiedusteltiin mitä mieltä nämä ovat tulevasta, kaavaillusta alkoholilain muutoksesta. Näkemykset alkoholilain nykyisestä asetelusta sekä rajaavuudesta poikkesivat jonkin verran eri toimijoiden välillä;

kaikkien mielestä esimerkiksi Alkon rooli monopolina takaa Suomessa vahvan pohjan tarjonnalle, joka on Euroopan laajuisesti yksi kattavimmista. Kilpailu eri tuote segmenttien välillä Alkossa on tervettä, mutta kovaa. Kuitenkin 5.5 tilavuusprosenttia alkoholia sisältävien tuotteiden vapautuminen vähittäistavara-kauppoihin herätti pohdintaa juuri tuotevalikoiman kapeenemisestä. Moni maahantuoja uskoo, että niin sanottujen vahvojen oluiden, long drink juomien sekä ready to drink -juomien eli limuviinujen vapautuminen raivaa tietä esimerkiksi viineille samoihin vähittäiskauppoihin. Ensimmäinen kaavailtu muutos ei itsessään ollut maahantuojien näkemyksen mukaan huono asia, vaan mahdollisesti parantaisi menekkiä eikä heikentäisi Alkon roolia muiden alkoholijuomien ja tuotteiden jakelijana, mutta viinien ja vastaavan vahvuisten tuotteiden vapautuminen voisi sen sijaan johtaa tilanteeseen, jossa suuret tuottajat ja brändit valtaisivat hyllytilan vähittäiskaupoista, jolloin tarjonnan valikoima ja laatu voisivat potentiaalisesti heiketä. Tällöin Alkon asiakaskunta vähenisi ja ostovoiman pienentyessä myös laadukas valikoima kärsisi. Maahantuojat uskovat, että myös viinit ja näiden vahvuiset juomatuotteet vapautuvat markkinoille aikanaan, mutta kaikki olivat yksimielisiä, että tähän on vielä matkaa, jopa kymmeniä vuosia.

Kysyttäessä kilpailusta alkoholimarkkinoilla ja Suomen maahantuojien välillä vastaukset olivat niin ikään yhden mukaisia. Suomessa toimii useita eri kokoisia maahantuojia, joista osa on erikoistunut tietynlaisiin tuotteisiin ja osan liiketoiminta perustuu kattavan portfolioon. Toimijoiden välinen kilpailu kohdistuu ensisijaisesti Alkon tuotevalikoimaan valituksi tulemiseen, mutta kilpailua on myös ravintoloiden valikoimassa sekä erilaisissa tuotekilpailuissa, joissa valitaan yleensä vuosittain kategorioittain parhaat edustajat. Maahantuojien välillä kilpailuhenki on haastateltavien mukaan tervettä ja toimijat toimivat hyvässä sovussa, yritysten yhteinen näkemys on enemmin edistää suomalaista alkoholikulttuuria sekä tarjontaa. Alkoholialalla toimijoiden vaihtuvuus yritysten välillä on suhteellisen yleistä, mutta kerran alalle päätyneet harvoin vaihtavat pois alkoholin tai maahantuonnin parista, tästäkin syystä toimijoiden kannattaa tulla toimeen keskenään, sillä huonot suhteet muihin toimijoihin haastavat mahdollisia tulevia yhteistyösuunnitelmia sekä yksilötasolla työpaikan vaihdoksia. Kilpailu ei haastateltavien ole niin suurta yritysten välillä vaan tuotteet kilpailevat markkinapaikoista.

Vaikka haastateltavien yritysten tuoteportfoliot eriävät toisistaan, tuotteiden valintaan vaikuttavat tekijät olivat hyvin samankaltaiset. Luonnollisesti kaikkia maahantuojia kiinnostavat laadukkaat tuotteet, mutta niillä on oltava jo olemassa oleva markkina Suomessa. Suomen kokeisilla markkinoilla täysin uudenlaisen tuotteen lanseeraamisen onnistumisen riski on suuri, sillä ostovoima on rajattua ja yhteiskunnalliset tottumukset sekä ennakkoluulot ohjailevat kuluttajien tottumuksia. Tuotteiden valintaan vaikuttaa kaikkien haastateltavien mukaan myös tuotteen kaupallinen potentiaali; käytännössä tämä tarkoittaa sekä olemassa olevien markkinoiden löytymistä sekä tuottavaa kateprosenttia. Yksin laadukas tuote ei ole vielä maahantuojalle kannattava, mikäli sen tuotannolliset ja logistiset kustannukset nostavat lopullisen

myyntihinnan kohtuuttoman korkeaksi verrattuna muihin saman tuotesegmentin kilpaileviin tuotteisiin.

Viimeisimpänä haastatteluissa kysyttiin haastateltavien kokemuksista omassa työssään, miten he ovat päätyneet alalle sekä miten heidän mielestään maahantuonti yrityksiä johdetaan. Johtamisen suhteen oltiin kaikissa yrityksissä tyytyväisiä; työtä pidettiin mielekkäänä, työympäristöä ja työkavereita mukavina sekä etenemismahdollisuuksia hyvinä. Haastateltavat olivat päätyneet työskentelemään alkoholin ja maahantuonnin pariin hyvin erilaisia reittejä, mutta kaikki olivat yhtä mieltä, että alkoholin maahantuonnin kanssa työskentely oli ehdottoman positiivinen valinta. Erilaiset koulutustaustat ja työhistoriat eivät selkeästi olleet esteenä alalle päätyemisessä, mutta kaikille oli yhteistä jonkinlainen kaupallisen alan koulutus, jota oli sitemmin joko työn kautta tai muuten jatkettu erilaisin alkoholeihin liittyvin koulutuksin.

5.5 Verkkomarkkinointi & digitaalisen mainonnan keinot

Atlas Spirits Inc:n verkkosivut on luotu Wix verkkosivu palvelun kautta. Wixin avulla on mahdollista luoda ilmaiseksi demosivut ja hahmotella erilaisilla moduuleilla minkälaiset sivuista haluaa ulkonäöllisesti sekä toiminnallisesti. Sivusto tarjoaa verkkosivujen luomiseen erilaisia valmiita pohjia riippuen tulevien sivujen käyttötarkoituksesta. Erilaisia vaihtoehtoja ovat esimerkiksi verkkokauppa moduuli - jonka avulla on mahdollista perustaa ja hallinnoida sivujen kautta toimivaa kaupankäyntiä, portfolio moduuli - jossa on mahdollista esitellä tuotoksiaan sekä mainostaa niitä sekä tapahtuma moduuli, jolla on mahdollista luoda esimerkiksi ajanvarausjärjestelmä ja hallinnoida tapahtumia sekä aikatauluja. Wixin avulla verkkosivuja voi valitun pohjan lisäksi muokata lähes rajauksetta mieleisekseen erilaisin lisämoduulein. Lisämoduuleilla sivuille voidaan lisätä muun muassa linkit sosiaalisen median sivustoille, palaute ja uutiskirje postitus mahdollisuus sekä tilaus ja suoraosto katalogi. Myös sivuston ulkoasua pääsee muokkaamaan ja helpoin tapa aloittaa on sivuston oman kuvapankin avulla. Kuten mainittua, Wixin tarjoama sivuston rakennuspalvelu on lähtökohtaisesti ilmainen, moni lisämoduuli ja muokausmahdollisuus eivät kuitenkaan ole käytettävissä ilmaiseksi. Esimerkiksi oma verkkodomain sekä mainoksien poistaminen työstettäviltä sivuilta ovat mahdollisia vain maksusta. Atlas Spirits Inc:lle pohjaksi valittiin ravintola moduuli, joka mahdollistaa tuotteiden tilaamisen suoraan verkko sivuilta. Vaikka kyseinen moduuli on alun perin tarkoitettu ravintoloille, jotka voivat siten tarjota ruoan ja muiden tuotteiden tilaamista suoraan verkosta tai mobiiliosovelluksesta, se palvelee alkoholin tukkumyyntiä, sillä Atlas Spirits Inc:in nykyiset sivut ovat vain demo versio, joiden avulla hahmotellaan sivujen ulkoasua sekä tarpeita. Demo sivuja varten Atlas Spirits Inc:n sivuille ostettiin oma verkkodomain⁴, tavallista nopeampi kaista sekä

⁴ www.atlastspiritsinc.com

poistettiin mainokset. Euromääräisesti pieni investointi mahdollistaa sivujen realistisen arvioinnin ja vertaamisen kilpailijoiden sivuihin. Verkkosivuille valittiin kuvia erilaisista cocktaileista sekä alkoholin ja juomien valmistukseen käytettävistä välineistä, jotta sivuilta saisi heti ensivilkaisulla selkeän käsityksen minkä alan yrityksestä on kyse. Väriteemaksi valikoitui vaalean ruskea sekä erilaiset puun sävyt ja kuviot, joiden tarkoitus on antaa kuva rauhallisuudesta, kypsyydestä sekä laadusta. Etusivulta löytyy myös hyvin nopeasti tiedot yrityksen toiminnasta, sen lähtökohdista sekä yrityksen työntekijöistä, vaikka sivuton tarkoitus on toimia vain mallina tuleville oikeille sivuille, niille luotiin mahdollisuus kontaktoida yrityksen henkilöstöä sekä tilata uutiskirje.

Verkkosivujen merkitys yritykselle on suuri, sillä esimerkiksi tulevaisuudessa tuotteiden tilaus tapahtuu verkosta, suoraan Atlas Spiritsin omilta sivuilta. Sivusto on myös usein ensimmäinen konkreettinen asia, jonka potentiaaliset asiakkaat sekä kiinnostuneet jälleenmyyjät Atlas Spiritsistä näkevät ennen henkilökohtaista kontaktia. Jo yksin tästä syystä sivujen merkitys markkinoinnillisesti on suuri ja niiden täytyy olla vakuuttavat, jotta kiinnostuneet tahot saavat yrityksestä ammattimaisen kuvan. Tarkoitus on, että tulevaisuudessa jälleenmyyjän kanssa tehdään sopimus tavaran toimituksesta, jonka jälkeen tuotteiden tilaaminen on mahdollista suoraan verkosta. Myös kuluttaja asiakkaat ovat tervetulleita vierailemaan Atlas Spiritsin sivuilla. Sivuilta kuitenkin puuttuu toistaiseksi kävijän iän tarkistussovellus, mutta myöskään alkoholi-tuotteita ei toistaiseksi ole nimellisesti esillä sivustolla. Sivustolla on linkit yrityksen Facebook sekä Instagram sivuille, mutta myös sosiaalisen median sivuilta löytyy linkki Atlas Spiritsin verkkosivuille, jonka takia sivujen tarkoitus on myös kosiskella kuluttaja-asiakkaita, jotta nämä kiinnostuisivat yrityksen tuotteista ja osaisivat kysellä niitä ravintoloissa. Luonnollisesti tilausvalikoimat ja -katalogit eivät ole avoimia kuluttajille.

Sosiaalisen median käyttö markkinointiin on äärimmäisen yleistä ja suositeltavaa, ellei välttämätöntä nykypäivänä, mutta mainostettaessa alkoholialan yritystä toimitaan äärimmäisen rajoitetuin vaihtoehdoin. Käytännössä väkevien alkoholituotteiden suora ja välillinen markkinointi on kiellettyä, mutta yrityksen itsensä markkinointi maahantuoja ei ole kiellettyä ja tätä Atlas Spirits aikoo käyttää osana markkinointi strategiaansa. Sosiaalinen media mahdollistaa oman yrityksen markkinoinnin ja näkyvyyden parantamisen lisäksi myös tehokkaan kilpailijoiden tarkkailun. Koska valtaosa väestöstä ikään tai muihin sosiaalisiin tekijöihin katsomatta käyttää vähintään yhtä sosiaalisen median kanavaa, on vain loogista pyrkiä tavoittamaan näitä ihmisiä.

Sosiaalisen median mainonnan kohteena Atlas Spiritsillä ovat yhtä lailla kuluttaja-asiakkaat kuin yritys asiakkaatkin. Vaikka itse tuotteiden mainonta ei ole mahdollista, jo pelkällä reaktiivisuudella sekä aktiivisuudella on huomattu olevan positiivisia vaikutuksia asiakkaiden näkemysiin yrityksistä. Atlas Spiritsin tarkoituksena on sosiaalisen median kautta toimia kanavana

kaikille asiakkaille saada nopeasti tietoa yrityksestä sekä reagoida nopeasti mahdolliseen palautteeseen, kysymyksiin sekä tuoda esille osallistumistaan niin erilaisiin tapahtumiin kuin kampanjoihinkin. Tapahtumien ja kampanjoiden merkitys korostuu sosiaalisen median kautta, sillä moni järjestö ja tapahtumajärjestäjä pyrkii mainostamaan omia projektejaan ja Atlas Spirits pyrkii tuomaan omaa sosiaalisen vastuunsa eteen tekemää työtä sekä osallistumista näiden kautta. Tarkoituksena on luoda yritykselle vastuullinen imago ja osallistua sekä yrityksenä, että rahallisesti hyväntekeväisyyteen.

Sosiaalisen median merkitys yritysasiakkaille korostuu, kun yrityksen tuotteiden käyttösovelluksia sekä uutuuksia voidaan uutisoida. Myös tunnettavuuden kasvattaminen on helpompaa verkossa usealle toimijalle, koska tavoitavuus kattaa jälleenmyyjäyritysten lisäksi myös näiden yritysten henkilökunnan yksityishenkilöinä. Yritysten suora kontaktointi ei ole kuitenkaan Atlas Spiritsin tarkoitus sosiaalisessa mediassa vaan luoda nimeä sekä tunnettavuutta, jonka kautta syntyy kontakteja sekä myöhemmin verkostoitumista. Tavoitteena on, että Atlas Spirits olisi nimenä ja logona tunnistettu niin alkoholin maahantuonti- kuin ravintola-alallakin.

Facebookin merkitys markkinoinnillisesti on sosiaalisista medioista suurin. Pelkkien verkkosivujen olemassaolo ei takaa niiden löytymistä tai tunnettavuutta, eikä verkkosivuilla ole juuri mahdollisuutta tavoittaa ihmisiä, jotka eivät ole ennestään tietoisia yrityksestä. Linkki Facebook -sivun sekä verkkosivujen välillä luo uuden kanavan ihmisille löytää ja vieraila yrityksen sivuilla. Yrityksen Facebook tiilin tarkoitus ei kuitenkaan ole toimia vain ohjaavana tienviitana verkkosivuille vaan tarkoituksena on, että jo pelkästään Facebookin kautta kiinnostuneet saavat oleelliset tiedot yrityksestä sekä voivat halutessaan ottaa yritykseen yhteyttä tai vieraila sen verkkosivuilla.

Atlas Spirits ei kuitenkaan luo tiliään Facebook sivustolle vain passiivisen tiedonhaun helpottamiseksi. Facebook mahdollistaa laajan määrän erilaisia vaihtoehtoja sekä keinoja markkinoida tilejä ja toimintaa. Yrityksen tarkoitus on käyttää näytä metodeja kolmeen tarkoitukseen; yrityksen ja sen brändin tunnettavuuden kasvattamiseen, massamainontaan sekä kohde-ryhmämarkkinointiin. Facebookin markkinointityökalujen avulla näiden kolmen tavoitteen saavuttamiseksi on tarjolla erilaisia vaihtoehtoja. Tunnettavuuden kasvattamiseen Atlas Spirits pyrkii ensin luomalla Facebookin markkinointi sovelluksella niin sanotun yleiskattavan mainoskampanjan. Tämä tarkoittaa käytännössä sponsoroitua julkaisua, jonka sisältö ei varsinaisesti ole kohdistettu kenellekään eikä sisällä varsinaista informaatiota. Tarkoituksena on luoda julkaisu, jossa kerrotaan uudesta maahantuojasta sekä viitata sen tuotteiden ja mission ylivoimaisuuteen. Sponsoroidun julkaisun tarkoituksena on näkyä mahdollisimman monen käyttäjän aikajanalla ja uutisvirrassa, jolloin kiinnostuneet voivat julkaisua klikkaamalla selvittää lisää Atlas Spiritsin omalta Facebook -sivulta. Tällisen julkaisun kanssa yritys kuitenkin

pyrkii mainostamaan itseään jokseenkin varovaisesti, sillä liiallinen tilan valtaaminen mainoksilla muiden käyttäjien uutisvirrassa voi helposti herättää enemmän ärsyyntymistä kuin kiinnostusta. Julkaisuun on tarkoitus sisällyttää kuva paremman näkyvyyden sekä mielenkiinnon lisäämiseksi.

Massamainonnan ero edellä mainittuun markkinointi tyyliin on, että sen kohteena ovat ensisijaisesti ihmiset, jotka ovat jo tykänneet yrityksen Facebook sivuista sekä näiden kaverit ja ystävät, jotka näkevät tykätty julkaisut omassa uutisvirrassaan. Näitä julkaisuja ei ole juuri muuten kohdennettu tietyille kohderyhmille, mutta niitä ei myöskään sponsoroida eli Facebookille ei makseta niiden levittämisestä. Näissä julkaisuissa pääpainona on jakaa informaatiota yrityksen tapahtumista, uutisista sekä kampanjoista, joihin se osallistuu sekä joita mahdollisesti järjestetään. Näin yrityksestä, sen toiminnasta ja alasta ylipäättään kiinnostuneet voivat helposti pysyä ajan tasalla yrityksen ja alan tapahtumista ja asioista. Kohderyhmä markkinoilla sen sijaan keskitytään eksklusiivisempiin ihmiskeskittymiin riippuen siitä, millaisesta julkaisusta on milloinkin kyse. Kohderyhmälle kohdennettu julkaisu ei tarkoita suoraan, ettei se näkyisi myös sivusta tykänneille käyttäjille. Lähtökohtaisesti tällä tavoitellaan kuitenkin uusia käyttäjiä kohdistamalla julkaisu Facebookin markkinointi työkaluilla niille, joiden tietojen mukaan on todennäköisintä, että julkaisu ja yrityksen siihen liittyvä toiminta kiinnostaisi heitä. Esimerkiksi tämä voi tarkoittaa julkaisua, jossa Atlas Spirits kertoo lahjoittavansa prosentuaalisen osuuden marraskuun aikana saamistaan tuotoista miesten eturauhassyöpä tutkimukseen, No Shave November -kampanjan nimissä. Tällöin julkaisun levikkiä kohdennetaan erilaisista aiheeseen liittyvistä ryhmistä ja sivuista tykänneille, 20-65 vuotiaille sekä lähtökohtaisesti miespuolisille käyttäjille. Kohderyhmämarkkinointiin liittyy eniten riskejä sekä mahdollisuuksia, sillä onnistuessaan sillä voidaan tavoittaa suuria määriä yrityksen toiminnasta kiinnostuneita uusia ihmisiä ja eritoten potentiaalisia asiakkaita. Pieleen mennyt mainonta voi kuitenkin aiheuttaa ärtymystä julkaisun näkijöissä, jolloin riskinä on suosion lasku tai vähintään menetetyt varat, jotka markkinointiin käytettiin.

Instagramin tarkoituksena ei ole markkinoida tuotteita ja tarjouksia erillisenä kanavana Facebookista, vaan sen roolina Atlas Spiritsille on tukea yrityksen sanomaa ja brändiä. Kuten Facebookissa, Instagramin avulla yritys markkinoi myös tulevia tapahtumia sekä messuja. Itse tapahtumien ja messujen aikana Instagram toimii tukena tapahtumakohtaisten hashtagien ja kuvien avulla. Yritys osallistuu myös ajankohtaisten kampanjoiden tukemiseen Instagramin avulla, kuten esimerkiksi #nenäpäivä ja #roosanauha. Tämän avulla Atlas Spirits tuo esille kiinnostustaan toimia yhteiskunnan hyväksi sekä halun auttaa paremman Suomen kehittämisessä. Instagram toimii myös suorassa yhteydessä yrityksen muihin digitaalisiin kanaviin, jonka avulla kävijät suurella todennäköisyydellä vierailevat myös yrityksen muissa verkkoformaateissa. Instagram on Atlas Spiritsin tärkein lähde yrityksen arvojen tuomisessa käyttäjien tietoisuuteen.

Atlas Spirits Inc. Instagram markkinoinnin onnistuessa, kuvat tuovat tykkäyksiä sekä niitä mahdollisesti jaetaan, mikä taas lisää yrityksen tunnettavuutta ja tuo mahdollisia lisäkäyttäjiä yrityksen muihin digitaalisiin kanaviin. Tämä tuo myös lisää seuraajia yrityksen sosiaalisen median kanaviin, mikä varmistaa jatkuvan näkyvyyden yhä useammalle käyttäjälle. Instagramissa julkaistujen kuvien tarkoituksena on tuoda esille yrityksen korkealaatuaista imagoa viittaamatta suoraan alkoholin käyttöön tai sen mainontaan. Kuvat tulevat olemaan yrityksen tummien sävyjen mukaisia ja sitä kautta Atlas Spirits välittää alkoholin käyttöä nautinnolliseen tarkoitukseen esimerkiksi hienoissa tilaisuuksissa - kuitenkin painottaen vastuullisuutta.

5.6 Maahantuonnin järjestäminen

Atlas Spirits ei itse valmista tuotteitaan, tästä syystä yhteydet edustettujen tuotteiden alkulähteille eivät ole niin konkreettiset, että logistiset ratkaisut olisi välttämätöntä tuottaa ja järjestää itse. Tästä syystä logistiikka sisältäen pakkauksen ja kuljetuksen, on suunniteltu ulkoistettavan. Logistiikka halutaan toteuttaa ekologisesti yrityksen arvojen mukaisesti, joten yritys pitää lähteistä yhteyttä logistisen yhteistyökumppanin kanssa, sillä ekologisen toteuttamisen vastuu kohdistuu heihin. Atlas Spirits pyrkii kustannustehokkaaseen kestävään liiketoimintaan yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi yritys pyrkii mahdollisemman pieneen hiilijalanjälkeen, joten yritys myy vain sellaisia tuotteita, joiden tuottaminen ei kuluta ylimääräisiä luonnonvaroja tai aiheita luonnolle vahinkoja. Näiden toimintojen kautta, Atlas Spirits tuo esille yritysvastuutaan ja tavoitettaan paremman tulevaisuuden rakentamisessa. Atlas Spiritille on mahdollista myös päätyä yhteistyösopimukseen jo olemassa olevan alkoholin maahantuojan kanssa, jolloin yhdistetty ja jaettu logistiikka toisi järjestyessään kustannus helpotuksia molemmille osapuolille. Kustannustehokkuutta on tarkoitus myös edistää perustamalla mahdollisia välivarastoja ulkomaille, jonne kuljettaminen on nopeampaa ja halvempaa, kun tuotteen saapumisella varastoon ei ole kiire.

Suomen lainsäädäntö aiheuttaa lisäedellytyksiä yrityksen maahantuonnille varastoinnin suhteen. Koska Atlas Spirits harjoittaa tukkumyyntiä, on ilmoitettava varaston tiedot, kuten koko, sijainti, laatu sekä rakenne Valviralle. Yritys aikoo järjestää verottoman varaston tukkumyynnin harjoittamista varten. Ennen tukkumyynnin aloittamista on lähetettävä hakemus Valviralle. Atlas Spirits aloittaa toimintansa pääasiallisesti Suomen suurissa kaupungeissa, joten varasto aiotaan sijoittaa pääkaupunkiseudulle mahdollisimman lähelle yrityksen toimitaloja. Yritys pyrkii vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin mahdollisemman nopeasti, joten tarkoituksena on harjoittaa tehokasta varastonkiertoa.

5.7 Ulkoisenpääoman kartoitus

Atlas Spirits aloittaa toimintansa osakeyhtiönä, jonka pohjakassana tulee olemaan 2500 euron vaadittu minimipääoma. Pääomaa voi mahdollisesti olla enemmänkin riippuen yrityksen perustajien varallisuudesta. Yrityksen perustajien toimeentulon takaamiseksi haetaan starttirahaa TE-toimistolta, jonka suuruus vuonna 2017 on 32,40 euroa päivältä. Starttirahan saamiseksi on lähetettävä hakemus ja liiketoimintasuunnitelma talouslaskelmineen hyvissä ajoin TE-toimistolle, jossa he arvioivat yrityksen kannattavuuden sekä perustajien edellytykset yritystoiminnan aloittamiseen. Tämä ei kuitenkaan riitä alkupääomaksi, jonka takia on käytävä muun muassa rahoitusmessuilla tapaamassa potentiaalisia rahoittajia sekä sijoittajia. Haastattelujen perusteella on ilmennyt, että alkoholin maahantuonnin yrityksen pyörittäminen vaatii verrattain suuren alkupääoman menestyäkseen. Suurella pääomalla taataan, että varaston inventaario ja -kierto ovat jatkuvasti ajan tasalla, näin voidaan vastata kysyntään reaaliajassa sekä turvata Alkon listausten saatavuus.

Rahoitusmessujen lisäksi tarkoituksena on myös tavoitella sijoittajia muita reittejä. Yksittäisten sijoittajien tavoittelu voi olla haasteellista, mutta näitä pyritään silti lähestymään tilaisuuksien osuessa kohdalle. Pääpainona rahoituksen hankinnassa ovat kuitenkin pankit. Rahoituslainan hakemiseksi kilpailutetaan eri pankkeja edullisimman lainan ja koron saavuttamiseksi, tavoitteena on saada yritykselle pitkäaikainen laina sekä joustavat takaisinmaksuehdot yrityksen toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi myös liikevoiton hetkellisten notkahdusten aikana. Harkinnassa on myös hakea yrityksen liikeidealla joukkorahoitusta, mutta todennäköisesti joukkorahoituksella saavutettavat varannot eivät ole liiketoiminnan kannalta merkittäviä.

Rahoituksen voimin kerätyn alkupääoman tarkoituksena on mahdollistaa erityisesti yrityksen toiminnan ensimmäinen vuosi, jolloin ei voida juuri odottaa liikevoittoa. Tällöin pyritään luomaan suhteita tuottajamaihinkin sekä potentiaaliin yhteistyökumppaneihin, järjestämään kustannustehokkaat logistiikan sekä varastoinnin ratkaisut sekä aloittamaan yrityksen markkinointisuunnitelman mukainen tunnettavuuden lisääminen. Rahoituksella myös katetaan messuihin sekä tapahtumiin suuntautuvat kulut sekä toimistotilat ja digitaalisen maksujärjestelmän rakentaminen. Alkoholin tukkumyynti, markkinointi, varastointi ja maahantuonti vaativat myös monenlaisia lupia ja maksuja, joihin kuuluu alkoholijuoman ja väkiviinan käyttöluva, alkoholivalmisteen käyttöluva, verollisen väkiviinan käyttöluva, maahantuonti-ilmoituksen ja käyttöluvan käsittelymaksun, verottoman varaston hyväksymismaksun, ammattijulkaisun tai painokirjoituksen hyväksymismaksun ja vuosittaisen valvontamaksun, jonka hinta perustuu varaston kokoon. +

5.8 Riskien analysointi & hallinta

Käytännössä alkoholimaahantuontiin liittyy erittäin suuri määrä riskejä. Yritystä perustettaessa on otettava huomioon moneen muuhun alaan verrattuna hyvin paljon erilaisia lainsäädännöllisiä rajoitteita ja säädöksiä. Ensimmäisenä nousevat esiin toiminnan aloittamiseen liittyvät luvat; alkoholin maahantuontia varten on haettava lupia maahantuontia varten, alkoholin hallussapitoa varten sekä varastointia varten. Näiden lupien esteenä voivat olla aiemmat konkurssit vastaavassa toiminnassa, ongelmat raportoinnissa tai kirjanpidollisissa asioissa tai puutteet vaatimuksissa eri rekistereihin kuulumisessa. Saadakseen luvat yrityksen tai henkilön on oltava mm yritysrekisterissä. Maahantuonnin lisäksi tukkumyyntiä varten vaaditaan erikseen lupa Valviralta, joka myöntää myös muut edellä mainitut luvat, samat ongelmat voivat estää tukkumyyntiluvan saamisen kuin maahantuonti luvankin. Kuvio 9 havainnollistaa yritykseen kohdistuvat vahvuuden, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat...

| | | Sisäiset | | |
|--------------------|--|---|--|--|
| | | Vahvuudet (S) | Heikkoudet (W) | |
| Ulkoiset | Vahvuudet (S) | | Heikkoudet (W) | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - koulutustaustat - intohimo ja harrastuneisuus - asiantuntijuus | | <ul style="list-style-type: none"> - ei yrittäjyystaustaa - ei juuri pääomaa - ei aiempia kontakteja tuottajiin | |
| Mahdollisuudet (O) | <ul style="list-style-type: none"> - tuotesegmentissä vähän kilpailua - kasvava kiinnostus tuotteita kohtaan - mentorointi | <ul style="list-style-type: none"> - Potentiaalinen yritysysteistyö - Jo korkean ammatitaidon eteenpäin kehittämisen mahdollisuus | <ul style="list-style-type: none"> - Alan yrittäjien tuki - Valitti tuotesegmentti helpottaa rahoituksen saamista - Yritysysteistyö auttaa verkostoitumisessa | |
| Uhat (T) | <ul style="list-style-type: none"> - yleinen alkoholin kilpailutilanne - rahoituksen epäonnistuminen - alkoholilainsäädäntö | <ul style="list-style-type: none"> - Ammattitaito vaarallistaa rahoittajat - Intohimo ja koulutus auttavat kilpailemaan alalla | <ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjyystaustan puuttuminen voi kaataa rahoituksen - Tuottajat eivät kiinnostu | |

Kuvio 9: Yrityksen kahdeksankenttäinen SWOT-analyysi

Mahdollisesti suurin riski alkoholimaahantuonti yrityksen kannalta on perustamisvaiheessa oleellinen rahoitus. Liiketoiminnan aloittaminen, ylläpito sekä kasvattaminen vaativat erityisesti alussa verrattain suuria pääomia, joiden saaminen ei ole itsestäänselvyys. Rahoituksen saamiseksi yrityksen on vakuutettava mahdolliset rahoittajat liiketoiminnan kannattavuudesta ja jatkuvuudesta sekä erityisesti takaisinmaksu kyvystään. Alkoholimaahantuojalle tämä on haasteellista, sillä markkinat ovat tarkoin säädellyt ja kilpailu on kovaa. Atlas Spirits Inc on pyrkinyt ratkaisemaan tämän ongelmat keskittymällä tiettyyn tuote segmenttiin, korkea luokkasiin ja korkea hintasiin väkeviin alkoholeihin. Keskittyminen tiettyyn segmenttiin tai asiakasryhmän tarpeisiin ei kuitenkaan takaa rahoitusta, ja erityisesti pankkien lainojenmyöntämistä ohjailevat numeraaliset faktat, jolloin vakuuttamiseen vaaditaan muutakin kuin vain hyvä liikeidea. Rahoituksen saamisen turvaamiseksi Atlas Spiritsin tarkoituksena on aloittaa toimintansa yhteistyössä toisen maahantuojan kanssa, joka ei kuitenkaan toimi samassa tuotekategoriassa, yhteistyö ei aiheuta kilpailua kumppaneiden välille vaan mahdollistaa esimerkiksi ristiin markkinoinnin sekä laajemman tuoteportfolion. Yhteistyö kohdistuu erityisesti logistiikan markkinoinnin hoitamiseen, jolloin optimi tilanteessa yhteisten kuormien sekä jaettujen mainoskampanjoiden kautta molemmat osapuolet hyötyvät.

Logistiikkaa ei kuitenkaan voida jättää yhteistyöstä huolimatta kokonaan vain yhteistyökumppanin hoidettavaksi ja tällöin esiin nousee omaisuusriski. Vaikka Atlas Spirits Inc suunnittelee ulkoistavansa oman osansa logistiikasta, se on silti korvausvelvollinen asiakkailleen, mikäli tuotteen jakelussa tai saadussa tuotteessa ilmenee ongelmia. Logististen riskien hallinta on maahantuonti yritykselle haastavaa, mutta luotettavien ja muiden hyväksi toteamien toimijoiden käyttö voidaan nähdä ongelmia ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä. Luonnollisia tapaturmia tai katastrofeja sekä vastaavia riskejä on kuitenkin mahdotonta ennustaa. Myös tuotantoon sekä tuottajaan liittyvät riskit ovat olennaisia. Ensimmäinen riski liittyy jo tuottajan löytämiseen; korkea luokkaisten alkoholituottajien määrä on verrattain pienempi ja moni näistä on jo edustettuna Suomessa. Tuottajat eivät välttämättä myöskään tahdo ryhtyä juuri aloittaneen yrityksen kanssa yhteistyöhön, sillä kuten rahoittajillekin, maahantuontiyhteistyöhön lähteminen on heille sijoitus, johon liittyy riskejä. Atlas Spirits Inc pyrkii hälventämään tuottajien epäilyksiä yhteistyötä kohtaan keräämällä kattavan rahoituksen sekä tarjoamalla konsultointia sekä ehdottamalla myös oheistuote tuotantoa. Myös tuottajien markkinoinnin ehdottamisen uskotaan olevan eduksi tuottajien saamisessa.

Rahoituksen saamisen jälkeen yksi suurimmista uhista Atlas Spiritsin menestykselle on yrityksen markkinoinnin epäonnistuminen. Alkoholialan markkinoinnin ollessa tiukkaan säänneltyä, on kapea-alaisen mainonnan oltava muista erottautuvaa ja puhuttelevaa. Atlas Spirits Inc. On luonut oman markkinointisuunnitelmansa sekä pyrkii myös itse toteuttamaan sen, mainonnan tiimoilta on kuitenkin konsultoitu markkinoinnin asiantuntijaa, joka toimi konsultin ominaisuudessa markkinointistrategioita suunnitellessa. Markkinoinnissa epäonnistumiset liittyvät

joko tunnettavuuden levittämisen epäonnistumiseen sekä positiivisen kuvan ja brändin luomiseen. Onnistuakseen näissä, on yritys päättänyt suunnata markkinointinsa sosiaaliseen mediaan sekä verkkoon monialaisesti usealle eri pohjalle. Näin voidaan luoda verkkoja, jotka kattavat tarinallisuutta eri osa-alueittain riippuen käytetystä mainonnan alustasta. Markkinointi verkossa on yrityksen onneksi kustannustehokasta, jolloin vähemmän onnistuneiden kampanjoiden häviöt eivät lähtökohtaisesti nouse rahallisesti kovin suuriksi.

5.9 Kansainvälisenliiketoiminnan periaatteet

Atlas Spiritsin kansainvälisyys nousee esille tuottajamaiden sekä yrityksen välisessä yhteistyössä. Yhteistyötä suunniteltaessa sekä tuottajamaassa käytäessä yritys toimii maassa maan tavalla, mikä tarkoittaa kulttuuristen erojen huomioon ottamista sekä erilaisten tapojen hyväksymistä. Atlas Spirits pyrkii jatkuvaan yhteydenpitoon tuottajamaiden omistajien kanssa, jotta yritys välttyy mahdollisilta väliporuilta sekä mahdollisilta kommunikaatio katkoksilta. Mikäli Atlas Spirits ei ole suorassa yhteydessä omistajaan, on mahdollista, että väliporras vaihtaa maahantuojaa toisen tarjouksen perässä. Olemalla suoraan yhteydessä omistajiin, Atlas Spirits luo läheiset suhteet ja pyrkii varmistamaan jatkuvan yhteistyön yritysten välillä.

Yritysten välinen yhteydenpito ei pidä sisällään pelkästään sähköpostien lähettämistä ja puhelinsoittoja, vaan päämiehiä sekä yrityksiä on tarkoitus huomioida ja näin tuottaa lisäarvoa kutsumalla heitä esimerkiksi erilaisiin yrityksen järjestämiin tapahtumiin. Näissä tapahtumissa Atlas Spirits haluaa tuoda esille yritysten välisen yhteistyön tärkeyden sekä merkityksen ja kiinnostuksen yhteistyön jatkamista kohtaan. Tarkoituksena on hankkia päämiehiä, joiden tuotteet eivät kilpailisi keskenään, näin varmistetaan kaikkien tyytyväisyys yritys-yhteistyöhön. Järjestettävien tapahtumien kautta päämiehet pääsevät tutustumaan toisiinsa sekä jakamaan intohimoaan alaa kohtaan. Näin voidaan päätyä tilanteeseen, jossa päämiehet pyrkivät tapahtumien kautta jopa yhteistyöhön toistensa kanssa.

6 Tulokset

Lähtökohtaisesti yrityksen perustamisen kannattavuuteen alkoholi- tai millään muullakaan alalla ei ole yksinkertaista tai yksiselitteistä tutkimus menetelmää, sillä yrittäjyys on aina tapauskohtaista. Tutkimalla ja selvittämällä alkoholimaahantuontiyritysten toimintamalleja sekä strategioita voitiin kuitenkin löytää tekijöitä, joilla on selkeä korrelaatio suhde yrityksen liiketoiminnan menestykseen alkoholin maahantuonnin parissa. Alkoholin maahantuontiyrityksen perustamisen perus edellytykset oli verrattain helppo selvittää, sillä Suomen lainsäädäntö sekä Valvira asettavat liiketoiminnan aloittamiselle selkeät sekä jokseenkin tiukat kriteerit. Markkinoiden sekä kilpailu tilanteen ymmärtämiseen vaadittiin syvällisempää ja yksityiskohtaisempää tietoa ja tästä syystä lähestyttiin yksittäisiä alalla toimivia yrityksiä.

Yrityksen perustaminen ja toimilupien saaminen edellyttävät hakijalta - oli tämä sitten henkilö tai yhdistys, että taloudelliset lähtökohdat ovat kunnossa. Käytännössä tämä tarkoittaa, ettei hakija saa olla saman aikaisesti hakeutunut konkurssiin tai velkasaneeraukseen. Voidakseen toimia kaupallisena maahantuojana yrityksen on haettava lupaa Valviralta niin maahantuontiin kuin tukkumyyntiinkin, nämä saadakse on hakijan pystyttävä näyttämään kattavat suunnitelmat tuotteiden kuljettamisen sekä varastoinnin toteuttamiseksi. Myös liiketoiminnan kannattavuuden vakuudeksi esitetyt perustelut voivat auttaa lupien saamisessa, sillä Valviralla on lisäselvitysten vaatimisoikeuden lisäksi oikeus hylätä lupahakemukset, mikäli se ei koe, että suunnitellulla liiketoiminnalla olisi edellytyksiä menestyä.

Varjostamalla tilanteita, joissa yritykset toimivat suorassa kontaktissa asiakkaidensa kanssa, voitiin nopeasti ja varsin vaivattomasti kerätä ensi käden informaatiota, kuinka alalla toimivat ja jo menestyneet yritykset toimivat asiakaskosketuspinnassa ja erityisesti miten asiakkaat reagoivat näihin toimiin. Varjostuksen perusteella voitiin nähdä, että sekä kuluttaja-asiakkaat, että yritysasiakkaat arvostivat toiminnan läpinäkyvyyttä, henkilökohtaisuutta sekä lisäpalvelua. Arvostus maahantuojaa kohtaan kasvoi suoraan siihen nähden, miten paljon yritys tarjosi muita hyödykkeitä tuotteidensa lisäksi, esimerkiksi koulutusta tai markkinointi materiaaleja. Varjostuksen avulla kerätyn tiedon tuoma informatiivisuus jää kuitenkin pitkälti vain juuri asiakkaiden kanssa toimimiseen perustuvaan dataan, eikä yrityksen tai alan sisäisistä asioista voitu tämän perusteella tehdä juuri minkäänlaisia johtopäätöksiä.

Alkoholimaahantuontialan markkinoiden sekä yritysten toiminnasta osa on luonnollisesti yrityssalaisuuksia, mutta eri tiedonhankinta menetelmiä vertailemalla todettiin, että syväluotaavamman informaation hankkimiseksi voidaan soveltaa haastatteluja. Anonymiteetin suojin haastateltiin kolmea hyvin erilaista alkoholinmaahantuojaa, joiden vastaukset eivät kuitenkaan juuri poikenneet toisistaan, kun heiltä kysyttiin yrityksen perustamiseen sekä maahantuojana toimimiseen liittyviä kysymyksiä. Kaikki haastatteluihin osallistuneet yritykset kokivat alkoholimaahantuonnin liiketoimintana kannattavaksi, mutta huomauttivat heti perään, että liiketoiminnan aloittaminen on alalla selkeästi vaikeinta. Tämä johtuu maahantuonnin aloittamisen suuresta alkupääoma sidonnaisuudesta, jolla taataan tuotteiden hankinnan lisäksi markkinoinnilliset tekijät sekä imagoon sidotut hankinnat kuten liiketilat ja verkkoformaattit. Vaikka markkinoinnin todettiin ja painotettiin olevan lainsäädännöllisistä rajoitteista johtuen hankalaa, siihen saadaan tästä huolimatta kulutettua suuria määriä pääomaa, koska perinteisen mainonnan sijaan näkyvyyttä haetaan yrityksille sekä tuotteille erilaisista alkoholialan taapahtumista, joihin osallistumisen kustannukset ovat usein useiden kymmentuhansien suuruisia. Uusille toimijoille alalla voi myös muodostua ongelmaksi verkostojen ja kontaktien puute, johon alkoholin maahantuonti sekä -tukkumyynti vahvasti nojaa.

Yritysten välinen kilpailu ei alkoholin maahantuontialalla ole samankaltaista verrattaessa moneen muuhun alaan nähden. Suurin osa kilpailusta tapahtuu jälleenmyyjien tuote segmenteissä, jolloin voidaan nähdä, että kilpailu tapahtuu suurilta osin juuri brändien välillä. Tästä syystä välit alkoholialalla eri yritysten ja henkilöiden välillä ovat hyvät ja vaihtuvuus alalla on lähinnä sen sisällä tapahtuvaa. Kilpailun kohteena olevista tuotekategorioista tärkeimpiä ovat Alkon tuote- ja myyntisegmentit: Alkon rooli ainoana yli 4.7 tilavuusprosenttia alkoholia sisältävien tuotteiden myyntikanava tuo tuotteiden väliseen kilpailuun haastetta paikkojen rajallisuudella. Alko kuitenkin testaa ja vertailee tarjolla olevia tuotteita puolueettomasti eivätkä maahantuojat koe, että Alkon monopoli olisi Suomessa ainakaan toistaiseksi negatiivinen vaikuttaja. Ravintola puolella kilpailu ei ole yhtä kiivasta, sillä anniskelu paikat valitsevat itse myytävien tuotteiden määrän, jotka usein perustuvat tuotteen haluttavuuteen ja myyntimenestykseen. Näihin maahantuojat sekä brändien edustajat pyrkivät vaikuttamaan juuri erilaisin markkinoinnillisin keinoin sekä lisäpalveluin.

Liiketoimintasuunnitelma, jota alettiin työstää opinnäytetyön kanssa samanaikaisesti, tähtää vahvojen alkoholijuomien maahantuonti markkinoille. XO -luokan alkoholien maahantuontiin ja tukkumyyntiin suuntaavan yrityksen sekä markkinoiden tutkimisen kannalta oleellisen markkinoinnin mahdollisuuksien selvittäminen toteutettiin Benchmarkkauksen avulla. Yhteistyössä nimettömyyttä toivoneen B2B markkinointikonsultin kanssa toteutettu selvitys väkevien alkoholien markkinoinnin keinoista johti toteamukseen, että suoran alkoholituotteiden mainonnan sijaan kannattaa keskittyä itse yrityksen ja sen imagon markkinointiin. Tuotteiden laadun sekä maahantuontiyrityksen imagon perusteella potentiaalisia asiakkaita verrattiin vastaavan hinta ja laatu luokan tuotteiden markkinointiin muita tuotteita myyvien yritysten kanssa. Vertaamalla asiakasryhmiä eri tuotteiden kesken, selvisi, että laadukkaiden, mutta hintavien kulutustuotteiden pääasiallinen kohderyhmä ovat 30-65 -vuotiaat eli ihmiset, jotka ovat vakiinnuttaneet paikkansa työelämässä ja näin ollen omaavat varallisuutta sekä mahdollisesti mielenkiintoa laadullisesti korkealuokkaisempia kulutustuotteita kohtaan. Huomattiin myös, että sama ikäryhmä on hyvin aktiivista sosiaalisen median parissa. Tapahtuma markkinoinnin viedessä budjetillisesti suuren osan yrityksen varannoista, oli luontevaa todeta verkko- ja sosiaalisen median markkinoinnin olevanärkevin sekä kustannustehokkain ratkaisu tunnettavuuden, näkyvyyden sekä imagon kasvatuksessa.

Koska liiketoiminta alkoholimaahantuontialalla on edellä mainitusti hyvin pitkälti alkupääoma lähtöistä, siihen liittyvät riskit ovat pääsääntöisesti erilaisia rahoituksen sekä budjetoinnin riskejä. Haastatteluiden perusteella selvisi, että alalla menestyminen edellyttää kaupallista ymmärtämistä ja mm. rekrytointikriteereiksi mainittiin jonkin asteinen kaupallinen koulutus. Ainakaan haastatteluiden perusteella ei löytynyt syitä tai tekijöitä, joiden perusteella valittu ala olisi vaikuttanut rahoituksen saamiseksi aloittavalle yritykselle. Suurimpaan osaa rahoituk-

sellisista riskeistä ei ole suoraa ratkaisua vaan tarkka budjetointi ja systemaattisuus hankinnoissa sekä laajentumissuunnitelmissa luovat vakaan pohjan yrityksen varallisuuden hoidolle. Kuten muillakin aloilla, kirjanpitoon liittyvät tekijät ovat pitkälti laissa määriteltyjä ja sen avulla pystytään edelleen kontrolloimaan kulutusta. Suureksi haasteeksi liiketoimintasuunnitelman kannalta nousee valitun tuotesegmentin kapeus, vaikka Suomesta löytyykin markkinat korkealuokkaisille alkoholeille, Alkolle sekä ravintoloille myynti edellyttää maahantuojalta suurehkoa varastoa sekä jatkuvaa saatavuutta.

7 Johtopäätökset & arvioinnit

Lähtökohtana opinnäytetyölle oli tutkia alkoholinmaahantuonnin liiketoiminnan kannattavuutta, menestyksen kannalta tärkeitä elementtejä sekä yrityksen perustaminen. Saatujen tulosten perusteella voitiin päätellä alkoholin maahantuonnin olevan kannattavaa, mutta ei helppoa. Menestys riippuu alalla monista eri tekijöistä, ehkä suurin vaikutus on kuitenkin onnistuneella rahoituksella, verkostoitumisella sekä tehokkailla myyntistrategioilla. Opinnäytetyötä varten perustetun yrityksen menestystä on haastavaa ennustaa, lähtökohdat yritykselle ovat hyvät ja onnistuminen todennäköistä.

Haastatteluiden sekä muiden selvitysten avulla saatiin selville, että alkoholimaahantuonti ala on hyvin säädeltyä. Tämän sekä muun kerätyn informaation perusteella voidaan perustellusti todeta, että yrityksen perustaminen edellä mainitulle alalle on muita aloja haastavampaa. Yritystä perustettaessa perustajajäsenten on kannattavinta keskittää osaamisensa niihin osa-alueisiin, jotka he hallitsevat parhaiten, sillä esimerkiksi kirjanpito sekä logistiikka voidaan ulkoistaa toisille organisaatioille. Alkoholialan maahantuonnin ja tukkumyynnin yrityksen pyörittäminen vaatii osaamista myynnin ja markkinoinnin suhteen enemmän kuin alkoholitietämyksen suhteen.

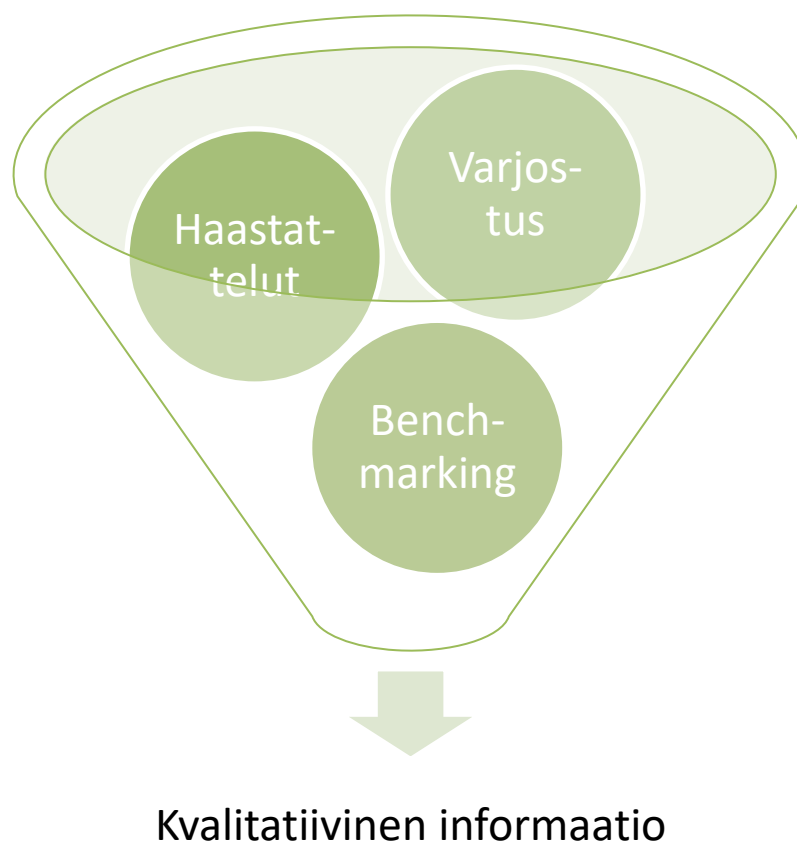
Maahantuonnin yrityksen perustaminen vaatii paljon rahoitusta verrattuna moneen muuhun alaan. Rahoitusta voidaan hankkia esimerkiksi pankeilta tai rahoitusmarkkinoilta, oleellista on, että yksittäisen lainan ei tarvitse olla suuri, sillä rahoittajia voi olla useita. Rahoittajien näkökulmasta alkoholi- ja maahantuontiala ovat riskialttiita, joten sijoittajat on vakuutettava yrityksen kannattavuudesta osoittamalla liiketoimintansa potentiaalin, esimerkiksi tarkalla sekä huolella laaditulla liiketoimintasuunnitelmalla. Liiketoiminnan edellyttämästä suuresta alkupääomasta valtaosa käytetään varaston ja inventaarion ylläpitoon, tästä voitiin päätellä, että alkoholi- ja ravintola-alan sesonki sekä trendivaihtelut voivat vaikuttaa kysyntään hyvinkin lyhyellä varoitusajalla.

Alkoholimarkkinointiin liittyvien kustannustehokkuuteen ja lainsäädäntöön perustuvien havaintojen pohjalta selvisi, että tehokkain mainonta syntyisi ennemmin yrityksen kuin tuotteiden markkinoinnista. Kohderyhmäselvityksen perusteella huomattiin, että suunnittelun liiketoiminnan asiakasprofiileihin osuvat ihmisryhmät ovat lähtökohtaisesti aktiivisia sosiaalisessa mediassa. Suoran markkinoinnin lisäksi potentiaalisten asiakkaiden valvutuneisuuteen sekä arvoihin vetoaminen toisi markkinoinnille lisää painoarvoa. Lainsäädännöllisten tekojoiden lisäksi mainontaan huomattiin vaikuttavan myös niin sanottu hyvän maun kirjoittamaton säännöstö. Yritysasiakkaat lähtökohtaisesti arvostavat ja edellyttävät stabiilia sekä taattua tuotevarastoa, mutta markkinaselvityksen perusteella kävi ilmi, että trendeihin reagoiminen on lähes yhtä tärkeää.

Jo olemassa olevat kontaktit sekä verkostot auttavat oleellisesti yrityksen menestymisessä. Suomessa alkoholialan maahantuojia on paljon, joten erottautuminen muista on haastavaa. Uusien tuotteiden tai innovaatioiden kehittäminen on alalla haasteellista, mutta menestymiseen voi riittää, kunhan on muita parempi. Lisäpalveluilla ja läheisessä asiakasrajapinnassa toimimisella annetaan lisäarvoa. Alkoholien käyttövastuullisuuden noudattaminen sekä yhteiskunnallisiin ongelmiin osallistuminen antaa paremman kuvan yrityksen arvoista. Yritysten välinen kilpailu tapahtuu hyvässä hengessä, mutta alkoholialalla tapahtuu brändien kaappausta.

Arvioinnit

Käytetyt tiedonhankintamenetelmät valittiin pääasiallisesti sen mukaan, millaista informaatiota niillä voitiin kerätä. Tavoitteena oli kerätä kvalitatiivista tietoa, jonka pohjalta oli mahdollista saada luotettavia tuloksia sekä vetää paikkaansa pitäviä johtopäätöksiä. Tutkimusmenetelmien avulla keskityttiin alkoholimaahantuonnin eri näkökulmiin, eri menetelmin kerätyt tulokset olivat yhdenmukaiset ja tukivat toisiaan - tästä voitiin päätellä, että tulokset olisivat ainakin jokseenkin luotettavia. Niin kirjallisia kuin muitakin lähteitä voidaan pitää niin luotettavina, että mikäli tätä tutkimusta jatkettaisiin tai asiaa tutkittaisiin uudelleen, tulokset olisivat yhdenmukaiset, mutta todennäköisesti yksityiskohtaisemmat.



Kuvio 10: Tutkimusmenetelmien informaation tuotantologiikka

Aikataulullisista rajoitteista johtuen haastattelujen määrä jäi jokseenkin alhaisiksi, useampi haastattelu olisi tuottanut yksityiskohtaisempaa informaatiota. Hankittu tieto olisi ollut tarkempaa, mikäli haastattelukysymykset olisi räätälöity yrityskohtaisesti. Benchmarkkauksen voidaan todeta onnistuneen, sillä markkinointia suunniteltiin vastaavanlaisten kulutustuotteisiin pohjautuvien case-tapauksien kautta. Konsultoitu markkinointiyritys ei kuitenkaan ollut tehnyt alkoholimarkkinointia, tästä syystä mm. markkinoinnin kannalta yhteistyö hintaviin alkoholi kulutustuotteisiin tutustuneen mainostoimiston kanssa voisi synnyttää entistä paremman markkinointisuunnitelman. Customer journey ei ole voitu vielä tarkastella konkretian tasolla, käytännön aplikaation avulla voitaisiin asiakaspolkua kehittää merkittävästi eteenpäin. Opinnäytetyön mahdollisesti yksi suurimmista heikkouksista on rahoituksen hankintaa käsittelevä suunnitelma. Esimerkiksi tarkempi arvio logistisista kustannuksista toisi rahoitussuunnitelmalle lisäarvoa, joka auttaisi myös rahoituksen hankkimisessa. Tehty markkinointisuunnitelma on toistaiseksi vain teoriapohjainen, mutta käytännön kokeilun myötä suunnitelmaa olisi helppo kehittää havaintojen perusteella.

Tutkimustulosten tarkkuutta voisi siis parantaa sekä liiketoimintasuunnitelmaa kehittää entistä yksityiskohtaisemmaksi sekä kattavammaksi. Näiden lisäksi jo tehtyä tutkimusta voisi, esimerkiksi yrityksen menestyessä, laajentaa käsittelemään vastaavan laatuluokituksen viinejä. Tällöin olisi tarpeen selvittää viinien ansaintalogiikka, kohderyhmät ja markkinat sekä luonnollisesti tuottajien tarjonta. Kaikkia jo tehtyjä tutkimuksia voidaan soveltaa sellaisenaan käsittelemään myös viinejä, mutta niitä kannattaa kehittää edelleen mikäli tähän ryhdytään. Laajennettaessa toimintaa koskemaan ns. miedompia alkoholituotteita, on aiheellista myös uudelleen arvioida sekä kehittää markkinointisuunnitelmaa, sillä mm. viinit mahdollistavat useampia markkinoinnin kanavia kuin väkevät alkoholituotteet. Näitä mainonnan keinoja sekä kanavia olisi tällöin aiheellista tutkia, kustannustehokkaan toiminnan sekä markkinoinnin jatkamiseksi.

Ulkopuolinen arviointi

Liiketoimintasuunnitelmaa arvioi yksi opinnäytetyötä varten haastatelluista alkoholin maahan-tuontialan ammattilaisista. Arvioinnissa nousi esille liiketoimintasuunnitelman yksityiskohtaisuus, kattavuus sekä selkeys. Erityisesti kiitosta saivat toiminnankuvaus sekä markkinoinnin suunnitelmallisuus. Atlas Spiritsille kehitetyn brändin edistämistä pidettiin ammattimaisena sen johdonmukaisuuden ansiosta, verkkosivujen sekä eri sosiaalisten medioiden kanavien luomaa verkostoa pidettiin vitalina onnistumisen keinona.

Luonnollisestikaan liiketoimintasuunnitelma ei ole täysin virheetön ja nopeasti kävi ilmi, että suurin kehittämisen tarve on rahoituksen hankinnan suunnitelmassa. Liiketoimintasuunnitelmasta puuttuvat lähes kaikki numeraaliset sekä konkreettiset arviot mm. kustannuksista sekä laskelmista, jonka takia liiketoimintasuunnitelman ei uskota vielä nykyisellään saavan juurikaan rahoitusta. Ansaintalogiikka olisi kuitenkin mahdollista hioa hyväksi esimerkiksi Yritys-Suomen yrittäjyyspajoissa, jotka tähtäävät start-up yritysten neuvontaan ja tukemiseen.

Viimeisinpästä asiana positiivista palautetta sai yritykselle valittu nimi: Astral Spirits, sillä alkukirjaimensa ansiosta yritys tulee olemaan listauksien alussa ja näin ollen potentiaalisesti kerää enemmän huomiota, kuin myöhemmin aakkosissa esiintyvät kilpailijansa.

Lähteet

Painetut lähteet

Inkiläinen, A., Ritvanen, V., A., Von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet - Logistiikan maailma. Tulostettu 2011.

Kalbach, J. 2016, Mapping experiences: a complete guide to creating value through journeys, blueprints & diagrams. O'Reilly media inc. Sebastopol, California.

Kinkki, S., Isokangas, J. & Söderström, W. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Dark Oy 2003.

Leppiniemi, J. 2009. Rahoitus. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.

Merisavo, M., Vesanen, J., Raulas, M. & Virtanen, V. 2006. Digitaalinen Markkinointi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Miles, J. G. 2014. Instagram Power: Build your brand and reach more customers with the power of pictures. Yhdysvallat.

Pritchard, C. L. 2015. Risk Management: concepts and guidance. CRC Press, Taylor and Francis Group 2015.

Leena Raatikainen. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Edita Prime Oy, Helsinki.

Sweeney, S. 2011. 101 ways to promote your website. Maximum Press, Canada.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita Prime Oy, Helsinki.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Talentum Media Oy, Helsinki.

Sähköiset lähteet

Forbes. 2015. The Definitive Guide to Marketing Your Business On Facebook.

<https://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2015/08/20/the-definitive-guide-to-marketing-your-business-on-facebook/#3008168f2f51>

Forbes. 2015. 10 Instagram Marketing Strategies Every Brand Needs to Know.

<https://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2015/12/11/10-instagram-marketing-strategies-every-brand-needs-to-know/#5e83ac343d3b>

Innokylä. 2012. Palvelupolku. Tulostettu 26.11.2012.

<https://www.innokyla.fi/web/malli111607>

Kajaanin ammattikorkeakoulu.

<https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>

Kuha, M., Mager, B. & Nurminen, M. 2009. Tulostettu 2009.

<http://www2.jamk.fi/~flash/palvelumuotoilu/fi/Main.html>

McDonald, S. 2005. Methods - Observation & Shadowing. Tulostettu 2005.

<http://www.strath.ac.uk/aer/materials/3datacollection/unit5/whatisobservation/>

Räsänen, H. Tohtori. HAMK. Tulostettu 31.1.2017.

http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/5_Kvantitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf

Räsänen H. Tohtori. HAMK. Tulostettu 31.1.2017.

http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf

Suomenlaki, 3. luku. Viimeksi päivitetty 2017. Alma Talent. Viitattu 2.2.2017.

[https://suomenlaki.almatalent.fi/#/alkoholilaki/Regulation\\$yes////alkoholilaki/2017-02-03](https://suomenlaki.almatalent.fi/#/alkoholilaki/Regulation$yes////alkoholilaki/2017-02-03)

University of Strathclyde. 2005.What is observation?

<http://designingwithpeople.rca.ac.uk/methods/observation-shadowing>

Vero.fi. Uusi yritys - osakeyhtiö tai osuuskunta.

https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Perustaminen

Yrittäjät.fi, Maahantuonti EU:n ulkopuolelta. Tarkistettu 15.1.2014

<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/maahantuonti-eun-ulkopuolelta-318874#>

YTJ.fi. Perusta osakeyhtiö sähköisesti

<https://www.ytj.fi/index/tietoapalvelusta/sahkoisetilmoitukset/sahkoinenosakeyhtionperustaminen.html>

Julkaisemattomat lähteet

Asiantuntijahaastattelut. 24.3.2017, 29.3.2017 & 10.4.2017

(Haastateltavien pyynnöstä haastattelut suoritettiin nimettömästi, tästä syystä haastateltujen nimiä tai yrityksiä ei ole eritelty.)

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Yksinkertaistettu malli liikeidean tuotteistamiseksi. (Raatikainen, 39) | 13 |
| Kuvio 2: Yrityksen rahoituksen rakenne | 16 |
| Kuvio 3: Tuotannon ja logististen prosessien yksinkertaistettu kustannusmalliesimerkki. . | 18 |
| Kuvio 4: Digitaalisen markkinoinnin malli. (Merisavo, Vesanen, Raulas & Virtanen 2006, 47.) | 20 |
| Kuvio 5: Sosiaalisen median markkinoinnin rakenne. | 22 |
| Kuvio 6: Kahdeksan kenttäisen SWOT-analyysin malli..... | 32 |
| Kuvio 7: Atlas Spiritsin suunniteltu organisaatiomalli. | 37 |
| Kuvio 8: Alkoholin maahantuontiyrityksen Atlas Spiritsin yksinkertaistettu asiakaspolku. . | 42 |
| Kuvio 9: Yrityksen kahdeksankenttäinen SWOT-analyysi | 55 |
| Kuvio 10: Tutkimusmenetelmien informaation tuotantologiikka | 62 |

Liitteet

| | |
|--|----|
| Liite 1: Atlas Spirits - koko customer journey | 69 |
| Liite 2: Haastattelukysymykset..... | 70 |

Liite 1: Atlas Spirits - koko customer journey

| 1. Kontaktipiste: | 2. Kontaktipiste: | 3. Kontaktipiste: | 4. Kontaktipiste: | 5. Kontaktipiste: | 5½. Kontaktipiste: | 6. Kontaktipiste: | 7. Kontaktipiste: | 8. Kontaktipiste: |
|---|---|---|---|--|--|---|--|--|
| Tuottajan kontaktointi | Tuotteen ostotuottaja | Tuotteen pakkauskauksen/etiketin muokkaus | Tuotteen kuljetus & varastointi | Tuotteen estely jälleenvielyllä | Tuotteen markkinointi | Jälleenvietyt sopimusten solminnen | Asiakassuhteen ylläpito | Myyntin edistäminen |
| Yritys lähestyy tuottajia ehdottamallaan sopimuksella tuottajan tuotteiden maahan-tuonnista sekä tukku-myyntistä. | Maahantuojia ostaa sovittun euran tuotetta sopimuksen mukaiseen hintaan ja tuottaja (sopimuksesta riippuen) sitouuu myymään tuotteitaan (Suomeen) vain tämän maahantuojan kautta. | Jotta tuote voidaan tuoda uusille markkinoille, sen pakkausta tai muita merkintöitä joudutaan muuttamaan, jo kieliteknisistä syistä. Tuotteen menestymisen kannalta on kuitenkin kannattavaa suunnitella muu-tokset niin, että tuote on kohdemarkkinoilla mahdollisimman houkutteleva sekä hyvän maun mukainen. | Tuotetta kuljetetaan ja varastoidaan tuottajan informaatiotietojärjestelmän avulla. Tuotteen kuljetus ja varastointi onnistuu vastaavien toimittajien avulla. Tuotteen kuljetus ja varastointi onnistuu vastaavien toimittajien avulla. | Tuotteiden ja yrityksen tunnettuus on erittäin suuri. Tuotteen maahan-tuonnista on tullut paljon huomiota ja yrityksen tunnettuus on erittäin suuri. | Yrityksen ja sen tuotteen markkinoinnin tarkoituksena on lisätä tietoisuutta yrityk-selle, kuluttajille ja maahantuojien keskuudessa. Tuotteen markkinointi onnistuu maahantuojien avulla. | Sopimusten kirjoittamisen jälkeen kiinnostus niin asiakkaan kiinnostus kuin maahantuojien kiinnostus tuotteen myyntiin ja kuluttajien kiinnostus maahantuojan kiinnostus jälleenvietyt tuotteen käyttäjiä. Tällöin varmistaan, että kaikki tuotteen käyttäjät ovat tyytyväisiä. | Suhteita on tärkeää pitää yllä kaikkein korkeimman pää-asiakasryhmään: tuottajaan, jälleenvietyt maahantuojan, että jälleenvietyt maahantuojan kiinnostus jälleenvietyt tuotteen käyttäjiä. Tällöin varmistaan, että kaikki tuotteen käyttäjät ovat tyytyväisiä. | Jälleenvietyt tuotteiden tuottaminen tuotteen ja sen lisäarvon nostaminen helpottavat sekä jälleenvietyt maahantuojan, että jälleenvietyt tuotteen käyttäjiä. Tällöin varmistaan, että kaikki tuotteen käyttäjät ovat tyytyväisiä. |
| Hyvien suhteiden luomiseksi on yrityksen lähestyttävä tuottajaa mahdollisimman korkealla sekä kunnioittavasti. Näitä voidaan tuoda esin esimerkiksi sopimusehdotuksen kautta, osoittamalla harkittuilla luvulla ja hinnolla. Myös henkilökohtainen paikalla käynti, sähköpostin tai puhelun sijaan voi toimia posititiivisena vahvistajana. | Tavoitteena on, että tuote saavuttaa merkittävän osan markkinoista, jolloin maahantuojan ja tuottajan suhde osoittautuu menestyksekkääksi. | Yhdessä suunnitellut ja toteutetut muutokset luovat luottamuspotentiaalia yritysten välillä. Tämä edes auttaa yhteistyötä sekä molempia yrityksiä. Tärkeimpänä vaikutuksena voidaan nähdä tuottajan sitouttaminen maahantuojaan. | Muutossuunnitelmat kannattaa tehdä yhteistyössä tuottajan kanssa erinäisyyksien ja erilaisten syytösten välillä. | Myös varastointi sekä kuljetus yritysten kunnioittava kohtelu sekä liiallisen tarkituksen välttämisen edes auttavat yrityksen suhteita lo-gistiin toimijoihin, mikä luo yrityksistä positiivista kuvaa yleisesti sekä yhteistyökumppanina. | Tavoitteena on, että jälleenvietyt yritykset ihastuvat tuotteen laatuun ja ot-tavat sen vakavalla kohtaan. | Tavoitteena on, että potentiaaliset asiakkaat kiinnostuisivat yrityksestä ja sen tuotteista liian kalliissa tilanteissa ehdottamalla itse yhteistyötä tai ostosopimusta. | Tavoitteena on, että jälleenvietyt yritykset ihastuvat tuotteen laatuun ja ot-tavat sen vakavalla kohtaan. | Tavoitteena on, että jälleenvietyt yritykset ihastuvat tuotteen laatuun ja ot-tavat sen vakavalla kohtaan. |

Liite 2: Haastattelukysymykset

Tutkimuskysymykset asiantuntija haastatteluja varten: alkoholin maahantuonti

- Miten koette suomalaisen alkoholi -sekä maahantuontilainsäädännön vaikuttavan työhönne?
- Miten muuttaisitte nykyistä yrityksenne toimintaan vaikuttavaa lainsäädäntöä ja miten uskoisitte muutosten vaikuttavan yrityksen liiketoimintaan sekä menestykseen?
- Millaisiksi uskotte tulevan alkoholilainsäädännön uudistuksen vaikutuksien muodostuvan maahantuonnin näkökulmasta?

- Mitä olette mieltä Alkon monopolista alkoholin jälleenmyyjänä?
- Mitkä asiat ja tekijät erottavat teidät muista alkoholin maahantuonnin alalla toimijoista?
- Millaiseksi koette kilpailun alkoholin maahantuonti alalla ja millaiset ovat suhteenne kilpailijoihin?

- Kuinka brändinne syntyi?
- Minkälaisilla kriteereillä yrityksenne on valinnut tuotteensa?
- Millaiseksi kuvailisitte yrityksenne toiminnan motiiveja sekä lähtökohtia?
- Millaisena näette yrityksenne tulevaisuuden? Entä alkoholin maahantuonnin tulevaisuuden Suomessa?

- Millaisten ominaisuuksien koette olevan eduksi alalla työskentelevälle tai alalle halualle henkilölle?
- Miten kuvailisitte yrityksenne johtoa sekä yrityksenne johtamisen strategioita?
- Päädyittekö itse alalle sekä nykyiseen työhönne mielestänne tarkoitushakuisesti vai enemmän sattuman kautta?
- Mistä asioista koette olevanne ylpeä työssänne sekä yrityksessänne?

Tutkimuskysymykset asiantuntija haastatteluja varten: maahantuonti yrityksen perustaminen

- Minkälaisen koulutuksen koette olevan tarpeen ja/tai välttämätöntä maahantuontin sekä yrityksen perustamisen kannalta?
 - Millaisia taitoja ja osaamista maahantuonti yrityksen liiketoiminnan pyörittäminen vaatii?
 - Mitä haasteita yrityksen perustamiseen liittyi, loiko maahantuonti yrityksen toiminnan pohjana lisää haasteita?
 - Hakiko yrityksenne starttirahaa, vaikuttiko valittu ala sen saamiseen?
-
- Millaiseksi koette maahantuontiin liittyvän lainsäädännön?
 - Onko liikeideanne suojattu, oletteko hakeneet liikeideallenne, tuotteellenne, tuotemerkillenne tai muulle vastaavalle esimerkiksi patenttia tai mallisuoja?
 - Miten yrittäjän työtahti, -rytmi sekä -aikataulut eroavat ns. normaalin työläisestä?
 - Millaisia ovat yrityksenne rekrytointi kriteerit?
-
- Onko yrityksenne markkinointisuunnitelma sekä -toteutus yrityksenne itse toteutama vai käytittekö ulkoisia palveluja, miksi?
 - Hoitaako yrityksenne sisäisesti kirjanpidolliset muodollisuudet ja velvollisuudet vai oletteko palkanneet erikseen ulkopuolisen kirjanpidon ammattilaisen/yrityksen, miksi?
 - Miten ja miksi päädyitte kyseiseen yritysmuotoon?
-
- Oliko yrityksen tilojen löytäminen haastavaa, vastasivatko ne heti tarpeitanne vai teittekö tiloihin muutoksia?
 - Onko yrityksen tilojen sijainti vaikuttanut liiketoimintaan?
 - Koetteko perinteisen toimistomallin toimivana vaihtoehtona maahantuonti yrityksen toiminnalle, voisiko liiketoiminta menestyä esimerkiksi ilman konkreettisia toimitiloja (pois lukien logistiset tilat)?