

# MARKKINA-ALUEKARTOITUS

Mallasuutteen markkinat Saksassa

Case: Senson Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2011  
Hanna Peltokorpi

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ala

PELTOKORPI, HANNA:

Markkina-aluekartoitus:  
Mallasuutteen markkinat Saksassa  
Case: Senson Oy

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma, 73 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Saksan mallasuutemarkkinoita toimeksiantajayritys Senson Oy:n näkökulmasta. Senson Oy on suomalainen elintarvikealan yritys, joka valmistaa ja myy ainesosia elintarvike- ja juomateollisuudelle ympäri maailmaa. Yritys on toiminut Saksan mallasuutemarkkinoilla jo useita vuosia, mutta tarvitsee kilpailutilanteen ja markkinatilanteen muutoksesta johtuen uutta tietoa markkinoista. Opinnäytetyön tavoitteena on hankkia ajankohtaista tietoa toimialan trendeistä, kilpailijoista sekä asiakkaista kohdemarkkinoilla.

Teoriaosuudessa käsitellään liiketoimintaympäristön analysointiin liittyvää teoriaa. Teoriaosuuden tarkoituksena on avata syitä sille, miksi ja millaista markkinatietoa yritys tarvitsee. Opinnäytetyössä liiketoimintaympäristön makroympäristöön on perehdytty PESTEL-analyysin ja toimiala-analyysin avulla. Mikroympäristöä on puolestaan analysoitu kilpailija- ja asiakasanalyysin avulla. Kyseisten analyysien periaatteet on ensin esitelty teoriaosassa, minkä jälkeen ne toimivat perustana tutkimusosiolle. Tietoa tutkimusosioon on hankittu pääasiassa kirjoituspöytä-tutkimuksen avulla erilaisista raporteista ja julkaisuista. Tutkimuksen yhteydessä suoritettiin myös haastattelu Saksan markkinoista vastaavan Senson Oy:n edustajan kanssa.

Saksa on mallasuutteen markkina-alueena erittäin potentiaalinen, mutta toisaalta myös haastava. Haasteina ovat kova kilpailu sekä sitä kautta syntyvä alhainen hintataso. Pienen yrityksen on vaikea kilpailla hinnalla, joten kilpailukeinoja on pyrittävä löytämään erikoistumisen saralta. Tästä syystä kilpailija- ja asiakasanalyysissä on keskitytty ainoastaan erikoistuotteita, kuten luomutuotteita ja gluteenittomia tuotteita, valmistaviin yrityksiin.

Elintarvikkeiden saralla erikoistuotteiden markkinat ovat olleet kasvussa viime vuosina Saksassa. Tämä luo myös kysyntää Senson Oy:n tarjoamille tuotteille. Suomalaisilla on yleisesti hyvä maine Saksan markkinoilla, sillä tuotteiden laatuun ja puhtauteen luotetaan. Haasteeksi kuitenkin muodostuu se, että kilpailu on erikoistuotteillakin kilpailtaessa kovaa. Uusien asiakassuhteiden luominen voi olla myös hidasta ja hankalaa ilman paikallisia kontakteja, kuten agenteja.

Avainsanat: markkina-aluekartoitus, elintarvike- ja juomateollisuus, Saksa, mallasuutemarkkinat, Senson Oy, luomutuotteet, gluteenittomat tuotteet

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in International Trade

PELTOKORPI, HANNA:

Market Area Research:  
Malt Extracts' Markets in Germany  
Case: Senson Oy

Bachelor's Thesis in International Trade, 73 pages, 2 appendices

Spring 2011

## ABSTRACT

---

The purpose of this thesis is to explore the malt extracts' markets in Germany from the point of view of Senson Oy, the case company. Senson Oy is a Finnish company, who manufactures and sells ingredients for food and beverage industries around the world. Senson Oy has had business activities in the German market for several years, but due to change in both the competition and market situation, Senson Oy now needs more recent information about the markets. The goal for this thesis is to acquire current information about competitors, potential customers and the trends in the food and beverage industry in Germany.

The theory section of the study deals with the theory of analyzing the business environment. The purpose of theory part is to explain why and what kind of information companies need about the markets. In this study the macro-environment is being investigated by the principles of PESTEL –analysis and industry - analysis. The micro-environment is analyzed through competitor analysis and customer analysis. The principles of these analyses have been presented first in the theory section and then used as a basis for the empirical part. The information for this thesis is mainly acquired by using desk research methods. In addition an interview with the company's representative has been carried out.

As a potential market for malt extracts Germany is very promising, but on the other hand also demanding. Low price levels in the market may be seen as a biggest challenge for Senson Oy. Specialization in organic and gluten-free products could give a competitive advantage to Senson Oy.

In the German food and beverage markets the demand for special products, especially organic and gluten-free products, is growing. This will provide a demand for Senson Oy's products too. An advantage for Senson Oy is also that Finnish food industry products have a good reputation in the market. One of the challenges Senson Oy faces is competition, even though Senson Oy would be competing in the special products category. Also, creating new client relations may turn out to be a slow process.

Key words: market area research, food and beverage industry, Germany, malt extract markets, Senson Oy, organic products, gluten-free products

## SISÄLLYS

JOHDANTO	1
1.1 Opinnäytetyön tausta	1
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	2
1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen toteutus	2
1.4 Opinnäytetyön sisältö ja rakenne	3
2 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN	6
2.1 Yritysten kansainvälistymisen syyt	6
2.2 Yritysanalyysi	6
2.3 SWOT-analyysi	7
2.4 Kansainvälisten toimintojen kehittäminen	9
3 MARKKINATUTKIMUS	11
3.1 Kansainvälinen markkinatutkimus	11
3.2 Liiketoimintaympäristön analyysi	13
3.2.1 Makroympäristö	14
3.2.1.1 PESTEL-analyysi	15
3.2.1.2 Toimialakohtaiset tiedot	19
3.2.2 Mikroympäristö	20
3.2.2.1 Kansainvälinen kilpailija-analyysi	20
3.2.2.2 Asiakasanalyysi	21
4 CASE-YRITYS: SENSON OY	23
4.1 Perustietoja yrityksestä	23
4.2 Tuotteet	24
4.3 Senson Oy:n historia Saksan markkinoilla	27
4.4 Luomutuotteet	27
4.5 Gluteenittomat tuotteet	28
4.6 SWOT-analyysi Senson Oy:stä	29
5 SAKSA KOHDEMARKKINA-ALUEENA	31
5.1 PESTEL-analyysi kohdemarkkinoista	31
5.2 Elintarvike- ja juomateollisuus Saksassa	36
5.2.1 Leipomoteollisuus	36
5.2.2 Juomateollisuus	37
5.2.3 Leivonnais- ja välipalateollisuus	38

5.2.4	Trendit Saksan juoma- ja elintarvikemarkkinoilla	38
5.3	Luomutuotteiden markkinat Saksassa	40
5.4	Gluteenittomien tuotteiden markkinat Saksassa	41
5.5	Kilpailija-analyysi	42
5.6	Potentiaaliset asiakkaat	53
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	59
7	YHTEENVETO	62
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	74

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia mallasuutemarkkinoita Saksassa case-yritys Senson Oy:n näkökulmasta. Saksa ei ole uusi markkina-alue yritykselle, vaan yritys on ollut markkinoilla jo useita vuosia. Alun perin Senson Oy on lähtenyt Saksan markkinoille hakemaan lisäkasvua tuotteidensa myynnille.

Saksan markkinoita halutaan lähteä kartoittamaan uudestaan, koska kyseisestä markkina-alueesta ei ole tehty varsinaista markkinakartoitusta koskaan aikaisemmin yrityksessä. Saksa on erittäin potentiaalinen markkina-alue, mutta tämänhetkisen liiketoiminnan puitteissa markkinoista ei saada kaikkea mahdollista irti.

Elintarvikkeiden saralla erikoistuotteiden, kuten luomutuotteiden ja gluteenittomien tuotteiden markkinat, ovat olleet kasvussa viime vuosina Saksassa. Tämä luo kysyntää myös Senson Oy:n tarjoamille erikoisraaka-aineille, luomumallasuutteelle ja gluteenittomalle mallasuutteelle. Saksan elintarvikemarkkinoiden valtava koko lisää potentiaalia, mutta toisaalta luo myös kovaa kilpailua. Senson Oy:n kaltaisen pienen yrityksen on vaikeaa kilpailla suuria yrityksiä vastaan perustuotteella, mallasuutteella. Sen sijaan erikoistuotteilla kilpaileminen voisi olla kannattavampaa, ja tämän vuoksi erikoistuotteiden markkinoita ollaan erityisesti kiinnostuneita kartoittamaan.

Opinnäytetyö on toimeksianto yritykseltä, missä opinnäytetyön tekijä suoritti myös työharjoittelunsa. Harjoittelun aikana kirjoittaja on tehnyt mallasuutteen markkinoista Aasiassa muutamia selvityksiä, joten tuote ja sen kanssa työskentely on jo suhteellisen tuttua entuudestaan. Kirjoittajan tietämystä kohdemarkkina-alueesta vahvistaa paikallisen kielen opiskelu sekä vaihto-oppilasvuosi saksankielisessä maassa.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on löytää relevanttia tietoa kohdemaasta, paikallisista mallasuutemarkkinoista, trendeistä toimialalla sekä löytää uusia potentiaalisia asiakkaita Senson Oy:lle. Työssä pyritään myös kartoittamaan kilpailijoita Saksan markkinoilla. Tarkoituksena on tuottaa Saksan markkinoihin liittyvää tietoa, joka edesauttaa yrityksen strategisia päätöksiä kohdemarkkinoiden suhteen.

Senson Oy:n toimialana on elintarvike- ja juomateollisuus, johon liittyviä trendejä opinnäytetyössä käsitellään. Elintarvike- ja juomateollisuus on kuitenkin laaja käsite, eikä ole tarkoituksenmukaista lähteä selvittämään koko toimialan piirteitä. Yrityksessä ollaan kiinnostuneita segmenteistä, joissa mallasuutetta voidaan käyttää. Kyseisiä segmenttejä ovat juomat (*beverages*), leipomot (*bakery*), välipalat (*snacks*), aamiaismurot (*cereals*) sekä leivonnaiset (*confectionary*).

Saksaa kuvataan myös yleisellä tasolla, koska yrityksessä ei ole aiemmin tehty markkinakartoitusta Saksaan liittyen.

## 1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö on menetelmältään kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus on suoritettu pääosin kirjoituspöytätyönä, mutta sitä on myös täydennetty yrityksen edustajan haastattelulla. Teoriaosassa kirjallisuutena on käytetty markkinatutkimukseen ja markkinointiin liittyvää kirjallisuutta. Kirjallisuutena on pyritty käyttämään monipuolisesti erilaisia lähteitä, esimerkiksi noin puolet käytetyistä kirjallisuudesta on suomenkielisiä ja puolet taas englanninkielisiä.

Tutkimusosan aineisto kohdemaan tietojen osalta on kerätty suurlähetystöjen ja kauppakamarien julkaisuista. Toimialatietoa on kerätty taas Finpron sekä Saksassa toimivien organisaatioiden julkaisuista, tutkimuksista ja raporteista. Yritykseen ja sen tuotteisiin liittyvä tieto on kerätty Senson Oy:n omista materiaaleista, sekä

haastattelun avulla. Kilpailija- ja asiakastietoa on löytynyt yrityksen omista tiedostoista ja tietojärjestelmistä ja internetistä. Kaiken kaikkiaan tutkimusosion materiaali on kerätty suomenkielisistä, englanninkielisistä ja saksankielisistä lähteistä. Tällä on pyritty varmistamaan, että tieto on mahdollisimman monipuolista sekä antaa näkökulmia niin suomalaisten kuin saksalaistenkin kannalta.

#### 1.4 Opinnäytetyön sisältö ja rakenne

Opinnäytetyö sisältää kuusi päälukua. Sisällöstä sivumääräisesti noin puolet on teoriaa ja toinen puolisko tutkimusosuutta. Teoriaosuudessa käydään läpi markkinatutkimukseen sekä yrityksen analysointiin liittyvää teoriaa. Teoriaosuuden tarkoituksena on johdattaa lukija tutkimusosassa käsiteltäviin asioihin. Tutkimusosassa esitetään tutkimustuloksia ja tietoa, jota case-yritys voi käyttää hyväkseen suunnitellessaan strategiaa Saksan markkinoille.

Ensimmäisessä teorialuvussa (luku 2) käydään läpi yrityksen analysoinnin pääperiaatteita. Yritysanalyysissä ja SWOT-analyysissä on tärkeää huomata, että ne tulisi aina tehdä suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaisiin, jolloin niistä saadaan enemmän irti.

Toisessa teorialuvussa (luku 3) käsitellään markkinatutkimukseen liittyvää teoriaa. Luvussa esitellään perusteet PESTEL-analyysille sekä kilpailija- ja asiakasanalyysille.

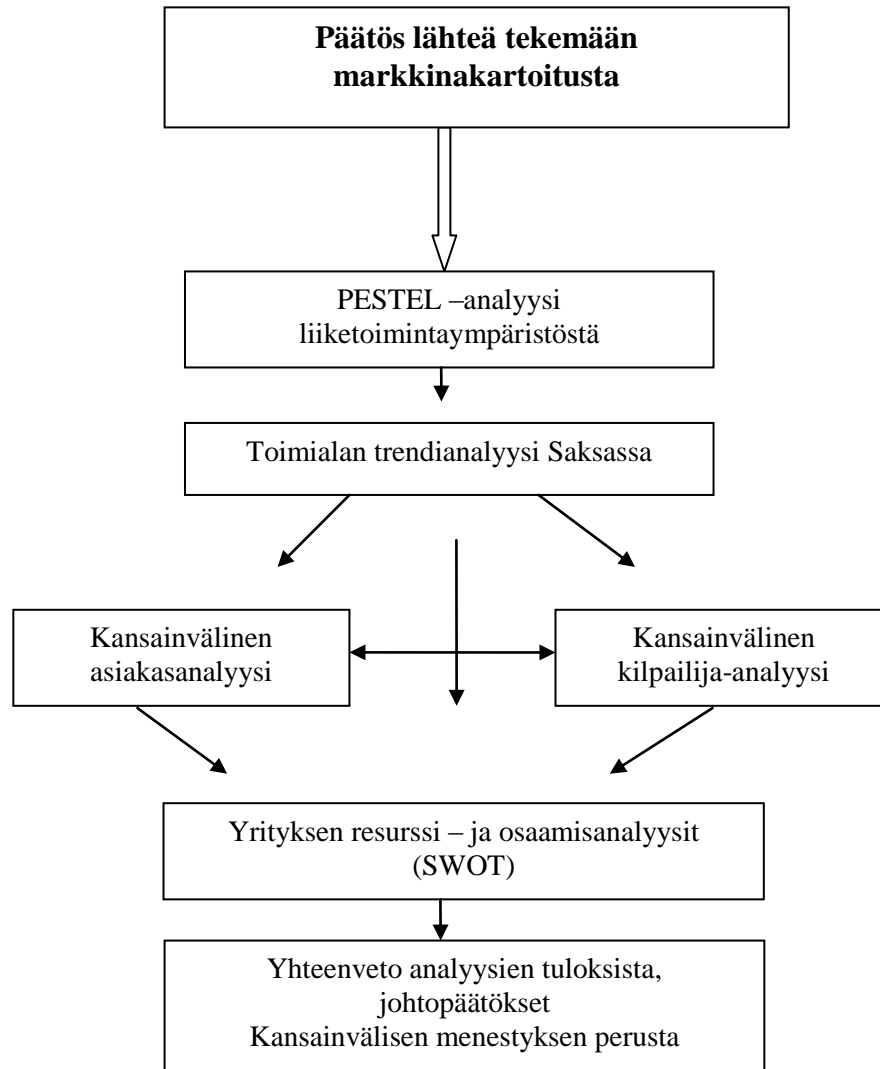
Luvussa 4 esitellään case-yritys. Tarkoituksena on kertoa taustatietoa yrityksestä ja sen tuotteesta mallasuutteesta, jotta lukijalle muodostuisi tarvittava kuva yrityksen toiminnasta. Luvussa sovelletaan myös yrityksen analysointiteoriaa käytäntöön, mutta tälle ei kuitenkaan anneta suurta painoarvoa, koska opinnäytetyön päätarkoituksena ei ole analysoida yritystä, vaan enemmänkin kartoittaa tilannetta kohdemarkkinoilla.

Luvussa 5 sovelletaan liiketoimintaympäristöä koskeva tiedonkeruu käytäntöön. Luvussa käydään läpi yleistä tietoa kohdemarkkina alueesta PESTEL-analyysin avulla. Tämän lisäksi luvussa kartoitetaan trendejä toimialan suhteen sekä esitellään kilpailija- ja asiakasanalyysit.

Luvussa 6 esitellään tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset. Näiden pohjalta esitellään myös muutamia kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa, eli luvussa 7, tehdään yhteenveto koko työstä. Luvussa käydään läpi pääpiirteissään sekä teoria että tutkimustulokset.

Seuraavalla sivulla oleva kuvio 1 ”Opinnäytetyön tutkimusosan rakenne” selvittää opinnäytetyön tutkimusosan rakennetta. Kuvio tiivistää koko markkinatutkimusprosessin ja antaa viitettä, missä järjestyksessä prosessiin liittyvät eri toimenpiteet tulisi suorittaa. Aluksi liiketoimintaympäristöä analysoidaan toimialan trendianalyysin, kilpailija-analyysin ja asiakasanalyysin pohjalta. Tämän jälkeen arvioidaan yrityksen resurssit yritysanalyysin ja SWOT-analyysin muodossa. Viimeisenä laaditaan yhteenveto analyysien tuloksista sekä tehdään johtopäätökset.



KUVIO 1. Opinnäytetyön tutkimusosan rakenne

## 2 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

### 2.1 Yritysten kansainvälistymisen syyt

Syitä yrityksen kansainvälistymiseen on useita. Yksinkertaistettuna voidaan ajatella, että kansainvälistymisen taustalla ovat työntävät ja vetävät tekijät. Työntötekijöihin lukeutuvat ongelmat kotimaan markkinoilla, kuten kysynnän lasku, kasvun hidastuminen tai markkinoiden täyttyminen. Vetotekijöinä ulkomaille voivat taas olla uusien markkinoiden avautuminen tai markkinoiden koko ja kasvu. Myös ulkomaalaisen toimijan kiinnostus tai toimittajan tai partnerin taholta tullut apu voivat edesauttaa kansainvälistymistä. (Äijö 2008, 38.)

### 2.2 Yritysanalyysi

Yritysanalyysissä tutkitaan yrityksen kansainväliseen toimintaan ja kilpailukykyyn vaikuttavia sisäisiä resurssi - ja osaamistekijöitä. Yrityksen tulee ottaa huomioon, että analyysiä ei tule tehdä irrallisena, vaan suhteessa asiakkaisiin, kilpailijoihin ja kansainväliseen menestykseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaista tekijää resursseissa ja osaamisessa verrataan kansainvälisiin asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Yritysanalyysi tulisi tehdä vasta sen jälkeen, kun asiakasanalyysit, kilpailija-analyysit, markkina-analyysit ynnä muut selvitykset on tehty. Tämä varmistaa sen, että yritysanalyysistä tulee vertaileva, eikä niin sanotusti irrallinen muista analyyseistä. (Äijö 2008, 118.)

Yritysanalyysissä resurssit ja osaaminen voidaan jaotella eri osa-alueisiin. Tämän jälkeen kyseiset osa-alueet voidaan käydä yksittäin läpi ja arvioida, mitkä seikat ovat vahvuuksia ja mitkä heikkouksia sekä mitä osa-alueita on kehitettävä ja vahvistettava, jotta kansainvälinen menestys varmistuisi. (Äijö 2008, 119.)

Osa-alueet voidaan jakaa esimerkiksi seuraavanlaisesti:

- Yrityksen johto
- Tuotanto ja tuotekehitys
- Logistiikka
- Markkinointi ja myynti
- Taloushallinto
- Henkilöstö

(Äijö 2008, 119).

### 2.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi tiivistää liiketoimintaympäristön pääpiirteet ja yrityksen strategiset kyvykkyydet. SWOT-lyhenne muodostuu englanninkielisistä sanoista *strengths, weaknesses, opportunities ja threats*. (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 119.)

SWOT-analyysin tarkoituksena on tunnistaa yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä arvioida missä määrin ne ovat relevantteja. Analyysin tarkoituksena on myös selvittää kuinka hyvin yrityksen vahvuudet ja heikkoudet kestävät mahdolliset muutokset ympäristössä. SWOT-analyysi on tehokas ainoastaan silloin, kun se on vertaileva. Analyysistä saadaan vertaileva, kun vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia arvioidaan suhteessa kilpailijoihin. SWOT-analyysi auttaa yritystä tulevaisuuden suunnittelussa sekä arvioimaan siinä, kuinka yrityksen rahkeet riittävät näiden tulevaisuuden strategioiden suhteen. (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 119.)

Alla on SWOT-analyysi taulukkomuodossa (Taulukko 1.). Kuten tässäkin SWOT-analyysissä, on SWOT-analyysissä yleensä aina kaksi osaa. Nämä kaksi osaa ovat yritysanalyysin yhteenveto-osa sekä ympäristöanalyysin yhteenveto-osa. Yritysanalyysin yhteenveto-osassa käsitellään yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia ja ympäristöanalyysin yhteenveto-osassa taas markkina-, asiakas- ja kilpailuympäristön positiivisia ja negatiivisia tekijöitä ja kehityksiä. (Äijö 2008, 123.)

TAULUKKO 1. SWOT-analyysin rakenne (Äijö 2008, 124)

	Positiiviset asiat	Negatiiviset asiat
Yhteenveto yritysanalyyseistä (resurssit ja osaaminen eri toimintalueilla)	<b>Vahvuudet</b> Missä asioissa yritys on kilpailijoitaan parempi?	<b>Heikkoudet</b> Missä asioissa yritys on kilpailijoitaan heikompi
Yhteenveto ympäristöanalyyseistä (trendit, markkinat, asiakkaat, kilpailu)	<b>Mahdollisuudet</b> Mitä yrityksen kannalta positiivisia asioita ympäristössä on tapahtumassa?	<b>Uhat</b> Mitä yrityksen kannalta negatiivisia muutoksia ympäristössä on tapahtumassa

Äijön (2008, 123-124) mukaan SWOT ei ole varsinainen analyysi, vaan tapa esittää analyysien ja selvitysten tulokset taulukkomuodossa. Ongelma SWOT-analyysin suhteen on kuitenkin usein se, että yksityiskohtaiset selvitykset jätetään usein tekemättä ja SWOT-taulukkoa aletaan täyttää suoraan. Tällöin analyysi ei pääse niin syvälliselle tasolle kuin sen tulisi, ja siitä tulee helposti pinnallinen. SWOT-analyysiä määritettäessä tulisi pitää mielessä, että SWOT on yhteenveto aiemmin tehdyistä analyyseistä. Esimerkiksi mahdollisuudet ja uhat voivat perustua vain muihin analyysihin, kuten trendianalyysiin, markkina- tai asiakasanalyysiin sekä kilpailija-analyysiin. Tärkeää on myös muistaa, että SWOT laaditaan aina suhteessa asiakkaaseen ja verrattuna kilpailijaan. Esimerkiksi vahvuudet tulisi pyrkiä esittämään suhteessa johonkin ja verrattuna johonkin.

## 2.4 Kansainvälisten toimintojen kehittäminen

Kilpailukyvyyn säilyttääkseen yrityksen on hankittava jatkuvasti uutta tietoa markkinoista. Toiminnan kehittäminen kohdemaassa vaatii tietoa yrityksen omasta toiminnasta kohteessa, esimerkiksi myynnin mittauksilla, tunnettavuuden mittauksella sekä markkinaosuuden selvittämällä. Markkinointia ja tuotekehitystä varten on hyvä saada reaaliaikaista tietoa kilpailijoiden toimista markkinoilla. Myös asiakkaiden tarpeiden muutoksia ja hintatason muutoksia on syytä selvittää. Jotta mahdolliset uhat ja muutokset liiketoimintaympäristössä pystyttäisiin tunnistamaan, on trendien seuraaminen myös tärkeää. (Vaarnas & Virtanen 2001, 38.)

Ennen kuin kansainvälistymisprojekteissa aletaan laatia pitkän ajan suunnitelmia tulevaisuudelle, on kannattavaa kartoittaa nykytilanne. Yrityksessä voidaan esimerkiksi pyrkiä pohtimaan, missä asioissa kohdemarkkinoilla on onnistuttu, missä ei ja mitkä ovat tulevaisuuden kehityssuunnat. Toimintaympäristön suhteen on hyvä tarkastella, mitä kohdemaasta, kaupankäyntitavoista, kilpailijoista ja asiakkaista on opittu. Tilannetta voidaan myös kartoittaa jakeluteiden ja edustajien suhteen ja arvioida, kuinka yhteistyö on sujunut heidän kanssaan. Arviointi voi kohdistua myös itse vientituotteeseen ja sen mahdolliseen korjaamiseen tai muuttamiseen. Yrityksen sisäistä toimivuutta on myös tärkeä arvioida, etenkin jos yhteistyössä on ilmennyt ongelmia. Yhteenvetona kaikesta voidaan määritellä keskeiset ongelmat ja suunnitella, miten toimintaa voitaisiin kehittää edelleen. (Vahvaselkä 2009, 134.)

### *Mahdollisia ongelmia yrityksen kansainvälistymiseen liittyen*

Yleisiä ongelmia yrityksen kansainvälistyessä ovat vientikaupan hallintaan liittyvät ongelmat, kuten asiakirjoihin, sopimuksiin, kuljetuksiin, vakuutuksiin, rahoitukseen tai maksujen perintään liittyvät ongelmat. Vieraat olosuhteet voivat myös aiheuttaa kulttuuriin tai liiketoiminnan tapoihin liittyviä ongelmia. Pienien vientiyriyten ongelmana on yleensä resurssien puute, mutta pienikin yritys voi onnistua, jos heillä on investoitu riittävästi tuotantoon, osaavaan henkilöstöön ja markkinoiden tavoittamiseen. Kysyntäongelmat saattavat häiritä myös vientiyrityksen

toimintaa. Esimerkiksi liika kysyntä voi aiheuttaa yrityksen tuotantokapasiteetin ylittymisen ja seurauksena tästä voi olla toimituksien myöhästelyä tai ei toimituksia laisinkaan. Toisaalta taas jos yrityksen suunnittelema myynti ei toteudu, koituu yritykselle tappioita jo investoitujen voimavarojen tähden. (Vahvaselkä 2009, 134-135.)

### *Kehityksen huomioonottaminen*

Viennin suunnittelussa tulee ottaa huomioon asiakastarpeiden muuttuminen. Yrityksen tulee pyrkiä selvittämään asiakkaan uusia tarpeita ja ajatuksia. Teknologian kehitys on ollut vuosien mittaan nopeaa ja on merkittävää huomioida se myös vientipuolen saralla. Teknologian kehitystyö kuuluu osaksi liiketoiminnan kehittämistä. Laatu- ja kustannussyistä myös kilpailukyvyn ylläpitäminen vaatii oikeanlaisia teknologisia ratkaisuja. Tuotekehitys on yksi kriittisemmistä menestystekijöistä. Muutokset asiakkaiden tarpeissa, kilpailijoiden tuotetarjonnassa ja muuttuvassa teknologiassa vaikuttavat siihen, että yrityksen on vastattava muutoksiin tuotekehityksellä. (Vahvaselkä 2009, 135-136.)

### 3 MARKKINATUTKIMUS

#### 3.1 Kansainvälinen markkinatutkimus

##### *Kansainvälinen markkinatieto*

Kansainvälisessä markkinatutkimuksessa saatavaa tietoa kutsutaan kansainväliseksi markkinatiedoksi. Markkinatiedon tarve muuttuu, kun yritys siirtyy kansainvälisille markkinoille. Käsitteenä kansainvälinen markkinatieto tarkoittaa kaikkea sitä tietoa, joka koskee yrityksen ulkopuolista toimintaympäristöä ja jota voidaan käyttää hyväksi liiketoiminnassa. Kansainvälisen markkinatiedon tyyppien tarve vaihtelee, koska jokaisella yrityksellä on omat tarpeensa. Yleensä kansainvälinen markkinatieto käsittää yleistiedon liiketoimintaympäristöstä, toimialakohtaisen tiedon, yrityskohtaisen tiedon sekä markkinakohtaisen tiedon. (Vaarnas & Virtanen 2001, 11-12.) Yrityksen tarve kansainväliselle markkinatiedolle syntyy, kun yritys alkaa suunnitella kansainvälisiä toimintoja. Tarve tiedolle markkina-alueen suhteen ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan kansainvälisten toimien aloittamiseen, vaan kartoitusta tarvitaan aina kun liiketoiminta ulkomailla muuttuu. (Vaarnas & Virtanen 2001, 31.)

##### *Markkinatiedon merkitys yritykselle*

Markkinatiedon hankinta on yrityksen suunnittelun ja päätöksenteon keskeinen resurssi (Vahvaselkä, 2009, 155). Jotta yritys voisi varmistaa menestyksellisen vientitoiminnan kohdemaassa, on sen hankittava ensin hyvää ja monipuolista tietoa kohdemaasta. Jos yritys ei tunne markkinoita riittävän hyvin on olemassa riski sille, että tehdään virheitä ja vääriä päätöksiä. Virheiden tekeminen on yritykselle kallista ja ne voidaan parhaiten välttää tekemällä kunnollinen markkinaselvitys ennen markkinoille menemistä. Tämän vuoksi yrityksen kannattaa seurata erilaisia toimiala- ja markkinakohtaisia julkaisuja ja tietokantoja, joita hyödyntämällä voidaan varmistaa ajankohtainen tieto. (Selin 2004, 32-33.)

Markkinoiden seuraamista ja analysointia ei kannata jättää pelkkään selvitykseen, vaan markkinoiden kehitystä ja muutoksia on hyvä seurata koko ajan. Kansainvälinen markkinatieto on merkittävä keino liiketoiminnan riskeiltä suojauduttaessa. Tämän lisäksi markkinatietoa voidaan pitää myös kilpailukeinona, koska yritys, joka on huolellisesti selvittänyt markkinatiedon tarpeensa voi muodostaa etulyöntiaseman kilpailijoihinsa nähden. (Vaarnas & Virtanen 2001, 21.) Tärkeää kuitenkin on, että yritys löytää informaatiotulvasta kaikkein olennaisimman tiedon. Kansainvälisillä markkinoilla kilpailu on globalisaation myötä kiristynyt, mikä johtaa lisääntyvään ja jatkuvaan markkinatiedon tarpeeseen. (Vahvaselkä 2009, 155.)

### *Markkinakartoituksen sisältö*

Erilaisia markkinakartoituksia on olemassa yhtä paljon kuin erilaisia yrityksiä. Markkinakartoitukseen ei ole olemassa mitään tiettyä kaavaa, vaan se koostuu yrityksen omista tarpeista. (Vaarnas & Virtanen 2001, 12.)

Useimmiten markkinakartoitus sisältää kuitenkin seuraavat osa-alueet:

- Liiketoimintaympäristöön liittyvä tieto
- Toimialaan liittyvä tieto
- Yritykseen liittyvä tieto
- Kilpailijoihin ja asiakkaisiin liittyvä tieto

(Vaarnas & Virtanen 2001, 12).

### *Sekundäärinen ja primäärinen tieto*

Kansainvälinen markkinatieto luokitellaan hankintatavan mukaan joko sekundääriseksi tai primääriseksi tiedoksi. Sekundääristä tietoa on kaikki jo olemassa oleva tieto, kuten artikkelit, akateemiset tutkimukset, tilastot sekä kirjat. Primääristä tietoa taas on uusi tieto, joka on hankittu nimenomaan tutkimusta varten, esimerkiksi haastattelemalla. Sekundäärisen tiedon ongelmana on sen valtava määrä,

mikä vaikeuttaa relevantin tiedon löytämistä. Ongelmana on myös sekundäärisen tiedon luotettavuus; tieto vanhenee nopeasti ja sen laatua on vaikea varmistaa. Positiivisena puolena sekundäärisessä tiedossa on sen hankinnan helppous. Etenkin internet on edesauttanut tiedon saantia runsaasti. Primäärisen tiedon hankinta on aikaa vievää ja kallista. Aina sen laatu ei myöskään ole taattu, sillä tiedon hankkijan ja tiedon analysoijan taidot merkitsevät runsaasti. (Vaarnas & Virtanen 2001, 13.)

### *Markkinatiedon hankinta*

Laajojen tiedonhankintakokonaisuuksien toteuttamiseen on olemassa kaksi tapaa, kirjoituspöytätytutkimus ja kenttätutkimus. Kirjoituspöytätytutkimuksella tarkoitetaan sekundääristä markkinatiedonhankintaa ja kenttätutkimuksella taas primääristä. Kansainvälisen markkinatiedon hankinnassa yrityksillä on käytettävissä kaupallisia tietopalveluita yrityksen omien tietolähteiden lisäksi. Lisäksi internetin avulla on mahdollista hankkia kohdealuetta koskevaa markkinatietoa. (Vaarnas, Virtanen & Hirvensalo 2005, 50.)

Sekundääristä markkinatietoa voi hankkia esimerkiksi

- Kansallisista tilastokeskuksista
- Markkinatutkimuksista ja yritysten julkaisemista raporteista
- Eri organisaatioiden julkaisemista tilastoista, esimerkiksi OECD, IMF, YK
- Kauppakamareista ja kauppayhdistyksistä
- Alan lehdistä

(Bennet 1995, 39–40).

## 3.2 Liiketoimintaympäristön analyysi

Kansainvälisillä markkinoilla törmätään aivan uudenlaisiin asioihin, joiden laajuus ja tärkeys vaihtelevat kohdemaasta riippuen (Selin 2004, 38). Kansainvälis-

tymiseen liittyvissä suunnittelu- ja päätöksentekotilanteissa tarvitaan tietoa ulkoisesta markkinaympäristöstä, eli makroympäristöstä, sekä yrityksen sisäisestä toimintaympäristöstä eli mikroympäristöstä. Tämän lisäksi tarvitaan tietoa markkinoinnin kilpailukeinojen vaikutuksista. (Vahvaselkä 2009, 147.) Se, kuinka paljon ja minkälaista tietoa yritys tarvitsee siihen, että voi harjoittaa liiketoimintaa kansainvälisessä ympäristössä, riippuu itse yrityksen tiedon tarpeesta ja viennin lähtötilanteesta. (Selin 2004, 38.)

Liiketoimintaympäristöä voidaan tarkastella sekä makrotasolta että mikrotasolta. Makroympäristöä voidaan analysoida esimerkiksi suhteessa PESTEL-tekijöihin, joista avaintekijät muutoksille ympäristössä voidaan tunnistaa. PESTEL-lyhenne muodostuu sanoista *political, economic, sociocultural, technological, environmental* ja *legal*. PESTEL-analyysistä on olemassa useanlaisia variaatioita, kuten esimerkiksi PEST, PESTEL, ja PESTEC. Vaihtoehtoisia skenaarioita tulevaisuudelle voidaan rakentaa sen perusteella, kuinka avaintekijät kehittyvät. (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 83.)

### 3.2.1 Makroympäristö

Makroympäristö on liiketoimintaympäristön korkein taso. Se koostuu laajoista vaikuttajista, jotka vaikuttavat enemmän ja vähemmän melkein kaikkiin yrityksiin. PESTEL-analyysiä voidaan käyttää tunnistamaan, kuinka tulevaisuuden trendit poliittisessa, taloudellisessa, sosiaalisessa, teknologisessa, ekologisessa ja juridisessa mielessä saattavat vaikuttaa organisaatioihin. PESTEL-analyysi tuottaa laajalti informaatiota, josta voidaan tunnistaa suurimmat vaikuttajat mahdollisiin muutoksiin liiketoimintaympäristössä. (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 54.)

Menestyäkseen vuodesta toiseen yrityksen pitää sopeutua ulkoisen liiketoimintaympäristöönsä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yrityksen tarjonnan ja ympäristön tarpeen pitää sulautua toisiinsa, kuten myös yrityksen tarpeiden ja ympäristön edellytysten. Tästä toimii esimerkkinä 11.9.2001 tapahtuneet terrori-iskut Yhdysvalloissa. Tällöin useimmat lentoyhtiöt pitivät tapahtumia uhkana liiketoimin-

nalleen ja alkoivat suojautua mahdollisilta haittavaikutuksilta. Samanaikaisesti halpalentoyhtiö Easyjet vastasi haasteisiin eri tavoin. Kaksi kuukautta terroristiskujen jälkeen kerrottiin, että Easyjetin markkinaosuus oli kasvamassa. (West, Ford & Ibrahim 2006, 67.)

### 3.2.1.1 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysi tuottaa laajan yleiskatsauksen liiketoimintaympäristöön sekä auttaa keskittymään kaikkein tärkeimpiin vaikuttajiin liiketoimintaympäristössä. (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 55). Laajalti käytetyssä PESTEL-analyysissä yritys pyrkii arvioimaan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, laillisia, ja ekologisia tekijöitä kohdemarkkina-alueella. (Wall, Minocha & Rees 2010, 130.)

#### *Poliittinen ympäristö*

Yritykset pyrkivät toimimaan maissa, joissa on vakaa ja ”ystävällinen” hallitus, mutta tämänkaltaisia maita ei ole aina helppo löytää. Yrityksen tulisi tämän takia jatkuvasti seurata hallituksen toimia, käytäntöjä ja vakautta määritelläkseen mahdollisuuden poliittiselle muutokselle, joka voisi huomattavasti vaikuttaa yrityksen toimintoihin kohdemaassa. (Czinkota & Ronkainen 2007, 133.)

Asioita, joita tulisi tarkastella ja pitää silmällä poliittisen ympäristön suhteen, ovat esimerkiksi valtiomuoto, vallanjakautuminen, hallituksen rooli maassa, valtion tukitoimet ja toimialojen painotus, valtion budjetti ja sen rakenne sekä valtion omistajuus yrityksissä. Myös korruptio ja byrokratia voivat aiheuttaa ongelmia tietyissä maissa. (Vahvaselkä 2009, 158.)

Kaikista maista löytyy poliittinen riski, mutta riskien muoto vaihtelee maittain. Kun yritys suunnittelee toimintoja ulkomailla, sen tulee olla valmis arvioimaan poliittista riskiä. Poliittinen riski voidaan jaotella kahteen laajempaan kategoriaan, makropoliittiseen ja mikropoliittiseen. Makropoliittiset riskit ovat sodan syttymisestä tai äkillisestä muutoksesta hallituksessa johtuvia syitä, jotka vaikuttavat

kaikkiin yrityksiin kyseisessä maassa. Tämänkaltainen riski voi johtaa pakko-lunastukseen tai haltuunottoon, jolloin hallitus ottaa haltuun yrityksen omaisuuden ilman hyvitystä. Myös korkea inflaatio tai verotus voi vaikuttaa haitallisesti yrityksiin. Mikropoliittiset riskit vaikuttavat maassa ainoastaan tiettyntyyppisiin yrityksiin, toimialoihin tai hankkeisiin. Tämänkaltaiset riskit voivat esiintyä uusina säännöksinä tai veroina, jotka kohdistuvat tiettyntyyppiseen liiketoimintaan maassa. (Wall, Minocha & Rees 2010, 132.)

### *Taloudellinen ympäristö*

Tarkasteltavia seikkoja kohdemaan taloudellisessa ympäristössä ovat esimerkiksi korkoluvut, työttömyysluvut, yleinen talouden kasvu esimerkiksi BKT:n muodossa sekä verottaminen. Talouteen liittyvään politiikkaan, kuten maan talouspolitiikkaan, hallituksen taloudellisiin prioriteetteihin ja työttömyyspolitiikkaan on myös hyvä tutustua. (Smith & Raspin 2008, 65.)

Kuluttajan ostovoima on päävaikuttaja minkä tahansa toimialan menestymiselle. Jos talous kukoistaa, se edistää monien eri toimialojen menestystä. Taloudellinen alamäki aiheuttaa taas ongelmia useimmille toimialoista, mutta saattaa olla mahdollisuus toimialoille, jotka tarjoavat poikkeuksellista vastinetta rahoille, kuten esimerkiksi halpalentoyhtiöt. Talouden kasvulla, työttömyydellä ja korkoluvuilla on vaikutus kuluttajien ja yritysten ostovoimaan, mutta myös suuri vaikutus kilpailun piirteisiin toimialalla. (Haberberg & Rieple 2008, 107.)

### *Sosiokulttuurilliset tekijät*

Sosiokulttuurilliset trendit ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisten arvoihin, asenteisiin ja yksilöiden käyttäytymiseen yhteiskunnassa. Kulttuurit kehittyvät yleensä hitaasti, joten joillakin muutoksilla kulttuurillisessa ympäristössä voi olla vaikutuksia vasta vuosikymmenien jälkeen. (Mullins & Walker 2010, 77.)

Kulttuurin ymmärtäminen on yksi vaativimmista elementeistä kansainvälisillä markkinoilla. Kulttuurillisia tekijöitä ovat kieli, uskonto, hierarkia, historia, traditiot ja tavat. Jotta tultaisiin toimeen näiden tekijöiden kanssa, tarvitaan sekä fakta-

tietoa että tulkitsevaa tietoa kohdeympäristöstä. Johonkin asti faktatietoa on mahdollista oppia lukemisen kautta, mutta tulkitseva tieto voidaan oppia ainoastaan kokemuksen kautta. (Czinkota & Ronkainen 2007, 79.)

Kansainvälisesti menestyksekkäät yritykset jakavat saman tärkeän piirteen, kärsivällisyyden. He eivät ole rynnänneet tilanteisiin, vaan ovat rakentaneet toimintaansa huolellisesti noudattaen liiketoiminnan peruseriaatteita: tunne haastajasi, tunne yleisösi ja tunne asiakkaasi. (Czinkota & Ronkainen 2007, 79.)

Sosiokulttuurillisiin tekijöihin kuuluvat myös erilaiset sosiaaliset trendit, joiden kartoittaminen on myös tärkeää. Sosiaalisia trendejä tällä hetkellä ovat muun muassa terveelliset elämäntavat, erilaiset dieetit, luomuruoka ja kuntoilu. Trendien vaikutukset tässä tapauksessa ovat nähtävissä supermarketeissa ja ravintoloissa, joista löytyy nykyään laajoja valikoimia erilaisia luomutuotteita. (Mullins & Walker 2010, 77.)

#### *Teknologiset tekijät*

Teknologiaan liittyvillä seikoilla voi olla merkittäviä vaikutuksia päätöksiin, joita tehdään kansainvälistymisen yhteydessä. Uusille markkinoille lähtevän yrityksen kannattaisi ottaa huomioon esimerkiksi kohdemaan teollisuusaste, teknologian kehittyneisyys sekä teknologiaosaaminen. Myös osaavan työvoiman hankkiminen sekä teknologiaan liittyvän mahdollisen huollon saaminen tulisi ottaa huomioon. (Vahvaselkä 2009, 158.)

Viime vuosikymmenten saatossa uusi teknologia on luonut markkinoita suurelle määrälle tuotteita. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi videokamerat, entistä pienemmät ja tehokkaammat tietokoneet ja kosketusnäytölliset puhelimet. On epätoivokasta että tämänkaltainen kehitys olisi hellittämässä. (Mullins & Walker 2010, 79-80.)

Sen lisäksi, että teknologian kehitys luo uusia houkuttelevia markkinoita, sillä on myös perustavanlaatuinen vaikutus esimerkiksi markkinoinnin toimenpiteisiin. Markkinointi hoidetaan enenevässä määrin internetissä tai sähköpostin kautta.

Tavaroita myös ostetaan entistä runsaammin internetin kautta. Teknologian kehitys vaikuttaa myös esimerkiksi tuotteiden pakkauksiin uusien materiaalien käyttöönoton kannalta. (Mullins & Walker 2010, 79-80.)

Teknologian muutos on nopeaa ja aiheuttaa muutoksia esimerkiksi tuotannon prosesseissa tai jopa edesauttaa uusien tuotteiden syntymistä. Yrityksen toiminnan kannalta on siis tärkeää seurata teknologian uusia tuulia myös kansainvälisessä ympäristössä. (Wall, Minocha & Rees 2010, 163.)

### *Ekologiset ja ympäristölliset tekijät*

Ekologiset ja ympäristöön liittyvät asiat ovat tänä päivänä ilmeinen huolenaihe niin yksilöille, valtioille kuin koko globaalille kansakunnalle. Kansainvälistä toimintaa harjoittavan yrityksen tulee kiinnittää huomiota ympäristöä koskeviin näkökulmiin huomioimalla ympäristö kaikessa toiminnassaan. Mahdollisia toimenpiteitä ympäristön huomioimisen suhteen voi olla ympäristöystävällisten toimien tukeminen. Pakottavia huomioon otettavia asioita ympäristön suhteen taas ovat erilaiset standardit ja määräykset, alueelliset ympäristösopimukset sekä monita-  
hoiset ympäristösopimukset. (Wall, Minocha & Rees 2010, 225.)

Esimerkiksi seuraavat vaikuttavat tekijät saattavat nostaa huolta ekologisista ja ympäristöön liittyvistä asioista yritysten strategioissa ja politiikassa:

- Kuluttajat, jotka ovat tietoisia ympäristöön liittyvistä asioista muodostaen markkinat ”vihreille tuotteille”.
- Tuottajat, jotka ovat tietoisia, että ympäristöriskien epähuomioiminen voi aiheuttaa negatiivista julkisuutta ja menetettyjä tuloja.
- Valtiot, jotka tarkastelevat yritysten ympäristövaikutuksia.

(Wall, Minocha & Rees 2010, 226.)

### *Juridiset tekijät*

Oikeudelliset käytännöt vaihtelevat suuresti ympäri maailmaa ja näillä on merkittävä vaikutus siihen, miten kansainvälistä kauppaa käydään. Vaikka monet yritykset palkkaavat omat lakimiehensä neuvonta-asioissa ja kiistojen ratkaisussa, on tärkeää, että yrityksen johtajilla on kuitenkin jonkinlaista ymmärrystä oikeudellisista käytännöistä maassa, jossa he toimivat.

Valtakunnalliset lait vaikuttavat kansainväliseen kaupankäyntiin usein tavoin. Erityisesti yritysten tulisi olla tietoisia säännöksistä seuraavilla osa-alueilla:

- Kaupankäynnin rajoitukset
- Ulkomaalaisten omistussuhteiden rajoitukset
- Ympäristöön liittyvät rajoitukset
- Lähtöön liittyvät rajoitukset.

(Wall, Minocha & Rees 2010, 142.)

Paikalliset lait määräävät tuotteiden erityispiirteet, pakkaukset, nimet, takuiden pituudet, hinnoittelun, markkinoinnin ja monia muita asioita. Tämän lisäksi kansainvälisissä lakiasioissa tulee ottaa huomioon, miten kauppasopimukset muotoillaan. Ei ole olemassa yhtä yhtenäistä lakia, joka hallitsisi kansainvälistä kauppaa, vain sovelluksia maan kotimaan laista kansainväliseen kauppaan liittyen. Kuitenkin monien maiden kauppalaki noudattaa sääntöjä, johon kansainväliset konventiot ohjaavat. (Bennet 1995, 32-33.)

#### 3.2.1.2 Toimialakohtaiset tiedot

Taloustieteellinen teoria määrittelee toimialan ryhmäksi yrityksiä, jotka tuottavat pääasiassa samaa tuotetta. Laajemmin käsitettynä toimiala voidaan myös mieltää ryhmäksi yrityksiä, jotka tuottavat tuotteita, jotka ovat läheisiä substituutteja toisilleen. (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 59.)

Minkä tahansa toimialan rakenteelliset elementit ovat toimialan koko, kasvu, kilpailurakenne, maksurakenne, kanavat, trendit ja avaintekijät menestykseen. Liiketoimintaympäristön analyysin ei pitäisi ainoastaan sisältää tietoa toimialasta, vaan myös tekijöistä, jotka vaikuttavat kyseisiin piirteisiin ja trendeihin. (West, Ford & Ibrahim 2006, 72.)

### 3.2.2 Mikroympäristö

#### 3.2.2.1 Kansainvälinen kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi on välttämätön yritykselle, jotta se selviäisi, kasvaisi ja säilyisi kilpailukykyisenä. Kilpailija-analyysin tarkoituksesta ja tärkeydestä on puhuttu laajalti markkinointiin liittyvässä kirjallisuudessa. Yleisesti kuitenkin kilpailija-analyysin määrittellään olevan sarja toimintoja, jotka arvioivat kilpailevia yrityksiä vertailevassa asemassa tietyllä sektorilla. (West, Ford & Ibrahim 2006, 77.)

Kilpailija-analyysin tärkeimpiä tehtäviä on selvittää tärkeimmät sekä suorat että epäsuorat kilpailijat eri tuote- ja asiakaskategorioissa. Analyysi vaatii myös selvitystä kilpailun määrästä ja rakenteesta sekä pahimmista yksittäisistä kilpailijoista. Tärkeä osa kilpailija-analyysia on kuitenkin selvittää, mitä kilpailijat osaavat paremmin kuin itse yritys eli mitä yritys voisi oppia kilpailijoilta. Tämänkaltaista toimintaa kutsutaan yritysmaailmassa nimellä *Benchmarking*. (Äijö 2008, 109-110.)

Yritysten määrä, koko laatu sekä päämäärät vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn kansainvälisillä markkinoilla. Tämän vuoksi kilpailutilanteen selvittäminen kohdemarkkinoilla on ensisijaisen tärkeää. Jotta kilpailutilannetta markkinoilla voidaan selvittää, tarvitaan tietoja kilpailijoiden määrästä. Tämä tarkoittaa, että yritysten tulisi selvittää, kuinka paljon kohdemarkkinoilta löytyy yrityksiä, jotka valmistavat tai maahantuovat kilpailevia tuotteita. Tietoa tarvitaan myös kilpailevien yritysten koosta, kilpailijoiden myynneistä, markkinaosuuksista, sekä kehi-

tyksestä. Hyödyllistä on myös saada tietoa kilpailijoiden tyypistä ja laadusta, kuten niiden roolista tai asemasta markkinoilla, mahdollisista päämääristä, tavoitteista ja toimista. (Vahvaselkä 2009, 159-160.)

Syvällistä kilpailijatietoa on yleensä vaikea hankkia. Se vaatii paljon aikaa sekä luovia tiedonhankintakeinoja. Seurauksena on, että kilpailijat tunnetaan liian pinnallisesti. Hyvän kilpailustrategian määrittämiseksi yritys tarvitsee runsaasti tietoa sekä asiakkaista että kilpailijoista. (Äijö 2008, 109.)

### 3.2.2.2 Asiakasanalyysi

Asiakasanalyysissä on merkittävää tuntee koko ostoketju ja päätöksentekoprosessi ostoketjussa, jotta yritys pystyy arvioimaan, kuka on päätöksentekoprosessissa tärkein asiakas eli pääasiakas. Usein pääasiakas on myös loppukäyttäjä. Jotta voitaisiin selvittää, kuka pääasiakas on, on tärkeää selvittää tahot, jotka osallistuvat ostopäätösprosessiin sekä heidän roolinsa siinä. On myös hyvä määritellä asiakastyypit eli ketkä ovat välittömiä asiakkaita, ketkä taas asiakkaanasiakkaita ja kenen tyytyväisyys yrityksen tuotteisiin ratkaisee pitkällä tähtäimellä. (Äijö 2008, 106.)

Kilpailustrategian laatiminen vaatii analyysia asiakkaista ja kilpailijoista. Jotta kilpailustrategiasta saadaan laadittua hyvä, tulee yrityksen tuntee asiakkaansa mahdollisimman hyvin, vaikka yritys ei suoraan asioisikaan heidän kanssaan. Ei siis riitä, että yritys selvittää ainoastaan välittömien asiakkaiden tarpeet ja ongelmat, vaan yrityksen tulisi myös ajatella loppuasiakkaita. Selvitettäviä asioita asiakasanalyysissä ovat tarpeiden ja mahdollisten ongelmien lisäksi lisätarpeet ja oheistarpeet. (Äijö 2008, 107.)

Yritysassiakkaat ovat ostajina ammattilaisia, mikä tarkoittaa, että heillä on systemaattinen ote ostamiseen. Ostaminen on siis prosessina suunnitelmallista ja muuttamatonta. Suunnitelmallinen ostoprosessi koostuu ostotarpeen, ongelman ja kriteerien tunnistamisesta, mitä seuraa ostoprosessin organisointi ja tehtävien jako. Tämän jälkeen mahdolliset hankintalähteet kartoitetaan ja valitaan. Prosessi ei

kuitenkaan vielä pääty tähän, vaan vaihtoehdot arvioidaan ja vielä yleensä myös koekäytetään. (Äijö 2008, 107-108.)

### *Markkinapotentiaali*

Liiketoimintaympäristön selvittämisen pohjalta on tärkeää hankkia tietoa markkinapotentiaaliin vaikuttavista tekijöistä. Markkinoiden koosta on yleensä vaikea saada suoraa tietoa, joten yleensä sen arvioimiseksi joudutaan käyttämään epäsuoria keinoja, kuten tuotannon ja ulkomaankaupan määriä. Jos näitäkään tietoja ei löydy, voidaan kysyntää yrittää selvittää väestö- ja taloustilastojen pohjalta tai käyttämällä vertailulukuja muilta markkina-alueilta. (Vaarnas, Virtanen & Hirvensalo 2005, 43.)

Tarjolla on kuitenkin harvoin suoraa ja luotettavaa tietoa markkinoiden koosta, joten tavallisesti yritykset joutuvat arvioimaan kokonaismarkkinoiden koon käytävissä olevien tilastotietojen ja markkinatutkimuksien avulla. (Äijö 2008, 105.)

## 4 CASE-YRITYS: SENSON OY

### 4.1 Perustietoja yrityksestä

Senson Oy on osa 130-vuotiaasta Polttimo-konsernia. Polttimo-konserniin kuuluu myös Senson Oy:n sisaryritys Viking Malt Oy. Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluvat mallasuutteen ja mallasjauhot, viljauutteet, aromit, hedelmäpalat sekä erilaiset emulgointiaineet ja antioksidantit. Yrityksen myymistä tuotteista mallasuutteen, viljauutteet ja mallasjauhot valmistetaan Lahdessa Senson Oy:n omalla tehtaalla. Muut tuotteet hankitaan kansainvälisiltä päämiehiltä ulkomailta ja välitetään edelleen Suomessa elintarvike- ja juomateollisuuden yrityksille. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2009 noin 13,4 miljoonaa euroa. (Senson Oy 2011a.)

Mallasuutetta valmistetaan vaaleista mallasuutteista tummiin mallasuutteisiin. Uutteita valmistetaan pienissä määrin myös luomuna ja gluteenittomana. Mallasuutetta myydään Suomessa monille suurille elintarvike- ja juomateollisuuden yrityksille. Mallasuutteita viedään runsaasti myös ulkomaille, sillä noin 80 prosenttia mallasuutteiden tuotannosta menee vientiin. (Senson Oy 2011c.)

#### *Henkilöstö*

Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä reilut 30 henkilöä. Toimihenkilöitä tästä määrästä on 19 ja tuotannossa työskenteleviä henkilöitä loput. Toimihenkilöiden vahvuutena on vankka kokemus, sillä useimmat henkilöt ovat työskennelleet yrityksessä useita vuosia ja jopa vuosikymmeniä. Toimihenkilöiden osaaminen perustuu kokemuksen tuomaan tietoon ja taitoon. Kokemus ei rajoitu pelkästään kotimaan kauppaan, sillä myös ulkomailla on myös toimittu parinkymmenen vuoden ajan. (Senson Oy 2011a.)

### *Tuotekehitys ja tuotanto*

Tuotekehitys on merkittävässä asemassa yrityksessä. Tuotekehityksen avulla varmistetaan, että Senson Oy pystyy tarjoamaan asiakkailleen innovatiivisia ja nykypäivän trendien mukaisia ratkaisuja. Tuotekehitystä tehdään paljon yhteistyössä asiakkaiden kanssa, minkä avulla tuote saadaan vastaamaan asiakkaan tarpeita ja vaatimuksia. Senson Oy valmistaa itse kaikki myymänsä mallasuutteet. Haasteina tuotannon suhteen ovat kysynnän kausivaihtelut ja oman tuotantokapasiteetin riittävyys. (Senson Oy 2011a.; Senson Oy 2011b.)

### *Myynti ja markkinointi*

Senson Oy:n myynnistä ja markkinoinnista vastaavilla henkilöillä on vahva kokemus tuotteista ja toimialasta niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Markkinointia pyritään pääasiassa hoitamaan osallistumalla alan messuille. Etenkin ulkomailla messut ovat välttämätön keino lisätä tunnettavuutta. Myös alan ammattilehdissä pyritään olemaan esillä. Uusista markkina-alueista ulkomailla ollaan jatkuvasti kiinnostuneita. (Senson Oy 2011a.)

## 4.2 Tuotteet

Mallasuute on luontainen elintarviketeollisuudessa käytetty ainesosa, jonka käyttötarkoituksena on säätää lopputuotteen makua, väriä, rakennetta tai parantaa materiaalien prosessoitavuutta. Mallasuutetta käytetään useisiin eri tarkoituksiin elintarviketeollisuudessa. Tuotevalikoima vaihtelee erittäin vaaleasta mallasuutteesta tummaan mallasuutteeseen. Mallasuutetta löytyy myös inaktiivisena ja entsyymiaktiivisena. (Senson Oy 2011b.) Mallasuutetta voidaan käyttää monissa tapauksissa korvaamaan sokeria, etenkin jos tuotteen valmistaja on kiinnostunut vähentämään sokerin määrää tuotteessa. (Muntons Ingredients 2011.) Mallasuutteen käytön etuja asiakkaille on muun muassa se, että mallasuute on luonnollinen ja terveellinen vaihtoehto, kun tuotteen väriin tai makuun halutaan vaikuttaa. Malla-

suutetta ei ole myöskään tuotettu geenimuunnelluista raaka-aineista. (Meura 2011.)

Seuraavassa sivulla olevassa taulukossa 2 esitellään yleisimpiä mallasuutteita, joista Senson Oy tuottaa muita paitsi kuivaa mallasuutetta. Taulukossa on esitelty myös tuotteiden ominaisuuksia sekä yleisimpiä käyttötarkoituksia.

TAULUKKO 2. Tietoa mallasuutteista (Senson Oy 2011b Muntons 2011)

TUOTE	OMINAISUUDET JA KÄYTTÖTARKOITUKSET
<b>Vaalea mallasuute</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytetään panimoteollisuudessa maltaan korvikkeena</li> <li>• Suurin vaalean mallasuutteen käyttökohde on kuitenkin leipomoteollisuus</li> <li>• Ominaisuuksiin kuuluu leivän massan lisääminen, aromien ja värin vahvistaminen, sekä säilyvyyden parantaminen.</li> <li>• Käytetään laajalti myös erilaisiin aamiaismuroihin, suklaapatukoihin ym. antamaan väriä, makua ja makeutta.</li> </ul>
<b>Tumma mallasuute</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nimensä mukaisesti väriltään tummaa, ja sillä on vahva maltainen maku</li> <li>• Käytetään erilaisiin juomiin, leivonnaisiin, tummaan leipään, kokojyväleipään ja makeisiin</li> </ul>
<b>Golden mallasuut- teet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytetään värinä tuojana olueen, leipään, tai leivän kuoreen kultaisen vivahteen</li> </ul>
<b>Entsyymiaktiiviset mallasuutteen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entsyymiaktiiviset mallasuutteen, toisin sanoen myös diastaattiset mallasuutteen saadaan mallastetusta ohrasta</li> <li>• Diastaattisille mallasuutteen on monia käyttökohteita, yksi merkittävimmistä on kuitenkin leipominen, missä käytettynä mallasuute parantaa taikinan ominaisuuksia</li> </ul>
<b>Inaktiivinen malla- suute</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voidaan käyttää aamiaismuroihin, kekseihin, mallasmaitoihin, jäätelöihin, leivoksiin tuomaan lisämakua maltaasta, tai sitten maun vahvistajana.</li> </ul>
<b>Kuiva mallasuute</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valmistetaan kuivattamalla nestemäinen mallasuute.</li> <li>• Koostumukseltaan hienojakoista jauhoa</li> <li>• Kuivan mallasuutteen etuna verrattuna nestemäiseen on muun muassa sen pidempi säilyvyys</li> </ul>

#### 4.3 Senson Oy:n historia Saksan markkinoilla

Senson Oy on lähtenyt viemään mallasuutetta Saksan markkinoille 1980-luvun puolessa välissä. Asiakaskunta Suomessa sekä Pohjoismaissa on rajallinen, joten vetävänä tekijänä Saksan markkinoille on ennen kaikkea ollut markkinoiden suuri koko ja mahdollisuus kasvuun. (Heikkilä 2011.)

Yritys on tällöin valinnut vientimuodokseen suoran viennin. Vientiä on harjoitettu paikallisen agentin avulla. Agentilla on hyvät kontaktit markkinoilla, mikä oli Saksan kauppaa aloittelevalle yritykselle etu. Agentin avulla yritys on myös tavoittanut tuotantokapasiteetilleen sopivat asiakkaat. (Heikkilä 2011.)

Senson Oy:n toiminta Saksan markkinoilla ei ole reilun parinkymmenen vuoden aikana paljoa muuttunut. Yritys käyttää edelleen samaa agenttia kuin 20 vuotta sitten. Agentti oli alun perin yritykselle helppo tapa lähteä markkinoille, koska tällöin ei paikallisia markkinoita tunnettu hyvin ja kontaktien luominen olisi ollut aikaa vievää ja hankalaa. Saksalaisten asiakkaiden kanssa asioidessa käytetyn kielen merkitys tulee ottaa huomioon. Markkinoilla pärjää myös englanninkielellä, mutta syvemmän asiakassuhteen luomiseksi saksan kielen käyttö on miltei välttämätöntä. Paikallinen agentti varmisti, että kieli ei muodostunut ongelmaksi. (Heikkilä 2011.)

Saksaan on toistaiseksi viety pieniä määriä luomumallasuutetta ja gluteenitonta mallasuutetta. Tulevaisuudessa näiden tuotteiden vientimääriä ollaan kiinnostuneita lisäämään. (Heikkilä 2011.)

#### 4.4 Luomutuotteet

Luonnonmukaisten ruokajärjestelmien kehittämisessä lähtökohtana on luonnonmukainen alkutuotanto. Luomutuotannon ydinajatuksena on tuottaa tuotteita, joiden valmistusmenetelmät eivät ole haitallisia ympäristölle, eivätkä ihmisten, kas-

vien tai eläinten terveydelle ja hyvinvoinnille. Luomuelintarvikkeina voidaan pitää tuotteita, jotka ovat luonnonmukaisesti tuotetuista maataloustuotteista jalostettuja ja luonnonmukaisina markkinoitavia tuotteita. Luomuelintarvikkeiden valmistuksessa lisäaineiden käyttöä rajoitetaan vain välttämättömiin. Esimerkiksi keinotekoisien väriaineiden ja makeutusaineiden käyttö on kielletty. (Evira 2011.)

Kestävä kehitys ja trendi terveellisen ja ympäristöystävällisen elämäntavan suhteen ovat pääsyitä siihen, että luomumarkkinat ovat kasvamassa. Luomumarkkinat ympäri maailmaa selvisivät viimeaikaisesta talouskriisistä, ja asiantuntijat odottavat luomumarkkinoiden kasvavan edelleen lähitulevaisuudessa. Euroopan suurimmat luomumarkkinat löytyvät Saksasta, Ranskasta ja Iso-Britanniasta. (Bio-Fach 2010.)

#### *Luomumallasuute*

Luomumallasuute vastaa ominaisuuksiltaan normaalia mallasuutetta. Erona tavalliseen mallasuutteeseen kuitenkin on se, että luomumallasuute on valmistettu luonnonmukaisesti tuotetusta raaka-aineesta. Luomumallasuutteen ominaisuudet maun, ravintoarvon ynnä muiden ominaisuuksien suhteen ovat samat kuin perinteisessä mallasuutteessa. Luomumallasuutetta voidaan käyttää samoissa käyttökohteissa kuin tavallista mallasuutetta, esimerkiksi leivissä, leivonnaisissa, juomissa sekä aamiaismuroissa. (Senson Oy 2011b.)

#### 4.5 Gluteenittomat tuotteet

Keliakia on elinikäinen vehnän, ohran ja rukiin sisältämän valkuaisaineen, gluteenin, aiheuttama sairaus. Sen ainoa hoito on gluteeniton ruokavalio. Ihmiset, joilla on keliakia, ovat olleet perinteisesti gluteenittomien tuotteiden suurkuluttajia gluteenittomien tuotteiden markkinoilla. On kuitenkin todisteita siitä, että gluteiinin poistamisella ruokavaliosta on apua lasten autismin hoidossa tai aikuisten nivelreuman hoidossa. Tämän lisäksi kuluttajat liittävätkin gluteenittomiin tuotteisiin terveyttä edistäviä vaikutuksia, mikä lisää gluteenittomien tuotteiden kulutusta val-

tavirran kulutustottumuksissa. (Food Product Design 2011.) Terveystrendin taustalla vaikuttavat myös demografiset tekijät, kuten väestön ikääntyminen, stressaava elämäntyyli, lisääntyvät allergiat ja ylipaino. Myös julkisen sektorin panostus ja informaatio ovat vaikuttaneet terveystrendiin. (Wrang 2009.)

Gluteenittomat tuotteet kuuluvat *free-from*-tuoteryhmään. *Free-from*-tuoteryhmään kuuluvat myös esimerkiksi muut elintarvikkeet, jotka eivät sisällä yhtä tai useampia seuraavista: vehnä, gluteeni, maito, kananmuna, hiiva, soija tai sokeri. Gluteenittomat tuotteet ovat yksittäisenä alaryhmänä nopeimmin kasvavissa *free from*-tuotteiden joukossa. (Wrang 2009.)

#### *Gluteiiniton mallasuute*

Gluteenitonta mallasuutetta voidaan käyttää gluteenittomien leivonnaisten, juomien, aamiaismurojen sekä makeisten valmistuksessa. (Senson 2011b.)

#### 4.6 SWOT-analyysi Senson Oy:stä

Seuraavalla sivulla oleva taulukko 3 esittää SWOT-analyysin Senson Oy:stä. SWOT perustuu aiemmin tehtyihin analyyseihin, kuten yritysanalyysiin, kilpailija-analyysiin, asiakasanalyysiin ja toimiala-analyysiin. Kyseisistä analyyseistä on pyritty löytämään ydinkohdat ja nämä ydinkohdat esitetään perinteisen SWOT-analyysin muodossa alla olevassa taulukossa.

TAULUKKO 3. SWOT-analyysi Senson Oy:stä

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monen vuoden kokemus Saksan markkinoista -&gt; saksalaisen kulttuurin ja toimintatapojen hyvä tuntemus</li> <li>• Saksa ei logistisesti kaukana</li> <li>• Asiakkaiden henkilökohtainen ja kokonaisvaltainen palvelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nopea reagoiminen trendeihin markkinoilla</li> <li>• Tuotannon korkeat kustannukset Suomessa</li> <li>• Tuotannon kapasiteetin pienuus</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saksassa paljon potentiaalisia asiakkaita</li> <li>• Vallitsevat trendit Saksassa olisivat suotuisia Senson Oy:n erikoistuotteille</li> <li>• Erikoistuotteiden markkinat eivät vielä ole kovin kehittyneet -&gt; myöskään kilpailua ei vielä niin paljon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentiaalisten asiakkaiden suhtautuminen luomumallasuutteeseen / gluteenittomaan mallasuutteeseen -&gt; nähdäänkö mallasuute heille tarpeellisena tuotteena</li> <li>• Lisääntyvä kilpailu markkinoilla</li> </ul>

## 5 SAKSA KOHDEMARKKINA-ALUEENA

### 5.1 PESTEL-analyysi kohdemarkkinoista

#### *Poliittinen ympäristö*

Saksa on liittotasavalta, joka koostuu 16 osavaltiosta. Vaikka maan virallinen päättäjä on liittopresidentti, kuuluu suurin osa vallasta liittokanslerille, joka johtaa hallitusta. (Suomen YK-liitto 2011.) Liittokanslerit ja ministerit muodostavat liittohallituksen. Ministerit päättävät itse omista toimialoistaan, mutta liittokanslerin tehtävänä on kuitenkin määritellä poliittinen suuntaus. Saksan liittotasavallan parlamenttina toimivat liittopäivät, *Bundestag*, joka valitaan kansanäänestyksellä neljäksi vuodeksi kulloinkin. (Suomen suurlähetystö, Berliini 2011.)

Hallitsevat puolueet tällä hetkellä Saksassa ovat sosiaalidemokraattinen puolue ja kristillisdemokraattinen puolue. Saksa on hyvinvointivaltio ja sen demokraattinen poliittinen järjestelmä on vakaa. Merkittävä kohta Saksan historiassa on ollut Itä-Saksan ja Länsi-Saksan yhdistyminen. Vaikka Saksa on tänä päivänä yhdistynyt valtio, näkyvät erot idän ja lännen välillä niin sosiaalisissa kuin taloudellisessakin mielessä selvästi. (Suomen YK-liitto 2011.)

Saksa on yksi EU:n integraation avaintekijöistä, ja asian edistäminen kuuluukin sen ulkopolitiikan keskeisiin pilareihin. Saksan voidaan sanoa olevan poliittisesti yksi Euroopan vaikutusvaltaisimmista valtioista. (Suomen suurlähetystö, Berliini 2011.)

#### *Taloudellinen ympäristö*

Saksa on maailman neljänneksi suurin ja Euroopan suurin talous. Vuonna 2009 sen bruttokansantuote oli noin 2500 miljardia euroa eli noin 29 500 euroa asukasta kohden. Saksan talous on vahvasti vientivetoinen, sillä viennin osuus on noin kolmannes kansantaloudesta. Vaikka vienti vetääkin maan talouden ylijäämäisek-

si, on Saksa toisaalta myös merkittävä tuontimaa. (Suomen suurlähetystö, Berliini 2011.)

Vuosi 2010 oli kaikin puolin lupaava Saksan taloudelle. BKT:n nousu edellisvuoteen verrattuna oli 3,6 prosenttia, mikä on suurin kasvuvauhti sitten Saksan yhdistymisen. Liittovaltion tilastokeskuksen mukaan talouden kasvu perustuu sekä ulkomaankaupan vahvistumiseen että kotimaankysynnän kasvuun. (Germany Trade and Investment 2010.) Kotimaan kysynnän kasvu Saksassa aiheuttaa myös tuonnin kasvua. Maahan tuodaan tavaraa enemmän kuin koskaan sen jälkeen, kun ulkomaankauppatilastoja alettiin laatia 1950-luvulla. Tuonnin huimaa kasvua kuvaa esimerkiksi se, että tuonnin arvo oli vuonna 2010 kesäkuussa 31,7 prosenttia enemmän kuin vuonna 2009 kesäkuussa. (Saksan suurlähetystö, Helsinki 2011.)

Euroopan maat ovat Saksan tärkeimpiä kauppakumppaneita, sillä Eurooppalaisten valtioiden kanssa käyty kauppa on noin puolet koko ulkomaankaupasta. Yhdysvallat on Saksalle tärkein kauppakumppani Euroopan ulkopuolelta. Aasian merkitys kauppakumppanina on myös suuri, mutta suhteutettuna tämä tarkoittaa yksittäisten maiden osalta sitä, että esimerkiksi Kiinan osuus kokonaiskaupasta on samaa luokkaa Itävallan kanssa. (Suomen suurlähetystö, Berliini 2011.) Muita tärkeitä kauppakumppaneita Saksalle ovat Ranska, Yhdistynyt kuningaskunta, Italia ja Alankomaat. Vuonna 2009 Suomen vienti Saksaan oli 4624,8 miljoonaa ja tuonti 6312,6 miljoonaa euroa. Kauppatase oli Suomelle 1687,8 miljoonaa euroa alijäämäinen. (Wilén, 2010a.)

Työttömyyden luvuissa on suuria eroja läntisen Saksan ja itäisen Saksan välillä. Perinteisesti työttömyysluvut ovat olleet positiivisempia lännessä. Vuonna 2009 Saksan työttömyysprosentti oli 8,2 %. (Wilén, 2010b.) Lama vaikutti myös Saksassa työttömyyslukujen kasvuun, mutta työmarkkinat kestivät talouskriisin kuitenkin odotuksia paremmin. Pääsyy siihen, ettei työttömyys räjähtänyt käsiin oli lyhennetyn työajan käyttömahdollisuuden laajentaminen. Työntekijät saivat siis pitää työpaikkansa tekemällä lyhyempiä päiviä, koska yritykset eivät halunneet luopua ammattitaitoisesta työvoimasta tuottavuuden kustannuksella. (Suomen suurlähetystö, Berliini 2011.)

Kuluttajahinnat ovat nousseet Saksassa maltillisesti vuosien 2000–2006 välillä. Inflaatio kuitenkin kiihtyi 2,6 prosenttiin vuonna 2008, mutta hidastui vuonna 2009 laman vuoksi. Vuosina 2010–2011 kuluttajahinnat, erityisesti ruoan ja energian saralla, ovat olleet kasvussa Saksassa. (Wilén, 2010b.)

### *Sosiaalinen ja kulttuurillinen ympäristö*

Saksan ja Suomen kulttuurilliset erot eivät poikkea suuresti toisistaan, mutta on olemassa muutamia seikkoja, joita suomalaisen kannattaa ottaa huomioon toimiessaan liikesuhteessa saksalaisten kanssa. Vaikka kulttuurit ovat näennäisesti lähellä toisiaan, saattavat erot haitata tässä tilanteessa jopa enemmän kuin tilanteessa, jossa kulttuurien erot ovat suuremmat ja näin ollen helpommin havaittavissa. (Saksalais-suomalainen kauppakamari 2009a.)

Saksassa eri toimialojen välillä saattaa olla suuriakin eroja riippuen lähinnä siitä kuinka ”uudesta” toimialasta on kyse. Vanhojen ja konservatiivisten yritysten toimintapolitiikka saattaa erota huomattavasti nuorekkaammista toimialoista. Kuten maantieteellisesti suurissa maissa yleensäkin, niin myös Saksan tapauksessa kannattaa muistaa, että alueellisia eroja löytyy runsaasti. (Saksalais-suomalainen kauppakamari 2009a.)

Saksalaisten liiketoimintaan liittyviä piirteitä ovat täsmällisyys ja tarkkuus. Saksalaiset ovat kuuluisia täsmällisyydestään aikataulujen suhteen ja tämän vuoksi myöhästymistä pidetään epäkohteliaana, eikä kerran sovittua aikaa muuteta helposti. Saksalaiset vaativat myös täsmällistä ja tarkkaa tietoa sekä luottavat numeroihin ja tilastoihin. Tuotteiden suhteen he vaativat korkeaa laatua, ja näin ollen tarkastavat ostamansa tuotteen todella tarkkaan. Jollei jokin asia tuotteessa tai sen laadussa miellytä saksalaista asiakasta, he eivät epäile valittua asiasta. (Saksalais-suomalainen kauppakamari 2009a.)

### *Teknologinen ympäristö*

Saksa ylläpitää tehokasta ja korkealaatuista teknologiaan liittyvää koulutusta maassa, mikä tarkoittaa, että suuret määrät teknisen alan opiskelijoita valmistuu

vuosittain saksalaisista korkeakouluista. Ongelmana kuitenkin ovat huomattavat erot entisen Itä-Saksan ja Länsi-Saksan välillä. (Encyclopedia of the Nations 2011.)

Saksassa käytetään vuosittain paljon rahaa teknologian tutkimukseen ja kehitykseen. Tällä hetkellä tuetaan esimerkiksi kemikaaleihin, telekommunikaatioon ja automaation liittyvää tutkimusta ja kehitystyötä. Tämänhetkinen poliittinen painotus on pyrkiä kehittämään Saksan taloutta ja kilpailukykyä teknologian ja tutkimuksen avulla, mutta kuitenkin samalla suojelemaan Saksan kansalaisten terveyttä ja elinympäristöä. (Encyclopedia of the Nations 2011.)

### *Ekologinen ympäristö*

Saksan markkinoilla toimivien yritysten on tärkeää huomioida ympäristönäkökulmat, jotka vaikuttavat huomattavasti saksalaisten ostokäyttäytymiseen. Kun saksalaiset ostavat elintarvikkeita, he kiinnittävät entistä enemmän huomiota esimerkiksi tuotteen lisäaineettomuuteen ja elintarvikkeen tuotantomenetelmiin. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi elintarvikkeen ympäristöystävällisyys ja eläinystävällisyys. (Wilén 2010b.)

### *Juridinen ympäristö*

Juridiikka ei hidasta liiketoimintaa Saksassa merkittävästi. Yleisesti ottaen Saksan laki ei tee eroa saksalaisten ja ulkomaalaisten suhteen yritystä perustettaessa. Intellektuelli omaisuus on suojattu sekä saksalaisten että ulkomaalaisten tapauksissa samoin patenttilaein. (Germany Trade & Investment 2011.)

Koska Saksa on EU:n jäsenmaa, se seuraa EU:n linjauksia luomutuotteiden maa-hantuontien suhteen. Luomutuotteille ei ole olemassa omia tariffinumeroita, vaan käytössä ovat samat kuin normaaleillekin tuotteille. Luomutuotteeksi määritellään EU:n linjauksien mukaan tuote, joka sisältää vähintään 70 prosenttia luonnonmukaisesti tuotettuja ainesosia. (Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft 2005.)

*Yhteenveto PESTEL-analyysistä*

Seuraava taulukko 4 tiivistää PESTEL-analyysin avulla tunnistettuja piirteitä Saksan markkinoista. Samat tekijät on käyty läpi myös edeltävissä kappaleissa yksittellen.

TAULUKKO 4. PESTEL-analyysi taulukkomuodossa

<b>Poliittiset tekijät</b>	<b>Taloudelliset tekijät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittynyt hyvinvointivaltio</li> <li>• Vakaa demokraattinen poliittinen järjestelmä</li> <li>• Yksi EU:n integraation avaintekijöistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talous nojaa vahvasti vientiin → talous ylijäämäinen, vaikka tuontia myös runsaasti</li> <li>• Vuonna 2010 BKT:n kasvu 3,6 %</li> <li>• Kotimaan kysynnän kasvu nostanut tuontia: maahan tuodaan tavaraa enemmän kuin koskaan</li> </ul>
<b>Sosiaaliset (kulttuurilliset) tekijät</b>	<b>Teknologiset tekijät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pääosin kulttuurillisesti samoilla linjoilla suomalaisten kanssa</li> <li>• Poikkeuksena kuitenkin se, että saksalaiset ovat tarkempia laadun, numeroiden ja faktatietojen suhteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saksa on teknologisessa kehityksessä samalla tasolla Suomen kanssa</li> <li>• Vahva panostus teknologiaan liittyvään kouluttamiseen</li> </ul>
<b>Ekologiset tekijät</b>	<b>Lailliset tekijät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ympäristönäkökulmat vaikuttavat saksalaisten ostokäyttäytymiseen entistä enemmän</li> <li>• Tällaisia seikkoja ovat esimerkiksi ympäristöystävällisyys, elintarvikkeiden puhtaus ja lisääineettomuus sekä eettisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei merkittäviä tekijöitä, jotka hidastaisivat liiketoimintaa maassa</li> </ul>

## 5.2 Elintarvike- ja juomateollisuus Saksassa

Senson Oy:n toimialana on elintarvike- ja juomateollisuus, mihin liittyviä trendejä opinnäytetyössä käsitellään. Elintarvike- ja juomateollisuus on kuitenkin laaja käsite, eikä ole tarkoituksenmukaista lähteä selvittämään koko toimialan piirteitä. Yrityksessä ollaan kiinnostuneita segmenteistä, joissa mallasuutetta voidaan käyttää. Kyseisiä segmenttejä ovat juomateollisuus, leipomoteollisuus sekä leivonnais- ja välipalateollisuus.

### *Lukuja liittyen elintarvike- ja juomateollisuuteen*

Elintarvike- ja juomateollisuuden markkinat ovat neljänneksi suurimmat yksittäisen toimialan markkinat Saksassa. Vuonna 2009 kokonaisliikevaihto toimialalla oli 149,1 miljardia euroa. Elintarvikkeiden tuonti Saksaan on lisääntynyt huomattavasti, noin 50 prosenttia, viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vuonna 2009 elintarvikkeiden tuonnin arvo Saksaan oli 36,3 miljardia euroa. Saksa on suomalaisten elintarvikkeiden neljänneksi suurin ja luomutuotteiden suurin vientikohde. (Saksalais-suomalainen kauppakamari 2011.) Toimialaa voidaan parhaiten kuvaila pienten ja keskisuurten yritysten suurella määrällä. Suurimmat segmentit tuotantomäärien perusteella ovat liha- ja makkaravalmisteet (22,5 %) maitotaloustuotteet (15,2 %), leivonnaiset (9,2 %) sekä alkoholijuomat (8,6 %). (Germany Trade and Investment 2010.)

### 5.2.1 Leipomoteollisuus

Saksassa syödään eniten leipää maailmassa, noin 85 kg henkilöä kohden vuodessa. Saksa on maailman johtava leivän sekä sämpylöiden valmistuksessa ja kolmanneksi suurin valmistajan keksien saralla. Vuonna 2008 toimialalla oli 10,2 miljardin euron suuruinen myynti, mikä tarkoittaa 8,2 prosentin kasvua verrattuna vuoteen 2007. Asiantuntijat ennustavat vuosittaista 2,5 prosentin suuruista kasvua vuoteen 2013 mennessä. (Germany Trade and Investment 2010.)

Vaikka yritysten lukumäärä Saksan leipomoteollisuudessa on vähentynyt viime vuosina paljon yritysten fuusioitumistrendistä johtuen, toimialalla on silti vielä runsaasti erikokoisia yrityksiä (Germany Trade and Investment 2010).

Leipomoteollisuudella on vahva sija Saksan kuluttajamarkkinoilla. Käsintehtyjen leipien sekä sämpylöiden osuus leipien myynneistä on 62 %. Teollisesti valmistettujen tuotteiden osuus on taas 32,3 % ja kaupassa leivottujen leipien (*in-store bakery*) 5,7 %. Käsintehtyjen leipien osuus on korvaantunut teollisella tuotannolla viime aikoina. Kaupassa leivottujen leipien myynnin odotetaan myös kasvavan tulevaisuudessa. Yleisesti ottaen kasvu markkinoilla nojaa lähinnä tuotteisiin, joilla on markkinarakoa tai jotka ovat trendikkäitä, kuten Välimeren tuotteet, gluteenittomat tuotteet ja pakasteleivonnaiset. (Germany Trade and Investment 2010.)

### 5.2.2 Juomateollisuus

Saksa on Euroopan suurin markkina-alue virvoitusjuomille ja alkoholijuomille. Alkoholijuomista suurin markkinaosuus on oluella ja erilaisilla maustetuilla alkoholijuomilla. (Germany Trade and Investment 2010.)

Vaikka markkinoilta löytyy suuri määrä yrityksiä, on toimiala kuitenkin varsin erilaistunut. Tämä tarkoittaa, että markkinoilla on sekä virvoitusjuomien että alkoholijuomien puolesta erikokoisia ja erilaisia tuotteita tarjoavia yrityksiä. Esimerkiksi suurimpien johtavien toimijoiden osuus myynneistä markkinoilla on noin neljänneksen luokkaa. (Germany Trade and Investment 2010.)

Toimialan sirpaloitunut piirre tarkoittaa, että useat segmentit ovat vielä kehitymisasteella. Tällaisilla segmenteillä tarkoitetaan esimerkiksi runsaasti vitamiinia sisältäviä hedelmäjuomia, smoothieita, erilaisia mineraalivesiä sekä luomuraaka-aineista valmistettuja juomia. (Germany Trade and Investment 2010.)

### 5.2.3 Leivonnais- ja välipalateollisuus

Korkean tason innovaatiot ja matalat esteet markkinoille pääsyyn ovat omalta osaltaan edesauttaneet luomaan suuret markkinat leivonnais- ja välipalateollisuudelle Saksassa. Suurimmat markkinasegmentit löytyvät kaakao- ja suklaatuotteista, leivonnaisista ja makeista leivonnaisista. Saksalaiset syövät keskimäärin vuodessa noin 30 kiloa leivonnais- ja välipalateollisuuden tuotteita henkilöä kohden. (Germany Trade and Investment 2010.)

Brandi-tuotteet näyttivät leivonnaisten saralla vahvuutensa vuonna 2009 taantumasta huolimatta, sillä myynnin kasvuksi kirjattiin 2,2%. Etenkin pikkusuolaisten myynnin kasvu oli huomattava. Toinen kasvava segmentti on terveys- ja hyvinvointipuolen tuotteet. Kyseisen kategorian tuotteet käsittävät pääasiassa tuotteita, jotka ovat rasvattomia, sokerittomia tai sisältävät vähän sokeria. (Germany Trade and Investment 2010.)

### 5.2.4 Trendit Saksan juoma- ja elintarvikemarkkinoilla

Yleisesti ottaen asiantuntijat ennustavat maltillista kasvua elintarviketeollisuudelle Saksassa. Kuluttajatrendeinä Saksan markkinoilla ovat helppous, terveellisyys, nopeus sekä hyvinvointi. Ympäristöystävällisten ja luonnonmukaisesti tuotettujen tuotteiden kysyntä kasvaa, ja kuluttajat ovat entistä enemmän kiinnostuneita tuotteen laadusta ja sen alkuperästä. Kauppojen omat tuotemerkit ovat lisääntyneet runsaasti. Viime aikoina useat ketjut ovat tuoneet markkinoille omia luomumerkkejä ja *wellness*-merkkejä. (Saksalais-suomalainen kauppakamari 2011.)

Kaksi kolmesta saksalaisesta näkee suoran yhteyden ravitsemuksen ja terveyden välillä. Erityisesti ikääntyvän väestön keskuudessa on kysyntää terveyttä ja hyvinvointia edistäville elintarvikkeille sekä luomuelintarvikkeille. Näiden elintarvikkeiden uskotaan auttavan ongelmissa diabetesta, korkeaa verenpainetta ja kolesterolia vastaan. (Germany Trade and Investment 2010.)

Nopeatempoinen elämäntapa ja yhdenhengen talouksien lisääntyminen kasvattaa myös tarvetta helposti valmistettavalle ruoalle, jälkiruoalle ja leivonnaisille. Entistä tarkkanäköisempi asiakaskunta myös vaatii enemmän erikoistuotteita, kuten laktoosittomia sekä gluteenittomia tuotteita. (Germany Trade and Investment 2010.)

Saksalla on Euroopan suurimmat pakasteruokamarkkinat. Vuonna 2009 myynti tällä saralla oli 11,3 miljardia euroa. Esimerkiksi pakastepizzojen, pakasteleivonnaisten ja takeaway-ruokien kysyntä on runsasta ja sen odotetaan kasvavan entisestään. (Germany Trade and Investment 2010.)

#### *Suomalaisten tuotteiden mahdollisuudet Saksan markkinoilla*

Saksan markkinat ovat laajat, monipuoliset, avoimet ja kilpailu on kovaa. Suomalaisten tuotteiden etuna Saksan markkinoilla on maan hyvä imago, puhdas luonto, korkeatasoinen elintarviketutkimus sekä tuotteiden laatu. Saksalaiset yhdistävät yleensä myös Suomen luomutuotteisiin mielikuvissaan. (Saksalais-suomalainen kauppakamari 2011.)

Esimerkkejä suomalaisista elintarvikkeista, joiden vientimahdollisuudet Saksaan ovat hyvät:

- Marjat
- Sienet
- Riistan liha
- Laktoosittomat maitotuotteet
- Erikoisruokavalioon soveltuvat leipomotuotteet
- Kalat
- Luomutuotteet

(Saksalais-suomalainen kauppakamari 2011).

Saksaan vietävien elintarvikkeiden jalostusaste on alhainen. Kilpailukykyään nostakseen suomalaisten yritysten kannattaisi viedä enemmän jalostettuja tuotteita Saksan markkinoille. Saksalaisilla on yleisesti hyvä kuva Suomen puhtaasta luonnosta ja he liittävät tämän kuvan myös elintarvikkeisiin. (Wilén 2010b.)

### 5.3 Luomutuotteiden markkinat Saksassa

Saksan luomutuotemarkkinat ovat Euroopan suurimmat. Vuonna 2009 niiden arvo oli 5,8 miljardia euroa, ja ne ovat kasvaneet viime vuodet 10–15 prosentin vuosivauhdilla. Myös vuoden 2010 alkupuoliskolla kasvu oli lähes 10 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Saksa on suurin vientimarkkina-alue suomalaisille luomutuotteille. (Saksalais-suomalainen kauppakamari 2011.)

Tilastot osoittavat, että luomuruokien myynnin kasvu on viime aikoina hieman tasoittunut kovenevan hintakilpailun vuoksi, mutta toisaalta esimerkiksi prosessoitujen luomutuotteiden myynti on taas kasvanut. Merkittävimmät kasvuluvut luomutuotteiden kategoriassa on tilastoitu vauvanruokien myynnissä, alkoholijuomien myynnissä sekä lihan myynnissä. (Germany Trade and Investment 2010.)

Luomumarkkinoiden kehitys on ollut viime aikoina nopeampaa kuin tavallisten ruokamarkkinoiden ja luomutuotteiden markkinaosuus on nousussa. Luomutuotteiden hinnat ovat laskeneet monen tärkeän tuoteryhmän kohdalla, mikä viittaa koko markkinoiden huomattavaan kasvuun. (Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft e.V. 2010.)

Vähittäiskaupoilla on Saksassa kova kiinnostus luomutuotteita kohtaan, koska kysyntä on kasvanut. Yleensä luomutuotteita ostavat saksalaiset ovat suurkaupunkilaisia, nuorempiin ikäluokkiin kuuluvia ja hyvätuloisia ihmisiä. Kysynnän kehityksestä johtuen luomuraaka-aineita tuottavien yritysten määrä markkinoilla on kasvanut viime vuosina. (Wilén 2010b.)

### *Tulevaisuuden näkymät*

Asiantuntijat ennustavat, että tulevaisuudessa kasvavia segmenttejä luomumarkkinoilla ovat esimerkiksi valmisruoat, maitotaloustuotteet, leivonnaiset ja alkoholittomat virvoitusjuomat. Saksassa suurin osa luomutuotteista myydään supermarkettien kautta. Monet supermarketeista ovat myös menestyksellisesti tuoneet valikoimiinsa oman luomutuotebrandinsa. Vahva trendi luomutuotteiden käyttöä suhteen on myös saanut aikaan useiden luomusupermarkettien syntymisen. Kymmenen vuotta sitten niitä oli noin 50, tänä päivänä jopa 500. Uusi heinäkuussa 2010 lanseerattu luomuelintarvikkeiden logo helpottaa luomutuotteiden maahantuontia ja jakelua Euroopassa. (Germany Trade and Investment 2010.)

#### 5.4 Gluteenittomien tuotteiden markkinat Saksassa

Arviolta 400 000 saksalaisen arvioidaan sairastavan keliakiaa. Saksalainen elintarviketeollisuus on kuitenkin vasta viime vuosina herännyt keliakiaa sairastavien ihmisten suureen määrään, eivätkä tästä syystä markkinat gluteenittomien tuotteiden suhteen ole vielä kovinkaan kehittyneet. Saksassa on vain vähän yrityksiä, jotka valmistavat pääasiassa erikoistuotteita, kuten gluteenittomia tuotteita. Merkittäväntä markkinoiden kasvu on ollut gluteenittomien valmisruokien saralla. (Saksalais-suomalainen kauppakamari 2009b.)

Gluteenittomien tuotteiden markkinat ovat viime vuosina kasvaneet Saksassa. Saksa on kyseisille tuotteille Iso-Britannian ja Italian jälkeen kolmanneksi suurin markkina-alue. (Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft 2009.)

Saksassa tunnustetaan suomalaisten osaaminen erikoistuotteiden kuten gluteenittomien tuotteiden valmistuksessa. Mahdollisia suomalaisten yritysten kumppaneita Saksan markkinoilla ovat erilaiset saksalaiset järjestöt, kuten Saksan keliakialiitto. Saksan keliakialiitto ylläpitää verkkosivuillaan luetteloa gluteenittomi-

en tuotteiden valmistajista ja myyjistä. (Saksalais-suomalainen kauppakamari 2009b.)

## 5.5 Kilpailija-analyysi

### *Kilpailukenttä*

Senson Oy:n kilpailukenttänä toimivat Saksan mallasuutemarkkinat. Saksan markkinoilla suurimpana haasteena on kova hintakilpailu. Tuottajia löytyy runsaasti ja hinnat pystytään pitämään alhaisena. Saksalaiset ovat myös ostajina erittäin hintatietoisia, mikä vahvistaa hinnan merkitystä kilpailutilanteissa entisestään. (Heikkilä 2011.)

Case-yritys on varsin pieni tekijä markkinoilla ja alhaisella hinnalla kilpailu on vaikeaa. Logistiikka kohdemaahan Saksaan sekä raaka-aineiden ja tuotannon kovat kustannukset nostavat lopputuotteen hintaa väistämättä. Yrityksen on vaikeaa menestyä markkinoilla perustuotteilla, mallasuutteella. Mahdollisuuksia menestykseen voidaan kuitenkin etsiä erikoistuotteiden, kuten luomumallasuutteen ja gluteenittoman mallasuutteen saralta. Tämän vuoksi kilpailija-analyysissä otetaan huomioon nämä erikoistuotteita tuottavat yritykset. (Heikkilä 2011.)


Toimialaselvitysten pohjalta on myös selvää, että suomalaisten elintarvikkeiden menestyminen Saksan markkinoilla nojautuu nimenomaan erikoistuotteisiin. Suomalaisilla elintarvikkeilla on hyvä maine Saksan markkinoilla. Kilpailuvaltteja ovat myös puhdas luonto, korkeatasoinen elintarviketutkimus ja tuotteiden korkea laatu. (Saksalais-suomalainen kauppakamari 2011.)

Koska osa kilpailijoista tulee muualta kuin Saksasta, on tutkimusta varten hankittu Saksan tullitilastoja, jotta voitaisiin selvittää, mistä maista mallasuutetta tuodaan eniten Saksaan. Tätä kautta on pystytty selvittämään pahimmat kilpailijat Saksan markkinoilla. Tullitilastoja ei ole erikseen luomumallasuutteen tai gluteenittoman mallasuutteen osalta, joten tutkimuksessa sovelletaan tietoa tavalliseen mallasuut-

teeseen perustuen sekä kilpailijoiden itse ilmoittamaan tietoon luomumallasuutteen tai gluteenittoman mallasuutteen tuotannosta.

Kuvioissa 3-11 esitetään tietoa kilpailijoista yrityskohtaisesti. Tiedot kilpailija-analyyseihin on hankittu yritysten omilta nettisivuilta. Kilpailijat on jaettu saksalaisiin kilpailijoihin ja muualta maailmasta tuleviin kilpailijoihin.

## Saksalaiset kilpailijat

Logo	
Kilpailijan nimi	Weyermann
Tietoa yrityksestä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 132 vuotta vanha saksalainen yritys</li> <li>• Sijaitsee Bambergissä</li> </ul>
Tuotteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certified organic SINAMAR® (luomumallasuute)</li> <li>• valmistettu maltaasta nimeltä CARAFA®</li> <li>• tuotetta jatkuvasti varastossa</li> <li>• Ei erikseen gluteenitonta mallasuutetta</li> </ul>
Mihin myyvät tuotteita (millaiseen teollisuuteen?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leipiin, leivonnaisiin, muroihin, karkkeihin, alkoholittomiin juomiin, teeheen, lääketuotteisiin</li> </ul>
Vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suuri kansainvälinen yritys -&gt; suurtuotannon edut</li> <li>• Kontakteja ympäri maailmaa</li> <li>• Paikallisten markkinoiden tunteminen</li> </ul>
Heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myy nettisivujensa mukaan vain tuotteita, eikä niinkään mielikuvia siitä mitä tuotteista voi valmistaa -&gt; asiakkaiden tarpeiden huomioon ottaminen</li> </ul>


KUVIO 2. Weyermann (Weyermann 2011.)

Logo	
Yrityksen nimi	Ireks
Tietoa yrityksestä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtava kansainvälinen leipomoteollisuudessa ja panimoteollisuudessa tarvittavien ainesosien valmistaja</li> <li>• Sijaitsee Kulmbachissa</li> </ul>
Tuotteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luomumallasuute</li> <li>• Valikoimassa myös gluteenittomia tuotteita, ei kuitenkaan tarkempaa mainintaa mitä tuotteita</li> </ul>
Mallasuutteen käyttökohteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joitain Ireksin tuotteista käytetään myös jäätelön valmistukseen.</li> <li>• Suurin asiakaskunta leipomot</li> </ul>
Vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaiden palvelu järjestettävien leivontaan liittyvien seminaarien ja leivontatilaisuuksien avulla</li> <li>• Vahvasti mukana snack-kulttuurissa, hyviä innovaatioita näiden tuotteiden osalta</li> <li>• Tuotteet lajiteltu yrityksen sivuilla käyttökohteiden mukaan, mikä auttaa asiakkaita löytämään oikeat tuotteet heidän tarpeilleen</li> </ul>
Heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminnan keskittyminen vain yhteen toimialaan</li> </ul>

KUVIO 3. Ireks (Ireks 2011.)


Logo	
Yrityksen nimi	HAFEN-MÜHLEN-WERKE GmbH
Tietoa yrityksestä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sijaitsee Bremenissä, aloittanut toimintansa vuonna 1949 soijamylllynä</li> </ul>
Tuotteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luomumallasuute sekä nestemäisenä että kuivana</li> </ul>
Mallasuutteen käyttökohteet	-
Vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinoiden tunteminen</li> <li>• Monipuolinen tuotevalikoima</li> </ul>
Heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen nettisivut ja ulkoinen ilme ei kovin vakuuttava</li> </ul>

KUVIO 4. Hafen-Mühlen Werke GmbH (Hafen-Mühlen Werke GmbH 2011.)


Logo	
Yrityksen nimi	August Töpfer & Co. (GmbH & Co.) KG (ATCO)
Tietoa yrityksestä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sijaitsee Hampurissa</li> <li>• Yritys perustettu vuonna 1912, aloittanut liiketoiminnan tällöin sokerin, kahvin ja kuivattujen hedelmien maahantuonnilla</li> <li>• Toiminta on laajentunut alkuaikojista, ja tänä päivänä myy useita ainesosia elintarviketeollisuuden, sekä esimerkiksi kosmetiikkateollisuuden käyttöön</li> </ul>
Tuotteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nestemäinen luomumallasuute</li> </ul>
Mallasuutteen käyttökohteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elintarvike- ja juomateollisuus</li> </ul>
Vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokonaisvaltainen palvelu, varastointi, pakkaukset ja kuljetukset</li> <li>• Luomutuotteet hyvin esillä yrityksen nettisivuilla</li> <li>• Laaja tuotevalikoima</li> </ul>
Heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei anna mielikuvaa siitä mihin yrityksen tarjoamia tuotteita voidaan käyttää</li> </ul>

KUVIO 5. August Töpfer &amp; Co (Atco 2011.)


*Saksan ulkopuolelta tulevat kilpailijat*

Logo	
Kilpailijan nimi	Malt Products Corporation
Tietoa yrityksestä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pääkonttori sijaitsee Yhdysvalloissa, Saddle Brookissa</li> <li>• Tuotantolaitoksia eri puolilla maailmaa: esimerkiksi Pohjois-Amerikassa sekä Iso-Britanniassa ja Hollannissa.</li> <li>• Myyntikonttoreita ympäri maailmaa, yksi myös Saksassa</li> </ul>
Tuotteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luomumallasuutetta sekä diastaattisena että ei-diaattisena</li> <li>• Luomumallasuute myös kuivatuna</li> <li>• Ei gluteenitonta mallasuutetta</li> </ul>
Mihin myyvät tuotteita (millaiseen teollisuuteen?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eläinten ruoat</li> <li>• Leipomotuotteet, juomateollisuus, murot, juomasekoitukset, keksisekoitukset, muffinsisekoitukset, pakastetut valmisruoat, terveysruoat</li> </ul>
Vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luomu tärkeässä osassa yrityksessä: hyvä luomutuotevalikoima</li> <li>• Informatiiviset nettisivut: paljon vinkkejä mihin mallasuutetta voidaan käyttää</li> <li>• Myyntikonttori Saksassa</li> </ul>
Heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistiset kustannukset Saksaan</li> </ul>


KUVIO 6. Malt Products Corporation (Malt Products Corporation 2011.)

Logo	
Kilpailijan nimi	Briess
Tietoa yrityksestä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sijaitsee Yhdysvalloissa, Chiltonissa</li> <li>• Aloittanut luomumaltaiden tuotannon jo 1990 -luvulla, mallasuutteet tulleet ilmeisesti myöhemmin kuvioihin.</li> </ul>
Tuotteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organic Maltoferm® 10000 (Nestemäinen mallasuute)</li> <li>• Organic Maltoferm® 10001 (Kuiva mallasuute)</li> <li>• BriesSweet™ White Sorghum Syrup (Kyseinen tuote on Briessin valmistama substituutti gluteenittomalle mallasuuttelle)</li> </ul>
Mihin myyvät tuotteita (millaiseen teollisuuteen?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leivät, leivonnaiset, murot, suklaapatukat, eläintenruoka, pizzapohjat, jälkiruoat</li> </ul>
Vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Green with Briess” erilaiset ympäristöön liittyvät teot</li> <li>• Ollut luomutuotteiden saralla jo useita vuosia: kaikki tuotannon tilat ovat sertifioituja tuottamaan luomua</li> <li>• Briess viittaa myös tarvittavaan apuun/tietoon, jota heiltä löytyy jos asiakas haluaa siirtyä käyttämään luomutuotteita</li> <li>• Todella informatiiviset nettisivut</li> </ul>
Heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistiset kustannukset Saksaan</li> </ul>


KUVIO 7. Briess (Briess 2011.)

Logo	 <p><i>Laihian Mallas Oy</i></p>
Kilpailijan nimi	Laihian Mallas Oy
Tietoa yrityksestä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksi Suomen vanhimmista mal- lastehtaista</li> <li>• Aloittanut toimintansa vuonna 1910</li> </ul>
Tuotteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luomutuotteita ilmeisesti löytyy, mutta yrityksen kotisivuilla ei ole eritelty minkälaisia luomutuottei- ta.</li> <li>• Gluteenittomien tuotteiden suh- teen ei tietoa sivulla</li> </ul>
Mihin myyvät tuotteita (millaiseen teollisuuteen?)	-
Vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perinteinen yritys, niin kuluttaja, kuin yrityspuolellakin</li> <li>• Nimi löytyy kuitenkin usealta saksankieliseltä sivustolta, joten toimintaa myös Saksasta löytyy</li> </ul>
Heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei kovin profiloitunut luomutuot- teiden saralla, sillä nettisivuilta ei löydy mitään tietoa luomutuot- teista</li> </ul>

KUVIO 8. Laihian Mallas Oy (Laihian Mallas Oy 2011.)

Logo	
Kilpailijan nimi	Diastatische Producten
Tietoa yrityksestä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hollannissa, Leidenissa vuonna 1936 perustettu yritys</li> </ul>
Tuotteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luomu mallasuutetta sekä nestemäisenä että kuivattuna</li> <li>• Nestemäistä mallasuutetta löytyy diastaattisena sekä ei-diastaattisena</li> <li>• Ei gluteenitonta mallasuutetta</li> </ul>
Mihin myyvät tuotteita (millaiseen teollisuuteen?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elintarvike- ja juomateollisuus</li> </ul>
Vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usean vuosikymmenen kokemus mallasuutteen valmistamisesta</li> <li>• Mallasuutteen valmistus aloitettu jo vuonna 1936</li> <li>• Läheinen yhteistyö asiakkaiden kanssa</li> </ul>
Heikkoudet	-

KUVIO 9. Diastatische Producten (Diastatische Producten 2011.)

Logo	
Kilpailijan nimi	Muntons
Tietoa yrityksestä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iso-Britannialainen mallastuotteiden valmistaja ja jakelija</li> <li>• Pääkonttori Stowmarketissa</li> <li>• Perustettu 80 vuotta sitten</li> <li>• Yritys jakautuu kolmeen osaluueeseen toimialojensa mukaisesti: Muntons Malt (panimot ja tislaamot) Muntons Malted Ingredients (leipomot ym.) sekä Homebrew</li> </ul>
Tuotteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laaja valikoima tuotteita, mutta ei esittele luomutuotteitaan nettisivuilla tarkemmin</li> <li>• Sivuilta löytyi kuitenkin luomusertifikatti Mallasuuttelelle ja kuivatulle mallasuuttelelle (momon muun tuotteen lisäksi)</li> <li>• Ei gluteenitonta mallasuutetta</li> </ul>
Mihin myyvät tuotteita (millaiseen teollisuuteen?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panimot, tislaamot, leipomot ja aamiaismurojen valmistajat</li> </ul>
Vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakuuttaa sivuillaan ympäristöystävällisyyttä ja ympäristöstä huolehtimista</li> <li>• Muntons nimitettiin heinäkuussa 2010 Iso-Britannian vihreimmäksi elintarviketeollisuuden yritykseksi.</li> <li>• Tehnyt viime vuosina paljon investointeja lisätäkseen tuotannon kapasiteettia</li> </ul>
Heikkoudet	-

KUVIO 10. Muntons (Muntons 2011.)

### *Yhteenveto kilpailija-analyysistä*

Saksan markkinoilta löytyy runsaasti kilpailijoita. Erityisesti pahoja kilpailijoita ovat paikalliset saksalaiset kilpailijat sekä muut eurooppalaiset kilpailijat, koska he pystyvät pitämään tuotteen hinnan logistista syistä alhaalla. Useimmilla kilpailijoista löytyy tuotevalikoimastaan luomumallasuute sekä murto-osalla gluteeniton mallasuute. Erityisesti yhdysvaltalaiset kilpailijat ovat heränneet luomulla ja ”vihreillä arvoilla” kilpailemiseen hyvin, sillä he mainostavat näkyvästi nettisivuillaan näitä arvoja.

### 5.6 Potentiaaliset asiakkaat

Asiakasanalyysi on jaettu kahteen osaan, Asiakasanalyysiin 1. ja Asiakasanalyysiin 2. Ensimmäisessä osassa esitellään yrityksiä, jotka jo käyttävät tuotteessaan tai tuotteissaan luomumallasuutetta. Toisessa osassa analyysiä on pyritty löytämään yrityksiä, jotka eivät vielä käytä luomumallasuutetta, mutta voisivat olla kiinnostuneita aloittamaan käyttämisen.

#### *Asiakasanalyysi 1.*

Tiedot asiakasanalyysin ensimmäiseen osaan on saatu hyödyntämällä markkinatutkimuslaitos X:n tietojärjestelmää. Markkinatutkimuslaitoksen nimeä ei mainita toimeksiantajayrityksen pyynnöstä. Taulukossa 4 on esitelty luomumallasuutetta käyttävät yritykset. Taulukossa on esitelty yritykset nimeltä sekä mainittu tuotteen nimi, jossa luomumallasuutetta on käytetty. Gluteenitonta mallasuutetta käyttäviä yrityksiä ei ole löytynyt yhtäkään kappaletta. Yritysten yhteystiedot löytyvät liitteenä opinnäytetyön lopusta.

TAULUKKO 5. Asiakasanalyysi luomumallasuutetta käyttävistä yrityksistä  
(Markkinatutkimuslaitos X 2011.)

Tuotetta myyvä ja markkinoiva yritys:	<b>Pur Aliment</b>
Tuotteen nimi :	Pural Crusty Picks
Käytetty ainesosa:	Ohramallasuute
Tuotetta myyvä ja markkinoiva yritys:	<b>Rewe</b>
Tuotteen nimi :	Rewe Bio Organic Crispbread with Cheese and Pumpkin Seeds
Käytetty ainesosa:	Ohra mallasuute
Tuotteen nimi :	Rew Bio Snack Mix
Käytetty ainesosa:	Ohramallasuute
Tuotetta myyvä ja markkinoiva yritys:	<b>Pur Aliment</b>
Tuotteen nimi :	Pural Crusty Pocket Classic Crispbread
Käytetty aineosa:	Ohra mallasuute
Tuotteen nimi :	Plural Crusty Gourmet Tomato Mozzarella Crispbread
Käytetty ainesosa:	Ohramallasuute
Tuotetta myyvä ja markkinoiva yritys:	<b>Ecopan-Naturkost</b>
Tuotteen nimi :	Ecopan Organic Pre-Baked Spelt Rolls
Käytetty ainesosa:	Mallasuute
Tuotteen nimi:	Ecopan Organic Spelt-Country Crispbread..
Käytetty ainesosa:	Mallasuute
Tuotetta myyvä ja markkinoiva yritys:	<b>Sonnentor</b>
Tuotteen nimi :	Sonnentor Hildegard Good Mood Crackers with Poppy Seeds
Käytetty ainesosa:	Ohramallasuute
Tuotetta myyvä ja markkinoiva yritys:	<b>Dr. Karg</b>
Tuotteen nimi :	Dr. Karg Organic Bread with Hemp and Oat
Käytetty ainesosa:	Ohramallasuute
Tuotteen nimi :	B!O Organic Wholegrain Crispy Snack
Käytetty ainesosa:	Ohramallasuute
Tuotetta myyvä ja markkinoiva yritys:	<b>Kaufland Warenhandel</b>
Tuotteen nimi :	K Bio Oatmeal Bread Rolls
Käytetty ainesosa:	Ohramallasuute
Tuotteen nimi :	K Bio Organic Rye-Toast Rolls
Käytetty ainesosa:	Ohra mallasuute
Tuotteen nimi :	K Bio Salt Sticks
Käytetty ainesosa:	Mallasuute
Tuotetta myyvä ja markkinoiva yritys:	<b>XOX-Gebäck</b>
Tuotteen nimi :	XOX Naturell Organic Pretzels with Sea Salt
Käytetty ainesosa:	Ohramallasuute

## *Asiakasanalyysi 2*

Potentiaaliset asiakkaat on löydetty kansainväliseltä luomumarkkinoiden info-sivustolta, joka kerää tietoa liittyen luomutuotteisiin ja luomutuotantoon ympäri maailmaa. (Organic Market Info 2011.) Kyseiset potentiaaliset asiakkaat ovat kaikki luomutuotteiden valmistajia Saksassa. Yritykset olisivat potentiaalisia asiakkaita Senson Oy:lle, koska ne kuuluvat toimialoiltaan yrityksen suurimpiin asiakasryhmiin, kuten leipomoteollisuuteen, juomateollisuuteen ja välipalateollisuuteen. Kyseiset yritykset ovat myös pääasiassa suhteellisen pieniä yrityksiä, mikä varmistaa sen, että Senson Oy:n tuotantokapasiteetti ei ylitä.

### **Allos GmbH**

Allos kuuluu luomuelintarvikkeiden tuottajien pioneereihin. Yritys on aloittanut toimintansa yli 30 vuotta sitten. Tällöin toiminta on aloitettu tuottamalla luomuhunajaa ja hedelmäpaloja. Myöhemmin tuotevalikoimaan ovat tulleet mukaan keksit, leivät, aamiaismurot, suklaa- ja hedelmäpatukat ja hedelmästä valmistetut siirapit. (Allos 2011.)

Allos vie tuotteitaan ympäri Eurooppaa. Yritys sijaitsee Drebber-nimisessä kunnassa suhteellisen lähellä Hollannin ja Saksan rajaa. Suurkaupungeista lähimpänä sijaitsee Bremenin kaupunki. Allos kuuluu osaksi Royal Wessanen -yhtiötä. Yhtiöön kuuluu suuri määrä eurooppalaisia luomubrändejä. (Allos 2011.)

### **Alnatura**

Alnatura ei ole varsinaisesti potentiaalinen asiakas, koska kyseessä on luomutuotteita myyvä kauppaketju Saksassa. Useat pienehköt luomutuotantoon erikoistuneet yritykset valmistavat tuotteitaan kyseisen tuotemerkin alla. Sivustolta löytyy näiden tuottajien tiedot, esimerkiksi pitkä lista leipomotuotteiden valmistajia, joista Senson Oy voisi olla kiinnostunut. (Alnatura 2011.)

### **Bohlsener Mühle**

Yritys on aloittanut toimintansa yli 155 vuotta sitten myllynä ja laajentanut siitä toimintaansa myös muihin tuotteisiin. Bohlsener Mühle valmistaa nykyään useita tuotteita, kuten leipomotuotteita, keksejä, muroja sekä valmisruokia. Yrityksellä on kolme eri tuotantoyksikköä, joista yhdessä tuotetaan vilja- ja myllytuotteita, toisessa leipomotuotteita ja kolmannessa keksejä. Yrityksen liikevaihto on noin 20 miljoonaa euroa ja se sijaitsee Pohjois-Saksassa lähellä Hampurin kaupunkia. Yrityksessä on työntekijöitä 150. (Bohlsener Mühle 2011.)

### **Ludwig Stocker Hofpfisterei GmbH**

Ludwig Stocker Hofpfisterei GmbH on perinteinen saksalainen leipomo, josta on ollut ensimmäisen kerran maininta historian kirjoissa jo vuonna 1331. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä noin 900 henkilöä. Tuotteita löytyy perinteisistä leivistä erilaisiin sämpylöihin, voisarviin ja muihin suolaisiin leivonnaisiin. Yrityksen liikevaihto on noin 81 miljoonaa euroa ja sen toimitilat sijaitsevat Münchenissä. (Ludwig Stocker Hopfisterei 2011.)

### **Märkisches Landbrot**

Leipomo on perustettu vuonna 1930 ja se sijaitsee Berliinissä. Yrityksen päätuotteisiin kuuluvat leivät, sämpylät, pikkusuolaiset ja muutamat erikoisleivät. Tuotteista kaikki ovat 100-prosenttisesti luomua. Yrityksen liikevaihto on noin 5 miljoonaa euroa ja yrityksessä työskentelee vakituisesti 39 henkilöä. (Märkisches Landbrot 2011.)

### **Neumarkter Lammsbräu**

Noin 30 vuotta sitten perustettu Neumarkter Lammsbräu tuottaa luomuna oluita, alkoholittomia oluita sekä virvoitusjuomia. Valikoimaan kuuluu 16 erilaista luomuolutta. Virvoitusjuomien kategoriaan kuuluvat erilaiset limonadit, mineraalivedet sekä hedelmämehut. Yrityksessä työskentelee 80 henkilöä ja se on Saksan suurin luomupanimo. (Neumarkter Lammsbräu 2011.)

### **Pinkus Müller**

Pinkus Müller on Saksan vanhin luomupanimo. Se on aloittanut toimintansa Pohjois-Saksassa Münsterin kaupungissa vuonna 1816. Ensimmäistä kertaa luomuolutta on tuotettu vuonna 1979. Tuotevalikoimaan kuuluu 16 erilaista luomuolutta, mukaan lukien alkoholiton luomuolut. Yritys tuottaa olutta noin 20 000 hehtolitraa vuodessa. (Pinkus Müller 2011.)

### **Petershans Bäckerei und Konditorei GmbH & Co. KG**

Vuonna 1956 perustettu perheyritys, joka sijaitsee Etelä-Saksassa, Ludwigsburgissa. Yritys on aloittanut luomutuotannon vuonna 1995. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 77 henkilöä. (Petershans Bäckerei und Konditorei GmbH & Co. KG 2011.)

### **Bäckerei Scholderbeck**

Perheyritys, joka on perustettu vuonna 1760. Yritys sijaitsee lähellä Stuttgartia, paikkakunnalla nimeltä Weilheim. Yrityksessä on aloitettu luomutuotanto vuonna 1993. Leipomossa työskentelee tällä hetkellä 130 henkilöä. Tuotevalikoimaan kuuluvat leivät, pienet suolaiset, konditoriatuotteet sekä gluteenittomat leivät. Suurin osa yrityksessä valmistetuista tuotteista on luomua. (Bäckerei Scholderbeck 2011.)

### **Kaiser Bio-Bäckerei**

Yritys on perustettu vuonna 1979 ja luomutuotanto on aloitettu tästä kolme vuotta myöhemmin. Työntekijöitä yrityksessä on 150. Yritys sijaitsee Mainzin kaupungissa lähellä Frankfurtia. Kaiser Bio-Bäckerei on saksalaisen luomumerkin Biolandin sopimusvalmistaja. Tuotevalikoimasta löytyy erilaisia leipiä, sämpylöitä, makeita leivonnaisia sekä pikkusuolaisia. (Kaiser Bio-Bäckerei 2011.)

*Yhteenveto asiakasanalyseistä*

Saksan markkinoilta löytyy jo muutama yritys, jotka käyttävät luomumallasuutetta tuotannossaan. Pääasiassa nämä yritykset ovat leipomoteollisuuden yrityksiä. Suosituimpia käyttökohteita luomumallasuutelle olisivat analyysin mukaan erilaiset suolakeksit ja näkkileivät. Yritysten käyttämä luomumallasuute on pääasiassa ohrasta valmistettua uutetta.

Kuten toisesta asiakasanalyysistä nähdään, Saksan markkinoilta löytyy runsaasti potentiaalisia asiakkaita, jotka voisivat alkaa käyttämään luomumallasuutetta tuotannossaan. Etenkin asiakkaita olisi runsaasti leipomosektorilla, mutta myös panimoteollisuudesta löytyy potentiaalia.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Opinnäytetyössä kartoitettiin Saksan mallasuutemarkkinoita toimeksiantajayrityksen Senson Oy:n näkökulmasta. Tarkoituksena opinnäytetyölle oli löytää ajankohtaista tietoa Saksasta liiketoimintaympäristönä, toimialan trendeistä, kilpailijoista sekä potentiaalisista asiakkaista. Yritys on ollut Saksan markkinoilla jo useita vuosia, joten tästä syystä ei ollut tarpeen mukaista pohtia yrityksen vientiedellytyksiä Saksaan, vaan ennemminkin löytää ajankohtaista markkinatietoa. Liiketoimintaympäristöä kartoitettiin PESTEL-analyysin avulla. Toimialasta, kilpailijoista ja asiakkaista tehtiin myös omat analyysinsä. Tutkimuksesta saatua tietoa yritys voi käyttää hyväkseen suunnitellessaan strategiaansa Saksan markkinoilla.

### *Markkinoiden positiivisia puolia*

Saksa on Euroopan suurin kansantalous ja sen 82 miljoonaa asukasta luo paljon potentiaalia siellä toimiville yrityksille. Markkinat ovat myös suhteellisen eriytyneet, mikä luo moninaisia mahdollisuuksia yrityksille. Saksan talouden kehitys on lamasta huolimatta ollut nousujohteista, esimerkiksi BKT kasvoi vuonna 2010 vuoteen 2009 verrattuna 3,6 %, mikä oli suurin kasvuvauhti sitten Saksan yhdistymisen. Talouden kasvu on perustunut pääasiassa kasvavaan vientikauppaan, mutta toisaalta myös tuonti Saksaan on tällä hetkellä ennätyslukemissa. Tuonnin kasvu johtuu pääasiassa kovasta kotimaisesta kysynnästä. Saksaa pidetään euro maiden vahvimpana ja vakaimpana maana.

Suomalaisten yritysten etuna Saksan markkinoilla on heidän hyvä maineensa. Suomalaisia tuotteita pidetään korkeatasoisina ja puhtaina. Myös suomalaista elintarviketutkimusta arvostetaan paljon. Saksan ja Suomen kulttuurilliset erot eivät poikkea suuresti toisistaan, mutta on olemassa kuitenkin muutamia seikkoja, joita suomalaisen on ottaa huomioon toimiessaan liikesuhteessa saksalaisten kanssa.

Erikoistuotteiden suhteen Saksan markkinat ovat lupaavat, sillä esimerkiksi paikalliset luomutuotemarkkinat ovat Euroopan suurimmat. Saksan markkinoilla trendejä ovat helppous, terveellisyys, nopeus sekä hyvinvointi. Ympäristöystäväl-

listen ja luonnonmukaisesti tuotettujen tuotteiden kysyntä kasvaa, ja kuluttajat ovat entistä enemmän kiinnostuneita tuotteen laadusta ja sen alkuperästä. Arviolta 400 000 saksalaisen arvioidaan sairastavan keliakiaa. Saksalainen elintarviketeollisuus on kuitenkin vasta viime vuosina herännyt keliakiaa sairastavien ihmisten suureen määrään, eivätkä markkinat gluteenittomien tuotteiden suhteen ole vielä kovinkaan kehittyneet.

#### *Haasteita liittyen markkinoihin*

Saksan markkinoiden suurimpana haasteena on kova kilpailu. Kova kilpailu aiheuttaa sen, että hintataso tuotteessa kuin tuotteessa on varsin alhainen. Saksalaiset ovat myös erittäin hintaorientoituneita ostajina, mikä tarkoittaa, että tuotteen hinnalle annetaan suuri painoarvo ostotilanteessa.

Haasteena Saksan markkinoilla on myös uusien liikesuhteiden luominen. Useimmilla potentiaalisilta asiakkailta saattaa löytyä jo toimittaja mallasuuttelelle, eikä vanhoja asiakassuhteita olla valmiita lopettamaan helpolla. Liikesuhteiden luominen saattaa myös hidastua, ellei saksalaisen asiakkaan kanssa pystytä kommunikoimaan saksan kielellä.

#### *Markkinoiden mahdollisuudet ja haasteet Senson Oy:n kannalta*

Yksi Senson Oy:n suurimmista asiakkaista on leipomot. Tässä mielessä Saksasta löytyy paljon potentiaalia, sillä leivän kulutus maassa on huimaa, mikä myös tarkoittaa sitä, että maasta löytyy runsaasti leipomoita. Saksassa syödään leipää henkilöä kohden noin 85 kg kohden vuodessa. Saksa on maailman johtava leivän sekä sämpylöiden valmistuksessa ja kolmanneksi suurin valmistaja keksien saralla. Asiantuntijat ennustavat leipomoteollisuudelle vuosittaista 2,5 prosentin suuruista kasvua on vuoteen 2013.

Nouseva trendi luomutuotteiden ja gluteenittomien tuotteiden suhteen luo hyvät edellytykset Senson Oy:lle luomumallasuutteen ja gluteenittoman mallasuutteen myyntiä ajatellen. Kilpailu perustuotteella eli mallasuuttelella on hankalaa Saksan kilpailuilla markkinoilla, mistä syystä erikoistuminen luomu- ja gluteenittomilla

tuotteilla olisi Senson Oy:lle kannattavaa. Todennäköistä kuitenkin on, että markkinoille tulee uusia toimijoita koko ajan enemmän ja enemmän. Tällä hetkellä mallasuutteen valmistajista suurin osa tuottaa myös luomumallasuutetta sekä muutama muu myös gluteenitonta mallasuutetta. Toimijoiden lisääntyminen markkinoilla tarkoittaa myös kilpailun kiristymistä. Toisaalta kuitenkin mitä aiemmin markkinoille päästään, sitä paremmat mahdollisuudet myös menestymiseen on.

### *Kehitysehdotukset*

Koska tutkimus on pääasiassa suoritettu internetistä löytyvän materiaalin perusteella, liittyvät kehitysehdotukset myös tavalla tai toisella internetiin. Kilpailija-analyysiä tehdessä huomasin, että suurimmalla osalla kilpailijoista luomutuotteet olivat merkittävässä osassa kotisivuilla, ja yleisesti vihreitä arvoja ja tuotteiden luonnonmukaisuutta korostetaan runsaasti. Uusien mahdollisten asiakkaiden hankkimiseksi olisi hyvä, jos Senson Oy:n nettisivuilta löytyisi enemmän tietoa tarjotusta luomumallasuutteesta ja gluteenittomasta mallasuutteesta. Etenkin saksankielisten asiakkaiden kannalta olisi myös tärkeää, että Senson Oy:n nettisivut löytyisivät saksan kielellä.

Myös näkyvyyttä erilaisissa hakukoneissa voisi parantaa. Internetistä löytyy runsaasti erilaisia sivustoja, joista löytyy yhteistietoja luomutuotteita valmistaville tai luomutuotteita myyville yrityksille. Tällainen sivusto löytyy esimerkiksi osoitteesta: <http://www.organic-market.info/>.

## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia mallasuutemarkkinoita Saksassa case-yritys Senson Oy:n näkökulmasta. Saksa ei ole uusi markkina-alue yritykselle, vaan yritys on ollut markkinoilla jo useita vuosia. Alun perin Senson Oy on lähtenyt markkinoille hakemaan kasvua tuotteidensa myynnille. Saksan markkinoita haluttiin lähteä kartoittamaan uudestaan, koska varsinaista markkinakartoitusta Saksasta ole koskaan aikaisemmin tehty yrityksessä. Saksa koetaan kuitenkin erittäin potentiaalisena markkina-alueena, mutta tämänhetkisen liiketoiminnan puitteissa markkinoista ei saada kaikkea mahdollista irti. Erityisesti markkinoita erikoistuotteiden suhteen haluttiin kartoittaa.

Tavoitteena tutkimukselle oli löytää relevanttia tietoa kohdemaasta, paikallisista mallasuutemarkkinoista, trendeistä toimialalla sekä löytää uusia mahdollisia asiakkaita Senson Oy:lle. Opinnäytetyö on menetelmältään kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus. Tutkimus on suoritettu pääosin kirjoituspöytätyönä, mutta sitä on myös täydennetty yrityksen edustajan haastattelulla.

Teoriaosuudessa esiteltiin yrityksen analysointiin ja kansainvälistymiseen liittyvää teoriaa sekä markkinakartoitukseen liittyvää teoriaa. Kun yritys lähtee kansainvälistymään, on tärkeää, että yrityksessä analysoidaan sisäistä tilannetta esimerkiksi yritysanalyysin ja SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysissä arvioidaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia kilpailijoihin nähden. Yritysanalyysi ja SWOT – analyysi tulisi tehdä vasta, kun markkinakartoitukseen liittyvät muut analyysit on tehty.

Markkinatutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa selvitetään kohdemarkkinoiden piirteitä. Markkinatutkimus voi esimerkiksi olla markkinoita, kysyntää, kohdeyhmää, kilpailutilannetta tai kilpailukeinoja kuvaava tutkimus. Kansainvälisessä markkinatutkimuksessa saatavaa tietoa kutsutaan kansainväliseksi markkinatiedoksi. Yritys tarvitsee kansainvälistä markkinatietoa kansainvälistyessään tai aloittaessaan liiketoimintaa uusilla markkinoilla. Markkinatiedon tarve ei kuitenkaan pääty siihen, kun yritys on lähtenyt uusille markkinoille. Uutta tietoa tarvi-

taan koko ajan lisää ja lisää, jotta yritys voi säilyttää kilpailukykyänsä markkinoilla.

Kansainvälinen markkinakartoitus käsittää yleistiedon liiketoimintaympäristöstä, toimialakohtaisen tiedon, yrityskohtaisen tiedon sekä markkinakohtaisen tiedon. Tässä opinnäytetyössä liiketoimintaympäristön makroympäristöä kartoitettiin PESTEL-analyysin avulla. PESTEL-analyysi tuottaa laajan yleiskatsauksen liiketoimintaympäristöön sekä auttaa keskittymään kaikkein tärkeimpiin tekijöihin ympäristössä. Laajalti käytetyssä PESTEL-analyysissä yritys pyrkii arvioimaan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, laillisia, ja ekologisia piirteitä.

Toimiala-analyysissä tärkeää on keskittyä kartoittamaan yleistä tietoa toimialaan liittyen, kuten lukuja ja trendejä. Kilpailija-analyysi taas vaatii selvitystä kilpailun määrästä ja rakenteesta. Tämän lisäksi on tärkeää tunnistaa tärkeimmät yksittäiset kilpailijat kohdemarkkinoilla. Asiakasanalyysiä tehdessä kannattaa muistaa, että analyysissä on merkittävää tuntee koko ostoketju ja päätöksentekoprosessi ostoketjussa, jotta pystyttäisiin arvioimaan, kuka on päätöksentekoprosessissa tärkein osapuoli.

Saksa on markkina-alueena vakaa ja helposti lähestyttävissä. Poliittisessa ja juridisessa mielessä ei löydy tekijöitä, jotka hidastaisivat merkittävästi tai vaarantaisivat liiketoimintaa maassa. Saksan talouden kehitys on vahvasti nousujohteinen, esimerkiksi vuonna 2010 BKT:n nousu edellisvuoteen verrattuna oli 3,6 prosenttia. Ekologisiin asioihin on syytä kiinnittää huomiota Saksan markkinoilla, sillä ympäristönäkökulmat vaikuttavat merkittävästi saksalaisten ostokäyttäytymiseen. Saksalaiset asiakkaat arvostavat elintarvikkeissa entistä enemmän niiden lisääineettomuutta, ympäristöystävällisyyttä ja eläinystävällisyyttä.

Erikoistuotteiden suhteen Saksan markkinat ovat lupaavat, sillä esimerkiksi paikalliset luomutuotemarkkinat ovat Euroopan suurimmat. Vuonna 2009 niiden arvo oli 5,8 miljardia euroa ja ne ovat kasvaneet viime vuodet 10–15 prosentin vuosivauhdilla. Myös vuoden 2010 alkupuoliskolla kasvu oli lähes 10 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Saksan markkinoilla trendejä ovat helppous, terveellisyys, nopeus sekä hyvinvointi. Ympäristöystävällisten ja luonnonmukaisesti tuotettujen

tuotteiden kysyntä kasvaa, ja kuluttajat ovat entistä enemmän kiinnostuneita tuotteen laadusta ja sen alkuperästä.

Saksan markkinoilla on runsaasti kilpailua, ja useimmat suurimmista mallasuutteen valmistajayrityksistä vievät mallasuutteita Saksaan. Useimmat kilpailijoista tuottavat luomumallasuutetta sekä murto-osa myös gluteenitonta mallasuutetta. Saksan markkinoilta löytyy jo muutama yritys, jotka käyttävät luomumallasuutetta tuotannossaan. Pääasiassa nämä yritykset ovat leipomoteollisuuden yrityksiä. Saksan markkinoilta löytyy runsaasti potentiaalisia asiakkaita, jotka voisivat aloittaa luomumallasuutteen käytön tuotannossaan. Etenkin asiakkaita olisi runsaasti leipomosektorilla, mutta myös panimoteollisuudesta löytyy potentiaalia.

Tämä tutkimus antaa yleiskuvan Saksasta liiketoimintaympäristönä sekä katsauksen Saksan elintarvike- ja juomateollisuuteen. Muut yritykset, jotka ovat kiinnostuneita kyseisestä markkina-alueesta tai toimialasta voisivat hyödyntää tutkimusta suunnitellessaan toimintoja Saksan elintarvike- ja juomamarkkinoilla. Kilpailija-analyysi ja asiakasanalyysi on pääasiassa tehty Senson Oy:n intressejä ajatellen ja tästä syystä niistä ei ole hyötyä kovinkaan monelle muulle yritykselle. Luomutuotteiden ja gluteenittomien tuotteiden markkinoista Saksassa ei ole aiemmin tehty ammattikorkeakoulutason opinnäytetyötä. Tutkimuksessa saadaan siis kokonaan uutta tietoa edellä mainituista markkinoista, mikä tekee tutkimuksesta omassa kategoriassaan tärkeän.

Ihmiset ympäri maailmaa kiinnittävät entistä enemmän huomiota elintarvikkeiden lisääineettomuuteen ja niiden luonnonmukaiseen tuotantoon, mistä syystä voidaan puhua miltei elintarviketeollisuutta mullistavasta asiasta. Etenkin Saksassa luomutuotteet ovat todella merkittävässä asemassa elintarvikemarkkinoilla ja ennusteiden mukaan markkinat ovat vahvassa kasvussa myös tulevaisuudessa. Tutkimuksessa käytetyt lähteet ovat sekä suomalaisten että saksalaisten organisaatioiden tuottamia, mikä takaa lähteiden monipuolisuuden. Lähteiden tuottajat ovat arvostettuja ulkomaalaisten suhteiden ja liiketoiminnan edistäjiä niin Saksassa kuin Suomessakin, mikä luo tutkimuksessa käytetyille lähteille luotettavuutta.

Jatkotutkimuksiin liittyen ehdottaisin, että Senson Oy voisi asiakasanalyysin pohjalta kontaktoida potentiaalisia asiakasyrityksiä ja selvittää olisiko näillä yrityksillä mahdollisesti kiinnostusta käyttää tuotteissaan luomumallasuutetta tai gluteenitonta mallasuutetta.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Bennett, R. 1995. *International Marketing: Strategy, Planning, Market Entry & Implementation*. London: Kogan Page Limited.

Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A. 2007. *International Marketing*. 8. painos. Mason: Thomson Higher Education.

Haberberg, A. & Rieple, A. 2008. *Strategic Management: Theory and Application*. New York: Oxford University Press Inc.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. *Exploring Corporate Strategy*. 8. painos. Essex: Pearson Education Limited.

Mullins, J. W. & Walker Jr., O. C. 2010. *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*. 7. painos. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.

Selin, E. 2004. *Vientitoiminnan käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Smith, B. & Raspin, P. 2008. *Creating Market Insight: How Firms Create Value from Market Understanding*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Vaarnas, M. & Virtanen, J. 2001. *Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Fintra.

Vaarnas, M., Virtanen, J. & Hirvensalo, I. 2005. *Menesty ja kilpailee tiedolla: Markkinatieto kansainvälistymisen tukena*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Multi-kustannus Oy.

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

Wall, S., Minocha, S. & Rees, B. 2010. International Business. 3. painos. Essex: Pearson Education Limited.

West, D., Ford, J. & Ibrahim, E. 2006. Strategic Marketing. New York: Oxford University Press Inc.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon: Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOY.

### **Elektroniset lähteet**

Alnatura. 2011 [viitattu 14.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.alnatura.de/de/naturkultur-baecker>.

Allos. 2011 [viitattu 14.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.allos.de>.

Atco. 2011 [viitattu 6.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.atco.de>.

BioFach. 2010. Market report: Upward trend in the international organic market [viitattu 8.2.2011]. Saatavissa:

[http://www.biofach.de/en/press/press\\_releases/?focus=en&focus2=nxps%3a%2f%2fnueme%2fpressnews%2f43629931-7640-425a-830f-cf2ca94a3041%2f%3ffair%3dbiofach%26language%3den&campaignid=PI-Market+report%3a+Upward+trend+in+the+international+organic+market](http://www.biofach.de/en/press/press_releases/?focus=en&focus2=nxps%3a%2f%2fnueme%2fpressnews%2f43629931-7640-425a-830f-cf2ca94a3041%2f%3ffair%3dbiofach%26language%3den&campaignid=PI-Market+report%3a+Upward+trend+in+the+international+organic+market).

Bohlsener Mühle. 2011 [viitattu 14.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.bohlsener-muehle.de>.

Briess. 2011 [viitattu 6.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.briess.com>.

Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft. 2005. Organic Market in Germany: Overview and Information on Market Access [viitattu 21.1.2011]. Saatavissa:

<http://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/bestellformular/pdf/031105.pdf>.

Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft. 2009. Marktchancen für gluten-freie Biolebensmittel [viitattu 2.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.oekolandbau.de/verarbeiter/vermarktung/marktchancen-fuer-glutenfreie-biolebensmittel>.

Bund Ökologischer Lebensmittelwirtschaft e.V. 2010. Zahlen Daten und Fakten: Die Biobranche 2010 [viitattu: 20.1.2011]. Saatavissa:

[http://www.boelw.de/uploads/media/pdf/Dokumentation/Zahlen\\_\\_Daten\\_\\_Fakten/ZDF2010gesamt.pdf](http://www.boelw.de/uploads/media/pdf/Dokumentation/Zahlen__Daten__Fakten/ZDF2010gesamt.pdf).

Bäckerei Scholderbeck. 2011 [viitattu 25.4.2011]. Saatavissa:

<http://www.scholderbeck.de/>.

Diastatische Producten. 2011 [viitattu 6.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.diasta.com>.

Encyclopedia of the Nations. 2011. Germany. Advameg Inc [viitattu 17.3.2011].  
Saatavissa: <http://www.nationsencyclopedia.com/Europe/Germany-SCIENCE-AND-TECHNOLOGY.html>.

Evira. 2011 [viitattu 8.2.2011]. Saatavissa:  
<http://www.evira.fi/portal/fi/evira/asiakokonaisuudet/luomu>.

Food Product Design. 2011. Gluten-Free Foods, Beverages Sector Growth [viitattu 8.2.2011]. Saatavissa:  
<http://www.foodproductdesign.com/news/2011/02/gluten-free-foods-beverages-sector-growth.aspx>.

Germany Trade and Investment. 2010. The Food and Beverage Industry in Germany [viitattu 24.1.2011]. Saatavissa:  
[http://www.gtai.com/fileadmin/user\\_upload/Downloads/Industries/Food\\_Beverages/1\\_English/IndustryOverview\\_FoodBeverages\\_June2010\\_GTAI.pdf](http://www.gtai.com/fileadmin/user_upload/Downloads/Industries/Food_Beverages/1_English/IndustryOverview_FoodBeverages_June2010_GTAI.pdf).

Germany Trade and Investment. 2011. Foreign Business in Germany [viitattu 17.3.2011]. Saatavissa: <http://www.gtai.com/homepage/investment-guide-to-germany/the-legal-framework/foreign-businesses-in-germany/?backlink=Back%20to%20The%20Legal%20Framework>.

Hafen-Mühle Werke GmbH. 2011 [viitattu 6.3.2011]. Saatavissa:  
<http://www.hafenmuehle.de>.

Ireks. 2011 [viitattu 6.3.2011]. Saatavissa:  
<http://www.ireks.com/english.htm>.

Kaiser Bio-Bäckerei. 2011 [viitattu 14.3.2011]. Saatavissa:

[http://www.ihre-bio-baeckerei.de/ueber\\_kaiser.html](http://www.ihre-bio-baeckerei.de/ueber_kaiser.html).

Laihian mallas. 2011 [viitattu 6.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.laihianmallas.fi>.

Lammsbräu. 2011 [viitattu 14.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.lammsbraeu.de>.

Landbrot. 2011 [viitattu 14.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.landbrot.de>.

Ludwig Stocker Hofpfisterei GmbH. 2011 [viitattu 14.3.2011]. Saatavissa:

[http://www.hofpfisterei.de/hpf\\_ueber\\_uns\\_profil.php](http://www.hofpfisterei.de/hpf_ueber_uns_profil.php).

Malt Products Corporation. 2011 [viitattu 6.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.maltproducts.com>.

Meura. 2011. Products & Services: Malt Extract [viitattu 18.1.2011]. Saatavissa:

<http://www.meura.com/products-and-services/malt-extract.htm>.

Muntons Ingredients. 2011. Liquid Malt Extracts & Cereal Malt Extracts [viitattu 19.1.2011]. Saatavissa:

[http://www.muntons.com/mmi/products/liquid\\_malt\\_cereal\\_extracts.asp](http://www.muntons.com/mmi/products/liquid_malt_cereal_extracts.asp).

Muntons. 2011 [viitattu 6.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.muntons.com>.

Märkisches Landbrot. 2011 [viitattu 25.4.2011]. Saatavissa:

<http://www.landbrot.de/>.

Neumärkter Lammsbräu. 2011 [viitattu 25.4.2011]. Saatavissa:

<http://www.lammsbraeu.de/>.

Organic Market-info. 2011 [viitattu 10.3.2011]. Saatavissa: <http://www.organic-market.info>.

Petershans Bäckerei und Konditorei. 2011 [viitattu 14.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.petershans.de/willkommen.html>.

Pinkus Müller. 2011 [viitattu 14.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.pinkus-mueller.de>.

Saksalais-suomalainen kauppakamari. 2009a. Saksan markkinat ja kansainvälistymisrahoitus. Finnvera [viitattu 12.2.2011]. Saatavissa:

[www.finnvera.fi/content/download/1587/38383/file/DFHK\\_Helle.ppt](http://www.finnvera.fi/content/download/1587/38383/file/DFHK_Helle.ppt).

Saksalais-suomalainen kauppakamari. 2009b. Suomalaisia elintarvikkeita Saksan markkinoille [viitattu 1.3.2011]. Saatavissa:

[http://www.dfhk.fi/fileadmin/ahk\\_finnland/pics/Publikationen/KMZ/DFH\\_0309\\_1ow.pdf](http://www.dfhk.fi/fileadmin/ahk_finnland/pics/Publikationen/KMZ/DFH_0309_1ow.pdf).

Saksalais-suomalainen kauppakamari. 2011. Saksa – Euroopan suurin markkina-alue [viitattu 19.1.2011]. Saatavissa:

<http://www.dfhk.fi/fi/vientiprojektit/elintarvikkeiden-vienti-saksaan/saksan-markkinat>.

Saksan suurlähetystö, Helsinki. 2011. Katsaus Saksan talouselämään [viitattu 18.2.2011]. Saatavissa:

[http://www.helsinki.diplo.de/Vertretung/helsinki/fi/05/Wirtschaftsstandort\\_\\_Deutschland/seite\\_\\_wirtschaftsstandort\\_\\_deutschland.html](http://www.helsinki.diplo.de/Vertretung/helsinki/fi/05/Wirtschaftsstandort__Deutschland/seite__wirtschaftsstandort__deutschland.html).

Scholderbeck. 2011 [viitattu 14.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.scholderbeck.de/index.php>.

Senson Oy. 2011c [viitattu 18.3.2011]. Saatavissa:

[http://www.senson.fi/en/main\\_page](http://www.senson.fi/en/main_page).

Suomen suurlähetystö, Berliini. 2011. Maatiedosto Saksa [viitattu 16.1.2011].

Saatavissa:

<http://www.finnland.de/Public/default.aspx?nodeid=43168&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>.

Suomen YK-liitto. 2011. Saksa. Globalis [viitattu 13.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.globalis.fi/Maat/Saksa>.

Weyermann. 2011 [viitattu 6.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.weyermann.de>.

Wilén, J. 2010a. Saksa: Maaprofiili. Finpro [viitattu 17.1.2011]. Saatavissa:

<http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/EU+Countries/Saksa/Saksa#2>.

Wilén, J. 2010b. Saksan maaraportti. Finpro. [viitattu 12.2.2011]. Saatavissa:

[http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/77A69634-F8A0-43A7-B47E-0BD9AE1E18BB/13143/FinproGermanyCountryreport\\_100324.pdf](http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/77A69634-F8A0-43A7-B47E-0BD9AE1E18BB/13143/FinproGermanyCountryreport_100324.pdf).

Wrang, E. 2009. Keliakia-miniklusteri: Kansainvälistymisprojekti Iso-Britanniassa. Sitra [viitattu 8.2.2011]. Saatavissa: [http://www.sitra.fi/NR/rdonlyres/B054CFFF-1641-4633-A7B8-2FA314AEDA5D/0/Esitys\\_20090303\\_Esa\\_Wrang.pdf](http://www.sitra.fi/NR/rdonlyres/B054CFFF-1641-4633-A7B8-2FA314AEDA5D/0/Esitys_20090303_Esa_Wrang.pdf).

### **Suulliset lähteet**

Heikkilä, P. 2011. Markkinointipäällikkö. Senson Oy. Haastattelu 10.2.2011.

### **Muut lähteet**

Senson Oy. 2011a. Markkinointimateriaali. Powerpoint-esitys.

Senson Oy. 2011b. Mallasuutteen. Esite.

Markkinatutkimuslaitos X. 2011. Tietojärjestelmä.

## LIITTEET

### LIITE 1

Yhteystiedot potentiaalisille asiakkaille

Asiakasanalyysi 1.

#### **Ecopan Naturkost**

<http://www.ecopan.de/>

#### **Pur Aliment**

<http://www.puraliment.com/>

#### **Rewe**

<http://www.rewe.de/>

#### **Sonnentor**

<http://www.sonnentor.com/>

#### **Dr. Karg**

<http://www.dr-karg.de/>

#### **Kaufland Warenhandel**

<http://www.kaufland.de/Home/index.jsp>

#### **XOX-Gebäck**

<http://www.xox-group.com/>

Asiakasanalyysi 2.

#### **Allos GmbH**

<http://www.allos.de/>

#### **Alnatura**

<http://www.alnatura.de/de/naturkultur-baecker>

#### **Bohlsener Mühle**

<http://www.bohlsener-muehle.de/>

#### **Ludwig Stocker Hofpfisterei GmbH**

[http://www.hofpfisterei.de/hpf\\_ueber\\_uns\\_profil.php](http://www.hofpfisterei.de/hpf_ueber_uns_profil.php)

**Märkisches Landbrot**

<http://www.landbrot.de/>

**Neumarkter Lammsbräu**

<http://www.lammsbraeu.de/>

**Pinkus Müller**

<http://www.pinkus-mueller.de/>

**Petershans Bäckerei und Konditorei GmbH & Co. KG**

<http://www.petershans.de/willkommen.html>

**Bäckerei Scolderbeck**

<http://www.scholderbeck.de/index.php>

**Kaiser Bio-Bäckerei**

[http://www.ihre-bio-baeckerei.de/ueber\\_kaiser.html](http://www.ihre-bio-baeckerei.de/ueber_kaiser.html)