

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Yrittäjyys

2016

Joonas Eklund

PUBIN PERUSTAMINEN

– perustana kilpailija-analyysi

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Yrittäjyys

2016 | 53

Ohjaaja Kai Schleutker

Joonas Eklund

PUBIN PERUSTAMINEN

- perustana kilpailija-analyysi

Tämä opinnäytetyö käsitteli pubin perustamista ja kilpailija-analyysiä Turun keskusta-alueen baareista. Pubin perustamisessa keskityttiin liikeideaan, toimintaympäristön arviointiin sekä kilpailukeinoihin.

Opinnäytetyön empiirinen osa suoritettiin tekemällä kilpailija-analyysi Turun keskusta-alueen baareista. Kilpailija-analyysi suoritettiin syksyllä 2016 haastatteleamalla kahdeksaa eri yritystä. Kilpailija-analyysin teoriaosa kirjoitettiin Michael Porterin mallin pohjalle. Siten myös itse tutkimus perustui Porterin teorioihin.

Ensisijaiseksi tavoitteeksi asetettiin kilpailija-analyysin avulla saatu tieto Turun keskusta-alueen baarien kilpailutilanteesta, joka auttaisi mahdollisen yrityksen perustamista. Toiseksi tavoitteeksi asetettiin itse opinnäytetyönprosessin aikana koettu ymmärrys siitä, että oman yrityksen perustaminen ei ole niin vaikeaa kuin monet sen kuvittelevat olevan.

Lähdeaineistoa haettiin yrittäjyyden asiantuntijoiden kirjoista, blogeista sekä useista internetlähteistä.

Opinnäytetyön merkittävimpänä tuloksena voitiin pitää sitä, että huolimatta kovasta Turun keskusta-alueen kilpailusta, on alueella kysyntää hyvin segmentoidulle pubille.

ASIASANAT:

Pubi, kilpailija-analyysi, kilpailu, kilpailukeinot

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Entrepreneurship

2016 | 53

Instructor Kai Schleutker

Joonas Eklund

ESTABLISHING A PUB

- based on a competitor analysis

This thesis explains how to establish a pub, and also reviews a competitor analysis of bars in Turku city center. Matters related to establishing a pub had a focus in business idea, determining the operational environment and competitive weapons.

The empiric part was a competitor analysis of bars in Turku city center. The analysis was made in autumn 2016 by interviewing 8 different companies. The theory of this analysis was made based on Michael Porter's thinking and models.

The primary target of this thesis was to gain information of the competitive situation of bars in Turku city center, that could help establishing a pub. Another target was the understanding through the process that establishing a company isn't that challenging as it's thought to be.

Source material was searched from the books made by specialists in entrepreneurship, from blogs and from several internet sources.

The major result of this thesis was the realization that, regardless of hard competition, there is demand for a well segmented, unique pub in Turku city center.

KEYWORDS:

Pub, competitor analysis, competition, competitive weapons

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tavoite ja rajaus	1
2 IDEA YRITYKSESTÄ	3
2.1 Toiminta-ajatus ja liikeidea	3
2.2 Arvot, missio, visio	4
2.3 Päämäärät ja strategia	5
3 PUBILIIKETOIMINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	7
3.1 Pubi ja pubikulttuuri	7
3.2 Pubitrendit	7
3.3 Turku markkina-alueena	9
3.4 Yrittäjyys Suomessa	10
3.4.1 Yritysmuodot	12
3.5 Rahoitus	14
3.5.1 Vieras pääoma	15
3.5.2 Oma pääoma	15
3.5.3 Julkinen tuki	16
4 RISKIT JA NIIDEN HALLINTA	18
5 KILPAILUKEINOT	20
5.1 Tuote	20
5.2 Hinta	21
5.3 Saatavuus	22
5.4 Markkinointiviestintä	23
5.4.1 Segmentointi	24
5.5 Henkilöstö	26
6 KILPAILIJA-ANALYYSI	27
6.1 Porterin malli	27
6.1.1 Päämäärät	28
6.1.2 Olettamukset	28
6.1.3 Nykyinen strategia	30

6.1.4 Valmiudet	30
6.1.5 Reaktioprofiili	31
6.2 Muut mallit	31
6.2.1 Cvitkovicin profiloimalli	31
6.2.2 Aakerin malli	32
6.3 Empiirisen tutkimuksen suorittaminen	33
6.3.1 Tutkimusmenetelmän valinta	34
6.3.2 Haastattelujen tulokset	34
6.3.3 Haastattelujen analysointi	42
6.3.4 Lopputulokset	46
6.3.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	48
7 POHDINTA	50
LÄHTEET	51

1 JOHDANTO

Opintoni yrittäjyyden parissa oli varmasti yksi isoimpia syitä valita opinnäytetyöni aiheeksi juuri yrityksen perustamista koskeva suunnitelma. Yrityksen valikoituminen pubiksi johtui todennäköisesti ulkopuolelta tulleilta vaikutuksilta. Esimerkiksi yksi ystäväistäni on jo muutaman vuoden ajan tehnyt kotona pieniä eriä omia oluita, ja vielä erittäin hyvin tuloksin. Entinen kollegani töistä taas osaomisti nuorempana pubin Gran Canarialla, ja hänellä oli aina unelmana perustaa oma publi Turkuun. Kävimme paljon keskusteluja hänen kanssaan mahdollisesta liikeideasta.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Suomalainen olutkulttuuri on ollut jo pitkään nosteessa, vaikka oluen kokonaiskulutus laskikin vuonna 2015 yli 3 prosenttia verrattuna vuoteen 2014. Anniskellut erikoisolutet ovat kuitenkin kasvattaneet rajusti suosiotaan jo monen vuoden ajan. (Valvira 2015c). Pubin taas olen itse määritellyt anniskelupaikaksi, jossa voi juomavalikoiman, erityisesti oluiden, puolesta kokea jotain uutta ja erilaista. Kaikki pubit eivät sellaisia valitettavasti ole, vaan niin sanotusta pubikulttuurista on lähinnä kopioitu vain ulkoasu.

Tämä opinnäytetyö käsittelee sellaisen pubin perustamista, jolla olisi valikoimissaan pääosin erikoisolutia, ja joka uskaltaisi olla muutenkin pubimainen kuin pelkästään tuotevalikoimallaan. Yrityksen toiminta-ajatuksena olisi olutkulttuurin edistäminen.

1.2 Tavoite ja rajaus

Opinnäytetyötä varten olen ottanut opintovapaata töistä, ja aikataulutannut kirjoitusprosessin hyvin tehokkaalla tavalla. Tavoitteenani on tehdä opinnäytetyöstä mahdollisimman selkeä kokonaisuus, jolloin siitä saisi eniten apua mahdollista yritystä perustettaessa. Tavoitteena on myös selvittää, saadaanko opinnäytetyöstä vastausta siihen, onko Turun keskusta-alueella kysyntää pubille.

Opinnäytetyötä on jouduttu rajaamaan resurssien vähyyden takia. Täydellistä liiketoimintasuunnitelmaa opinnäytetyönä on haasteellista tehdä lähinnä ajan takia, joten tämä

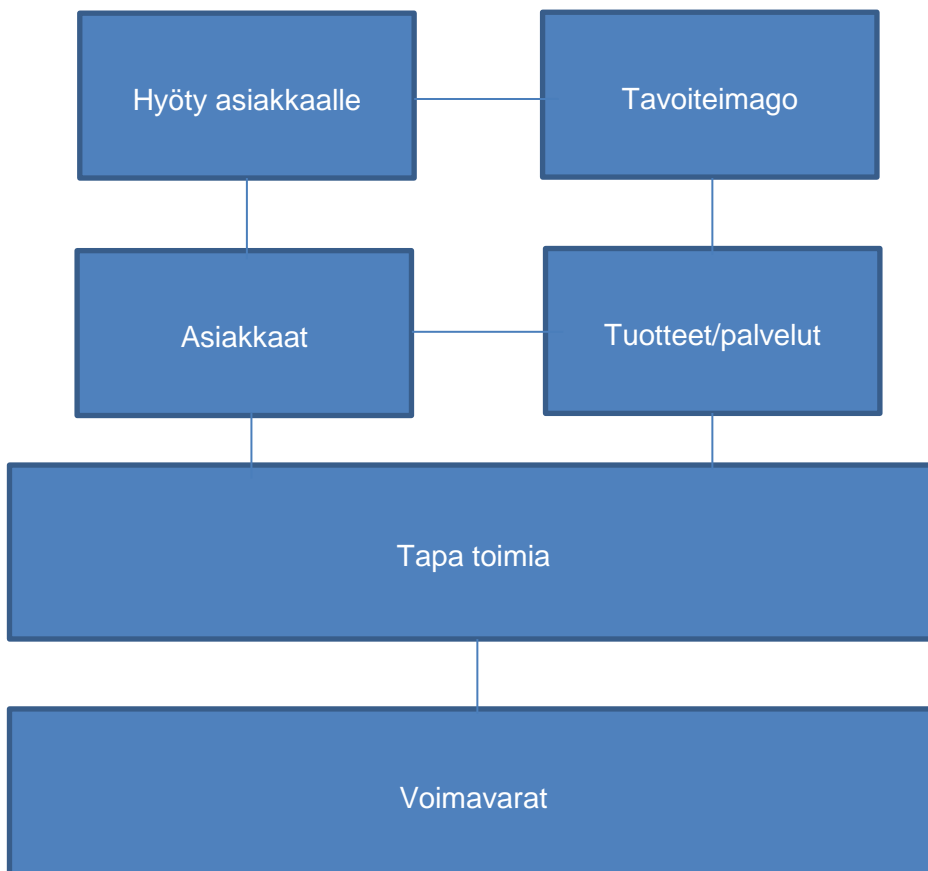
opinnäytetyö ei ole varsinainen liiketoimintasuunnitelma. Se on pääasiassa rajattu koskemaan yrityksen liikeidean, markkinaympäristön ja kilpailukeinojen määrittelyä. Opinnäytetyön tärkein osa on kuitenkin kilpailija-analyysi.

2 IDEA YRITYKSESTÄ

2.1 Toiminta-ajatus ja liikeidea

Toiminta-ajatus kertoo sen, minkä takia yritys on olemassa tai miksi se tullaan perustamaan. Toiminta-ajatus olisi hyvä saada kirjoitettua muutamalla lauseella, jotta se olisi mahdollisimman yksinkertainen. Toiminta-ajatusta voidaan pitää yhtenä yrityksen ensimmäisistä strategisista valinnoista. (Hesso 2015, 9)

Liikeidea on paljon konkreettisempi ja laajempi kokonaisuus verrattuna toiminta-ajatuksen. Se on yrityksen toiminnan kulmakivi, joka on ensimmäisiä asioita mitä yritys kertoo itsestään mahdollisille sidosryhmille, esimerkiksi sijoittajille. Liikeidean pitäisi vastata kolmeen kysymykseen: mitä, kenelle ja miten? Pääajatuksena on kertoa, miten yritys aikoo olla kannattava. Usein liikeideaa muokataan jossain vaiheessa yrityksen elinkaarta, sillä ympäristö ja yhteiskunta uudistuu. (Korkeamäki & Rautiainen 2005, 22)



Kuvio 1. Liikeidean dynaaminen malli (Korkeamäki & Rautiainen 2005, 23)

Suomessa on mielestäni meneillään tylsä olutkulttuuri, jossa isot panimot tuovat markkinoille hieman jälkijunassa trendioluita massatuotteina. Opinnäytetyön mukaisen pubin liikeidea olisi tarjota vaihtelua: pienpanimoiden tuotteita isolla vaihtuvuudella asiakkaille, jotka niitä arvostaa. Pubi voisi olla esimerkiksi irlantilaistyylinen, jolloin yritys panostaisi kokonaisvaltaisesti irlantilaisen pubikokemuksen luomiseksi. Tällaiselle konseptille on kysyntää jokaisessa Suomen kaupungissa. Tarkempi segmentointi on tehty opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa.

2.2 Arvot, missio, visio

Arvot ovat tavoitteita ja toimintaa suuntaavia motiiveja, joita usein joudutaan miettimään vasta silloin, kun yritys ei pysty ratkaisemaan ongelmatilannetta toimimalla vanhalla tavalla. Arvot tulisi siis nähdä ei pelkästään liikkeenjohdon apuvälineinä, vaan koko henkilöstön apuna, kun yritys pyrkii parempaan taloudelliseen tulokseen. Parhaimmillaan ne ohjaavat tapaa, jolla yritys kohtaa asiakkaansa ja muut sidosryhmät, ja jolla suunnitellaan toteutetaan tuotteita ja palveluita. (Puohiniemi 2010)

Yrityksellä on arvot, vaikka niitä ei erikseen valittaisi. Usein niistä kuitenkin ajatellaan liian kaukaisesti, ja ne valitaan sen mukaan mitä yritys toivoisi ulkopuolisten ajattelevan yrityksestä. Valitettavan usein arvot valitaan vain sen perusteella, että ne kuulostavat arvokkailta. Arvoja ei kuitenkaan voi valita niin, vaan ne näkyvät yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää yhteiskuntavastuuta, jota moni yritys markkinoi tekevänsä. Markkinoinnissa kannattaa ennemmin unohtaa koko yhteiskuntavastuusta puhuminen, ja keskittyä niiden tekojen kertomiseen jotka ovat edistäneet yhteiskuntaa. Tällöin ihmisille ei synny epäilyksiä, että jokin olisikin ehkä pielessä. (Yrityksen perustaminen 2013)

Missio ja visio menevät usein sekaisin. Missio vastaa yrityksen kysymykseen: miksi olemme täällä? Missio kehittää arvot joiden pohjalta yritys taas valitsee strategian. Visio kertoo sen, minkälainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Vision täytyisi olla tarpeeksi innostava ja mukaansa tempaava, jotta se saisi koko organisaation motivoitumaan. Esimerkkinä Hondan visio 1970-luvulla: Yamahan tuhoaminen. (Puohiniemi 2010)

2.3 Päämäärät ja strategia

Liikeidea on usein henkilöstön ohjauksen kannalta liian yleisellä tasolla, joten liikkeenjohdon olisi hyvä käyttää tarkemmin määriteltyjä välineitä ohjausta varten, eli päämääriä ja tavoitteita. Ne suunnitellaan aina ylemmän tason toimesta, jolloin estetään yrityksen sisäiset ristiriitaisuudet ja toiminnot. (Visma 2013)

Yrityksen päämäärät kohdistuvat usein yrityksen tulokseen, markkina-aseman kasvattamiseen tai tuotannon tehokkuuden lisäämiseen. Päämäärien valitsemisessa on tärkeintä se, että ne tukevat yrityksen liikeideaa. Päämääräksi ei myöskään kannata asettaa yrityksen voimavarojen ylittäviä asioita. (Hesso 2015, 26)

Tavoitteet taas ovat alemman tason johtajien väline, jolla työntekijöille selvitetään heidän vaatimustasonsa. Tavoitteiden olisi hyvä olla oikeudenmukaisia, yksinkertaisia ja ajallisesti rajattuja, jolloin työntekijöiden olisi helppo itse arvioida töidensä tuloksia. Myös tavoitteiden mitattavuus olisi tärkeää, sillä tavoitteisiin pääsemisen arviointi on tällöin helpompaa. (Hesso 2015, 29-30)

Strategia tarkoittaa periaatteita ja suunnitelmia, joiden avulla yrityksen on tarkoitus menestyä kilpailijoitaan vastaan. Arvot, missio ja visio liittyvät osaltaan strategiaan. Niin sanottu strategiatyö tarkoittaa strategian luomista ja sen toteuttamista eli implementointia. (Isokangas & Kinkki 2009, 271)

Yrityksen strategiaan liitettäviä ominaisuuksia ovat esimerkiksi:

- tulevaisuuspainotteinen
- jatkuva prosessi
- pyritään erottautumaan kilpailijoista
- menestymiseen tarvittavien asioiden etsiminen
- kokonaiskuvan tarkastelu
- toimintojen yhteensopivuus (Isokangas & Kinkki 2009, 272)

Strategiasta ja sen muodostamisesta on aina käyty vilkasta keskustelua. Tähän liittyen voidaan erottaa ainakin 3 eri lähestymistapaa:

- Analyttinen lähestymistapa, jossa korostetaan tarkkaa analysointia liittyen markkinoihin ja niiden muutoksiin.

- Prosessinäkökulma, jossa korostetaan strategioitten ja niiden muodostamisen prosessinomaisuutta ja dynaamisuutta.
- Oppimisnäkökulma, joka korostaa yrityksen yhteistä oppimista ja uuden tiedon luomista menestysstrategioiden luomisessa. Tämä näkökulma on lähellä prosessinäkökulmaa (Isokangas & Kinkki 2009, 273-274)

Hyvin yleinen lähestymistapa on analyttinen kilpailustrategioihin perustuva näkökulma, jota edustaa esimerkiksi Michael Porter. Lähestymistapa paljastaa merkittäviä kilpailuasetelmiin liittyviä eroja yritysten välillä ja kertoo kuinka yritys voi löytää keinot esimerkiksi kilpailuetujen saavuttamiseen. (Visma 2013; Isokangas & Kinkki 2009, 274)

3 PUBILIIKETOIMINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

3.1 Pubi ja pubikulttuuri

1900-luvun raittiusaate ja sen tuoma kieltolaki aiheuttivat aikoinaan sen, ettei Suomeen ole päässyt koskaan muodostumaan kunnollista pubikulttuuria. Ajateltiin, ettei työväki saanut mennä juomaan olutta. (Hakkarainen 2013)

Nykyään oluesta on kuitenkin tullut trendikästä, ja monet pubit koittavat ennakkoluulottomasti uusia oluita tarjonnassaan. Panimoravintoloiden, pienpanimoiden ja pubien määrä Suomessa on lisääntynyt reilusti lyhyessä ajassa. (Hakkarainen 2013)

Verrattuna perinteiseen brittiläiseen pubikulttuuriin, olemme kuitenkin jäljessä. Briteille on esimerkiksi normaalia mennä yhdessä publiin katsomaan jalkapalloa. Suomalaiset katsovat urheilua pääosin kotona tai ystävän luona.

Britit ovat myöskin kärsivällisempiä pubissa asioidessaan, hyvänä esimerkkinä aivan täynnä oleva pubi; suomalainen kääntyy ovelta pois jos ei näe vapaata pöytää, britti odottaa kärsivällisesti vapautuvaa paikkaa. Voidaan sanoa, että britit pitävät pubia toisena olohuoneenaan. (Liekari 2013)

Kehitystä samaan brittiläiseen suuntaan silti löytyy. Monet suomalaiset esimerkiksi tulevat töiden jälkeen oluelle publiin, puhutaan after-work kulttuurista. (Liekari 2013)

3.2 Pubitrendit

Tietyn ilmiön yleistä kehityssuuntaa pitkällä aikavälillä kutsutaan trendiksi. Trendi on siis nykyhetken piirre, joka voi mahdollisesti jatkua tulevaisuudessa sellaisella tavalla, että sitä on suhteellisen helppo jäljittää. Trendiä ymmärtääkseen pitää ymmärtää trendin aika-aspekti, sillä trendi on riippuvainen ajasta. Trendit ovat voimakkaita, sillä ne ohjaavat osaltaan valintojamme ja arvostuksen kohteitamme. Esimerkkinä trendistä voi olla jokin muotivirtaus, mm. tatuoinnit. Trendinä voidaan pitää myös ihmisten halua tietää enemmän – uutisten nälkää. Seurausta kasvavasta tiedonhalusta on se, että nykyään näemme tai kuulemme uutiset jostain tiedotusvälineestä vähintään tunnin välein. (Merisalo 2012, 10-11)

Koska trendeillä on voimakas vaikutus ihmisiin, on niitä suhteellisen helppo vahvistaa ja johtaa muihin ihmisiin. Trendillä pitää olla, ja aina on, lisäarvo joka tekee trendiin tarttumisen helpoksi. Trendien viehätys onkin siinä, että niissä on aina jotain uutta. Jotkut trendit saattavat olla niin voimakkaita, että ihminen ei edes ehdi ajatella trendin sopivuutta omaan arvomaailmaan. Ihmisten hakevat alituista hyväksyntää ympäristöltään, ja trendit tuovatkin tätä hyväksyntää yksilölle ilman suurempia ponnisteluja. (Merisalo 2012, 17-18)

Pubeista puhuttaessa voidaan myös puhua pienpanimoista, sillä pubien tarjonnassa on usein enemmän pienpanimoiden tuotteita prosentuaalisesti kuin normaaleissa baareissa (Nupponen 2016). Pubeihin on myös aina vahvasti liittynyt olut (Villberg 2000, 5).

Monet pubit tekevät omat oluensa niin sanotulla mustalaispanimolla, eli vuokraavat tuotantolaitteet isoilta panimoilta ja valmistavat juomat niissä omien reseptien mukaan. Nykyään puhutaankin pienpanimobuumista. Pienpanimoita on Suomessa n. 60. Uusia syntyy lähes kuukausittain.

Pienpanimot tuottavat neljä kertaa enemmän olutta kuin vuonna 2008, ja pienpanimoiden osuus kaikesta Suomessa myydystä oluesta on samana vertailuajankohtana nousnut kahdesta viiteen prosenttiin. Pienpanimoiden oluita kutsutaan myös käsityöläis- tai artesaanioluiksi. (Myllyoja 2016)

Suomalaiset ovat aina olleet olutkansaa: tällä hetkellä sitä juodaan vuosittain 80 litraa henkeä kohden, kun vertailun vuoksi viimeinen juodaan 17 litraa vuodessa. Suomalaiset ovat yleensä suosineet pohjahiivamenetelmällä tehtyjä vaaleita lageroluita, mutta viime vuosina yhä enempi osa keskikaljan juojista on alkanut maistelemaan myös erikoisoluita. (Myllyoja 2016)

Isoin oluttrendi viime vuosina on ollut IPA-olut (Indian Pale Ale). IPA on pintahiivaolut, joka sisältää runsaasti humalaa ja korkean alkoholiprosentin. Sen lisäksi, että IPA-olut on noussut suureksi trendiksi, on sen arvo ns. craft beerin arvon nostattajana mittaamaton. Craft beer tarkoittaa pienpanimoita ja niiden tuotantoa. (Kesän 2015 oluttrendit 2015)

Hapanoluista on ennustettu uutta trendiä olutmaailmassa, ja Keski-Euroopassa se onkin käynyt toteen. Hapanoluet ovat peräisin Pohjois-Ranskan, Belgian, Saksan ja Puolan alueelta, ja tunnusomaisia niille ovat makuvivahteet marjoista ja hedelmistä sekä yr-

teistä. Perinteikkäästä kesäoluesta, vehnäoluesta, on myös tehty hapanolut. Hapanoluita on vielä vaikea löytää Suomesta, sillä täällä vallitsee voimakas pale ale tyyppiset IPA-oluet. (Kesän 2015 oluttrendit 2015)

IPA-trendin odotetaan laantuvan kesään 2017 mennessä, ja aiemmin mainittujen hapanoluiden oletetaan ottavan ison jalansijan Suomessa. Jo nyt kaupat panostavat maustettuihin oluihin, gluteenittomiin oluihin ja alkoholittomiin oluihin. (Kinnunen 2016)

3.3 Turku markkina-alueena

Turku on noin 187 000 asukkaan kaupunki Varsinais-Suomen läänissä (Turku.fi 2016). Vuonna 2015 sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston Valviran mukaan Turussa oli 297-310 kappaletta A- ja B-anniskeluluvan omaavaa anniskeluravintolaa, riippuen kuukaudesta (Valvira 2015a). Näiden anniskeluravintoloiden myynti vuodelta 2015 oli yhteensä noin 185 miljoonaa euroa (Valvira 2015b). Pubit kuuluvat anniskeluravintolan määritelmään, mutta niistä ei erikseen ole saatavissa tietoa.

Turun keskusta-alueella on reilu 20 yritystä, joissa pääpaino myynnissä on anniskelussa. Luku vähintäänkin tuplaantuu, jos mukaan otetaan mukaan varsinaiset ravintolat ruokamyyniteineen. Kilpailu on siis kovaa, ja asiakaspaikkoja on paljon. Silti alalle syntyy uusia ja erilaisia yrityksiä vuosittain.

Tälläkin hetkellä käynnissä on muutoksia yökerhorintamalla, nimittäin uusimpana on lokakuussa aloittanut Seppo "Sedu" Koskisen Chic yökerho. Tiloja kuvaillaan upeiksi, ja asiakaspaikkoja on toistaiseksi 600. Yrityksen yhdistyttyä samassa rakennuksessa olevan yökerho Showroomin kanssa, tuo Koskinen Chiciin myös iltaruokaravintolan. (Nieminen 2016)

Turku ja sen lähialueet ovat uniikki kohde, ja viime aikoina niiden vetovoima on ollut hurjaa. Vuonna 2015 kuntien välisen muuttovoiton tai -tappion tilastossa Turku oli toiseksi paras, heti Helsingin jälkeen (Huovari, Jauhiainen, Kerkelä, Esala & Härmälä 2015, 42). Menestystä tulisi kuitenkin mitata ennen kaikkea työpaikkojen määrällä ja yritystoiminnan kasvuna. Viime aikoina Turku onkin saanut tältä kannalta positiivisia uutisia, esimerkkinä Turun telakan saama kahden risteilijän tilaus Royal Caribbeanilta. Tällä hetkellä maailman risteilyaluksista noin joka kymmenes rakennetaan Turun telakalla (Pöllänen 2016). Turun telakan tilaukset ja Uudenkaupungin autotehtaan laajat rekrytointitarpeet aiheuttavat sen, että Varsinais-Suomessa tarvitaan viiden vuoden sisällä

arviolta 15 000 uutta teollisuuden työntekijää (Koskinen 2016). Työvoimatarpeen nous-
tessa niinkin rajusti, on kaupungeissa myös mietitty Turku-Uusikaupunki-välisen ratayh-
teyden uudelleensähköistämistä (Turkulainen 2016)

Turun vetovoimaa lisää myös naapurikunnat, jotka pitävät Turun asuntohintoja halvem-
pina verrattuna muihin Suomen kaupunkeihin. (Yle 2012)

3.4 Yrittäjyys Suomessa

Vuoden 2013 tilastoissa Suomessa oli 282 635 yritystä pois lukien maa-, metsä- ja kala-
talous alojen yritykset. Suurin osa, 98,9 prosenttia, oli alle 50 hengen yrityksiä tai yrityk-
siä jotka työllistävät alle 10 työntekijää. (Suomen Yrittäjät 2015a)

Yritysrakenne Suomessa



Kuvio 2. Suomen yritysrakenne vuonna 2013 (Suomen Yrittäjät 2015a, Tilastokeskuksen Yritysrekisterin mukaan)

Suomalaiset ovat enemmän työntekijöitä kuin yrittäjiä. 2000-luvulla vajaat 30 prosenttia suomalaisista olisi mieluiten yrittäjiä, ja mielenkiintoista on, että eroamme myös muista pohjoismaalaisista tässä asiassa. Esimerkiksi Ruotsissa ajatus yrittäjyydestä ei ole yhtä vieras kuin Suomessa. 45 prosenttia suomalaisista ei ole koskaan vakavasti harkinnut yrittäjyyttä.

Suomalaisten yleisin syy ryhtyä yrittäjäksi on se, että voi olla ”oman itsensä pomo”. (Hyy-
tinen & Pajarinen, 2005, 150-151)

Asennetta yrittäjyyteen on pyritty muuttamaan jo vuosia, mutta vasta viime aikoina yrittäjäksi ryhtymistä on konkreettisesti pyritty kannustamaan ja helpottamaan poliitikkojen ja virkamiesten toimesta.

Suomen yrittäjät listaavatkin tavoiteohjelmassaan 5 kärkitavoitetta vuosille 2015-2019:

- Työmarkkinat uudistettava
- Julkista sektoria pienennettävä
- Verotuksen kannustavuutta lisättävä
- Yksinyrittäjien asemaa parannettava
- Turhasta sääntelystä luovuttava (Suomen Yrittäjät 2015b)

Työmarkkinoiden uudistamisesta pitäisi hallituksen ottaa vastuu, sillä työmarkkinajärjestöt eivät tähän yksin pysty. Markkinarakenteen jäykkyys ja kustannuskilpailukyky vaikuttavat niin Suomen sisäiseen tilanteeseen, kuin myös vientimarkkinoihin joista meidän pitäisi saada kasvua tuleville vuosille. (Suomen Yrittäjät 2015b)

Julkisten menojen liian korkea taso heikentää talouden kasvua ja näin ollen myös kansalaisten hyvinvointia. Organisoimalla kuntien ja valtion tehtäviä markkinoiden toiminta parantuisi ja kokonaisveroaste alentuisi. (Suomen Yrittäjät 2015b)

Verotusta on kehitettävä niin, että se tukee yritysten kasvua, työllistämistä, kehittämistä ja investointeja. Esimerkiksi pienyrityksille olisi kehitettävä kannustimia kasvun luomiseksi. Suuri osa pienyrityksistä ei ole kasvuyrityksiä, pitkälti verotussyistä. (Suomen Yrittäjät 2015b)

Yrityslainsäädäntö olisi laadittava siten, että se olisi sopiva pienyrityksille ja varsinkin yksinyrittäjille. Isoimmat puutteet ovat tällä hetkellä yrittäjän sosiaaliturvassa ja työntekijöiden palkkaamisessa, eli olennaisissa asioissa mietittäessä yrityksen kasvua. (Suomen Yrittäjät 2015b)

Oikeanlaisella sääntelyllä luovuus ja yrittäjyys ovat vahvoilla. Nykyisin niin sanottu sääntelymassa on pienille yrityksille aivan liian kuormittavaa. Esimerkiksi EU:n säännösten toteuttajana Suomen täytyy tehdä järkeviä päätöksiä, jotka parantavat kansallista kilpailuetua. (Suomen Yrittäjät 2015b)

3.4.1 Yritysmuodot

Oikean yritysmuodon valitseminen on erittäin tärkeää yritykselle. Seuraavassa kuviossa on tiivistetty Suomessa olevien yritysmuotojen ominaisuudet.

	Yksityinen elinkeinonharjoittaja	Avoin yhtiö	Kommandiitti-yhtiö	Osakeyhtiö	Osuuskunta
Yhtiömiehet, jäsenet, osakkaat	1 henkilö	Vähintään 2	Vähintään 1 vastuunalainen, yksi äänetön	1 tai useampia	Vähintään 3
Päätösvalta	Yrittäjä itse	Yhtiömiehet	Vastuunalaiset yhtiömiehet	Yhtiökokous, hallitus, toimitusjohtaja	Kokous, hallitus, toimitusjohtaja
Riski ja vastuu	Yrittäjä vastaa veloista	Yhtiömiehet yhteisvastuullisesti	Yhtiömiehet. Äänetön vain panoksensa verran	Omistajat	Jäsenet osuuspääoman määrällä.
Varojen nosto, voitonjako	Yksityisotot	Perustamissopimus. Yksityisotot mahdollisia	Perustamissopimus. Yksityisotot mahdollisia	Suhteessa omistusosuuksiin. Ei yksityisotot	Voitto jäsenten kesken. Ei yksityisotot,

Kuvio 3. Yritysmuodot Suomessa (Murtoniemi 2015).

Yksityisestä elinkeinonharjoittajasta käytetään puhekielessä nimitystä toiminimiyrittäjä. Elinkeinoharjoittaja käyttää sopimuksia ja sitoumuksia tehdessään omaa nimeään, eikä ole toiminimestä erillinen ”oma” oikeushenkilönsä. Siten elinkeinonharjoittaja vastaa elinkeinotoimintaansa liittyvistä velvoitteista koko omaisuudellaan.

Päätöksenteko ja vastuu toiminimen asioissa kuuluvat yksinomaan yrittäjälle, joten asioiden hoitaminen on joustavaa ja helppoa. Toiminimi voi myös palkata työntekijöitä kuten muutkin yritykset.

Usein toiminimi aloitetaan sivutoimisena työnä oman päätyön ohella. (Murtoniemi 2015)

Avoin yhtiö on itsenäinen oikeushenkilö, ja se perustetaan 2 tai useamman yhtiömiehen tekemällä yhtiösopimuksella.

Esimerkiksi osakeyhtiöihin verrattuna, avoimella yhtiöllä ei ole yhtä paljon hallinnollisia velvoitteita. Toisaalta, avoimessa yhtiössä yhtiömiehet joutuvat vastaamaan yrityksen veloista henkilökohtaisella omaisuudellaan. Jokaisella yhtiömiehellä on myös oikeus hoitaa kaikkia yrityksen asioita ilman erityistä lupaa muilta yhtiömiehiltä. Tämän takia luottamus on tärkeää avoimessa yhtiössä, ja yritysmuoto sopiikin pienille yrityksille joissa omistajat tuntevat toisensa. (Murtoniemi 2015)

Kommandiittiyhtiö on melkein kuin avoin yhtiö. Ainoa ero on, että vastuunalaisen yhtiömiehen lisäksi yrityksessä on oltava vähintään yksi äänetön yhtiömies.

Äänettömän yhtiömiehen vastuu yrityksessä rajoittuu hänen sijoittamaansa pääomaan. Yhtiösopimuksessa määritellään muita äänettömän yhtiömiehen oikeuksia, esimerkiksi voitto-osuus ja mahdolliset hallinnolliset oikeudet. (Murtoniemi 2015)

Osakeyhtiö on niin sanottu pääomayhtiö, jossa osakkeenomistajien vastuu rajoittuu heidän sijoittamaansa pääomapanokseen. Osakeyhtiö perustetaan tekemällä perustamissopimus, josta ilmenee sopimuksen päivämäärä, kaikki osakkeenomistajat ja heidän merkitsemänsä osakkeet, osakkeen merkintähinta, osakkeen maksuaika, yhtiön hallituksen jäsenet ja yhtiön tilintarkastajat.

Korkeinta päätäntävaltaa osakeyhtiössä käyttää yhtiökokous. Käytännössä kuitenkin suurimman osan päätöksistä tekee yhtiön hallitus, sillä yhtiökokous kokoontuu niin harvoin.

Osakeyhtiö maksaa tuloksestaan yhteisöveroa, joka on tasavero. Tämä progression puute verotuksessa on merkittävä etu etenkin suurissa yrityksissä. Toisaalta, yleensä osakkaille voittona maksettavat osingot verotetaan progressiivisesti pääomaverotuksella. Tämän takia ei voida automaattisesti sanoa, että osakeyhtiö tulisi verotuksellisesti edullisemmaksi kuin jokin toinen yhtiömuoto, vaan se riippuu kokonaistilanteesta. (Murtoniemi 2015)

Osuuskunta perustetaan laatimalla perustamissopimus, josta ilmenee sopimuksen päivämäärä, kaikki jäsenet ja heidän merkitsemänsä osuudet, osuuden merkintähinta, osuuden maksuaika ja hallituksen jäsenet.

Korkein päätävävalta osuuskunnassa on kokouksella, jossa on päätettävä tietyt asiat tilikausittain. Samoin kuin osakeyhtiön yhtiökokouksessa, hallitus kuitenkin usein päättää suurimman osan asioista osuuskunnassa.

Osuuskunnan pääajatus on, että jäsenen saama taloudellinen hyöty muodostuu suurelta osin osuuskunnan tarjoamista palveluista, jotka ovat markkinoita edullisemmat. Osuuskunta voi myös jakaa varoja jäsenilleen, tosin vain lain sallimissa tilanteissa, esimerkiksi osuuden palautuksissa tai ylijäämän jakamisessa. (Murtoniemi 2015)

Opinnäytetyön mukainen publi olisi järkevä perustaa osakeyhtiöksi. Verotuksen kannalta se on järkevää, sillä pubin kaltainen yritys yleensä tuottaa yli 35 000 euroa. Nyrkisääntö on, että jos yritystoiminnan tulos on vähintään 35 000 euroa vuodessa, henkilöyritys kannattaa muuttaa osakeyhtiöksi.

Osakeyhtiö on myös sopivin yhtiömuoto nopeaan kasvuun tähtäävälle yritykselle, sillä uusien sijoittajien liittäminen mukaan yhtiöön on osakeyhtiön tapauksessa ketterämpää kuin avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön kohdalla.

Etuna on myös se, että omistajat eivät ole vastuussa yhtiön toiminnasta ja veloista henkilökohtaisesti, vaan vain sijoittamansa pääoman kautta. Yhtiö on itsenäinen oikeushenkilö ja sen varat ovat erilliset omistajien varoista.

3.5 Rahoitus

Useimmat yritykset tarvitsevat ulkopuolista rahoitusta jossain vaiheessa yrityksen elinkaarta. Yleensä sitä tarvitaan toimintaa aloitettaessa, mutta esimerkiksi yritystä laajennettaessa rahoitus on usein myös tarpeellista.

Opinnäytetyön mukaisen pubin rahoituksessa on paljon vaihtoehtoja, sillä yritys tulisi olemaan osakeyhtiö. Eri rahoitusmuotoja arvioitaessa tulisi miettiä, kuinka iso osuus rahoittajalle halutaan antaa yhtiön päätöksenteossa. Ehtojen laatimiseen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota, ja ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen on melkein välttämätöntä.

Vieraan rahoituksen puolesta houkutteleva vaihtoehto olisi vaihtovelkakirja. Kaikki julkisen rahoituksen tuet tulisi myös selvittää ja hakea.

Osakeyhtiön rahoitus perustuu omaan ja vieraaseen pääomaan. Käsittelen siis rahoituksen puolesta vain niitä, ja luonnollisesti myös julkista tukea.

3.5.1 Vieras pääoma

Rahamarkkinoilla harjoitetaan lyhytaikaista rahoitusta, jolla pyritään hoitamaan likviditeettivaihteluita eli kyseessä on yritysten kassanhallintaa. Rahamarkkinoiden keskeisiä rahoitusinstrumentteja ovat yritystodistukset, sijoitustodistukset ja valtion velkasitoumukset, jotka toimivat samalla periaatteella. Ne ovat nollakorkoisia velkakirjoja, jossa haltija saa todistukseen merkityn nimellisarvon eräpäivänä. Tuotto muodostuu nimellisarvon ja liikkeellelaskuhinnan erotuksesta. (Suomen Yrittäjät 2013)

Joukkovelkakirjamarkkinoilla yritykset, pankit ja valtiot tarjoavat pitkäaikaista rahoitusta. Puhutaan myös joukkolainoista. Joukkolainan liikkeellelaskija sitoutuu maksamaan lainan omistajalle lainan nimellisarvoa vastaavan summan ja siihen päälle korko-osuuden. Korko voi olla kiinteä tai vaihtuva. Vaihtuva korko riippuu viitekorosta, joka voi olla esimerkiksi 6 kuukauden Euribor-korko. Lainan todellinen korko riippuu kuitenkin lainan emissiokursista, joka määrittää lainan nimellisarvon.

Vaihtovelkakirja on osakeyhtiöille suunnattu laina, jossa voi olla korko tai se voi myös olla koroton. Laina-ajan lopussa sijoittajalla on oikeus vaihtaa koko lainamäärä tai tietty osa siitä yhtiön osakkeisiin. Se on suosittu rahoitusmuoto pienille kasvuvaiheessa oleville yrityksille, sillä lainan vaihtaminen osakkeiksi voi tuoda todella suurta tuottoa sijoittajille. Myös tämän takia itse yritykselle vaihtovelkakirja on yleensä halvempi vaihtoehto kuin muut velkakirjat. (Isokangas & Kinkki 2009)

3.5.2 Oma pääoma

Oman pääoman tunnistaa siitä, että sillä ei ole takaisinmaksuvelvoitetta. Oma pääoma antaa yritykselle mahdollisuuden ottaa riskejä enemmän kuin vieraaksi pääomaksi otettu laina. Oma pääoma on myös joustavaa, sillä mahdollisina haastavina tilikausina omalle pääomalle maksettavasta korvauksesta eli voitonjaosta voidaan tinkiä. (Isokangas & Kinkki 2009)

Osakeanti on yksi tapa lisätä oma pääomaa. Osakeannilla yritys laskee liikkeelle uusia osakkeita. Maksullisella osakeannilla on tarkoitus kerätä pääomaa esimerkiksi uusiin investointeihin. Osakeanti on edelleen yleisin tapa oman pääoman ehtoiseen rahoitukseen. Pienikin osakeanti tulisi suunnitella huolellisesti ja asiantuntijan kanssa, koska kyseessä on veroihin ja omistussuhteisiin liittyviä asioita. (Taloustieto Oy 2016)

Vapaata omaa pääomaa voi myös sijoittaa, esimerkiksi sijoitusyhtiöihin, sijoitusrahastoihin tai pääomasijoittajiin. Tai suoraan osakkeisiin. (Taloustieto Oy 2016)

3.5.3 Julkinen tuki

Pienille ja keskisuurille yrityksille on olemassa julkista rahoitusta ja tukea, jotka parantavat yrityksen toimintaedellytyksiä sen alkuvaiheessa ennen kuin yrityksellä on kunnollista tulorahoitusta.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset eli ELY-keskukset myöntävät rahallisia tukia uusille yrityksille. Näitä ovat muun muassa palkkatuki ja starttiraha. Palkkatuki on tarkoitettu työttömän henkilön palkkauskustannuksiin, ja yleensä kyseessä on pitkäaikaistyöttömät. Tuen määrään vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka vaikeasti työllistettäväksi henkilö on määritetty. (Isokangas & Kinkki 2009)

Starttiraha on itse yrittäjälle suunnattu tuki, jonka tarkoitus on turvata yrittäjän toimeentulo. Yritystoiminnan käynnistäminen ja sen vakiinnuttaminen voi viedä paljon aikaa, joten tukea on mahdollista saada 18 kuukauden ajan. (Johnsson, Karjalainen & Ruuska 2001, 38)

Rahallisen tuen lisäksi ELY-keskukset tarjoavat apua erityisesti pk-yrityksille edistääkseen niiden perustamista, laajentamista ja kehittämistä. ELY-keskukset tarjoavat muun muassa osittain ilmaisia asiantuntija- ja neuvontapalveluita.

ELY-keskukset tarjoavat myös monia erilaisia kehittämistukia paljon. Ne ja Tekes myöntävät niitä muun muassa innovatiivisille ja kansainvälistyville yrityksille, jotka sitä tarvitsevat. (Johnsson ym. 2001, 17)

Finnvera on Suomen valtion erityisrahoitusyhtiö. Se ei anna suoraa rahallista tukea yrityksille, mutta esimerkiksi apua myöntäessään sen antamat lainat ovat useita muita lainoja edullisemmat. Finnveran peruskriteerit avun myöntämiselle on toimiva liikeidea ja

se, että yrityksen omat resurssit eivät riitä rahoituksen hankkimiseen varsinaisilta kaupallisilta rahoitusmarkkinoilta. Usein Finnvera myöntää lainantakauksen, ei varsinaista lainaa. (Johnsson ym. 2001, 3-4)

4 RISKIT JA NIIDEN HALLINTA

Yrityksen riskit voidaan jaotella liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskejä ovat taloudelliset, poliittiset ja tekniset riskit. Vahinkoriskejä esimerkiksi omaisuusvahingot, toiminnan keskeytyminen, sopimusriskit, henkilövahingot ja tietoriskit.

Liikeriskejä varten on kehitettävä toimintatapoja tai muita mahdollisia keinoja niiden hallitsemiseksi. Vahinkoriskit ovat pääosin vakuutettavissa.

Yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksen johto saattaa myös ottaa tietoisia liikeriskejä, esimerkiksi taloudellisen hyödyn takia. Hyvä liikeriskien hallinta parantaa yrityksen strategioiden onnistumista. Toisaalta, hallittujen riskien toteutuessa, se myös parantaa yrityksen valmiutta tulevia riskejä ajatellen. Tietoisissa liikeriskeissä on myös iso todennäköisyys epäonnistua, varsinkin jos riskien hallinnasta vastaavalla ihmisellä eikä yrityksen johdolla ole kokemusta tietoisesti otetuista riskeistä. (Isokangas & Kinkki 2009, 124-125)

Riskien tunteminen on ensimmäisiä asioita, mitä yrityksen tulee tietää. Yrityksessä pitäisi myös puhua riskien tuntemisen ylläpidosta, sillä uusia riskejä voi syntyä nopeastikin.

Pienille yrityksille riskien tunnistamisen, ja siten myös hallinta, on vaikeampaa ja kuluttavampaa kuin isoille yrityksille. Pienessä yrityksessä ongelmien kartoitus sitoo yleensä yrityksen harvoja avainhenkilöitä, jolloin itse liiketoiminta kärsii ja jo siitä syntyy oma riskinsä. Pieniä yrityksiä suositellaankin osittain ulkoistamaan riskien tunnistaminen. (Isokangas & Kinkki 2009, 126)



Kuvio 4. Riskienhallinnan kokonaisuus. (Pöyry Oyj 2016)

Alla olevassa taulukossa on kuvattuna mielestäni pubiliiketoimintaa uhkaavat riskit, niiden todennäköisyydet, mahdolliset seuraukset ja torjunta.

Riskilajit ja esimerkit	Riskin todennäköisyys (1 = erittäin epätodennäköinen, 5 = erittäin todennäköinen)	Mahdollisia seurauksia	Torjuminen
Henkilöriski: tapaturma, avaintyöntekijä lähtee	3	Työpanoksen menetys, yritys menettää tärkeää osaamista	Vakuutukset, fokus rekrytointiin
Liikeriski: tuotteen kysyntä laskee, asiakkaan maksuhäiriö	4	Tuloja jää saamatta, konkurssi	Vakuutukset, tarpeeksi pääomaa, vahva omistuspohja
Omaisuuksien riski: Tulipalo, vesivuoto	2	Yritystoiminta pysähtyy	Kartoitus vuosittain, vakuutukset
Toiminnan vastuuriski: työntekijä aiheuttaa virheen tuotteeseen	2	Korvausvelvollisuus asiakkaalle	Fokus perehdytykseen ja sisäiseen markkinointiin, vakuutukset
Keskeytysriski: Tavarantoimitus myöhässä	3	Toiminta keskeytyy, pääomaa sitoutuu turhaan	Kartoitus tavarantoimittajasta ja panostetaan b2b-suhteeseen, vakuutukset
Tuotevastuuriski: tuote aiheuttaa vahingon	2	Yritys joutuu maksamaan korvauksia, maine kärsii	Avoin tiedotus asiasta vahingon jälkeen, laadunseuranta

Kuvio 5. Pubiliiketoiminnan riskien analysointi.

5 KILPAILUKEINOT

Kilpailukeinot ovat asioita, joihin yritys voi itse vaikuttaa ja joilla pyritään vaikuttamaan potentiaalsiin asiakkaisiin. Perinteinen 4P-malli listaa 4 kilpailukeinoa:

- Tuote
- Hinta
- Saatavuus
- Markkinointiviestintä

4P-mallin on luonut Jerome McCarthy vuonna 1960. Vaikka malli on vanha, on se silti pinnalla ja sitä opetetaan kouluissa. 4P-mallia on kuitenkin arvosteltu myyjäkeskeisestä näkökulmasta, ja uusi 4C-malli on kehitetty asiakaslähtöisempään linjaan. 4C:tä koostuu ostajan toiveista ja tarpeista (consumer wants and needs), ostajan kustannuksista (consumer cost), vuorovaikutteisesta viestinnästä (customer communication) ja ostamisen helppoudesta (convenience). (Isokangas & Kinkki 2009, 198-199)

Yritys käyttää sillä olevia markkinoinnin kilpailukeinoja harkintansa mukaan, jolloin syntyy yrityksen markkinointimix eli kilpailukeinojen yhdistelmä. Markkinointimix ei ole satumaa, vaan se johdetaan yrityksen koko liikeideasta. Tavoitteena on luoda yhdistelmä, joka ensinnäkin tavoittaa kohdesegmentit mahdollisimman hyvin, ja toiseksi kertoo asiakkaille samaa viestiä yrityksestä. Näin saavutetaan kannattava toiminta. (Isokangas & Kinkki 2009, 199)

Seuraavaksi käyn läpi perinteisen 4P-mallin, lisättynä henkilöstöllä.

5.1 Tuote

Tuote on yrityksen keskeisin kilpailukeino, ja muut keinot rakentuvat aina tuotteen ympärille. Vain kannattavat tuotteet takaavat toiminnan jatkuvuuden. Tuotepäätöksillä yritys sitoo itsensä usein pitkäksi aikaa tiettyyn suuntaan. Virheelliset tuotepäätökset tulevat yritykselle kalliiksi, eikä niitä voi aina muilla kilpailukeinolla korjata. Jos asiakkaat eivät yksinkertaisesti pidä tuotteesta, on heitä vaikea saada sitä ostamaan esimerkiksi hintaa alentamalla. Virheellinen tuotepäätös voi myös vahingoittaa yrityksen imagoa.

Tuote pitäisi nähdä asiana, joka tyydyttää asiakkaan tarpeet. Se muodostuu itse hyödykkeestä ja sitä avustavista osista. Hyödyke on varsinaisen tuotteen lisäksi myös tuotteen mukana tuleva mielikuva, pakkaus, tuotenimi, tavaramerkki, ulkoasu ja tuotekuva. (Johnsson ym. 2001, 56)

Tuotevalikoima ei ole satunnainen tekijä, vaan siitä voidaan löytää useita ulottuvuuksia jotka sopeutetaan yhteen. Yrityksen menestymiseksi pitäisi sillä olla koko ajan eri vaiheissa olevia tuotteita. Tällä yritys varmistaa tasaisen myynnin ja siten myös kannattavuuden. Puhutaan Bostonin mallista, jossa on neljänlaisia tuotteita:

- tuotteet, jotka ovat menossa markkinoille (kysymysmerkit)
- tuotteet, jotka tuottavat hyvin ja valtaavat markkina-alaa (tähtituotteet)
- tuotteet, jotka ovat olleet kauan markkinoilla ja tuotto alkaa vähetä (lypsylehmät)
- tuotteet, jotka eivät enää tuota ja joista luovutaan (rakit) (Isokangas & Kinkki 2009, 204)

Tuotteiden välillä saattaa olla kytköksiä, joita voi olla vaikea huomata, joten yksittäisen tuotteen poistaminen valikoimasta saattaa joskus aiheuttaa odottamattomia tuloksia. Yritys voi esimerkiksi poistaa jonkin kannattamattoman tuotteen, mutta samalla jonkin toisen tuotteen myynti laskee tai loppuu kokonaan, sillä tuotteet ovat toisiaan täydentäviä. (Isokangas & Kinkki 2009, 205)

Opinnäytetyön kaltaisen pubin valikoima olisi laaja. 95 % tuotteista olisi pienpanimoiden käsityöläisoluta, joissa olisi suurimmassa osassa iso vaihtuvuus mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Talon oma olut tulisi Irlannista, joltakin pienpanimolta. Samalla saataisiin ehkä brändättyä pubia enemmän kansainvälisemmäksi, mikä kiinnostaa asiakkaita, sillä varsinkin Irlannin ja Britannian pubikulttuuri on hyvin tunnettu. Hanaoluissa olisi yksi suomalainen peruslager, esimerkiksi Karhu, sillä muutamalle valitulle kohdesegmentille on pakko tarjota myös halvempi vaihtoehto. Hanaoluissa olisi myös muutama ”kausihana”, joissa olisi kerrallaan muutaman sadan litran erä vähän harvinaisempia oluita.

5.2 Hinta

Tuotteen hinta vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen, joten sitä voidaan pitää myös tärkeänä kilpailukeinona. Väärä hinnoittelu pilaa yrityksen toimintaedellytykset:

liian alhainen hinta johtaa kannattavuusongelmiin, sillä hinta ei kata kaikkia kustannuksia. Liian korkea hinta taas vähentää yrityksen liikevaihtoa ja pysäyttää yrityksen kasvun. (Johnsson ym. 2001, 59)

Yrityksen pitäisi miettiä millä perusteilla kilpailijat ovat hinnoitelleet tuotteensa ja esimerkiksi segmentoimalla kohdistaa erityyppisiä hinnoitteluratkaisua eri kohdesegmenteille. Hinnan voidaan sanoa olevan oikea silloin, kun asiakas kokee tuotteen hyödyn olevan suurempi kuin tuotteen kustannus. Täten voidaan siis sanoa, että markkinat määräävät hinnan. (Isokangas & Kinkki 2009, 209)

Uuden tuotteen hinnoittelussa kannattaa välttää liian alhaista hinnoittelua, sillä asiakas yleensä tiedostaa hinnan nousun herkemmin kuin sen laskun. Ja jos tulevaisuudessa yrityksellä on tarkoituksena nostaa uuden tuotteen hinta ”normaalitasolle”, on se vaikea perustella asiakkaalle. Kun asiakkaalla ei ole muuta tietoa tuotteesta kuin hinta, yhdistää asiakas yleensä korkeamman hinnan parempaan laatuun. Myös tämä puoltaa uuden tuotteen korkeampaa hinnoittelua. (Verkkovaria 2016)

Kilpailijoiden aggressiiviseen hinnoitteluun ei välttämättä ole järkevää lähteä mukaan, vaan yritys voi myös miettiä tuotteidensa erilaistamista. Erilaistamisella yritys pyrkii saamaan asiakkaan maksamaan enemmän omista tuotteistaan, jotka tarjoavat jotain erilaista kilpailijoihin verrattuna. Hintakilpailussa tuotteen kallis hinta kertoo korkeasta laadusta ja brändistä. Hinnan alentaminen tai alhainen hinta taas kertoo asiakkaalle syntyvästä kustannusedusta. Hinta luo myös mielikuvaa asiakkaille yrityksestä. (Verkkovaria 2016)

Opinnäytetyön kaltaisen pubin hinnoittelua ei voida kilpailijoihin verrattuna pitää matalana johtuen jo pelkästään siitä syystä, että erikoisoluiden muuttuvat kustannukset ovat isompia kuin niin sanotuilla perusoluilla.

5.3 Saatavuus

Saatavuuden tarkoituksena on toimittaa oikea tuote asiakkaan ulottuville oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Saatavuuteen liittyy myös tuotteen ostamisen tekeminen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. (Isokangas & Kinkki 2009, 217)

Saatavuudesta puhuttaessa mainitaan yleensä 3 asiaa: markkinointikanava, fyysinen jakelu sekä palveluyrityksissä sisäinen ja ulkoinen saatavuus. Fyysinen jakelu tarkoittaa

yrittäjien logistisia järjestelmiä (Isokangas & Kinkki 2009, 218). Koska publi on palveluyritys, keskityn sisäiseen ja ulkoiseen saatavuuteen.

Ulkoisella saatavuudella tarkoitetaan niitä asioita, joilla helpotetaan asiakkaan saapumista yritykseen ja mahdollisuutta löytää yrityksen palvelut. Olennaisena tekijänä on yrityksen sijainti. Jos yritys päättää sijoittaa toimitilansa kauemmas, on sen panostettava muihin saatavuuteen liittyviin asioihin, esimerkiksi puhelinpalveluun. Muita ulkoiseen saatavuuteen liittyviä asioita ovat liikenneyhteydet, julkisivu, aukioloajat, paikoitustilat ja opasteet. (Verkkovaria 2016)

Sisäinen saatavuus liittyy asiakkaan kokemukseen asioidessaan yrityksessä. Esimerkiksi tuotteen helppo löytäminen tai henkilökunnan tavoitettavuus ovat sisäistä saatavuutta koskevia asioita. Palveluyrityksissä ammattitaitoinen ja miellyttävä henkilökunta yhdistettynä henkilökunnan riittävyteen korostuu, sillä asiakasta ei voi laittaa liian pitkäksi aikaa jonottamaan eikä tuotetta myöskään voi tuottaa varastoon. Huonoimmassa tapauksessa liian huono miehitys yhdistettynä esimerkiksi huonoihin opasteisiin ja ahtaisiin tiloihin voi saada asiakkaan hylkäämään yrityksen ja siirtymään kilpailijalle. (Visma 2016)

Ulkoisen ja sisäisen saatavuuden merkitystä ei voi tarpeeksi korostaa pubissa, joka on palveluyritys.

5.4 Markkinointiviestintä

Vaikka tuote olisi asiakkaan kannalta oikein suunniteltu, hinnoiteltu ja saatavilla, ei se kuitenkaan myy ilman tietoutta näistä asioista. Markkinointiviestintä tarkoittaa sitä, että yritys tekee itsensä ja valikoimansa näkyväksi, ja houkuttelee asiakkaita ostamaan omia tuotteitaan. Kaikki mahdollinen näkyvyys ja kuuluvuus, jonka yritys voi saada, on markkinointiviestintää. Markkinointiviestinnän tarkoituksena on yrittää vaikuttaa kohde-segmentteihin seuraavasti:

- Tietämättömyyden poistaminen: tarkoituksena jakaa tietoa tuotteesta ja yrityksestä sekä poistaa/korjata vanhat tiedot.
- Asenteisiin vaikuttaminen: tarkoituksena luoda ja vahvistaa mielikuvia tuotteesta ja yrityksestä.
- Käyttäytymiseen vaikuttaminen: tarkoituksena antaa kohderyhmälle toimintaimpulssi. (Isokangas & Kinkki 2009, 221)

Uuden pubin kannattaa ennalta harkita tarkkaan markkinointiin käytettävä panos, sillä uuden yrityksen perustaminen vaatii jo itsessään paljon erilaisia resursseja, tärkeimpinä aikaa ja rahaa.

Aktiivisena markkinointina kannattaa Turun alueella käyttää Turun Sanomia. Vaikka lehdimainokset ovat muka vanhanaikaisia, saavuttaa Turun Sanomat jollain tavalla melkein jokaisen Turun alueen ihmisen. Myös yhteistyö paikallisen urheiluseuran kanssa olisi kannattavaa, sillä sitä kautta publi saisi asiakkaikseen penkkiurheilusta kiinnostuneita ihmisiä, jotka on määritelty yhdeksi yrityksen kohdesegmenteistä.

Sosiaalisessa mediassa Facebookissa oleminen on aivan ehdotonta. Pienellä rahallishella panostuksella sieltä saisi näkyvyyttä varsinkin opiskelijoiden keskuudessa, joka on myöskin määritelty yhdeksi yrityksen kohdesegmenteistä. Useat muut baarit käyttävät muutamia kertoja vuodessa vähän rahaa kausittaiseen ja sponsoroituun mainokseen Facebookissa, minkä suurin osa baareista tykänneistä käyttäjistä näkee suosituksena. Passiivisena ja helppona markkinointikanavana voisi toimia yrityksen kotisivut. Kotisivuja voidaan pitää eräänlaisena pysyvänä mainoksena. Hyvin tehdyt kotisivut myös luovat laatumielikuvaa yrityksestä.

Pubin omistajan kannattaisi myös olla esillä mahdollisimman paljon kaikenlaisessa mediassa: pistää itse aktiivisesti viestiä lehdistölle uudesta yrityksestä, ja näin erittäin mahdollisesti saada ilmaista näkyvyyttä.

5.4.1 Segmentointi

Segmentointi on yksi yrityksen liikeidean keskeisimmistä osista. Se on prosessi, jossa markkinat jaetaan selkeästi erottuviin asiakasryhmiin, joista yritys valitsee itselleen sopivimmat kohderyhmät ja kohdentaa markkinointinsa niihin. Kohdesegmenttien täytyy kuitenkin olla tarpeeksi rajatut. Rope (2000, 155) on määritellyt perussäännön segmentoinnille:

”Segmentin tulisi olla niin kapea, että ihan hirvittää. Ja kun alkaa oikein hirvittää, niin kannattaa ottaa vielä puolet pois.”

Segmentoinnin selkeänä etuna on tehokkuus. Sen avulla yritys tavoittaa haluamansa ryhmät, joilla on isoin potentiaali muuttua asiakkaiksi. Varsinkin pienissä yrityksissä massamarkkinointiin tuhaaminen ei ole järkevää rajallisten resurssien takia. Miettimällä

segmentit ja valitsemalla niistä oikeat kohdesegmentit, yritys voi säästää markkinointikuluissa samalla lisäten asiakasmääräänsä. Isommat yritykset käyttävät usein kohdennettua markkinointia massamarkkinoinnin ohella saavuttaakseen maksimimäärän asiakkaita. Massamarkkinointi on tasapaksua ja kaikille kohdennettua, kun taas kohdennettu markkinointi saattaa olla hyvinkin värikästä, kohdesegmentistä riippuen. (Isokangas & Kinkki 2009, 76)

Segmentointi määrittää osaltaan myös yrityksen tavoitteita ja koko liikeideaa. Segmentoinnilla kerrotaan ulkopuolisille, minkälainen yritys on. (Verkkovaria 2016)

Tämän opinnäytetyön mukaisen pubin kohdesegmentit voisivat olla seuraavanlaisia:

- Opiskelijat
- Penkkiurheilijat
- Illanviettoporukat
- Työpäivän jälkeen "yksillä" käyvät

Markkinointi on verrattain helppo kohdistaa valituille kohdesegmenteille.

Opiskelijat käyvät usein ulkona, ja sen ja opiskeluelämän takia heillä on usein rahat vähissä. Opiskelijat saa parhaiten kiinni olemalla mukana aktiivisesti sosiaalisessa mediassa ja opiskelijatapahtumissa. Opiskelijoiden ollessa kohdesegmenttinä, on yrityksen myös mietittävä omaa valikoimaansa ja hinnoitteluaan. Yksi kohtuuhintainen hanaolut voisi aina olla mukana valikoimassa. Se alentaisi myös osaltaan muiden potentiaalisten asiakkaiden kynnystä tulla asiakkaaksi pubiin.

Penkkiurheilijoilla on osittain sama tilanne opiskelijoiden kanssa: he käyvät ulkona usein, joten rahaa ei aina välttämättä ole liikaa. Penkkiurheilijoiden ikähaarukassa on kuitenkin ihmisiä monista eri yhteiskuntaluokista, joten pelkkä halvan oluen markkinointi ei ole hyväksi tälle kohdesegmentille. Henkilökohtaisella kokemuksella sanottuna aktiiviset penkkiurheilijat käyvät yleensä läpi tietyn alueen kaikki mahdolliset baarit ja pubit, joilla on urheilutarjontaa isoilla näytöillä. Ei tarvitse olla täydellisesti heille suunnattu publi, jotta he kiinnostuisivat, täytyy vaan olla parempi kuin muut. Ja parhaiten markkinointi toimii word-to-mouth -tavalla, jossa jo asiakkaina käyvät kertovat yrityksestä muille. Aluksi yrityksen vain pitäisi tuoda itsensä muutamien penkkiurheilijaporukoiden tietouteen.

Illanviettoporukat ovat hyvin usein työporukoita. Näin ollen osan markkinointipanostuksesta voisi suunnata suoraan isoille yrityksille, joilla on paljon henkilöstöä. Illanviettoporukoissa on se erittäin hyvä asia, että pienikin ryhmä ostaa juomia illan mittaan suurella volyymilla.

Työpäivän jälkeen yksillä käyville ihmisille kannattaisi kertoa after work -kulttuurista, joka on vahvana Britanniassa ja pikkuhiljaa myös Keski-Euroopassa. Ylipäätään olutkulttuurin kertominen kannattaa tälle kohdesegmentille. Aikaisempi yrityksille suunnattu markkinointi toimii myös tällä kohdesegmentillä, sillä mikä toimisi paremmin kuin yrityksen ilmoitustaululla näkyvä mainos laadukkaista oluista pitkän työpäivän viime hetkinä.

5.5 Henkilöstö

Usein kuultu fraasi ”henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara”, on tosiasia. Erityisesti pk-yrityksissä yhdenkin henkilön poissaolo voi ja usein vaikuttaakin negatiivisesti toimintaan, esimerkiksi toimitusten viivästymisinä tai laatuvirheinä. Myös muu henkilöstö kuormittuu enemmän. Myös niin sanottu dokumentoimaton tieto, eli kokeneiden työntekijöiden tietotaito ja osaaminen, on usein osa pienten yritysten kilpailuvalltia. Huonosti johdettava ja huonosti henkilöstönsä tunteva yritysjohto voi aiheuttaa jopa konkurssin, jos tärkeiden työntekijöiden puuttumista ei paikata oikeilla valinnoilla. (Pikkusaari 2011)

Kilpailukeinona henkilöstön määrä, laatu ja käyttäytyminen ovat erittäin isoja tekijöitä, sillä työntekijät tuottavat palvelukokemukset. Asiakkaan täytyisi saada sama palvelu samalla laadulla jokaisella asiointikerralla. Liian hyvä palvelu on myöskin huono asia, koska seuraavilla kerroilla yrityksen on vaikeaa ylittää asiakkaan korottuneita odotuksia, jolloin asiakkaalle todennäköisesti jää huono mielikuva siitä kerrasta. (Pikkusaari 2011)

Sisäisellä markkinoinnilla yritys varmistaa, että henkilökunnalla on tarvittavat resurssit yrityksen tavoitteiden toteutumisen saavuttamiseksi. Toteutuskeinoja tähän ovat henkilökunnan tiedotus, koulutus ja kannustaminen. Onnistuneilla keinoilla henkilöstö on motivoitunut ja viihtyy työssään, ja tämä konkretisoituu asiakkaille hyvänä palveluna. (Isokangas & Kinkki 2009, 55)

6 KILPAILIJA-ANALYYSI

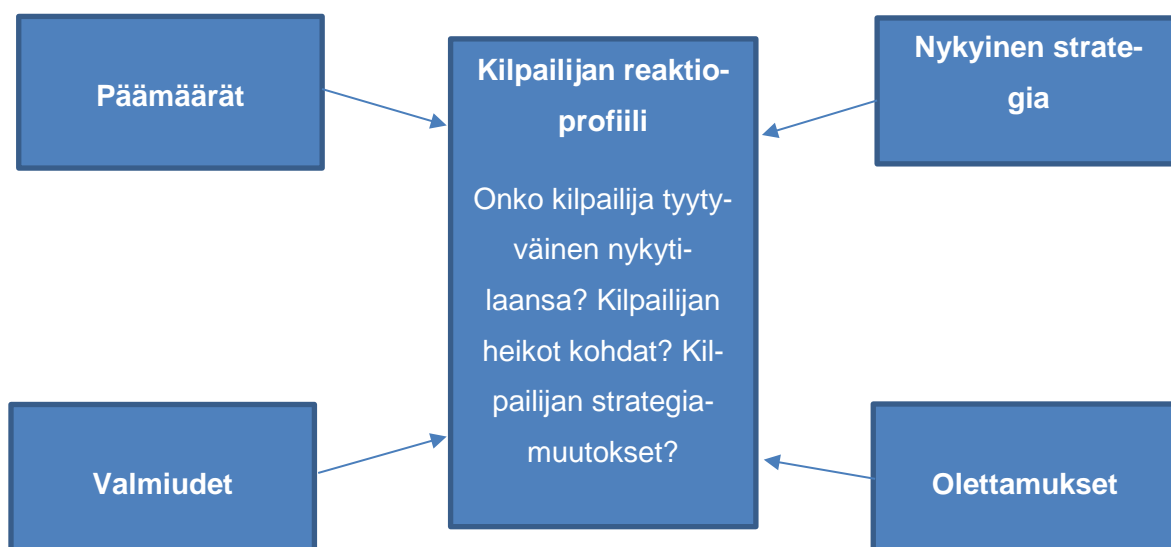
Liiketoimintasuunnitelmassa on tärkeää käydä läpi alan kilpailijoita ja heidän strategioitaan, koska nämä vaikuttavat luonnollisesti oman yrityksen strategiaan. Kilpailija-analyysi on tähän hyvä väline. Kilpailija-analyysillä on 4 päätavoitetta:

- selvittää ydinkilpailijat
- selvittää näiden ydinkilpailijoiden strategiat
- mitä vastatoimia ydinkilpailijat saattavat tehdä
- miten vaikuttaa kilpailijoiden käyttäytymiseen omaksi eduksi (Isokangas & Kinkki 2009)

Kilpailija-analyysin tulisi selvittää myös mahdolliset tulevaisuuden kilpailijat, eli yritykset jotka esimerkiksi strategiamuutoksilla päätyvät samalle markkinalle. (Porter 1987, 43)

6.1 Porterin malli

Michael Porter tarjoaa toimivan mallin kilpailija-analyysille. Porter on yksi maailman johtavista strategisen liikkeenjohdon ajattelijoista, ja pääasiallisesti hän keskittyy kysymyksiin kilpailuedun rakentamisesta. Monet suomalaiset samasta aiheesta kirjoittavat kirjailijat perustavat ajatuksensa Porterin malliin (Riihinen 1999, 58) .



Kuvio 6. Porterin kilpailija-analyysin osa-alueet (Porter 1987, 72-74.)

Porterin mallissa tarkastellaan kilpailijoiden tulevia päämääriä, nykyistä strategiaa, olettamuksia ja valmiuksia. Nämä osa-alueet yhdessä muodostavat kilpailijan reaktioprofiilin, joka määrittelee kilpailijan mahdollisia strategisia muutoksia, kilpailijan heikkoja kohtia ja kilpailijan nykytilaa. (Porter 1987, 74)

6.1.1 Päämäärät

Yrityksen päämäärät kertovat, onko yritys tyytyväinen asemaansa ja tuloksiinsa. Päämääristä saa siten vihjeitä mahdollisista strategiamuutoksista. Ne voivat olla monenlaisia, esimerkiksi taloudellisia tai markkinaosuuksiin liittyviä. Ne voidaan myös jaotella erikseen organisaation eri funktioiden kesken. Näistä funktioiden eri tavoitteista voi päätellä, mitkä funktiot yrityksessä ovat tärkeimpiä. Usein tärkeimmillä funktioilla on haastavimmat tavoitteet, ja ne raportoivat suoraan toimitusjohtajalle. (Porter 1897, 75)

Päämäärät auttavat myös selvittämään yrityksen mahdollisia aggressiivisia toimia toimialalla, esimerkiksi tilanteessa jossa yritys huomaa päämääriensä olevansa uhattuna. (Porter 1987, 75-76)

6.1.2 Olettamukset

Olettamukset perustuvat yrityksen omaan käsitykseen itsestä suhteessa toimialaan ja kilpailijoihin. Olettamukset usein estävät mahdollisuuksia, esimerkiksi aikaisemmin uuden tuotteen julkistus on mennyt pieleen, joten nyt yritys pitää tarkkaa linjaa tuotekehittelyssään ja julkistuksissaan. Olettamukset voivat usein olla virheellisiä, ja seurauksena on esimerkiksi liian myöhäinen reagointi muiden yritysten toimiin. Porter määrittelee tämän ongelman sokeaksi pilkuksi, jossa yritys näkee tai ei näe tiettyjen toimien merkitystä, jolloin joko yritys havaitsee asiat aivan liian hitaasti tai tekee olettamuksien pohjalta virheellisiä havaintoja ja pahimmassa tapauksessa myös virheellisiä toimia. Yrityksen olettamuksia on vaikea selvittää ilman kyseisen yrityksen sisällä olemista. Yrityskulttuuri, arvot ja entiset toimintatavat antavat kuitenkin vihjeitä olettamuksista. (Porter 1987, 84-85)S

Porter on myös laatinut 7 kysymystä olettamuksien tunnistamiseen (1987, 85-87):

”1. Mitä kilpailija pitää heikkouksinaan ja vahvoina puolinaan?

2. Onko kilpailijalla vahva joko historiallinen tai tunteenomainen suhtautuminen tiettyihin tuotteisiin tai tietynlaisiin toimintoihin?

3. Onko olemassa kulttuuriin liittyviä, paikallisia tai kansallisia eroja, jotka vaikuttavat siihen tapaan, millä kilpailijat havaitsevat tai antavat merkitystä eri tapahtumille?

4. Onko olemassa organisatorisia arvostuksia tai ohjenuoria, jotka ovat vakiintuneet ja jotka vaikuttavat siihen tapaan, millä eri tapahtumia tarkastellaan?

5. Mitä kilpailija näyttää uskovan tuotteen tulevasta kysynnästä ja alan kehityssuunnasta?

6. Mikä on kilpailijan käsitys omien kilpailijoidensa tavoitteista ja mahdollisuuksista?

7. Uskooko kilpailija joihinkin alalla tavanomaisiin lähestymistapoihin, jotka eivät heijasta uusia markkinaolosuhteita?”

6.1.3 Nykyinen strategia

Nykyistä strategiaa selvitettäessä pyritään hahmottamaan kilpailijoiden voimassa oleva strategia. Strategia on yleensä pääosin julkinen, mutta se voi myös olla julkaisematon. Yleensä isoilla osakeyhtiöillä strategiat ovat aina julkisia, sijoittajia takia. Strategia löytyy kuitenkin jokaiselta yhtiöltä. (Porter 1987, 90)

Nykyisen strategian määrittämiseen on tarkasteltava neljää avaintekijää: yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, alan mahdollisuudet ja uhat, päätöksentekijöiden arvot sekä laajemmat yhteiskunnalliset odotukset. Vahvuudet ja heikkoudet yhdessä arvojen kanssa määrittävät sisäiset rajat strategialle. Yhteiskunnalliset odotukset ja alan mahdollisuudet ja uhat määrittävät ulkoiset rajat strategialle. (Porter 1987, 18-19)

Vahvuudet ja heikkoudet tarkoittavat yrityksen resursseja yleisesti, mm. henkilöstö ja taloudelliset resurssit. Päätöksentekijöiden arvot ovat henkilöiden tarpeita ja motivaattoreita, jotka toimeenpanevat valitun strategian. Yhteiskunnalliset odotukset tarkoittavat viranomaisten päätöksiä, jotka mahdollisesti heijastuvat yrityksen strategiassa. Alan mahdollisuuksia ja uhkia ovat kaikki markkinatilanteeseen vaikuttavat tekijät, esimerkiksi uudet ja poistuvat kilpailijat ja suhdanteet. (Porter 1987, 13-16)

6.1.4 Valmiudet

Ymmärrys kilpailijan päämääristä, oletamuksista ja strategiasta auttaa yritystä selvittämään, miten kilpailija mahdollisesti vastaa yrityksen kilpailutoimiin. Mutta valmiudet kertovat kilpailijan kyvyn näille vastatoimille. (Porter 1987, 90)

Valmiuksilla tarkoitetaan siis yrityksen resursseja ja kykyä toimia valitsemallaan alalla. Kilpailijan valmiuksia tulisi aina tarkastella mahdollisimman realistisesti, jotta yritys ei uhraisi resurssejaan liian suurien tai liian pienien markkinoiden valtaamiseen. (Porter 1987, 92-93)

Hyvä väline valmiuksien tutkimiseen on SWOT-analyysi kilpailijasta. Myös taloudelliset luvut tukevat lopullista analyysiä.

6.1.5 Reaktioprofiili

Edellä käsitellyjä osa-alueita tutkimalla voidaan kilpailijalle muodostaa reaktioprofiili, joka kertoo kilpailijan todennäköisyyden reagointiin alalla tapahtuviin muutoksiin.

Reaktioprofiililla on kaksi pääkategoriaa: Hyökkäystoimenpiteet ja puolustusvalmius. Hyökkäystoimenpiteet tarkoittavat kilpailijan strategisia toimenpiteitä, joissa se on itse aloitteellinen. Tällöin pitäisi arvioida kilpailijan tyytyväisyyttä omaan asemaansa sekä sen toimenpiteitä ja niiden vahvuuksia tulevaisuudessa. Puolustusvalmius tarkoittaa yrityksen passiivista puolta, esimerkiksi sietokykyä kilpailijoiden toimille sekä yrityksen haavoittuvuutta. (Porter 1987, 94-96)

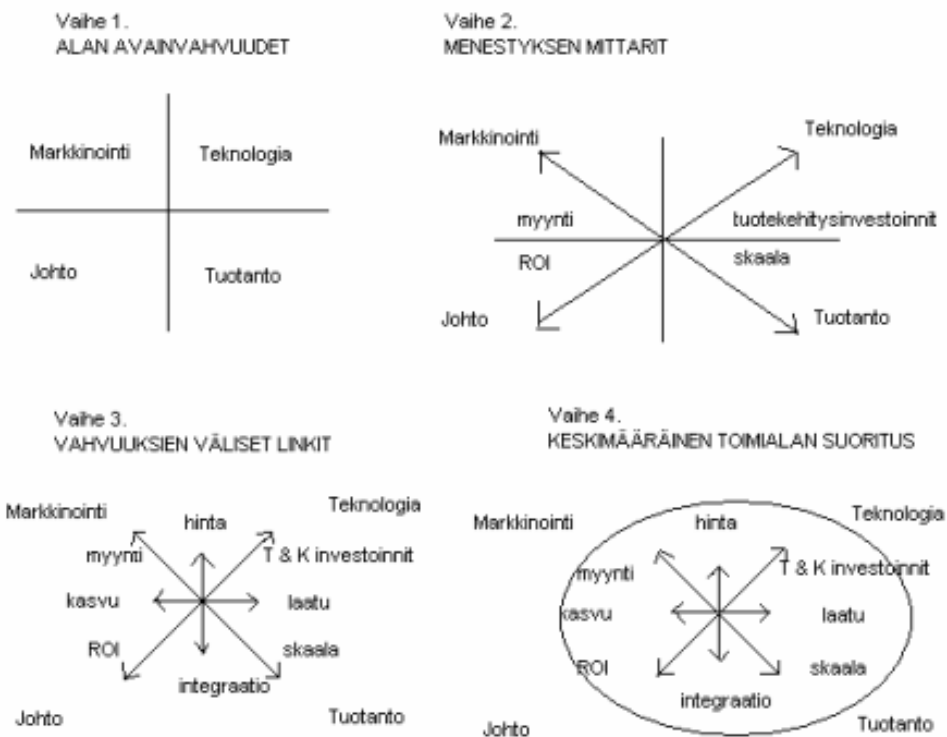
6.2 Muut mallit

Muut kilpailija-analyysimallit suurimmaksi osaksi polveutuvat Porterin luomasta reaktioprofiilista (Riihinen 1999, 58). Avaan silti muita tärkeitä analyysimalleja, kuten Cvitkovicin profilointimallia ja Aakerin mallia.

6.2.1 Cvitkovicin profilointimalli

Graafinen profilointimalli on Cvitkovicin mallin periaate. Se kuvaa kilpailijan vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa tärkeisiin kilpailuun vaikuttaviin taitoihin ja kykyihin. Onnistunut malli antaa selkeän kuvan kilpailijan mahdollisista lähitulevaisuuden muutoksista, ja antaa myös yritykselle apua omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen. (Riihinen 1999, 58)

Alla esimerkkikuva Cvitkovicin mallista



Kuvio 7. Kilpailijoiden profiloimisen vaiheet. (Riihinen 1999, 58-59)

Vaiheessa yksi tunnistetaan neljä kilpailuun vaikuttavaa avainvahvuutta: teknologia, markkinointi, johto ja tuotanto. Vaiheessa kaksi jokaiselle näistä osa-alueista asetetaan menestyksen mittarit. Kolmas vaihe koostuu vahvuuksien välisten linkkien identifioimisesta. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa mietitään jokaiselle osa-alueelle toimialan yleinen suoritus taso. Näiden neljän vaiheen tuloksista saadaan Porterin tapainen reaktioprofiili, josta voi määrittellä kilpailijaa.

6.2.2 Aakerin malli

Aaker lisää Porterin malliin 4 uutta osa-alueetta.

Yksi uusi osa on koko, kasvu ja kannattavuus. Kilpailijasta ja sen strategiasta voi saada vihjeitä esimerkiksi seuraamalla myyntiä, yrityksen kasvua ja markkinaosuutta. Markkina-aseman vahvistuminen kertoo usein etukäteen siitä, että yritys on tekemässä investointeja lähitulevaisuudessa. (Riihinen 1999, 54)

Organisaatiota ja yrityskulttuuria voi helposti arvioida yrityksen ylemmän johdon kautta. Jokaisella korkeamman johdon henkilöllä on jo taustaa aikaisemmista yrityksistä, joten

näiden taustojen ja kokemusten selvittäminen voi antaa tietoa tulevista toimenpiteistä. (Riihinen 1999, 55)

Alalta lähdön esteet ovat myös Aakerin mielestä uusi osa-alue. Näitä voidaan selvittää selvittämällä yrityksen resursseja ja sopimuksia henkilökunnan kanssa. Alalta lähdön esteet voivat olla yrityksen kannalta ratkaisevia sen pyrkiessä vetäytymään alalta. Ne ilmaisevat myös sitoutuneisuutta alalle. (Riihinen 1999, 54)

Yrityksen imago on viimeinen uusi osa-alue. Yrityksen imagon ja asemoinnin voidaan sanoa olevan onnistunut, jos se on luonut positiivisen ja eroavan kuvan kilpailijoistaan. Tähän lisättyä tuote, jolla on asiakkaalle arvoa, sitouttaa asiakkaita usein vuosikausiksi. (Riihinen 1999, 54)

6.3 Empiirisen tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä kilpailija-analyysi Turun keskusta-alueen baareista. Tutkimus aloitettiin selvittämällä Turun keskusta-alueella sijaitsevat baarit, joiden myynti tulee anniskelusta. Tutkimukseen ei otettu mukaan baareja, joissa tarjoillaan lounasruokaa tai ala carte -annoksia, sillä niissä yrityksissä konsepti rakentuu todella paljon ruoan varaan, ja ravintolabaarien mukaan ottaminen olisi vaatinut paljon enemmän resursseja kuin mitä käytössä oli. Baareja ja heidän yhteystietojaan etsittiin Google Mapsista, joka listaa annetuilla hakukriteereillä kaikki tietyn alueen yritykset. Kahteen yritykseen jouduttiin soittamaan, jotta saatiin selville, myydäänkö yrityksessä ruoka-annoksia. Pyyntö tutkimukseen osallistumisesta lähetettiin 15 eri yritykselle Turun keskusta-alueella, joista 8 lupasi antaa haastattelun. Enemmistö yrityksistä kieltäytyi yrityksen nimen käyttämisestä tutkimuksessa, joten luonnollista oli tehdä koko kilpailija-analyysi anonyyminä. Yritykset nimettiin aakkosilla haastattelujärjestyksen mukaan.

Haastattelukysymysten laadinnassa käytettiin apuna Porterin teosta Strategia kilpailutilanteessa, 1987, jota käytin myös kilpailija-analyysin teoriaosan perustana. Muutama kysymyksistä tuli suoraan Porterin määrittelemistä diagnosointikysymyksistä, mutta suurimman osan jouduin itse miettimään. Kysymykset laadittiin anniskelualalle sopiviksi. Aihealueita kysymyksissä oli 10: liikeidea, asiakaskunta, sijainti ja toimitilat, tuotevalikoima, vahvuudet ja heikkoudet, nykyinen taloustilanne, paras asia yrityksessä, päämäärät ja tavoitteet, riskit sekä kilpailijat. Linkitin ne Porterin neljään määriteltyyn alueeseen seuraavasti:

- **Valmiudet:** nykyinen tilanne, riskit, tuotevalikoima,
- **Olettamukset:** vahvuudet ja heikkoudet, kilpailijat, paras asia
- **Strategia:** liikeidea, asiakaskunta, sijainti ja toimitilat, tuotevalikoima,
- **Päämäärät:** päämäärät ja tavoitteet

Kuudessa yrityksessä haastattelun antoi ravintolapäällikkö, ja kahdessa yrityksessä omistaja itse.

Tutkimus suoritettiin Turussa viikoilla 41 ja 42.

6.3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu, sillä se syventää yrityksestä saatavia tietoja, ja vastauksille voidaan pyytää perusteluja. Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, ja sopii hyvin varsinkin kvalitatiivisen tiedon keruuseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 6). Haastattelu on kilpailija-analyysin kannalta paras tiedonkeruumenetelmä, sillä tutkimukseni analyysissä haluttiin selvittää mm. yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä olettamuksia. Näitä tietoja olisi ollut hyvin hankala saada esimerkiksi kyselylomakkeella, joka on myös paljon enemmän aikaa kuluttavampi menetelmä. Kyselylomakkeen teko, tiedonkeruu ja saatujen tietojen analysointi kaikki vievät aikaa, ja menetelmä sopiikin enemmän isoille massoille tehdyille tutkimuksille.

Tutkimuksessani käytettiin puolistrukturoitua haastattelumallia, jossa kysymykset ovat kaikille samat. Vastausvaihtoehtoja ei ole, ja haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, jossa ei kuitenkaan ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia vastaajalle haastattelutilanteessa. Haastattelijalla on siis etukäteen päättänyt, että haluaa tietoa juuri tietyistä asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47)

6.3.2 Haastattelujen tulokset

Yritys A

1. Yrityksen liikeideana on olla nuorten aikuisten ja opiskelijoiden olohuone Turun keskustassa. Tähän kuuluu kiinteästi myös laaja penkkiurheilutarjonta. Yritykseen ei tarvitse tulla ”ykköset” yllä. Eivät halua Turun halvimmalla juottolan -titteliä,

mutta eivät halua kategorisoitua pintaliitopaikaksikaan. Yritys pyrkii olemaan tunnelmaltaan rento, ja asiakaspalvelussa panostetaan juurikin rentoon mutta kohteliaaseen asiakaspalvelukokemukseen.

2. Yrityksen asiakaskunta on nuoria aikuisia, pääasiassa 19-40 vuotiaita. Viikonloppuisin painotus on 19-30 vuotiaissa.
3. Yritys sijaitsee ydinkeskustassa, jossa tavoitetaan hyvin yrityksen kohde-segmenttejä.

Toimitilat sijaitsevat vanhassa rakennuksessa, ja pohjaratkaisu aiheuttaa välillä haasteita. Kokonaisuutena toimitila on kuitenkin hyvä, ja asiakkailta tulee paljon kehuja.

4. Yrityksen tuotevalikoima juomien osalta on monipuolinen. Oluita on kymmeniä eri laatuja ja merkkejä, baarimikot ja baarimestarit osaavat tehdä drinkkejä laajalla repertuaarilla. Viskejä löytyy myös normaalia laajempi kattaus. Erikoiskahveja on valikoimassa. Juomavalikoimaa päivitetään niin useasti, että se pysyy "freesinä" ja ajan hermolla.

Musiikkivalikoima painottuu kansainväliseen poppiin ja rokkiin; kappaleisiin, joista suurin osa tunnistaa. Perjantaisin ja lauantaisin DJ noudattaa samaa periaatetta, vähän joustavammin asiakkaista riippuen.

Yritys järjestää visoja ja kilpailuja, joissa voi voittaa lippuja paikallisiin tapahtumiin. Yrityksellä on myös yhteistyötä paikallisten urheiluseurojen kanssa.

5. Yritys kokee nykyisen taloustilanteen kiristävän kilpailua, mutta se saa myös yrittämään kovempaa. Ihmiset valitsevat yhä tarkemmin rahojensa kohteen ja esimerkiksi arkisin ulkona käyminen on selvästi vähentynyt. Helsingissä tätä ilmiötä ei niin hyvin huomaa, koska siellä on enemmän massaa.
6. Yritys seuraa tavoitteitaan ja päämääriään tarkasti. Myyntitavoitteet ovat tärkeimmät, ja niiden saavuttamisesta palkitaan. Sosiaalisessa mediassa tavoitteena on olla sopivasti esillä, ei ärsytykseen asti niin kuin monet muut.
7. Yritys pitää riskinä sijaintiaan keskustassa, sillä varsinkin tässä taloustilanteessa asiakkaita ei välttämättä riitä. Myös yhteistyökuviot muiden yritysten kanssa on riskejä, sillä toinen yritys saattaa pilata oman yrityksen imagoa omilla toimillaan. Ennustettavat riskit ovat hyviä ja kannattavia kun toteutus on oikea.
8. Yritys seuraa kilpailijoitaan jatkuvasti. Hinnoittelua on tärkeä seurata, jotta hinnat olisivat linjassa muiden kanssa. Hintakilpailua yritys ei kuitenkaan harrasta. Pahinta kilpailijaa yritys ei kerro.

9. Yritys kertoo vahvuusikseen tavoitettavuuden ja henkilökunnan. Yritys sijaitsee loistavalla paikalla keskustassa ja yritykseen on aina ilmainen sisäänpääsy. Henkilökunta on osaavaa ja sopivalla tavalla rentoa, juuri konseptiin sopivaa. Yritys kertoo heikkouksikseen myöskin sijainnin, sekä toimitilan. Sijainti keskustassa tarkoittaa isompia kustannuksia. Toimitilojen ikä taas on ajoittain rasite, vaikka toiminnassa se ei silti näkyisikään.
10. Yritys kertoo parhaaksi asiakseen henkilökuntansa ja yhteistyön alueen isoimman urheiluseuran kanssa. Henkilökunta on osaavaa ja persoonallista, ja tekee työtä joukkueena. Kaikkia yhdistää halu menestyä.

Yritys B

1. Yrityksen liikeidea on olla ainoa englantilainen pubi Turun keskusta-alueella.
2. Yrityksen asiakaskunta koostuu vanhemmista suomea puhuvista ihmisistä. Kohdesegmenttinä yritys kuitenkin kertoo nuoren ja trendikkään väestön, joka toisi lisää näkyvyyttä ainutlaatuiselle englantilaispubille.
3. Yritys ei ole täysin tyytyväinen sijaintiinsa, joka ei ole ihan keskustassa (n. 300metriä kauppatorilta). Alueella ei liiku paljon ihmisiä enää iltaisin. Toimitila on sopivan vanhanaikainen ja uniikki, mutta samalla liian pieni.
4. Yrityksen tuotevalikoima on hyvä pieneksi pubiksi. Juomissa on paljon brittiläisiä ja kansainvälisiä oluita ja siidereitä. Yrityksellä on livemusiikkia perjantaisin ja lauantaisin. Yritys järjestää mm. pubivisoja.
5. Yritys kokee nykyisen taloustilanteen vaikuttavan negatiivisesti yritykseen. Ihmisillä on vähemmän rahaa käytössään, joten alkoholin nauttiminen painottuu yhä enemmän omaan kotiin.
6. Yritys ei seuraa tavoitteitaan tarkasti, sillä siihen ei ole yksinyrittäjällä aikaa. Yrittäjä on pohtinut ulkopuolisen avun palkkaamista mm. asiakasmäärän lisäämiseen. Sosiaalisessa mediassa tavoitteena olisi saada enemmän näkyvyyttä yrityksen videoille, sillä se on tehokas tapa saada asiakkaita.
7. Yritys pitää riskinä sijaintiaan, sekä kalliita yhtyeitä jotka eivät houkuttelekaan tarpeeksi asiakkaita. Yritys harvoin palkkaa kalliita ja tunnettuja yhtyeitä tämän takia.

8. Yritys kertoo pahimmaksi kilpailijakseen Aussie Barin sekä muut vahvasti ulkomaalaiset baarit.
9. Yritys kertoo vahvuuksikseen hyvän tuotevalikoiman, uniikin toimitilan ja ison kesäterassin.
Yritys kertoo heikkouksikseen liian pienen toimitilan ja sijainnin varsinkin talvella.
10. Yritys kertoo parhaaksi asiakseen sen, että on alueen ainoa englantilainen publi.

Yritys C

1. Yrityksen liikeideana on tarjota ”olohuone” turkulaisille, sisältäen erikoisolut, penkkiurheilutarjonnan ja laajan lehtitarjonnan.
2. Yrityksellä ei ole asiakassegmentointia, vaan tuotevalikoimasta on pyritty tekemään sellainen, että kaikille on kaikkea.
3. Yrityksen sijainti on aavistuksen keskustasta sivussa, 5 korttelia kauppatorilta. Sijainti tuo yritykselle rauhallisuutta, jonka myös huomaa toimitilan vuokrassa. Toimitila on vanha pankki, joka tuo pieniä rajoituksia toimintaan. Toimitila on kuitenkin avara ja pääosin toimiva.
4. Yrityksen tuotevalikoima on juomien osalta laaja, mm. sata erilaista olutta. Viinejä löytyy myös listalta.
Musiikkia yritys ei ole soittanut n. 5 vuoteen. Tämä takaa sen, että yrityksessä voi keskustella toisten kanssa normaaliäänellä ilman kilpailua musiikin kanssa. Oheishjelmaa ei varsinaisesti ole, penkkiurheilutarjonta on pääosassa.
5. Yritys kokee nykyisen taloustilanteen vaikuttavan myyntiin siten, että kulutus on keskittynyt enemmän ”normaaleihin” juomiin kuin kalliimpiin erikoisolutisiin ja viineihin. Ylimääräistä rahaa ei ole paljon käytettävissä.
6. Yritys seuraa varsinkin taloustavoitteitaan tarkasti. Tärkeämpänä päämääränä yritys kuitenkin pitää asiakastyytyväisyyttä ja valikoiman vaihtuvuutta, jotka pitkässä juoksussa takaa tuloksellisuuden.
Sosiaalisessa mediassa tarkoitus on lähinnä mainostaa urheilutarjontaa.
7. Yritys pitää riskinä maahantuontiaan. Kaikki vieraat tuotteet pitäisi saada myydyksi nopealla aikataululla, jotta saataisiin taas uutta tarjottavaksi.
8. Yritys ei nimeä yhtään kilpailijaa nimeltä. Kaikki joilla on yhtä laaja olutvalikoima, mainitaan kilpailijaksi. Yritys seuraa heidän tarjontaansa ja hintojaan, mutta ei ole valmis hintakilpailuun.
9. Yritys kertoo vahvuuksikseen laajan penkkiurheilutarjonnan ja olutvalikoiman.

Yritys kertoo heikkoudekseen sen, että kun penkkiurheilutarjontaa ei ole, niin yrityksessä on aika rauhallista.

10. Yritys kertoo parhaaksi asiakseen, oman maahantuonnin. Yrityksellä on muutamia tuotteita, mitä ei löydy keltäkään muulta Suomessa.

Yritys D

1. Yrityksen liikeideana on anniskella laadukkaita juomia selvästi aikuisille asiakkaille hienossa miljöössä.
2. Yrityksen kohdesegmenttinä on yli 35-vuotiaat ihmiset. Yrityksen asiakkaitten ikäraja on 24 vuotta.
3. Yrityksen sijainti on erittäin hyvä, aivan Turun keskustassa, myös lähellä jokirantaa.
Yrityksen toimitilana toimii vanha pankki. Ei kuitenkaan aiheuta paljon ylimääräistä tekemistä.
4. Yrityksen tuotevalikoima on juomien osalta erittäin laaja, mm. oluita on 150 erilaista. Viskivalikoima on hyvä, ja myös viinejä löytyy.
Yrityksellä on livemusiikkia keskiviikkoisin, perjantaisin ja lauantaisin.
Oheisohjelmaa ei mainita.
5. Yritys kokee nykyisen taloustilanteen olevan haastava jokaiselle yritykselle. Kustannusten nousu näkyy suoraan kuluttajahinnoissa, sillä omat katteet on tingitty jo mahdollisimman alas. Kuluttajakäyttäminen on myös muuttunut siten, että myynnit painottuvat entistä enemmän viikonloppuihin.
6. Yritys ei kerro taloustavoitteistaan mitään. Tärkeimpänä päämääränä on saada asiakas tuntemaan, että hän on saanut rahoilleen vastinetta. Näin asiakas tulee yritykseen uudelleen, ja saavutetaan liikeyrityksen perimmäinen päämäärä eli tuloksen tekeminen.
7. Yrityksen riskinotto on pientä.
8. Yritys mainitsee pahimmaksi kilpailijakseen kotisohvan, sillä ihmisten saaminen liikkeelle on haastavaa. Yritys pyrkii herättämään kiinnostusta ihmisissä radio- ja lehtimainoksilla, facebookissa ja instagramissa.
9. Yritys mainitsee vahvuuksikseen henkilökunnan, sijainnin ja laajan tuotevalikoiman.
10. Yrityksen paras asia on se, että sinne on helppo tulla.

Yritys E

1. Yrityksen liikeideana on tarjota raskaampaa musiikkia soittava baari Turun keskustassa.
2. Yrityksen asiakaskunta on laaja, yrityksellä ei ole segmentointia.
3. Yritys sijaitsee Turun ydinkeskustassa. Yritys etsii toimitiloja toiselta puolelta toria, lähempänä Aurajokea ja jokirantaa.
Yrityksen toimitilat voisivat olla isommat.
4. Yrityksen tuotevalikoimassa on juomien osalta paljon halpoja oluita. Viskivalikoimaan on panostettu eniten.
Livemusiikkia on viikonloppuisin.
Kilpailuita ja visoja järjestetään usein.
5. Yritys kokee nykyisen taloustilanteen vaikuttavan negatiivisesti yritykseen.
6. Yrityksellä ei ole päämääriä.
7. Yritys ei ota riskejä
8. Yritys mainitsee pahimmiksi kilpailijoikseen samanhenkiset baarit, joita Turussa ei kuitenkaan montaa ole.
9. Yritys ei kerro vahvuuksia tai heikkouksia.
10. Yritys mainitsee parhaaksi asiakseen viskivalikoimansa.

Yritys F

1. Yrityksen liikeideana on tarjota saaristolaistunnelmainen ja rento baari Turun keskustassa.
2. Yrityksellä ei ole asiakassegmentointia, vaan kaikki ovat tervetulleita yritykseen.
3. Yritys on tyytyväinen sijaintiinsa aivan ydinkeskustassa. Silti lähempänä Aurajokea olisi parempi.
Yritys on tyytyväinen täysin remontoituun toimitilaansa. Terassi olisi hieno asia kesäisin.
4. Yrityksen tuotevalikoima on juomien osalta vielä haussa, sillä yritys on uusi. Yritys testaa, mikä myy, ja siten pitävät hyvät tuotteet valikoimassa.
Yrityksellä on livemusiikkia tai DJ paikalla jokaisena viikonloppuna.
Yrityksellä on teemailtoja ja kilpailuita usein.
Yritys vuokraa tilojaan myös yksityiskäyttöön, esimerkiksi opiskelijajuhliin.
5. Yritys ei ole huomannut taloustilanteen vaikuttavan yritykseen mitenkään, sillä ei ole otantaa esimerkiksi aikaisemmista myynneistä.

6. Yrityksen päämääränä on saada yritys pyörimään normaalisti. Asiakkaille pyritään kaikille tarjoamaan jotakin.
7. Yritys kertoo koko yrityksen olevan iso riski, sillä heillä ei ole aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä. Myöhemmin selvään riskinottoon panostetaan enemmän, sillä siitä yritys voi saada huomattavaa kilpailuetua.
8. Yritys mainitsee kilpailijoihinkin muut baarit. Yritys ei ota turhaa stressiä kilpailutilanteesta.
9. Yritys kertoo vahvuusikseen rennon fiiliksen ja mahdollisuuden moniin asioihin. Vahvuus on myös se, että molemmat yrittäjät osallistuvat arkipäivän työhön.
Yritys kertoo heikkoudeksi kokemattomuuden yrittäjinä.
10. Yritys kertoo parhaaksi asiakseen sen, että yritys on monipuolinen sekä joustava eri toiveiden mukaan.

Yritys G

1. Yrityksen liikeideana on tarjota käsityöläisolutia ja samalla parantaa olutkulttuuria. Yritys on skotlantilaisen panimon edustaja Suomessa.
2. Yrityksen kohdesegmenttinä ovat olutharrastajat, jotka ovat kiinnostuneet maistamaan uusia tuotteita. Yritys tavoittelee myös ihmisiä, jotka haluavat istua iltaa laadukkaammassa ympäristössä.
3. Yritys on tyytyväinen sijaintiinsa aivan kauppatorin läheisyydessä.
Yritys on myös tyytyväinen toimitilaansa, joka ennen heitä toimi myös baarina.
4. Yrityksen tuotevalikoima on juomien osalta laaja ja erilainen. Tuotevalikoimassa on vain yksityisomistuksessa olevien panimoiden käsityöllä tehtyjä tuotteita.
Yritys järjestää yksityisiä ja kaikille avoimia maistatuksia melkein viikottain, joissa yhdessä maistellaan harvinaisempia oluita ja keskustellaan niistä.
Yritys huomioi juhlat kuten Halloweenin ja joulun.
5. Yritys kokee nykyisen taloustilanteen pitävän myynnin samoissa lukemissa vuodesta toiseen. Toisaalta, tuotteet kuitenkin kiinnostavat enemmän ja asiakkaita tulee jopa kauempaakin tutustumaan niihin.
6. Yrityksellä on maatason johdolta tulevat myyntitavoitteet, joita seurataan tarkasti. Yrityksen isoin päämäärä on käännättää ihmiset juomaan laadukkaampia juomia.

Yritys ei käytä rahaa markkinointiin, joten mainonta tapahtuu käytännössä kokonaan sosiaalisessa mediassa.

7. Yritys ottaa iso riskejä, jotka on tarkkaan harkittu ja joiden odotetaan tuovan lisää asiakkaita ja myyntiä. Tänä vuonna yritys esimerkiksi julkaisi koko juomavalikoiman reseptit.
8. Yritys mainitsee pahimmiksi kilpailijoikseen ”kaljakuppilat”, jotka tarjoavat keskiolutta halvalla ja nostavat kynnystä kalliimpien käsityöläisolutuiden ostoon. Muut olutravintolat yritys kokee positiivisena asiana, sillä mitä enemmän ihmiset juovat laadukkaampia oluita, sitä enemmän heidän tietämyksensä ja kiinnostuksensa lisääntyy ja samalla lisääntyy vaatimus parempiin tuotteisiin.
9. Yritys kertoo vahvuuksikseen laajan erikoisolutvalikoiman sekä henkilökunnan, joka on Turun ammattitaitoisimpia olutosaajia.
10. Yritys kertoo parhaaksi asiakseen brändin, joka jo itsessään houkuttelee asiakkaita yritykseen.

Yritys H

1. Yrityksen liikeideana on anniskella pääasiallisesti itse tekemiään käsityöläisolutuita. Yrityksen osaomistaja opiskelija-osuuskunta, jota rahoitetaan yrityksen tuotoilla.
2. Yrityksen isoin asiakaskunta on erilaiset olutharrastajat. Myös opiskelijat, larp-paajat, yhteisöt, ja työporukat tuovat ison liikevaihdon. Suurin osa asiakkaista on alle 35-vuotiaita.
3. Yritys sijaitsee hieman syrjässä Turun keskustasta, n. 1 kilometrin päässä. Yritys ei kuitenkaan koe tätä haastavaksi, mutta toivoisi enemmän anniskeluliikkeitä ja ravintoloita lähellensä.
Yritys on tyytyväinen toimitilaansa.
4. Yrityksen tuotevalikoima on juomien osalta erilainen ja tarvittavan laaja. Isoimman näkyvyyden saa yrityksen oman panimon tuotteet. Isojen yritysten tuotteita ei yrityksellä hirveästi ole.
Tunnelmaltaan yritys pyrkii post-apokalyptiseen maailmaan, joka vaikuttaa yrityksen sisustukseen ja musiikkivalikoimaan. Esiintyjiä ja DJ:tä rohkaistaan eläytymään yrityksen teemaan.
5. Yritys ei koe taloustilanteen vaikuttavan niin vahvasti myyntiin kuin esimerkiksi erilaiset trendit ja arvot. Säällä on valtava vaikutus ihmisten liikkumiseen.

6. Yrityksen tavoitteet ovat tiukat myynnin osalta, ja varsinkin hinnallisia muutoksia tehdään toteutuneiden myyntien osalta.
Sosiaalista mediaa käytetään markkinointiin.
7. Yritys pitää anniskeluliikkeen perustamista aina omana riskinään. Siihen liittyen yrityksen sijainti tuo vielä omat haasteensa. Yritys kuitenkin pyrkii torjumaan tätä riskiä hankkimalla mahdollisimman aktiivista asiakaskuntaa. Myös tapahtumienjärjestäminen toimii.
8. Yritys mainitsee pahimmiksi kilpailijoikseen kotona alkoholin nauttimisen, viinallin sekä poliittiset esteet.
Näihin yritys voi reagoida markkinoimalla, valistamalla suomalaista alkoholikultuuria ja kannustamalla alkoholin nauttimista valvotuissa olosuhteissa. Yritys pyrkii tuomaan esiin kantansa poliittisissa kysymyksissä isompien yhteisöjen kautta.
9. Yritys kertoo vahvuusikseen oman panimon sekä yhteistyön osaomistajana toimivan osuuskunnan kanssa. Yrityksen tyylistä ja tuotteiden laadusta ei myöskään tingitä.
Yritys kertoo heikkoudekseen markkinoinnin, jossa on parannettavaa.
10. Yritys kertoo parhaaksi asiakseen oman panimon.

6.3.3 Haastattelujen analysointi

Pyynnön tutkimukseen osallistumisesta lähetin 15 eri baarille Turun keskusta-alueella, joista 8 lupasi antaa haastattelun. Haastatellut yritykset olivat mielestäni tarpeeksi erilaisia liikeideoiltaan, jotta niistä saatiin koottua kunnollinen kilpailija-analyysi. Eriäviä tuloksia ei olisi mielestäni saatu lisäämällä tutkittavien kohteiden määrää.

Haastattelutilanteet olivat mielestäni mahdollisimman luonnollisia. Vastausvaihtoehtojen määrittelemättömyys takasi sen, että yrityksistä saatiin syvällisempää tietoa ja yritykset eivät myöskään kokeneet, että heitä olisi johdateltu tiettyihin vastauksiin. Haastattelu tutkimusmenetelmänä oli siis mielestäni onnistunut.

Haastattelussa käyttämieni Porterin kilpailija-analyysin neljään tarkasteltavaan alueeseen liittyvät aiheet olivat seuraavat:

- **Valmiudet:** nykyinen taloustilanne, riskit, tuotevalikoima,
- **Olettamukset:** vahvuudet ja heikkoudet, kilpailijat, paras asia

- **Strategia:** liikeidea, asiakaskunta, sijainti ja toimitilat, tuotevalikoima,
- **Päämäärät:** päämäärät ja tavoitteet

Näistä aiheista strategiaan liittyviä asioita yritykset olivat halukkaimpia kertomaan. Toisaalta, ne ovat suurimmaksi osaksi asioita jotka voi syvällisen pohdinnan kautta myös itse selvittää.

Olettamuksista kerrottiin myös hyvin, sillä ne ovat yleensä asioita joissa yritys pääsee niin sanotusti kerskumaan, ainakin näin huomasi haastattelutilanteissa. Olettamusten tulisi kuitenkin olla realistisia, jotta kilpailija-analyysiä tekevä taho ei saisi vääristynyttä kuvaa yrityksestä ja näin ollen tekisi virhearvioita.

Päämääristä ei selvästikään haluttu kertoa yrityksissä enempää, ja se on ymmärrettävää. Päämäärät määriteltiin ympärilyöreästi, eikä esimerkiksi taloustavoitteisiin liittyviä lukuja annettu yhdessäkään yrityksessä.

Valmiudet kertovat yrityksen kyvyn vastata mahdollisiin kilpailijoiden vastatoimiin. Valmiuksiin liittyvistä asioista yrityksissä kyllä kerrottiin, mutta myös hyvin ympärilyöreästi. Riskienotosta ei annettu esimerkkejä, ja tuotevalikoima oli usein määritelty laajaksi. Tuotevalikoiman voi luonnollisesti itsekin arvioida käymällä yrityksessä.

Liikeidea

Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten liikeideat olivat yllätyksekseni hyvin erilaisesti määriteltyjä. Liikeideat olivat kuitenkin osin vajavaisia, sillä niissä tulisi määritellä tarkasti myytävät tuotteet. Tämä on etenkin baarien osalta tärkeää, sillä tavarantoimittajat voivat rajata tuotevalikoimaa ja jopa pakottaa tiettyjä tuotteita esillä, vaikka ne olisivat yrityksen liikeidean vastaisia. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä tulisi siis ensin määritellä tuotteet, ja vasta sitten selvittää mahdolliset tavarantoimittajat. Tuotteilla ei kuitenkaan välttämättä saada tarpeeksi isoa kilpailuetua muihin kilpailijoihin verrattuna. Kohdesegmentteille sopivalla ohjelmalla ja oikeilla markkinointikanavilla yritys saa jo paljon aikaan. Tutkimuksen yrityksistä kahdesta en ollut koskaan kuullut, vaikka molemmat vaikuttavat erittäin mielenkiintoisilta. Toinen yrityksistä, yritys H, myöntääkin heikkoudeksi markkinoinnin epäonnistumisen. Markkinointikanavia tulisi osata käyttää monipuolisesti, ja riskejä siihen liittyen olisi myös otettava.

Päämäärät

Tutkimuksen osallistuneet yritykset eivät myöskään olleet kovin tietoisia kilpailijoistaan ja heidän päämäärästään, sillä vain yritys B mainitsee pahimman kilpailijan nimeltä. Tehokas tapa kilpailijoiden seuraamiseksi on tehdä kilpailija-analyysi. Kilpailija-analyysi voi tuoda omalle yritykselle huomattavaa kilpailuetua, eikä sen tekeminen vaadi salaista tietoa yrityksistä.

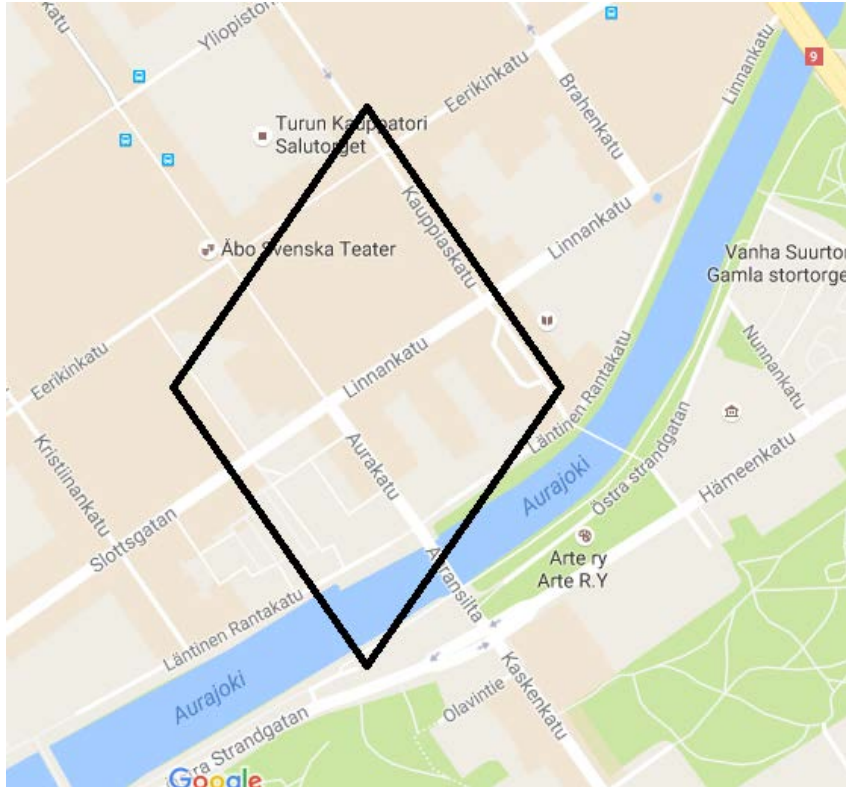
Asiakaskunta

Kohdesegmenttien puuttuminen tai niiden leveys olivat isoin ongelma kaikissa yrityksissä. Varsinkin yrityksissä F, E ja C tavoiteltua asiakaskuntaa ei oltu määritelty ollenkaan, vaan yrityksissä pyrittiin tarjoamaan kaikille kaikkea. Tämä ei ole markkinoinnillisesti järkevää, sillä kaikille markkinoidessa yrityksen resurssit usein loppuvat kesken. Baarit ovat toisaalta yrityksiä, jotka ovat auki yleensä keskipäivästä aina yömyöhään asti, joten heillä käy paljon erilaisia asiakkaita. Yritykset eivät ehkä uskalla tehdä kunnollista segmentointia, sillä se tarkoittaisi luopumista osasta asiakkaita.

Sijainti

Vaikka tutkimuksessa mukana olleet yritykset sijaitsivat kaikki Turun keskusta-alueella, niin silti haastatteluissa kävi ilmi muutaman yrityksen kohdalla tyytymättömyys sijaintiin. Yritykset E ja F sijaitsevat molemmat 50 metrin sisällä kauppatorista, mutta molemmat haluaisivat olla toisella puolella kauppatoria, lähempänä jokirantaa. Mielestäni syynä tähän on se, että kauppatorin ja jokirannan väliin jäävä tila on paras mahdollinen sijainti pubin kaltaiselle palveluyritykselle. Tämä korostuu vielä enemmän kesällä, jolloin Aurajoen kaakkoispuolella sijaitsevat Vartiovuorenmäki ja SampPALINNA houkuttelevat ihmisiä ottamaan aurinkoa ja nauttimaan ulkoilmasta. Myös muuta kesäaktiiviteettia löytyy juurikin kaakkoispuolelta Aurajokea, esimerkiksi Kupittaaan puisto. Ihmiset siis viettävät enemmän aikaa kaakkoispuolella kauppatoria kuin luoteispuolella, ja tällöin yritystenkin kannattaisi sijaista siellä missä asiakkaatkin.

Alapuolella on tutkimuksen perusteella tekemäni optimisijainnin määrittäminen pubille.



Kuvio 8. Optimisijainti pubille Turun keskustassa.

Vahvuudet ja heikkoudet

Monet tutkimuksen yrityksistä mainitsivat vahvuutenaan laajan tuotevalikoiman. Se on baareille luonnollisesti vahvuus ja kilpailuetu, mutta usein pelkäävät sen varaan laskeminen on huono asia. Yrityksellä pitäisi olla muitakin kilpailuetuja; esimerkiksi mielenkiintoista oheisohjelmaa oikeille kohdesegmentteille oikeita markkinointikanavia käyttäen. Tärkeintä olisi saada viestitettyä ulospäin samaa viestiä yrityksestä.

Henkilökunnan arvostus tuli myös esille vahvuuksissa. Kilpailukeinona henkilöstön määrä, laatu ja käyttäytyminen ovat erittäin isoja tekijöitä, sillä työntekijät tuottavat palvelukokemukset. Asiakkaan täytyisi saada sama palvelu samalla laadulla jokaisella asiointikerralla.

Heikkouksia ei haluttu niin tarkasti kertoa, joten vastaukset eivät olleet kovin informatiivisia.

Yritysten mainitsemat parhaat asiat yrityksessä olivat usein jo aikaisemmin listattuja vahvuuksia.

Nykyinen taloustilanne

Tutkimuksessa mukana olleet yritykset kokivat nykyisen taloustilanteen vaikuttavan yrityksiin pääsääntöisesti negatiivisesti. Sen koetaan kiristävän kilpailua, mutta toisaalta myös yritys onnistumiseen on kovempi. Monissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä tuli myös esille viikonloppupainotteisuus; arkisin on paljon hiljaisempaa kuin ennen. Tuotteiden osalta painotus on myös siirtynyt halvempiin juomiin.

Lisäkustannuksia yritykset eivät pysty taloustilanteen takia siirtämään muihin tuotteisiin tai palveluihin tai toimintoihin, joten pääosin kaikki tuotteen lisäkustannukset joudutaan valitettavasti pistämään suoraan kuluttajahintoihin.

Yritykset F ei kokenut taloustilanteen vaikuttavan yritykseen ollenkaan. Syynä tähän on yrityksen kokemattomuus, sillä se on perustettu vuonna 2016.

Yritys H väisti kysymyksen, ja painotti, että isompi vaikutus yritykseen on trendeillä, arvoilla ja säällä.

Riskit

Tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat pääosin miettineet riskejään hyvin, tai ainakin miettineet. Sijaintiaan riskinä pitävät yritykset A, B ja H. Yritys A:lla riskinä on sijainti aivan ydinkeskustassa, joka lisää kustannuksia. Yrityksissä B ja H riskinä on sijainti liian kaukana keskustasta, joka aiheuttaa ongelmia asiakkaiden saamisessa.

Parhaiten riskejään ovat miettineet yritykset A ja G, jotka käyttävät riskinottoa luodakseen kilpailuetua. Riskit ovat tarkkaan analysoitu. Riskejä ei kuitenkaan yrityksissä avata paljonkaan haastattelun aikana.

Yritys D:ssä riskinotto on pientä.

Yritys E ei kommentoi yrityksen riskinottoa ollenkaan.

6.3.4 Lopputulokset

Vastausten ja niiden analysoinnin perusteella valitsin 3 yritystä, jotka ovat pahimpia kilpailijoita opinnäytetyön mukaiselle pubille: Yritykset A, D ja G. Näitä kolmea yritystä yhdistää varsinkin laaja tuotevalikoima, sijainti, sekä osaava henkilökunta. Yritys G on kuitenkin lähimpänä tämän opinnäytetyön mukaista pubia: sen liikeideana on tarjota käsityöläisolutia, ja edistää olutkulttuuria.

Yritys A on monipuolisin ja suosituin haastattelemistani baareista. Omakohtaisesti koettu, ja haastattelussa kerrottu henkilökunnan ammattitaito ja sen luoma tunnelma ovat yrityksen vahvuuksia. Yritys tarkastelee toimintaympäristöään aktiivisesti, mutta ei lähde

esimerkiksi turhiin hintakilpailuihin mukaan. Riskienhallinnasta sai haastattelun perusteella sen kuvan, että yritys uskaltaa niitä ottaa, ja usein ne tuottavat tulosta. Monet yritykset tekevät liiketoimintaansa vuosikausia muuttamatta mitään, ja se on sinällään jo riski; tämä ei ole yritys A:n ongelma. Yritys rakentaa kilpailukeinoja osittain riskien varaan, jotka se on tarkasti analysoinut.

Yritys A on tunnettavuutensa ja monipuolisuutensa vuoksi vahva kilpailija. Se ei ole tanssibaari, mutta on silti auki yhtä pitkään. Tunnelma yrityksessä on aina loistava, ja se on päämäärä joka jää monella baarilla saavuttamatta. Yhteistyö alueen isoimman urheiluseuran kanssa tuo paljon positiivista näkyvyyttä, ja yrityksellä on monia yksinoikeuksia urheiluseuran tapahtumiin liittyen. Mielestäni opinnäytetyön mukainen publi kannattaisi sijoittaa mahdollisimman kauas yritys A:sta, sillä sen vetovoima on niin suuri.

Yritys D on erilainen muihin tutkimukseen osallistuneista baareista siten, että sen ikäraja asiakkaille on 24 vuotta. Tämä karsii pois suurimman osan opiskelijoista ja muista nuorista, mutta toisaalta tuo rauhan hieman vanhemmalle väelle. Asiakaskunnan rajua segmentointi on tuottanut yritykselle tulosta, sillä se on ollut toiminnassa jo yli 20 vuotta. Yritys D on hyvä esimerkki siitä, että yritysten ei pitäisi pelätä segmentointia, joka auttaa markkinoinnin keskittämiseksi. Yritys D:n tapauksessa markkinointikustannukset ovat varmasti todella alhaisia, sillä useimmat tuntuvat tietävän, että se on paikka missä ei ole nuoria. Rajulla segmentoinnilla siis pyritään erottautumaan, ja erottautuminen huomataan aina. Pelkkä segmentointi on jo sinänsä siis markkinointikustannuksia alentava tekijä.

Yritys G sai alkunsa siten, että sen perustajat olivat tylsistyneet isojen animoiden massatuotteisiin, joten he perustivat pienpanimon Skotlannissa, mikä tekee käsityöläisolutia. Yrityksen liikeideana on olutkulttuurin edistäminen, ja sille on muodostunut maailmanlaajuinen ja vahva brändi. Yritys on segmentoinnissaan kohtalaisella tasolla: he määrittävät kohdesegmentiksi olutharrastajat. Vaikka segmentin kapeutta pitäisi arvostaa, ovat olutharrastajat kuitenkin melko ympäröörästi määritelty segmentti.

Yritys D:llä on monia hyviä, ja varsinkin erilaisia ideoita. He järjestävät yksityisiä ja julkisia maistatuksia muutamia kertoja kuukaudessa, jolloin maistellaan yrityksen harvinaisempia oluita. Riskinottoakin on erilaista moniin muihin verrattuna, yritys esimerkiksi julkisti kaikkien tuotteidensa reseptit aiemmin tänä vuonna.

Kilpailijakseen yritys määrittelee ”kaljakuppilat”, jotka tarjoavat halpaa keskikaljaa. Muut hyvätasoiset olutravintolat taas ovat vain hyvä asia, sillä ne edistävät olutkulttuuria. Ja mitä enemmän ihmiset ymmärtävät paremman oluen päälle, sitä paremmin yritys D:llä menee.

Yritys G on ennalta-arvaamattomuutensa ja brändinsä takia vahva kilpailija. Liikeidean-kin ollessa lähellä opinnäytetyön mukaisen pubin liikeideaa, olisi pubilla varmasti vaikeaa raivata markkinaosuutta. Tätä kuitenkin helpottaa hieman erilainen segmentointi kuin yritys G:llä. Yritys G:n kanssa voisi mieltä yhteistyötä, sillä ainakin haastattelussa kävi ilmi heidän tyytyväisyytensä ja positiivinen asenteensa muihin hyvätasoisiin olutravintoloihin.

Tutkimuksen lopputuloksena voidaan sanoa, että Turussa on monipuolinen valikoima erilaisia baareja, jotka eivät kuitenkaan uskalla olla loppuun asti omanlaisiaan. Mielestäni Turussa on siksi kysyntää pubille, jonka kohdesegmentit ovat tarpeeksi kapeat ja jonka liikeidea on tarpeeksi ainutlaatuinen. Kohdesegmenttien lisäksi markkinoinnin onnistuminen on toinen tärkeä asia aloittavalle pubille Turussa. Jokaisella tutkimuksen baareista oli myös ohjelmaa, joka vaikutti positiivisesti yritysten kävijämääriin. Ohjelmaa suunniteltaessa baarin pitäisi kuitenkin pitää mielessään oma liikeidea, ja sovittaa ohjelma siihen. Yrityksen olisi tärkeää luoda kokonaisuus, joka viestittää asiakkaille samaa asiaa. Liikeideaan mahdollisesti kuulumattomat elementit on armottomasti karsittava. Sijainnin olisi hyvä olla mahdollisimman lähellä aiemmin havainnollistamaani pubin optimisijaintia, sillä realistisesti sanottuna optimisijainnilta ei tule löytymään vapaata toimitilaa vuosikausiin.

6.3.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee tarkastella koko tutkimusprosessia, ja pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Näin laadullisen tutkimuksen tutkimusraporteista muodostuu tutkijan omaa pohdintaa sisältäviä, paljon henkilökohtaisempia kuin määrällisen tutkimuksen raporteista. (Eskola & Suoranta 2001, 210)

Tutkimuksen tuloksia ei voida väittää sataprosenttisen luotettaviksi sen takia, että analyysin tueksi ei saatu esimerkiksi yritysten vuosikertomuksia tai muita markkinatutkimuksia, joihin johtopäätökset olisi voinut perustaa. Yritykset eivät myöskään olleet halukkaita kertomaan esimerkiksi päämääristään, joka vaikeutti Porterin teorian siirtämistä käytäntöön. Tutkimuksen luotettavuutta lisää kuitenkin se että, siinä tutkittavien ravintoloiden toimintaa koskeviin kysymyksiin vastasivat ravintolan johdosta vastaavat henkilöt. Tutkimuksessa ei myöskään esiinny varsinaisia ristiriitoja. Erilaisia vastauksia tutkimus luonnollisesti tuotti, mutta ne eivät olleet keskenään ristiriidassa.

Aineiston määrä saattaa tuntua pieneltä, mutta se selittyy rajauksella: tutkimus rajattiin koskemaan vain anniskelusta myyntinsä saavia baareja Turun keskusta-alueella. Aineiston riittävyttä voidaan määritellä miettimällä saturaation käsitettä. Saturaatiolla tarkoitetaan tiettyä aineiston määrää, mikä riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Loppukädessä aineiston riittävydestä tulee tutkijan päättää itse tutkimuskohtaisesti. Aineiston on myös katettava tutkimusongelma. Aineistoa on silloin riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 2001, 62–63)

7 POHDINTA

Usein yrityksen perustamiseen liittyvät opinnäytetyöt käyvät läpi liiketoimintasuunnitelman jokaisen osa-alueen tylsän tarkasti läpi. Yrityksen perustaminen ja sen kannattavaksi tekeminen on kuitenkin paljon muutakin, ja tästä lähtökohdasta halusin opinnäytetyötäni tehdä.

Mahdollisella pubilla on Turun keskusta-alueella enemmän kuin paljon kilpailua, joten yrityksen olennaiset osa-alueet selviämiseen ovat mielestäni tarpeeksi kattava kilpailija-analyysi, sen pohjalta tehty uniikki ja kiinnostava liikeidea sekä yrityksen kilpailukeinot. Näistä lähtökohdista tarkasteltuna opinnäytetyöni antaa hyvän kuvan siitä, minkälainen publi voisi pärjätä ja miten se voisi pärjätä.

Opinnäytetyöni olisi voinut keskittyä vielä enemmän kilpailukeinoihin, mutta silloin olisin joutunut rajaamaan muita aihealueita pois, eikä kyseessä olisi ehkä enää ollut varsinainen yrityksen perustamista koskeva opinnäytetyö, vaan aiheena olisi ollut esimerkiksi yrityksen pärjääminen haastavassa kilpailutilanteessa.

Opinnäytetyön aloittaminen oli henkisesti erittäin hankalaa, mutta sen jälkeen prosessi oli sopivan haastava ja motivoiva. Lähdemateriaalia tuntui välillä löytyvän liiankin paljon, jolloin oli vain pakko karsia mielestäni ylimääräinen tieto pois. Johdannossa mainitsemani valaistuminen yrittäjyydestä ja sen turhasta pelkäämisestä tapahtui odotetusti prosessin aikana, ja varsinkin yrityshaastattelut olivat erittäin positiivinen kokemus.

Olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni, josta muodostui juuri odotetunlainen kokonaisuus, ja joka varmasti auttaa mahdollisessa pubin perustamisessa Turun keskusta-alueelle.

LÄHTEET

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hakkarainen, K. 2014. Raittiusliike jarrutti pubikulttuurin syntymistä Suomeen. Helsingin Sanomat. Viitattu 9.10.2016 <http://www.hs.fi/kaupunki/art-2000002755850.html>
- Helsingin Uutiset 2016. Helsingin parhaat olutravintolat 2016 valittu. Viitattu 14.10.2016 <http://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/376030-helsingin-parhaat-olutravintolat-2016-valittu>
- Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyytinen, A & Pajarinen, M. 2005. Yrittäjäksi ryhtyminen ja yrittäjyysasenteet Suomessa: Havainnot kyselytutkimuksista. Viitattu 22.10.2016 <http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak22005/kak22005hyytinen.pdf>
- Isokangas, J & Kinkki, S. 2015. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: SanomaPro
- Johnsson, R; Karjalainen, L & Ruuska, M. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. 5., uudistettu painos. Kuopio: Finnvera.
- Kinnunen, T. 2016. Erikoisolutbuumi näkyy ruokakaupassa, maustetut oluet tämän kesän trendi. Viitattu 14.10.2016 <http://www.esaimaa.fi/Online/2016/07/09/Erikoisolutbuumi%20n%C3%A4ky%20ruokakaupas-sa,%20maustetut%20oluet%20t%C3%A4m%C3%A4n%20kes%C3%A4n%20trendi/2016121035675/4>
- Korkeamäki, A. & Rautiainen, T. 2005. Johan nyt on markkinat! Yritystoiminnan harjoituksia. Helsinki: WSOY.
- Koskinen, P. 2016. Nyt takovat Turku ja Uusikaupunki – imevät haalariväkeä töihin koko Länsi-Suomesta. Yleisradio Oy. Viitattu 20.11.2016. <http://yle.fi/uutiset/3-9296016>
- Liekari, T. 2013. ”Britille pub on olohuone, suomalaiselle ravintola”. Yleisradio Oy. Viitattu 10.10.2016 <http://yle.fi/uutiset/3-6928147>
- Merisalo, R. 2012. Sokaisevat trendit. Hämeenlinna: Kauppakamari
- Murtoniemi, A. 2015. Yrityksen perustaminen ja yhtiömuotojen erot. Viitattu 26.10.2016 <http://www.talousverkko.fi/yrityksen-perustaminen-ja-yhtiömuotojen-erot/>
- Myllyoja, E. 2016. Artesaaniolutbuumi tuli Suomeen: ”Joudumme panemaan usein öisin”. Viitattu 14.10.2016 http://www.menaiset.fi/artikkeli/ajankohtaista/artesaaniolutbuumi_tuli_suomeen_joudumme_panemaan_usein_öisin
- Olutkellari 2015. Kesän 2015 oluttrendit. Viitattu 10.10.2016 <http://olutkellari.blogspot.fi/2015/06/kesan-2015-oluttrendit.html>
- Pikkusaari, A. 2011. Henkilöstö yrityksen strategisena voimavarana – ihan oikeasti. Viitattu 29.10.2016 <http://www.hyvejohtajuus.fi/4571/henkilosto-yrityksen-strategisena-voimavarana-ihan-oikeasti/>
- Porter, M. 1987. Strategia kilpailutilanteessa. Juva: WSOY

- Puohiniemi, M. 2010. Arvot, missio, visio ja strategia. Viitattu 9.10.2016. <http://www.puohiniemi.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html>
- Pöllänen, R. 2016. Turun telakka sai jälleen risteilijätilauksen – ”Tuotanto nousee uuteen huippuun”. Yleisradio Oy. Viitattu 22.10.2016 <http://yle.fi/uutiset/3-9221936>
- Pöyry Oyj 2016. Riskienhallinnan järjestelmä. Viitattu 26.10.2016 <http://www.poyry.com/fi/sijoittajat/hallinnointi/riskienhallinta-ja-kontrolli/riskienhallinnan-jarjestelma>
- Riihinen, S. 1999. Pastillinvalmistajan kilpailija-analyysi epävarmassa liiketoimintaympäristössä. Pro gradu –tutkielma. Helsingin Kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin laitos.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy
- Suomen Yrittäjät 2013. Vieras pääoma. Viitattu 22.10.2016 <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/taloushallinto-ja-maksut/rahoitussuunnittelu/vieras-paaoma-317215>
- Suomen Yrittäjät 2015a. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 9.10.2016. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>
- Suomen Yrittäjät 2015b. Tavoiteohjelma 2015-2019. Viitattu 9.10.2016. <https://www.yrittajat.fi/uudenmaan-yrittajat/vihdin-yrittajat/a/suomen-yrittajat/tavoiteohjelmat/tavoiteohjelma-2015-2019-318661>
- Taloustieto Oyj 2016. Yritystoiminnan rahoitus. Viitattu 22.10.2016. <http://www.taloustieto.fi/lukiotext/1text607.html>
- Turkulainen 2016. Uudenkaupungin paikallisjuna halutaan takaisin. Viitattu 22.11.2016. <http://www.turkulainen.fi/artikkeli/456736-uudenkaupungin-paikallisjuna-halutaan-takaisin>
- Turun kaupunki 2016. Väestökatsaus 10/20106. Viitattu 11.11.2016 <https://www.turku.fi/tilastot/vaestokatsaus>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Alueiden yritys- ja elinkeinorakenteen muutos. Viitattu 22.10.2016. <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Alueiden+yritys-+ja+elinkeino+raaken+muutos+04042014.pdf>
- Verkkovaria 2016. Markkinoinnin kilpailukeinot. Viitattu 29.10.2016 http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=483
- Villberg, K. 2000. Baarikirja. Vantaa: Mixtec
- Valvira 2015a. Alkoholitilastot vuosi 2015. Excel-tiedosto. <http://www.valvira.fi/alkoholi/tilastot/alkoholitilastot-vuosi-2015> > Alkoholilupien lukumäärä
- Valvira 2015b. Alkoholitilastot vuosi 2015. Excel-tiedosto. <http://www.valvira.fi/alkoholi/tilastot/alkoholitilastot-vuosi-2015> > Anniskeluravintoloiden myynti A ja B-luvat tammi-joulukuu 2015
- Valvira 2015c. Alkoholitilastot vuosi 2015. Excel-tiedosto. <http://www.valvira.fi/alkoholi/tilastot/alkoholitilastot-vuosi-2015> > Alkoholijuomien myynti tammi-joulukuussa 2015
- Visma 2013. Strategiatyön systematisointi ja ennustaminen. Viitattu 14.10.2016. <https://www.visma.fi/blog/strategiatyon-systematisointi-ja-ennustaminen/>
- Yleisradio 2012. Naapurikuntien vetovoima pitää Turun asunnot halpoina. Viitattu 21.10.2016. <http://yle.fi/uutiset/3-6204645>

Yrityksen perustaminen 2013. Yrityksen arvot. Viitattu 9.10.2016
<http://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>