



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# ISO-BRITANNIAN MALLASUUTEMARKKINAT

Case: Senson Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2013  
Essi Salmela

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

SALMELA, ESSI:

Iso-Britannian mallasuutemarkkinat  
Case: Senson Oy

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 42 sivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tämä Senson Oy:lle toimeksiantona suoritettava opinnäytetyö keskittyy Iso-Britannian markkinoiden kartoitukseen Senson Oy:n tuotteille. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja analysoida mallasuutemarkkinoita Iso-Britanniassa, joka on jo case-yritykselle tuttu vientimaa. Tutkimuksen ja analysoinnin kohteina ovat itse yritys sekä kansainvälisen yrityksen toiminnot, Iso-Britannian maakohtainen tieto ja alueilla toimivat kilpailijat. Tutkimuksessa analysoitiin myös jo olemassa olevia asiakkaita kohdemarkkinoilla.

Teoriaosuuden ensimmäinen luku käsittelee kansainvälisen yrityksen toimintoja, kuten kansainvälistymisen strategioita sekä kansainvälisen yrityksen haasteita ja kehittämismahdollisuuksia. Toinen luku käsittelee kansainvälistä toimintaa harjoittavalle yritykselle tärkeitä vaiheita: yritys-, markkina- ja kilpailija-analyysia sekä asiakasanalyysia, jotka yrityksellä on syytä olla tutkittuna, jotta se onnistuu toimimaan kohdemarkkinoilla kannattavasti. Teoriaosuudessa käytetty tieto on kerätty pääasiassa aiheita käsittelevistä suomen- ja englanninkielisistä kirjallisista lähteistä.

Tutkimusosuus on suoritettu kirjoituspöytätyönä heinä - lokakuussa 2013. Tutkimukseen kerätty tieto on sekundääristä markkinatietoa, jota on etsitty pääasiassa internetlähteistä. Lisäksi opinnäytetyössä on käytetty case-yritykseltä saatua yksityiskohtaisempaa yritystietoa sekä haastattelua. Empiriaosuuden ensimmäinen luku käsittelee yritysanalyysia, jossa esitellään sekä analysoidaan Senson Oy:tä. Toinen luku sisältää Iso-Britannian maakohtaista tietoa mukaan lukien alueella toimivat kilpailijat. Toisessa luvussa käsitellään myös jo olemassa olevia asiakkaita. Viimeinen luku sisältää yhteenvedon sekä johtopäätökset.

Iso-Britannia on mallasuutteen markkina-alueena erittäin potentiaalinen, mutta toisaalta myös melko haastava. Haasteina ovat kova kilpailu sekä sitä kautta syntyvä alhainen hintataso, johon pienen yrityksen on vaikea vastata. Täten kilpailuetua on pyrittävä löytämään erikoistuotteista sekä laadun kautta.

Asiasanat: markkina-analyysi, mallasuutemarkkinat, juoma- ja elintarviketeollisuus, Senson Oy, Iso-Britannia

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in International Trade

SALMELA, ESSI:

Malt Extract Markets of Great Britain  
Case: Senson Oy

Bachelor's Thesis in International Trade, 42 pages

Autumn 2013

ABSTRACT

---

This thesis is carried out as an assignment for Senson Ltd. And, its focus is to survey the market area of Great Britain for Senson products. The purpose of the thesis is to research and analyze the malt extract markets within Great-Britain which is already a familiar export country for the case company. The objects for the research and analysis are as follows: the company itself and the functions of an international company, Great-Britain's country information and the competitors operating in the area. Furthermore, the research also analyzes existing customers in the market area.

The first chapter of the theory section of the study concentrates on the functions of an international company, such as the strategies of internationalization and challenges and development of an international business. The second chapter includes important stages of research for an international company: company-, market- and competitor analysis as well as customer analysis which the company should have examined well in advance in order to succeed in the target market. The information used in the theory section of the study is mostly collected from data related to the topic from both Finnish and English literature.

The empirical part of the study has been completed as desk research during July to October 2013. The collected information is secondary data mostly from internet sources. In addition, more specific information received from an interview and from the case company is also used in this thesis. The first chapter of the empirical part concentrates on a company analysis whereby Senson Oy is presented and analyzed. The second chapter includes the country information of Great-Britain as well as information about the competitors operating in the area. The second chapter also includes the customer analysis. The last chapter includes the conclusions and the summary of the research.

As a potential market for malt extracts Great-Britain is very promising, but on the other hand also demanding. Stiff competition which causes low price levels is seen as a challenge as such prices are hard for a small company to keep. Thus competitive advantage should be found in special products and quality.

Key words: market-analysis, malt extract markets, beverage and food industry, Senson Oy, Great Britain

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimuksen toteutus	1
1.3	Sisältö ja rakenne	2
2	KANSAINVÄLINEN YRITYS	4
2.1	Kansainvälistymisen strategiat	4
2.2	Kansainvälisen yrityksen haasteet	5
2.3	Kansainvälisten toimintojen kehittäminen	5
3	YRITYS- JA MARKKINA-ANALYYSI	7
3.1	Yritysanalyysi	7
3.2	Kansainvälinen markkinaselvitys	9
3.3	Makroympäristö	13
3.4	Mikroympäristö	16
3.4.1	Kilpailija-analyysi	16
3.4.2	Asiakasanalyysi	17
4	SENSON OY:N YRITYSANALYYSI	19
4.1	Perustietoja yrityksestä	19
4.2	Henkilöstö ja organisaatorakenne	19
4.3	Talouskatsaus	20
4.4	Myynti ja markkinointi	21
4.5	Tuotanto ja tuotekehitys	22
4.6	Tuotteet	22
4.7	SWOT-analyysi	24
5	ISO-BRITANNIAN MARKKINA-ANALYYSI	25
5.1	Maa-analyysi	25
5.1.1	Poliittinen ympäristö	25
5.1.2	Taloudellinen ympäristö	26
5.1.3	Sosiokulttuurinen ympäristö	27
5.1.4	Teknologinen ympäristö	27
5.1.5	Ekologinen ympäristö	28
5.1.6	Laillinen ympäristö	28
5.1.7	PESTEL-analyysin yhteenveto	30

5.2	Iso-Britannian elintarvike- ja juomateollisuus	31
5.2.1	Yleistä tietoa	31
5.2.2	Leipomoteollisuus	32
5.2.3	Juomateollisuus	34
5.2.4	Trendit	35
5.3	Iso-Britannia Senson Oy:n markkina-alueena	35
5.3.1	Kilpailijat	36
5.3.2	Asiakasanalyysi	36
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	39
	LÄHTEET	43

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Iso-Britannian mallasuutemarkkinoita. Opinnäytetyö on suoritettu toimeksiantona Senson Oy:lle. Kirjoittaja on myös suorittanut harjoittelunsa toimeksiantajayrityksessä, mikä antaa valmiuksia markkinaselvityksen tekemiseen. Opinnäytetyön tekemisessä on ollut myös hyötyä tekijän opiskelijavaihdosta kohdemaassa sekä henkilökohtaisesta kiinnostuksesta kohdemaata kohtaan.

Senson Oy on toiminut Iso-Britannian markkinoilla jo kauan aikaa, mutta markkinakartoitus haluttiin toteuttaa, jotta saataisiin mahdollisesti lisäkasvua yrityksen myynnille. Senson Oy ei ole myöskään ikinä itse kartoittanut Iso-Britannian markkinoita. Iso-Britannia nähdään potentiaalisena markkina-alueena, josta ei tällä hetkellä saada kaikkea mahdollista irti.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää relevanttia tietoa kohdemaasta ja sen mallasuutemarkkinoista. Tarkoituksena on myös löytää ajankohtaisista tietoa mahdollisista trendeistä Iso-Britannian juoma- ja elintarvikealalla ja analysoida case-yrityksen tämän hetkisiä asiakkaita kohdemarkkinoilla. Työssä on myös pyritty selvittämään Senson Oy:n kilpailijoita markkinoilla. Työ sisältää myös tietoa Iso-Britanniasta yleisellä tasolla, koska maasta ei ole aiemmin tehty markkinaselvitystä. Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa Iso-Britannian mallasuutemarkkinoista siten, että Senson Oy voi tehdä strategisia päätöksiä johtopäätöksien avulla.

## 1.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimus suoritettiin kirjoituspöytätyönä, mutta apuna on käytetty myös haastattelua. Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa on käytetty mahdollisimman monipuolista kansainväliseen kauppaan sekä markkinatutkimuksiin liittyvää suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta.

Empiirisessä osuudessa kohdemaan tietoja saatiin YK:n sekä muiden luotettavien lähteiden internetsivuilta. Kohdemaan juoma- ja elintarviketeollisuudesta kerättiin tietoa alan virallisilta sivustoilta. Yritykseen liittyvissä osuuksissa hyödynnettiin Senson Oy:n omia materiaaleja sekä toimeksiantoyrityksen markkinointipäällikön haastattelua. Tieto kilpailjoista ja asiakkaista on koottu yrityksen omista tiedoista sekä internetistä.

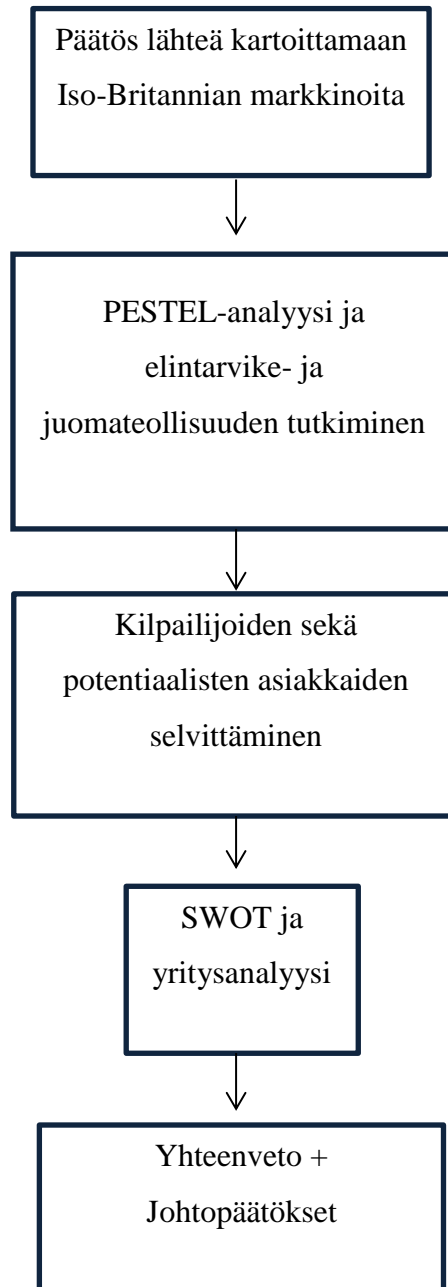
### 1.3 Sisältö ja rakenne

Opinnäytetyö sisältää kuusi päälukua. Teoriaosuudessa käydään läpi monipuolisesti markkinatutkimukseen sekä yrityksen analysointiin liittyvää teoriaa. Teoriaosa on pyritty rajaamaan tämän työn kannalta oleellisiin analyyseihin. Teoriaosuuden tarkoituksena on johdattaa lukija asioihin, joita käsitellään tutkimusosassa. Tutkimusosassa esitetään tietoa markkinoista, yrityksestä sekä tutkimustuloksia. Tutkimusosaa case-yritys voi käyttää hyväkseen suunnitellessaan strategiaansa Iso-Britannian markkinoille.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta osiosta. Teoriaosuuden ensimmäinen luku (luku 2) käsittelee kansainvälisen yrityksen toimintoja. Luvussa avataan kansainvälisen kaupan strategioita, haasteita sekä kehittämismahdollisuuksia. Teoriaosuuden toinen luku (luku 3) sisältää teoriaa yritys- ja markkina-analyysistä sekä kilpailija- ja asiakasanalyysistä.

Empiirinen osa sisältää kaksi päälukua: yritysanalyysin sekä markkina-analyysin. Empiirisen osan ensimmäinen luku (luku 4) sisältää Senson Oy:n yritysasettelyn sekä yritysanalyysin. Toisessa luvussa (luku 5) keskitytään Iso-Britanniaan Senson Oy:n markkinakohteena. Markkina-analyysi sisältää perustietoa Iso-Britanniasta sekä ajankohtaista tietoa Iso-Britannian elintarvikealasta. Markkina-analyysissä on myös selvitetty Senson Oy:n kilpailijoita sekä analysoitu jo olemassa olevia asiakkaita kohdemarkkinoilla. Lopuksi työ sisältää johtopäätökset sekä yhteenvedon (luku 6).

Kuvio 1 selvittää opinnäytetyön tutkimusosan rakennetta. Kuvio tiivistää markkinatutkimuksen prosessin sekä markkina-analyysin eri osien järjestyksen.



KUVIO 1. Markkinatutkimuksen prosessi.



## 2 KANSAINVÄLINEN YRITYS

### 2.1 Kansainvälistymisen strategiat

*Kansainvälistyminen on yrityksen kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi, jonka tuloksena yritys laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille (Äijö2008, 41).*

Kansainvälistymisen voi määritellä monella tapaa ja monesta eri näkökulmasta. Sitä voidaan esimerkiksi katsoa makrotasolla ja mikrotasolla. Makrotasolla kansainvälistymistä tarkastellaan maailman talouden, kansantalouden ja toimialan näkökulmasta. Mikrotasolla määritellään taas yrityksen toimintojen ja työntekijöiden kansainvälistymistä. (Vahvaselkä 2009, 17.)

Kansainvälistyminen on aina osa yrityksen kasvustrategiaa.

Kansainvälistymisessä on korostunut kaksi linjaa. Ensimmäinen on hitaasti ja vaiheittain kehittyvä kansainvälisyys, joka perustuu yrityksen oppimiseen ja kokemuksiin kansainvälistymisestä. Nopea kansainvälistyminen eli *Born Global*-ilmiö tarkoittaa jo perustamisvaiheessa kansainvälistä yritystä. (Vahvaselkä 2009, 18.)

Näiden lisäksi on olemassa malli, jonka mukaan yritys kansainvälistyy nopeasti pakon edessä. Usein tämä tapahtuu siksi, että yrityksellä on ainutlaatuinen tuote, joka pitää saada ulkomaisille markkinoille ennen kilpailijoita. (Johnson, Whittington & Scholes 2011, 282.)

Syitä kansainvälistymiseen on monia. Useimmiten nämä syyt luokitellaan työntö- ja vetotekijöihin. Vaikeudet omilla kotimarkkinoilla työntävät yritystä etsimään uusia mahdollisuuksia muualta. Paremmat mahdollisuudet taas houkuttelevat ja vetävät yritystä ulkomaille. Monesti yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttaa kuitenkin työntö- ja vetotekijöiden yhdistelmä. Pitkällä aikavälillä voidaan sanoa, että kansainvälistymisen syyt ovat yrityksen kasvu sekä tuloksen turvaaminen. (Äijö 2008, 38.)

## 2.2 Kansainvälisen yrityksen haasteet

Kansainvälistymisessä on myös haasteensa. Vientikaupan hallintaan liittyy usein hallinnollisia ongelmia, jotka voivat olla esimerkiksi asikirjoihin, maksuihin ja sopimuksiin liittyviä ongelmia. Myös yhteydenpito ongelmia sekä kuljetuksiin ja vakuutuksiin liittyviä ongelmia voi ilmetä. Ongelmat voivat ilmetä valitusten kasvamisen myötä tai jatkuvien epäselvyyksien ja ristiriitojen kautta. Ongelmat voi selvittää asiantuntijan avulla, pitämällä huolta asiakirjoista ja käyttämällä mahdollisimman monia yhteistyökumppaneita. (Vahvaselkä 2009, 134.)

Myös toimiminen vieraisissa olosuhteissa aiheuttaa usein ongelmia. Voi ilmetä kulttuurisia väärinkäsityksiä, jotka voivat johtua yritysten, viranomaisten, kilpailijoiden tai asiakkaiden erilaisista toimintatavoista ja taustoista. Resurssiongelmaa ilmenee usein pienillä yrityksillä. Resurssien onnistuneeseen hallintaan tarvitaan taitoa sekä yhteistyötä. (Vahvaselkä 2009, 134–135.)

Viennin kasvaminen voi myös aiheuttaa ongelmia yrityksen kansainvälisessä toiminnassa. Kysyntäongelmat syntyvät, kun yrityksen kapasiteetti ei riitä. Tällöin toimitukset myöhästyvät ja asiakkaat pyrkivät varmistamaan saannin muualta. Kysyntäongelmat voivat johtua myös liian vähäisestä kysynnästä. Tällöin yrityksen tappiot kasvavat ja yrityksen tulevaisuus markkinoilla on huono. (Vahvaselkä 2009, 135.)

Myös liian kehittymätön tuotanto ja teknologia voivat muodostaa ongelmia. Yrityksen rahoitustarve voi äkillisesti muuttua, mikä voi aiheuttaa suuria ongelmia vientitoiminnassa. (Vahvaselkä 2009, 135.)

## 2.3 Kansainvälisten toimintojen kehittäminen

Kun yritys on toiminut kansainvälisellä kohdemarkkinalla jo jonkin aikaa, on yrityksen alettava miettiä viennin tulevaisuutta. Yritys voi menettää paljon rahaa epätehokkaan toiminnan ja markkinoiden puutteellisen seuraamisen johdosta. Liiketoimintaympäristön seuranta on tärkeää varsinkin kehittyvillä markkinoilla. Yrityksen toiminnan kehittäminen vaatii trendien aktiivista seuraamista ja niihin vastaamista nopeasti. (Vaarnas 2001, 38.)

Viennin tulevaisuutta miettiessä tulee ottaa huomioon asiakastarpeiden muuttuminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Asiakastarpeiden muuttumista voi ennustaa seuraamalla asiakkaan liiketoiminnan muutoksia. Asiakas saattaa myös itse ilmoittaa mahdollisista muutoksista. Tämän takia olisi hyvä pitää yllä läheisiä asiakassuhteita. Vanhojen asiakkaiden pitäminen tulee myös yritykselle halvemmaksi kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. (Vahvaselkä 2009, 135.)

Kansainvälisen kilpailukyvyyn säilyttäminen vaatii myös teknologista kehitystä. Teknologiaa kehittäessä pitää miettiä, mitkä ovat kriittiset teknologiat ja ymmärtää niiden toimintaa. Teknologian kehittäminen tulisi aina liittää liiketoiminnan kehittämiseen, sillä teknologian kehittäminen parantaa yrityksen kilpailuetua. (Vahvaselkä 2009, 136.)

Kehittyvä teknologia, muuttuvat asiakastarpeet ja valppaana olevat kilpailijat vaikuttavat siihen, että yrityksen on myös kehitettävä tuotteitaan. Tuotekehitys voi tarkoittaa valikoiman laajentamista, tuotteen ominaisuuksien parantamista tai uusien tuotteiden kehittämistä. Onnistunut tuotekehitys vaatii usein yhteydenpitoa asiakkaan kanssa, joten kehitysyhteistyöhön kannattaa panostaa, vaikka yhteydenpito ulkomaisiin asiakkaisiin olisi kallista. (Vahvaselkä 2009, 136.)

Vientitoiminnan sujuessa yrityksen tulisi myös miettiä markkina-alueen laajentamista. Markkina-alueen laajentaminen vaatii paljon aikaa, hyvät suunnitelmat sekä kohdemarkkinan analysointia. Jos markkina-aluetta ei haluta laajentaa, yritys voi miettiä muita kansainvälisen liiketoiminnan muotoja. Jos vientitoiminta on ollut menestyvää ja jatkunut pitkään, yrityksen tulisi miettiä oman ulkomaisen toimintayksikön tarpeellisuutta ja kannattavuutta.

Vaihtoehtoisia liiketoiminnan muotoja ovat mm. ulkomainen alihankinta, lisenssikauppa, franchising tai investointiprojektien vienti. (Vahvaselkä 2009, 136–137.)

### 3 YRITYS- JA MARKKINA-ANALYYSI

#### 3.1 Yritysanalyysi

Kun yritys suunnittelee kansainvälistymistä, on yritykselle kannattavaa tehdä yritysanalyysi. Yritysanalyysi kartoittaa yrityksen fyysiset ja henkiset voimavarat sekä vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuuksien selvittäminen auttaa yritystä varsinkin kilpailuetuja ajatellessa ja markkinoinnissa. Vahvaselän (2009, 109–110) mukaan sisäisen analyysin kohdealueita ovat yrityksen perusvalmiudet, tuotteet, palvelut ja markkinointi, henkilöstö sekä tuotanto- ja palvelukyky.

Yritysanalyysissä tutkitaan yrityksen sisäisiä resurssi- ja osaamistekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn ja kansainväliseen toimintaan.

Yritysanalyysiä tehdessä sitä tulee verrata aktiivisesti muihin analyyseihin, kuten asiakas- ja kilpailija-analyyseihin. Yleinen virhe yritysanalyysiä tehdessä on se, että se tehdään irrallaan muista analyyseistä. Yritysanalyysi tulisikin tehdä viimeisenä, koska yritystekijöitä voidaan arvioida kriittisesti vasta kun muut analyysit on tehty. (Äijö 2008, 118.)

Yritysanalyysissä erotellaan usein fyysiset resurssit ja osaaminen, vaikka ne ovat monin tavoin yhteydessä toisiinsa yrityksen perustoimintojen kautta. Siksi yritysanalyysissä onkin selvitettävä resurssit ja osaaminen yrityksen kahdeksan perustoiminnon alueella. Nämä alueet ovat yritys kokonaisuutena, yrityksen johto, tuotanto, hankinnat ja logistiikka, myynti ja markkinointi, taloushallinto, henkilöstö sekä innovaatiot. (Äijö 2008, 119.)

Yritysanalyysi mahdollistaa yrityksen toiminnan laatuun, sisältöön ja tasoon tutustumisen. Näiden avulla pystytään selvittämään yrityksen tehokkuuteen ja toimintaan liittyviä kysymyksiä. Yritysanalyysiä tehdessä on tärkeä muistaa tarkastella asioita objektiivisesti, sillä pintapuolinen analyysi ei palvele yrityksen kehittymistä. (Vilkkumaa 2007, 125.)

Taloudellinen analyysi on monesti hoidettu yrityksissä hyvin. Yrityksen on valittava parhaiten yrityksen toimintaa kuvaavat tunnusluvut, jotka tuovat parhaiten esiin yrityksen kehittämiskohteet. Talouden analyysin on tarkoitus

selventää yrityksen tehokkuutta ja kannattavuutta, vakavaraisuutta sekä maksuvalmiutta ja pääoman käytön tehokkuutta. (Vilkkumaa 2007, 125.)

Toiminnan analyysi kertoo, miten yrityksen organisaatio oikeasti toimii.

Toiminnan analysointi on usein vaikeampaa kuin talouden analysointi, sillä usein yrityksen sortuvat pohtimaan operatiivista toimintaa ja nykyhetken vaikeuksia.

Oleennaista yrityksen toiminnan analysoinnissa on löytää toiminnan kannalta keskeiset tekijät. Toiminnan analyysi koostuu seuraavista kohdista:

- Yrityskulttuuri on yrityksen toiminnan perusta. Yrityksen tulee pohtia keskeisimpiä yrityskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä.
- Johtaminen ja esimiestoiminta luovat pohjan yrityksen käytännön toiminnalle. Johtaminen ja esimiestoiminta vaikuttavat jokaisen muun toimijan toimintaan, joten niiden analysointi on keskeinen osa yritysanalyysiä. Analyysistä tulisi käydä ilmi, minkälaista johtaminen ja esimiestoiminta yrityksessä ovat.
- Organisaatorakenteesta löytyy usein kehittämiskohteita, sillä se on usein toimintaa hidastava tekijä. Yrityksen tulisikin analysoida organisaatiota tarpeeksi kriittisesti ja selvittää mm. organisaation käytännön toimintaa, turhia tasoja tai mahdollisten uusien tasojen luomista.
- Suunnittelu- ja ohjausjärjestelmät ovat apuna yrityksen toiminnan ohjaamisessa, joten niiden merkitys yrityksessä on suuri. Analyysissä on selvitettävä, miten käytössä olevat suunnittelu- ja ohjausjärjestelmät vaikuttavat yritykseen.
- Osaamisen taso tulisi myös selvittää, vaikka se onkin vain täydentävää ja täsmentävää tietoa analyysin tueksi.
- Yrityksen toimintaprosessien analysointi on tärkeää. Yrityksen tulee selvittää prosessit aina lähtien liikkeelle asiakkaasta ja päätyen liiketoimintaympäristöön. Prosesseja analysoidessa tulisi miettiä miten ne toteuttavat asiakkaan tuoteesta ja palvelusta saamaa hyötyä.

- Yrityksen voimavarat voidaan jakaa fyysisiin ja tietojärjestelmävoimavaroihin. Voimavaroja analysoidessa tulee ottaa huomioon niiden käytettävyys ja kestävyys.

(Vilkkumaa 2007, 126–130.)

### *SWOT-analyysi*

SWOT-analyysi yhteenvetää yrityksen sisäisiä tekijöitä, joihin se voi myös omalla toiminnallaan vaikuttaa. Nämä tekijät ovat yrityksen vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). SWOT-analyysissä on tärkeää pysyä juuri niissä tekijöissä, jotka ovat tärkeitä. (Johnson, Whittington & Scholes 2011, 106.)

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

	Positiiviset asiat	Negatiiviset asiat
Yhteenveto yritysanalyyseistä (resurssit ja osaaminen eri yritystoiminnan alueilla)	Missä sisäisissä ja ulkoisissa asioissa yritys on asiakkaiden kannalta selvästi kilpailijoita parempi? (Vahvuudet)	Missä sisäisissä ja ulkoisissa asioissa yritys on asiakkaiden kannalta selvästi kilpailijoita huonompi? (Heikkoudet)
Yhteenveto ympäristöanalyyseistä (trendit, markkinat, asiakkaat ja kilpailu)	Mitä yrityksen kannalta positiivisia muutoksia ympäristössä on tapahtumassa? (Mahdollisuudet)	Mitä yrityksen kannalta negatiivisia muutoksia ympäristössä on tapahtumassa? (Uhat)

### 3.2 Kansainvälinen markkinaselvitys

Vientitoiminnan varmistamiseksi yrityksen on hyvä toteuttaa markkinaselvitys. Markkina-analyysi pyrkii selvittämään kokonaismarkkoinoiden koon, kehityksen ja koostumuksen. Tavallisesti markkinaselvitystä tehdään erilaisten tilastotietojen ja aiempien markkinatutkimusten kautta. Yrityksen tulee päätellä kokonaismarkkinoista kokoamastaan tiedosta kohdemarkkinansa. (Äijö 2008, 105.)

Saamalla tarpeeksi tietoa kohdemarkkinoista hankaluudet vientitoiminnassa, myynnissä ja markkinoinissa voidaan välttää. Yritys, jolla on riittävästi tietoa kohdemarkkinastaan, onnistuu myös paremmin toimimaan siellä.

Markkinaselvityksen avulla voidaan parantaa päätöksentekoa, vähentää riskejä, arvioida omaa toimintaa todenmukaisesti sekä edistää myyntiä kohdemaassa.

Yksinään markkinakartoitus ei kuitenkaan riitä vaan yrityksen on myös jatkuvasti seurattava markkinoilla tapahtuvia muutoksia. (Selin 2004, 32–33.)

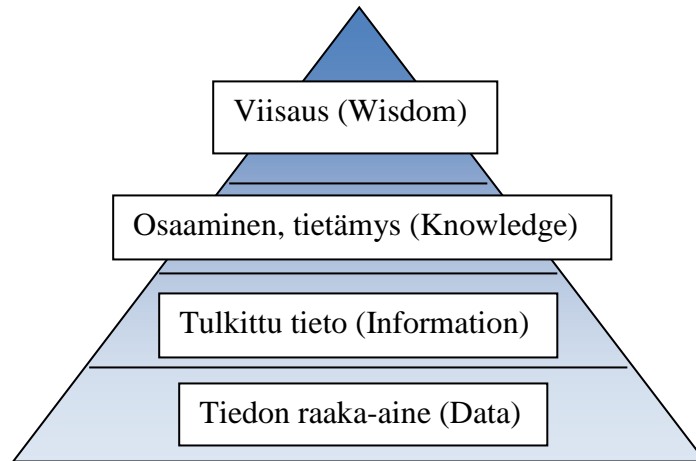
#### *Lähtökohdat ja markkinatieto*

Markkinaselvityksen tulee aina perustua yrityksen omiin lähtökohtiin ja tarpeisiin. Kansainvälinen markkinaselvitys toteutetaan pitkälti samalla tavalla kuin kotimaanmarkkinoiden kartoittaminen. (Selin 2004, 33.) Tutkimuksen tekijälle tulee antaa tarvittavat tiedot yrityksestä sekä tutkimuksen kohteesta. Ennen tutkimuksen aloittamista tulee määritellä tutkimusongelma sekä tavoitteet tutkimukselle. Lisäksi on hyvä selvittää yrityksen aikaisemmat kokemukset tutkimuksen kohteesta. Olennaisia asioita ovat myös tutkimuksen menetelmät, aikataulu, resurssit sekä kustannukset. Myös yhteydenpidosta ja salassapidosta on sovittava etukäteen. (Vahvaselkä 2009, 152.)

Markkinaselvitys perustuu pitkälti oikeanlaisen tiedon hankintaan. Yrityksen pitää selvittää, mikä on olennaista tietoa ja miten sitä hankitaan. Yleensä tietoa tarvitaan itse kohdemaasta, tuotteen kysynnästä ja tarjonnasta, logistisesta puolesta sekä markkinointikeinoista. Tärkeintä on kuitenkin huolehtia, että tieto on olennaista, käyttötärpeisiin soveltuvaa sekä selkeää. (Selin 2004, 33.)

Tiedon tulee olla vertailukelpoista. Yrityksen on myös jatkuvasti pidettävä mielessään rahallinen panostus markkinaselvitykseen, sillä sen kustannuksiin vaikuttavat hankitun tiedon määrä, laatu, tuoreus ja tarkkuus. (Vahvaselkä 2009, 164.)

Lotti (2001, 17) kuvailee tietoa monitasoiseksi ja suomen kielessä laajaksi käsitteeksi. Lotti käsittää tiedon keräämisen pyramidimallina, jossa tiedon raaka-aineesta koostuu lopulta viisautta. Kuviossa 2 havainnollistetaan Lotin näkemystä.



KUVIO 2. Tiedon hierarkia (Lotti 2001, 18.)

Markkinatieto voi olla primääristä tai sekundääristä. Primäärinen tieto hankitaan itse tutkimalla kenttätutkimuksen avulla (Vahvaselkä 2009, 165). Primäärisen markkinatiedon hankkiminen on usein kallista ja työlästä. Tarvittavat tiedot kerätään haastattelujen ja kyselyjen avulla yksittäisiltä henkilöiltä tai ryhmiltä. Primäärisen tiedon pystyy kohdistamaan suoraan yrityksen tarpeisiin. Primäärisen tiedon määrä ja laatu riippuvat yrityksen tiedonkerääjän taidoista. (Vaarnas 2001, 113.)

Sekundäärinen tieto kerätään jo olemassa olevista tietolähteistä. Sekundäärisen markkinatiedon haaste on sen paljous. Suuresta tietomäärästä voi olla vaikea erottaa tarpeellinen tieto. Sekundäärisen tiedon soveltaminen yrityksen omiin tarpeisiin voi olla myös hankalaa, sillä se on tarkoitettu alun perin muuta tarkoitusta varten. Lisäksi sekundäärinen tieto vanhenee nopeasti. Sekundäärisen markkinatiedon etuja ovat helppous ja edullisuus. (Vaarnas 2001, 113.)

#### *Markkina-analyysin vaiheet*

Markkina-analyysin voi toteuttaa joko kirjoituspöytä tutkimuksena tai kenttätutkimuksena. Kirjoituspöytä tutkimus pohjautuu olemassa oleviin tietoihin eli sekundäärisiin tietoihin. Kirjoituspöytä tutkimuksella tarkoitetaan usein myös Suomesta käsin tehtyä tutkimusta ulkomaisista markkinoista. Kenttätutkimus



tehdään usein paikan päällä kohdemarkkinoilla. Kenttätutkimuksessa markkinatieto kerätään itse primäärisen tiedon muodossa. (Vaarnas 2001, 41–42.)

Markkina-analyysin tekemisen kesto, kustannukset ja hyöty riippuvat yrityksen asettamista tavoitteista. Markkina-analyysin tekemisen ei välttämättä tarvitse olla kallista. Markkina-analyysin toteuttamisesta on hyvä tehdä suunnitelma, josta edistymistä voi seurata. Näin markkina-analyysin aikataulu ja budjetti pysyvät hallinnassa. (Selin 2004, 34.)

Ensimmäisenä markkina-analyysiä tehdessä tulee määritellä analyysin laajuus ja sisältö. Yrityksen tulee miettiä tarvittavaa tietoa ja sen käyttötarkoituksia kansainvälistymisessä. Yrityksen olisi myös hyvä määrittää vastuuhenkilö. Vastuuhenkilö voi olla yrityksen sisäinen tai ulkopuolinen henkilö. Toiseksi on määriteltävä tiedonkeruumenetelmät, jotta on helpompi selvittää analyysille oleelliset lähteet. (Selin 2004, 34–35.)

Itse markkina-analyysin tekemiseen kuuluu tiedonkeruu, tulosten käsittely sekä saadun tiedon analysointi. Kerätty tieto käsitellään ja analysoidaan suunnitelman mukaisesti, jonka jälkeen tehdään johtopäätökset. Kun markkina-analyysistä on saatu tuloksia, on aika hyödyntää tehtyjä johtopäätöksiä yrityksen toiminnassa. (Selin 2004, 34–35.)

#### *Markkina-analyysin hyöty*

Useat yritykset luulevat, että heidän tutkimuksensa loppuu, kun kaikki tieto on kasassa, mutta tietoa tulisi myös soveltaa yrityksen käytäntöihin. Valmiista tiedosta tulisi löytää vastaukset tutkimuksen alussa asetettuihin kysymyksiin, jotta tiedosta saadaan kaikki hyöty irti. Tutkimuksen tulokset olisivat syytä myös dokumentoida selkeästi ja dokumentin tulisi olla kaikkien yksiköiden saatavilla, jotta tutkimuksen hyöty koskettaa koko yritystä. (Birn 2004, 115–117, 183.)

Markkinatieto on yritykselle tärkeää, koska sen on suunnittelun ja päätöksenteon keskeinen resurssi. Markkina-analyysi tarjoaa yritykselle ikään kuin vakuuden, jolla yritys voi suojautua riskeiltä sekä säästää kustannuksissa. Mitä enemmän yritys tietää asioista, sitä paremmin yritys pystyy tekemään päätöksiä. Oikea tieto voi tuoda yritykselle suuria voittoja. (Vahvaselkä 2009, 155.)

Markkina-analyysiä voidaan hyödyntää seuraavissa toiminnoissa:

- Yrityksen markkinoinnissa
- Hinnoittelu- sekä jakelupäätöksissä
- Myynti- ja ostotoiminnassa
- Liiketoiminnan kehittämisessä
- Tuotanto- ja tuotekehitystoiminnassa
- Henkilöstöhallinnossa
- Taloushallinnossa

(Vaarnas 2001, 126–129.)

Markkina-analyysiä voidaan pitää myös yhtenä kilpailukeinona. Yritys, joka tuntee parhaiten markkinansa, saa etulyöntiaseman kilpailijoihinsa nähden. Tosin markkinatieto ei ole itsessään arvokasta, vaan sen käyttö määrää tiedon arvon. Markkinatietoa on turha hankkia, jos sitä ei käytetä tai jos sitä käytetään väärin. (Vaarnas 2001, 21–22.)

Haasteita markkinatiedon hankkimisessa sekä analysoinnissa ovat tilastojen laadun vaihtelut, lähteiden luotettavuus ja soveltuvuus, kielimuuri, tiedon eri tulkintamahdollisuudet, johtopäätelmien ja ennusteiden tekeminen, nopeat muutokset markkinoilla sekä tiedon vanheneminen. (Vaarnas 2001, 26–27, 110.)

### 3.3 Makroympäristö

Makroympäristö on liiketoimintaympäristössä korkein taso. Makroympäristössä vaikuttavat asiat muodostavat yritykselle mahdollisuuksia ja uhkia. Yksi tärkeimmistä makroympäristön analyyseistä on PEST(EL)-analyysi.

PEST-analyysin avulla voidaan tarkastella yrityksen makroympäristöä, johon yritys ei voi itse vaikuttaa. PEST-analyysin avulla voidaan tarkastella yrityksen poliittisia (political), taloudellisia (economic), sosiaalisia (sociocltural) ja

teknologisia (technological) tekijöitä kohdemarkkinoilla. Usein analyysiin liitetään myös ekologiset (ecological) ja lailliset (legal) tekijät, jolloin puhutaan PESTEL-analyysistä. Monet näistä tekijöistä linkittyvät usein yhteen. Analyysin avulla pystytään myös keskittymään olennaiseen tietoon makroympäristössä. (Johnson ym. 2011, 50.)

### *Poliittinen ympäristö*

Yritysten tulisi pyrkiä toimimaan maissa, joissa on vakaa poliittinen tilanne, vaikka tällaisia maita voi olla vaikea löytää. Yrityksen tulisi myös seurata jatkuvasti maan poliittista tilannetta, jotta mahdolliset yritystä koskevat poliittiset muutokset voidaan ennakoida. (Czinkota, Ronkainen, Moffett, Marinova & Marinov 2009, 102.)

Erilaisia poliittisia tekijöitä ovat mm. valtiomuoto, hallinnon järjestelyt, vallan jakautuminen, poliittinen vakaus, byrokratia, korruptio, valtion tukitoimet sekä valtion budjetti (Vahvaselkä 2009, 158). Lisääntyvä lainsäädäntö ja painotus eettiseen ja vastuulliseen kaupankäyntiin vaikuttavat yrityksiin eri puolilla maailmaa (Kotler & Armstrong 2004, 117).

### *Taloudellinen ympäristö*

Taloudellinen ympäristö koostuu asioista, jotka vaikuttavat kuluttajien ostovoimaan ja kulutustottumuksiin. Erilaisia taloudellisia tekijöitä ovat mm. henkilökohtaisten tulojen muutokset ja kulutustottumusten vaihtelut. Valtioden välillä on suuresti eroja kulutusvoiman jakautumisessa ihmisten kesken. Yritysten toiminta hyvinvointivaltioissa, teollisuusvaltioissa sekä kolmansissa maissa eroaa huomattavasti. (Kotler & Armstrong 2004, 111–112.)

Usein poliittisesti epävakaisissa maissa hallitus voi säätää lakeja tai taloudellisia säädöksiä, jotka vaikuttavat yritysten kansainväliseen toimintaan. Tällaista toimintaa voidaan harjoittaa esimerkiksi verotuksilla tai hintasäätelyllä. (Czinkota ym. 2009, 102.)

### *Sosiokulttuurinen ympäristö*

Sosiaalisia tekijöitä ovat esimerkiksi tulonjako, elintaso, yhteiskunnan rakenne, ihmisoikeudet, kansanterveys (Vahvaselkä 2009, 158). Sosiaaliset tekijät ovat tärkeitä yrityksille, sillä ne sisältävät ihmiset, jotka muodostavat markkinat. Maailman populaation kasvu, ikärakenteiden muutokset, muuttuvat perhekoot, eri sukupolvet ja kansojen moninaisuus luovat haasteita yrityksille. Kulttuurisia tekijöitä ovat mm. yhteiskunnan arvot ja uskomukset. Kulttuuriset tekijät vaikuttavat ihmisten ostopäätöksiin riippuen uskomusten ja arvojen vahvuudesta ja roolista ihmisten elämässä. (Kotler & Armstrong 2004, 103–109, 118.)

### *Teknologinen ympäristö*

Erilaisia teknologisia tekijöitä ovat muun muassa teollisuusaste, teknologian kehittyneisyys ja osaaminen sekä työvoiman ja energian saatavuus (Vahvaselkä 2009, 158). Nykypäivänä teknologiset muutokset vaikuttavat dramaattisesti ihmisten elämään. Teknologia muuttuu nopeasti ja uudet keksinnöt jäävät nopeasti taas uusien jalkoihin. Toisaalta uusi teknologia avaa myös mahdollisuuksia ja luo uusia markkinoita. (Kotler & Armstrong 2004, 114.)

### *Ekologinen ympäristö*

Ekologinen ympäristö sisältää kaikki luonnonvarat, joita tarvitaan eri liiketoimintojen osa-alueissa. Ympäristötietoisuus on kasvanut tasaisesti ympäri maailmaa ja siitä on tullut yksi koko maailman talouden prioriteeteista. Raaka-aineiden puutos, lisääntyneet saasteet ja lisääntynyt hallitusten puuttuminen saasteisiin vaikuttavat yritysten toimintaan tulevaisuudessa huomattavasti. (Kotler & Armstrong 2004, 112–114.)

### *Laillinen ympäristö*

Laillisia tekijöitä ovat esimerkiksi lainsäädäntöjärjestelmä, kansainvälinen oikeus sekä teollisuus- ja immateriaalioikeudet (Vahvaselkä 2009, 158). Hyvä lainsäädäntö rohkaisee kilpailuun sekä varmistaa reilun markkinaympäristön. Maan hallitus voi myös säätää lakeja, jotka haittaavat ja rajoittavat liiketoimintaa. (Kotler & Armstrong 2004, 115.)

Onnistuakseen markkinoilla yrityksen on tunnettava maan lainsäädäntö ja sen käyttötavat. Vaikka kokonaisen lakijärjestelmän oppiminen voi olla mahdotonta, yrityksen on oltava tietoinen sen tärkeydestä ja toimittava ihmisten kanssa, jotka tuntevat sen paremmin. (Czinkota ym. 2009, 102.)

### 3.4 Mikroympäristö

Yrityksen mikroympäristöön kuuluu yrityksen kanssa välittömässä vaikutuksessa olevat tekijät. Mikroympäristöön kuuluvat asiakkaat, kilpailijat, päämiehet, julkiset vaikuttajat ja erilaiset välikädet ja välittäjät. Seuraavissa osioissa on teoriaa kilpailija- ja asiakasanalyyseistä, jotka ovat tämän työn kannalta oleellimmat mikroympäristön analyysit.

#### 3.4.1 Kilpailija-analyysi

Kohdemarkkinoita tutkittaessa saadaan usein paljon tietoa kilpailijoista. Kilpailija-analyysiä tehdessä on hyvä selvittää kilpailijoiden asema markkinoilla. Muita keskeisiä tietoja kilpailijoista on muun muassa tuotteet ja palvelut, taloudellinen asema, strategia ja tavoitteet sekä asiakkaat. Kilpailijatietoa voi kerätä seuraamalla yritystä mediassa ja messuilla sekä systemaattisilla mittauksilla. (Lotti 2001, 60–61.)

Usein kilpailijatieto on vaikeasti saatavilla, jonka takia useat yritykset tuntevat kilpailijansa liian pinnallisella tasolla. Syvempi kilpailijatuntemus onkin välttämätöntä onnistuneen strategian laatimiselle. Kilpailija-analyysin tarkoituksena on selvittää tärkeimmät kilpailijat sekä kilpailun määrä, rakenne ja taso. Yksi tärkeimmistä tiedoista on kuitenkin se, mitä opittavaa yrityksellä on kilpailijoistaan. Tätä kilpailijoiden välistä oppimistoimintaa kutsutaan nimellä *Benchmarking*. (Äijö 2008, 109.)

Vahvaselkä (2009, 159–160) jakaa kilpailutilanteen analysoinnin kolmeen osaan: kilpailun rakenteeseen, kilpailijoiden toimintaan ja kilpailijoiden kykyyn vastata kilpailuun. Kilpailijoiden määrä, koko, tyyppi ja laatu auttavat määrittämään kilpailurakenteen.

Kilpailijoiden toiminta käsittää mm. kilpailijoiden tavoitteet, strategiat, tuottavuuden, tuotannon, teknologian, innovaatiot, taloudellisen aseman, osaamisen sekä markkinoinnin ja myynnin. Kilpailijoiden kyky vastata kilpailuun koostuu johtamisesta ja johdon ominaisuuksista, teknologian kehittyneisyydestä ja erityisvahvuuksista. (Vahvaselkä 2009, 159-160.)

### 3.4.2 Asiakasanalyysi

Asiakkaiden tulisi olla koko yrityksen toiminnan lähtökohta. Asiakassuhteet ovat yrityksen keskeinen voimavara, jonka ehdoilla yrityksen tulisi toimia.

Asiakkaiden kanssa on haettava jatkuvasti ratkaisuja, kehityttävä yhdessä ja elettävä kumppaneina. Aktiivisen asiakkaan kanssa pystytään luomaan yhdessä liiketoimintaa ja lisäämään sen arvoa. Näin organisaatio asiakkaineen ja alihankkijoineen muuttuu verkostoksi, jonka tuloksellisuus pohjautuu yhteiseen osaamiseen. (Lotti 2001, 63–64.)

Asiakasanalyysissä tärkeää on selvittää asiakasketju sekä asiakkaiden tarpeet. Asiakasketjun selvittämisessä on tärkeää arvioida yrityksen menestyksen kannalta tärkein lenkki, jota on pidettävä pääasiakkaana. Usein pääasiakas on myös loppukäyttäjä. Tämän selvittämiseksi yrityksen tulee kartoittaa eri kanavat, asiakastyypit sekä asiakastasot ja ostopäätösprosessi. (Äijö 2008, 106.)

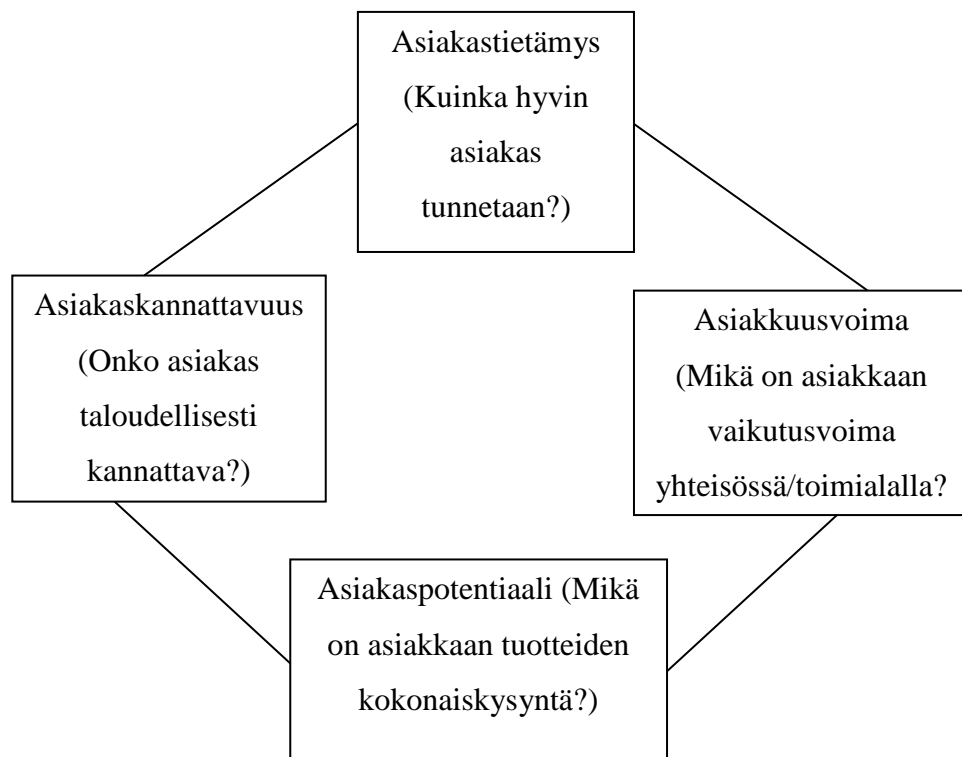
Kilpailustrategia laaditaan aina suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaisiin. Strategiaa ei voi luoda ilman luotettavaa ja kokonaisvaltaista asiakastuntemusta. Luotettavaa tietoa asiakkaasta saa yleensä jakeluketjun eri jäseniltä. Asiakastarpeen selvittämiseksi on hyvä kysyä ainakin seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä ovat loppuasiakkaiden sekä välittömien asiakkaiden tarpeet ja ongelmat?
- Miten asiakas haluaa, että heidän tarpeensa ja ongelmansa ratkotaan?
- Miten nämä tarpeet korreloivat asiakkaiden ulkoisten ominaisuuksien (koko, toimiala...) kanssa?

(Äijö 2008, 107.)

Asiakkaiden ostoprosessiin on myös hyvä tutustua. Yritysassiukkaat ovat yleensä ammattimaisia ostajia eli heillä on usein systemaattinen, kriittinen ja analyttinen ote ostamiseen. Kriittisyys ja analyttisyys tarkoittavat rationaalisia ostokriteerejä, joita yrityksellä on. Systemaattinen ostoprosessi tarkoittaa suunnitelmallista ostoprosessia, joka sisältää ostotarpeen identifiointia, ostoprosessin organisointia, mahdollisia testauksia sekä ostopäätöksen tekemisen. (Äijö 2008, 107–108.)

Uusiin ja nykyisiin asiakkaisiin kannattaa suhtautua myös kriittisesti ja arvioida asiakkaan sopivuutta omaan konseptiin. Asiakkaan analysoinnin voi jakaa neljään osaan. Kuvio 3 erittelee eri asiakasanalyysit.



KUVIO 3. Asiakasanalyysit. (Vilkkumaa 2007, 113.)

## 4 SENSON OY:N YRITYSANALYYSI

### 4.1 Perustietoja yrityksestä

Senson Oy kuuluu Polttimo-konserniin, johon kuuluu myös toinen suomalainen tytäryhtiö Viking Malt Oy. Polttimo-konserni on juoma- ja elintarvikealalla toimiva yritys, joka on ollut merkittävä osa Suomen teollisuutta jo 130 vuotta. Senson Oy perustettiin vuonna 2009, jolloin Biofincon, Maltax ja Polttimo-konsernin tuotekehitysyksikkö liitettiin yhdeksi yritykseksi. (Senson 2013.)

Senson Oy valmistaa omalla tehtaallaan Lahdessa erilaisia mallas- ja entsyymiuutteita juoma- ja elintarviketeollisuuden käyttöön. Senson Oy:n tuotevalikoimaan kuuluu myös erilaisia välitystuotteita, kuten hedelmäpaloja, emulgaattoreita sekä entsyymejä. Välitystuotteet hankitaan ulkomailta eripuolilta Eurooppaa ja Japanista. Välitystuotteita myydään edelleen Suomessa eri kokoisille elintarvike- ja juomateollisuuden yrityksille. (Senson 2013.)

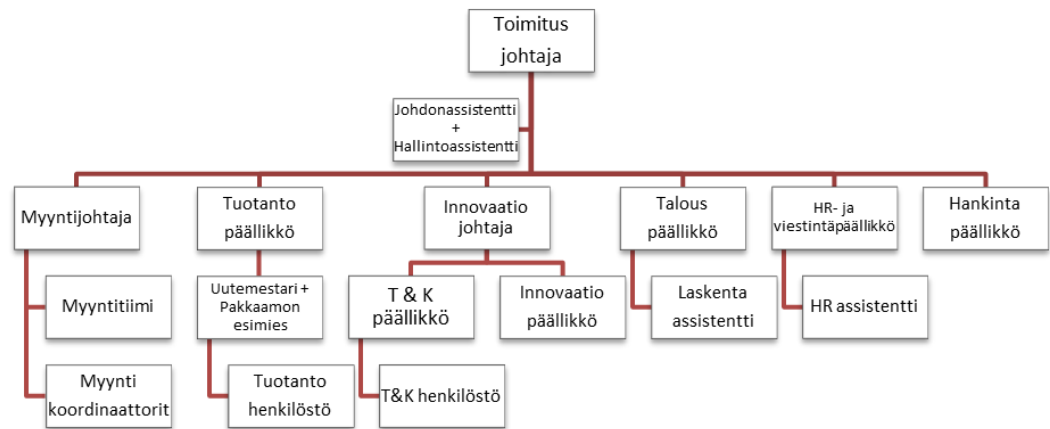
Mallas- ja entsyymiuutteita myydään niin suomalaisille kuin ulkomaisille yrityksille. Mallasuutteita myydään paljon suurille suomalaisille elintarvike- ja juomateollisuuden yrityksille, mutta suurimmat markkinat sijaitsevat ulkomailla, sillä 80 % tuotannosta menee vientiin. Mallas- ja entsyymiuutteita myydään eri puolille maailmaa ja uusia asiakkaita etsitään aktiivisesti. (Senson 2013.)

### 4.2 Henkilöstö ja organisaatorakenne

Senson Oy:ssä on tällä hetkellä töissä noin 40 henkilöä. Senson Oy:n henkilöstö koostuu asiantuntevista ja osaavista henkilöistä, sillä henkilöstöstä moni on ollut yrityksessä tai sen edeltäjäyrityksissä jo kymmeniä vuosia. Senson Oy tarjoaa työntekijöilleen myös paljon lisäkoulutusmahdollisuuksia, kuten täydennyskoulutusta sekä kielikursseja. Senson Oy tiedottaa henkilöstöään pääasiassa intranetin kautta. (Senson 2013.)



Kuvio 4 esittelee Senson Oy:n organisaatorakennetta.



KUVIO 4. Organisaatiokaavio. (Senson 2011.)

#### 4.3 Talouskatsaus

Senson Oy:n myynti on ollut tasaista koko yrityksen olemassaolo ajan. Vuonna 2012 myynnin kokonaismäärät vaihtelivat arvioidusta budjetista tuotteittain. Joissain tuotteissa mentiin reilusti yli arvioidun menekin ja toisissa jäätiin hieman tavoitteiden alapuolelle. Eniten määrällisesti case-yritys myy perustuotteitaan eli tummia ja vaaleita uutteita. (Senson 2013.)

Vuonna 2012 Senson Oy:n liikevaihto nousi edellisestä vuodesta melkein kahdella miljoonalla eurolla. Vuonna 2012 liikevaihto oli noin 16 miljoonaa euroa. Vuonna 2013 liikevaihdon arvellaan nousevan noin 17 miljoonaan euroon. Taulukosta 2 näkyy Senson Oy:n liikevaihdon kehitys vuosina 2010–2012.

TAULUKKO 2. Liikevaihto. Senson 2010-2012.



(Senson 2010–2012.)

#### 4.4 Myynti ja markkinointi

Sensonin myyntitiimillä on vahva osaaminen niin kotimaassa kuin ulkomaillakin, mikä perustuu pitkään kokemukseen markkinoilla. Senson toimii tällä hetkellä melkein jokaisessa maanosassa, mutta silti uusia markkina-alueita ja asiakkaita etsitään jatkuvasti. Usella erilaisella markkina-alueella toimiminen antaa valmiuksia uusien asiakassuhteiden luomiseen sekä ylläpitämiseen. (Senson 2013.)

Sensonin markkinointi tapahtuu lähinnä alan messuilla. Erityisesti ulkomaisille messuille pyritään osallistumaan usein, jotta yritys saadaan tunnetuksi myös uusilla markkina-alueilla. Senson hakee myös näkyvyyttä pyrkimällä alan lehtijulkaisuihin. (Senson 2013.)

#### 4.5 Tuotanto ja tuotekehitys

Senson Oy kehittää jatkuvasti tuotteitaan ja osaamistaan. Tätä varten Sensonilla on tasokas tuotekehityslaboratorio. Senson pyrkii tutkimus- ja kehitysprojekteillaan uusien tuotteiden kehittämiseen sekä prosessien kehittämiseen ja ongelmien ratkaisuun. Erityisesti Sensonilla keskitytään tällä hetkellä raaka-aineiden ominaisuuksien parantamiseen, jotta saataisiin aikaan lisäarvoa tuotteille. (Senson 2013.)

Sensonin tuotantotilat sijaitsevat Lahdessa päätoimipisteen vieressä. Sensonilla on tällä hetkellä käytössään kolme tuotantolinjaa sekä pakkaamo. Valmiit tuotteet varastoidaan Sensonin omiin varastotiloihin, joita on laajennettu vuoden 2013 alussa. Haasteina tuotannossa ovat tällä hetkellä kysynnän kausivaihtelut. (Senson 2013.)

#### 4.6 Tuotteet

Senson valmistaa itse mallas- ja viljauutteita, mallasentsyymiuutteita sekä juomauutteita. Mallasuute on luonnollinen elintarvikkeiden ainesosa, jota voi käyttää lukuisiin elintarvikesovelluksiin. Mallasuutteen tarkoitus on muuttaa elintarviketuotteen makua, väriä tai rakennetta. Mallasuutteita on myös entsyymiaktiivisena, jotka sopivat taas esimerkiksi nostatukseen ja panimoprosessin avuksi. Mallasuutteen etu on sen luonnollisuus verrattuna muihin keinotekoisiiin elintarvikkeiden lisäaineisiin. Mallasuuttella voi esimerkiksi korvata luonnollisesti sokeria tuotteissa ilman keinotekoisia makeutusaineita. Taulukko 3 esittelee Sensonin valmistamia mallasuutteita sekä juomauutteita. Taulukossa esitellään eri uutteiden ominaisuuksia ja käyttömahdollisuuksia.

TAULUKKO 3. Tuotteet. Senson 2013.

Tuote	Ominaisuudet & Käyttömahdollisuudet
Vaaleat mallasuutteen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaalean ruskea väri</li> <li>• Maltainen ja makea aromi</li> <li>• Korkea sokeripitoisuus</li> <li>• Käytetään eniten leipomoteollisuudessa, sillä se parantaa leivän nostatusta, makua ja säilyvyyttä</li> <li>• Käytetään myös paljon muroihin ja erilaisiin patukoihin antamaan mm. väriä ja makeutta</li> <li>• Soveltuvat hyvin parantamaan oluen keittihuonekapasiteettia</li> </ul>
Tummat mallasuutteen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aromi voimakkaan maltainen ja paahtoinen</li> <li>• Antaa voimakkaan värin</li> <li>• Soveltuu erilaisiin elintarviketuotteisiin, kuten leipään ja juomiin</li> <li>• Erityisesti hyvä oluen värin säätämiseen</li> </ul>
Kullanruskeat mallasuutteen (Gold)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punertavan ruskea sävy</li> <li>• Käytetään lähinnä punaruskean värin saamiseen leivissä ja oluissa</li> <li>• Tuo myös lisämakua</li> </ul>
Viljauutteen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viljapohjaisia mallasuutteita</li> <li>• Soveltuvat laajasti erilaisiin elintarvikkeisiin</li> <li>• Tarjoavat uusia kehittymismahdollisuuksia verrattuna perinteisiin uutteisiin mm leivonnassa ja oluen valmistuksessa</li> </ul>
Mallasentsyymiuutteen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maltaan entsyymit toimintakykyisiä</li> <li>• Soveltuu hyvin leivontaan nostattajana</li> <li>• Antaa myös väriä ja makua</li> <li>• Myös korkea-aktiivisia, jotka sopivat erityisesti siirappien valmistukseen sekä panimoprosessin apuna</li> </ul>
Kuiva mallasuute	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valmistetaan kuivattamalla nestemäistä mallasuutetta</li> <li>• Soveltuu nestemäisen mallasuutteen tavoin erilaisiin elintarvikkeisiin ja juomiin</li> <li>• Pidempi säilyvyysaika kuin nestemäisellä mallasuutteella</li> </ul>
Juomauutteen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotioluen ja siiderin valmistukseen</li> <li>• Valikoimassa erilaisia makuvaihtoehtoja</li> <li>• 100 % luonnontuote, ei säilöntä tai lisäaineita</li> </ul>

(Senson 2013.)

#### 4.7 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on toimitettu case-yritykselle.

## 5 ISO-BRITANNIAN MARKKINA-ANALYYSI

Tässä luvussa käydään läpi Iso-Britannian maa-analyysi, joka sisältää maan perustietojen lisäksi elintarvikealan esittelyn. Sen jälkeen katsotaan Iso-Britannian markkinoiden soveltuvuutta Senson Oy:lle. Tässä luvussa käydään läpi myös Senson Oy:n kilpailijoita kohdemarkkinoilla sekä analysoidaan jo olemassa olevia asiakkaita kohdemarkkinoilla.

### 5.1 Maa-analyysi

Maa-analyysin tarkoituksena on antaa kattavasti perustietoja Iso-Britanniasta toimintaympäristönä. Tämä maa-analyysi on toteutettu PESTEL-analyysin muodossa.

#### 5.1.1 Poliittinen ympäristö

Iso-Britannia on perustuslaillinen eli parlamentaarinen monarkia. Monarkiaa hallitsee kuningatar Elisabeth II, mutta maan hallitusta johtaa pääministeri. Kuningattarella ei ole juurikaan päätösvaltaa, vaan hän hoitaa lähinnä tiettyjä tärkeitä tehtäviä. Toimeenpanovalta on hallituksella ja ylin päätäntävalta on kaksikamarisella parlamentilla. Tuomiovalta on riippumattomilla tuomioistuimilla. (Globalis 2009.)

Iso-Britannian parlamenttia saatetaan kutsua ”kaikkien parlamenttien äidiksi” sen pitkän historian ja perinteisyyden takia. Britannian parlamentti on kaksikamarinen eli se jakautuu alahuoneeseen ja ylähuoneeseen. Alahuone koostuu demokraattisesti parlamenttivaaleissa valituista kansanedustajista, kun taas ylähuoneen jäsenet nimetään saavutustensa mukaan. Ylähuoneeseen voi kuulua valtionkirkon edustajia sekä kuningattaren nimeämiä jäseniä. Melkein kaikki lakiesitykset kulkevat parlamentin ylähuoneen äänestyksen kautta, mutta ylähuone ei voi estää lakia kokonaan, vaan vain viivyttää sen voimaantuloa. (Globalis 2009.)

Iso-Britannian politiikkaa hallitsevat kaksi puoluetta. Nämä puolueet ovat työväenpuolue ja konservatiivit. Myös monilla pienillä puolueilla on edustajia

parlamentissa. (Globalis 2009.) Toinen pääpuolueista muodostaa hallituksen ja toinen johtaa oppositiota. Pääministeri valitaan aina suurimmasta parlamentin puolueesta. Hallituksen kokoonpanot vaihtelevat, sillä uusia ministerisalkkuja voidaan perustaa, vanhoja voidaan lakkauttaa ja ministerien tehtävät vaihdella. Hallituksen ydin koostuu kabinettiministereistä, joita on tällä hetkellä 23. (Suomen suurlähetystö, Lontoo 2013)

Tällä hetkellä Iso-Britanniassa vallitsee poliittisesti uusi tilanne, sillä 2010 parlamenttivaalien myötä Britanniaan syntyi historiallinen konservatiivien ja liberaalidemokraattien koalitiohallitus. (Suomen suurlähetystö, Lontoo 2013)

### 5.1.2 Taloudellinen ympäristö

Iso-Britannia on yksi maailman vaikutusvaltaisimmista talouksista. Teollisen vallankumouksen jälkeen Iso-Britannia oli yksi maailman johtavista teollisuusvaltioista, mutta viimeisten parinkymmenen vuoden aikana palvelusektori on vienyt tilaa teollisuustuotannolta. (Globalis 2009.)

Tällä hetkellä Iso-Britannian taloustilanne on melko huono globaalin talouskriisin seurauksena. Myös Britannian julkisen talouden tila on huono. Iso-Britannialla on paljon velkaa, mutta nykyinen hallitus pyrkii julkisen talouden tasapainottamiseen budjettivuoteen 2015 tai 2016 mennessä. (Suomen suurlähetystö, Lontoo 2013.) Iso-Britannian bruttokansantuote on ollut kuitenkin tasaisesti pienessä nousussa vuosien 2008 ja 2009 laman jälkeen (OECD 2013).

Britannia on Suomelle yksi merkittävimpiä kauppakumppaneita. Tavarakaupan tuontitilastossa Britannia on sijalla 9. ja vientitilastossa sijalla 5. Britannia tuodaan Suomeen eniten henkilöajoneuvoja ja Suomesta viedään Britanniaan eniten paperi- ja pahvituotteita. Myös palvelukauppa on merkittävää Suomen ja Britannian välillä. (Suomen suurlähetystö, Lontoo 2013)

### 5.1.3 Sosiokulttuurinen ympäristö

Iso-Britanniassa on pitkä historia maahanmuuttajista ja maa on ollut pitkään isojen muuttovirtojen kohteena. Tämän takia Iso-Britannia ja varsinkin sen pääkaupunki Lontoo ovat monikulttuurisuuden kehoja. Toisen maailmansodan jälkeen Iso-Britanniaan on tullut siirtolaisia erityisesti Karibian ja Intian alueelta entisistä ja nykyisistä siirtomaista. Britannian suurimpia väestöryhmiä ovat muun muassa intialaiset, puolalaiset ja pakistanilaiset. Suomalaisia Britanniassa asuu noin 20 000 henkilöä. (Suomen suurlähetystö, Lontoo 2013)

Monikulttuurisuuden takia Iso-Britanniassa on myös monia uskontoja. Kristinusko on Britannian suurin uskontokunta. Briteissä on myös suuria määriä islamilaisia, juutalaisia sekä hinduja. Noin neljäsosa britannialaisista ilmoittaa, ettei tunnusta mitään uskontoa. (Suomen suurlähetystö, Lontoo 2013)

Väestörakenne on Iso-Britanniassa melko samanlainen kuin Suomessa. Iso-Britanniassa ongelmana on suuri eläkkeelle jäävien määrä. Työttömyys Britanniassa vuonna 2012 oli 8,2 prosenttia. Iso-Britannia sijoittui sijalle 28. YK:n inhimillisen kehityksen indeksin vertailussa vuonna 2011 (Suomi oli sijalla 22.). (Suomen suurlähetystö, Lontoo 2013)

Iso-Britannia on erittäin kulttuuririkas maa monikansallisuutensa ansiosta. Britannia tunnetaan maailmalla monista menestyneistä kirjailijoistaan, taiteilijoistaan, muusikoistaan ja runoilijoistaan. Maan pääkaupunki Lontoo on kulttuuritarjontansa puolesta yksi maailman monipuolisimmista kaupungeista. (Suomen suurlähetystö, Lontoo 2013)

### 5.1.4 Teknologinen ympäristö

Iso-Britanniassa on pitkä historia teknologian ja tieteen edelläkävijänä ja kehittäjänä. Iso-Britanniassa kehitettiin höyrykoneet, edistyneet keuhko- ja kutomakoneet ja monia muita keksintöjä teollisuuden tarpeisiin, kuten ruostumaton teräs sekä laskukone. (Encyclopedia of the Nations 2013.)

Iso-Britannia on myös edelläkävijä tieteen saralla. Esimerkiksi maailman ensimmäinen onnistunut eläimen kloonauksen suoritettiin Skotlannin johtavassa



eläinten tutkimuslaitoksessa. Britannian panostus teknologiaan on tärkeä osa Britannian kansallista turvallisuutta sekä NATO:n toimintaa. (Encyclopedia of the Nations 2013.)

#### 5.1.5 Ekologinen ympäristö

Iso-Britannian yhdistynyt kuningaskunta koostuu neljästä eri alueesta. Nämä alueet ovat Englanti, Wales, Pohjois-Irlanti ja Skotlanti. Iso-Britannia on saarivaltio, jota ympäröivät matalat merialueet. Ilmasto on lauhkea ja Golf-virran ansiosta ilmat ovat tasaisen lämpimät. Säännölliset sateet ovat myös osa Britannian ilmastoa. (Globalis 2009.)

Iso-Britannialla on suuria ympäristöongelmia. Suuri teollisuuden määrä saastuttaa juomavettä ja huonontaa ilmanlaatua kaupungeissa. Iso-Britannia on aloittanut ympäristöohjelmia 1970- ja 80-luvuilla, joten tilanne on parantumassa hitaasti. (Globalis 2009.) Iso-Britannia on mukana myös monissa maailmanlaajuisissa ympäristöohjelmissä, kuten Kioton ilmastopimuksessa (CIA, The World Factbook 2013).

Ekologinen jalanjälki on indikaattori, joka mittaa ekologista jalanjälkeä liittyen luonnonvarojen käyttöön keskivertoasukkaan kulutuksena. Iso-Britanniassa luonnonvarojen kulutustaso on melko korkea, mutta ei esimerkiksi yhtä korkea kuin pohjoismaissa. (Globalis 2009.)

#### 5.1.6 Laillinen ympäristö

Iso-Britannialla ei ole kirjoitettua perustuslakia, vaan maan peruslaki koostuu useista säädöksistä ja sopimuksista, kuten säädännäisoikeudesta ja oikeuskäytännöistä. Säädännäisoikeus sisältää virallisen, kirjallisessa muodossa olevan lainsäädännön. Suuri osa Iso-Britannian lainsäädännöstä koostuu myös kirjoittamattomista säännöistä, kuten kuninkaallisten oikeuksista. (Suomen suurlähetystö, Lontoo 2013.)

Iso-Britanniassa ei ole yhteinäistä lakijärjestelmää vaan Englanti, Wales, Skotlanti ja Pohjois-Irlanti omaavat kukin erilaiset tuomioistuimet ja käytännöt. Vaikka

käytännöt eroavat toisistaan, yhteistä järjestelmille on eriasteiset tuomioistuimet.  
(Encyclopedia of the Nations 2013.)

Iso-Britannia on muun muassa YK:n, EU:n ja OECD:n jäsen ja täten noudattaa kyseisten järjestöjen ohjelinjoja sekä säädöksiä talouteen ja työelämään liittyen. Koska Iso-Britannia on EU:n jäsen, se kuuluu myös vapaakauppa-alueeseen.  
(Encyclopedia of the Nations 2013.)

### 5.1.7 PESTEL-analyysin yhteenveto

Taulukossa 5 on vedetty yhteen oleelliset asiat Iso-Britannian PESTEL-analyysistä.

TAULUKKO 5. PESTEL-analyysin yhteenveto.

<b>Poliittinen ympäristö</b>	<b>Taloudellinen ympäristö</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvinvointivaltio</li> <li>• Poliittinen tilanne vakaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BKT lievässä nousussa</li> <li>• Vahva historia teollisuuden tuottajana</li> </ul>
<b>Sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö</b>	<b>Teknologinen ympäristö</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suomen ja Iso-Britannian välillä ei suuria kulttuurillisia eroja</li> <li>• Poikkeuksena monikulttuurinen työväestö, mikä tulee ottaa huomioon kanssakäymisessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologian kehittämiseen panostetaan paljon</li> <li>• Uutta tekniikkaa arvostetaan</li> </ul>
<b>Ekologinen ympäristö</b>	<b>Laillinen ympäristö</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ympäristöön kiinnitetään enemmän huomiota</li> <li>• Elintarvikkeiden alkuperä ja ympäristörasitukset tärkeitä seikkoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EU-jäsenyys helpottaa kaupankäyntiä</li> <li>• Erilaiset säädökset eri maissa (Englanti, Wales, Skotlanti, Pohjois-Irlanti) tulee ottaa huomioon</li> </ul>

## 5.2 Iso-Britannian elintarvike- ja juomateollisuus

Senson Oy:n toimiala on elintarvike- ja juomateollisuus. Elintarvike- ja juomateollisuus on kuitenkin melko laaja käsite, joten tähän työhön on otettu vain ne segmentit, joissa mallasuutteita voidaan käyttää.

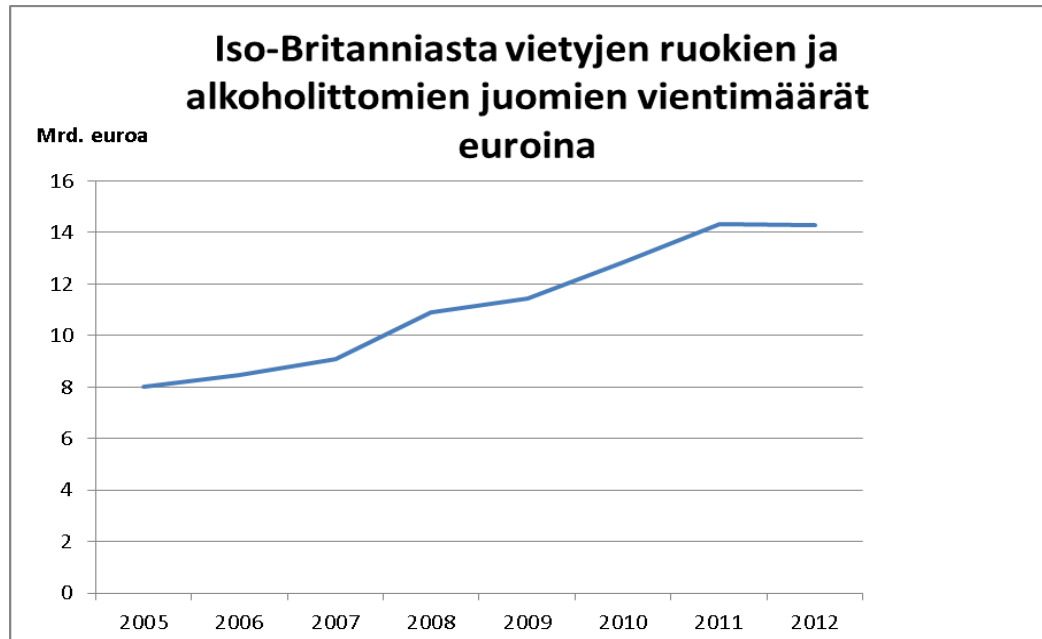
### 5.2.1 Yleistä tietoa

Juoma- ja elintarviketeollisuus on Iso-Britannian suurin yksittäinen teollisuuden ala, joka myös kasvaa nopeimmin. Se kattaa noin 14 prosenttia koko Iso-Britannian teollisuudesta. Iso-Britannian juoma- ja elintarviketeollisuus saattaa markkinoille noin 10 000 uutta tuotetta joka vuosi. Pelkästään juoma- ja elintarviketeollisuuden laajuus tekee Iso-Britanniasta houkuttelevan sijoituskohteen. Iso-Britannia pystyy erityisesti kilpailemaan laadukkailla ja brändätyillä tuotteillaan. Iso-Britannia on myös tunnettu elintarviketeollisuuden innovaatioistaan, kuten valmisruuista ja pikakahvista. (UK Trade & Investment 2012.)

Iso-Britannia on yksi maailman arvostetuimmista paikoista valmistaa juoma- ja elintarviketeollisuuden tuotteita. Tämä johtuu laadun hyvästä tasosta, hyvistä raaka-aineista sekä turvallisuudesta. Yksi suuri osa turvallisuutta on Iso-Britannian lainsäädäntö koskien juoma- ja elintarvikealaa. Säädökset ovat suunniteltu turvallisuuden vuoksi sekä ylläpitämään haluttua laatutasoa. Säädökset ovat tarkoitettu kuluttajien ja tuottajien suojaksi. Iso-Britanniassa noudatetaan myös Euroopan Unionin asettamia säädöksiä pakkausmerkinnöistä ja ruoan jäljitettävyyteen liittyen. (UK Trade & Investment 2012.)

Iso-Britanniasta viedään runsaasti juoma- ja elintarviketeollisuuden tuotteita ulkomaille. Vuosina 2011 ja 2012 juoma- ja elintarviketeollisuuden tuotteiden viennin määrä pysyi tasaisena, eikä suurta kasvua tai laskua näkynyt toisin kuin muiden Iso-Britannian vientituotteiden osalta, joiden vienti laski noin 4,5 % vuonna 2012. Iso-Britannian vienti EU:n ulkopuolelle kasvoi, mutta EU:n sisäinen kauppa väheni, mikä johtui sterlingin punnan vahvistumisesta euroon nähden. (Food and Drink Federation 2013.) Taulukko 6 havainnollistaa Iso-Britannian vientimäärien kasvua ruoan ja alkoholittomien juomien osalta.

TAULUKKO 6. Ruokien ja alkoholittomien juomien vientimäärät. 2013



(Food and Drink Federation 2013.)

### 5.2.2 Leipomoteollisuus

Euroopassa on arviolta noin 1000 teollista leipomoa ja suurin markkinaosuus leipomoteollisuudesta on Bulgarialla, Alankomailla, Iso-Britannialla sekä Suomella. Iso-Britannian leipomomarkkina on arvoltaan 3,4 miljardia puntaa eli noin 4,1 miljardia euroa. Leipomoteollisuus työllistää noin 400 000 työntekijää, mikä on 15 % koko Iso-Britannian työvoimasta. (Food and Drink Federation 2013.)

Iso-Britannian ruokateollisuudesta suuri osa menee myös vientiin EU:hun ja sen ulkopuolelle. Ruokateollisuuden toiseksi suurin vientituote ovat murot sekä leipomotuotteet. Vuonna 2011 muroja ja leipomotuotteita vietiin ulkomaille 2,19 miljoonan punnan arvosta (2,6 miljoonaa euroa) ja vuonna 2012 viennin arvo oli 2,12 miljoonaa puntaa (2,5 miljoonaa euroa). (Food and Drink Federation 2013.)

Iso-Britanniasta viedään paljon tuotteita, jossa voi käyttää mallasuutteita.

Taulukko 7 kuvaa suosituimpien tuotteiden vientimääriä Iso-Britanniasta.

Punaisella värillä merkityissä tuotteissa voi käyttää mallasuutetta. Taulukosta näkee hyvin myös esimerkkejä, kuinka erilaisiin jokapäiväisiin tuotteisiin mallasuutteita voi käyttää.

TAULUKKO 7. Suosituimmat vientituotteet. 2013.

Tuote	2012 vientimäärät (Milj. €)
Suklaa	6,18
Juusto	4,80
Tuore kala	4,70
Naudan liha	4,59
Murot	4,24
Lampaan liha	4,17
Virvoitusjuomat	4,07
Siipikarjan liha	3,37
Makeat keksit	3,29

(Food and Drink Federation 2013.)

Leipomoteollisuus koostuu kolmenlaisista leipomoista. Suurin osa Iso-Britannian leipomoista on suuria tehdasleipomoita, jotka tuottavat valmiina pakattuja leipiä ja muita leipomotuotteita kauppohin. Toisena tulevat kauppojen sisältä löytyvät leipomot, jossa tuotteet paistetaan joko valmistaikinasta tai alusta asti. Vähiten Britanniasta löytyy pieniä leipomoita, jotka ovat erikoistuneet omien tuotteidensa valmistukseen ja leipovat tuotteensa aina alusta asti ilman teollista apuvoimaa.

(The Federation of Bakers 2010.)

Leipä on yksi suosituimmista ruoista Iso-Britanniassa ja 99 % kotitalouksista ostaa leipää. Keskimäärin britannialainen kotitalous ostaa leipää yli 80 limppua vuodessa ja käyttää rahaa näihin 75,03 puntaa eli 89,53 euroa. Suosituinta Iso-Britanniassa on valmiiksi pakattu leipä. Eniten Britannialaiset ostavat valkoista leipää ja toiseksi eniten täysjyväleipiä. Kolmanneksi eniten ostetaan leipiä, jotka eivät ole välttämättä tummia, mutta sisältävät jyviä, siemeniä tai rouheita. (The Federation of Bakers 2010.)

Toiseksi suosituimpia leipomotuotteita ovat erilaiset leivotut *snack*-tuotteet. Näihin kuuluvat esimerkiksi croisantit, vohvelit, muffinssit, teelevät ja muut britannialaisten suosimat herkut. Iso-Britanniassa näitä tuotteita syödään yhä

perinteisesti aamupalaksi, mutta nykyään niitä myydään yhä enemmän päivän mittaan välipaloiksi. Näitä tuotteita ostetaan usein myös hetken mielijohdeesta. (The Federation of Bakers 2010.)

Iso-Britannialaiset ostavat myös sämpylöitä ja täytettyjä sämpylöitä sekä eri puolella maailmaa syötäviä erikoisleipiä, kuten naanleipää, pitaleipää ja ciabatta leipää. Sämpylöitä ostetaan usein lounaaksi ja erikoisleipiä käytetään usein täydentämään ateriaa. (The Federation of Bakers 2010.)

### 5.2.3 Juomateollisuus

Iso-Britanniassa on vahva historia oluen sekä muiden alkoholijuomien valmistajana sekä kuluttajana. Mallasuutteita käytetään juomateollisuudessa lähinnä oluenvalmistuksessa, joten tässä osiossa on keskitytty Iso-Britannian olutmarkkinoihin.

Tällä hetkellä Iso-Britanniassa on noin 1000 panimoa, ja pelkästään olut työllistää noin miljoona Britannialaista. Olut työllistää ihmisiä monilla eri aloilla, kuten maataloudessa, panimoteollisuudessa, myynnissä sekä toimitusketjun eri osissa. Vain urheilu, oikeusasiat ja autoteollisuus työllistävät enemmän ihmisiä kuin oluteollisuus. (British Beer & Pub Association 2013.)

Vaikka Iso-Britannialaiset kuluttavat ison osan tuottamastaan oluesta, osa oluesta menee vientiin. Iso-Britanniasta viedään olutta pääasiassa EU:n alueelle, mutta noin kolmasosa oluesta menee EU:n ulkopuolisiin maihin. Oluen vienti Iso-Britanniasta on lievässä nousussa. Vuonna 2011 olutta vietiin yhteensä 4 391 100 barreliä (noin 720 miljoonaa litraa) ja vuonna 2010 määrä oli 4 153 300 barreliä (noin 681 miljoonaa litraa). (The Beer Tutor 2013.)

Iso-Britanniassa on toiseksi korkein valmistevero EU:ssa. Ainoastaan Suomessa on korkeampi oluen valmistevero. (The Beer Tutor 2013.) Korkea valmistevero vaikuttaa Iso-Britannian oluen myyntiin negatiivisesti ja britannialaisten oluen valmistajien toiveena olisikin verotus, joka kannustaisi ostamaan enemmän kotimaisia tuotteita. (British Beer & Pub Association 2013.)

#### 5.2.4 Trendit

Iso-Britannian juoma- ja elintarviketeollisuuteen vaikuttavat tällä hetkellä jonkin aikaa pinnalla olleet trendit liittyen helppouteen, terveellisyyteen ja kuluttajatietouteen. Trendeihin vaikuttaa erityisesti nykyinen kiireinen elämäntyyli, johon pitää sovittaa terveellinen, yksilöllinen ja samalla helppo ruokavalio. (Food and Drink Federation 2013.)

Kuluttajat kaipaavat terveellisiä tuotteita, jotka sisältävät ravitsevia aineita, mutta samalla maistuvat hyvältä. Kuluttajat ovat entistä tietoisempia ravinnostaan, mikä johtuu osittain pakkausmerkinnöistä. Kuluttajat haluavat, että pakkauksista löytyy helposti ravintoarvot, jotta he pystyvät tekemään ostopäätöksensä tuotteesta. Tarkkanäköisempi asiakaskunta myös vaatii enemmän erikoistuotteita, jotka sopivat heidän yksilölliseen ruokavalioonsa, kuten laktoosittomia sekä gluteenittomia tuotteita. (Food and Drink Federation 2013.)

#### 5.3 Iso-Britannia Senson Oy:n markkina-alueena

Senson Oy on toiminut Iso-Britannian markkinalueelle jo noin 15 vuotta. Markkinoille lähdettiin alun perin sattumalta tarjouspyyntöjen ja kysynnän kautta. Vientimuotona Iso-Britannian markkinoilla käytetään sekä suoraa vientiä että agenttia. Senson Oy toivoo laajentavansa tuotteiden vientiä Iso-Britanniaan markkinatilanteen salliessa. Todennäköisintä kasvua voi tapahtua juomauutteiden viennin määrän nousussa. (Heikkilä 2013.)

Senson Oy:n markkina-alueena toimii Iso-Britannia. Iso-Britannian markkinoilla on kova kilpailu, sillä maassa on monia juoma- ja elintarvikealan tuottajia. Case-yritys on varsin pieni tekijä suurilla markkinoilla ja alhaisella hinnalla kilpailu on vaikeaa. Varsinkin logistiset kustannukset tuotannon suurien kustannusten ohella nostavat lopputuotteen hintaa. (Heikkilä 2013.)

Vaikka case-yritys ei pysty kilpailemaan markkinoilla hinnalla, se pystyy pitämään markkinansa erikoistuotteilla. Case-yritys pystyy kilpailemaan markkinoilla tummilla mallasuutteilla sekä gluteenittomilla tuotteilla. Case-yrityksen kilpailuvaltti on myös laatu, josta se on myös tunnettu markkina-alueella. Kuluttajien harrastessa enemmän vapaa-ajallaan, kotioloiden ja



kotisiidereiden tekeminen on kasvussa, mikä vaikuttaa positiivisesti juomauutteiden myyntiin. (Heikkilä 2013.)

Case-yrityksellä on vahva historia Iso-Britannian markkinoilla, joilla on toimittu jo yli vuosikymmen. Markkinoilla ei ole tapahtunut tänä aikana suuria vaihteluita, sillä lama-ajat eivät vaikuta juurikaan juoma- ja elintarvikealaan negatiivisesti. Esimerkiksi vuoden 1991 laman aikaan case-yrityksellä juomauutteiden myynti nousi huomattavasti ihmisten tehdessä juomiaan itse. (Heikkilä 2013.)

### 5.3.1 Kilpailijat

Kilpailijatiedot on toimitettu case-yritykselle.

### 5.3.2 Asiakasanalyysi

Case-yrityksellä on kohdemarkkinoilla kolme pääasiakasta. Tässä työssä asiakkaisiin viitataan nimillä Asiakas A, Asiakas B sekä Asiakas C. Tässä kappaleessa on lyhyesti esitelty asiakkaat sekä analysoitu niiden tunnetavuutta, taloudellista kannattavuutta sekä tuotteiden kysyntää.

#### *Asiakas A*

Asiakas A on perustettu vuonna 1865 ja sen pääkonttori sijaitsee Yhdysvalloissa. Asiakas A on yksi maailman suurimmista yksityisessä omistuksessa oleva yritys ja sillä on monta toimialaa. Toimialoihin kuuluu muun muassa puuvilla- ja sokeriplantaasit, maanviljely, eläinravitseminen sekä elintarvikeiden apuaineiden valmistus. Asiakas A toimii myös esimerkiksi energiateollisuudessa. (Asiakas A:n verkkosivut 2013.)

Iso-Britanniassa Asiakas A on toiminut vuodesta 1955. Asiakas A työllistää yli 3000 ihmistä ja toimii 19 eri paikkakunnalla Iso-Britanniassa. Asiakas A toimii myös Iso-Britanniassa monilla eri toimialoilla, kuten elintarviketeollisuudessa. Asiakas A valmistaa Iso-Britanniassa muun muassa alkoholituotteita, suklaata, öljyjä ja rasvoja sekä makeutusaineita. (Asiakas A:n verkkosivut 2013.)

Asiakas A on alansa suurimpia yrityksiä, joten se on erittäin vaikutusvaltainen omalla alallaan. Yrityksen koon ja tunnettavuuden kautta sillä on suuri asiakaskunta sekä monia toimittajia. Asiakas A:n tuotteilla on kysyntää, sillä yrityksellä on pitkä historia sekä hyvä maine. Yritys pystyy myös hintakilpailuun paikallisten tuotantolaitostensa avulla. Case-yritys myy Asiakas A:lle entsyymiaktiivista uutetta. Tämän tuotteen kysyntä on ollut tasaista, eikä sille uskota olevan suurta kasvua, sillä tuotteella on vain rajatut käyttäjänsä. Myynti asiakkaalle on kuitenkin tällä hetkellä kannattavaa case-yritykselle, vaikka myydyin tuotteen kysyntä ei kasvaisikaan suuria määriä. (Heikkilä 2013.)

### *Asiakas B*

Asiakas B on Euroopan johtava juomauutteiden valmistaja sekä tukkukauppias. Asiakas B on Iso-Britannialainen yritys. Yrityksen pääkonttori ja tuotantolaitos sijaitsee Chesterfieldissä, mutta yrityksellä on myös tuotantolaitos Gothenburgissa Ruotsissa. Asiakas B valmistaa itse viinin valmistukseen tarkoitettuja uutteita ja sillä on yli 15 vuoden kokemus alalta. Yritys myy omia uutteitaan sekä suurimpien juomauutteiden valmistajien juomauutteita. Juomauutteisiin lukeutuu oluen, siiderin, viinin sekä väkevien alkoholijuomien valmistukseen tarkoitettuja uutepakkauksia. Yritys myy myös kotijuomien valmistukseen vaadittavia tarvikkeita. (Asiakas B:n verkkosivut 2013.)

Asiakas B on Euroopan suurimpia juomauutteiden tukkumyyjiä. Yrityksellä on pitkä historia tuotteiden myynnistä ja täten yritys on luottettu asiakkaidensa keskuudessa. Yrityksellä on laaja tuotevalikoima juomauutteita, jotka on tuotettu ympäri maailmaa. Valikoimaan kuuluu eri eurooppalaisten juomauutteiden lisäksi juomauutteita muun muassa Australiasta ja Yhdysvalloista. Asiakas B on case-yritykselle kannattava asiakas, koska se pystyy tarjoamaan case-yrityksen juomauutteille paremmat myyntikanavat. Kotona valmistettujen juomien trendin nousun myötä, juomauutteiden myynnille odotetaan myös kasvua lähiaikoina. (Heikkilä 2013.)

### *Asiakas C*

Asiakas C on Iso-Britannialainen yritys, joka sijaitsee Cheshiren kreivikunnassa. Asiakas C valmistaa juomauutteita sekä jälleenmyy muiden valmistajien valmistamia juomauutteita sekä juomauutteiden valmistukseen tarvittavia ainesosia, kuten aromeja ja mallasuutteita. Yrityksellä on yli 20 vuoden kokemus alalta. Yrityksen nykyaikaiset tuotantolaitteet mahdollistavat kaikkien mahdollisten juomauutteiden valmistuksen. Asiakas C palvelee myös tuotekehitys puolella. (Asiakas C:n verkkosivut 2013.)

Asiakas C panostaa tuotteissaan laatuun. Laatu yhdessä yrityksen kokemuksen kanssa on johtanut onnistuneisiin asiakassuhteisiin. Asiakas C ostaa case-yritykseltä juomauutteita sekä vaaleaa mallasuutetta. Yritys on luotettava asiakkaidensa keskuudessa ja pystyy tarjoamaan case-yritykselle paremmat jakelu- ja myyntikanavat kohdemarkkinoilla. Asiakas C:n juomauutevalikoimaan kuuluu satoja oluen, siiderin, viinin ja vahvojen alkoholijuomien valmistuspakkauksia. Asiakas C on hyvä kauppakumppani case-yritykselle, sillä molemmat yritykset panostavat tuotteissaan laatuun. Näin oikeat asiakat löytävät case-yrityksen tuotteet kohdemarkkinoilla. (Asiakas C:n verkkosivut 2013; Heikkilä 2013.)

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Iso-Britannian mallasuutemarkkinoita case-yritys Senson Oy:n näkökulmasta. Iso-Britannia ei ole uusi markkina-alue case-yritykselle, vaan yritys on toiminut markkinoilla jo useita vuosia. Alun perin Senson Oy on lähtenyt markkinoille hieman sattumalta, mutta kuitenkin hakien kasvua liiketoiminnalleen. Iso-Britannian markkinoita haluttiin lähteä kartoittamaan, koska varsinaista markkina-analyysiä ei ole koskaan aikaisemmin tehty Iso-Britanniasta case-yrityksessä. Iso-Britannia koetaan kuitenkin potentiaaliseksi markkina-alueeksi, mutta tällä hetkellä markkinoista ei välttämättä saada kaikkea mahdollista irti.

Tavoitteena tutkimukselle oli löytää hyödyllistä tietoa kohdemaasta sekä kohdemaan mallasuutemarkkinoista, trendeistä rajatuilla toimialoilla sekä analysoida case-yrityksen kilpailijoita sekä asiakkaita. Opinnäytetyö on menetelmältään laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus on suoritettu kirjoituspöytä tutkimuksena, mutta sitä on myös täydennetty haastattelulla, jossa haastateltiin case-yrityksen markkinointipäällikköä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa ensimmäisessä luvussa käytiin läpi kansainvälisen yrityksen strategioita, haasteita sekä kehittymismahdollisuuksia. Teoriaosan toinen luku taas keskittyi itse yrityksen analysoinnin teoriaan sekä markkina-analyysiin liittyvään teoriaan.

Yrityksen lähtiessä kansainvälisille markkinoille, on tärkeää, että yrityksessä suoritetaan itse yritykseen kohdistuvaa analysointia. Tämä tapahtuu yleensä SWOT-analyysin kautta. SWOT-analyysi arvioi yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia kilpailijoihin nähden sekä uhkia ja mahdollisuuksia, jotka syntyvät vallitsevasta tilanteesta markkinoilla. Yrityksen analysointi tulisi aina tapahtua muiden tärkeiden analyysien jälkeen, jotta yrityksen toimintaa voidaan analysoida ottaen huomioon oleelliset tiedot markkinoista.

Markkina-analyysi tarkoittaa tutkimusta, jossa selvitetään kohdemarkkinoiden eri piirteitä. Markkinatutkimus voi koskea esimerkiksi kilpailijoita, kysyntää, kilpailutilannetta, itse markkinoita tai kohderyhmää. Kansainvälisessä markkinatutkimuksessa saatava tieto on kansainvälistä markkinatietoa, jota yritys

tarvitsee toimiessaan kohdemarkkinoilla. Markkinatietoa on kuitenkin osattava hyödyntää yrityksen toiminnassa tai muuten tiedon kerääminen on turhaa. Markkinatietoa tulisi myös kerätä aktiivisesti koko markkinoilla toimimisen ajan, jotta yritys pystyy säilyttämään asemansa markkinoilla, eikä jää jälkeen kilpailijoistaan.

Kansainvälinen markkinaselvitys sisältää yleistiedon liiketoimintaympäristöstä, toimialakohtaista tietoa sekä markkinakohtaista tietoa ja yrityskohtaista tietoa. Tässä opinnäytetyössä liiketoimintaympäristön makroympäristöä kartoitettiin PESTEL-analyysin avulla. PESTEL-analyysin tarkoitus on tuottaa laaja ymmärrys liike-toimintaympäristöstä sekä auttaa keskittymään kohdemarkkinoiden oleellisiin tekijöihin. PESTEL-analyysissä arvioidaan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, laillisia, ja ekologisia piirteitä.

Toimialakartoituksessa on tärkeää keskittyä kartoittamaan yleistä tietoa toimialaan liittyen, jotta toimialasta saadaan mahdollisimman paljon oleellista tietoa. Toimialatiedot sisältävät esimerkiksi tärkeitä lukuja ja alan trendejä. Kilpailija-analyysi selvittää kohdemarkkinoilla toimivat kilpailijat ja arvioi niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Tärkeää on myös tunnistaa kaikista vahvimmat kilpailijat. Asiakasanalyysissä analysoidaan nykyisten asiakkaiden kannattavuutta yritykselle. Asiakasanalyysissä tutkitaan asiakkaan tunnettavuutta, vaikutusta omalla alalla, tuotteiden kysyntää sekä taloudellista kannattavuutta.

Iso-Britannia on markkina-alueena vakaa ja helposti lähestyttävä. Iso-Britannia on osa Euroopan Unionia ja se on länsimainen hyvinvointivaltio, joten se ei eroa suunnattomasti Suomesta kaupankäyntialueena. Iso-Britannia on tosin erittäin monikulttuurinen maa, mikä on otettava huomioon kaupankäynnissä. Poliittisesti maa on tällä hetkellä vakaa, eivätkä lailliset tekijät ole este kaupankäynnille. Taloudellinen tilanne on myös kohtalaisen hyvä. Vaikka Iso-Britannian julkinen talous on erittäin velkainen, Iso-Britannian BKT on lievässä nousussa, mikä enteilee taloudellista kasvua. Tämä antaa uskoa mallasuutemarkkinoiden kasvuun, mikä olisi hyvä pohja case-yritykselle laajentaa toimintaansa kohdemarkkinoilla. Ekologisiin asioihin on syytä kiinnittää huomiota Iso-Britannian markkinoilla, sillä britannialaiset ovat yhä ympäristötietoisempia, mikä taas vaikuttaa ostokäyttäytymiseen.

Iso-Britannia on erittäin vahva elintarvikkeiden ja juomatuotteiden tuottaja Euroopassa. Tämä johtuu muun muassa maan pitkästä historiasta juoma- ja elintarvikealalla. Juoma- ja elintarviketeollisuus työllistävät suuren osan Iso-Britannian väestöstä ja se kattaa 14 prosenttia koko Iso-Britannian teollisuudesta. Iso-Britannian elintarvikemarkkinoilla trendejä ovat helppous, terveellisyys sekä hyvinvointi. Kuluttajat ovat entistä kiinnostuneempia mitä heidän tuotteensa sisältävät, mistä tuotteet ovat tulleet ja ovatko tuotteet ympäristöystävällisiä. Tämä on hyvä asia case-yritykselle, jonka valttina ovat erikoistuotteet ja laatu.

Iso-Britannia on vahva elintarvike- ja juomateollisuuden tuottaja. Täten Iso-Britannian markkinoilla on runsaasti kilpailua, ja useat suuret mallasuutteen valmistajat vievät mallasuutteita Iso-Britanniaan. Kilpailijoilla on kaikilla omat etunsa, kuten tuotantokapasiteetti, erikoistuotteet, muut alan tuotteet tai pitkä historia markkinoilla. Case-yritys kilpailee laadun ja erikoistuotteiden avulla, mutta korkeat kustannukset heikentävät asemaa markkinoilla.

Case-yrityksen voi myös olla vaikeaa löytää uusia asiakkaita vahvojen ja pitkäikäisten asiakassuhteiden takia, joita toisten toimittajien asiakkaat eivät halua rikkoa. Uusien asiakkaiden löytämisen helpottamiseksi, case-yrityksen nettisivuilla voisi parantaa erikoistuotteiden näkyvyyttä ja korostaa niiden saatavuutta. Jo olemassa olevat case-yrityksen asiakkaat ovat yritykselle hyödyllisiä sekä taloudellisesti kannattavia. Iso-Britannialaiset asiakkaat tarjoavat case-yritykselle parempia myynti- ja jakelukanavia kohdemarkkinoilla. Nykyisten myyntimäärien uskotaan myös kasvavan tulevaisuudessa.

Tämä tutkimus antaa yleiskuvan Iso-Britanniasta liiketoimintaympäristönä sekä tarjoaa katsauksen Iso-Britannian elintarvike- ja juomateollisuuteen. Tutkimusta pystyvät hyödyntämään muut yritykset, jotka ovat kiinnostuneita kyseisestä markkina-alueesta tai toimialasta. Kilpailija-analyysi ja asiakasanalyysi on pääasiassa tehty pääasiassa ajatellen case-yrityksen intressejä, joten niistä ei ole hyötyä kovinkaan monelle muulle yritykselle. Iso-Britannian markkinoista ei ole aiemmin tehty ammattikorkeakoulutason opinnäytetyötä. Tutkimus on siis ensimmäinen laatuaan, joten siitä saadaan kokonaan uutta tietoa.

Tutkimuksessa käytetyt lähteet ovat sekä suomalaisten että britannialaisten organisaatioiden tuottamia, mikä takaa lähteiden monipuolisuuden. Lähteiden tuottajat ovat arvostettuja organisaatioita, mikä luo tutkimuksessa käytetyille lähteille luotettavuutta.

Jatkotutkimusehdotuksiin liittyen ehdottaisin kenttätutkimusta Iso-Britanniassa. Tämän tutkimuksen tieto koskien Iso-Britannian mallasuutemarkkinoita on hankittu sekundäärisistä tietolähteistä, joten tutkimus on vain pintaraapaisu Britannian mallasuutemarkkinoista. Kenttätutkimukseen voisi sisällyttää asiakaskäyntejä jo olemassa oleviin yrityksiin sekä mahdollisiin uusiin asiakasyrityksiin. Myös alan tapahtumiin osallistuminen on tärkeää. Kenttätutkimuksen avulla saataisiin tarvittavaa tietoa, jotta yritys voisi kasvaa kohdemarkkinoilla.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Birn, R. 2004. The effective use of market research. 4. painos. Lontoo: Kogan Page.

Czinkota, M. Ronkainen, I. Moffett, M. Marinova, S. & Marinov, M. 2009. International Business. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2011. Exploring Corporate Strategy. 9. painos. Essex: Pearson Education Limited.

Kotler, A. & Armstrong G. 2004. Principles of Marketing. 13. painos. New Jersey: Pearson Education.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WSOY.

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

Vaarnas, M. 2001. Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä. 2. uusittu painos. Tampere: Fintra.

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

Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys–Yksitoista askelta menestykseen. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

### **Elektroniset lähteet**

Asiakas A:n verkkosivut 2013 [viitattu 17.10.2013].

Asiakas B:n verkkosivut 2013 [viitattu 17.10.2013].

Asiakas C:n verkkosivut 2013 [viitattu 17.10.2013].



- CIA. 2013. The World Factbook [viitattu 17.9.2013]. Saatavissa:  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/uk.html>
- DiaMalt. 2013 [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa:  
<http://www.diamalt.co.uk/index.htm>
- Diastatische Producten. 2013 [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa:  
<http://www.diasta.com/>
- Encyclopedia of the Nations. 2013 [viitattu 16.9.2013]. Saatavissa:  
<http://www.nationsencyclopedia.com/Europe/United-Kingdom-SCIENCE-AND-TECHNOLOGY.html>
- Encyclopedia of the Nations. 2013 [viitattu 16.9.2013]. Saatavissa:  
<http://www.nationsencyclopedia.com/Europe/United-Kingdom.html>
- Food and Drink Federation. 2013. UK Food & Drink Export Performance [viitattu 23.9.2013]. Saatavissa: <http://www.fdf.org.uk/publicgeneral/UK-fd-export-full-year-2012.pdf>
- Food and Drink Federation. 2013 [viitattu 23.9.2013]. Saatavissa:  
<http://www.fdf.org.uk/abouttheindustry.aspx>
- Food and Drink Federation. 2013. Vision for Innovation in Food and Drink Manufacturing [viitattu 23.9.2013]. Saatavissa:  
<http://www.fdf.org.uk/publicgeneral/Vision-for-food-innovation-2012.pdf>
- Globalis. 2009 [viitattu 16.9.2013]. Saatavissa: <http://www.globalis.fi/Maat/Iso-Britannia>
- Harboe. 2013 [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa: <http://www.harboes-bryggeri.dk/en.aspx>
- Harboe. 2013 [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa: <http://www.barlex.dk/en.aspx>
- Ireks. 2013 [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa: <http://www.ireks.com/english.htm>
- Malt Products Corporation. 2013 [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa:  
<http://www.maltproducts.com/>

Muntons. 2013 [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa: <http://www.muntons.com/>

PureMalt Products Ltd. 2013 [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa:  
<http://www.puremalt.com/>

Senson Oy. 2013 [viitattu 10.8.2013]. Saatavissa: <http://www.senson.fi/>

Sipal Partners. 2013 [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa:  
<http://www.sipalpartners.com/eng>

Suomen suurlähetystö. Lontoo. 2013 [viitattu 16.9.2013]. Saatavissa:  
<http://www.finemb.org.uk/Public/default.aspx?nodeid=43619&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>

The Beer Tutor. 2013 [viitattu 23.9.2013]. Saatavissa:  
<http://www.thebeertutor.co.uk/statistics/#Index>

The British Beer & Pub Association. 2013 [viitattu 23.9.2013]. Saatavissa:  
<http://www.beerandpub.com/thebeerstory>

The Federation of Bakers. 2013 [viitattu 23.9.2013]. Saatavissa:  
<http://www.bakersfederation.org.uk/the-bread-industry/industry-facts/2012-01-23-15-54-03.html>

The Federation of Bakers. 2010 [viitattu 23.9.2013]. Saatavissa:  
<http://www.bakersfederation.org.uk/images/pdfs/media-and-resources/the-british-bakery-market.pdf>

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2013 [viitattu 16.9.2013]. Saatavissa: [http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-united-kingdom\\_20752288-table-gbr](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-united-kingdom_20752288-table-gbr)

UK Trade & Investment. 2013 [viitattu 23.9.2013]. Saatavissa:  
<http://www.ukti.gov.uk/investintheuk/sectoropportunities/fooddrink.html>

Weyermann. 2013 [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa:  
<http://www.weyermann.de/eng/index.asp?umenu=yes&idmenu=36&sprache=2>

**Suulliset lähteet**

Heikkilä, P. 2013. Markkinointipäällikkö. Senson Oy. Haastattelu 30.8.2013.

**Muut lähteet**

Senson Oy. 2013. Intranet sivut.

Senson Oy. 2010-2012. Talouslukuja PowerPoint-esitys.

Senson Oy. 2013. Yritysesittely PowerPoint-esitys.

Senson Oy. 2011. Organisaatiokaavio.

