

Leena Ruotsalainen

**KIERTOLAISPANIMON
LIIKETOIMINTAMAHDOLLISUUDET
SUOMESSA**
Diplomityö

Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Diplomityö
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Ruotsalainen Leena: Kiertolaispanimon liiketoimintamahdollisuudet Suomessa
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Johtamisen ja tietotekniikan DI-tutkinto-ohjelma
Tarkastajat: prof. Marko Seppänen ja prof. Leena Aarikka-Stenroos
Huhtikuu 2020

Liiketoimintamallin luominen on yrityksen perustamisen alkuvaiheessa tärkeimmistä tehtävistä. Vaikka jokaisella yrityksellä tulisi olla liiketoimintamalli, on sen suunnitteluprosessi aina uniikki ja jokainen yritys kohtaa sen luomisessa omat haasteensa. Liiketoimintamallin avulla yritys määrittelee tarpeen olemassaololleen ja esittelee tavan, kuinka se luo arvoa asiakkaille ja houkuttelee asiakkaat maksamaan tästä arvosta. Liiketoimintamallin voidaankin ajatella olevan eräänlainen arkkitehtuurikuvaus, joka kuvaa, kuinka arvoa luodaan, markkinoidaan ja tuotetaan yrityksen ja yhteistyöverkoston avulla, tavoitteena saada aikaan kestävä, kannattava tulovirta. Tässä tutkimuksessa luotiin liiketoimintamalli aloittavalle panimoalan yritykselle. Liiketoimintamallin luomisessa keskeisenä työvälineenä käytettiin Lean Canvas -kanvaasityökalua.

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia, millainen liiketoimintamalli olisi sopiva kiertolaispanimona toimivalle yritykselle. Tutkimus pyrkii kuvaamaan kiertolaispanimon liiketoimintaa laadullisen tutkimuksen keinoin sekä luomaan sille teoreettisen tulkinnan. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksen ja haastattelututkimuksen keinoin. Haastattelututkimuksessa haastateltiin neljää Suomessa toimivaa kiertolaispanimoa, joilla kaikilla oli hieman toisistaan poikkeava tapa luoda liiketoimintaa. Tapaustutkimus toteutettiin tutkimuksen kohdeyrityksen kanssa työpajoina. Ensimmäinen työpaja pidettiin ennen kiertolaispanimoiden haastattelututkimusta ja työpajassa luotiin kohdeyritykselle ensimmäinen liiketoimintamalli Lean Canvas -kanvaasityökalua hyödyntäen. Haastatteluosuuden jälkeen järjestettiin toinen työpaja, jossa käytiin läpi ensimmäisessä työpajassa luotu liiketoimintamalli ja sen pohjalta sekä haastattelututkimukseen osallistuneiden kiertolaispanimoiden kokemuksiin ja havaintoihin pohjautuen luotiin kohdeyritykselle uusi liiketoimintamalli.

Tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisia ovat erilaiset panimotyytit ja mitä erityisesti tarkoittaa kiertolaispanimo. Tutkimuksessa esitellään erilaisia panimotyyttejä ja luodaan katsaus pienpanimotrendin historiaan ja nykytilanteeseen kansainvälisellä tasolla. Tutkimuksessa luotiin kiertolaispanimolle käännoiksi ja epävirallisiin kuvauksiin pohjautuva määritelmä. Kiertolaispanimo on panimoteollisuuden yksi mahdollinen liiketoimintamalli, jonka toiminta perustuu siihen, että kiertolaispanimo ei omista oluen valmistamiseen käytettäviä laitteita ja valmistaa kaupalliseen tarkoitukseen tuotteita esimerkiksi vuokraamalla tuotantokapasiteettia ja osaamista fyysisiltä panimoilta. Lisäksi työssä tutkittiin kiertolaispanimon liiketoimintaympäristön ominaisuuksia sekä sitä, minkälainen liiketoimintamalli kiertolaispanimolla voi Suomessa olla.

Panimoalalla on kansainvälisesti erittäin ankara kilpailu, joka tulee ottaa huomioon kiertolaispanimon liiketoimintamallia suunnitellessa. Lisäksi panimoalaa luonnehtivat tunnistetusti hyvin alhaiset myyntikatteet. Liiketoiminnassa tuleekin erityisesti huomioida liiketoiminnan kustannukset suhteessa tuotteiden hinnoitteluun, jotta myyntikate pysyy positiivisena ja liiketoiminta kokonaisuudessaan terveellä, kannattavalla tasolla. Lisätutkimukset aiheesta voivat auttaa ymmärtämään syvällisemmin kiertolaispanimoiden liiketoimintaa.

Avainsanat: kiertolaispanimo, mustalaispanimo, liiketoimintamalli, liiketoiminnan kehittäminen, Lean Canvas, The Lean Startup, Business Model Generation, teemahaastattelu, tapaustutkimus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Ruotsalainen Leena: Business opportunities of a nomad brewery in Finland
Master of Science Thesis
Tampere University
Master's Degree Programme in Management and Information Technology
Examiners: prof. Marko Seppänen and prof. Leena Aarikka-Stenroos
April 2020

Creation of a business model is one of the most important tasks when starting up a new business. Even though every organization should have a business model, a planning process is unique and all the organizations face their own challenges during that process. With business model organization defines the need for existence and presents means to create and deliver value for customers and encourages them to pay for this value. Business model can be perceived to be an architectural presentation which describes how value is created, marketed and delivered to customers with the help of organization and its network. The goal of business model is to achieve a sustainable, profitable revenue stream. In this study, a business model was created to a newly established business in brewing field. In the creation process, Lean Canvas approach was used as a key tool.

The purpose of this study was to research which kind of business model would be suitable for a business acting as a nomad brewery. This study aims to define nomad brewery's business with the means of qualitative research and to create a theoretical framework for it. The study was conducted with the means of case study and theme interview. In the theme interviews, four Finnish nomad breweries were interviewed. All the interviewed breweries had a little bit different business model compared to each other. Case study was conducted with this study's case organization as workshops. The first workshop was held before the theme interviews. The first business model was created in the first workshop. After interviews, the second workshop was held and the first business model was examined in the beginning of the second workshop. Based on that, and in addition, based on the experiences and perceptions raised by interviewees, the second business model was created.

The study clarifies different kinds of brewery types and what specifically a nomad brewery means. Various brewery types are presented in this study with a review to global craft brewery movement and trends from the past to present. A definition was created for a nomad brewery based on translations and unofficial descriptions and definitions. A nomad brewery is one possible business model in brewing field which business is based on not owning any brewing equipment and producing products for commercial intention is done by renting production capacity and knowhow from physical breweries. In addition, this study focused on exploring nomad brewery's business environment and examining what kind of business model can a nomad brewery have in Finland.

Brewing field has a very heavy competition globally and it should be acknowledged when planning a business model for a nomad brewery. In addition to tight competition, brewing field can also be characterized as a business with very low gross margins. Therefore, the business costs have to be planned carefully in relation to product pricing to maintain positive gross margin and to keep the business in healthy, profitable level. Further research may help to understand deeper the business model of a nomad brewery.

Keywords: nomad brewery, gypsy brewery, business model, business model generation, Lean Canvas, The Lean Startup, theme interview, case study

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Hyvin harva ihminen osaa vastata kysyttäessä, mitä kiertolaispanimo tarkoittaa eikä moni vastaajista ole välttämättä koskaan edes kuullut siitä. Vielä muutama vuosi sitten en olisi itsekään osannut vastata. Aihe tähän diplomityöhön lähti aivan viattomasta heitosta, kun pohdin kahvipöytäkeskustelussa, etten oikein tiedä, mikä aihe kiinnostaisi. Ystävänä ehdotti, että mitä jos kirjoittaisit kiertolaispanimoista ja auttaisit sen liiketoimintamallin kehittämisessä. Alkuhämmennyksen jälkeen aihe alkoi kiinnostamaan ja verkossa vietetyn taustatutkimuksen jälkeen ymmärsin, että aihe on oikeasti todella mielenkiintoinen, kiertolaispanimo on käsitteenä lähes tuntematon eikä siitä ole kirjoitettu juuri lainkaan akateemisesti. Toivonkin, että tekemästani tutkimuksesta on apua kohdeyrityksen lisäksi myös muille kiertolaispanimotoimintaa suunnitteleville ja oluen kaupallisesta valmistamisesta ilman suuria laiteinvestointeja kiinnostuneille henkilöille.

Syventyminen panimoteollisuuden maailmaan oli erittäin kiinnostava, lopulta lähes vuoden mittainen matka kohti aihepiiriä, josta en lähtötilanteessa tiennyt paljoakaan. Panimoalalla vallitsee globaalisti selkeä ”isot vastaan pienet” -kilpailuasetelma. Haastattelututkimuksen aikana oli mielenkiintoista nähdä, miten pienet tekijät suhtautuvat vallitsevaan kilpailutilanteeseen niin tyyneästi ja keskittyvät vahvasti vain omaan tekemiseen. Vilpitön kiitokseni kuuluu haastattelututkimukseen osallistuneille kiertolaispanimoille. Keskustelut kanssanne olivat erittäin mielenkiintoisia ja uskon, että ne toivat työlleni myös aitoa näkökulmaa kiertolaispanimon todellisesta toiminnasta.

Haluan esittää nöyrän kiitokseni työni ohjaajalle, professori Marko Seppäselle, joka alusta asti kannusti minua löytämään työlleni oikean suunnan.

Lämmin kiitos opiskelukaverilleni Seijalle, jonka kanssa tuli vietettyä tunti jos toinenkin työn aiheesta ja aiheen vierestä keskustellen ja nauraen. Kiitos perheelleni ja ystävilleni kaikesta tuesta, kannustuksesta ja rohkaisusta opintojen aikana! Erityiskiitos Samille, että jaksoit ja uskoit. Ja Louna, kiitos, että olet.

Lempäälässä, 1.4.2020

Leena Ruotsalainen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Pienpanimobuumin historia kansainvälisesti	3
1.2 Työn tausta ja tutkimuskysymykset	5
1.3 Tutkimuksen rakenne	6
2. KIRJALLISUUSKATSAUS	10
2.1 Liiketoimintamalli	10
2.2 Liiketoimintaympäristön strateginen analysointi	18
2.3 Liiketoimintamallin kehittäminen	24
2.4 Lean Canvas	28
2.5 Lean Startup -menetelmä	33
2.6 Katsaus panimoteollisuuteen	36
2.7 Mikä on kiertolaispanimo?	39
3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO	46
3.1 Tutkimuksen menetelmät ja vaiheet	46
3.2 Tutkimusaineiston kerääminen	48
3.3 Tutkimusaineiston analysointi	51
4. TUTKIMUKSEN ANALYYSI JA TULOKSET	52
4.1 Havainnot haastatteluista	52
4.2 Työpajojen tulokset	77
4.3 Kiertolaispanimon PESTEL-analyysi	85
5. YHTEENVETO	88
5.1 Keskeiset tulokset	88
5.2 Suositukset käytäntöön	91
5.3 Työn arviointi ja rajoitteet	92
5.4 Ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi	96
LÄHTEET	98
LIITE A: TYÖPAJA 1, LEAN CANVAS	106
LIITE B: TYÖPAJA 2, LEAN CANVAS	107
LIITE C: HAASTATTELUJEN KYSYMYSRUNKO	108

KUVALUETTELO

Kuva 1.	<i>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys</i>	7
Kuva 2.	<i>Liiketoimintamallin kehittämisvaiheet</i>	8
Kuva 3.	<i>Tutkimuksen rakenne</i>	9
Kuva 4.	<i>Liiketoiminnan eri kerrokset (mukaillen Osterwalder, 2004, s.14)</i>	12
Kuva 5.	<i>Ympäristön vaikutus liiketoimintamalliin ja yrityksen kolmeen osa-alueeseen (mukaillen Osterwalder, 2004, s.16)</i>	13
Kuva 6.	<i>Yrityksen strategian ja liiketoimintamallin suhde toisiinsa (mukaillen Osterwalder, 2004, s.17)</i>	14
Kuva 7.	<i>Menestyvän liiketoimintamallin elementit (mukaillen Johnson et al. 2008, s.5)</i>	16
Kuva 8.	<i>Liiketoimintamallin elementit (mukaillen Teece, 2010, s.173)</i>	17
Kuva 9.	<i>Askeleet kestävän liiketoimintamallin saavuttamiseen (mukaillen Teece, 2010, s.182)</i>	18
Kuva 10.	<i>Yrityksen strategisen asemoinnin osatekijät (mukaillen Martinsuo et al. 2016, s.213)</i>	19
Kuva 11.	<i>Liiketoimintaympäristön kerrokset (mukaillen Johnson et al. 2005, s.64)</i>	20
Kuva 12.	<i>PESTEL-analyysikehikko (mukaillen Martinsuo et al. 2016, s.217)</i>	21
Kuva 13.	<i>Toimialaan vaikuttavat Porterin viisi kilpailuvoimaa (mukaillen Martinsuo et al. 2016, s.214)</i>	22
Kuva 15.	<i>Business Model Canvas (mukaillen Osterwalder & Pigneur, 2010, s.44)</i>	25
Kuva 16.	<i>Lean Canvas -työkalu (mukaillen Maurya, 2012, s.5)</i>	29
Kuva 17.	<i>Innovaation leviämisprosessi (mukaillen Rogers, 1983, s.11)</i>	30
Kuva 18.	<i>Rakenna-Mittaa-Opi- palautesykli (mukaillen Ries, 2016, s.96)</i>	35
Kuva 19.	<i>LS-prosessi (mukaillen Bortolini et al. 2018)</i>	36
Kuva 20.	<i>Käsityöläisluen ja pienpanimon määritelmät, pienpanimon oluen tuotantomäärät kalenterivuositain ja niiden alkoholijuomaveron alennukset</i>	40
Kuva 21.	<i>Tutkimuksen vaiheet</i>	48
Kuva 22.	<i>Käyttöpääoman sitoutuminen (mukaillen Koski, 2017, s. 71)</i>	54
Kuva 23.	<i>Kiertolaispanimoiden kustannusrakenne ja tulovirrat</i>	71
Kuva 24.	<i>Lean Canvas -työkalun täyttämisyjärjestys (mukaillen Maurya, 2012)</i>	78
Kuva 25.	<i>Kiertolaispanimon PESTEL-analyysi</i>	86

TAULUKKOLUETTELO

<i>Taulukko 1.</i>	<i>Punaisen ja sinisen meren strategiat (mukaillen Kim & Mauborgne, 2015, s.51)</i>	<i>23</i>
<i>Taulukko 2.</i>	<i>Kulutuksen analyysi (mukaillen Rice, 2016, s.239).....</i>	<i>38</i>
<i>Taulukko 3.</i>	<i>Oluenvalmistuksen määrät Suomessa vuosina 2014-2018</i>	<i>39</i>
<i>Taulukko 4.</i>	<i>Erilaisia pienpanimotyylejä ja niiden kuvauksia.</i>	<i>42</i>
<i>Taulukko 5.</i>	<i>Pienpanimoiden lukumäärä Suomessa.....</i>	<i>45</i>
<i>Taulukko 6.</i>	<i>Haastateltujen yritysten perustietoja</i>	<i>49</i>
<i>Taulukko 7.</i>	<i>Haastateltujen rooli yrityksessä sekä haastattelutapa.</i>	<i>50</i>

LYHENTEET JA MERKINNÄT

BA	Brewers Association, Yhdysvaltojen pienpanimoyhdistys
BMC	Business Model Canvas -kanvaasipohja
LC	Lean Canvas -kanvaasipohja
LS	Lean Startup -menetelmä
MVP	Minimum Viable Product, aloittavan yrityksen pienin toimiva tuote

1. JOHDANTO

Pienpanimobuumi, oluthipsterit, käsityöläisolut, olutfestarit... Viime vuosina oluesta on tullut trendikästä kansainvälisesti ja uusia pienpanimoita on perustettu Suomessakin lähes kuukausittain. Pientenkin kauppojen oluthyllyt notkuvat erilaisia oluita Suomesta ja maailmalta. Suurten panimoiden tutut merkit ovat joutuneet luovuttamaan enenevässä määrin hyllytilaa pienten panimoiden tuottamille käsityöläisoluille, Alkossa käsityöläisolutien valikoima on kasvanut ja olutharrastajat ympäri maata ovat innostuneet maistelemaan erikoisolutia. Suomen uusi, pitkään odotettu alkoholilaki on tuonut kauppojen hyllyille paitsi rikkaampaa ja laajempaa olutvalikoimaa, myös aiempaa vahvempia alkoholijuomia. Alkoholilain uudistaminen myös omalta osaltaan vauhditti juomia valmistavien yritysten perustamista Suomessa (Hyrylä, 2018).

Oluenpanoa on harjoitettu koko maailmassa ilmeisesti yhtä kauan kuin maanviljelystä. Joidenkin oletusten mukaan ensimmäiset oluen kaltaiset juomat olisi valmistettu jo 10 000 vuotta sitten, kun ihmiskunta alkoi siirtyä maanviljelykseen metsästys- ja keräilytaloudesta (Korpinen & Nikulainen, 2014; Oliver, 2005). Maanviljelyskulttuurin mukana olutkulttuuri levisi Lähi-Idästä Välimeren kautta Pohjois-Eurooppaan (Borg & Pang, 2016). Keskiajalla Euroopassa merkittäviä oluentalustajia ja oluenpanotaidon kehittäjiä olivat luostarit (Chapman *et al.*, 2017; Korpinen & Nikulainen, 2014). Australiaan ja Yhdysvaltoihin olut ja oluen valmistustaidot levisivät eurooppalaisten uudisasukkaiden mukana 1600-luvulla (Sammartino, 2017). Esimerkiksi Harvardin yliopistolle perustettiin vuonna 1639 yliopiston omille opiskelijoille olutta valmistava panimo ja vuoteen 1810 mennessä Yhdysvalloissa toimi jo 140 panimoa (Sammartino, 2017; Chapman *et al.*, 2017; Oliver, 2005).

Oluentalustus muuttui teollisen vallankumouksen myötä 1700- ja 1800-lukujen vaihteessa käsityöstä suurteollisuudeksi luoden oluentalustusta helpottavia keksintöjä sekä uudenlaisia menetelmiä ja standardeja (Chapman *et al.*, 2017; Borg & Pang, 2016; Korpinen & Nikulainen, 2014). Jäähdytyslaitteistojen kehittyminen mahdollisti oluentalustuksen ympäri vuoden (Korpinen & Nikulainen, 2014). Sähköistyminen, hiivan kehittäminen sekä laajamittaisen kuljetusinfrastruktuurin kehittyminen, mm. rautateiden ja pakkaamisen parantuminen, rikastuttivat laadullisesti ja määrällisesti oluen kuljettamista, kasvattaen entisestään oluen tunnettuutta ympäri maailman (Box, 2017; Chapman *et al.*,

2017). Ensimmäisenä olutta ryhdyttiin valmistamaan teollisesti 1700-luvulla Isossa-Britanniassa (Korpinen & Nikulainen, 2014). Ensimmäiset kaupalliset panimot maailmassa tosin syntyivät historian tietojen mukaan ensimmäisenä jo Egyptissä, jossa olutta on käytetty myös maksuvälineenä (Korpinen & Nikulainen, 2014; Oliver, 2005).

Suomessa oluen valmistamisen historia on suhteellisen pitkä, sillä ohraa on maassamme viljelty tutkimusten mukaan yli 2000 vuotta (Jylhä, 2016; Korpinen & Nikulainen, 2014; Turunen, 2002). Varhaisimpia kirjallisia merkintöjä oluenkäytöstä löytyy jo 1300-luvulta ja maltaiset juomat sekä oluen synty mainitaan jo kansalliseepoksessamme Kalevalassa (Jylhä, 2016; Korpinen & Nikulainen, 2014; Turunen, 2002). Suomen ensimmäinen panimo, Stora Bryggeriet, perustettiin vuonna 1756 Helsinkiin (Turunen, 2002). Turusen (2002) mukaan Suomen olut- ja portteritehtaiden määrä oli suurimmillaan vuonna 1892, jolloin toiminnassa oli 91 panimoa.

Turusen (2002) mukaan kuljetusolosuhteet ja tuotteiden huono säilyvyys vaikuttivat Suomessa oluen jakelualueiden rajoihin vielä 1900-luvun alussa. Suomalainen panimoteollisuus olikin olosuhteiden pakosta hyvin paikallista (Turunen, 2002). Raittiusliikkeen voimistuminen sekä Suomessa vuosina 1919-1932 voimassa ollut kieltolaki vähensivät panimoiden määrää radikaalisti (Jylhä, 2016; Korpinen & Nikulainen, 2014). Nuo vuodet olivat vaikeimpia, mitä panimoteollisuus Suomessa on koskaan kohdannut (Turunen, 2002). Vaikka Suomessa kieltolain jälkeen perustettiin kymmeniä uusia panimoita, 1990-luvulle tultaessa olutta valmistettiin enää vain muutamassa suuressa panimossa, jotka ovat vielä tänäkin päivänä toiminnassa: Pirkanmaan Uudessa Panimossa (perustettu 1991, nyk. Nokian Panimo) sekä jo 1800-luvulla perustetuissa kolmessa suurpanimossa: Sinebrychoff (perustettu 1819), Hartwall (perustettu 1836) ja Olvi (perustettu 1878) (Korpinen & Nikulainen, 2014; Jylhä, 2016).

Suomessa 1980-luvun lopulle saakka oli myynnissä oluita, jotka olivat koostumukseltaan ja maultaan toistensa kanssa hyvin samankaltaisia (Turunen, 2002). Turusen (2002) mukaan yksi syy tähän oli Alkon kireä valikoimapolitiikka, joka otti yhden uuden oluen markkinoille, mutta poisti samalla valikoimistaan yhden vanhan. Suomalaiset panimot alkoivat tuoda 1990-luvulla markkinoille erikoisoluita, esimerkiksi vuodenaikoihin ja juhlapyyhiin liittyviä kausioluita, mutta erikoisoluot vakiinnuttivat aseman markkinoilla vasta 2000-luvun alussa (Turunen, 2002). Kun 1990-luvulla oli vain muutamia tuotebrändejä, nykyään erikoistuotteille on kokonaan omat markkinat (Hyrylä, 2018).

1.1 Pienpanimobuumin historia kansainvälisesti

Olut on maailman kulutetuin alkoholijuoma (Colen & Swinnen, 2016). Maailmanlaajuisesta suosiosta huolimatta, panimoteollisuus ei pääsääntöisesti ole paikallista liiketoimintaa, vaan se on historian valossa ollut jo pitkään suurten panimoiden ohjailema. Monikansalliset panimoyhtiöt kontrolloivat suurinta osaa koko maailman oluentuotannosta 1960-luvulla (Korpinen & Nikulainen, 2014). Euroopassa ja Yhdysvalloissa panimoteollisuuden tahdin määräsivät pitkälle 1990-luvun puoliväliin saakka Carlsbergin, SABMilleirin, AB-InBevin ja Heinekenin kaltaiset panimojätit ennen kuin pienpanimoilmiö sai jalansijaa ja yleiskäsitys oluesta alkoi hiljalleen muuttua (Garavaglia & Swinnen, 2017; Borg & Pang, 2016). Vielä 2010-luvulla maailman neljä suurinta panimoa, Budweiser, AB-In-Bev, SABMiller ja Tsingtao, jakoivat yhdessä hieman yli 50 prosenttia koko maailman olutmarkkinoista (Kleban & Nickerson, 2012).

Pienpanimo-ilmiötä edelsi panimoteollisuudessa 1900-luvun alusta pitkälle 2000-luvun alkuun jatkuneet konsolidoinnit; panimoita yhdistettiin, kilpailijoita ostettiin pois markkinoilta, osa panimoista meni konkurssiin ja osa vain lopetti tuotannon (Garavaglia & Swinnen, 2017). Pieniä panimoita on perustettu 1960-luvulta lähtien enenevässä määrin ympäri maailmaa. Joidenkin uskomusten mukaan pienpanimoliike käynnistyi 1960-luvulla Kaliforniassa (Garavaglia & Swinnen, 2017; Borg & Pang, 2016). Yhdysvalloissa sallittiin oluen valmistaminen kotiloissa vuoden 1978 lakimuutoksen jälkeen, joka puolestaan laittoi pienpanimoliikkeen todella liikkeelle (Chapman *et al.*, 2017; BA, 2019c). 1990-luvun puolivälissä pienpanimoita oli Yhdysvalloissa hieman yli 500, kun vuoteen 2018 mennessä niitä oli jo yli 7000 (Chapman *et al.*, 2017; BA, 2019c).

Toisen uskomuksen mukaan pienpanimoilmiö syntyi Brittein saarilla 1970-luvun alussa. Siellä pieni ystäväporukka oli kyllästynyt massatuotettuun. mauttomaan olueen ja halusi tuoda uutta makua maansa olutvalikoimaan (CAMRA, 2019; Garavaglia & Swinnen, 2017; Borg & Pang, 2016). Briteissä oli vielä 1980-luvulla panimoita 142, kun nykyään niitä on yli 2000 ja panimoiden lukumäärä tuplaantui vuosien 2012 – 2018 välisenä aikana (Brewers of Europe, 2019; Chapman *et al.*, 2017). Australiassa pienpanimoliike käynnistyi 1980-luvulla (Garavaglia & Swinnen, 2017; Sammartino, 2017). Euroopassa Belgia on ollut merkittävä maa pienpanimoiden kehittämisessä. Belgiassa pienten tuottajien määrä on ollut aina korkea ja esimerkiksi pienillä, trappistimunkkien pyörittämällä panimoilla on pitkät perinteet erilaisten oluttyylien valmistuksessa (Garavaglia & Swinnen, 2017; Borg & Pang, 2016).

Pohjoismaihin pienpanimoliike saapui 1990-luvun lopulla. Syitä pienpanimoliikkeen kasvamiseen pohjoismaissa vaikuttaa olevan useita. Ruotsissa yleinen mielikuva pienpanimotrendin synnystä on hallituksen lähes täydellisen alkoholimonopolin purkaminen EU-jäsenyyden myötä vuonna 1995 (Box, 2017). Alkoholimonopolin purkaminen merkitsi useita vapautuksia alkoholin tuotantoon, jakeluun ja kulutukseen (Box, 2017). Tanskassa taas kuluttajat ovat olleet kiinnostuneita oluen laadusta määrän sijaan sekä pienpanimoiden tarinasta ja oluen alkuperästä (Chapman *et al.*, 2017; Borg & Pang, 2016). Tanskassa pienpanimoita on perustettu 2000-luvun alusta lähtien lähes 200 (Chapman *et al.*, 2017). Ruotsissa taas pienpanimoita on perustettu selkeästi kahdessa 'aallossa', joista ensimmäinen näkyi 1990-luvun puolivälissä ja toinen alkoi vuonna 2012. Nykyään pienpanimot ovat dominoiva organisaatiomuoto Ruotsin panimoteollisuudessa, vaikka niiden markkinaosuus on edelleen suhteellisen pieni ja ala on yhä muutaman suuren panimon hallitsema (Box, 2017). Ruotsissa oli 375 aktiivista panimoa vuonna 2018, joista 369 luokiteltiin pienpanimoksi (Brewers of Europe, 2019).

Suomeen ensimmäinen pienpanimobuumi rantautui samoin kuin Ruotsiin vuoden 1995 EU-jäsenyyden mukana, jonka jälkeen Alkon hallinnoima alkoholijuomien valmistusmonopoli purettiin (Korpinen & Nikulainen, 2014; Jylhä, 2016). Samaan aikaan myös lakisäädöksillä aiemmin estetty ravintolan ja panimon yhteisomistus purettiin (Turunen, 2002). Muutamassa vuodessa Suomeen perustettiin lukuisia pienpanimoita ja panimoravintoloita määrän noustessa hetkellisesti yli 30:een (Jylhä, 2016). 2000-luvun vaihteessa panimoiden määrä Suomessa kääntyi uudelleen laskuun, kun osa ensimmäisen vaiheen pienpanimoista lopetti toimintansa joko taloudellisen kannattamattomuuden tai tuotteiden laatuongelmien vuoksi (Jylhä, 2016; Sandell, 2016). Pienpanimoiden määrä pysyi matalana vuoteen 2012 saakka, jolloin pienpanimoilla alkoi uusi, edelleen nähtävissä oleva toinen nousukausi (Jylhä, 2016).

Panimoteollisuudessa kaikki oluenvalmistajat eivät ole suuria, monikansallisia panimoita, vaan suurin osa kaikista panimoista maailmanlaajuisesti on pieniä panimoita, joissa on vain muutamia työntekijöitä. Kansainvälinen pienpanimobuumi onkin nostanut uuteen arvoon myös oluenvalmistamisen kotioloissa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa noin 90 prosenttia ammattimaisista oluentekijöistä on aloittanut uransa kotioluenteekijänä (McCullough *et al.*, 2019; Chapman *et al.*, 2017). Myös Suomessa uudet pienpanimot ovat usein kotiolutarrastajien käynnistämiä (Hyrylä, 2018). Oluenpaneminen toimialana ei ole vaatinut eikä edelleenkään vaadi ammatillista tai akateemista koulutusta, oluenvalmistaminen on kautta aikojen ollut enemmänkin oppipoikana olemista ja käytännön harjoittelua (McCullough *et al.*, 2019; Chapman *et al.*, 2017; Elzinga *et al.*, 2015). McCullough *et al.*

(2019) nostaa tutkimuksessaan esille, että harva nykyaikainen teollisuudenala on pystynyt esittelemään tuotannon skaalaamisen kotioloista teollisuudeksi samalla tavalla kuin panimoteollisuus. Selkeää onkin, että pienpanimotrendi on kansainvälinen ilmiö, joka on onnistunut muokkaamaan koko teollisuudenalaa (Garavaglia & Swinnen, 2017).

1.2 Työn tausta ja tutkimuskysymykset

Panimoalan yrityksistä puhuttaessa puhutaan yleensä panimoista tai pienpanimoista. Monilla ihmisillä ensimmäinen mielikuva oluenvalmistuksesta on valtavan kokoinen tuotantolaitos, jossa on suuria tankkeja ja oma pulloituslinjasto, joka kuljettaa valtavaa määrää lasipulloja. Panimoteollisuudessa toimii kuitenkin myös toimijoita, joiden liiketoimintamalli eroaa selkeästi perinteisestä panimosta. Yksi tällainen panimoalan liiketoimintamalli on kiertolaispanimo. Kiertolaispanimo (tai mustalaispanimo, kuten useissa tämän tutkimuksen lähteissä on mainittu) kiertää nimensä mukaisesti eri panimoissa valmistamassa omalla nimellään olutta. Kiertolaispanimot poikkeavat pienpanimosta siinä, että ne eivät omista lainkaan oluenvalmistamiseen tarvittavaa fyysistä laitteistoa, vaan ne etsivät valmistamiseen yhteistyökumppaneikseen laitteet omistavia panimoita.

Tässä työssä tutkitaan kiertolaispanimon liiketoimintamallia tapaus- ja haastattelututkimuksen keinoin. Kiertolaispanimoita on tutkittu kansainvälisellä tasolla tieteellisesti erittäin vähän. Huomattavaa myös on, että suomalaisia tai Suomen kiertolaispanimoita koskevia tutkimuksia ei löytynyt yhtään. Kiertolaispanimot on usein mainittu lyhyesti pienpanimoita koskevissa tutkimuksissa, mutta puhtaasti kiertolaispanimoita koskevia tutkimuksia ei löytynyt lainkaan. Työssä on käytetty pääasiallisina hakukoneina yliopiston kirjaston Andor-tietokantaa, Google Scholar-, ScienceDirect- ja ProQuest-hakukoneita. Tutkimuksen aikana havaittiin myös, että panimoalan terminologia, käsitteet ja määritelmät ovat puutteellisia tai niille on useita selityksiä lähteestä riippuen. Erityisesti Suomessa alan terminologiaa ei ole virallisesti määriteltä ja käytössä on paljon joko käännettä tai englanninkielistä sanastoa, jolle ei ole virallisia suomennoksia.

Tämä tutkimus on tehty kiertolaispanimotoimintaa suunnittelevalle kohdeyritykselle. Kohdeyritys on perustettu vuonna 2017 ja sen omistaa kaksi olueen intohimoisesti suhtautuvaa kotiolutharrastajaa. Kohdeyrityksen omistajilla on halua ja kiinnostusta kehittää jo olemassa olevalle yritykselleen liiketoimintamalli kiertolaispanimona toimimiseksi. Kohdeyrityksen liiketoiminnan perimmäinen idea on valmistaa olutta kaupallisesti, mutta sillä ei ole tarkoituksena hankkia omia panimolaitteistoja tai muokata liiketoimintamallistaan laitteet omistavaa pienpanimoa.

Suomen alkoholilainsäädäntö ei tunne kiertolaispanimon käsitettä eikä kiertolaispanimoa ole mainittu alkoholilaissa. Panimo on todennäköisesti yleisin käsite olutta valmistavasta tuotantolaitoksesta. Tässä tutkimuksessa vertaillaan kirjallisuuskatsauksen avulla, mitä ovat erilaiset panimotyypit, miten ne eroavat toisistaan ja miten niihin liittyvä määrittely eroaa eri maissa toisistaan. Lähtökohtaisesti vertailua tehdään Yhdysvaltojen ja Suomen välillä, mutta myös muita Euroopan maita käytetään vertailussa. Ensisijainen tavoite tässä tutkimuksessa on selvittää erityisesti, mikä on kiertolaispanimo ja mitä sillä tarkoitetaan. Edellä kuvatusta voidaan johtaa ensimmäinen tutkimuskysymys:

Tutkimuskysymys #1: Mitä ovat erilaiset panimotyypit? Mikä on kiertolaispanimo?

Työssä tutkitaan teoreettisen viitekehyksen avulla, mitä liiketoimintamalli tarkoittaa ja yrityksen liiketoimintaympäristöä aloittavan yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään aloittavan kiertolaispanimon liiketoimintamalliin. Yrityksen liiketoimintaan ja liiketoimintamalliin vaikuttaa vahvasti koko liiketoiminnan toimintaympäristö, josta voidaan johtaa toinen tutkimuskysymys:

Tutkimuskysymys #2: Mitkä tekijät vaikuttavat kiertolaispanimon liiketoimintaympäristöön?

Työssä tutkitaan kirjallisuuden, tapaustutkimuksen ja haastattelujen vuoropuheluna, miten kiertolaispanimon liiketoimintamalli voidaan kehittää ja mitkä eri tekijät vaikuttavat tai voivat vaikuttaa kiertolaispanimon liiketoimintaympäristöön. Haastattelu- ja tapaustutkimuksen keinoin työssä tutkitaan, minkälainen liiketoimintamalli kiertolaispanimolla voi olla.

Tutkimuskysymys #3: Minkälainen liiketoimintamalli kiertolaispanimolla voi olla?

Tutkimus pyrkii osoittamaan, että kiertolaispanimo on yksi panimoalaan liittyvistä liiketoimintamalleista, vaikka se ei omista oluenvalmistamiseen käytettävää laitteistoa. Tutkimuksessa luodaan haastattelututkimuksesta tehtyyn analyysiin perustuen liiketoimintamalli, jonka avulla kohdeyritys voi lähteä rakentamaan liiketoimintaa. Luodun liiketoimintamallin avulla myös muiden panimoalasta kiinnostuneiden on mahdollista pyrkiä kaupalliseen oluenvalmistamiseen omistamatta itse siihen tarvittavaa laitteistoa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa käsitellään aluksi johdannon avulla lyhyesti oluen valmistamisen ja panimoalan historiaa sekä pienpanimoiden kansainvälistä nykytrendiä. Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimuskysymykset, raja- ja tutkimuksen rakenne.

Liiketoimintamalli esittelee tavan, millä yritys luo arvoa asiakkailleen. Liiketoimintamalli on myös kuvaus yrityksen arkkitehtuurista, jonka avulla arvoa luodaan, markkinoidaan ja tuotetaan. Kirjallisuuskatsauksen avulla tutkimuksessa tarkastellaan aloittavan yrityksen näkökulmasta liiketoimintamallia, sen määritelmää ja mitä liiketoimintamallin tulisi sisältää.

Liiketoimintamalliin keskittyneiden teorioiden jälkeen kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan liiketoimintaympäristöä ja sen strategista analysointia. Liiketoimintaympäristön strategisena analysointityökaluna esitellään PESTEL-analyysi ja punaisen ja sinisen meren strategiat.

Liiketoimintamallin kehittäminen ja innovointi ovat tutkimuksen yksi keskeinen teema. Niitä kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan *Business Model Generation*- ja *Business Model Innovation* -menetelmien avulla. Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään myös *Business Model Canvas* -työkalu, jota verrataan tutkimukseen valittuun *Lean Canvas* -työkaluun.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuvassa 1.

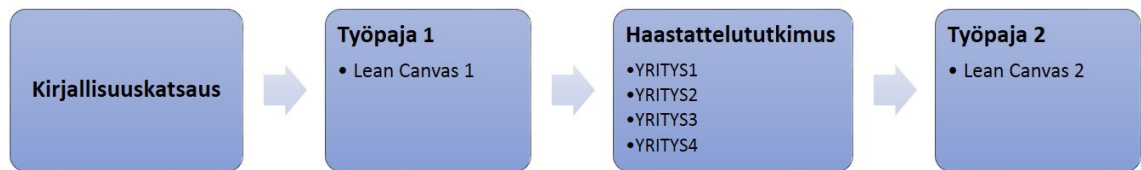


Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kirjallisuuskatsauksen lopuksi käydään läpi tutkimuksen aiheeseen liittyvää panimoteollisuutta. Jotta tämän tutkimuksen sisältöä ymmärtää paremmin, on luontevaa tehdä katsaus panimoteollisuuteen. Panimoteollisuutta esitellään ajankohtaisten työllisyysraport-

tien ja vuosituotantomäärien avulla. Panimoteollisuutta koskevissa kirjallisuuskatsauksen kappaleissa esitellään erilaisia panimotyylejä ja selvitetään tarkemmin, mikä on kiertolaispanimo.

Tutkimuksessa on kehitetty liiketoimintamalli erityisesti kiertolaispanimona toimimiseksi. Liiketoimintamalli kehitettiin neljässä osassa kirjallisuuskatsausta, tapaustutkimusta ja haastattelututkimusta hyödyntäen (kuva 2). Ensin liiketoimintamalliin tutustuttiin kirjallisuuskatsauksen teorioiden kautta. Tämän jälkeen pidettiin kohdeyrityksen kanssa ensimmäinen työpaja. Ensimmäisessä työpajassa laadittiin Lean Canvas -kanvaasityökalua käyttäen liiketoimintamalli sen pohjalta, miten kohdeyritys sen sillä hetkellä visioi. Haastattelututkimus suoritettiin haastatteleamalla neljää Suomessa toimivaa kiertolaispanimoa. Haastattelututkimuksessa kerätystä tutkimusaineistosta koostettiin analysoinnin avulla kohdeyritykselle mahdollisesti käyttökelpoiset liiketoimintamallin elementit. Toinen työpaja pidettiin haastattelututkimuksen jälkeen ja siinä muokattiin ja lisättiin alkuperäiseen liiketoimintamalliin soveltuvia elementtejä.



Kuva 2. Liiketoimintamallin kehittämisvaiheet

Tutkimuksen rakenteen yhteenveto esitetään kuvassa 3.



Kuva 3. Tutkimuksen rakenne

2. KIRJALLISUUSKATSAUS

Tässä luvussa tarkastellaan, mitä liiketoimintamalli tarkoittaa, miten liiketoimintaympäristöä voidaan analysoida strategisesti ja miten yritys voi kehittää liiketoimintamalliaan. Liiketoimintamallista tuodaan esille sen elementit sekä millaisilla työkaluilla liiketoimintamallia voidaan kuvata. Keskeisinä liiketoimintamallin kuvaamisen työkaluina esitellään Lean Canvas – ja Business Model Canvas -kanvaasityökalut. Yrityksen liiketoimintaympäristön strategista analysointia arvioidaan PESTELin sekä punaisen ja sinisen meren strategioiden kautta. Liiketoimintamallin kehittäminen ja innovointi ovat tutkimuksen yksi keskeinen teema. Liiketoimintamallin kehittämisen osalta käydään läpi Business Model Generation - ja Business Model Innovation -menetelmät sekä erityisesti aloittavan yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen tarkoitettu Lean Startup -prosessimenetelmä. Kirjallisuuskatsauksen lopulla esitellään panimoalan tilannetta sekä Suomessa että kansainvälisesti.

2.1 Liiketoimintamalli

Sysäyksen uuden yrityksen perustamiselle voi antaa kekseliäs idea, oivallus, havainto, yhteiskunnan tai markkinoiden havaittu tarve, vaatimus tai niiden tunnistaminen, johon perustuen voidaan käynnistää yritystoiminta yrittäjän saaman markkinaidean, taitoidean tai palveluidean ympärille. (Martinsuo *et al.*, 2016; Viitala & Jylhä, 2013). Yritysideat voivat syntyä missä tahansa ja ne voivat liittyä esimerkiksi teknologiaan, sen käyttötapoihin, asiakastarpeisiin tai jonkin palvelun, tuotteen tai täysin uuden ratkaisun soveltamiseen uudella tavalla tai uudenlaisessa ympäristössä. Olipa idea syntynyt miten vain, yritys-idean luomisessa on aina tunnistettava jokin potentiaalinen liiketoimintamahdollisuus (Martinsuo *et al.* 2016). Aloittava yritys voi olla myös startup-yritys, jonka perimmäisenä tavoitteena voi olla esimerkiksi oppiminen (Maurya, 2012), löytää skaalattava, toistettavissa oleva ja tuottava liiketoimintamalli (Blank & Dorf, 2012) tai selvittää, mitä asiakkaat haluavat, mikä on oikea tuote ja mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan (Ries, 2016). Liiketoiminnan suunnittelu aloitetaan yrityksen strategisesta suunnittelusta ja se päätetään operatiivisiin toimenpide-ehdotuksiin (Koski, 2017). Liiketoiminnan päätöksiä on monimutkaista ja vaikeaa tehdä kilpailussa, nopeasti muuttuvassa ja jatkuvan epävarmuuden värjättyssä taloudellisessa tilanteessa, jossa yritykset joutuvat kohtaamaan jatkuvasti uusia teknologioita, tuotteiden lyhyempiä elinkaaria ja aiempaa tiukempaa kilpailua (Osterwalder, 2004). Vasta aloittamassa olevan yrityksen on panostettava heti

toiminnan alkuvaiheessa liiketoimintamallin suunnittelemiseen ja yrittää identifioida toiminnalleen malli, jonka avulla ansaita liikevaihtoa ja määrittellä myös olemassaololleen selkeä tarkoitus.

Liiketoimintamallin konsepti on tuotu ensimmäisen kerran kirjallisuudessa esiin jo parikymmentä vuotta sitten (Philipson, 2015) ja liiketoimintamallia käsitteleviä tai sen mainitsevia artikkeleita oli kirjoitettu vuoteen 1995 mennessä yli tuhat (Zott *et al.* 2011). Kuitenkin eri tutkimuksissa on todettu, että termille *liiketoimintamalli* ei ole olemassa vakiintunutta määritelmää kirjallisuudessa eikä liiketoimintamallin määritelmälle ole olemassa teoreettista pohjaa (Bortolini *et al.* 2018; Foss & Saebi, 2018; Zott *et al.* 2011; Teece 2010). Esimerkiksi Philipsonin (2015) artikkelin mukaan kirjallisuudessa yleisesti hyväksytyin määritelmä liiketoimintamallille on Teecen (2010) määritelmä:

”Liiketoimintamallin ydin on siinä, miten yritys määrittelee tavan tuottaa arvoa asiakkailleen, miten asiakkaat houkutellessaan maksamaan tuotetusta arvosta ja miten maksut muutetaan liikevoitoksi [...]. Pohjimmiltaan liiketoimintamallilla ilmennetään liiketoiminnan organisoitumisen ja talouden ”arkkitehtuuri”.”

Liiketoimintamalli on kuvaus arvosta, jota yritys tarjoaa yhdelle tai useammalla asiakassegmentille ja liiketoimintamallin avulla voidaan muodostaa käsitys yrityksen ansaintalogiikasta (Osterwalder, 2004). Teece (2010) puolestaan kirjoittaa, että liiketoimintamallin voimin voidaan havainnollistaa tapoja, joiden avulla yritys luo arvoa asiakkailleen, saa asiakkaat houkutellessaan maksamaan arvosta ja muuntaa sen lopulta liikevoitoksi. Magrettan (2002) mukaan liiketoimintamalli on pohjimmiltaan tarina, joka kertoo, kuinka yritykset toimivat. Hyvä liiketoimintamalli vastaa kysymyksiin: Kuka on asiakas? Mitä asiakas arvostaa? Kuinka ansaitsemme liikevaihtoa tällä liiketoiminnalla? Mikä on se taloudellinen logiikka, joka selittää, kuinka luomme arvoa asiakkaalle sopivilla kuluilla? (Magretta, 2002). Osterwalderin (2004) mukaan liiketoimintamalli on myös arkkitehtuurikuvaus yrityksestä ja sen yhteistyöverkostoista, joiden avulla arvoa luodaan, markkinoidaan ja tuotetaan, perimmäisenä tarkoituksenaan saada yritykselle aikaan kannattavaa ja kestävää tulovirtaa. Kirjassaan *Business Model Generation* (2010) Osterwalder on yhdessä Yves Pigneurin kanssa määrittellyt, että liiketoimintamalli kuvaa perusteet sille, kuinka yritys luo, tuottaa ja kaappaa arvoa.

Teecen (2010) mukaan liiketoimintamallin ydin on se, että sen avulla kirkastetaan yrityksen asiakastarpeet, määrittellään, miten asiakasarvoa tuotetaan ja miten siihen vastataan, miten asiakkaita houkutellessaan maksamaan arvosta ja lopulta, miten muutetaan asiakasarvo liikevoitoksi oikeanlaisella suunnitelmalla ja arvoketjun eri elementtien toi-

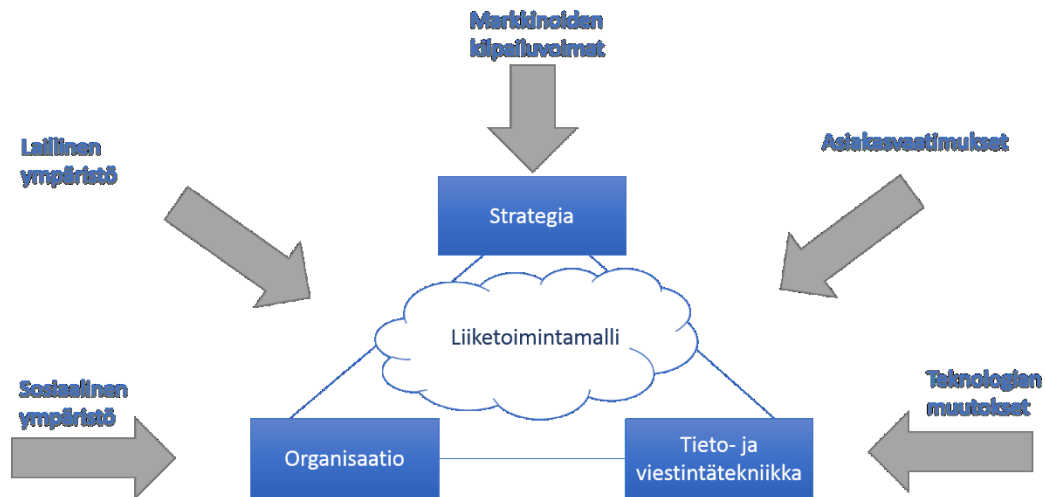
minnalla. Hyvän liiketoimintamallin suunnitteleminen on osin 'taidetta'. Hyvän suunnitelman mahdollisuudet onnistua ovat paremmat, mikäli yrittäjä ymmärtää asiakastarpeet ja analysoi arvoketjun perusteellisesti ymmärtääkseen, miten asiakkaalle toimitetaan kustannustehokkaasti ja oikea-aikaisesti asiakkaan haluama tuote/palvelu (Teece, 2010). *Hyvä liiketoimintamalli tuottaa arvolupauksia, jotka ovat vastustamattomia asiakkaille.* Hyvän liiketoimintamallin avulla yritykselle saadaan aikaan kannattava kustannusrakenne ja mahdollistetaan liiketoiminnan arvon kaappaaminen luomalla ja tuottamalla tuotteita ja palveluita. Ytimekkäästi ilmaistuna liiketoimintamalli sisältää 'arkkitehtuurin' sekä yrityksen organisoitumisesta että liiketoiminnasta (Teece, 2010).

Osterwalder (2004) on tutkinut liiketoimintamallin sijoittumista ja roolia yrityksen muihin toimintoihin nähden. Kun yrityksen strategia, liiketoimintamalli sekä prosessit laitetaan yhteen, nähdään (kuva 4), että nämä kaikki sisältävät samoja asioita, mutta yrityksen liiketoiminnan eri kerroksissa.



Kuva 4. Liiketoiminnan eri kerrokset (mukaillen Osterwalder, 2004, s. 14)

Liiketoimintamalli voidaan siis ymmärtää yksinkertaisimmillaan myös yrityksen ansaintalogiikkana, jolloin liiketoimintamalli voi toimia linkkinä yrityksen organisaatioiden välillä muodostaen näiden välille yhteyden (Osterwalder, 2004). Kuvaan 5 kuvatussa mallissa yrityksen kolme osa-aluetta (strategia, tieto- ja viestintätekniikka sekä organisaatio) tarkastelevat yrityksen toimintaa liiketoiminnan eri kulmista ja kerroksista. Tässä mallissa kaikki osa-alueet sekä niiden keskiössä oleva liiketoimintamalli ovat alttiita jatkuville ulkoisille voimille, joita ovat markkinoiden kilpailu, lailliset, sosiaaliset ja teknologiset muutokset sekä muutokset asiakasvaatimuksissa ja -tarpeissa. Mallin päällimmäisenä elementtinä on strategia. Vaikka strategia ja liiketoimintamalli koostuvat käytännössä samoista asioista, niissä käsitellään liiketoiminnan eri kerroksia (Osterwalder, 2004).



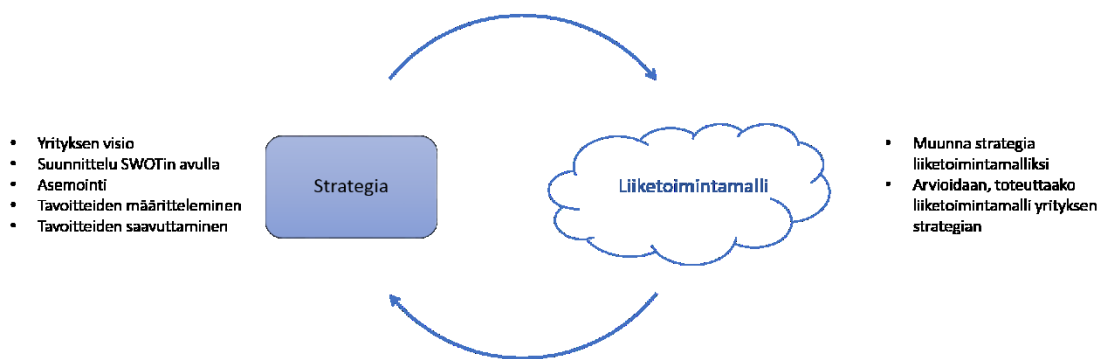
Kuva 5. Ympäristön vaikutus liiketoimintamalliin ja yrityksen kolmeen osa-alueeseen (mukaillen Osterwalder, 2004, s.16)

Yrityksen strategia on yrityksen toiminnan juoni, jonka avulla määritellään, kuinka asiakkaille luodaan arvoa ja millä keinoin yritys käy kilpailua (Martinsuo *et al.*, 2016). Kun yritys pystyy toteuttamaan tehokkaasti luomaansa strategiaa, sillä on kaikki mahdollisuudet menestyä. Neilson *et al.* (2008) mukaan strategian toteuttamiseen liittyy olennaisia perusteita, joiden avulla yrityksen luoman strategian toteuttamista voidaan parantaa. Kun yritys selkiyttää päätösten tekoon liittyvät oikeudet, suunnittelee informaation kulun (jotta tarvittava tieto menee sinne, minne pitääkin), määrittelee motivaattorit sekä tekee rakenteellisia muutoksia, strategian toteuttaminen läpi koko yrityksen helpottuu.

Eroa strategian ja liiketoimintamallin välillä ovat tutkineet esimerkiksi Magretta (2002) ja Abraham (2013). Magrettan (2002) mukaan liiketoimintamalli ei ole sama asia kuin yrityksen strategia, sillä liiketoimintamalli kuvaa yrityksen eri osa-alueiden yhteensopivuutta, mutta ei huomioi kriittistä ulottuvuutta: kilpailua. Kilpailustrategian avulla puolestaan selvennetään, kuinka yritys onnistuu erottautumaan kilpailijoistaan ja onnistuu siten liiketoiminnassaan paremmin kuin kilpailijat (Magretta, 2002). Magrettan (2002) mukaan, kun yritys on uniikki ja tekee jotain sellaista, mitä muut eivät tee ja jota muut yritykset eivät voi jäljentää, sen on mahdollista saavuttaa ylivoimaista suorituskykyä. Abraham (2013) puolestaan siteeraa artikkelissaan Michael E. Porteria, jonka mukaan liiketoimintamalli on yksinkertainen askel, kun mietitään yrityksen toimintakykyä: jos yritys on tyytyväinen ollessaan pelkästään toimintakykyinen, siihen voi jäädä. Mutta jos yritys haluaa saavuttaa erinomaista kannattavuutta, silloin strategia tulee viemään yrityksen seuraavalle tasolle (Abraham, 2013). Yksinkertaisesti strategian ja liiketoimintamallin ero on siinä, että liiketoimintamallin avulla selvitetään, keitä yrityksen asiakkaat ovat ja kuinka yritys aikoo tehdä liiketoimintaa luomalla asiakasarvoa; strategia puolestaan identifioi, kuinka yritys lyö kilpailijat erottautumalla heistä (Abraham, 2013).

Käsitteellisesti tarkasteltuna strateginen suunnittelu on petollisen yksinkertaista: analysoi tilanne sekä nykyhetkessä että odotetussa tulevaisuuden hetkessä, määritä yrityksen suunta ja kehitä keinoja sen saavuttamiseksi (Wehrich, 1982). Wehrichin (1982) mukaan prosessi on todellisuudessa erittäin monimutkainen ja vaatii systemaattista lähestymistapaa, jossa tunnistetaan ja analysoidaan ulkoiset tekijät ja kohdistetaan ne vastaamaan yrityksen kyvykkyyksiä ja potentiaalia. Strategia on mahdollista sovittaa yhteen esimerkiksi SWOT-analyysillä, jolla voidaan vetää yhteen avainkysymykset yrityksen liiketoimintaympäristössä sekä strategiset mahdollisuudet, joilla on vaikutuksia strategian kehittämiseen (Johnson *et al.* 2005). SWOT-työkalun avulla yrityksen strategiasta voidaan analysoida sen sisäiset vahvuudet (*strengths*) ja heikkoudet (*weaknesses*) sekä ulkoiset uhat (*threats*) ja mahdollisuudet (*opportunities*) (Johnson *et al.* 2005). Toinen matriisityökalu, jonka avulla yritys pystyy analysoimaan liiketoimintansa vahvuuksia ja sen kohtaamia ulkoisia uhkia, on TOWS-matriisi (Wehrich, 1982). TOWS-matriisin avulla voidaan jatkaa SWOT-analyysissä tunnistettujen sisäisten tekijöiden ja ulkoisten uhkien arviointia suhteessa toisiinsa.

SWOTin avulla tehdyn analyysin avulla asemoidaan yritys markkinoille, määritellään tavoitteet ja päämäärät sekä askeleet, joita noudattamalla tavoitteet saavutetaan ja tavat, joilla sitä mitataan (Osterwalder, 2004). Liiketoimintamallin ollessa käsitteellinen suunnitelma yrityksen ansaintalogiikasta, yrityksen visio ja strategia tulisikin muuttaa kuvan 6 mukaisesti liiketoimintamalliin arvolupaukseksi, asiakassuhteiksi ja arvoverkoiksi. (Osterwalder, 2004).



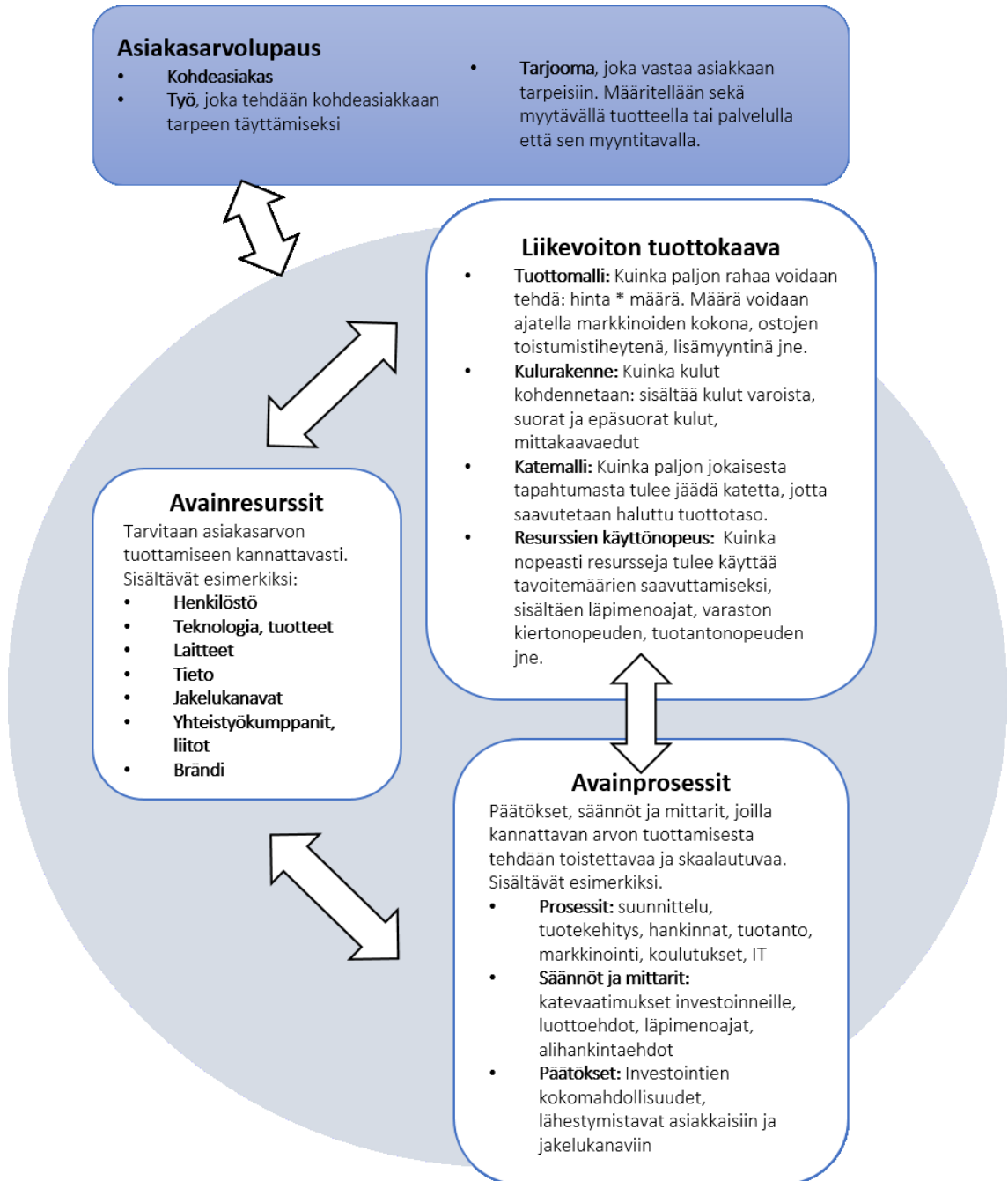
Kuva 6. Yrityksen strategian ja liiketoimintamallin suhde toisiinsa (mukaan Osterwalder, 2004, s.17)

Liiketoimintamallin eri ulottuvuuksia on tuotu esiin useiden tutkijoiden artikkeleissa. Bortolini *et al.* (2018) mukaan liiketoimintamallin tulisi sisältää arvolupaus, arvon luominen, arvon toimittaminen, arvon yksilöiminen sekä arvon verkostoituminen. Johnson *et al.* (2008) puolestaan esittää, että liiketoimintamallin tulisi sisältää neljä toisiinsa lukittua elementtiä, *asiakasarvolupaus, liikevoiton tuottokaava, tuottomalli ja avainresurssit ja -prosessit*, jotka yhdessä luovat ja tuovat yritykselle arvoa. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi nämä elementit (kuva 7), jotka Johnson *et al.* (2008) mukaan muodostavat jokaisen yrityksen rakennuspalikat:

- **Asiakasarvolupaus** (*customer value proposition, CVP*). Jokaisen menestyneen yrityksen tulee löytää tapa, jolla se luo arvoa asiakkailleen. Mitä paremman tavan yritys kehittää arvonluomiseksi asiakkaalle tarjolla oleviin vaihtoehtoihin ja kilpailijoihin verrattuna, sitä suurempi CVP.
- **Liikevoiton tuottokaavalla** (*profit formula*) tarkoitetaan toimintasuunnitelmaa, joka määrittelee, kuinka yritys luo arvoa itselleen samalla, kun se luo arvoa asiakkaille. Liikevoiton kaava sisältää tuottomallin, kulurakenteen, katemallin, resurssien nopeuden sekä avainresurssit ja -prosessit. Yksinkertaisin tapa on asettaa tuotteelle/palvelulle vaadittava hinta, jolla CVP saadaan tuotettua ja työskennellä siitä taaksepäin määrittelemällä, paljonko muuttuvat kustannukset ja käytökate tulisi olla. Näiden avulla pystytään määräämään, millä resurssien käyttönopeudella ja laajuudella saavutetaan tavoiteltu tulos.
- **Tuottomallin** (*revenue model*) avulla voidaan laskea, kuinka paljon liikevaihtoa yritys voi tehdä myymälläan tuotteella/palvelulla. Tuottomallin kaava on $\text{hinta} \times \text{määrä}$. Määrällä voidaan tarkoittaa ostojen toistumistiheyttä, markkinoiden kokoa tai esimerkiksi lisämyyntiä. **Kulurakenne** (*cost structure*) sisältää tiedon, kuinka erilaiset kulut (suorat, epäsuorat, mittakaavaetu jne) kohdennetaan. Kulurakenne tulee olemaan valtaosaltaan liiketoiminnan vaatimien avainresurssien sanelemaa. **Katemalli** (*margin model*) sisältää jokaisen liiketoimen vaatima panoksen, odotetulla määrällä ja kulurakenteella, jotta saavutetaan haluttu liikevoitto. **Resurssien kiertonopeudella** (*resource velocity*) tarkoitetaan esimerkiksi sitä, kuinka nopea varaston kiertonopeuden pitää olla ja kuinka hyvin yrityksen tulee hyödyntää resurssit, jotta tuetaan odotettua volyyymiä sekä saavutetaan ennakoitua liikevoittoa.
- **Avainresurssit** (*key resources*) ovat yrityksen omaisuutta, kuten ihmiset, teknologia, välineet, tuotteet, laitteisto ja brändi, joita tarvitaan arvolupauksen toimittamiseksi kohdistetuille asiakkaille. Menestyneillä yrityksillä tulisi Johnson *et al.* (2008) mukaan olla sekä operationaaliset että johtamiseen tarkoitetut prosessit, jotka mahdollistavat arvonluonnin tavalla, jonka toistaminen ja laajentaminen on mahdollista skaalaamalla. Nämä prosessit ovat **avainprosesseja** (*key processes*), jotka sisältävät mm. koulutuksen, kehittämisen, budjetoinnin, suunnittelun, myynnin, palvelun ja muita toistuvia tehtäviä. Avainprosesseihin kuuluu myös yrityksen itselleen luomat säännöt, mittarit ja normit.

Asiakasarvolupaus ja liikevoittokaava *määrittelevät arvon* asiakkaille sekä yritykselle itselleen (Johnson *et al.* 2008). Avainresurssit ja avainprosessit puolestaan kuvaavat, *miten arvoa tuotetaan* sekä asiakkaille että yritykselle. Vaikka tämä kehys vaikuttaa yksin-

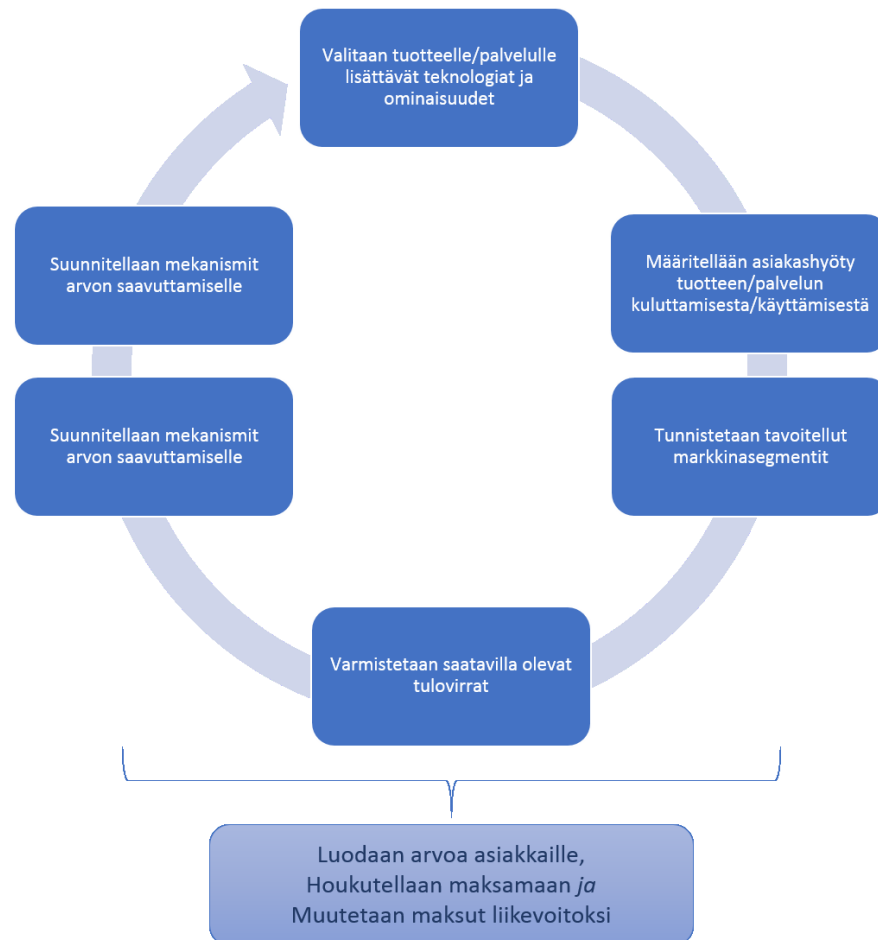
kertaiselta, sen voima on sen monimutkaisissa keskinäisissä riippuvuussuhteissa. Merkittävät muutokset mihin tahansa neljästä elementistä vaikuttavat myös muihin elementteihin ja siten koko kokonaisuuteen.



Kuva 7. Menestyvän liiketoimintamallin elementit (mukaillen Johnson et al. 2008, s.5)

Jos liiketoimintamallin rakennetta ei ole sovitettu asianmukaisesti kilpailuympäristöön, erinomainen teknologia, erinomaiset tuotteet, osaavat työntekijät eikä edes hyvin toimiva

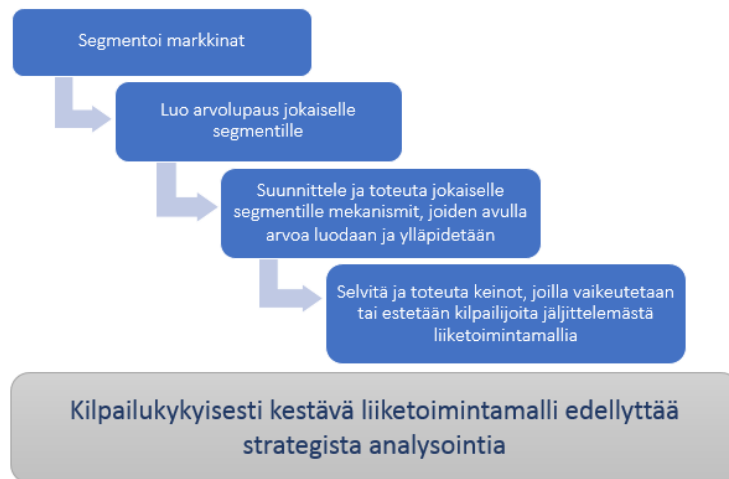
johto yhdessä pysty tuottamaan yritykselle vakaata kannattavuutta (Teece, 2010). Kuvassa 8 on kuvattu Teecen (2010) määrittelemät elementit liiketoimintamallille. Liiketoimintamalli tekee epäsuoria oletuksia asiakkaista, liikevaihdon ja kulujen käyttäytymisestä sekä käyttäjätarpeiden muuttuvasta luonteesta. Liiketoimintamallin avulla hahmotellaan yrityksen ansaintalogiikka ja, kun malli on omaksuttu, määritellään, miten yritys murtautuu markkinoille. Hyvä liiketoimintamalli tarjoaa huomattavaa arvoa asiakkaalle ja kerää siten huomattavan määrän liikevaihtoa liiketoimintamallin kehittäjälle (Teece, 2010).



Kuva 8. Liiketoimintamallin elementit (mukaillen Teece, 2010, s.173).

Jokainen organisaatio aloittaa liiketoimintamallin suunnittelun eri kohdasta, siksi suunnitteluprosessi on ainutlaatuinen ja jokainen kohtaa omat haasteensa, esteensä ja kriittiset menestystekijänsä (Osterwalder & Pigneur, 2010). Kilpailijoiden tekemää jäljittelyä ja kopiointia tulisi hankaloittaa, sillä kopioiminen voi helposti johtaa liiketoimintamallin edelläkävijän edun heikentymiseen (Teece, 2010). Yrityksen tulisi luoda liiketoimintamalli, jonka prosesseja, omaisuutta ja järjestelmiä on vaikea jäljentää (kuva 9). Liiketoimintamallin toteutuksen tulisi olla hieman vaikeaselkoinen, jolloin ulkopuolisen on vaikea

ymmärtää sitä riittävän yksityiskohtaisesti. Vaikka edelläkävijän liiketoimintamallimalli olisiikin helposti kopioitavissa, alalla olevat voivat olla haluttomia kopioimaan, mikäli se tarkoittaisi olemassa olevan liikevaihdon ja -voiton kannibalisoitua tai mikäli se häiritsisi tärkeitä kumppaniverkostoja (Teece, 2010).



Kuva 9. Askeleet kestävän liiketoimintamallin saavuttamiseen (mukaillen Teece, 2010, s.182)

2.2 Liiketoimintaympäristön strateginen analysointi

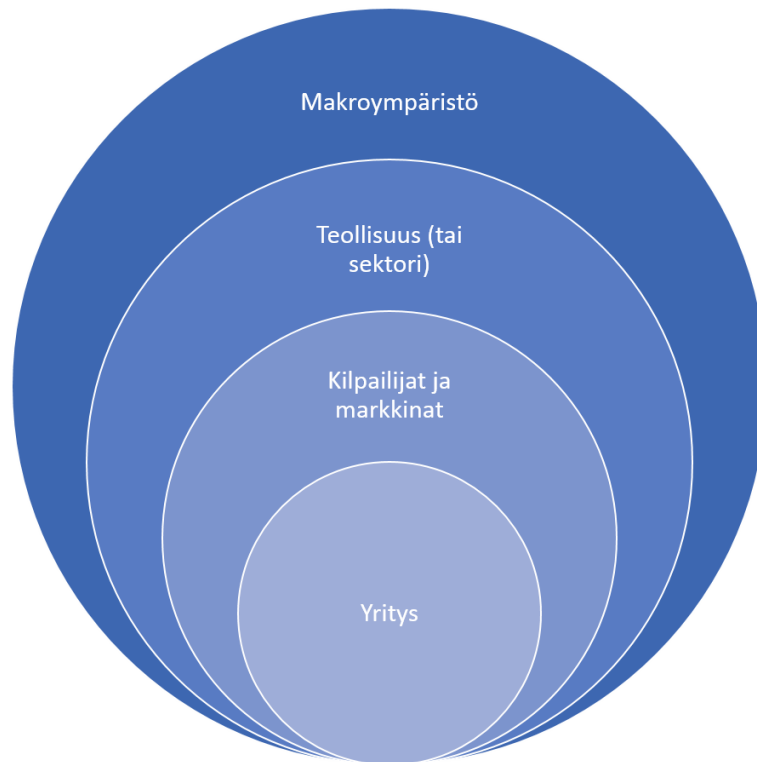
Yksi menestyneiden yritysten ja organisaatioiden avainpiirre on, että heillä on läpi organisaation selkeä kuva yrityksen perustarkoituksesta sekä siitä, mitä he yrittävät luoda yhdessä ja he jakavat samat arvot (Scott *et al.* 1993). Scott *et al.* (1993) mukaan menestyvän yrityksen identiteetin ytimen muodostavat arvot, visio ja missio. Näihin voi Kamensky (2014) mukaan löytää vastauksen miettimällä vastauksia peruskysymyksiin: Miksi olemme olemassa? Mitä haluamme saavuttaa pitkällä aikavälillä? Mikä on arvopohjamme? Mistä toimintaperiaatteista emme tingi missään olosuhteissa? Arvot ovat yrityksen vision perusta ja periaatteet, joiden mukaan toimitaan ja joiden avulla tarjotaan työntekijöille ohjausta jokapäiväiseen toimintaan (Kamensky, 2014; Scott *et al.* 1993). Visio puolestaan on voimakas mentaalinen kuva siitä, mitä yritys haluaa luoda tulevaisuudessa (Scott *et al.* 1993). Mission avulla yritys vastaa kysymykseen ”miksi yritys on olemassa” sekä luo ohjaavan suunnan strategian kehittämiseen ja määrittelee yrityksen kriittiset menestystekijät (Kamensky, 2014; Scott *et al.* 1993). Yrityksen määrittelemät arvot, visio ja missio ovat osatekijöitä yrityksen strategisessa asemoinnissa (kuva 10), jonka tulisi sisältää analyysia yrityksestä, sen toimintaympäristöstä sekä toimintaympäristön kilpailusta (Martinsuo *et al.* 2016).



Kuva 10. Yrityksen strategisen asemoinnin osatekijät (mukaillen Martinsuo et al. 2016, s.213)

Vaikka yritys määrittelee sisäisesti oman näkemyksen toimintansa tarkoituksesta, tulee yrityksen ymmärtää vallitsevan kilpailun luonne omalla toimialallaan (Martinsuo et al. 2016). Liiketoimintaympäristö voidaan eritellä neljään eri kerrokseen kuten kuvassa 11 esitetään: kaiken ytimessä on itse yritys, jota seuraavat kerrokset ovat yrityksen kilpailijat ja markkinat, teollisuuden ala tai sektori sekä makroympäristö (Johnson et al. 2005).

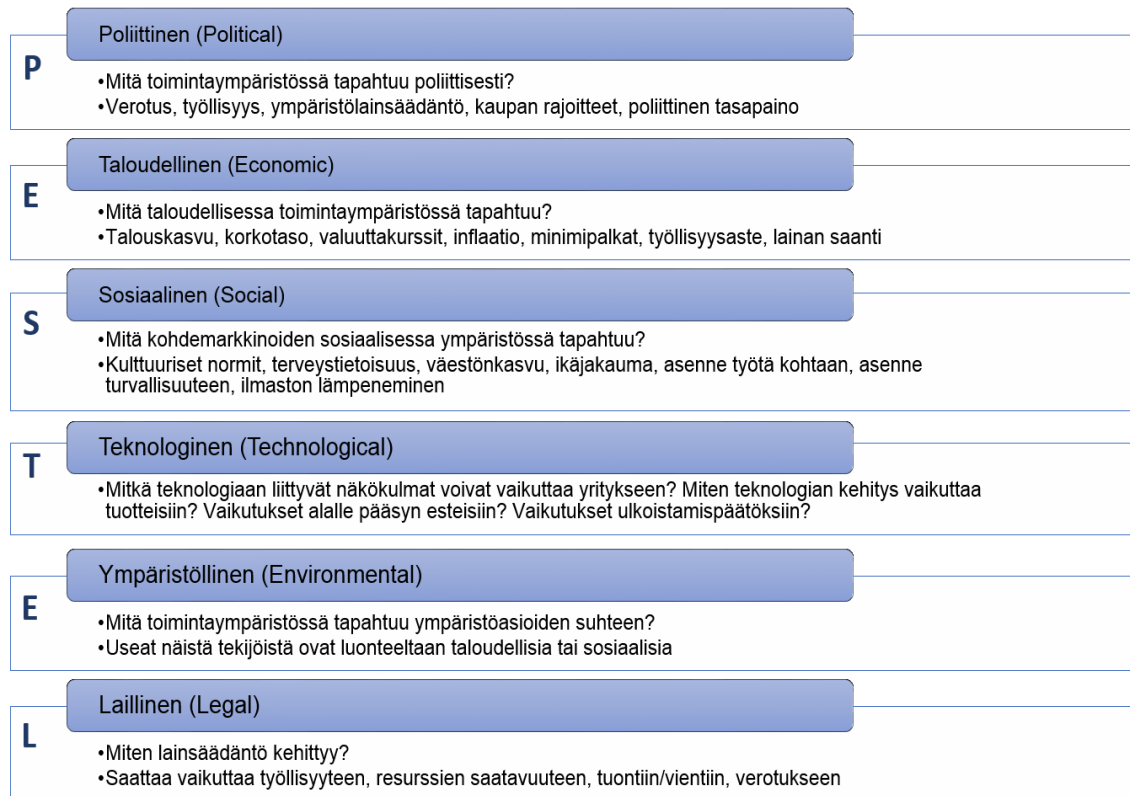
Yleisin liiketoiminnan kerros on makroympäristö, joka sisältää laajalti ympäristölliset tekijät, jotka enemmän tai vähemmän vaikuttavat lähes jokaiseen organisaatioon (Johnson *et al.* 2005). Johnson *et al.* (2005) mukaan on tärkeää ymmärtää, kuinka muutokset liiketoiminnan makroympäristössä voivat vaikuttaa myös yksittäiseen yritykseen. Teollisuus-kerroksessa on ryhmä organisaatioita, jotka tuottavat samoja tuotteita tai palveluita ja yritystä lähimpänä oleva kerros koostuu yrityksen kilpailijoista ja markkinoista (Johnson *et al.* 2005).



Kuva 11. Liiketoimintaympäristön kerrokset (mukaillen Johnson *et al.* 2005, s.64)

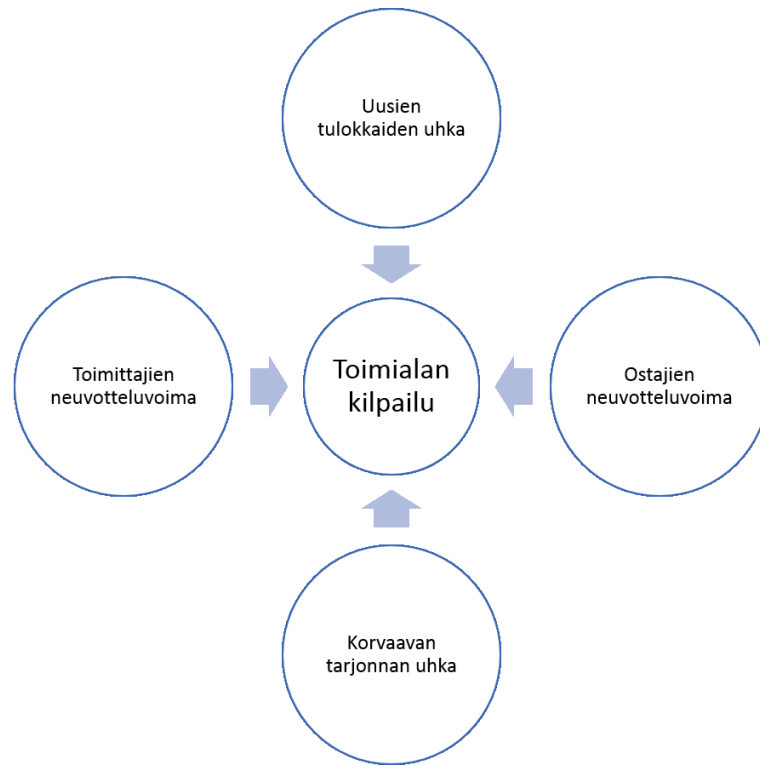
Yrityksen liiketoimintaympäristön uloimpana olevaa makroympäristön kerrosta voidaan analysoida esimerkiksi PEST-analyysin avulla (Johnson *et al.*, 2005). PEST-analyysin (tunnetaan myös nimillä PESTE, PESTEL, PESTLE) on alun perin kehittänyt professori Francis Aguilar vuonna 1967 (MindTools, n.d.). Aguilar sisällytti kirjaansa ”*Scanning the Business Environment*” ETPS-skannaustyökalun, jonka nimeä muutettiin myöhemmin (MindTools, n.d.). PEST on lyhennelmä sanoista *political*, *economic*, *social* ja *technological* (Sammut-Bonnici & Galea, 2015). PESTEL-analyysikehikkoa (kuva 12) voidaan käyttää yrityksen makroympäristön analysoinnissa esimerkiksi tunnistamalla, kuinka tulevaisuuden trendeillä voi olla vaikutuksia yrityksen poliittiseen, taloudelliseen, sosiaaliseen, teknologiseen, ympäristölliseen sekä lailliseen toimintaympäristöön (Johnson *et al.* 2005). Jokaisen toimintaympäristön kohdalla tulisi miettiä, miten se vaikuttaa nyt, mitä ympäristössä tapahtuu ja miten se nykyisellään tai muuttuessaan voi vaikuttaa yritykseen (Martinsuo *et al.* 2016). PESTEL-analyysikehikon tekijöiden ymmärtäminen

auttaa yrityksen johtoa ymmärtämään myös muutoksen avaintekijät sekä näiden vaikutusten ja ajureiden vaikutuserot tiettyihin teollisuuden aloihin, markkinoihin sekä yksittäisiin yrityksiin (Johnson *et al.* 2005). Johnson *et al.* (2005) mukaan on myös erityisen tärkeää ymmärtää, että PESTELin tarkoitus on katsoa tulevaisuuteen kohdistuvia toimintaympäristön vaikutuksia, jotka voivat olla erilaisia kuin vaikutukset menneisyydessä.



Kuva 12. PESTEL-analyysikehikko (mukailten Martinsuo *et al.* 2016, s.217)

Kuvassa 11 esitellyille toimintaympäristön kerroksille voidaan tehdä erilaisia strategisia analyyskejä erilaisia analysointiin tarkoitettuja työkaluja ja viitekehyksiä käyttämällä. Teollisuuden alasta koostuvalle toimintaympäristölle voidaan Johnson *et al.* (2005) mukaan tehdä strateginen analyysi esimerkiksi Porterin viiden kilpailuvoiman mallilla (kuva 13). Porterin (1979) viiden kilpailuvoiman mallin mukaan teollisuudenalan kilpailun luonne ja taso on viiden kilpailuvoiman varassa: uusien tulokkaiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima, korvaavan tarjonnan uhka ja kaiken keskiössä toimialan kilpailu, jossa jokainen yrittää juonitella parempaa kilpailuasemaa kilpailijoihin nähden. Nämä viisi kilpailuvoimaa eivät ole muihin nähden itsenäisiä, sillä paine yhdestä suunnasta voi laukaista muutoksia toisessa (Johnson *et al.* 2005). Esimerkiksi mahdolliset uudet tulokkaat voivat kokea olevansa estettyinä ja löytävät uusia reittejä tunkeutua markkinoille ohittamalla perinteisesti käytetyt jakelukanavat ja myymällä suoraan asiakkaille.



Kuva 13. Toimialaan vaikuttavat Porterin viisi kilpailuvoimaa (mukaillen Martinsuo et al. 2016, s.214)

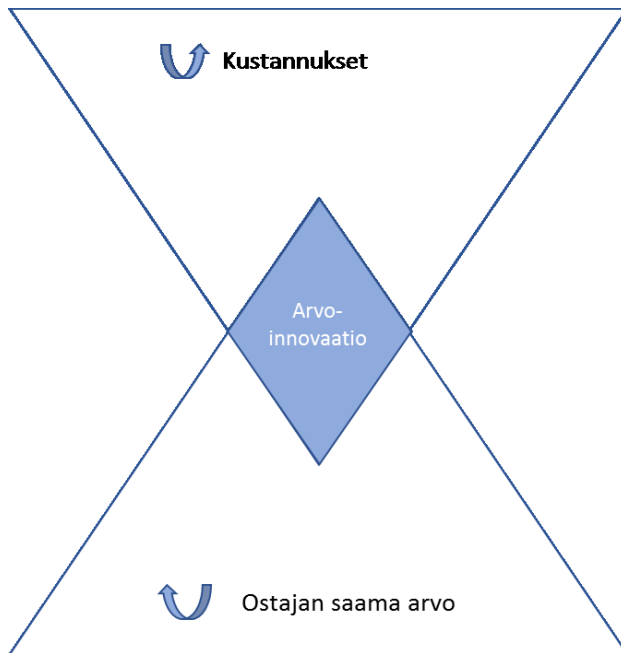
Nerokkaasti kehitetty strategia, kassamagneettina toimiva tuote tai läpilyönyt teknologia voivat asettaa yrityksen kilpailukentälle, mutta ainoastaan vakaalla suorittamisella yritys voi pysyä siellä (Neilson et al. 2008). Kim ja Mauborgnen (2005) mukaan historia osoittaa, että ei ole olemassa ikuisesti erinomaisia yrityksiä eikä ikuisesti erinomaisia teollisuudenaloja, vaan yrityksiä ja teollisuudenaloja nousee ja kaatuu tehtyjen strategisten päätösten (tai niiden tekemättä jättämisen) vuoksi. Liiketoimintaympäristön kilpailutilanteelle voi tehdä strategisen analysoinnin Kim ja Mauborgnen kehittämään sinisen meren strategiaan perustuen. Sinisen meren strategiassa ajatellaan, että markkinat koostuvat kahdenlaisista meristä: sinisistä, tuntemattomista meristä, joita ei markkinoilla ole vielä olemassa ja punaisista, jo tunnetuista meristä (Kim & Mauborgne, 2015). Punaisella merellä yritykset keskittyvät kilpailijoiden voittamiseen ja saavuttamaan suurimman osuuden kysynnästä. Verinen kilpailutilanne ruuhkaisilla markkinoilla värjää meren punaiseksi ja alalla toimivien yritysten voitto- ja kasvumahdollisuudet jokapäiväisten tuotteiden avulla pienenevät (Kim & Mauborgne, 2015). Taulukkoon 1 on koostettu punaisen ja sinisen meren strategioiden keskeiset menettelytavat.

Taulukko 1. Punaisen ja sinisen meren strategiat (mukaillen Kim & Mauborgne, 2015, s.51)

Punaisen meren strategia	Sinisen meren strategia
Kilpaillaan olemassa olevilla markkinoilla	Luodaan uusi markkina, jossa ei ole kilpailua
Voitetaan kilpailijat	Tehdään kilpailusta merkityksetöntä
Hyödynnetään olemassa olevaa kysyntää	Luodaan uutta kysyntää ja vallataan se itselle
Tehdään valinta arvon ja kustannusten välillä	Vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta
Yrityksen koko toiminta koordinoidaan varmistamaan valitun strategisen vaihtoehdon saavuttamiseksi (differointi tai pienet kustannukset)	Yrityksen koko toiminta koordinoidaan varmistamaan differointi ja pienet kustannukset

Kim ja Mauborgnen (2015) mukaan sinisille merille ominaista ovat hyödyntämätön markkinatila, erittäin kannattavan kasvun mahdollisuudet ja uuden kysynnän aikaansaaminen. Pelkkä kilpailu punaisella merellä ei takaa tuloksia, kun tarjonta ylittää kysynnän ja yritysten täytyy edetä kilpailemista pidemmälle. Sinisen meren strategian mukaan menestys ei synny kilpailemalla, vaan luomalla kilpailusta merkityksetöntä siirtymällä sinisen meren kilpailuttomaan markkina-alueeseen. (Kim & Mauborgne, 2005).

Sinisen meren strategian kulmakivi on arvoinnovaatio (Kim & Mauborgne, 2015; Kim & Mauborgne, 2005). Arvoinnovaatiossa (kuva 14) tavoitellaan samanaikaisesti sekä pieniä kustannuksia että differoimista ja se syntyy sellaisella alueella, jossa nämä toimenpiteet vaikuttavat myönteisesti sekä yrityksen kustannusrakenteeseen että asiakkaalle annettuun arvolupaukseen. Asiakkaalle tuotettavaa arvoa kasvatetaan luomalla ja korostamalla sellaisia elementtejä, joita toimialan muut toimijat eivät tarjoa eivätkä ole koskaan aiemmin tarjonneet. Kun saadaan aikaan yliveraista arvoa, myyntimäärän kasvu saa aikaan mittakaavaetua, joka puolestaan alentaa kustannuksia. (Kim & Mauborgne, 2015)



Kuva 14. Arvo-innovaatio (mukaillen Kim & Mauborgne, 2015, s.49)

2.3 Liiketoimintamallin kehittäminen

Aloittavat yritykset kehittävät liiketoimintamalliaan jatkuvan kokeilun ja oppimisen kautta (Bortolini *et al.*, 2018). Perinteisesti aloittava yritys tekee ennen toiminnan käynnistämistä liiketoimintasuunnitelman, jonka avulla se hakee rahoitusta esimerkiksi pankeilta tai startup- rahoituksiin erikoistuneilta rahoitusyhtiöiltä. Liiketoimintasuunnitelma voi olla pitkäkin kirjallinen kuvaus yrityksen tarkasti laatimasta suunnitelmasta, jonka kirjoittaminen kestää pitkään, mutta jota kukaan ei välttämättä koskaan lue ja johon yrityskään ei kirjoittamisen jälkeen enää palaa (LeanStack, 2019). Suurella osalla aloittavista yrityksistä ei kuitenkaan ole prosessia, jolla etsiä itselleen markkinoita, paikantaa ensimmäisiä asiakkaita, validoida omia aikomuksiaan ja kasvattaa liiketoimintaansa (Blank, 2006). Menestyneistä startup- yrityksistä kaksi kolmasosaa on ilmoittanut muuttaneensa radikaalisti alkuperäistä liiketoimintasuunnitelmaansa matkan varrella (Maurya, 2012). Suurin syy startupin epäonnistumiseen on ollut jäsennellyn prosessin puuttuminen, jonka avulla etsitään ja ymmärretään markkinoita, tunnistetaan asiakkaat ja osoitetaan suunnitelman ensimmäisen vaiheen oletukset kelpollisiksi (Bortolini *et al.*, 2018). Mauryan (2012) mukaan ero menestyneen ja epäonnistuneen startupin välillä on, että menestynyt yritys ei välttämättä ole löytänyt ensiyrityksellä toimivaa liiketoimintamallia, mutta se on kokeillut ja löytänyt toimivan mallin ennen kuin sen käytössä olleet resurssit ovat loppuneet.

Osterwalder ja Pigneur (2010) ovat todenneet, että liiketoimintamallin konseptille on tarvetta ja sen tulisi olla selkeä ja helposti ymmärrettävä, mutta joka ei kuitenkaan yksinkertaista liikaa liiketoiminnan toimintojen monimutkaisuutta. Osterwalderin ja Pigneurin (2010) kehittämän Business Model Canvas -kanvaasipohjan (myöh. BMC) avulla voidaan kuvata ja harkita perusteellisesti joko oman organisaation tai kilpailijan liiketoimintamallia. Joyce & Paquin (2016) ovat tutkineet tätä artikkelissaan. He kirjoittavat, että kanvaasia voi käyttää luovana työkaluna liiketoimintamallin innovoimiseen joko ulkoasisään (*outside-in*) -lähestymistavalla tai sisältä-ulos (*inside-out*) -lähestymisellä. Ulkoasisään -lähestymistavalla voidaan tutkia innovaatiomahdollisuuksia tarkastelemalla eri tyyllisiä liiketoimintamalleja ja liiketoimintamallien perustyyppisiä (Joyce & Paquin, 2016). Sisältä-ulos- lähestymistavasta puolestaan puhutaan, kun ulkopuolisen liiketoiminnan mallia sovelletaan yrityksen käyttöön.

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) BMC-kanvaasipohja (kuva 15) kuvaa yhdeksän rakennuspalikkaa, joiden avulla esitellään yrityksen tavoitteet liikevoiton luomiselle: *asiakassegmentit, arvolupaukset, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, avainresurssit, avainaktiviteetit, pääyhteistyökumppanit ja kustannusrakenteen*. BMC on kuin piirustus, jonka avulla strategia viedään toteutukseen läpi organisaation rakenteen, prosessien ja järjestelmien (Osterwalder & Pigneur, 2010). Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan nämä yhdeksän kohtaa kattavat yrityksen neljä tärkeintä liiketoiminnan aluetta: asiakkaat, tarjoaman, infrastruktuurin ja taloudellisen kannattavuuden.

Pääyhteistyökumppanit	Avainaktiviteetit	Arvolupaus	Asiakassuhteet	Asiakassegmentit
	Avainresurssit		Kanavat	
Kustannusrakenne			Tulovirta	

Kuva 15. Business Model Canvas (mukaillen Osterwalder & Pigneur, 2010, s.44)

Osterwalder ja Pigneur (2010) ovat kirjassaan esitelleet jokaisen rakennuspalikan täyttämistä tarkemmin:

Asiakassegmenttien avulla määritellään erilaisia ihmisryhmiä tai organisaatioita, joita yritys aikoo tavoittaa ja palvella. Asiakkaat muodostavat jokaisen liiketoimintamallin sydämen ja ilman (kannattavia) asiakkaita yksikään yritys ei pysty selviytymään. Liiketoimintamalliin voidaan määritellä joko yksi tai useampia asiakassegmenttejä. Yrityksen tulee tehdä tietoinen päätös, mitä segmenttejä aiotaan palvella ja mitkä asiakassegmentit jätetään huomioimatta. Kun tämä päätös on tehty, liiketoimintamalli voidaan hahmotella ja suunnitella tietyn asiakassegmentin tarpeita ymmärtäen. Asiakasryhmät edustavat eri segmenttejä, jos:

- niiden tarpeet vaativat perustellusti erillisen tarjonnan
- ne tavoitetaan eri jakelukanavien kautta
- ne vaativat eri tyyllisiä asiakassuhteita
- niillä on olennaisesti eroavat kannattavuudet
- ne ovat halukkaita maksamaan erilaisista tarjonnan näkökulmista

Asiakassegmenttejä voivat olla esimerkiksi massamarkkinat, niche-markkinat, markkinasegmentit, monialaiset tai hajautetut asiakasryhmät ja monisuuntaiset markkinat.

Arvolupaukset kuvaavat palveluiden ja tuotteiden kokonaisuuksia, jotka luovat arvoa tietylle asiakassegmentille. Arvolupaus on syy siihen, miksi asiakkaat kääntyvät toisen yrityksen puoleen ja jättävät toisen huomiotta. Arvolupauksen avulla voidaan joko ratkaista asiakkaan ongelma tai tyydyttää asiakkaan tarve. Osa yrityksen arvolupauksista voi olla innovatiivisia tai edustaa uutta tai häiritsevää tarjousta. Muut arvolupaukset voivat olla samanlaisia kuin olemassa olevilla markkinoilla on tarjolla, mutta niissäkin tulee olla lisättyjä ominaisuuksia tai piirteitä. Asiakkaalle tarjottava arvo voi olla joko kvantitatiivista (esim. hinta, palvelun nopeus) tai se voi olla kvalitatiivista (esim. muotoilu, asiakaskokemus). Arvoa voidaan luoda asiakkaalle monin eri tavoin: esimerkiksi uutuustuotteella, suorituskyvyllä, räätälöidyllä tuotteella, hinnalla, statuksella/brändillä, designilla/muotoilulla, käytettävyydellä, saatavuudella, kustannuksia tai riskiä madaltamalla.

Kanavien avulla kuvataan, kuinka yritys viestii ja saavuttaa asiakassegmentit toteuttaakseen arvolupauksia. Kanavat ovat asiakkaille kosketuspisteitä yritykseen ja sen vuoksi ne esittävät merkittävää roolia asiakaskokemukselle. Kanavat palvelevat useita eri toimintoja, kuten tietoisuuden kasvattamista asiakkaille yrityksen palveluista ja tuotteista. Lisäksi kanavien kautta asiakkaat auttavat yritystä arvioimaan omaa arvolupaustaan, mutta myös auttavat yritystä jakamaan arvolupausta asiakkaille. Yrityksen tulee päättää, minkä kanavien kautta valitut asiakassegmentit tavoitetaan, miten kanavat ovat integroituneet toisiinsa, mitkä kanavat toimivat parhaiten ja mitkä ovat kaikista kustannustehokkaimpia. Kanavista tulee erottaa suorat ja epäsuorat sekä omat ja kumppaneiden kanavat.

Asiakassuhteiden avulla yritys täsmentää, minkälaisia asiakassuhteita se aikoo muodostaa asiakassegmenttien kanssa. Asiakassuhteet voivat vaihdella henkilökohtaisesta täysin automatisoituun. Asiakassuhteiden ajureita voivat olla esimerkiksi asiakashankinta, asiakkaan säilyttäminen tai myynnin edistäminen.

Tulovirrat edustavat liikevaihtoa, jota yritys saa aikaan jokaisesta asiakassegmentistä. Yrityksen tulee selvittää itselleen, mistä arvosta asiakassegmentti on halukas maksamaan. Menestyksellä vastaus edeltävään kysymykseen auttaa yritystä synnyttämään tulovirtoja jokaisesta asiakassegmentistä. Jokaisella tulovirralla voi olla erilaiset hinnoittelumekanismit, kuten esimerkiksi kiinteä hinta, hintaneuvottelut tai huutokauppa. Käytetyimmät hinnoittelumekanismit ovat kiinteä hinta ja dynaaminen hinnoittelu. Liiketoimintamalli voi sisältää kahden tyyppistä tulovirtaa: liiketoimen tuotot asiakkaan kertaluonteisista maksuista ja jatkuvat tulovirrat, joita syntyy joko arvolupausten tuottamisesta asiakkaille tai hankinnan jälkeisen asiakastukipalvelun tarjoamisesta. Tulovirtaa voidaan luoda useilla tavoilla, esimerkiksi: vuokraamalla tai lainaamalla tuotetta tai palvelua, lisensoimalla tuotteen tai palvelun käyttö, perimällä käyttö- tai jäsenmaksua, mainostamalla tai perinteisesti myymällä tuotteisiin omistusoikeus asiakkaalle.

Avainresurssit ovat tärkein kilpailuvaltti, joita vaaditaan liiketoimintamallin toimimiseen. Avainresurssit mahdollistavat yritykselle arvolupausten luonnin ja tarjoamisen, tavoittaa markkinat, pitää yllä asiakassuhteita asiakassegmentteihin ja ansaita liikevaihtoa. Liiketoimintamallin tyyppistä riippuen yritys vaatii erilaisia avainresursseja. Avainresurssit voivat olla fyysisiä (tuotantolaitos, koneet, rakennukset, järjestelmät jne), taloudellisia (luotto, osakkeet, käteinen jne), henkisiä (brändit, tietotaito, patentit, asiakastietokannat jne) tai ihmisiä ja ne voivat olla joko yrityksen omistamia, vuokraamia tai avainkumppaneilta hankittuja.

Avainaktiviteettien avulla yritys kuvaa ne tärkeimmät asiat, joita yrityksen tulee tehdä saadakseen liiketoimintamallin toimimaan. Jokainen liiketoimintamalli vaatii avainaktiviteetteja, jotta yritys pystyy toimimaan menestyksekkäästi. Kuten avainresursseja, myös avainaktiviteetteja vaaditaan arvolupausten luomiseen ja tarjoamiseen, markkinoiden saavuttamiseen, asiakassegmenttien asiakassuhteiden ylläpitämiseen sekä liikevaihdon ansaitsemiseen. Ja samoin kuin avainresurssit, myös avainaktiviteetit vaihtelevat liiketoimintamallin tyyppistä riippuen. Avainaktiviteettien kategorioita ovat tuotanto, ongelman ratkaisu ja alusta/verkosto.

Päähäyhteistyökumppaneiden avulla yritys kuvaa toimittaja- ja kumppaniverkostonsa, joiden avulla liiketoimintamalli saadaan toimimaan. Kumppanuudet ovat monelle liiketoi-

mintamallille niiden toiminnan peruskivi. Kumppanuuden luomiseksi motivaattorina yrityksellä saattaa olla esimerkiksi mittakaavaedun saavuttaminen ja toimintojen optimointi, riskien ja epävarmuuden pienentäminen tai tiettyjen resurssien tai aktiviteettien hankinta. Kumppanuuksien välillä voi olla seuraavanlaisia eroja:

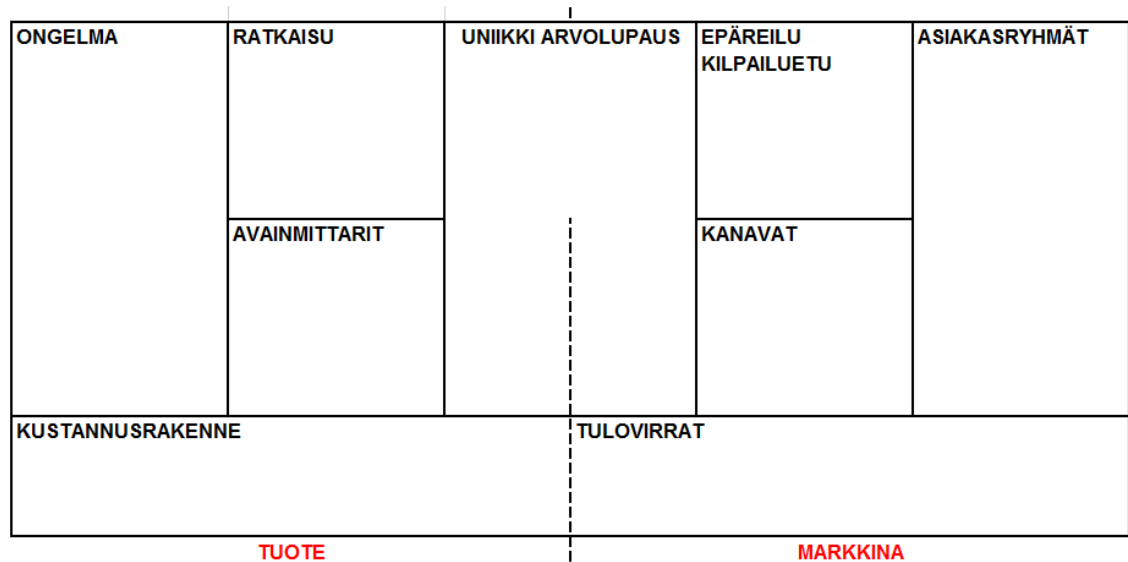
1. strateginen kumppanuus ei-kilpailijoiden välillä
2. yhteistyölle perustuva strateginen kumppanuus kilpailijoiden välillä
3. yhteishanke uusien liiketoimintojen kehittämiseksi
4. ostaja-toimittaja -kumppanuus luotettavien toimitusten turvaamiseksi

Kustannusrakenne kuvaa kaikki ne kustannukset, jotka aiheutuvat liiketoimintamallin toiminnasta. Arvon luominen ja tuottaminen, asiakassuhteiden ylläpito, liikevaihdon synnyttäminen: kaikki aiheuttavat kuluja. Suurin osa liiketoimintamalleista toimii joko kustannuslähtöisellä tai arvolähtöisellä kustannusrakenteella.

2.4 Lean Canvas

BMC on perinteisin ja todennäköisesti kaikista suosituin kanvaasityökalu (Borseman *et al.* 2016). Borseman *et al.* (2016) mukaan BMC on saanut osakseen myös kritiikkiä. BMC:n ajatellaan olevan vain työkalu, joka kyllä auttaa liiketoimintamallin avainkomponenttien muodostamisessa, mutta pelkästään yhdeksän rakennuspalikan kuvaaminen ei tee liiketoiminnasta vielä menestyvää. BMC:n pitäisikin ajatella olevan ainoastaan liiketoiminnan aloituspiste, jota voidaan muokata tai jalostaa liiketoiminnan sisällöstä tai asiakaspohjasta riippuen. Toinen vaihtoehto kanvaasityökalulle on BMC:hen perustuva Lean Canvas (jäljempänä LC), jonka Ash Maurya esittelee kirjassaan ”*Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan that works*” (Maurya, 2012; LeanStack, 2019). Mauryan (2012) mukaan Lean Canvas (kuva 16) on liiketoimintamallin validointityökalu, jonka avulla voidaan dokumentoida liiketoimintamalli, mitata edistymistä ja kommunikoida oppimisesta sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa.

BMC- ja Lean Canvas -kanvaasityökaluja yhdistää se, että niissä tarkoituksena on kuvata liiketoimintamalli yhdellä paperilla. Molempien työkalujen etuna perinteiseen liiketoimintasuunnitelmaan on, että se mahtuu yhdelle sivulle ja sen täyttäminen on nopeaa, työkaluun on tiivistetty kaikki olennainen yrityksestä ja se on helposti siirrettävissä esimerkiksi jaettavaksi tai muille luettavaksi (Maurya, 2012; LeanStack, 2019). LC-kanvaasi keskittyy BMC-kanvaasissa esitettyjen rakennuselementtien alajoukkoihin, jotka ovat aloitteleville yrityksille merkityksellisiä (Borseman *et al.* 2016). Borseman *et al.* (2016) alleviivaakin, että juuri sen vuoksi LC vaikuttaa olevan myös intuitiivisempi ja sopivan paremmin osoittamaan useita epävarmuustekijöitä ja riskejä, jotka ovat tyypillisiä uusille, erityisesti teknologia-alan yrityksille.



Kuva 16. Lean Canvas -työkalu (mukaillen Maurya, 2012, s.5)

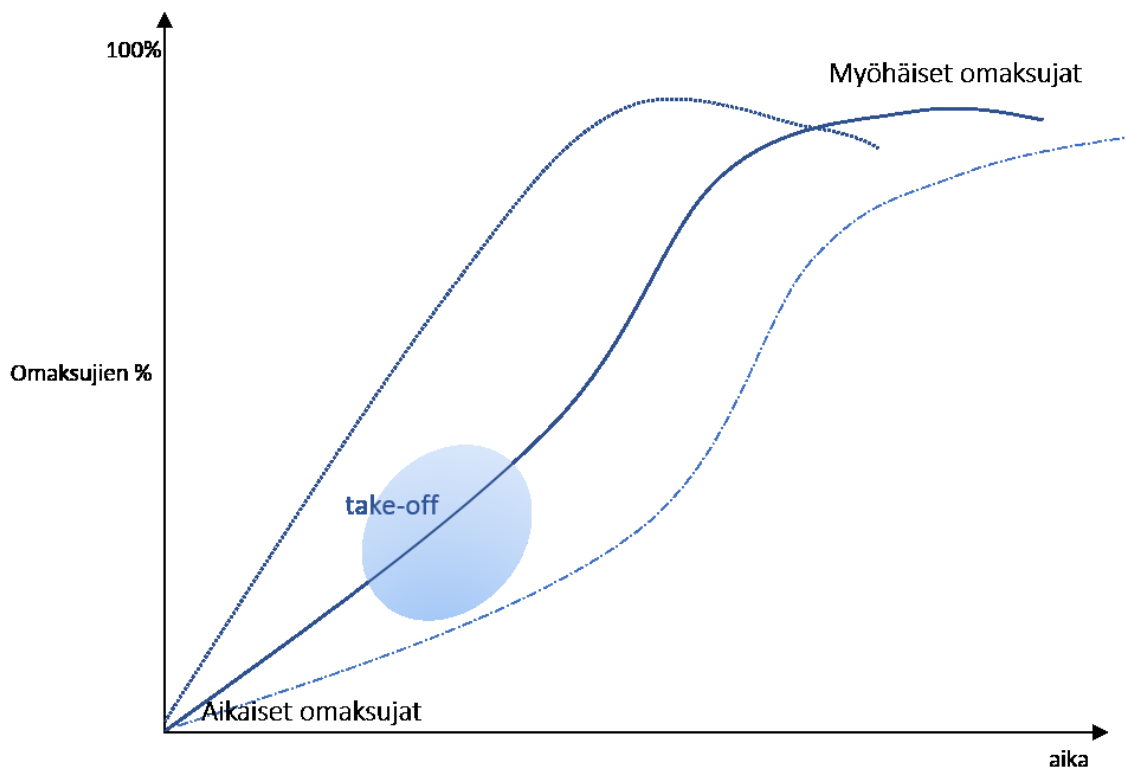
Asiakkaat muodostavat jokaisen liiketoimintamallin keskiön: ilman kannattavia asiakkaita yksikään yritys ei selviä (Osterwalder & Pigneur, 2010). Myös LC:n täyttäminen kannattaa aloittaa Mauryan (2012) mukaan ideointipalaverilla, jossa listataan tuotteelle/palvelulle ensin mahdollisia asiakkaita. On kuitenkin tärkeää ensimmäisenä erottaa toisistaan asiakkaat ja käyttäjät. Asiakas on joku, joka maksaa tuotteesta – käyttäjä ei maksa. Mauryan (2012) mukaan LC:n eri kentät tulisi täyttää seuraavan ohjeistuksen mukaan:

Ongelmiksi kuvataan yrityksen näkemät ongelmat, joita tietyn asiakasryhmän kohdalla ilmenee ja joita yrityksen toiminnalla on tarkoitus ratkoa. Jos ongelma ei ole markkinoilla täysin uusi, todennäköisesti suurimpaan osaan ongelmista on jo olemassa jonkinlainen ratkaisu.

Kun asiakkaat on erotettu ja tunnistettu, laajat **asiakasryhmät** tulee jakaa pienempiin osiin. Jokaiselle asiakkaalle sopivan tuotteen rakentaminen, suunnitteleminen ja asemoiminen tehokkaasti on mahdotonta. Jokainen asiakasryhmä lisätään ensin samaan LC:hen ja eri asiakasryhmien identifioimiseen voi käyttää esimerkiksi värikoodeja. Kun ensimmäinen LC-versio, joka sisältää kaikki asiakasryhmät, on valmis, voidaan LC:sta tehdä hahmotelma myös jokaiselle asiakasryhmälle erikseen. Asiakasryhmistä tulisi tunnistaa myös käyttäjärooleja: mitkä käyttäjät tai käyttäjäryhmät ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa? Käyttäjien määrittämisen lisäksi tulee tarkastella mahdollisia aikaisia omaksujia rajaamalla tyypillisen asiakkaan ominaisuuksia. Tavoitteena on määritellä aikainen omaksuja, ei valtavirtaa edustava asiakas.

Innovaation leviäminen (kuva 17) on prosessi, jossa uudesta innovaatiosta kommunikoidaan eri viestintäkanavien kautta sosiaalisen järjestelmän jäsenille tietyn ajan kuluessa

(Rogers, 1983). Leviämisen neljä pääelementtiä ovat Rogersin (1983) mukaan innovaatio, viestintäkanavat, aika ja sosiaalinen järjestelmä. Markkinat kehittyvät tuotteen elinkaaren aikana S-käyrää mukailleen ja leviämiseen vaikuttaa olennaisena osana sosiaalisen järjestelmän yksilöt, jotka omaksuvat innovaatioita eri tahdissa. Kun toimiala ja markkinat kasvavat, kilpailu siirtyy eri asiakasryhmien palveluun, jolloin asiakkaiden palveltavat tarpeet ja yrityksen arvonmuodostus muuttuvat (Martinsuo *et al.* 2016). Yrityksen onkin tämän vuoksi erityisen tärkeää ymmärtää erilaisten asiakasryhmien muodostamia markkinoita tuotteen tai palvelun elinkaaren aikana.



Kuva 17. Innovaation leviämisprosessi (mukailleen Rogers, 1983, s.11)

Rogers (1983) on tunnistanut viisi omaksujakategoriaa, jotka ottavat innovaation tiettyssä järjestyksessä käyttöönsä: 1) innovaattorit, 2) aikaiset omaksujat, 3) aikainen massamarkkina, 4) myöhäinen massamarkkina sekä 5) seurailijat. *Innovaattorit* ovat seikkailunhaluisia, aktiivisia etsimään tietoa uusista ideoista, teknisesti valveutuneita ja sietävät uusien ratkaisujen käyttämiseen liittyviä riskejä (Rogers, 1983; Martinsuo *et al.* 2016). Teknisesti osaava ja riskejä sietävä käyttäjäryhmä ovat myös *aikaiset omaksujat*, joka kuitenkin innovaattoreista poiketen välttelee teknisiä riskejä, mutta toimii mielipidevaikuttajina, on halukas arvioimaan uutuuksia ja antamaan niistä palautetta (Kaminski, 2011).

Rogersin (1983) mukaan tämä käyttäjäryhmä on suurimmassa osassa sosiaalisia järjestelmiä todennäköisin mielipidevaikuttaja. Potentiaaliset omaksujat seuraavat aikaisia omaksujia innovaatiosta tarvittavan tiedon ja neuvojen suhteen (Rogers, 1983).

Kahdesta ensimmäisestä käyttäjäryhmästä eroavat *aikaiset massamarkkinat*, jotka haluavat jo hyväksi todettuja järjestelmiä, luotettavaa palvelua, vaikkakin toimivat aikaisten omaksujien tavoin mielipidejohtajina prosessin myöhemmässä vaiheessa (Kaminski, 2011). Aikainen massamarkkina omaksuu uudet ideat juuri ennen sosiaalisen järjestelmän keskimääräistä jäsentä (Rogers, 1983). Aikaisten massamarkkinoiden uniikki-asema aikaisen ja myöhäisen massamarkkinan välissä tekee tästä käyttäjäryhmästä Rogersin (1983) mukaan erityisen tärkeän linkin leviämisprosessissa. Aikaiset massamarkkinat eivät ole halukkaita ottamaan riskejä eikä ole kiinnostunut teknisestä kehityksestä, vaan hankintapäätöksen kriteerinä on usein hinta ja tuotteen käytettävyys (Martinsuo *et al.* 2016). Kun markkinoiden kehityksessä siirrytään aikaisista omaksujista aikaisiin markkinoihin, uuden tuotteen/palvelun/innovaation tulee olla luotettavasti toimiva ja tyydyttää asiakastarve odotetulla tavalla. Tämä vaihe voi aiheuttaa merkittävän kuilun yritykselle, kun tuotekehityksessä tulee siirtyä asiakastarpeita vastaavan tuotetarjooman toimitukseen. Tuotekehityksessä se usein tarkoittaa, että tuotteen hintaa ja saatavuutta tulee mahdollisesti muuttaa (Martinsuo *et al.*, 2016).

Viimeiset kaksi ryhmää tuotteen elinkaaren aikana ovat Rogersin (1983) mukaan myöhäinen massamarkkina sekä seurailijat. Myöhäinen massamarkkina ottaa uudet ideat käyttöön heti sosiaalisen järjestelmän keskivertojäsenen jälkeen ja suhtautuu innovaatioihin epäilevästi ja varovasti (Rogers, 1983). Kaminskin (2011) mukaan myöhäinen enemmistö vaatii luodinkestäviä ratkaisuja. Viimeisenä uuden innovaation ottaa käyttöön seurailijat, jotka ovat erittäin hintatietoisia, riskejä vältteleviä ja epäileväisiä kaikkea uutta kohtaan (Martinsuo *et al.* 2016). Kun seurailijat vihdoinkin omaksuvat uuden innovaation, ovat innovaattorit saattaneet jo omaksua uudemman innovaation käyttöönsä (Rogers, 1983).

Yksi tärkeimmistä LC:n kentistä on **uniikkiarvolupaus** (Maurya 2012). Sen lisäksi, että se on yksi tärkeimmistä, se on myös vaikein saada ”oikein”. Maurya (2012) määrittelee uniikin arvolupauksen kysymysmuodossa: *miksi juuri sinä olet erilainen ja huomion arvoinen*. LC:n uniikin arvolupauksen tulisi olla vastaus kysymyksiin ”mitä, kenelle ja miksi”. Lähtökohtaisesti uniikin arvolupauksen ei pelkästään pidä olla erilainen, vaan erilaisuuden tulee myös merkitä jotain. Ratkaisun tuotteen erilaisuuteen ja sen löytämiseen voi johtaa Mauryan mukaan helpoiten ensimmäisen kirjatun ongelman kautta. Myös uniikissa arvolupauksessa kannattaa lähteä tavoittelemaan aikaisia omaksujia, sillä liiketoimintamallin suunnitteluvaiheessa tuote/palvelu/innovaatio ei ole vielä valmis valtavirtaa

edustaville asiakkaille. Uniikin arvolupauksen viestin tulee olla rohkea, selkeä ja tarkoin mietitty, haluttu viesti kannattaakin miettiä huolellisesti. Hyvä uniikin arvolupauksen viesti menee suoraan asiakkaan päähän sisään ja saa heidät keskittymään hyötyihin, joita asiakas saa tuotteen käyttämisen *jälkeen*. Hyvä keino uniikin arvolupauksen tekemiseen on tutkia, minkälaisia arvolupauksia muilla alan toimijoilla on tai brändeillä, joita tuleva yrittäjä itse arvostaa.

Ratkaisun ja erilaisten ratkaisumahdollisuuksien pohtimisessa ei Mauryan (2012) mukaan kannata keskittyä liikaa täydellisten, kokonaisvaltaisten ratkaisujen kirjaamiseen. LC:n hahmottelun aikana on erittäin yleistä, että aloittavalla yrityksellä on ainoastaan testaamattomia ongelmia, joiden ratkaisut voivat vaihtua. Järkevintä on hahmotella yksinkertaisin ratkaisu jokaista ongelmaa kohden.

Yksi yleisimmistä startup- yrityksen kaatumisen syistä on Mauryan (2012) mukaan se, ettei yritys ole onnistunut löytämään oikeita reittejä ja **kanavia** asiakkaiden luokse. Mauryan mukaan ensimmäisessä vaiheessa onkin täysin sallittua käyttää kaikkia mahdollisia kanavia, joiden avulla päästään potentiaalisten asiakkaiden luokse. Erilaisia kanavatyyppejä voivat olla yrityksen suorat kanavat, kuten omat myymälät ja nettimyyni, tai yrityksen kumppaneiden kanavat, kuten jälleenmyynti (Osterwalder & Pigneur, 2010). Inbound- markkinointia käyttäen asiakkaiden tulisi itse löytää yritys ja sen tuotteet yrityksen ”houkutteluviestien” (*pull messaging*) avulla, kun taas outbound- markkinoinnissa luotetaan kohdistettuihin ”mainosviesteihin” (*push messaging*) asiakkaiden tavoittamisessa (Maurya, 2012). Inbound- markkinointiviestinnässä voidaan käyttää esimerkiksi blogeja houkutteluun. Yrityksen markkinointibudjetti voi olla pieni, mutta inbound- markkinoinnin avulla voidaan silti nostaa sosiaalisessa mediassa jakojen määrää, nostaa brändin näkyvyyttä ja rakentaa brändin tunnettuutta (Chambers, 2019). Outbound- markkinoinnissa käytetään perinteisempiä lehti-/TV- /radio- mainoksia ja kylmäsoittoja, jotka vaativat yritykseltä markkinointibudjettia (Chambers, 2019).

LC- työkaluun tulee täyttää myös arvio **tulovirroista** ja **kustannusrakenteesta** yrityksen toteuttamiskelpoisuuden mallintamiseksi (Maurya, 2012). Kustannusrakenteeseen tulee listata operationaaliset kustannukset, joita tulee tuotteen valmistamisesta ja viemisestä markkinoille. Arvon tuottaminen ja toimittaminen sekä liikevaihdon luominen aiheuttavat kustannuksia, mutta jokaisessa liiketoimintamallissa kustannuksia tulisi minimoida (Osterwalder & Pigneur, 2010). Tulovirtojen keskeinen asia startup- yritykselle on pienin toimiva tuote (*minimum viable product*, myöh. MVP) (Ries, 2016; Maurya, 2012). MVP: sta tulee veloittaa asiakkaalta alusta saakka, vaikka moni startup- yritys välttelee hinnoittelua yrityksen alkuvaiheessa (Maurya, 2012). MVP:n tulisi vastata sekä asiakkaiden ha-

vaitsemiin ongelmiin että ongelmiin, jotka ovat ratkaisemisen arvoisia. Näiden avulla yrityksen tulisi suunnitella tarpeellisen arvon tuottaminen, jotta MVP:stä voidaan perustellusti veloittaa. (Maurya, 2012)

Jokaisella yrityksellä tulee olla muutamia **avainmittareita**. Avainmittareiden avulla voidaan mitata yrityksen toiminnan suorittamista ja niitä voidaan hyödyntää esimerkiksi edistymisen mittaamiseen. Avainmittareiden avulla voidaan myös tunnistaa asiakkaiden elinkaaren ongelmakohtia (Maurya, 2012). LC-työkalun viimeinen täytettävä kohta on **epäreilu kilpailuetu**, joka on Mauryan mukaan vaikeimmin täytettävä ja sen tulisi olla jotain, jota ei voi helposti eikä nopeasti kopioida eikä ostaa. Mauryan (2012) mukaan esimerkiksi intohimo, koodirivit tai tuotteen ominaisuudet eivät ole kilpailuetua. Myöskään ”edelläkävijänä” oleminen ei ole Mauryan mukaan kilpailuetu, vaan se usein koitua yritykselle jopa haitaksi. Mauryan mukaan epäreiluksi kilpailueduksi voidaan määritellä esimerkiksi sisäpiirin tieto, ”dream team” -tekijäjoukko, laajat verkostovaikutukset, oikean ”asiantuntijan” suositukset tai henkilökohtainen vaikutusvalta. Joskus arvoiksi alun perin määritellyt asiat voivat nousta epäreiluksi kilpailueduksi ajan kuluessa.

2.5 Lean Startup -menetelmä

Eric Ries (2016) esittelee kirjassaan ”*Lean Startup – Kokeilukulttuurin käsikirja. Kuinka jatkuvan innovoinnin avulla luodaan merkittävästi onnistuneempaa liiketoimintaa*” kehittämänsä Lean Startup (myöhemmin LS) -menetelmän. LS-menetelmä perustuu alun perin Toyotan autotehtailla käytössä olleeseen Toyotan sisäiseen Toyota Production System -menetelmään, joka nykyään tunnetaan nimellä lean-tuotantomenetelmä (Samuel *et al.*, 2015). Vain yhtä, tarkkaa määritelmää leanille on hankala löytää kirjallisuudesta, lean on usein määritelty eri tavalla eri lähteissä (Samuel *et al.* 2015; Jasti & Kodali, 2015). Yleisimmin sanotaan, että leanin tarkoituksena on vähentää hukkaa, saada prosessit kulkemaan tehokkaammin ja sujuvammin (Jasti & Kodali, 2015) ja optimoida resurssien käyttö (Mansoori, 2016) Toisaalta lean on myös laatujohtamisen periaatteiden soveltamista tuottamiseen ja jossa yksittäisiin asioihin keskittymisen sijaan keskitytään kokonaisuuden optimointiin (Six Sigma, 2019). LS-menetelmä on saanut osakseen myös kritiikkiä. Esimerkiksi Bortolini *et al.* (2018) tuo tutkimuksessaan esille, että useiden tutkijoiden mukaan Riesin kehittämästä LS-menetelmästä puuttuu teoreettinen tausta. LS-menetelmäoppi hyötyykin muista teorioista ja metodeista otetuista työkaluista, kuten asiakaskehityksen viitekehiksestä nopeasta prototyyppien kehittämisestä ja agile-ohjelmistokehityksen periaatteista (Mansoori, 2016).

Lean- tuotantomenetelmän mukaisesti yrityksen tulisi käyttää vähemmän kaikkea – puolittaa henkilötyömäärät tehtaissa, puolittaa tuotantotilat, puolittaa investoinnit työvälineisiin ja puolittaa uusien tuotteiden kehittämiseen käytetty aika (Jasti & Kodali, 2015). Leanin focus on saavuttaa materiaalien virtaus, informaatio tai asiakkaat, jotka toteuttavat täsmälleen sen, mitä asiakkaat haluavat (*täydellinen laatu*), täsmälliset määrät (*ei liikaa eikä liian vähän*), juuri tarvittaessa (*ei liian aikaisin eikä liian myöhään*), täsmälleen minne vaadittu (*oikea sijainti*), ja pienimmällä mahdollisella kululla (Slack *et al.*, 2016). Riesin (2016) mukaan lean- ajattelun oppien mukaisesti aloittavan yrityksen tulisi hyödyntää yksittäisten työntekijöiden osaamista ja luovuutta, pienentää tuotannon eräkojoja, tuottaa juuri oikeaan tarpeeseen, kiihdyttää varaston kiertoaikaa ja hallita varastoja paremmin. Lean- ajattelun käyttöönotto toimitusketjuihin ja tuotantojärjestelmiin voi Riesin (2016) mukaan muuttaa radikaalisti niiden organisointitapaa.

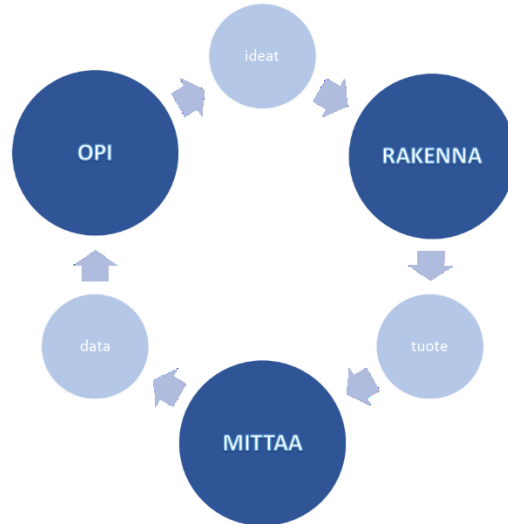
Perusajatus Riesin (2016) LS-menetelmässä on lean- ajattelun soveltaminen startupin innovointiprosessiin ja yrittäjyyden kontekstiin. LS on tapa, jolla tulisi tarkastella uusien innovatiivisten tuotteiden kehittämistä nopeaa iterointia korostaen sekä asiakkaiden tuntemista ja ymmärtämistä (Ries, 2016). LS perustuu viiteen Eric Riesin (2016) kehittämään periaatteeseen:

1. Yrittäjiä on kaikkialla (*Entrepreneurs are Everywhere*)
2. Yrittäjyys on johtamista (*Entrepreneurship is Management*)
3. Validoitu oppiminen (*Validated Learning*)
4. Rakenna-Mittaa-Opi (*Build-Measure-Learn*)
5. Innovointikirjanpito (*Innovation Accounting*)

Mansoorin (2016) mukaan LS- menetelmäopin perusajatus on validoitu oppiminen määrätietoisten kokeilujen avulla. Yrityksen tulisi välttää pitkäaikaista suunnittelua, omaksua kokeilut ja oppia jatkuvasti. Riesin (2016) mukaan LS-menetelmä on suunniteltu startup-yrityksen ohjaamisen avuksi, jossa päämääränä on luoda menestyvä ja maailmaa muuttava bisnes. Aloittavalle yritykselle ja yrittäjälle oppiminen on keskeistä, kun luodaan organisaatiota äärimmäisen epävarmoissa oloissa ja LS-menetelmässä validoitu oppiminen on metodi, jolla yrityksen eteneminen on mahdollista osoittaa (Ries, 2016).

LS- mallin ydin on Riesin (2016) mukaan *rakenna-mittaa-opsi* -palautesykli (kuva 18), jonka avulla startup- yrityksen tulisi minimoida palautesyklin kokonaiskiertoaika. Sykli aloitetaan pienimmän toimivan tuotteen, MVP:n, avulla, joka tulisi saada mahdollisimman nopeasti rakenna- vaiheeseen. Mittaus-vaiheessa määritellään, onko tuotekehitys johtamassa todelliseen edistymiseen. Toimenpiteiden suunnittelu rakenna-mittaa-opsi -

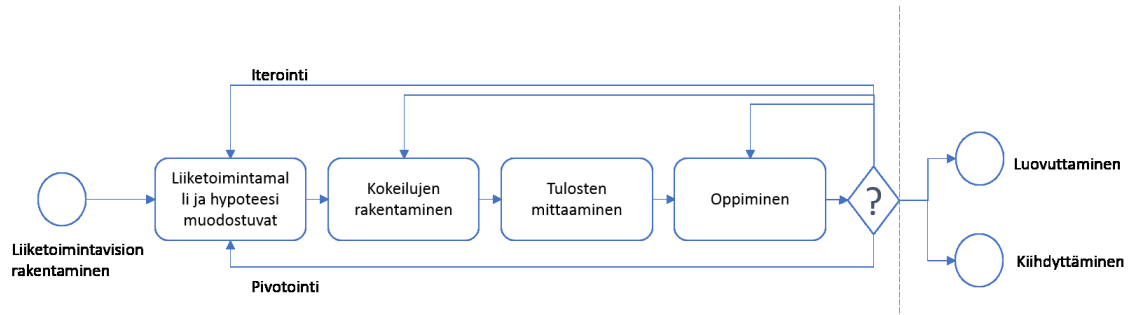
syklin avulla tehdään kuitenkin käänteisessä järjestyksessä: ensin tulee ymmärtää, mitä pitää oppia, jonka jälkeen selvitetään, mitä tulee mitata. Vasta tämän jälkeen saadaan selville, onko validoitua oppimista saavutettu, joka johtaa ymmärrykseen siitä, mikä tuote tulisi rakentaa kokeilua varten. (Ries, 2016)



Kuva 18. Rakenna-Mittaa-Opi- palautesykli (mukaillen Ries, 2016, s.96)

Bortolini *et al.* (2018) on rakentanut LS-prosessin rakenna-mittaa-opi -mallista (kuva 19). Bortolini *et al.* (2018) LS-prosessissa ensimmäisenä rakennetaan liiketoimintavisio ideomalla luovasti liiketoimintasuunnitelma, jota yrittäjä haluaa kehittää. Vision tulisi pysyä samana niin kauan kuin rakenna-mittaa-opi -sykliä ajetaan ja sitä tulisi muuttaa ainoastaan, jos mittaustulokset ovat havaittavasti negatiivisia. Liiketoimintamallin ja hypoteesin muodostamisen vaiheessa suunnitellaan arvon luonnin tuottamismalli asiakkaille. Tämän vaiheen tulokset ovat aina ideoita. Kokeilujen rakentamisen vaiheessa yrittäjä testaa liiketoimintamallin hypoteeseja erilaisten muuttujien avulla. Niitä voivat olla tuotekehityksen prototyypit, MVP, laatuhaastattelut tai testaus. Tuloksia mitataan data-analyysin ja tilastollisten työkalujen avulla. Yrittäjän täytyy mitata ja monitoroida testituloksia ja verrata niitä aiemmin määriteltyihin hypoteeseihin. Prosessin viimeinen vaihe, oppiminen, on myös Bortolini *et al.* (2018) mukaan prosessin avainkonsepti ja startupin varhaisen vaiheen päämäärä, jonka lopputuloksena on neljä eri kategoriaa; pivotointi, iterointi, kiihdyttäminen tai luovuttaminen. Tämä vaihe on Riesin (2016) mukaan validoitua oppimista. Pivotoinnissa muutetaan yhtä tai useampaa liiketoimintamallin näkökohtaa, jotta voidaan luoda uusi hypoteesi ja testata sitä uusilla kokeilla. Iterointi ei ole niin radikaali toimenpide kuin pivotointi, se sisältää yhden tai useamman muutoksen edistämistä liiketoimintamallissa tai tuotteessa ennen uuden hypoteesin testausta. Iteroinnilla on yleensä positiivinen arvo, sillä se tarkoittaa, että startup on lähestymässä toimivaa tuotetta. Eskaloinnissa

yrittäjät uskovat, että he ovat löytäneet kestävästi liiketoimintamallin ja ovat valmiita investoimaan liiketoimintaan lisää toimivan organisaation luomiseksi. Mikäli testit ja kokeet osoittavat, että liiketoiminnan visiolla ei ole mahdollisuutta luoda kestävästi liiketoimintamallia, kannattaa luopua tästä visiosta.



Kuva 19. LS-prosessi (mukaillen Bortolini et al. 2018)

Tuotekehityksessä ketterä kehittäminen, markkinoinnillinen kehittäminen sekä kokeilu korostuvat (Hyrylä, 2018). Monet tutkijat uskovat, että startup-yrityksen menestys syntyy siitä, miten nopeasti organisaatio pystyy suorittamaan testejä ja kokeiluja ja siten oppimaan ja kehittämään liiketoimintamalliaan (Bortolini et al., 2018). Startup-yritysten tulee toteuttaa kevyitä ja yksinkertaisia menetelmiä ja prosesseja, jotka mahdollistavat toistamisen ja kehittämisen tuotekehityksessä (Bortolini et al., 2018).

2.6 Katsaus panimoteollisuuteen

Diplomityön kontekstin ymmärtämiseksi on luontevaa tehdä katsaus panimoteollisuuteen, joka on osa suomalaista yrityskehitystä. Suomessa on lähes 300 000 yritystä (p. maa-, metsä- ja kalatalous), jotka työllistivät vuoden 2017 yrityskehitystilaston mukaan yli 1,4 miljoonaa ihmistä. Kaikista Suomen yrityksistä noin 93 prosenttia on alle 10 hengen mikroyrityksiä, jonka vuotuinen liikevaihto tai tilikauden taseen loppusumma on alle 2 miljoonaa euroa (Suomen Yrittäjät, 2017; Euroopan komissio, 2015). Suomen elintarviketeollisuus koostuu kahdesta päätoimialasta: juomien valmistuksesta ja elintarvikkeiden valmistuksesta (Hyrylä, 2018). Suomessa yritysten määrä on ollut kasvussa ja vuonna 2017 eniten uusia yrityksiä aloitti juomien valmistuksessa (Hyrylä, 2018). Hyrylän (2018) mukaan vuonna 2017 päätoimialana juomia valmistavia yrityksiä oli 140. Eniten juomien valmistuksessa toimii oluenvalmistajia ja niiden määrä on ollut voimakkaassa kasvussa. Suomessa onkin meneillään pienpanimoiden uusi nousukausi (Jylhä, 2016), vaikkakin alalle ennustetaan vaihtuvuutta (Sandell, 2016).

Kansainvälisesti oluenvalmistus on alana merkittävä työllistäjä. Brewers Associationin (myöh. BA) (2019a) tekemän raportin mukaan Yhdysvalloissa pelkästään pienpanimoteollisuus työllisti vuonna 2018 yli 550 000 henkilöä, joista suoraan pienpanimoissa tai

panimoravintoloissa työskenteli 150 000 henkilöä. Yhdysvaltojen koko panimoteollisuus työllisti suorasti tai epäsuorasti yhteensä yli 2 miljoonaa henkilöä vuonna 2016 (The Beer Institute, 2017). Euroopan alueella panimoalan suora työllistävyys on pysynyt vuodesta 2011 saakka samoissa lukemissa suoran työllisyyden ollessa noin 130 000 henkilöä (Brewers of Europe, 2018). Panimoalan dynaamista vaikutuksista Eurooppaan kohdistuvassa tutkimuksessa havaittiin, että yksi työpaikka panimossa luo keskimäärin 17 muuta työpaikkaa – kaksi jakeluun ja maanviljelyyn, kaksi jälleenmyyntiin ja 13 työpaikkaa baareihin, pubeihin, kahviloihin ja ravintoloihin (Europe Economics, 2016). Suomessa panimoteollisuus on vanhimpia teollisuudenaloja (Hyrylä, 2018) ja alalla toimii sekä suuria panimoita että pienpanimoita. Suuret panimot sekä virvoitusjuomateollisuus työllistivät Suomessa vuonna 2018 suoraan noin 1700 henkilöä ja välillisesti lähes 26 000 henkilöä (Panimoliitto: Tilastot, n.d.; Brewers of Europe, 2018).

Erilaisia pienpanimoita kuvastavia nimityksiä käytetään tunnistamaan panimoita, jotka ovat vasta aloittaneet erilaisten olutlaatuojen valmistamisen pienessä mittakaavassa, mutta jotka halutaan erotella suurista, olutta massatuotantona valmistavista panimoista (Garavaglia & Swinnen, 2017). Panimoteollisuudessa käytetään paljon erilaisia ”*pientä*” ja ”*käsityöläistä*” merkitseviä sanoja. Suomessa suurin osa sanoista on käytössä englanniksi eikä niitä ole virallisesti suomennettu. Yleisimmin käytetty, pienpanimoa kuvaava sana on *craft brewery*, joka tunnetaan *käsityöläispanimona* tai *pienpanimona*. Muita nimityksiä pienelle panimolle englanniksi ovat myös *artisanal brewery*, *independent brewery*, *specialty brewery* tai *local brewery* (Garavaglia & Swinnen, 2017), mutta näille ei löydy luontevia suomennoksia. Yksi luonteva suomennos pienelle panimolle voisi olla myös mikropanimo (*micro brewery*), joka kuvaisi hyvin suuren panimon, makropanimon (*macro brewery*), vastakohtaisuutta. Euroopassa mikropanimoksi on määritelty panimo, jonka vuosituotanto on 100 000 litraa (1000 hehtolitraa) (Brewers of Europe, 2019).

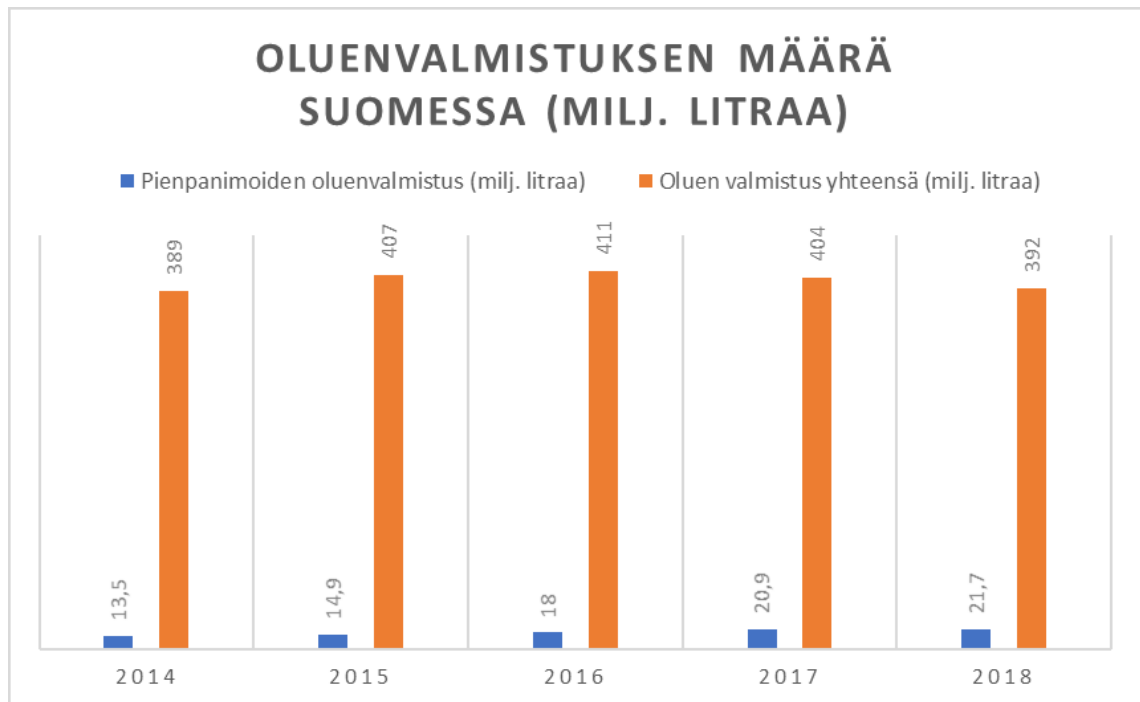
Suomessa pienpanimoiden tuotteista käytetään yleisesti nimitystä käsityöläisolut (*craft beer*) (Hyrylä, 2018). Käsintehtyjen tuotteiden uskotaan edustavan puhtautta ja aitoutta, kun taas teollisesti tuotetut tuotteet ovat massatuotettuja eivätkä niiden koeta olevan aitoja eikä luotettavia (Rice, 2016). Aidon tuotannon uskotaan olevan käsityötä, jonka avainsanoja ovat *vallankumous* ja *vallankumouksellisuus* (Rice, 2016). Käsityöläisyyden määritelmä sitoo tuotteet, ei pelkästään oluen, vaan myös astiat, huonekalut, vaatteet, rakennukset, tiettyyn mielikuvaan tai tarinaan: vallankumoukseen (Rice, 2016). Rican (2016) tekemän kulutuksen analyysin mukaan (taulukko 2) käsityöläisöluiden ollessa kyseessä kuluttaja tunnistaa tuotteen vallankumoukselliseksi (ja kokee itsensä vallankumoukselliseksi vastustaessaan suuryrityksiä) ja toisaalta käsityöläisöluiden tuottajat kokevat itsensä myös vallankumouksellisiksi (taistellessaan homogeenisyyttä vastaan).

Taulukko 2. Kulutuksen analyysi (mukaillen Rice, 2016, s.239)

Kulutuksen tyyli	Kulutettu tuote
[itseensä] Tyytyväinen	Teollinen
Vallankumouksellinen	Käsityöläinen

Monenlaiset arvot, kuten arvopohjainen ja tietoinen kuluttaminen, ja trendit ohjaavat kulutusta (Hyrylä, 2018). Käsityöläisoluot ovat kansainvälisesti kasvava segmentti juomasektorilla ja olutta juovat kuluttajat ovat yleisesti ottaen kiinnostuneita kokeilemaan uusia käsityöläisoluuta erilaisilla makuvihahteilla ja aromeilla (Aquilani *et al.*, 2015). Erilaisten erikois- ja kausituotteiden lisääntynyt tarjonta kertoo siitä, että maun ja kotimaisuuden lisäksi kuluttajat arvostavat yhä enemmän käsityöläisyyttä, laatua, vastuullisuutta ja elämyksellisyyttä (Hyrylä, 2018). Useat käsityöläisoluuden kuluttajat uskovat, että käsityöläisolut valmistetaan pienissä erissä, myynti tapahtuu mikropanimoiden kautta, tuote valmistetaan tuoreista, paikallisista raaka-aineista ja käsityöläisoluuta on saatavilla laaja valikoima erilaisia tyylejä (DSM, 2018). Aquilani *et al.* (2015) tekemässä tutkimuksessa merkittävä osa, lähes 70 prosenttia osallistuneista, koki käsityöläisluen korkealaatuiseksi ja laadukkaammaksi kuin kaupallisen oluen. DSM:n (2018) raportin mukaan käsityöläisluen kuluttajat laittavat laadun ja erityisesti maun kaiken muun, myös hinnan, edelle. Erityisesti pienpanimo-oluiden tulee herättää kysyntää ja laadun tulee olla kohdallaan, sillä tuotteiden hinnat ovat korkeat (Sandell, 2016).

Euroopassa oli vuonna 2018 toiminnassa yli 10 000 aktiivista panimoa, jotka tuottivat yli 39 miljardia litraa olutta, kun vielä vuonna 2012 aktiivisia panimoita oli EU:n alueella alle 5 000 (The Brewers of Europe, 2019). Valviran alkoholielinkeinorekisteristä saatujen tietojen mukaan suomalaiset pienpanimot valmistivat vuonna 2018 21,7 miljoonaa litraa olutta, kun kaikkien Suomen panimoiden kokonaistuotanto oli 392 miljoonaa litraa (taulukko 3). Suomen oluenvalmistuksen kokonaismäärästä pienpanimoiden osuus on noin 5 prosenttia (Kahkonen, 2019; Hyrylä, 2018). Määrä on kasvanut 10 vuodessa huiman määrän, sillä vielä vuonna 2008 vuosituotanto oli noin kolme miljoonaa litraa (Kahkonen, 2019).

Taulukko 3. Oluenvalmistuksen määrät Suomessa vuosina 2014-2018

Grand View Researchin (2017) tekemän raportin mukaan käsityöläisolutien globaalit markkinat tulevat saavuttamaan 500 miljardin myynnin vuoteen 2025 mennessä. Raportin mukaan esimerkiksi Australian, Uuden-Seelannin, Belgian, Meksikon, Kiinan ja UK:n hallitukset tukevat käsityöläisoluten valmistamista ja uusien panimoiden perustamista panimoteollisuuden tuoman positiivisen talous- ja työllisyyskehityksen perusteella. Käsityöläisolutien suurimpina tuottajamaina mainitaan Australia, Belgia, Saksa, Yhdysvallat ja Uusi-Seelanti yhteensä yli 65 prosentin osuudella (Grand View Research, 2017). DSM:n (2018) tekemän Eurooppaan kohdistuneen raportin mukaan käsityöläisolutien vuosikulutuksen on ennustettu nousevan 11 prosentin vuosivauhtia Euroopassa. Esimerkiksi toisen, Italiaan kohdistuneen, tutkimuksen mukaan kuluttajat ovat valmiita maksamaan enemmän pullollisesta erikoisolutta, jonka sisältö on yleensä määrällisesti pienempi kuin halvemmissä oluissa tai viinissä (Aquilani *et al.*, 2015). Tämä luo uusia markkinamahdollisuuksia erityisesti käsityöläisolutille, joissa on erilaisia ominaisuuksia ja makuja, mutta myöskin kalliimmat hinnat verrattuna kaupallisiin oluisiin (Aquilani *et al.*, 2015).

2.7 Mikä on kiertolaispanimo?

Suomessa määritellään panimot niiden tuotantomäärien mukaan kahteen eri luokkaan: panimoksi tai pienpanimoksi. Pienpanimo on pieni ja riippumaton tuotantolaitos, jonka tulee täyttää neljä kriteeriä:

- se saa valmistaa olutta enintään 15 miljoonaa litraa kalenterivuoden aikana

- se on taloudellisesti ja oikeudellisesti riippumaton muista panimoista
- se toimii fyysisesti erillisissä tiloissa muista panimoista
- se ei harjoita lisenssivalmistusta (Pienpanimoalennus Suomessa, 2019; Pienpanimoliitto, n.d.; §29.12.1994/1471).

Suomessa Valvira (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto) myöntää alkoholijuomien kaupallista valmistusta varten valmistusluvan (Valvira 2018a). Pienpanimoille myönnetään verohelpotuksia sen mukaan, paljonko pienpanimo tuottaa olutta kalenterivuoden aikana. Tuotantomäärästä riippuen pienpanimo voi saada 10-50% alennusta alkoholijuomaverosta (Pienpanimoalennus Suomessa, 2019; §29.12.1994/1471). Kuvaan 20 on hahmoteltu selvennyksen vuoksi suomalaisten panimoiden kokorakennetta niiden laissa määriteltyjen tuotantomäärien mukaisesti sekä tuotantomäärän mukaiset alennukset alkoholijuomaverosta (Pienpanimoalennus Suomessa, 2019; §1102/2017; §29.12.1994/1471). Suomessa pienpanimoiden tuotantomäärät vaihtelevat alle 10 000 litran vuosituotannosta yli 10 miljoonan litran valmistukseen (Hyrylä, 2018).

Oluen enimmäistuotantomäärä (litraa) kalenterivuoden aikana	Alkoholijuomaveron alennus
Käsityöläisolut	
500 000	50 %
Pienpanimo	
3 000 000	30%
5 500 000	20 %
10 000 000	10%
15 000 000	Ei veroalennusta
Panimo	
Yli 15 000 000	Ei veroalennusta

Käsityöläisolut tarkoittaa käymisen avulla valmistettua alkoholijuomaa, joka on valmistettu oikeudellisesti ja taloudellisesti muista alkoholijuomien valmistajista riippumattomassa panimossa, jossa tuotettujen alkoholijuomien enimmäismäärä kalenterivuoden aikana on 500 000 litraa, ja joka toimii fyysisesti erillään muista alkoholijuomien valmistajista eikä harjoita lisenssivalmistusta. (1102/2017)

- Pieni riippumaton panimo, **pienpanimo**, on
 - Oikeudellisesti ja taloudellisesti riippumaton muista panimoista
 - Toimii muista panimoista fyysisesti erillisissä tiloissa
 - Ei harjoita lisenssivalmistusta
- Pienpanimo saa tuottaa kalenterivuoden aikana enintään 15 miljoonaa litraa olutta
- Tällaisen panimon alkoholijuomaveroa alennetaan vasemmalla olevan alkoholijuomaveron alennus- taulukon mukaan (Pienpanimoalennus Suomessa, 2019)

Kuva 20. Käsityöläisoluen ja pienpanimon määritelmät, pienpanimon oluen tuotantomäärät kalenterivuositain ja niiden alkoholijuomaveron alennukset

Suomessa pienpanimoiden saaman veroalennuksen perusteella yli 15 miljoonaa litraa olutta kalenterivuoden aikana tuottava tuotantolaitos voidaan luokitella panimoksi (Pienpanimoalennus Suomessa, 2019). Kansainvälisesti tarkasteltuna eri maissa käytetään varsin vaihtelevan suuruisia tuotantorajoja pienen ja suuren panimon määrittelemiseksi.

Esimerkiksi Yhdysvalloissa vuosituotannon maksimiraja on enintään kuusi miljoonaa olutbarrelia, jossa yksi olutbarreli on 117,3 litraa (Wikipedia, 2015). Yhdysvaltalaisen pienpanimon vuosituotanto saa siis olla 703,8 milj. litraa (BA, 2019b), kun esimerkiksi Italiassa pienpanimon vuosituotanto saa olla enintään 20 milj. litraa (170 502 barrelia) (Garavaglia & Swinnen, 2017). Jos verrataan Suomessa tuotetun oluen tuotantomäärää vuodelta 2018 (taulukko 3) Yhdysvaltojen määritelmään yksittäisen pienpanimon vuosituotannon osalta, toimisivat kaikki Suomen panimot yhteenlasketulla kokonaistuotantomäärällään Yhdysvalloissa pienpanimona. Garavaglian ja Swinnen (2017) tutkimuksen mukaan käsityöläis- ja mikropanimoiden kokomääritelmät ovatkin verrannollisia kyseisen maan kokoon. Jos Yhdysvaltojen kokorajoitusta käytettäisiin kansainvälisenä mittakriteerinä, erittäin monissa maissa useimmat massatuotannon makropanimot luokiteltaisiin mikropanimoiksi.

Craftbeer.com (2019) sivuston mukaan pienpanimo on hyvin pieni panimo, jonka tunto-merkki on innovaatio. Brewers' Association (BA), amerikkalaisten pienten ja itsenäisten käsityöläispanimoiden yrittäjäjärjestö, on puolestaan määritellyt amerikkalaisen käsityöläispanimon (*craft brewery*) pieneksi ja itsenäiseksi panimoksi, jonka vuosittainen olutuotanto on enintään kuusi miljoonaa barrelia (enintään 703,8 miljoonaa litraa) (BA, 2019b). McCullough *et al.* (2019) kuitenkin nosti tutkimuksessaan esille, että Yhdysvalloissa ei ole mitään selkeää tapaa erottaa pientä ja keskisuurta panimoa toisistaan. Omassa tutkimuksessaan McCullough kumppaneineen (2019) totesivat määritelleensä mielivaltaisesti pienen, yhdysvaltalaisen panimon alle 20 henkilöä työllistäväksi, keskisuuren työllistävän 20-500 työntekijää ja suuren panimon työllistävän yli 500 henkilöä. Suomessa pienpanimon ja panimon työntekijöiden määrällä ei vaikuta olevan merkitystä määritelmään, vaan niiden viralliset määritelmät ja erot perustuvat ainoastaan vuosituotantomääriin.

BA:n (2019d) mukaan amerikkalainen pienpanimoteollisuus voidaan jakaa erilaisiin markkinasegmentteihin pienpanimon toiminnan mukaan Näitä segmenttejä ovat mikropanimot, panimoravintolat (*brew pub*), anniskelubaaripanimot (*taproom brewery*), alueelliset panimot (*regional brewery*), sopimuspanimot (*contract brewing company*) ja vaihtelevat omistajat (*alternating proprietor*) (BA, 2019d). Tässä tutkimuksessa pienpanimosegmenteistä kiinnostavin on kiertolaispanimo, joka esimerkiksi BA:n selityksen mukaan (taulukko 4) on eräänlainen sopimuspanimo. Suomessa ei ole erikseen määritetty erilaisille pienpanimotyyleille omia alasegmenttejä. Suomen vuonna 2017 uudistettu ja vuoden 2018 alussa voimaan tullut uusi alkoholilaki (§1102/2017) ei tunne kiertolaispanimoa, tai muitakaan pienpanimoiden alasegmenttejä, käsitteenä lainkaan. Valviran yli-

tarkastaja Timo Rokka (2019) kommentoi kiertolaispanimon käsitettä kysyttäessä sähköpostitse näin: ”Valviran valvomat alkoholi- ja elintarvikelaki ja niiden kautta annetut asetukset sekä EU—lainsäädäntö eivät tunne tuota käsitettä kiertolaispanimosta. Kuluttajan etujen turvaamiseksi ja laadukkaiden ja turvallisten tuotteiden markkinoille saattamiseksi tulee elintarvike- ja alkoholilainsäädännön mukaan tuotteella olla aina vastuullinen valmistaja. Valmistaja on lainsäädännössä sidottu valmistuspaikkaan. Alkoholi-juomien valmistaminen ja myynti kuluttajalle vaatii aina alkoholilain mukaan luvan, muunkaltainen toiminta on alkoholirikos, jonka tutkii poliisi.”

Valviran ylitarkastaja Rokan (2019) mukaan alkoholijuomien valmistuttaminen on kuitenkin mahdollista, jos toimijalla on esimerkiksi tukkumyyntilupa, joka on alkoholilain mukainen lupa tuotteiden myyntiin. Suomessa alkoholilainsäädäntö erittelee omaksi alkoholijuomaksi *käsityöläisluen*, jolle voidaan myöntää valmistuspaikan yhteyteen vähittäismyyntilupa (Valvira 2018b; Valvira 2018c). Käsityöläisluella tarkoitetaan enintään 12-prosenttista alkoholijuomaa ja sen vähittäismyyntiluvan luvanhaltija saa kalenterivuoden aikana tuottaa enintään 500 000 litraa alkoholijuomia (kuva 20) (Valvira 2018b; Valvira 2018c; §1102/2017). Laissa ei myöskään määritellä erikseen käsityöläispanimoa. Käsityöläispanimo voikin olla esimerkiksi pienpanimo, käsityöläisluen valmistaja tai käsityöläisluen vähittäismyyntiluvan haltija.

Taulukkoon 4 on listattu tämän tutkimuksen lähteistä löytyneitä määritelmiä erilaisista panimotyypeistä ja pienpanimosegmenteistä. Suurin osa näistä on yhdysvaltalaisia määritelmiä, jossa erilaisille pienpanimoille on määritelty myös tuotantorajat.

Taulukko 4. Erilaisia pienpanimotyyppejä ja niiden kuvauksia.

<i>engl.</i>	<i>Suomennos</i>	<i>Kuvaus</i>	<i>Lähde</i>
<i>micro brewery</i>	Mikropanimo	Panimo, joka tuottaa vähemmän kuin 15 000 barrelia (1,76 milj. litraa) olutta vuodessa ja myy 75% tai enemmän panimon ulkopuolella. Panimo (Euroopassa), jonka vuosituotanto on enintään 100 000 litraa (1000 hehtolitraa)	BA (2019d) Brewers of Europe (2019)
<i>brew pub</i>	Panimoravintola	Panimoravintola, joka myy 25% tai enemmän olutta omissa tiloissa ja toimii myös ruokaravintolana. Olut on pääsääntöisesti pantu ravintolassa tai baarissa myytäväksi.	BA (2019d)
<i>taproom brewery</i>	Anniskelubaaripanimo	Panimo, joka toimii anniskelubaarina, mutta jossa ei ole merkittävää ruokapalvelua. Olut on pääsääntöisesti pantu anniskeluravintolassa myytäväksi.	BA (2019d)

<i>regional brewery</i>	Alueellinen panimo	Panimo, jonka vuosittainen olut-tuotanto on 15 000 - 6 000 000 olut-barrelin (1,76 milj. litraa - 703,8 milj. litraa) välillä.	BA (2019d)
<i>contract brewing company, contract brewery, gypsy brewery, nomad brewery, itinerant brewery, cuckoo brewery, phantom brewery</i>	Sopimuspanimo, mustalaispanimo, kiertolaispanimo, käkipanimo	Liiketoiminta/yritys, joka vuokraa panimon tuottaakseen olutta. Voi olla myös panimo, joka vuokraa toisen panimon tuottaakseen lisäolutta. Sopimuspanimona toimiva yritys hoitaa markkinoinnin, myynnin, oluen jakelun, mutta yleensä jättää oluenvalmistamisen ja pakkaamisen valmistavalle panimolle.	BA (2019d)
		Mustalaispanimolla ei ole omaa laitteistoa oluen valmistamiseen, vaan se vuokraa tarvittavat välineet ja tekee yhteistyötä muiden panimoiden kanssa. Toimintamalli mahdollistaa taloudellisen joustavuuden, jota tarvitaan korkealaatuisilla ainesosilla kokeiluissa.	Stächelin, D. (2014)
		Liiketoimintamalli, joka pienentää sii-loa kotipanemisen ja kaupallisen valmistamisen välillä. Olut valmistetaan panimon tiloissa heidän laitteillaan, joiden käytöstä maksetaan kiinteä maksu.	What is Gypsy Brewing? (2016)
		Mustalaispanimot muuttavat perinteisen startup- yrityksen mallin: sen sijaan, että ne upottaisivat lähes miljoona dollaria panimolaitteisiin, vuokriin ja palkkoihin, ne vuokraavat tilaa, aikaa ja usein myös työvoimaa muilta panimoilta.	Risen, C. (2010)
<i>alternating proprietor</i>	Vaihteleva omistaja	Lisensoitu vuokrapanimo, joka fyysisesti ottaa haltuun jaetun panimon oluenvalmistamiseen. Erona sopimuspanimoon vaihteleva omistaja hoitaa myös kaikki lisensoidulle panimolle kuuluvat velvollisuudet, kuten kirjanpidon, verojen maksun sekä etikettien ja olutreseptien hyväksynnät.	BA (2019d)

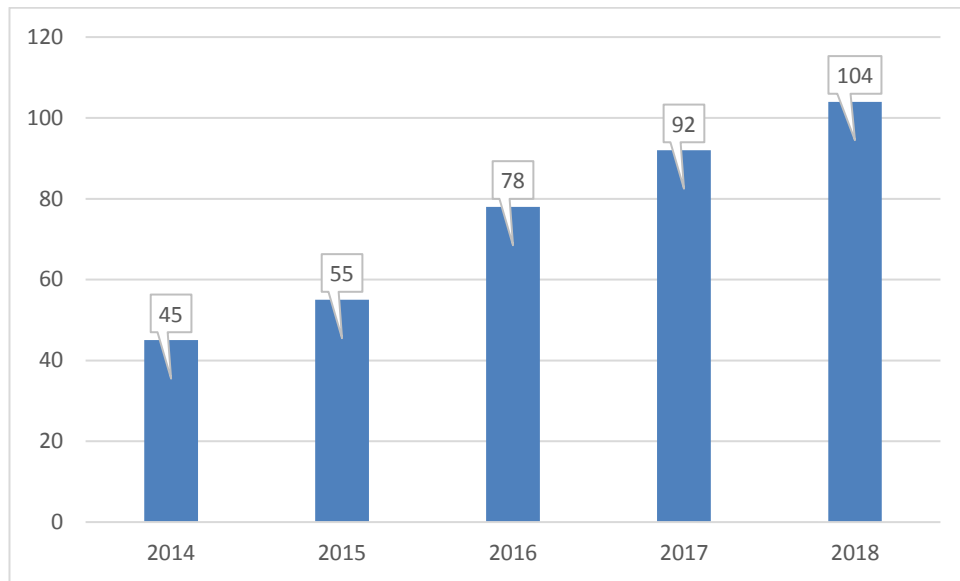
Kiertolaispanimon toimintaperiaatteita on käyty läpi Radio Helsingin Kippis!-podcastissa kahden kiertolaispanimon kanssa. Kiertolaispanimo-käsite on suomennettu englannin kielen sanasta *gypsy brewery*, josta käytetään myös käsitettä mustalaispanimo. Vaikka kansainvälisesti puhutaan enemmän juuri mustalaispanimoista, voidaan nimitys kuitenkin ymmärtää negatiiviseksi ja vähemmistöä loukkaavaksi termiksi. Sen vuoksi tässä työssä on päädytty käyttämään kiertolaispanimo-käsitettä. Kiertolaispanimon ja mustalaispanimon lisäksi voidaan puhua myös nomadipanimosta (*nomad brewery*), käkipanimosta (*cuckoo brewery*), kansainvälisissä julkaisuissa on mainittu myös sopimuspanimo (*contract brewery*) ja kummituspanimo (*phantom brewery*) (Brewers A, 2019d;

Skinner, 2018; Kippis!, 2017; Vinepair.com, 2016; Stächelin, 2014, Drinking in America, 2014).

Käkipanimo on viittaus käkilintuun, joka munii toisten lintulajien pesiin eikä haudo munia itse. Käkipanimon toimintamalli on verrattavissa käkilinnun pesimiseen ja nimitys on selitettävissä sen kautta. Käkilinnun tavoin käkipanimo ei pane oluitaan omilla laitteilla, vaan käyttää siihen muiden omistamia laitteita. *Kummituspanimot* taas valmistavat olutta astumatta jalallaan panimolle eli valmistus tapahtuu kenenkään todella näkemättä sitä (Drinking in America, 2014). Sekä *gypsy* että *nomad* viittaavat sanoina eräänlaiseen kiertolaisuuteen, liikkuvaan elämäntapaan (Vinepair.com, 2016). Kiertolaisuus kuvaakin hyvin kiertolaispanimoiden toimintaperiaatetta, jossa voidaan kiertää useissa eri maissa sijaitsevissa panimoissa valmistamassa olutta. Kiertolaispanimo käyttää toisen panimon laitteita ja maksaa niistä vuokraa valmistukseen olutta (Sammartino, 2017; Kippis!, 2017; Sandell, 2016). Kiertolaispanimot voivat valmistaa eri tyyllisiä oluita eri panimoissa ja nämä valmistavat yhteistyöpanimot voivat olla pienpanimoita tai suurempia panimoita Suomessa tai ulkomailla.

Kiertolaispanimona toimimiseen liittyy vahvasti vapaus ja kokeellisuus ilman suuria taloudellisia sitoumuksia; toiminnan aloittaminen ei vaadi suuria investointeja ja alalle tuleminen on helppoa (Kimpimäki, 2019; Kippis!, 2017; Vinepair.com, 2016). Kippis!-podcastissa mukana olleiden kiertolaispanimoiden omistajat kertoivat, että kiertolaispanimotoiminnalla voi päästä panimoalan toimijaksi helposti, stressittömästi ja edullisesti. Heidän mukaansa kiertolaispanimona toimiminen ei käytännössä vaadi mitään laitteistoa, ainoastaan lainsäädännön vaatimat luvat. Toki useat kiertolaisina aloittavat ovat harrastaneet oluenvalmistusta jo aiemmin kotioiloissa ja heillä on tuotekehitystä varten olemassa pienet laitteistot ennen kaupallisen erän valmistamista. Kotioiloissa epäonnistuneet oluterät yhdistetään vain vahingon kärsimiseen, kun taas yritystoiminnassa kyse on hukatuista liikevoitoista. (McCullough *et al.*, 2019)

Kiertolaispanimot ovat Suomessa selkeästi kasvavaa trendiä ja sen perustamisessa avainasemaan nousee hyvän brändin kehittäminen (Kippis!, 2017). Aloittavalle yritykselle kiertolaispanimon liiketoiminta voi olla helppo tapa: investointeja ihmisiin ja tiloihin ei tarvita, tarvitaan vain omia ideoita, luovuttaa, omaa aikaa, intoa ja yhteistyöpanimo, jolta voidaan oluen valmistamiseen vuokrata tilan ja ajan lisäksi myös panimoalan ammatillista osaamista. Suomessa toimii tällä hetkellä 104 pienpanimoa (taulukko 5) Valviran alkoholielinkeinorekisterin mukaan. Lisäksi panimoalalla toimii 32 kiertolaispanimona toimivaa yritystä, jotka eivät sisälly pienpanimoiden lukuihin (Suomen pienpanimot, n.d).

Taulukko 5. Pienpanimoiden lukumäärä Suomessa

Koska kiertolaispanimolle ei ole löytynyt tässä tutkimuksessa käytetyistä lähteistä yhte-näistä määritelmää, määritelmä on luotu suomentamalla ja yhdistämällä eri lähteistä löy-tyneitä määrittelyjä:

”Kiertolaispanimo on liiketoimintamalli, jossa olutta valmistetaan yhteistyössä pienpanimoiden tai panimoiden kanssa hyödyntämällä yhteistyökumppanin tiloja, laitteistoja ja osaamista.”

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

Tässä luvussa esitellään tutkimukseen valitut tutkimusmenetelmät. Tutkimusmenetelmiin liittyvät luontevana osana myös tutkimuksen vaiheet ja tutkimusaineiston keräämiseen käytetyt tavat.

3.1 Tutkimuksen menetelmät ja vaiheet

Tutkimus edustaa laadullista tutkimusta, jonka erilaisina tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja, tapaustutkimusta ja erilaisista artikkeleista ja dokumenteista koottua tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai antamaan sille teoreettisesti mielekäs tulkinta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia ongelmanratkaisusarjaksi, jossa tutkimusongelma täsmentyy koko tutkimuksen ajan (Kiviniemi, 2018).

Haastattelu sopii tähän tutkimukseen tutkimusmuotona hyvin, sillä haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Lisäksi teemahaastattelun etu on, että haastateltavien vastauksiin perustuen voidaan kysymyksiä syventää tai tarkentaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi ja Hurme, 2015). Haastattelut voidaan jakaa kysymysten sitovuuden ja valmiuden mukaan Ruusuvooren ja Tiittulan (2005) mukaan joko *strukturoituihin* tai *strukturoimattomiin* haastatteluihin, joiden välimaastoon mahtuu myös *puolistrukturoidut* haastattelut. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi, jossa haastattelun keskusteluaiheet on kohdennettu tiettyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2015).

Kiertolaispanimoiden liiketoiminnan tutkimusmenetelmäksi valikoitui tässä tutkimuksessa puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kiertolaispanimoina toimivia yrityksiä on Suomessa vain muutamia kymmeniä, joten haastattelumuotona tiukasti strukturoitu lomakehaastattelu ei vaikuttanut tarkoituksenmukaiselta tavalta hankkia tarvittavaa tutkimusaineistoa pieneltä tutkittavalta ryhmältä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymyksiä voidaan kysyä eri järjestyksessä ja haastateltavat voivat vastata omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Puolistrukturoitu teemahaastattelu antoi haastatteluihin osallistuneille yrityksille mahdollisuuden kertoa kiertolaispanimon toiminnasta mahdollisimman laajasti, omia kokemuksia kuvaten,

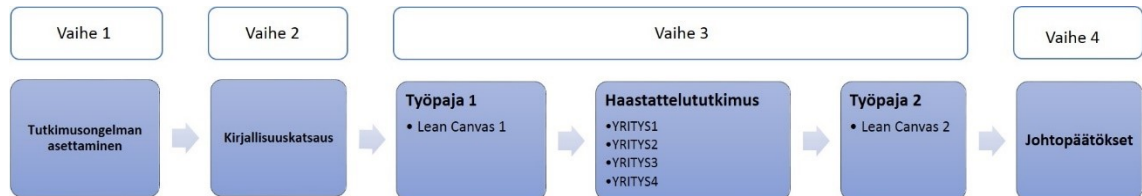
mutta soi tutkijalle myös mahdollisuuden lisäkysymyksiin. Teemahaastattelun etuja onkin, että haastattelun edetessä kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää haastateltavan vastauksiin perustuen (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välinen keskustelu ja vuorovaikutus, jolla on tarkoitus ja joka on mahdollisesti kaikista käytetyin menetelmä tiedonhankinnassa (Hirsjärvi ja Hurme, 2015; Ruusuvuori & Tiittula, 2005). Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005) mukaan haastattelulla on tietty päämäärä, haastattelijan tiedon intressi, johon pyritään tekemällä kysymyksiä, ohjaamalla keskustelua, fokusoimalla sitä tiettyihin teemoihin ja kannustamalla haastateltavaa vastaamiseen. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkitavasta ilmiöstä jo tiedettyyn viitekehukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Alasuutari, 2011). Tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen pääteemana oli kiertolaispanimona toimiminen, kiertolaispanimon liiketoimintamalli ja sen liiketoimintamahdollisuudet. Haastattelun laadukkuutta voidaan tavoitella jo etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko, johon on pohdittu valmiiksi lisäkysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Haastatteluissa käytetty kysymysrunko (liite C) laadittiin mahdollisimman laajaksi ja se käsitteli yrityksen historiaa, kiertolaispanimona toimimiseen liittyviä peruskysymyksiä, panimoalan kilpailua sekä yrityksen tavoitteita. Etukäteen valitut kysymykset ja niiden teemat liittyivät vahvasti tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen, ja näin tulee Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan ollakin.

Laadullista tutkimusta voi Kiviniemen (2018) mukaan luonnehtia prosessiksi, jossa tutkimuksen etenemisen vaiheet eivät etukäteen ole helposti jäsennettävissä selkeiksi vaiheiksi ja tutkimusongelma täsmentyy tutkimuksen aikana. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat esimerkiksi tutkimustehtävä, teorianmuodostus, aineistonkeruu ja aineiston analyysi (Kiviniemi, 2018). Hirsjärvi ja Hurme (2015) ovat esitelleet empiirisen tutkimuksen kokonaisuudelle tyypilliset vaiheet, jotka yleensä esiintyvät lähes kaikissa tutkimuksissa. Ensimmäisessä tutkimuksen vaiheessa esitetään alustava tutkimusongelma, johon tutkimuksen toisessa vaiheessa perehdytään ja jossa täsmennetään ongelmaa tutustumalla kirjallisuuteen. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa kerätään tutkimusaineistoa haastatteluiden, kyselyiden ja havainnoinnin avulla, ja analysoidaan tätä hankittua aineistoa. Neljännessä vaiheessa tehdään tutkimuksen johtopäätökset tulkitsemalla tuloksia ja tekemällä niistä synteesi. Neljännessä vaiheessa viimeistellään raportti valmiiksi. Vilkkä (2015) puolestaan jakaa tutkimusprosessin viiteen vaiheeseen, ideatasoon, sitoutumiseen, toteuttamiseen, kirjoittamiseen ja tiedottamiseen, joista neljä ensimmäistä usein lomittuvat monin tavoin tutkimuksen edetessä.

Tämä tutkimus voidaan jakaa selkeästi neljään eri vaiheeseen Hirsjärven ja Hurmeen esimerkin tavoin (kuva 21). Ensimmäisessä vaiheessa asetettiin tutkimusongelma ja

suunniteltiin tutkimuskysymykset tutkimusongelman pohjalta. Tutkimuksen toisessa vaiheessa tutkimusongelmaan perehdyttiin kirjallisuuteen perehtymällä. Tutkimuksen kolmas vaihe sisälsi tutkimusaineiston keruuta tapaustutkimuksen ja teemahaastatteluiden avulla. Kolmannessa vaiheessa kerätty tutkimusaineisto myös analysoitiin ja saadut tulokset kirjoitettiin ylös. Tutkimuksen neljäs vaihe oli tutkimuksen tulosten tulkintaa ja johtopäätöksen tekemistä.



Kuva 21. Tutkimuksen vaiheet

3.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Haastattelut

Haastattelututkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla suomalaisia kiertolaispanimoita. Haastatteluun valitut kiertolaispanimot löydettiin internet- haulla sekä kohdeyrityksen vihjeellä. Vaikka Suomessa on kiertolaispanimoita Suomen pienpanimoiden tekemän listauksen mukaan yli 30 (Suomen pienpanimot, n.d.), haluttiin tutkimukseen ottaa mukaan vain sellaisia, jonka toiminta on aktiivista, liiketoiminta on synnyttänyt liikevaihtoa, liikevaihdon luvut ovat julkisia ja ne ovat löydettävissä esimerkiksi Suomen Asiakastiedon tai Kauppalehden Yritystieto- sivuilta. Kanasen (2017) mukaan tavoitteena on valita tutkittavaksi juuri ne henkilöt, joilla on eniten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattavaksi pyydettyjä kiertolaispanimoita miettiessä jouduttiin huomioimaan myös kiertolaispanimoiden maantieteellinen sijainti.

Kiertolaispanimoina toimivia yrittäjiä lähestyttiin haastattelupyynnöllä ensin sähköpostitse, jonka jälkeen haastatteluaikeita sovittiin joko sähköpostilla tai puhelimitse. Haastattelupyynnöt lähetettiin viidelle kiertolaispanimolle. Haastattelupyynnössä kerrottiin selkeästi, että kyseessä on diplomityönä tehtävä haastattelututkimus, jonka aiheena on kiertolaispanimon liiketoimintamahdollisuudet Suomessa. Yksi kiertolaispanimo vastasi, että he eivät koe olevansa kiertolaispanimo sen yleisen merkityksen mukaan ja kieltäytyivät haastattelupyynnöstä. Haastattelut saatiin sovittua neljän Keski- tai Etelä-Suomen alueella toimivan kiertolaispanimon kanssa. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu on mahdollista toteuttaa myös verkossa esimerkiksi hoitamalla haastattelut pelkän puheytyden välityksellä (Kananen, 2017). Haastatteluja tehtiin alkuperäisestä suunnitelmasta

poiketen sekä puhelinpalaverina että kasvokkain tapaamalla. Haastattelun kysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen.

Haastatteluja varten laadittu kysymyslista järjestettiin teemoittain niin, että haastatteluissa pystyttiin etenemään yrityksen perustamishistoriasta luontevasti yrityksen nykyiseen toimintaan kiertolaispanimona, yritystä ympäröivään liiketoimintaympäristöön ja lopulta kiertolaispanimona toimimisen hyviin ja huonoihin puoliin sekä yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Kysymysrunгон alkuvaiheessa pyydettiin haastateltavia kertomaan oma määritelmä kiertolaispanimolle. Haastattelujen kysymyslista löytyy liitteenä (LIITE C).

Tutkijan oletus oli, että haastatteluihin valituilla yrityksillä on paljon tietoa sekä panimoalasta että erityisesti kiertolaispanimon aihepiiriin liittyen ja että haastatteluissa avointa keskustelua syntyy jokaisen valitun kysymyksen ympärille. Tutkittaviksi valituilla tulisikin olla tutkimukseen liittyvästä ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa, heidän tulisi edustaa ilmiön kannalta oleellisia havaintoyksikköjä ja tutkittavan ilmiön kannalta tutkittavan tulisi olla osuva (Kananen, 2017). Haastattelutilanteissa keskustelu myös nosti esille lisäkysymyksiä, joita ei ole jälkikäteen lisätty kysymyslistalle. Laadullisen haastattelun yksi eduista onkin joustavuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tällöin valmiiksi rakennetusta kysymyslistasta ei tarvitse käydä kaikkia kysymyksiä läpi samassa järjestyksessä kaikkien haastateltavien kanssa eikä kaikilta haastateltavilta välttämättä tarvitse kysyä täysin samoja kysymyksiä. Haastattelu ei ole tietokilpailu, vaan sen tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa haastattelun aihepiiriin aiheista (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Taulukkoon 6 on listattu haastateltujen yritysten perustietoja, kuten yrityksen perustamisvuosi, nykyinen osakasmäärä, työntekijöiden lukumäärä, liikevaihto sekä osakkaiden kokemus oluenvalmistamisesta alalle tullessa. Taloustiedot perustuvat julkisesti saatavilla oleviin vuoden 2018 tilinpäätöstietoihin kyseisestä yrityksestä. Osalla yrityksistä liikevaihto vuodelta 2019 olisi ollut jo valmis, mutta tietojen yhtenäisyyden vuoksi haluttiin tutkimuksessa mainita kaikkien yritysten osalta saman vuoden liikevaihto.

Taulukko 5. Haastateltujen yritysten perustietoja.

	Osakkaiden lkm	Työntekijöiden lkm	Perustamis vuosi	Liikevaihto (2018)	Kokemusta oluenvalmistuksesta alalle tullessa
YRITYS1	2	0	2016	€0 - €100k	vähän
YRITYS2	5	½-1	2015	€100k - €250k	vähän
YRITYS3	1	1	2015	€250k - €500k	paljon
YRITYS4	6	0	2015	€0 - €100k	ei lainkaan

Kaikki haastattelut toteutettiin joulukuun 2019 aikana. Taulukkoon 7 on koostettu haastateltujen henkilöiden rooli yrityksessä sekä haastattelun tekotapa. YRITYS1:n haastattelussa oli mukana yrityksen molemmat osakkaat. YRITYS3:n haastattelussa oli mukana ainoa osakas ja muissa kahdessa haastattelussa osallistujina oli kiertolaispanimon valitsema osakas, jolla oli laaja tietämys yrityksen toiminnasta. YRITYS3:n haastattelu jouduttiin tekemään kahdessa osassa aikatauluhaasteitten takia. YRITYS3:n ensimmäisessä haastattelussa käytettiin Skype-verkkokokousta ja toisessa haastattelussa Zoom-verkkokokousta.

Taulukko 6. Haastateltujen rooli yrityksessä sekä haastattelutapa

	Haastatellun rooli yrityksessä	Haastattelutapa
YRITYS1	CEO	Zoom
	Perustajaosakas	
YRITYS2	Perustajaosakas/Tuotekehittäjä	Tapaaminen
YRITYS3	CEO	Skype & Zoom
YRITYS4	CEO	Tapaaminen

Työpajat

Tutkimukseen liittyi haastattelututkimuksen lisäksi kohdeyritykselle toteutettu liiketoimintamalli, jonka kehittämiseen käytettiin haastattelututkimuksilla kerättyä aineistoa, tapaus-tutkimusta ja Lean Canvas -kanvaasityökalua. Tutkimuksen alkuvaiheessa päätettiin pitää kohdeyrityksen kanssa vähintään kaksi työpajaa. Ensimmäinen työpaja pidettiin ennen kiertolaispanimoina toimivien yritysten haastatteluja ja toinen haastattelukierroksen jälkeen. Kohdeyrityksellä oli kiinnostusta kuulla, miten eri tavoin kiertolaispanimot voivat liiketoimintaa ohjata.

Työpajojen tärkeimpänä työkaluna toimi Lean Canvas -kanvaasipohja. Kanvaasin luomisessa toimittiin Lean Canvasin kehittäjän, Ash Mauryan, kirjoittaman ohjeistuksen ja etenemisjärjestyksen mukaan. LC-kanvaasipohjan täytettävät laatikot ohjasivat myös keskustelua. Työpajoissa käyty keskustelu eteni haastattelumaisesti tutkijan esitellessä kanvaasipohjan täytettäviä kohtia ja esittäessä niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä ja kohdeyrityksen henkilön vastatessa niihin kohdeyrityksen näkemyksen mukaisesti.

3.3 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen analyysi koostuu Alasuutarin (2011) mukaan kahdesta eri vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Tuomen ja Sarajärven (2018) kirjassa on esitelty laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisen kuvaus, jossa ensimmäisenä tehdään vahva päätös siitä, mikä aineistossa kiinnostaa. Sen jälkeen aineistosta käydään läpi kiinnostavat asiat, jätetään pois kaikki muu ja kerätään kiinnostaviksi merkityt asiat yhteen. Tutkimuksessa käytettiin aineiston läpikäynnissä aineistolähtöistä analyysiä, jossa kerätystä tutkimusaineistosta pyrittiin luomaan teoreettinen kokonaisuus (Tuomi ja Sarajärvi, 2018).

Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005) mukaan on yleistä, että tutkimushaastattelut nauhoitetaan, jolloin haastattelijalla on mahdollisuus palata tilanteeseen uudelleen ja haastattelu voidaan raportoida tarkemmin. Tässä tutkimuksessa kaikki työpajat ja haastattelut nauhoitettiin, jotta niihin voitiin palata tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa. Nauhoitetut aineistot muodostavat haastattelututkimuksen tutkimusaineiston (Ruusuvuori ja Tiittula, 2005; Hyvärinen, Ruusuvuori & Nikander, 2017). Tutkimuksessa käytetty aineiston purkaminen oli referoivaa litterointia, jossa haastatteluäänitteet purettiin suurpiirteisesti muistiinpanoiksi ranskalaisia viivoja käyttäen ja vain satunnaisia suoria lainauksia kirjoitettiin sanatarkasti muistiinpanoihin (Tietoarkisto, 2017).

Haastatteluista kerätyn aineiston läpikäynti merkitsemällä vain kiinnostavat kohdat, oli tutkimuksessa haastavaa. Lopulta aineistosta valittiin analysoitaviksi vain ne, jotka liittyivät kirjallisuuskatsaukseen ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Kiinnostava aineisto valittiin myös siten, että sen avulla pystyi vastaamaan valittuihin tutkimuskysymyksiin.

4. TUTKIMUKSEN ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen haastatteluista ja työpajoista tehty analyysi ja tulokset. Kohdeyritykselle laadittiin kirjallisuuskatsauksen teoreettista viitekehystä hyödyntäen ja haastatteluista kerättyyn tutkimusaineistoon pohjautuen liiketoimintamalli Lean Canvas -kanvaasityökalua hyödyntäen. Kehitetyn liiketoimintamallin on tarkoitus toimia ohjenuorana kohdeyritykselle, miten kiertolaispanimon liiketoimintaa voisi Suomessa lähteä kokeilemaan ja miten sen voisi rakentaa.

4.1 Havainnot haastatteluista

Kotiolutharrastus on noussut uuteen arvoonsa nykyisen pienpanimobuumin myötä. Panimoalalle pyrkijöillä on käytännössä aina jonkinlainen into ja halu valmistaa itse olutta ja monet alalla toimijat ovat aloittaneet kotiolutharrastajina ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Kaikki haastatellut kiertolaispanimot ovatkin aloittaneet toimintansa jossain määrin koti-oluentekijöinä, vain yhdellä kiertolaispanimolla ei ollut juuri lainkaan kokemusta oluenvalmistamisesta ennen yrityksen perustamista. YRITYS3:n perustajalla on panimoalalta huomattavan pitkä työkokemus (yli 20 vuotta) ja myös aiempaa kokemusta panimoalalla yrittäjänä toimimisesta. Yhdellä kiertolaispanimolla oli taustalla haave alanvaihdosta, joka siivitti perustamaan oman yrityksen panimoalalle. Kaikilla kipinä panimoalan yrityksen perustamiseen oli lähtenyt halusta tehdä omia oluita myös kaupalliseen tarkoitukseen. Vaikka maailmalla on erilaisia koulutusohjelmia esimerkiksi panimomestareille, ei oluenpaneminen kaupallisesti vaadi Suomessa mitään koulutusta tai tutkintonäyttöä osaamisesta ja alalle tulo siinä mielessä on helppoa.

Panimoalan yrityksen perustamiseksi vaihtoehdot ovat suhteellisen rajatut: joko perustetaan panimo ja investoidaan omaa tai lainattua pääomaa panimolaitteistoon tai etsitään yhteistyöpanimoita ja heidän vapaata kapasiteettiaan oluen valmistamiseksi omalla brändillä ja etiketillä. Jälkimmäinen vaihtoehto kuvaa kiertolaispanimon liiketoimintataidean pähkinänkuoressa. Olennaista kiertolaispanimon perustamisessa on löytää yhteistyöpanimo, tai mielellään useampia, joilla on vapaata kapasiteettia oman tuotannon ohella ja myös mielenkiintoa antaa tuotantokapasiteettia vieraiden käyttöön. Koska Suomen lainsäädäntö ei tunnista kiertolaispanimoa panimoalan toimijaksi, ei tietoa sen perustamiseksi löydy kovin helposti. Haastatteluissa nousikin esille, että liiketoimintamalliin idea oli saatu mm. maailmalta saatujen, kannustavien esimerkkien (esim. Mikkeller) mukaan tai siten, että oli ensin innostuttu ideasta, miten omalla etiketillä olevaa olutta voisi

valmistaa kaupallisesti ja kysely pienpanimoilta valmistusmahdollisuuksia, jolloin kiertolaispanimon termi oli tullut vastaan.

Alalle tulon suurimpana esteenä ja hankaluutena oli lähes kaikilla kiertolaispanimoilla yhteistyöpanimon löytäminen.

”Se (kiertolaispanimon perustaminen) oli kevyt ja helppo tapa aloittaa. Tai ajateltiin, että se on helppoa. Mutta loppujen lopuksi kapasiteetin löytäminen mistään, kun ei tuntenut ketään, ei ollutkaan kauhean helppoa.”

Ainoastaan yhdelle kiertolaispanimolle yhteistyöpanimon löytäminen oli ollut helppoa vanhojen verkostojen kautta. Muut kiertolaispanimot myönsivät, että alalle tulon suurin este oli ollut juuri yhteistyöpanimon löytäminen, kun eivät tunteneet alalta ketään ja kiertolaispanimon liiketoimintamalli oli vain ideana päässä, mutta termi ei ollut tuttu. Yhteistyöpanimot olivat lopulta löytyneet hyvin perinteisin tavoin soittelemalla ja sähköpostein pienpanimoita lähestymällä. Kun ensimmäinen yhteistyöpanimo oli löytynyt, jalansijaa alalla saatu ja verkostot lähteneet laajenemaan, oli uusien yhteistyöpanimoiden löytäminen ja koko yhteistyöverkoston laajentaminen ollut huomattavasti helpompaa. Pienpanimot saavat tällaisen yhteistyön avulla helpon tavan luoda lisää liikevaihtoa tarjoamalla kiertolaispanimoille aikaa, raaka-aineita ja palveluita. Toki yhteistyö pienpanimon kanssa vaatii aikataulutusta molemmin puolin ja myös sen, että pienpanimolla on sekä halu tähän yhteistyömuotoon että vapaata kapasiteettia käytettävissään.

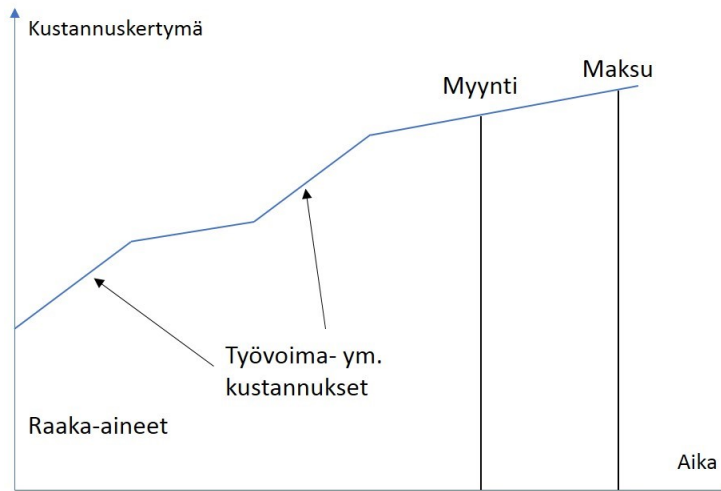
Pienpanimon perustaminen ja kalliisiin tuotantolaitteisiin investoiminen ei ollut kiertolaispanimon perustamisvaiheessa ollut yhdellekään haastatellulle yritykselle todellinen vaihtoehto. YRITYS4, jolla ei ollut käytännössä lainkaan kokemusta oluenvalmistamisesta alalle tullessa, totesikin haastattelussa, että:

”Ei uskallettu tehdä mitään isoja investointeja, kun ei tiedetty toimialasta juuri mitään.”

YRITYS1 totesi, etteivät he ole tehneet yritykseen mitään investointeja lupien hankkimiseen ja osakeyhtiön perustamiseen menneiden pienten, omaa pääomaa vaatineiden investointien jälkeen. Saman totesivat myös YRITYS2 ja YRITYS4, jotka olivat alkuun ottaneet pienen pankkilainan alkuiinvestointien kattamiseksi. YRITYS3 oli aloittanut yrityksen sijoittamalla siihen omia säästöjään alkupääomaksi.

Yrityksen käyttöpääomalla tarkoitetaan lyhytaikaista rahoitustarvetta, jota tarvitaan yrityksen toiminnan pyörittämiseen (Koski, 2017). Käyttöpääomaa tarvitaan riittävästi, jotta voidaan huolehtia yrityksen normaalista raaka-aineiden ja muiden tarvikkeiden hankintaprosessista, muuttaa ne valmiiksi tuotteiksi, myydä valmiit tuotteet ja odottaa asiakkailta maksuja (Nuhiu & Därmaku, 2017). Kosken (2017) mukaan yritykselle syntyy en-

nen myyntituloja kustannuksia mm. raaka-aineista, varastointikustannuksista ja mahdollisesti maksettavista palkoista, mutta käyttöpääomaa sitoutuu myös asiakkaille annettavaan myyntiaikaan eli myyntisaamisiin. Jos yritys on alun perin arvioinut tarvittavan käyttöpääoman määrän puutteellisesti, yrityksen täytyy turvautua hätätoimenpiteisiin tai liiketoiminta voidaan joutua lopettamaan (Nuhiu & Dërmaku, 2017). Käyttöpääoman sitoutumista on havainnollistettu kuvassa 22.



Kuva 22. Käyttöpääoman sitoutuminen (mukaillen Koski, 2017, s. 71)

Myös haastatteluissa käyttöpääoman sitoutuminen nousi esille. Rahavirrat asiakkailta kiertolaispanimona toimivaan yritykseen päin käynnistyvät vasta yritykseen sijoitettavien alkuinvestointien ja vaadittavien, yleensä maksullisten, lupahakemusten käsittelyn jälkeen, kun toiminta saadaan käyntiin. Kiertolaispanimossa yrityksen pääoma voi sitoutua alussa pitkäksi aikaa varastoon, mikäli valmiita tuotteita ei saada myytyä asiakkaille. Kun kustannukset syntyvät etupainotteisesti, maksu ja asiakkailta saatava tulo saapuu kassaan vasta asiakkaan maksuhetkellä (Koski, 2017). Etupainotteiset kustannukset (kuvassa 22 kustannuskertymä) ovat yrityksen tarve käyttöpääomalle ja niihin saatava rahoitus tulee joko yrittäjän omasta pääomasta tai tarvittaessa vieraasta pääomasta (Koski, 2017). Kosken (2017) mukaan vieraan pääoman käyttäminen esimerkiksi varaston rahoittamiseen aiheuttaa yritykselle myös muita kustannuksia, kuten korkoja.

4.1.1 Kiertolaispanimona toimimisen vapaus

Weinerin (2014) mukaan kiertolaispanimona toimimisen etu on tietynlainen luovuuden vapaus, kun juoksevia kuluja on vähän ja tuotteiden ei tarvitse miellyttää massamarkkinoiden makuja. *The Atlantic*-lehden verkkojulkaisussa todetaan, että kiertolaispanimona toimiminen antaa vapauden olla mielettömän luova, omaperäinen ja olutta voi valmistaa omaksi iloksi (Risen, 2010). Samat asiat nousivat esille myös tutkimusta varten tehdyissä kiertolaispanimoiden haastatteluissa. YRITYS3 oli haastateltavista ainoa, jolle yrityksen

pyörittäminen ei ollut pelkästään harrastus, vaan päivätyö, jonka avulla on mahdollista ylläpitää kiertolaista elämäntapaa:

"Haluan pitää kiinni omasta vapaudestani ja ulkoistaa niin paljon kuin mahdollista."

Kaikissa haastatteluissa nousikin esille, että kiertolaispanimotoiminta nähdään vapaana, hauskana toimintana, jossa intohimo oluisiin ja sen valmistamiseen nousevat pääosaan. Drinking in America (2014) sivustolla on kerrottu *phantom breweryn* liiketoimintamallista, jossa kiertolaispanimot saavat pitää hauskaa erilaisten humalien ja raaka-aineiden kanssa, mutta heidän ei tarvitse huolehtia liiketoimintapuolen asioista. Kun yrityksen liiketoimintaa voi pyörittää vain harrastuksena, monelle haastatellulle toiminta vaikuttikin olevan hauskaa vapaa-ajan tekemistä, jossa liiketoiminta ei aiheuta taloudellista huolta eikä siinä jouduta ottamaan isoja riskejä. Toimintaan vapautta ja hauskuutta toi erityisesti uusien oluiden suunnittelu ja valmistaminen.

"Toiminta (on) hauskaa, tämä on harrastus."

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli selvittää kiertolaispanimon käsitettä. Koska kiertolaispanimolle ei ole olemassa virallista määritelmää, kaikkia haastateltavia pyydettiin määrittelemään kiertolaispanimo. Vastauksista nousi esille hyvin pitkälti samoja asioita, kuten *kiertolaisuus elämäntapana, kokeilunhalu, yhteistyö, brändi* sekä se, ettei kiertolaispanimoiden kuulu omistaa fyysisiä tuotantolaitteita.

"Kiertolaispanimo on yritys tai yhteisö, joka tekee olutta ilman omaa fyysistä tuotantolaitteistoa, mutta siihen kuuluu reseptin tekeminen ja hiominen ihan alusta loppuun asti ja omat designit ja oma markkinointi ja kaikki se."

"Siinä (oluen valmistuksessa) pitäisi olla kiertolaisuuden ideaa, ettet sä vihkiydy vaan siihen yhteen, vaan teet useampien kanssa ja teet kokeilunhaluisesti."

"(Se on) verkostoliiketoimintamalli. Itse tehdään liiketoiminnan kannalta olennaiset asiat ja ne, mitä voidaan ostaa ulkoa, ne ostetaan ulkoa. Ydin on brändin rakentamisessa ja tuotteissa. Ei ole kuluttajan kannalta merkityksellistä, missä tuotteet valmistetaan"

Kuten vastauksista voi päätellä, jokaisen kiertolaispanimon liiketoiminnan idea on ajatuksiltaan hyvin samankaltainen, vaikka haastateltujen antamat määritelmät kiertolaispanimosta vaihtelivatkin.

4.1.2 Kiertolaispanimon tuotteena erikoisolut

Erilaisia erikois- ja kausituotteita on yhä laajemmin tarjolla, mikä kertoo siitä, että kuluttajat arvostavat käsityöläisyyttä, tuotteiden laatua ja haluavat rohkeasti kokeilla erilaisia tuotteita. Käsityöläisolut koetaan korkealaatuiseksi ja laadukkaaksi ja käsityöläisöluiden

juovat ovat kiinnostuneita kokeilemaan uusia, erilaisiakin makuvivahteita ja aromeja (Aquilani *et al.*, 2015). Erikoisoluissa laadun tulee olla korkea, sillä myös tuotteiden hinnat ovat suurten panimoiden peruslagereihin verrattuna huomattavasti korkeampia.

Suomessa pienpanimoiden tuotteista käytetään yleisesti nimitystä käsityöläisolut (*craft beer*) (Hyrylä, 2018). Haastatteluissa mietittiin englanninkielisen *craft beer* -sanan suomennotta käsityöläisolueksi. Suurissa pienpanimoissa ei välttämättä tehdä kovin suurta osaa tuotannosta käsityönä eikä oluenvalmistamisen ajatella olevan puhtaasti käsityötä. Sen vuoksi esimerkiksi YRITYS2 koki, että käsityöläisolut-suomennot ei ole välttämättä kovinkaan kuvaava ja totesi, että:

”Me pyritään tekemään hyvää olutta. Sitä, miksi sitä kutsutaan, niin se ei ole olennaista.”

YRITYS4 puolestaan ajatteli, että käsityöläisolut-suomennot kuulostaa tunkkaiselta ja vanhanaikaiselta ja että *craft beer* on enemmän uuden aallon tekemistä. YRITYS3:n mielestä kiertolaispanimoiden tuotteet ovat erikoisoluta tai laatuoluita, joita yhdistää korkea laatu. Kuvaavampi suomennot *craft beer* -sanalle voisikin olla erikoisolut.

Käsityöläisoluen identiteetti on ollut merkittävä tekijä koko panimoteollisuuden alan hengen luomisessa ja liittämässä paikallisesti tuotetun ruoan liikkeeseen, muista riippumattomaan asenteseen ja käsityöläistuotantoon (Rice, 2016). Paikallisuus nousi haastatteluissa esille yhden kiertolaispanimon kanssa. YRITYS1:n markkina-alueella on erittäin vahvasti Keski-Suomi ja he olivat saaneet asiakkailta palautetta, että he haluavat ostaa aidosti paikallista, Keski-Suomessa suunniteltua ja valmistettua olutta. YRITYS1:llä on Keski-Suomessa sijaitseva yhteistyöpanimo, mutta myös Etelä-Suomessa sijaitseva toinen yhteistyöpanimo. Asiakasarvona näin vahvan paikallisuuden vaaliminen yrityksen omien arvojen lisäksi myös tuotantoprosessissa voikin aiheuttaa ongelmia, mikäli esimerkiksi yhteistyö paikallisen panimon kanssa loppuisikin. Uusille alalle tulijoille tämä voi olla myös merkittävä haaste, mikäli aitoa paikallisuutta halutaan vaalia arvona, sillä Suomessa pienpanimot ovat pitkälti keskittyneet Etelä-Suomeen. Muilla haastatelluilla paikallisuus ei noussut keskusteluissa näin korkeaan merkitykseen.

4.1.3 Tuotteiden suunnittelu- ja valmistusprosessi kiertolaispanimona

Chapman *et al.* (2017) tekemän tutkimuksen mukaan oluen paneminen edustaa keski-luokkaista harrastusta 1,2 miljoonalle amerikkalaiselle ja 5-6 miljoonalle henkilölle ympäri maailman. Tekemällä oppimisen avulla kotioluentekijät voivat testata helpommin luoviakin olutreseptejä, tehdä helpommin tuotekehitystä ja kokeiluja matalilla investoinneilla (McCullough *et al.*, 2019). Kun poistetaan henkistä pääomaa estävät rajoitteet, voidaan edistää kaupallisesti toteuttamiskelpoista toimialaa, joka puolestaan voi avata

lisää markkinamahdollisuuksia. Jos mitkään lailliset rajoitukset eivät koske kotipaneamista, oluenvalmistajiksi haluavilla vain heidän oma aikansa, luovuutensa ja valmistusprosessiin tarvittavien materiaalien saatavuus ovat ainoita rajoittavia tekijöitä (McCullough *et al.*, 2019).

Maailman suurimman kiertolaispanimo Mikkellerin omistaja on todennut, että hän ei pidä oluen valmistamisesta (Weiner, 2014). Weinerin (2014) tekemässä haastattelussa omistaja kertoo, että valmistusprosessi kulkee pitkälti ensin hänen päällä erilaisia reseptejä pyöritellen ja niihin liittyvien raaka-aineiden käyttäytymistä pohtien. Sen jälkeen hän lähestyy yhteistyöpanimoa tarjoilla ohjeilla ja yleensä ensimmäinen kerta, kun hän maistaa suunnittelemaansa olutta on, kun panimo lähettää hänelle tavaratoimituksen ja laskun (Weiner, 2014). Kaikille tässä tutkimuksessa haastatelluille yrityksille tuotekehitys, uusien oluiden valmistamisprosessi, oli hyvin saman kaltainen: ensin reseptiä mietittiin, olut suunniteltiin reseptin osalta valmiiksi ja suurin osa teki uusista tuotteista myös vähintään yhden kokeiton ennen kaupallisen erän tilausta yhteistyöpanimolta. Osa haastatelluista oli laittanut joitain erä suoraan tuotantoon ilman koekeittoakin. Erityisesti yrityksen alkuvaiheessa koekeittoja oli saatettu tehdä useampiakin ennen kaupallisen erän valmistamista, mutta koekeidot olivat vähentyneet kokemuksen karttuessa. YRITYS3 teki reseptien suunnittelussa raaka-ainetestausta, erityisesti erikoisemmille raaka-aineille, ja etsi niille sopivaa optimimäärää ja yhdistelmää. Kun YRITYS3 oli tyytyväinen reseptiin, resepti skaalattiin isommalle eräkoolle, jonka jälkeen yhteistyöpanimo valmisti sen.

Erikoisoluiden trendit eivät vaikuttaneet kaikkien kiertolaispanimoiden uusiin oluisiin. YRITYS4 oli ainoa, joka totesi, että heidän tuotteiden oluttyyleihin vaikuttavat trendit ja he kokivat, että kiertolaispanimoiden on pakko olla hieman hereillä kansainvälisistä trendeistä. He eivät kokeneet olevansa kovin syvällä ”olut-skenessä” ja olivat mielestään osanneet tehdä sellaisia oluita, jotka maistuivat myös vähän laajemmalle käyttäjäryhmälle. Erilaisten oluiden suunnittelusta ja valmistuksesta kaikki haastatellut kiertolaispanimot kertoivat, että valmistavat tuotteita osittain siltä pohjalta, mitä itse haluaisivat juoda. Esimerkiksi YRITYS1 totesi, että he eivät yritä valmistaa mitään liian monimutkaista ja että he eivät valmista tummia oluita lainkaan, koska eivät halua juoda niitä itse.

”Jos mentäisiin bisnes edellä, niin varmaan tehtäisiin vähän kaikkea.”

YRITYS2 puolestaan totesi keskittyvänsä ”vaikeampiin” tuotteisiin, joita on hieman hankalaa oluttyylin vuoksi myydä. YRITYS2 oli mm. valmistanut heille itselleen vieraampia oluttyylejä, joiden lähtökohtana oli ollut tietyn tyyllisen oluen valmistaminen ja josta oli

saatu tuotteena niin hyvä, että se oli kannattanut tuoda markkinoille. Heidän mielestään oli ”turhan tylsää” tehdä vain yhtä tyyliä, vaikka se olisikin oma suosikki.

”Hyvin vähän, ja liian vähän, ajatellaan (tuotteita), millä olisi myyntipotentialia.”

YRITYS3:n mukaan uusien olutreseptien keksiminen ja markkinoille tuominen voi olla hyvin väsyttävä prosessi, vaikka työ onkin luovaa. YRITYS3 kulki mielestään trendejä vastaan eikä seurannut alan trendejä käytännössä lainkaan. Ideat uusiin oluisiin tulivat kokeilunhalusta ja siitä, mikä oli päällimmäisenä mielessä.

”En halua seurata sitä, mitä muut tekevät ja kopioida. On paljon jännittävämpää löytää omat jutut.”

Kun kiertolaispanimo on saanut olutreseptin valmiiksi, he lähettävät reseptin yhteistyöpanimolle, joka valmistaa olutta tilatun litramäärän täysin reseptin mukaan. Valmistava panimo ei puutu kiertolaispanimoiden resepteihin, vaan valmistaa tuotteen kiertolaispanimon reseptillä. Fyysinen panimo, jossa tuotteet valmistetaan, vaikuttaa kiertolaispanimon olueen esimerkiksi käytössä olevalla laitteistolla ja raaka-aineilla. YRITYS2:lla oli useampia yhteistyöpanimoita ja he olivat tietoisesti valmistaneet eri tyyliä oluita eri oluttyyleihin erikoistuneissa panimoissa.

Jokaisella haastatellulla yrityksellä toimintaan kuului Valviran myöntämä alkoholijuomien tukkumyyntilupa sekä luvan vaatima oma varasto, joka oli joko veroton tai verollinen. Kaikkien kiertolaispanimoiden varastot olivat vuokratiloja eikä niihin oltu investoitu pääomaa. Yhden kiertolaispanimon varasto oli Hollannissa, kaikilla muilla varasto sijaitsi Suomessa. Ne kiertolaispanimot, jotka valmistivat olutta myös ulkomailla, olivat perustaneet verottoman varaston ja heillä oli myös maahantuontiin oikeuttavat luvat. Kiertolaispanimon tulee hoitaa kaikki maahantuontiin kuuluvat dokumentit valmiiksi kuljetusliikelle.

Verottoman varaston etuja on se, että kiertolaispanimo saa Suomessa pienpanimoille tarkoitetun alkoholijuomaveron alennuksen, kun yhteistyöpanimossa valmistettu olut ostetaan omaan varastoon. Tähän vaaditaan vuosittain tuotantotodistus kaikista yhteistyöpanimoista, joissa olutta on valmistettu kalenterivuoden aikana. Alkoholijuomaveron alennuksen määrä riippuu käytettävän yhteistyöpanimon litroina mitatusta enimmäistuotantomäärästä kalenterivuoden aikana. Veroalennuksen suuruus on 10-50 prosenttia. Jos enimmäistuotantomäärä yhteistyöpanimossa on 500 000 litraa kalenterivuoden aikana, alkoholijuomaveron alennus, 50 prosenttia, on korkein mahdollinen. Mikäli yhteistyöpanimon enimmäistuotantomäärä ylittää 15 miljoonaa litraa kalenterivuoden aikana, alkoholijuomaverosta ei saa lainkaan alennusta. Veroalennusten määrät on esitelty tarkemmin kirjallisuuskatsauksen kuvassa 20.

Mitä pienempi panimon vuosituotannon litramäärä on, sitä korkeampi on myös saatava veroalennus. Ne kiertolaispanimot, joilla oli verollinen varasto, käyttivät mahdollisuuksien mukaan yhteistyöpanimoina mahdollisimman pieniä panimoita, jolloin panimon saama veroalennushyöty on mahdollisimman suuri. Nämä yritykset kokivat, että panimoiden saama verohelpotus näkyy myös kiertolaispanimon valmistuksesta maksamassa hinnassa panimolle. YRITYS1 totesi, että isompien panimoiden kanssa toki olisi ”suuruuden ekonomia” eli raaka-aineet olisivat mahdollisesti halvempia, prosessit kehittyneempiä ja työvoiman osuus mahdollisesti pienempi.

4.1.4 Tuotteiden hinnoittelu

Normaalin pienpanimon tulee valmistaa säännöllisesti laajaa asiakaskuntaa miellyttäviä oluita, jotta ne saavat säännöllisesti tuloja ja pystyvät maksamaan pankille ja sijoittajille velkoja (Risen, 2010). Käsiyöläisöluiden yksi tunnettu ominaisuus on niiden hinta, joka on suurten panimoiden peruslagereita huomattavasti korkeampi ja usein myös korkeampi kuin suurten panimoiden massana valmistamat erikoisolut. Olut-experteille korkeammat hinnat ovat yhteydessä korkeampaan laatuun, kun taas matalat hinnat mielletään heikompaan laatuun, epämiellyttävään makuun ja massavalmistettuihin, huomattavasti edullisempiin juomiin (Aquilani *et al.*, 2015).

Ostokäyttäytyminen on Hyrylän (2018) mukaan monen asian yhdistelmä, jossa maksuhalukkuus on yksi valintoja ratkaiseva tekijä. Uusien tuotteiden suunnittelussa haastattelut kertoivat, että ulosmyyntihinta pitää miettiä ja laskea jo valmiiksi, että tiedetään, mitä valmistaminen saa maksaa, jotta tuotteesta saadaan varmasti myös katetta. Yrityksen kannalta hinnoittelussa yksi arvokkaimmista tiedoista on tuotteiden ja tuoteryhmien myyntikateprosentti (Koski, 2017). Kosken (2017) mukaan myyntikateprosentin avulla yritys näkee, kuinka monta prosenttia tuotteen hinnasta jää kattamaan kiinteitä kuluja, poistoja ja rahoituskuluja. Esimerkiksi YRITYS1 totesi hinnoittelevansa tällä hetkellä helpouden vuoksi kaikki tuotteensa samaan ulosmyyntihintaan. Hinnoittelu tällä tavalla merkitsee sitä, että jostain tuotteesta saadaan katetta enemmän ja jostain vähemmän.

YRITYS4 totesi, että he ovat joutuneet laskemaan tuotteelle hintoja takaperin eli miettimällä ensin, mitä tuote saa maksaa kuluttajalle esimerkiksi baarissa ostettuna, paljonko sen valmistaminen voi maksaa itselle ja paljonko itse voidaan maksaa valmistamisesta. Tällaista katelaskennan tapaa kutsutaan tavoitekustannuslaskennaksi. Tavoitekustannuslaskennan voidaan ajatella olevan katehallinnan työkalu, jonka avulla voidaan vähentää tuotteen elinkaaren aikana siihen kohdistuvia kokonaiskuluja tuotannon, valmistuksen, tuotekehityksen, markkinoinnin ja taloushallinnan avulla (Feil *et al.*, 2004). Katon

(1993) mukaan tavoitekustannuslaskenta on aktiviteetti, joka on suunnattu uuden tuotteen koko elinkaaren aikaisten kulujen pienentämiseen. Tavoitekustannuslaskennassa tulee varmistaa tuotteen laatu, luotettavuus ja muut kuluttajavaatimukset tutkimalla kaikki mahdolliset ideat kulujen pienentämiseksi (Kato, 1993). Feil *et al.* (2004) mukaan tavoitekustannuslaskennan tulee huomioida seuraavat kolme vaihetta uuden tuotteen kehittämisprosessissa:

1. suunnitellaan tuotteita, joissa on asiakasta tyydyttävä laatu
2. päätetään uudelle tuotteelle tavoitellut kustannukset, joilla pystytään saavuttamaan tavoiteltua tuottoa nykyisissä markkinaolosuhteissa keskipitkällä ja pitkällä tähtäimellä
3. laaditaan tapoja, joilla tuotesuunnittelulla saavutetaan tavoitellut kustannukset, mutta samalla tyydytetään myös asiakastarpeet sekä laadun että nopeiden toimitusten suhteen.

Tavoitekustannuslaskennan kaava on yksinkertainen (Kato, 1993):

$$\text{Tavoitekustannus} = \text{oletettu myyntihinta} - \text{tavoiteltu voitto}$$

YRITYS2 kiteytti kaikkien haastateltujen kanssa käydyt hintakeskustelut toteamalla, että:

”Ihan selkeä realiteetti on, että me ei koskaan kilpailla hinnalla.”

Hinta ohjaa kuluttajien tuotevalintoja, mikä johtaa siihen, että yritysten tulee kehittää tuotteita, joista kuluttajat olisivat valmiita maksamaan aiempaa enemmän (Hyrylä, 2018). Aktiivisen tuotekehityksen avulla voidaan varmistaa yrityksen kilpailukykyä. Kun ala ruuhkautuu, tuotteet yleistyvät, katteet kapenevat ja ostovalintoja tehdään yhä enemmän hinnan ohjaamina, koska brändien erilaistaminen vaikeutuu (Kim & Mauborgne, 2015).

YRITYS2 oli valmistanut useita eriä ulkomailla, mm. Belgiassa, Englannissa ja Virossa, YRITYS4 aloitusvaiheessa eriä Virossa ja YRITYS3 puolestaan valmisti kaikki tuotteensa belgialaisessa yhteistyöpanimossa. Belgialaiset pienpanimot olivat sekä YRITYS2:lla ja YRITYS3:lla keskittyneet ainoastaan kiertolaispanimoiden kanssa toimimiseen. YRITYS4 oli toiminnan alkuvaiheessa todennut, että Suomessa erien valmistaminen oli kallista ja todenneet, että kaupallisesti järkevintä on kokeilla valmistamista Virossa. YRITYS2 totesi belgialaisesta yhteistyökumppanistaan, että siellä toiminta on hiottua, automatisoitua ja sitä kautta myös huomattavasti halvempaa kuin Suomessa. Litrahinnallisesti heidän mukaansa 4000 litran minimivalmistuserä on huomattavasti halvempi Belgiassa kuin 500 litran erä Suomessa vähemmän automatisoidussa pienpanimossa. Keski-Euroopassa raaka-aineet ja etikettien painaminen ovat myös halvempia, joka vaikuttaa selkeästi hintaan.

4.1.5 Markkinointi ja markkinointikanavat

Oluen valmistuksessa koko teollisuus käyttää minimaalisen vähän pääomaa mainontaan ja perinteiseen markkinointiin (Rice, 2016). Toisaalta mainostaminen voi olla suurille panimoille myös iso kulu, esimerkiksi AB-InBev (entinen Anheuser-Busch) on käyttänyt lähes 500 miljoonaa dollaria vuosittain myynninedistämiseen (Clemons, Gao & Hitt, 2006). Pienpanimoilla, ja varsinkaan pienillä kiertolaispanimoilla, ei ole varaa laittaa liikevaihtoon suhteutettuna samanlaista summaa markkinointiin kuin suurilla panimoilla. Kleban ja Nickersonin (2012) mukaan oluentekijöiden maailmassa ne yritykset, joilla on ollut paremmat mahdollisuudet panostaa taloudellisia resurssejaan laajaan markkinointiin, ovat aina olleet ylilyöntiasemassa. Tilanne on kuitenkin sosiaalisen median myötä muuttumassa. Sosiaalinen media on omalta osaltaan tuonut panimoteollisuuden kaikki tekijät, mikropanimoista makroiin, yhteiselle taistelukentälle, jossa se, joka osaa hyödyntää verkostojen tuomat resurssit, voittaa muut (Kleban & Nickerson, 2012). Sosiaalinen media ja sen luoma verkosto onkin siunaus pienille panimoille, jotka eivät pysty käyttämään perinteisiä, hinnakkaita markkinointikeinoja (Kleban & Nickerson, 2012). Käsityöläisluista valmistavien pienten yritysten myynninedistäminen ja tuotteiden tekeminen tunnetuksi potentiaalisille asiakkaille muiden kuin online-foorumien kautta olisi haastavaa eikä niillä olisi mitään mahdollisuuksia vastata suurten kilpailijoiden markkinointikampanjoihin eri medioissa (Clemons, Gao & Hitt, 2006).

Sosiaalisen median jättejä ovat Facebook, Twitter ja Youtube, joissa jokaisen yrityksen, brändin ja tuotteen tulisi olla läsnä (Kleban & Nickerson, 2012). Ei kuitenkaan riitä, että yritykset ovat sosiaalisessa mediassa pelkästään läsnä. Niiden tulee myös aktiivisesti seurata, mitä asiakkaat heistä puhuvat, miten kilpailijat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa ja kuinka vaikutusvaltaisia he ovat sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median avulla pienet panimot voivat helposti kerätä tietoa nykyisistä asiakkaistaan ja levittää sanaa potentiaalisille asiakkaille hyvin matalalla markkinointibudjetilla (Kleban & Nickerson, 2012). Nykyaikaisen markkinoinnin onkin oltava koko yrityksen toiminnan elintärkeä osa, joka ei ole vain pelkkä lupaus jostain hyvästä, vaan myös tuon lupauksen lunastamista (Kurvinen & Sipilä, 2014). Kun asiakkaalle luvataan jotain omaperäistä ja erilaista, tuotteen pitää myös lunastaa tämä lupaus (Kurvinen & Sipilä, 2014).

Sosiaalinen media on eniten käytetty digitaalinen työkalu juomia valmistavissa yrityksissä (Hyrylä, 2018). Panimoteollisuus on kansainvälisesti katsottuna aktiivinen sosiaalisessa mediassa blogien, Facebookin ja Twitterin, mutta myös online-foorumien sekä erilaisten mobiilisovellusten välityksellä (Godson, 2018). Erityisen paljon olutharrastajat käyttävät Untappd- ja Ratebeer-mobiilisovelluksia, joita ylläpitävät olut-intoilijat muille olut-intoilijoille (Godson, 2018). Kun mobiililaitteet ovat nykyään kaikkien saatavilla ja ne

kulkevat ihmisten mukana kaikkialle, myös yrityksillä on vastuu olla verkossa läsnä. Älylaitteiden mukanaan tuoma mobiilisuuden aikajänne, ”tässä heti nyt”, aiheuttaa yrityksille myös paineita, sillä kuluttajat haluavat yrityksiltä vastauksia heti eivätkä jää odottelemaan niitä (Kurvinen & Sipilä, 2014).

Godsonin (2018) tekemän tutkimuksen mukaan yksityisen panimosektorin sosiaalinen media on laaja, olutnörttien dominoima yhteisö, jonka kaikkia jäseniä yhdistää kiinnostus oluisiin ja joka on monipuolinen joukko käyttäjäprofiileiltaan, tarpeiltaan ja päämääriltään. Laajaan yhteisöön kuuluu panimoita, välittäjiä, kuluttajia ja yleisesti oluesta kiinnostuneita osapuolia. Godson (2018) havainnoi tutkimuksessaan, että vaikka panimot käyttivät sosiaalisen median tilejään liiketoiminnan yrittäjinä, silti taustalla oli näkyvissä, että sosiaalista mediaa käytettiin hyvin persoonallisella tyylillä, samalla tavoin kuin yksilöt käyttävät. Oluen pohjautuva sosiaalinen media oli kiinteä osa panimoiden elämää ja yhteisön sisällä yksilön sosiaalinen pääoma oli tärkeämpää kuin se, onko hän myyjä vai ostaja tai välittäjä vai kuluttaja. Yksilön sosiaalinen pääoma oli tarpeellista, mikäli yksityiset panimot halusivat vaikuttaa sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media puolestaan tuki yksityisten panimoiden persoonallisuutta ja ainutlaatuisuutta. Jos pieni panimo käyttäytyi sosiaalisessa mediassa kuin yksilö, heidän tuottamansa sisältö nähtiin luonnollisena, ei mekaanisena, kuten perinteinen markkinointi ja suoramyynnitavat. Tutkimuksessa todettiin kuitenkin, että sosiaalisesta mediasta ja siellä vaikuttamisesta huolimatta myös perinteistä myyntiä ja markkinointia tarvitaan oluen myymiseksi (Godson, 2018).

Online-foorumeilla voi tämän mukaan olla merkittävä vaikutus käsityöläisöluiden myyntiin (Clemons, Gao & Hitt, 2006). Osa kiertolaispanimoista markkinoi uusia tuotteitaan YouTube-kanavilleen tekemillä kotivideoilla (Risen, 2010). Online-foorumeilla (esim. Facebook, Instagram, Twitter, blogit) on potentiaalia helpottaa pienten yritysten alalle tuloa poistamalla ”informaation esteitä” potentiaalisten asiakkaiden ja yrityksen välillä ja helpottaa tällä tavoin kilpailua (Clemons, Gao & Hitt, 2006).

Kaikki haastateltavat käyttivät pääsääntöisenä markkinointikanavanaan Facebookia ja Instagramia. Kukaan ei aktiivisesti seurannut sosiaalisen median tilien käyttäjämääriä tai päivitysten saamaa huomiota niille tarkoitetuilla analysointityökaluilla. Yksi yritys totesi sosiaalisen median tileistään, että seuraajina on niin paljon osakkaiden tuttuja, että sitä kautta saatava data voi olla hieman vääristynyttä. Ainoastaan yhdellä yrityksellä oli tapana tehdä vuoden alussa markkinointibudjetti. Yksi haastateltu yritys totesi, että oli viime aikoina yrittänyt perehtyä sosiaalisen median hyödyntämiseen markkinoinnissa ja aikoi panostaa siihen huomattavasti enemmän tulevaisuudessa.

Suusta suuhun kulkevalla tiedolla voi olla merkittävä vaikutus myyntiin, ja nykyään yhden asiakkaan julkaiseman arvion tuotteesta voi lukea erilaisten online-kanavien kautta tuhannet potentiaaliset asiakkaat (Clemons, Gao & Hitt, 2006). Online-foorumeilla voikin olla merkittävä vaikutus käsityöläisöluiden myyntiin, kun esimerkiksi bloggaajien esittämät henkilökohtaiset arviot tuotteesta voivat saada huomattavan laajan määrän lukijoita ympäri maata tai mahdollisesti jopa ympäri maailmaa. Kolme neljästä haastatellusta yrityksestä kertoi, että erityisesti alkuaikoina he olivat toimittaneet suomalaisille olutbloggaareille näytepulloja arvosteltavaksi. Toiminnan vakiinnuttua tämä markkinointitapa oli jäänyt vähemmälle huomiolle. YRITYS1 totesi, että some-markkinoinnin avulla voisi nostaa tunnettuutta suhteellisen pienelläkin vaivalla ja markkinoinnin eteen voisi nähdä enemmänkin vaivaa. Godson (2018) esitti tutkimuksessaan käytännön ohjeita panimoiden sosiaalisen median käyttämiselle: *ole oma itsesi; ota sosiaaliselle medialle aikaa; etsi oma tasosi; ole tietoinen rajoista.*

4.1.6 Brändin luominen

Usein brändi käsitetään vain tuotemeriksi, jonka avulla tuote tai yritys voidaan erotella kilpailijoista (Kurvinen & Sipilä, 2014). Kurvisen ja Sipilän (2014) mukaan brändi on kuitenkin enemmän kuin vain tuotemerkki: se on asiakkaille tai toivotulle kohderyhmälle muodostunut kokonaiskäsite sekä emotionaalisella että rationaalisella tasolla siitä, mitä kyseinen tuote, palvelu tai yritys edustaa. Brändiin liittyy myös symbolisia arvoja ja jokinlainen syvällisempi merkitys, ei pelkästään kilpailijoista erottuminen ulkonäöllisin perustein (Kurvinen & Sipilä, 2014).

Jotta yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan omalla brändillään, tulee markkina-aseointi eli positiointi tehdä. Positioimalla haetaan brändille selkeä oma paikka, jossa se pystyy erottautumaan tunnistettavasti ja jossa sille on tilaa (Kurvinen & Sipilä, 2014).

Kleban ja Nickerson (2012) ovat tehneet pienpanimoihin kohdistuvan tapaustutkimuksen, jossa analysoitiin pienpanimoteollisuuden kilpailuvoimia. Osana tuota analyysiä tutkittiin, kuinka pienpanimon brändi tulisi brändätä. Kleban ja Nickersonin mukaan siinä tulee huomioida seuraavat asiat:

- asiakkaiden tunnistaminen
- tee taitavasti dedikoitu brändiviesti
- luo brändille imago
- tarjoa jatkuvaa laatua
- tee brändistäsi tunnistettava
- kuluttajien omistaminen
- tuotteiden pakkaukset

- jatkuvuuden suunnittelu

Brändin luomisessa sen tunnetuksi tekeminen on kaikista tärkein osuus (Kleban & Nickerson, 2012). Ne panimot, jotka dominoivat markkinoita, ovat tunnistaneeet tarpeen luoda brändille tunnistettavuutta ja hakevat enemmän hyllytilaa omille tuotteilleen saavuttaakseen tunnistettavuutta (Kleban & Nickerson, 2012). Kleban & Nickersonin (2012) mukaan brändillä on enemmän mahdollisuuksia menekille ja kysynnälle, jos mahdollisimman moni asiakas näkee sen ja alkaa muistamaan brändin. Tämä voidaan saavuttaa yksinkertaisilla keinoilla, kuten laittamalla oven ulkopuolelle brändin logo (esim. ravintolassa) tai valmistamalla brändin logolla tai nimellä oheistuotteita, kuten pusseja oluille, t-paitoja, kyniä jne. Aidon, oikean ja vahvan brändin luominen tarkoittaa sitä, että jokainen yrityksen henkilö ymmärtää, mikä yrityksen tarjonta on ja mikä tekee siitä omaperäistä ja erottuvaa (Kurvisen & Sipilä, 2014). Brändin rakentaminen vaatiikin Kurvisen ja Sipilän (2014) mukaan omaleimaisesti erottuvaa jatkuvuutta ja toimintaa, ja jotta brändi on tunnistettava, sen on käyttydyttävä oman luonteensa ja erityispiirteidensä mukaisesti. Kurvisen ja Sipilän (2014) mukaan brändin rakentaminen on johdonmukaista tekemistä, jonka osana yrityksen tulisi tehdä itselleen selväksi:

- mikä on brändin tarina ja mistä se on syntynyt
- SWOT-analyysin avulla vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat
- kenelle ja millaiselle ihmiselle brändi on ensisijaisesti suunniteltu
- kenen/keiden kanssa brändi kilpailee
- asemointi kilpailijoihin nähden
- brändin arvot, visio ja missio: minkä varaan brändi rakentuu, mitä isompaa tehtävää varten se on olemassa ja mitä brändi tulee olemaan muutaman vuoden kulluttua

Haastatellut kiertolaispanimot käyttivät markkinoinnissa suorakäyntejä, suorasoittoja, erilaisia tapahtumia, messuja, festareita, suoria sähköpostiuutiskirjeitä ja jonkin verran myös oheistuotteita. Oheistuotteina yrityksillä oli mm. t-paitoja, huppareita, kangaskasseja ja lasinalusia. Yhdellä yrityksellä oheistuotteena oli hieman erilainen olutlasi, joita yrittäjä toimitti ravintoloihin oluiden mukana ilmaiseksi. YRITYS4 oli ollut sponsorina mm. lumilautavideoissa, joissa heidän logonsa oli ollut näkyvillä.

Kiertolaispanimoiden markkinoinnissa luotetaan tarinoiden kerrontaan kuluttajille ja muille alan toimijoille (Rice, 2016). Hyrylän (2018) tekemän raportin mukaan suomalaisten tuotteiden aitous, laadukkuus ja tarinallisuus puhuttelevat kuluttajia ja myös kansainvälisessä kaupassa vahva brändi, hyvät raaka-aineet sekä tuotetarina ovat kiinnostavia. YRITYS3 totesi, että markkinointi on muuttunut todella paljon viime vuosina, se on täysin

erilaista nyt kuin vielä 10 vuotta sitten, mutta nykyään on myös enemmän mahdollisuuksia. YRITYS3 oli kuitenkin havainnut markkinoinnin osalta, että:

”Yrityksellä ja brändillä pitää olla kasvot ja tarina. Ihmiset haluavat kokeilla erilaisia makuja ja enemmän personoituja brändejä. He miettivät enemmän tarinaa ja fiilistä brändin takana.”

Tarinoiden avulla pyritään yksilöimään omia tuotteita ja kun brändin ja tarinan merkitys on suuri, pystytään luomaan lisäarvoa kuluttajille (Hyrylä, 2018). YRITYS2 totesi seuraavasti:

”Ihmiset arvostaa nykyään enemmän hyvää ruokaa, hyvää juomaa, myös varmaan jonkun näköistä tarinaa siinä sen tuotteen taustalla. Ja sen lisäksi, että se maistuu hyvältä, niin sen on oikeesti joku ihminen tehnyt eikä (sitä ole valmistettu) jossain hahmottomassa tehtaassa.”

Monenlaiset arvot, kuten arvopohjainen ja tietoinen kuluttaminen, ja trendit ohjaavat kulutusta (Hyrylä, 2018). Kuluttajat ovatkin nykyään aiempaa laatutietoisempia, tiedostavampia ja seuraavat enemmän omaa terveyttään (Hyrylä, 2018).

4.1.7 Asiakassegmentit

Yksikään haastatelluista yrityksistä ei ollut tehnyt tutkimusta omista asiakasryhmistään. YRITYS1 arveli, että heidän asiakasryhmänsä on 20-40 -vuotiaita, kaupungissa asuvia miehiä, joita voisi kuvailla myös oluthipstereiksi. YRITYS2 arvioi omaksi kohderyhmäkseen nuoret ja nuorekkaat kaupunkilaiset.

”Tietenkin mä toivoisin, että (tuotteita) menisi kaikille mahdollisille ihmisille. Mä haluaisin, että mahdollisimman monet ihmiset pääsisivät maistelemaan meidän oluita ja toivottavasti vielä tykkäisivätkin.”

Edellinen kommentti on lainaus YRITYS2:n haastattelusta. YRITYS2 totesi, että vaikka päällimmäisenä tarkoituksena ei olekaan, että kaikki ihmiset pitäisivät heidän tuotteistaan, mutta toiveena oli, että mahdollisimman moni kuitenkin haluaisi kokeilla niitä. YRITYS3 ajatteli asiakasryhmänsä olevan hieman korkeammin koulutettuja, 20-45- vuotiaita, ennakkoluulottomia ihmisiä, jotka ovat innostuneita kokeilemaan uutta ja jotka haluavat uusia makuelämyksiä. YRITYS3:n mukaan erikoisolutia ostavassa asiakasryhmässä on hyvätuloisia ihmisiä, joilla on rahaa ostaa kalliimpia erikoistuotteita. Erityisesti Suomessa erikoisolutien hinnat ovat korkeita eikä matalatuloisilla henkilöillä välttämättä ole niihin varaa.

Käsityöläisluen tekijät ja niistä innostuneet kuluttajat eivät ole ns. *baby boom* -tyyppinen ilmiö, vaan ihan selkeä merkki siitä, että markkinasegmentti tulee kasvamaan jatkossakin (Murray & O'Neill, 2012). Murrayn ja O'Neillin (2012) tekemän yhdysvaltalais tutkimuksen mukaan väestötieteellisesti keskimääräinen käsityöläisluuta ostava ja nauttiva henkilö on nuorekas, 35-49 -vuotias, korkeasti koulutettu ja keskitasoa huomattavasti korkeatuloisempi henkilö, jonka työnkuvaan kuuluu johtamisvastuuta. Myös Italiassa tehdyn kuluttajatutkimuksen mukaan käsityöläisluuta ostaa todennäköisemmin 42-49 -vuotiaat henkilöt kuin nuoret, 18-25 -vuotiaat henkilöt (Aquilani *et al.* 2015). Demografisella ryhmällä on korkeat käytettävissä olevat tulot, koulutusta ja miellyttävä elämäntilanne, joka sallii oman arvostelukyvyn ja omien mieltymysten näyttämisen ja vaatimisen (Murray & O'Neill, 2012).

Kilpailukykyistä aluetta etsivien itsenäisten tekijöiden olisi hölmöä jättää huomioimatta *niche*-markkinat, joiden kohderyhmällä on taloudellista kapasiteettia ja erilaisuuden halu (Murray & O'Neill, 2012). Blank (2006) on jakanut aloittavat yritykset neljään eri kategoriaan tavoiteltavan markkinan mukaan:

- uuden tuotteen tuominen *olemassa oleville markkinoille*
- uuden tuotteen tuominen *uusille markkinoille*
- uuden tuotteen tuominen olemassa oleville markkinoille ja yrittää *uudelleen segmentoida markkinat edullisen kustannuksen tulokkaana*
- uuden tuotteen tuominen olemassa oleville markkinoille ja yrittää *uudelleen segmentoida markkinat niche tulokkaana*

Niche-markkinoilla tarkoitetaan fokusointistrategiaa, jonka avulla keskitytään tiettyyn markkina-alueeseen, joka voidaan määritellä maantieteellisesti, asiakastyypin mukaan tai esimerkiksi tuotelinjan segmentoinnilla (Dalgic & Knight, 2006). Pienet toimijat hakevatkin aktiivisesti uusia markkinarakoja uusille trendeille (Hyrylä, 2018). Niche-markkinat nousivat esille myös YRITYS3:n haastattelussa, jonka mukaan jokaisen kiertolaispanimon täytyisi pystyä luomaan markkinoita ja löytää kilpailuilta markkinoilta oma niche. Cannatelli *et al.* (2017) mukaan niche-markkinan luominen kypsille markkinoille on usein toteuttamiskelpoinen strategia mikroyrityksille. Liiketoimintamalli, joka tavoittelee niche-markkinoita, huomioi vain erityiset, erikoistuneet asiakassegmentit (Osterwalder & Pigneur, 2010). Arvolupaus, jakelukanavat ja asiakassuhteet räätälöidään kaikki Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan niche-markkinoiden erityisiin vaatimuksiin.

4.1.8 Jatkuvuus

Maailman suurin kiertolaispanimo Mikkeller tuotti 124 erilaista olutta vuonna 2013 ja viime vuosina uusia oluita on valmistunut yli 200 vuosittain, kun tyyppillinen pienpanimo

tuottaa keskimäärin 20 erilaista olutta vuosittain (Weiner, 2014; Skinner, 2018). Haastatelluista kiertolaispanimoista YRITYS1 valmistaa vuosittain 3-4 uutta tuotetta markkinoille ja YRITYS3 oli tuonut tämän vuoden aikana 5-6 uutta tuotetta markkinoille. YRITYS2 totesi, että heillä ei ole lainkaan vakiotuotteita sisältävää valikoimaa, vaan he tuovat markkinoille ainoastaan uusia tuotteita. Jatkuvuuden vuoksi varastossa tulee kuitenkin olla saatavilla tavaraa nopeisiin toimituksiin erityisesti, jos tuotetta on saatu myyntiin kauppoihin ja kaupat haluavat täyttää tuotteelle varatun hyllypaikan jatkossakin.

YRITYS1 tekee vuosittain tuotantosuunnitelman, jonka mukaan yhteistyöpanimoille ilmoitetaan kapasiteetin tarve. Sitoutuminen yhteistyöpanimoon on heidän mukaansa molemminpuolista, koska yhteistyöpanimo sitoutuu hankkimaan tarvittavat materiaalit.

”Ideaalitilanne olisi, että (valmistettavat erät) olisi myyty mahdollisimman pitkälle etukäteen”

Myös YRITYS4 totesi tekevänsä vuositasolla tuotantosuunnitelman, jonne on merkitty, minkälaisia oluita tehdään ja minkälaisella aikataululla. Vuosituotantosuunnitelmaan vaikuttaa myös panimoilta saatavilla oleva kapasiteetti ja vuoden lopussa toteutunut liike-toiminta voikin olla täysin erilainen kuin alkuvuonna suunniteltu. Vuosituotantosuunnitelman avulla kiertolaispanimo pystyy olemaan suunnitelmallinen oman tuotantonsa suhteen ja keskittymään uusien tuotteiden innovoimiseen, kun tuotantoajat ja -määrät on suunniteltu jo etukäteen. Pienpanimolle voi olla helpompaa luoda jatkuvuutta, kun heillä on fyysinen panimo, jossa he voivat suunnitella tuotannon aikataulut ja laskea ulosmyyntihinnan helpommin kaikille tuotteille.

YRITYS3 oli alkanut rakentaa omista tuotteistaan portfolioa, joita valmistetaan jatkuvasti ja löytää sitä kautta myös tuotteille säännöllisiä kuluttajia. Tällä hetkellä jatkuvassa valikoimassa oli noin 20 tuotetta, vaikka sen ylläpitäminen koettiin vaativaksi. YRITYS3 oli kuitenkin selkeästi panimoalan trendejä vastaan, jossa panimoiden tulisi koko ajan luoda uutta ja tuoda markkinoille vain ainoastaan uusia tuotteita.

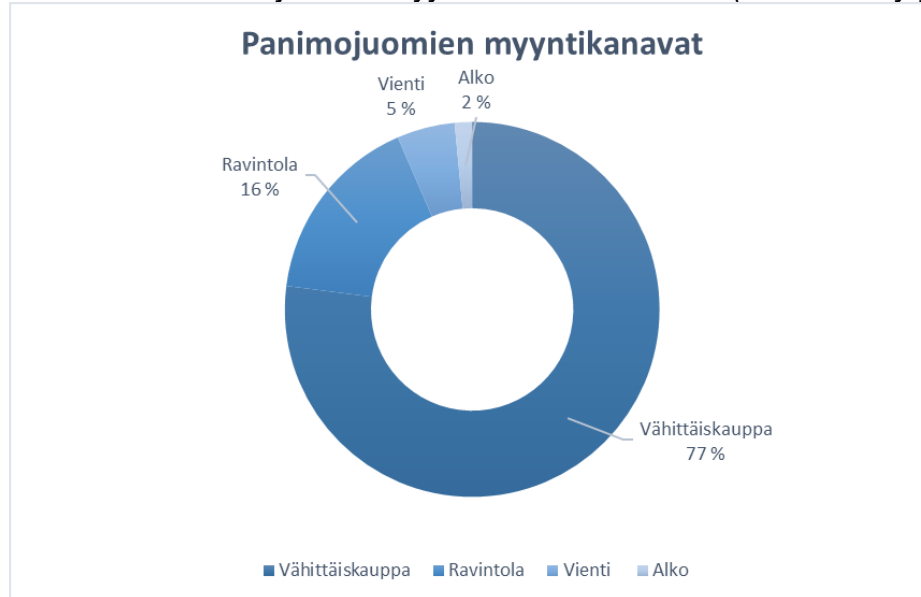
YRITYS3 oli haastatelluista yrityksistä ainoa, jolla oli tuotevalikoimassaan myös alkoholittonta olutta. Hyrylän (2018) tekemän raportin mukaan globaalisti kuluttajien hyvinvointitietoisuus ohjaa kulutusta alkoholittomiin tuotteisiin. Alkoholittoman oluen myynti nousi Suomessa vuodesta 2012 vuoteen 2017 mennessä 41 prosenttia (Hyrylä, 2018). YRITYS3 näki, että terveellinen elämäntapa on selkeä trendi, jossa ihmiset miettivät enemmän, mitä syövät ja juovat myös paljon enemmän alkoholittomia tuotteita kuin aiemmin.

4.1.9 Myyntikanavat ja verkostot

Panimojuomien myyntikanavat jakautuvat Suomessa neljään osaan taulukon 8 mukaisesti (Hyrylä, 2018). Merkittävin myyntikanava kaikille panimojuomille on lähes 80 prosentin osuudella vähittäiskauppa, jonka jälkeen tulevat ravintolamyynä (16,5 prosentin osuudella), vienti (5 prosentin osuudella) sekä Alko (1,5 prosentin osuudella). Erilaiset myyntikanavat olivat kaikilla haastatelluilla kiertolaispanimoilla pääasiassa suomalaiset ruokakaupat tai kauppaketjut ja ravintolat. Osalla haastatelluista yrityksistä tuotteita oli ollut tai oli parhaimmillaan myös Alkon valikoimissa. Osalla kiertolaispanimoista oli tuotteita myynnissä myös yhteistyöpanimon yhteydessä sijaitsevassa kioskissa. YRITYS3 totesi myyntikanavista ja eri tuotevalikoimiin pääsemisestä, että:

”On erittäin vaikeaa saada omia tuotteita listattua valikoimiin. Kun pääosin myynti on joko S- tai K- ryhmässä ja Alkossa, niin vähittäismyyntiin pääseminen on hankalaa, kun pitää mennä aina isojen systeemien läpi. Jos olisi sallittua pitää pieniä olutmyymälöitä, niin myynti voisi olla helpompaa.”

Taulukko 7. Panimojuomien myyntikanavat Suomessa (mukaillen Hyrylä, 2018)



YRITYS1:n tuotteista 90 prosenttia meni pulloina vähittäiskaupan myyntiin. Heillä merkittävin myyntikanava oli jälleenmyyntisopimus Osuuskauppa Keskimään kanssa, joka merkitsee, että heidän tuotteitaan on saatavilla Keski-Suomessa S-ryhmän myyntipisteissä. YRITYS3:lla oli yksi tuote Alkon kaikkien myymälöiden valikoimassa, mutta nuo listaukset ovat erittäin harvinaisia. Alkon myynti koettiin nykyään enemmän *in-out* -tyylisenä, jossa uusia tuotteita otetaan paljon kokeiluihin, mutta ne myös poistuvat nopeasti valikoimista. Erilaiset messut, tapahtumat, keikat ja festarit olivat sekä markkinointitettä myyntikanavia kiertolaispanimoille. Huomattava myyntipiikki esimerkiksi YRITYS1:n

tuotemyynnissä oli kesällä Jyväskylässä järjestettävä Olutsatama-tapahtuma suomalaisille ja kansainvälisille pienpanimoille. YRITYS2 puolestaan on ollut mukana Craft Beer Helsinki -tapahtumassa, myös järjestäjän ominaisuudessa, joka näkyi myös heillä pienenä myyntipiikkinä ja jonne halutaan aina viedä uusia tuotteita.

YRITYS1 totesi, että ensimmäinen uuden oluen valmistuserä on helppo myydä. Sen kohdalla toimii uutuuden viehätys ja kaupat ottavat sitä isomman erän, ravintolatkin yleensä aina yhden myyntierän verran. Haastatelluilla, jotka valmistivat oluensa suomalaisissa yhteistyöpanimoissa, myynti- ja valmistuserän suuruus oli yleensä 500 litraa. Muualla Euroopassa sijaitsevilla yhteistyöpanimoilla minimituotantoerät saattoivat olla 4000 litraa. YRITYS2:n merkittävin myyntikanava oli ravintolat, joitain tuotteita meni myös kauppoihin ja Alkoon. Vaikka Alkon valikoimiin pääsy nähtiin hankalana ja aikaa vievänä työnä, oli kaksi haastateltua kiertolaispanimoa saanut tuotteita valintaprosessin läpi. YRITYS2 koki, että pienelle yritykselle Alkon tilausmäärät ovat jo huomattavia.

Kiertolaispanimot joutuvat rakentamaan laajan kontaktiverkoston fyysisten panimoiden, jakelijoiden ja myös eri maiden maahantuojaisten kanssa (Risen, 2010). Haasteena verkostojen rakentamisessa erityisesti yrityksen alkuvaiheessa oli verkostojen luominen, koska kiertolaispanimoa ei vielä tunnettu eikä alalla nimen saaminen käynyt hetkessä. Yksi huomioitu haaste haastateltujen kiertolaispanimoiden myyntikanavien löytämisessä oli se, että kolme neljästä panimosta tekee oluenvalmistamista päivätyön ohella harrastuksena, jolloin myyntityöhön käytettävä aika on hyvin rajallista. YRITYS2 totesi, että heillä on ollut toiminnassa viime aikoina hiljaiseloa ja erityisesti kauppamyynti oli kärsinyt siitä, ettei kukaan ole hoitanut myyntitöitä aktiivisesti päätyönään. Myyntikanavien löytyminen perustuikin pitkälti siihen, että kiertolaispanimot aktiivisesti lähestyvät mahdollisia myyjiä ja tarjoavat oluitaan heille jälleenmyyntiin.

”Tarvittaisiin myyjä, mutta kun ei voida maksaa.”

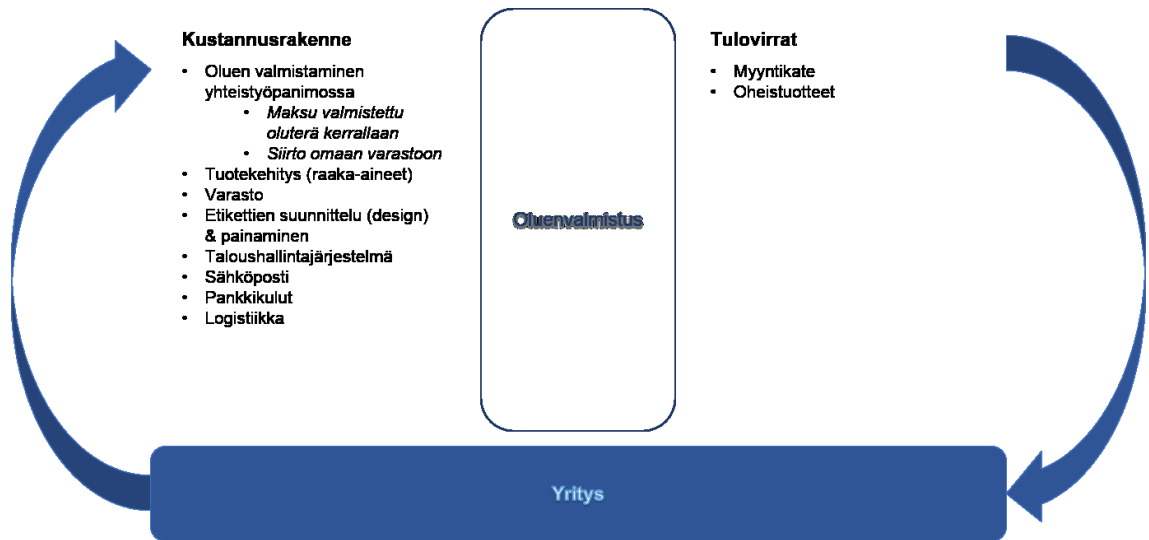
YRITYS1:n antama kommentti haastattelussa kiteyttääkin yhden perusongelman myyntikanavien löytämisessä: osakkaiden tulisi olla myyntihenkisiä ja heillä tulisi olla siihen työhön tarvittavaa aikaa. Jos näin ei ole, pitäisi yrityksellä olla varaa maksaa ulkopuoliselle myyjälle palkkaa, jotta myyntikanavia löydettäisiin lisää. Tyypillisiä alalle tulon esteitä Porterin (1979) viiden kilpailuvoiman mukaan ovat esimerkiksi tuotteilla differoiminen sekä pääsy mukaan jakelukanaviin. Jos kilpailu alalla on kovaa, alalle tulijoiden aiheuttama uhka riippuu myös kilpailijoiden reaktioista: uusi tulokas voi odottaa koviakin kostoiskuja kilpailijoiden suunnalta (Porter, 1979). Tuotteilla differoimisessa haasteellisinta uudelle tulokkaalle on panostaa brändin tunnettavuuteen, jotta asiakasuskollisuutta kehittyisi. Porterin mukaan erityisesti juomateollisuudessa alalle tulon esteenä

voidaan nähdä myös panimoiden luomat ”korkeat aidat” liiketoiminnan ympärillä, tällaisia ovat erityisesti niiden mittakaavaetu tuotannossa, jakelussa sekä markkinoinnissa. Elin-tarviketeollisuudessa uusi tuote vie hyllytilaa kauppojen hyllyille jo päässeiltä tuotteilta hinnoittelun, myynninedistämisen ja intensiivisten myyntipanostusten avulla. Porterin (1979) mukaan joskus kilpailijat voivat tehdä alalle tulosta olemassa olevien jakelukanavien kautta niin haastavaa, että uuden tulokkaan on luotava omat jakelukanavansa. Käytännössä tämä alalle tulon este voi näkyä juuri YRITYS1:n kuvailemana haasteena sekä myynnissä että myyntikanavien löytämisessä.

Smithin (2012) mukaan pienten panimoalan tekijöiden tulisikin pitää itsestään ja tuotteistaan ääntä pelkäämättä tärkeiden ihmisten, kuten huippuravintoloitsijoiden, haastamista. Lisämyyntiä voitaisiin perinteisten myyntikanavien ohelle hakea esimerkiksi ravintoloille räätälöidyistä tuotteista (Hyrylä, 2018). Näitä ravintoloille erikseen räätälöityjä tuotteita ei haastatteluissa noussut yhdenkään kiertolaispanimon kohdalla esille, mutta huomioitavaa on, että niistä ei myöskään erikseen kysytty.

4.1.10 Kustannusrakenne ja tulovirrat

Tutkimusta varten haastatelluilla kiertolaispanimoilla yrityksen kustannusrakenne vaikutti olevan tuloihin nähden kohtalaisen matala. Pääosan suorista kustannuksista kaikilla neljällä haastatellulla yrityksellä muodosti varastosta tulevat vuokratkustannukset sekä logistiikkakulut. Muita kustannuksia kiertolaispanimoille muodostui pankkikuluista (pankkikortit), taloushallintajärjestelmästä, sähköpostista, tuotekehityksestä (raaka-aineet) ja etikettien suunnittelusta. Kuvaan 23 on kerätty kaikkien haastateltujen kiertolaispanimoiden kustannusrakenne sekä tulovirrat. Oluenvalmistaminen yhteistyöpanimossa ja valmiin erän ostaminen omaan varastoon loi kaikille suurimmat kustannukset. Yhteistyöpanimolle maksettava summa koostui käytetyistä raaka-aineista, valmistustyöstä tai valmistukseen käytetystä ajasta sekä panimon katteesta. Panimolle maksettavaa kustannusta pystyttiin pienentämään, mikäli kiertolaispanimon osakkaat osallistuivat valmistamiseen itse. Tulovirrat kaikilla kiertolaispanimoilla muodostuivat lähes poikkeuksetta ai-noastaan myydyn oluen myyntikatteesta.



Kuva 23. Kiertolaispanimoiden kustannusrakenne ja tulovirrat

Huomattavaa suorien kustannusten osalta on kuitenkin se, että kaikkia muodostuvia kustannuksia, esimerkiksi markkinointia, myynninedistämistä, palkkoja, ei tietoisesti tunnistettu tai niitä ei kirjattu kustannuksiksi. Kaksi haastateltua yritystä ei maksa lainkaan palkkoja osakkaille satunnaisia, pieniä kulukorvauksia lukuun ottamatta. Nämä kaksi haastateltua yritystä pyörittivät kiertolaispanimoa selkeästi kokonaan harrastuksena. Kolmessa neljästä yrityksestä käytännössä kaikki osakkaat kävivät päivätöissä muualla ja osallistuivat kiertolaispanimon toimintaan vain vapaa-ajalla, päivätyön ohella. Yksi näistä kolmesta työllisti osa-aikaisesti yhden osakkaan ja heillä oli myös aloittamassa osa-aikaisesti ulkopuolinen myyjä. Vain yksi kiertolaispanimo työllisti osakkaansa täysipäiväisesti, mutta huomattavaa oli kuitenkin se, että palkkaa siitä ei maksettu. Tällä yrityksellä ajatuksena oli sijoittaa kaikki tienatut rahat takaisin yritykseen ja saada yrityksen toiminta terveille tasolle taloudellisesti ennen kuin palkkaa aletaan maksamaan.

Yksi neljästä haastatellusta kiertolaispanimosta oli tehnyt tappiota vuonna 2018, muut olivat tehneet liikevoittoa. YRITYS1 totesi talouslukuista kysyttäessä, että:

”Viivan alle voi (tilikauden lopussa) jäädä vaikka sata euroa, jos se on ollut hauskaa ja sä olet jotain siitä hyötynyt itsekkin.”

YRITYS3 totesi haastattelun talouspuoleen liittyvässä keskustelussa, että pienten panimoiden talousluvut näyttävät osin melko pelottaviltakin. Harva pienpanimo tekee merkittävää liikevoittoa. Elintarvikealalla juomien valmistus näyttääkin mediaaniarvoilla tarkasteltuna huonosti kannattavalta toiminnalta ja ala tuottaa huonosti tuottoa myös sijoitetuille pääomille (Hyrylä, 2018). Yrityksen liiketoiminnassa myyntikateprosentti olisi kannattavuuden tunnuslukuna arvokas tieto (Koski, 2017). Myyntikateprosentin avulla voidaan nähdä, kuinka monta prosenttia tuotteen hinnasta jää kattamaan muuttuvia kuluja

ja voidaan laskea myös liikevaihdon kriittinen piste sekä hintajousto (Koski, 2017). Jos myyntikate on Kosken (2017) mukaan negatiivinen, tuotteen hinta ei kata suoraan tuotteen kohdistettavissa olevia kuluja, mikä puolestaan on merkki siitä, että yritys on hinnoitellut tuotteensa väärin.

Sandellin (2016) tekemässä Ylen uutisessa useat pienpanimon omistajat kertovat, ettei pienpanimo ole kultakaivos ja monet heistä tekevät edelleen erillistä päivätyötä, josta saavat palkkaa. Tämän tyyppiset uutisoinnit voivat olla myös yrityksen kilpailustrategiaa viestinnällisessä mielessä, jolla karkotetaan potentiaalisia kilpailijoita ja alalle tulijoita. YRITYS4 nosti haastattelussa esille, että harva panimoalan yritys tekee taloudellisesti järkevää tulosta ja usea yritys tekee rumia tappioita. YRITYS3:n haastattelussa nousikin esille käsityöläisluuiden globaalit trendit. Kun käsityöläisluet ovat juuri nyt niin trendikäitä ja ne ovat esillä, niin niistä voidaan ajatella, että kyseessä on tuottoisa liiketoiminta. Monelle alalle pyrkivälle kiertolaispanimolle tai pienpanimolle voikin tulla yllätyksenä, että ala ei olekaan helppo ja tuloksen teko panimoalan kovassa kilpailussa voi olla erittäin vaikeaa.

4.1.11 Panimoalan kilpailu

Pelkästään Suomessa oluen ja muiden juomien valmistamisessa on mukana useita kasvua tavoittelevia yrityksiä (Hyrylä, 2018). Pienpanimot näkevät suuret panimot pääkilpailijoinaan, eivät toisia pienpanimoita (Box, 2017). Myös suuret panimot kokevat heidän suuret kollegansa pääkilpailijoinaan ja näkevät pienpanimot positiivisina ja markkinoita täydentävinä toimijoina (Box, 2017). Vaikka kilpailutilanne on selkeä ja helposti tunnistettavissa, silti haastatteluissa kaikki kiertolaispanimot totesivat, etteivät he oikeastaan koe kilpailevansa kenenkään kanssa. Ja vaikka kilpailu ravintoloiden hanapaikoista ja kauppojen hyllytilasta on kovaa, kaikki haastatellut totesivat keskittyvänsä enemmän omaan tekemiseen kuin siihen, mitä muut tekevät. Kilpailutilanne nähtiin niin, että toinen panimo voi olla sekä kilpailija, mutta myös merkittävä yhteistyökumppani. Kilpailutilanne koettiin enemmän myös ”isot vastaan pienet”-asetelmana, jossa pienet panimot toimivat keskenään hyvässä hengessä, yhdessä tekemällä isoja panimojättejä vastaan. YRITYS2 totesikin haastattelussa:

”Kyllä mä nyt haluan olla niin idealisti, että tässä kilpaillaan edelleenkin niitä jättipanimoja vastaan, pienet rinnakkain.”

Eri kokoisten tekijöiden mukana olo on panimoteollisuudelle myös rikkaus, jossa suuret panimot vastaavat volyymistä ja pienet yritykset tuovat alalle laajempaa valikoimaa ja monimuotoisuutta. YRITYS3 totesi, ettei isoja vastaan todella voi edes kilpailla, vaikkakin

jokainen panimoalan toimija on käytännössä kilpailija. YRITYS3 kuitenkin totesi, että halua toiminnassaan keskittyä vain omaan juttunsa eikä seurata liikaa, mitä muut tekevät.

”On parempi ajatella niin, että pitää olla mestari siinä, mitä itse teet. Teet sitä omaa, uniikkia juttuasi ja unohdat kilpailun.”

Alalle pääsyn jälkeen kiertolaispanimon muuttamista pienpanimoksi oli mietitty kaikissa haastatelluissa kiertolaispanimoissa. Kaikki haastateltavat sanoivat, ettei se kuitenkaan ollut todella kiinnostava vaihtoehto eikä kenelläkään ollut usean vuoden kiertolaispanimona toimimisen jälkeen harhakuvitelmia siitä, että pienpanimona liiketoiminta olisi kiertolaispanimoa kannattavampaa tai että siinä olisi paremmat mahdollisuudet menestyä. Kiertolaispanimona toimimiseen liittyi myös vahvasti valinnan vapaus, kiertolaisuus ja ”kiertolainen elämäntapa”. Yksi haastatelluista totesi, että fyysisen panimon perustamista ei ole senkään vuoksi mietitty vakavasti, koska eri paikoissa kiertäminen on hauskaa ja on mielenkiintoista nähdä erilaisia tapoja tehdä samaa asiaa.

Tanskalaisen kiertolaispanimo Mikkellerin omistaja on maininnut, etteivät he ole missään vaiheessa olleet innostuneita sijoittamaan omaan panimorakennukseen (Borg & Pang, 2014). Oma panimorakennus olisi tarkoittanut yrityksen alkuvaiheessa suurta määrää lainaa, lainan takaisinmaksu olisi vaatinut suurempien olutmäärien myyntiä, joka puolestaan olisi merkinnyt Mikkellerin tyylin muuttamista kaupallisemmaksi. Mikkeller on jatkanut kiertolaispanimona toimimista perustamisesta lähtien, valmistuen oluensa eri pienpanimoissa mm. Norjassa, Belgiassa ja Yhdysvalloissa. Kiertolaispanimona toimiminen on merkinnyt Mikkellerille vapautta kokeilla eri panimoita, joilla on eri alueiden ammattitaitoa ja tyyllilajien osaamista (Risen, 2010).

Juomatuotteiden markkinat ovat kehittyneet kohti voimakkaampia makuja ja yhä monipuolisemmiksi (Hyrylä, 2018). Suomessa olut on eniten juoduin alkoholipitoinen juoma ja olutmarkkinoiden kokonaismyynnistä ”peruslageria” myydään yli 80 prosenttia, vaikka kysyntä ja tarjonta erikoisoluissa on kasvanut (Hyrylä, 2018). YRITYS2 totesikin panimoalan tilanteesta, että uusia panimoita on perustettu Suomessa viime vuosina sen verran paljon, että nyt mietityttää, tuleeko uusia asiakkaita samaan tahtiin. YRITYS3 puolestaan uskoi, että suurin osa ihmisistä tulee aina juomaan lageria ja erikoisoluista juovat ihmiset on pieni ryhmä lagerin juojiin verrattuna. YRITYS3:n mielestä kiertolaispanimot ovat osa olut-markkinoita, mutta käsityöläisoluudet tulevat aina olemaan oma niche-markkinansa, jonka kohderyhmänä on kokeilunhaluiset ihmiset.

Kilpailu alalla on kireää ja kisa hyllypaikoista kova, sillä myös isot panimot uudistuvat jatkuvasti ja ovat lisänneet tuotteisiin käsityöläishenkeä ja lanseeranneet erikoisoluista

(Hyrylä, 2018). Suuret panimot yrittävät saada markkinaosuutta erikoisoluiden markkinasegmentissä esimerkiksi perustamalla erillisiä, erikoisuuksiin keskittyviä osastoja (Kleban & Nickerson, 2012). Haastatteluissa koettiin hyvänä asiana se, että isot panimot valmistavat omalla nimellään erikoisoluita, joissa edullinen hinta usein myös kohtaa laadun. Ison panimon luoma pienpanimo-brändi koettiin kuitenkin huijaamiseksi ja erityisesti se, ettei noilla ”huijaus-brändeillä” ollut haastateltujen mielestä myöskään laadukkaiksi luokiteltavia erikoistuotteita. Haastatteluissa nousikin esille, että nämä huonolaatuiset, isojen panimoiden tekemät erikoisoluot voivat pahimmillaan viedä asiakkaita erikoisoluiden markkinoilta, jos uusi asiakas lähtee ”huijaus-brändien” myötä kokeilemaan heikolaatuisempia erikoisoluita ensimmäistä kertaa ja pettyy tuotteeseen.

4.1.12 Kiertolaispanimotoiminnan hyvät ja huonot puolet

Kaikki kiertolaispanimot mainitsivat yhtenä haasteenaan sen, että kiertolaispanimon liiketoimintamallia ei tunneta ja että kuluttajille on hankalaa hahmottaa, mistä on kyse. Myös globaalisti sama ongelma on kiertolaispanimoiden tunnistama: liiketoimintamallia ei tunneta ja konsepti on kuluttajille vieras (Risen, 2010). Haastatteluissa nousi esille, että pienpanimoiden on kiertolaispanimoita helpompaa konkretisoida oma tekeminen: he ovat kotoisin tietystä paikasta ja heillä on siellä panimolaitteisto. Pienpanimon liiketoiminta voikin olla kuluttajalle merkityksellisempää ja helpommin ymmärrettävää kuin kiertolaispanimon liiketoiminta. Kiertolaispanimot joutuvat todistelemaan toimintaansa enemmän, koska kuluttajat ja osin alalla toimivatkaan eivät pidä heitä oikeana panimona. Se voi olla toiminnassa iso heikkous, kun toiminta nähdään enemmän tuotteiden myyjänä/markkinoijana kuin oluen valmistajana.

Toinen ongelma, jonka kaikki haastatellut kiertolaispanimot mainitsivat, oli tuotteen myyntikate. Kiertolaispanimo on tuotantoketjussa ylimääräinen lenkki, jonka vuoksi tuotteiden hinta on korkeampi kuin fyysisen pienpanimon tuotteilla. Toisaalta, jos ajatellaan, että markkinoilla on jo vahva brändi, hintajohtaja, jonka päälupauksena on halpa hinta, kisaan ei kannata lähteä mukaan halpuus etusijalla (Kurvinen & Sipilä, 2014). Jos kiertolaispanimo on aidosti innovatiivinen ja pystyy omalla toiminnallaan erottautumaan, esimerkiksi onnistuneen reseptin avulla, ja siten luomaan kuluttajille lisäarvoa, pitäisi sillä olla mahdollisuus pystyä kattamaan tuotantoketjun tuoma lisäkustannus. Kurvisen ja Sipilän mukaan hinnalla kilpailtaessa katteet ovat jo niin kapeita, että yritysten on vaikea saada aloituskustannuksia takaisin. YRITYS4 totesikin, että liiketoiminta on todella vaikea saada kannattavaksi, kun marginaalit ovat niin ”ohuet”. Jokaisessa haastattelussa nousi esille, että kiertolaispanimo on valmistusketjussa ylimääräinen osa, joka osaltaan määrittelee tuotteille myös korkeampaa hintaa.

”Me ollaan se ylimääräinen lenkki.”

Juomien valmistamisen kannattavuus onkin Hyrylän (2018) mukaan Suomessa muuta teollisuutta heikommalla tasolla ja kapean marginaalin liiketoimintaa, johon kohdistuu kovaa hintakilpailua sekä kaupan että kuluttajien puolelta. Olennaista kiertolaispanimolle onkin onnistua asemoimaan itsensä markkinoilla niin, että luotu brändi erottuu kilpailijoistaan johdonmukaisesti. Kurvisen ja Sipilän (2014) mukaan näin voidaan tehdä hakeamalla brändille selkeästi oma paikka, jossa sille on tilaa ja jossa erottautuminen tunnistettavasti on mahdollista. Positioinnin tulee perustua Kurvisen ja Sipilän (2014) mukaan ennen kaikkea yrityksen omiin vahvuuksiin eli keskittyä siihen, missä yritys on hyvä, mistä sillä on kokemusta ja tietoa ja mihin yrityksellä on palava intohimo.

Tuotteelle muodostuu kiertolaispanimon suunnitteleman tuotteen valmistusketjussa vähintään kolme katetta: panimo ottaa katteen valmistuksesta, jälleenmyyjä myyntikatteen ja kiertolaispanimo ottaa välissä vielä oman katteen, joka koostuu tuotteen suunnittelusta, valmistamisesta ja myynnistä jälleenmyyjille. YRITYS2 totesikin, että:

”Fyysisen panimon on helpompi tehdä volyymituotteita, kun siinä on yksi kate hinnassa vähemmän.”

Myös YRITYS3 oli haastattelussa samaa mieltä: olut-bisnes on volyymivetoista bisnestä, jossa suurempi myyntimäärä merkitsee enemmän katetta. YRITYS3:n mukaan yrityksen tulee saavuttaa jossain vaiheessa tietty myyntivolyymi, jonka jälkeen toiminta on terveellä tasolla.

Yhteistyöpanimoiden aikataulut tuottavat työtä kiertolaispanimoille, koska monilla panimoilla ei ole ylimääräistä kapasiteettia (Risen, 2010). Tämän olivat kaikki haastateltavat kiertolaispanimot havainneet jo yrityksen alkuvaiheessa. Harvalle pienpanimolle on myöskään merkittävää liiketoimintaa vuokrata satunnaisesti omaa, vapaata kapasiteettiaan muille eivätkä he halua siihen sen vuoksi myöskään panostaa. Toisaalta, jos kalliit panimolaitteet seisovat tyhjillään päiviä, se on turha kuluerä myös panimolle, jos samaan aikaan kiertolaispanimo voisi hyödyntää tyhjäkäynnillä olevaa kapasiteettia omaa tuotantoaan varten ja tuoda ylimääräistä liikevaihtoa panimolle.

Paras puoli kiertolaispanimotoiminnassa oli haastateltujen mukaan sen helppous. YRITYS1 totesi, että jos he eivät olisi kiertolaispanimo, he eivät olisi panimoalalla mukana lainkaan. YRITYS1 näki oman yrityksen liiketoiminnan pienen riskin toimintana, johon saa käyttää niin paljon aikaa kuin on mahdollista. YRITYS2 totesi, että heille parasta kiertolaispanimona toiminnassa on, että voi toteuttaa itseään erilaisten oluiden muodossa, oppii aina uutta oluen tekemisestä ja tapaa paljon erilaisia ihmisiä. Tämä toteut-

taa myös harrastuksen tunnuspiirteitä hyvin. Haastatteluissa nousi esille, että kiertolaispanimon toiminnan aloittamisessa hyvä puoli on myös se, että toiminnan saa helposti alkuun pienemmillä investoinneilla ja toiminnassa voi olla hyvin joustava.

”Ketterämpi toimintamalli sopii monille paremmin kuin investoiminen isoihin tuotantolaitoksiin.”

Tulevaisuuden ruoka- ja luonnonvarasektorilla merkittävimmät muutostekijät tulevat ennusteiden mukaan olemaan ilmastonmuutos, nopea teknologinen kehitys, kilpailu ehtyvistä luonnonvaroista, globaalin talouden murros, arvojen ja asenteiden muutokset sekä väestörakenne ja kaupungistumiskehitys (Hyrylä, 2018). YRITYS4 uskoi, että alkoholittomista tuotteista tulee varmasti tulevaisuudessa megatrendi ja erityisesti kaikki puhtaat arvot ja ilmasto nousevat korkeaan asemaan myös kulutustottumuksissa. Puhdas, laadukas ja turvallinen ravinto ja vesi sekä älykäs ja vastuullinen luonnonvarojen käyttö kasvattavatkin merkitystään ja luovat perustan tulevaisuudessa kasvavalle ja kansainvälistyvälle liiketoiminnalle (Hyrylä, 2018).

YRITYS1 oli haastatelluista yrityksistä ainoa, joka ei suunnitellut tällä hetkellä kansainvälistymistä eikä heidän tuotteitaan viety ulkomaille. YRITYS2 oli ollut mukana ulkomaisilla festareilla näytteilleasettajana ja heillä oli halu kansainvälistyä. Kansainvälistymisen ajateltiin olevan sekä hauskaa että mielenkiintoista. Mielenkiintoisena nähtiin myös se, että suomalainen, pieni kiertolaispanimo saisi näkyvyyttä esimerkiksi eri maissa paikallisten panimoiden kanssa valmistettujen yhteistyöoluiden avulla. YRITYS3:n päämarkkina-alueita olivat pääasiassa Suomi ja Hollanti, mutta vientiä oli näiden lisäksi myös kymmeneen muuhun maahan. YRITYS3:lla oli haastatelluista yrityksistä selkeästi kansainvälisin liiketoiminta ja kansainvälisyys oli ollut myös selkeänä tavoitteena heti yrityksen perustamisesta lähtien. YRITYS4:n tuotteita oli viety Japaniin kertaluonteisesti. Kansainvälistyminen oli ollut useaan otteeseen ajatuksissa, mutta YRITYS4 koki, että kun kustannusrakenne ei ole katerakenteen vuoksi täysin omissa käsissä, niin tuote täytyisi saada brändättyä erittäin premium-tuotteeksi, jotta sitä voisi myydä kalliilla hinnalla matalan tulotason maassa.

Panimoalan tulevaisuus ei pääsääntöisesti huolettanut haastateltuja yrityksiä. He uskoivat, että erikoisoluiden markkinat tulevat edelleen olemaan olemassa ja pienpanimoiden tuotanto-osuuden kasvavan edelleen. Pienpanimoita Suomessa on paljon ja alalle tulee varmasti uusia tekijöitä, mutta myös aiempia tekijöitä tulee poistumaan. YRITYS1 uskoi, että suurten panimoiden osuus tulee pieneneään ja samoin myös alkoholin kokonaiskulutus tulee pieneneään. He myös uskoivat oman toimintansa tason pysyvän samalla tasolla. YRITYS2 nosti esiin yleisen taloustilanteen huonontumisen, joka voisi vaikuttaa

erikoistuotteiden pieniin markkinoihin niin, että kuluttajat valitsevat mieluummin edullisemman perustuotteen kuin kalliimman vaihtoehdon. YRITYS4 uskoi, että varmasti pienpanimoiden määrä tulee vähenemään joko yrityskauppojen tai yhdistymisten myötä tai puhtaasti alas ajamalla yrityksen toimintaa.

Kolmella neljästä haastatellusta yrityksestä toimintaan kuului muutakin kuin pelkästään omien oluiden valmistamista. YRITYS2:n liiketoiminta perustui valmistamisen lisäksi myös maahantuontiin ja osa osakkaista oli mukana myös kiertolaispanimoille kapasiteettia myyvässä pienpanimossa. YRITYS3 valmisti yhteistyöpanimonsa kanssa kombuchaa ja oli ainoa yritys, jolla oli omassa tuotevalikoimassa myös alkoholiton olut. YRITYS4: llä oli kiertolaispanimotoiminnan ohella myös fyysinen pienpanimo ja ravintola, mutta tässä huomioitavaa oli, että kaikki osakkaat eivät olleet mukana kaikissa oheisprojekteissa.

4.2 Työpajojen tulokset

Tapaustutkimukseen liittyi olennaisena osana työpajojen pitäminen kohdeyrityksen kanssa. Työpajoihin pääsi osallistumaan vain kohdeyrityksen toinen osakas aikataulu- ja työkiireiden vuoksi. Työpajoja pidettiin tutkimuksen aikana kaksi kertaa: ensimmäinen pidettiin ennen kiertolaispanimoiden haastatteluja ja toinen työpaja haastattelujen jälkeen. Tällä tavalla pyrittiin erityisesti huomioimaan ensimmäisessä työpajassa kohdeyrityksen sen hetkiset ja tutkimuksen alkuvaiheessa nousseet ajatukset kiertolaispanimona toimimisesta ja minkälainen suunnitelma heillä sillä hetkellä oli liiketoiminnalleen. Toisessa työpajassa tarkoituksena oli laajentaa ensimmäisessä työpajassa koostettua liiketoimintasuunnitelmaa siten, että haastatteluissa nousseita kiertolaispanimona toimimisen hyviä ja huonoja puolia analysoitiin kohdeyrityksen kannalta.

Ensimmäiseen työpajaan varattiin aikaa kaksi tuntia ja tarkoituksena oli aluksi esitellä nopeasti kohdeyrityksen henkilölle Lean Canvas -kanvaasityökalu ja mikä sen käyttötarkoitus on. Lean Canvas -kanvaasityökalu ei ollut työpajaan osallistuneelle henkilölle tuttu, joten työpajan alussa esiteltiin työkalua ja käytettiin aikaa suunniteltua kauemmin työkalun tutuksi tekemiseksi. LC-työkalun esittelyssä käytiin läpi työkaluun täytettävät kohdat ja työkalun eri kenttiin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. LC-työkalu täytettiin ensimmäisessä työpajassa Mauryan (2012) ohjeistamassa järjestyksessä (kuva 24).

Ongelma

1. Asiakasryhmät
2. Uniikki arvolupaus
3. Ratkaisu
4. Kanavat

5. Tulovirrat
6. Kustannusrakenne
7. Avainmittarit
8. Epäreilu kilpailuetu

ONGELMA Top 3 ongelmat	RAIKASU Top 3 ominaisuudet	UNIKKI ARVOLUPAUS Yksi, selkeä, vankitseva viesti, joka osoittaa, miksi sinä olet erilainen ja ostamisen arvoisen	EPÄREILU KILPAILUETU Ei ole helposti kopioitavissa tai ostettavissa	ASIAKASRYHMÄT Kotdeasiakkaat
1	4	3	9	2
	AVAINMITTARIT Avain-aktiviteetit, joita mitataan		KANAVAT Tie asiakkaiden luo	
	8		5	
KUSTANNUSRAKENNE Asiakasbankinnan menot Jakelukustannukset Ihmiset jne.	7		TULOVIRRAT Kassavirran malli Elinkaaren arvo Liikevaihto Kate	6
	TUOTE		MARKKINA	

Kuva 24. Lean Canvas -työkalun täyttämistäjärjestys (mukaan Maurya, 2012)

LC tulisi hahmotella nopeasti yhden istunnon aikana (Maurya, 2012). LC kannattaisi Mauryan (2012) mukaan täyttää mielellään niin, että jättää osan kohdista tyhjäksi kuin alkaa liikaa tai liian tarkasti miettimään ”oikeaa” vastausta tai väittelemään siitä. LC:n tarkoitus on olla elävä dokumentti, joka kehittyy ajan mukana ja sen tulee mahtua yhdelle sivulle. LC:n täyttämässä tulisikin olla mahdollisimman ytimekäs ja täyttää kentät tiiviisti ja selkeästi. LC:n täyttämässä tulisi ajatella nykyhetkeä, koska tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta. Koska ongelmat ja asiakasryhmät kulkevat usein käsi kädessä, niistä muodostuvat ongelma-asiakasryhmä -parit määräävät usein koko loppuosaa. Siksi ongelmat kannattaa täyttää ensimmäisenä ja heti seuraavaksi täyttää asiakasryhmä-kenttä.

Ensimmäisessä työpajassa pyrittiin pitämään Mauryan antamat työohjeet mielessä ja kentät pyrittiin täyttämään ohjeistuksen mukaisessa järjestyksessä. Toinen työpaja oli nopeatempoisempi, sillä työkalu oli jo tuttu ja kohdeyrityksellä oli kova halu kuulla haastatteluista kerätyn aineiston tuloksia ja verrata niitä oman liiketoiminnan kehittämisajatuksiin. Toisessa työpajassa käytiin aluksi nopeasti läpi ja muistin virkistämiseksi ensimmäisessä työpajassa luotu LC. Ensimmäisessä työpajassa luotu LC otettiin toisen työpajan LC:n pohjaksi ja sitä muokattiin tutkimuksen haastatteluissa esille nousseiden ja hyväksi havaittujen asioiden pohjalta. Ensimmäinen LC-malli on esitelty liitteessä A ja toisessa työpajassa tehty LC-malli liitteessä B.

Ongelmat. Suurimmaksi liiketoiminnan ongelmaksi kirjattiin molemmissa työpajoissa kiertolaispanimon riippuvuus yhteistyöpanimosta. Yhteistyöpanimon löytäminen ei ole helppoa aloittavalle kiertolaispanimolle. Vaikka yhteistyöpanimon löytäminen koettiin haasteelliseksi, varsinainen ongelma ei kuitenkaan liittynyt siihen. Havaittu ja kirjattu ongelma nousee esille vasta, kun sopiva panimo on löydetty ja yhteistyöstä on sovittu heidän kanssaan. Yhteistyöpanimon ja kiertolaispanimon tulee yhteistyössä saada sopimaan tuotannolliset aikataulut sujuvasti yhteen ja yhteistyöpanimolla tulee olla tarvittavana aikana tarpeellinen määrä kapasiteettia vapaana ja tarvittavia raaka-aineita saatavilla. Kohdeyrityksen kokemuksen mukaan kirjattu ongelma on se, että *kiertolaispanimo on taloudellisessa riippuvuussuhteessa yhteistyöpanimosta*. Vahva tekijä kiertolais- ja yhteistyöpanimon välisessä yhteistyössä onkin *luottamus*: kiertolaispanimon tulee voida luottaa yhteistyöpanimon toimintaan, heidän logistiikkaan, laitteiden toimivuuteen, henkilökunnan osaamiseen sekä raaka-aineiden laatuun. Raaka-aineiden laatu on suoraan verrannollinen kiertolaispanimon valmiin tuotteen laatuun.

Ensimmäisessä työpajassa ongelmiksi kirjattiin myös yrityksen brändäys sekä tuotteiden kohdentaminen ja räätälöinti asiakasryhmittäin. Yrityksen brändäys nähtiin haastavana asiana ja siitä puhuttiin molemmissa työpajoissa pitkään. Menestyvän olutbrändin rakentaminen on vähitellen ja pienin askelin tapahtuva prosessi, jossa tulee ottaa huomioon useita tekijöitä, kuten oluiden laatu, tuotteiden saatavuus markkinapaikoilla, kilpailukykyinen hinnoittelu sekä markkinointi ja myynnin edistäminen (Kleban & Nickerson, 2012). Kleban & Nickersonin (2012) mukaan tasapainoinen yhdistelmä työntöä ('Push') ja vetoa ('Pull') markkinapaikoilla luo brändistä tunnistettavaa ja houkuttelee sekä uusia että toistuvia asiakkaita. Työntö-strategioiden avulla voidaan hyödyntää jakelijoiden kekseliäisyyttä saada brändi jälleenmyyjien hyllyille. Veto-strategioiden avulla voidaan puolestaan luoda kuluttajien mieleen jäävää brändiä (Kleban & Nickerson, 2012). Kleban & Nickersonin (2012) mukaan erityisen olennaista menestyvän olutbrändin luomisessa on kehittää veto-strategia, jonka tarkoituksena on keskittyä kuluttajiin ja heidän mielenkiinnon kohteisiin ja strategisesti asettaa brändi kohtaamaan nämä.

Tutkimuksen kohdeyritys ei ole varsinaisesti yrittänyt vielä brändätä omaa imagoaan, mutta se on keksimänsä nimen kautta liitoksissa todella vahvasti pohjoissuomalaiseen maakuntaan, Kainuuseen. Työpajassa mietittiin, kuinka paljon kohdeyritys voi hyödyntää nimeensä liittyvää, käytännössä valmista mielikuvaa markkinoinnissaan, kuinka paljon sen tulee kehittää nimeen liittyvää brändiä vielä lisää tai löytää markkinoinnin kautta yrityksen imagoon myös muita näkökulmia. Toisessa työpajassa ongelmalistalta päätettiin poistaa tuotteiden kohdentaminen asiakasryhmittäin ja keskittyä ongelmissa ainoastaan

yhteistyöpanimon löytämiseen, toiminnan riippumiseen yhteistyöpanimon aikatauluista ja kapasiteetista sekä yrityksen ja tuotteiden brändäämiseen.

Vaikka ongelmina nähtiin aluksi myös Suomen panimoihin liittyvä alkoholilainsäädäntö ja yrittäjien henkilökohtaiset ajankäytön haasteet, päädyttiin nämä kuitenkin poistamaan LC: stä. Suomen lainsäädännölle yksittäinen kiertolaispanimo ei voi mitään, vaan sen on rakennettava liiketoimintansa lain ja eri säädösten sallimissa rajoissa. Henkilökohtainen ajankäyttö poistettiin ongelmalistalta myös, koska siihen löydettävissä olevat ratkaisut eivät liity liiketoimintasuunnitelmaan.

Asiakasryhmät. Ensimmäisessä työpajassa kohdeyrityksen kohdeasiakkaina nähtiin erityisesti Pohjois-Suomessa ja Kainuussa asuvat olutharrastajat. Kohdeyrityksellä on vahva luotto siihen, että heidän nykyinen brändinsä on kiinnostava erityisesti Pohjois-Suomessa. He ovat jo valmistaneet omalla brändillään olutta, jonka ovat markkinoineet paikallisesti kainuulaisille olutravintoloille ja muille ravintolayrittäjille. Kokemuksen mukaan paikalliset, aktiiviset olutharrastajat ovat olleet suhteellisen helppoja tavoitettavia sosiaalisen median kautta. Tuotteiden pieniä eriä on saatu myytyä hyvin loppukäyttäjille mainostamalla sosiaalisen median kautta esimerkiksi, mistä alueen baarista tai ravintolasta on saatavilla kohdeyrityksen valmistamaa olutta.

Ajatuksena asiakasryhmien löytämisessä oli olutharrastajien lisäksi etsiä paikallisesti pienpanimo-oluista kiinnostuneita yrittäjiä (ruokakauppiaita, matkailuyrittäjiä, urheiluseuroja, harrastusseuroja, paikallisia ilmiöitä jne.), joiden kanssa yhteistyössä voisi valmistaa juuri heille valmiiksi ideoituja, räätälöityjä tuotteita. Räätälöintiä voitaisiin tehdä esimerkiksi pohjoissuomalaisen kaupunginosan nimellä, jolloin asiakassegmentti nähdään hyvin kapeana ja tarkasti tiettyyn asiakasryhmään kohdennettuna. Kohdentamista voisi tehdä eri tavoin: joko räätälöimällä yhdelle yritykselle tai harrastusseuralle oma olut, jolloin asiakasryhmä on pieni ja kapea tai kohdentamalla esimerkiksi paikallisen ilmiön tai paikallisesti ajankohtaisen teeman/tapahtuman mukaan nimetty olut laajemmalle asiakasryhmälle, jolloin tuote mahdollisesti myisi useammassa paikassa. Negatiivisesti tarkasteltuna tuotteiden tarkka kohdentaminen voi johtaa siihen, että kiertolaispanimon brändin tunnettuus ei pääse kehittymään laajalle ja näin myöskin liiketoiminnan mahdollinen potentiaali voi jäädä huomioimatta tai huomattavan pieneksi. Toisaalta pienet, mutta useat asiakasryhmät nähtiin kiertolaispanimolle vahvuutena, josta lähdettiin johtamaan myös LC:n uniikkia arvolupausta sanoilla ”uniikki” ja ”kohdennettu”.

Toisessa työpajassa päätettiin asiakasryhmiä ajatella samalla tasolla kuin ensimmäisessäkin työpajassa, mutta asiakasryhmien painopiste tulisi pitää maantieteellisesti Kai-

nuussa. Etelä-Suomessa on paljon pienpanimoita, mutta Kainuussa vain yksi, joten kilpailun kannalta Kainuuseen keskittyminen voi olla järkevää. Pelkästään Kainuuseen kohdistamalla voitaisiin yritykselle mahdollisesti luoda lisäarvoa paikallisuuden lisäksi myös puhtailla raaka-aineilla.

Uniikki arvolupaus koettiin vaikeimmaksi täytettäväksi kohdaksi. Uniikin arvolupauksen tulisi vastata kysymyksiin ”*miksi juuri sinä olet kaikista tärkein*” ja ”*mitä, kenelle ja miks*”. Mauryan ohjeiden mukaan tähän voi helpoiten löytää vastauksen vastaamalla ensimmäiseksi kirjattuun ongelmaan, vaikkakin tulee huomioida, että se ei todennäköisesti osu kerralla oikein. Selkeää uniikkia arvolupausa ei pitkää keskustelusta huolimatta keksitty ensimmäisen työpajan aikana ja siihen nostettiin lopulta pelkästään vastauksia kysymykseen ”miksi”. Koko keskustelussa nousi kohdentamisen lisäksi vahvasti esille *nostalgia* ja *paikallisuus*, jotka kirjattiin myös uniikin arvolupauksen alle. Uniikiksi arvolupaukseksi kirjattiin myös *elämäsi parhaat humalat*, vaikka sen osalta keskustelu kävikin kiivaana, voiko tällaista hyväksyä arvolupaukseksi. Oluen valmistamisessa humala kasvina on kuitenkin erittäin tärkeässä osassa, joten ’elämäsi parhaat humalat’ on ymmärrettävissä kahdella eri tavalla: joko nautinnollisena oluesta humaltumisena tai nautinnollisena, humalakasvin tuomana makuna. Toisessa työpajassa päätettiin ensimmäisessä työpajassa nostetut vastaukset pitää ennallaan.

Ratkaisun on tarkoitus löytää vastauksia aiemmin kirjattuihin ongelmiin. Yhteistyö ja riippuvuus yhteistyöpanimosta on yksi kiertolaispanimotoiminnan kulmakivistä. Ratkaisuna on löytää vähintään yksi yhteistyöpanimo, jonka kanssa yhteispeli, aikataulut ja valmistuksen sopimusasiat saadaan toimiviksi. Ensimmäisessä työpajassa pohdittiin, että ratkaisuna tähän voisi olla kohdeyrityksen toisen omistajan täysin kiertolaispanimosta erillinen, fyysinen pienpanimohanke, jossa voisi tulevaisuudessa olla kapasiteettia käydä valmistamassa kiertolaispanimolle oluita. Toisessa työpajassa aihe nousi luontevasti uudestaan esille ja haastattelukierroksen jälkeen tutkijalla oli näkemys, että yhteistyöpanimoita voi olla useampi eikä koko toimintaa kannata laskea vain yhden panimon varaan. Tämän vuoksi ratkaisuksi kirjattiin ”luotettavien yhteistyöpanimoiden löytäminen” ja toisen omistajan oma pienpanimohanke poistettiin ratkaisulistalta. Poistaminen ei kuitenkaan tarkoita, etteikö sitä voisi jatkossa käyttää yhtenä yhteistyöpanimona.

Ensimmäisessä työpajassa pohdittiin, että ongelma yrityksen brändäyksen osalta olisi ratkaistavissa tuomalla brändiä vahvasti esille mahdollisten asiakasryhmien alueella: Pohjois-Suomen isoissa kaupungeissa, Kainuussa, matkailukeskuksissa. Toisessa työpajassa tätä ei kirjattu enää ratkaisuksi, vaan listalle nostettiin oman varaston vuokraaminen. Kohdeyritys on tähän saakka toiminut ilman omaa varastoa, toimien ainoastaan

markkinoijana valmistamilleen oluille, joten oman varaston perustaminen helpottaisi jälleenmyynnin organisointia asiakkaiden suuntaan.

Kanavat. Ensimmäisessä työpajassa nousi esille, että asiakkaiden tavoittaminen erilaisien kanavien avulla vaatii kohdeyrityksen mielestä suoria yhteydenottoja potentiaalsiin asiakkaisiin. Jotta tavoitetaan halutut asiakasryhmät, nähtiin myös myynti kokonaan kohdennettuna. Yhteydenottoja tehdään suoraan paikallisiin myymälöihin ja ravintoloihin. Kanaviin liittyvässä keskustelussa nousi esille myös myyntikanavien henkilökohtaisuus ja henkilökohtaiset kontaktit, joiden avulla myyntiä voidaan tehdä. Haastatteluissa nousivat esille sekä myyntikanavat että markkinointikanavat, joten toisessa työpajassa tähän yhdistettiin molempia. Haastateltujen kiertolaispanimoiden pääasiallisia myyntikanavia olivat kaupat, ravintolat ja Alko ja sekä myynti- että markkinointikanavina toimivat festarit, messut, erilaiset oluttahtumat sekä sosiaalinen media. Myynti olisi edelleen kohdennettua, mutta myyntiin ja markkinointiin käytettäviä kanavia voi ja kannattaakin silti olla monia.

Tulovirrat-kentän täyttäminen aiheutti ensimmäisessä työpajassa pohdintaa siitä, miten erilainen liiketoimintamalli pienpanimolla on verrattuna kiertolaispanimoon. Pienpanimolla, jolla on fyysiset panimolaitteet ja sen myötä kiinteitä kuluja, kun taas kiertolaispanimolla ei välttämättä ole juurikaan kiinteitä kuluja, mutta ei myöskään välttämättä säännöllistä tulovirtaa. Kun kiertolaispanimo valmistaa yhteistyöpanimon kanssa olutta, heillä voi olla erilaisia sopimuksia valmistuskulujen hoitamisen suhteen. Tuloksi päätettiin kirjata tuotteiden kate eli kiertolaispanimon saama jälleenmyyntihinnan ja valmistuskulujen erotus. Koska yhteistyöpanimo voi hoitaa etiketin painamisen, valmiin oluen pulloittamisen ja etiketin kiinnittämisen pulloihin sekä logistiikan kiertolaispanimon sopimille asiakkaille, yhteistyöpanimo voi määritellä ulosmyyntihinnan lisäksi myös tuotteen valmistuskulut. Liiketoiminta voisi varmasti perustua pelkästään näihin tuloihin, mutta työpajassa nousi keskustelua myös siitä, voivatko nuo riittää kannattavaan toimintaan vai ovatko tulovirtana kate ja myyntiprovisio sen verran pieniä, että liiketoiminta kannattaa pitää jatkossa ainoastaan harrastuksena, jonka avulla yrittäjille tulee satunnaista, vähäistä tulovirtaa. Keskustelun päätteeksi tulovirtaan päätettiin kirjata myös kiertolaispanimon omia oheistuotteita, kuten erilaisia olutlaseja, lippalakkeja, t-paitoja, huppareita, jotka toimivat myös omalta osaltaan myös brändin markkinointimateriaalina.

Toisessa työpajassa tulovirrasta päätettiin poistaa myyntiprovisio. Haastattelujen perusteella kaikki kiertolaispanimot hoitivat valmistuksesta syntyvät kulut kertakuluna niin, että heti valmistumisen jälkeen tuotteet siirretään omaan varastoon, josta ne kuljetetaan tilausten mukaan jälleenmyyjille. Yhteistyöpanimolle maksetaan heidän määrittelemänsä valmistuskulu koko erästä, jonka jälkeen tuotteelle määritellään jälleenmyyntihinta, joka

sisältää kiertolaispanimon katteen osuuden. Kaikki haastatellut kiertolaispanimot hoitivat tuotteen myynnin ja jakelun jälleenmyyjille itse oman varaston kautta, jolloin myynnistä ei myöskään saatu myyntiprovisioita. Toisessa työpajassa tulovirraksi kirjattiin ainoastaan oluesta saatava myyntikate, vaikka oheistuotteita mahdollisesti tultaisiinkin valmistamaan. Niiden tuoma tulo vaikutti haastattelujen perusteella kuitenkin käytännössä minimaaliselta, että oheistuotteet toimivat pikemminkin markkinointimateriaalina kuin tulovirran merkittävänä osana.

Kustannusrakenne. Kustannusrakenteeseen tulee kirjata erilaiset tunnistettavissa olevat menot kuten asiakashankinta, jakelukustannukset ja työvoiman käyttö. Kiertolaispanimolla on liiketoiminnan kannalta hieman erikoinen kustannusrakenne, koska tässä liiketoimintamallissa kuluja ei juurikaan ole, jos toiminnalle ei hankita varastotiloja. Oluiden tuotekehityksessä kuluja voisi tulla oman ajan käytöstä sekä testaukseen käytettävistä raaka-aineista. Ensimmäisessä työpajassa kuitenkin todettiin, että tarkoituksena on saada toiminta ensin käyntiin, joten omalle ajalle ei ole määritelty tuntihintaa eikä käytettyjä tunteja laskuteta. Satunnaisia investointeja voi tulla eteen uusien testierien valmistukseen tarvittavien laitteiden osalta, mutta näiden lisäksi kuluiksi tunnistettiin ainoastaan testieriin vaadittavat raaka-ainehankinnat. Mahdollinen kulu voi olla myös veroton varasto, jossa väliaikaisesti säilytetään valmistuneita oluteriä ennen niiden toimittamista asiakkaille. Verottomaan varastoon liittyy myös muutos liiketoiminnassa niin, että kiertolaispanimo ostaa itse valmistamansa tuotteet yhteistyöpanimolta, jolloin kiertolaispanimo myös myy tuotteet itse, itse määräämällään hinnalla asiakkaille. Varastoon liittyvät kulut voivat olla joko kertainvestointi eli varaston ostaminen yritykselle tai vuokratkustannukset. Varastokulu päätettiin kirjata kustannusrakenteen alle, sillä varastoinvestointi voi olla erittäin todennäköinen lähivuosina.

Käyttöpääoman sitoutumisen määrä kannattaa kiertolaispanimoissa huomioida niin, että käyttöpääoma pyritään pitämään mahdollisimman pienenä. Tuotteita tulisi valmistaa siten, että tuotantoprosessi on mahdollisimman nopea ja valmiiden tuotteiden varastointiaika kiertolaispanimon omassa varastossa olisi mahdollisimman lyhyt, tai mahdollisesti väliavarastointi olisi jopa tarpeetonta. Näin yrityksen pääoma ei sitoudu varastoon ja siellä seisoviin valmiisiin tuotteisiin. Oluen valmistuksessa sekä raaka-aineiden että valmiiden tuotteiden tuoreus ja säilyvyysaika tulee ottaa huomioon jo tuotantoprosessia, tuotannon aikatauluja sekä varaston kiertonopeutta suunnitellessa. Ilman varastointia toimiminen voi olla mahdotonta, mutta tuotantoprosessin ja myynnin tulisi toimia tässä saumattomasti yhteen. Jos tuotteet saataisiin toimitettua suoraan valmistavalta panimolta asiakkaille, valmiiden tuotteiden kuljetuskustannukset minimoituisivat, kun kuljetuskulut väli-

varastointiin poistuisivat ja asiakkaat puolestaan saisivat valmiit tuotteet suoraan panimolta myymälän hyllyyn. Käyttöpääomaa voidaan pienentää myös myyntisaamisiin sitoutuvalla pääomalla niin, että annetaan asiakkaille mahdollisimman lyhyt maksuaika.

Toisessa työpajassa kustannusrakennetta laajennettiin sen perusteella, minkälaisia kuluja haastatelluilla kiertolaispanimoilla havaittu ja joita ei ensimmäisessä työpajassa huomioitu kohdeyrityksen mahdollisiksi kuluiksi. Kustannuksiksi kirjattiin vuokratulot varastosta, taloushallintajärjestelmä ja pankkikulut, etikettien suunnittelu ja painaminen sekä tuotekehityksen raaka-ainekulut.

Avainmittarit. Liiketoiminnan seurannassa käytetään erilaisia mittareita, joiden avulla tarkastellaan, miten toiminta on onnistunut suhteessa tavoitteisiin. Ensimmäisessä työpajassa kirjattiin tärkeimmäksi mittariksi käytetty myyntiaika eli toteutuneet kaupat suhteessa yhteydenottoihin. Lisäksi myydyt määrät, kuluseuranta ja normaalit talousluvut olisivat toiminnan kannalta myös kiinnostavia mittareita seurattavaksi. Asiakasseuranta eli asiakassuhteen jatkuvuuden ja pysyvyyden seuranta oli sellainen mittari, joka haluttiin kirjata ylös. Asiakkaalla tässä tarkoitettiin ravintoloita ja myymälöitä, jotka myyvät kiertolaispanimon tuottamaa olutta kuluttajille. Lisäksi brändin sosiaalisen median näkyvyys eli eri kanavien seuraajamäärät, tykkäykset, jakamiset olivat yksi kiinnostava seurattava mittari. Työpajassa todettiin, että sosiaalisen median ja markkinoinnin osalta yrityksen ja tuotteen brändäys tulee tehdä tarkasti ja suunnitellusti. Toisessa työpajassa päätettiin LC:hen jättää täysin samoin kirjatut kohdat, mitkä ensimmäisessä työpajassa nostettiin esille.

Epäreilu kilpailuetu. Kohdeyrityksen pohtimat kohdemarkkinat ja asiakasryhmät ovat selkeästi Pohjois-Suomi ja erityisesti Kainuu. Epäreilu kilpailuetu, *jokin mitä kellään muulla ei ole*, oli työpajassa tämän vuoksi helppo täytettävä. Kohdeyrityksen mielestä heidän vahva, epäreilu kilpailuetunsa on *vahva kainuulainen identiteetti*. Tämä ensimmäisessä työpajassa esille nostettu kilpailuetu päätettiin pitää samana myös toisessa työpajassa, mutta kilpailuetuna nähtiin myös *”kotiseurakkaus”*. Kilpailuetua voidaankin luoda esimerkiksi rakentamalla vahva brändi, tarinallistamalla oma yritys ja sen tuotteet sekä luomalla tuotteille vahva design (Hyrylä, 2018).

Jälkikäteen tarkasteltuna ensimmäisessä LC-työpajassa aivan ensimmäiseksi kirjattu ongelma on todellisuudessa ristiriidassa LC-työkalun ongelma-asiakasryhmä -parin osalta. Ensimmäiseksi ongelmaksi LC-työkaluun kirjattu ongelma pitäisi yrittää tunnistaa valitusta asiakasryhmästä, jolloin uniikin arvolupauksen avulla ratkaistaan kyseisen asiakkaan/asiakasryhmän tunnistettu ongelma. Ensimmäiseksi ongelmaksi kirjattiin *”riippuvuus yhteistyöpanimosta (aikataulut, raaka-aineet, talous...)”*, jolloin kiertolaispanimon

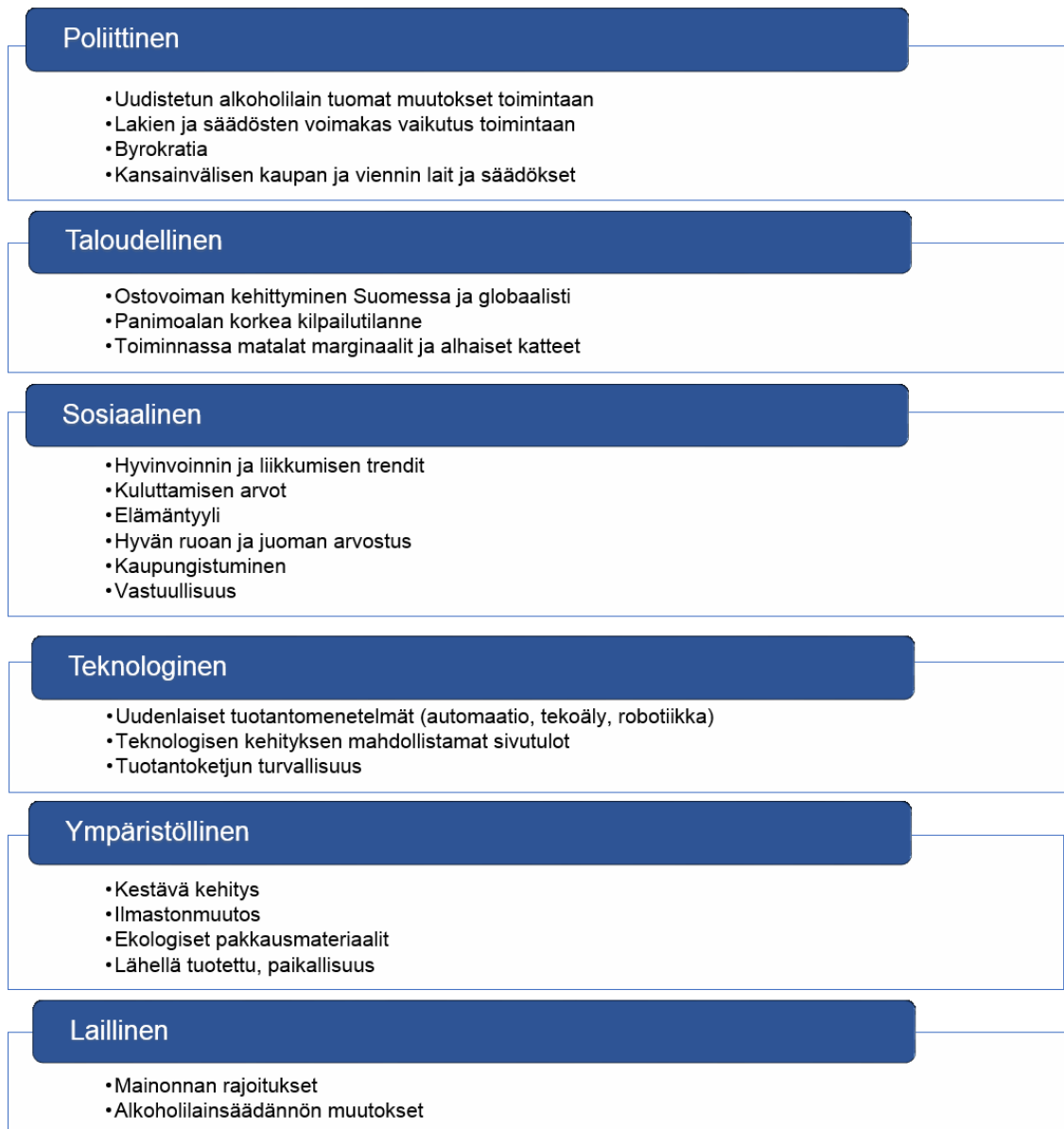
asiakkaaksi/asiakasryhmäksi nousee itse asiassa yhteistyöpanimo. Näin ei suinkaan pitäisi olla, vaikka ongelma on kohdeyrityksen näkökulmasta, ja myös haastatteluissa nousseiden haasteiden valossa, täysin totuudenmukainen ja tunnistettavissa oleva.

Toinen ongelma-asiakasryhmä -pareihin liittyvä huomio jälkikäteen tarkasteluna on ensimmäisessä työpajassa kirjattu asiakasryhmä ”*kainuulaiset olutharrastajat*”. Työpajoissa ei nostettu kovin selkeästi esille yksittäisiin asiakasryhmiin liittyviä ongelmia, kuten olisi pitänyt. Nyt työpajoissa kirjattiin ongelmaksi käytännössä kaikkiin kuviteltuihin asiakasryhmiin liittyvä yhteinen ongelma: brändääminen. Tosiasiassa esimerkiksi kainuulaisiin olutharrastajiin liittyvä ongelma voisi brändäämisen sijaan olla pikemminkin se, että kiertolaispanimon näkökulmasta kainuulaisille ei ole tarjolla laadukasta erikoisolutta, joka täyttäisi vaativan harrastajan tarpeet. Tällöin ongelma-asiakasryhmä -pari olisi helpommin ymmärrettävissä, toteutuisi paremmin ja uniikki arvolupaus, ”*elämäsi nautinnollisimmat humalat*”, ratkaisisi havaitun ongelman (laadukkaan oluen puuttumisen) tietyssä asiakasryhmässä (vaativat, kainuulaiset olutharrastajat).

Työpajoihin vahvasti liittynyt LC-kanvaasityökalu oli tutkimuksen tekijälle tuttu. Haaste LC:n täyttämässä oli kuitenkin se, että LC oli kyllä tuttu teoriatasolla ja muutaman harjoitustyön kautta, mutta käytännön työssä sen täyttäminen ei ollutkaan niin helppoa kuin aluksi kuviteltiin. Toisaalta haastavaa oli myös se, että kohdeyritys ei ollut pohtinut liiketoimintaan liittyviä tekijöitä niin syvällisellä tasolla, mitä LC: a täyttäessä joutuu tekemään. Tämän vuoksi LC:n eri kenttiä jouduttiin erityisesti ensimmäisessä työpajassa miettimään monesta eri suunnasta. Molemmissa työpajoissa ongelma-asiakasryhmä -pareja alettiin miettimään liikaa ongelma-ratkaisu -pareina, joka johti edellä kuvattuihin huomioihin ja siihen, että LC-työkalun tarkoitus on hieman ristiriidassa tehtyjen LC-mallien kanssa. Molemmissa työpajoissa jouduttiin palaamaan usein Mauryan tekemään ohjeistukseen ja pohtimaan useita kertoja ohjeiden kautta, minkälaisen kysymysten kautta LC:n kenttiin tulisi pohtia vastauksia.

4.3 Kiertolaispanimon PESTEL-analyysi

Haastatteluissa ja työpajoissa esille nousseista asioista sekä Hyrylän (2018) Juomien Suomi- toimialaraportin avulla tehtiin kohdeyritykselle myös kuvassa 25 esitetty PESTEL-analyysi. Sen avulla voidaan kartoittaa yrityksen liiketoimintaan liittyviä makrotason ilmiöitä, jotka voivat asettaa liiketoiminnalle reunaehdoja. Jos liiketoimintamallin rakennetta ei ole sovitettu asianmukaisesti kilpailuympäristöön, erinomainen teknologia, erinomaiset tuotteet, osaavat työntekijät eikä edes hyvin toimiva johto yhdessä pysty tuottamaan yritykselle vakaata kannattavuutta (Teece, 2010).



Kuva 25. Kiertolaispanimon PESTEL-analyysi

Kiertolaispanimon liiketoimintaan yksi poliittisesti ja laillisesti vahvimmin vaikuttava tekijä on Suomen alkoholilainsäädäntö sekä siihen liittyvät lakipykälät. Alkoholilain ja säädösten muutokset kirjattiin myös laillisesti vaikuttaviin tekijöihin. Alkoholilaki helpotti esimerkiksi tuotteiden ulosmyyntiä suoraan panimoilta ja ruokakaupoissa voidaan myydä aiempaa alkoholipitoisempia tuotteita. Alalle tulo vaatii paljon byrokraatia lupien osalta. Alalle tulijan pitääkin olla tarkkana, että on hakenut toiminnalleen varmasti kaikki mahdolliset luvat. Lisäksi kansainväliseksi toimijaksi pyrkivän kiertolaispanimon tulee selvittää kansainvälisen kaupan ja viennin osalta lakeja, säädöksiä ja niihin liittyvää byrokraatiaa.

Kiertolaispanimon tulee ottaa huomioon jo toiminnan alkuvaiheessa panimoalan erittäin korkea kilpailutilanne sekä Suomessa että kansainvälisesti. Globaalisti pienpanimo-
buumi on ollut olemassa jo vuosia ja alalle tuloja, mutta myös poistumisia, tapahtuu koko ajan. Alalle tuloa miettiessä tuleekin pohtia, millä tavalla muista toimijoista pystytään erottautumaan ja kuinka omia tuotteita voidaan saada mahdollisimman laajasti myyntiin, kun kilpailu hyllypaikoista on valtava. Ja kun tuote saadaan kaupan hyllyyn, miten siinä vaiheessa pystytään vaikuttamaan kuluttajaan valitsemaan juuri oma tuote? Tässä vaiheessa yrityksen ja tuotteiden brändäys, tehokas markkinointi ja tuotteiden mielenkiintoinen, kuluttajaa puhutteleva tuote-design nousevat esiin.

Taloudellisesti tarkasteltuna yksi kiertolaispanimon vaikutusmahdollisuuksien ulottumattomissa oleva, mutta huomioitava asia on ostovoiman kehittyminen. Vaikka maailman myydyin alkoholijuoma on olut ja markkinat ovat valtavat, erikoisoluiden markkinasegmentti on huomattavasti suosituinta oluttyyliä, ”peruslageria”, kapeampi alue. Erikoisoluille on oma, selkeästi kasvussa oleva markkinasegmenttinsä. Kaikissa tuloluokissa, varsinkaan matalatuloisissa maissa, ei kuitenkaan ole varaa valita kallista erikoistuotetta. Jotta kiertolaispanimon myynti onnistuu, sen on osattava kohdistaa tuotteet oikeille asiakasryhmille, mutta myös hinnoiteltava erikoistuote niin, että kohderyhmä kokee houkustusta hankkia sen, mutta sillä on siihen myös varaa.

Kiertolaispanimon perustaminen voidaan kokea helpoksi, mutta taloudellisesti tarkasteltuna alan toiminnassa on huomattavan matalat marginaalit ja alhaiset katteet. Kiertolaispanimon tuleekin osata kehittää tuotanto- ja valmistusprosessistaan mahdollisimman kustannustehokas, jotta valmistuskulut saadaan pidettyä mahdollisimman alhaisina. Kiertolaispanimo on valmistus- ja myyntiketjussa periaatteessa ylimääräinen lenkki. Jos panimo valmistaa ja toimittaa jälleenmyyjälle oman tuotteensa, panimo hinnoittelee tuotteen niin, että se pystyy kattamaan valmistuksesta kertyvät kulut ja ottamaan valmistuksesta myös katteen. Jälleenmyyjä taas hinnoittelee tuotteen kuluttajalle ja ottaa oman katteen jälleenmyynnistä. Kiertolaispanimo tulee tässä prosessissa ylimääräiseksi lenkiksi maksaessaan valmistuksesta panimolle ja myydessään panimon valmistaman, kiertolaispanimon suunnitteleman tuotteen omalla nimellään jälleenmyyjälle. Tällöin panimo saa katetta valmistuksesta, kiertolaispanimo saa katetta jälleenmyyntiin myymisestä ja jälleenmyyjä kuluttajalle myymisestä.

Sosiaalisesti kiertolaispanimon tulee seurata kulutuksen arvoja ja trendejä. Globaalisti kuluttajat kiinnittävät huomioita enemmän omiin arvoihinsa. Hyvän ruoan ja juoman arvostus on kasvussa, mutta erityisesti hyvinvointiin liittyvien trendien myötä esimerkiksi alkoholittomien oluiden kysyntä on noussut jo muutaman vuoden ajan. Laillisesti brändin mainostamisessa tulee ottaa huomioon mainonnan rajoitukset alkoholituotteissa.

5. YHTEENVETO

5.1 Keskeiset tulokset

Haastattelujen perusteella kiertolaispanimon on mahdollista löytää panimoalalla markkinarako, jonne kohdistaa omien erikoistuotteiden myyntikanavat. Liiketoimintaa on mahdollista luoda paitsi Suomessa myös kansainvälisesti, kun vain löytää luotettavan yhteistyöpanimon ja onnistuu tuotteiden brändäyksessä niche-markkinoita kiinnostavasti. Kiertolaispanimoita pyritetään haastattelujen perusteella usein oman päivätyön ohella ja täysin harrastuspohjalta. Sosiaalisen median avulla kiertolaispanimon voi olla suhteellisen helppo markkinoida brändiään ja löytää brändilleen sekä asiakkaita että myyntikanavia.

Käsityöläisluen menestyminen on kiinni useista muuttujista, kuten oluen laadusta, saatavuudesta markkinapaikoilla, kilpailukykyisestä hinnoittelusta, markkinoinnista ja myyninedistämisestä, mutta myös hypererikoistumisen (*hyper-differentiation*) mahdollisuuksista ja sen vaikutuksista (Aquilani *et al.* 2015). Yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan ainoastaan luomalla erilaisuutta, jonka se voi säilyttää (Porter, 1996). Kim & Mauborgnen (2005) sinisen meren strategian mukaan menestystä ei voi saavuttaa kilpailijoiden kanssa taistelemalla, vaan tekemällä kilpailusta merkityksetöntä luomalla kilpailutomalle markkina-alueelle ”sinistä merta”. Yrityksen tulisi luoda asiakkailleen kilpailijoitaan suurempaa arvoa tai tuottaa verrannollista arvoa matalammalla kustannuksella (Porter, 1996). Toisaalta sinisen meren strategiaan kuuluu, että toisin kuin kilpaillulla punaisella merellä, sinisellä merellä on paremmat mahdollisuudet kovempiin tuottoihin ja kasvuun (Kim & Mauborgne, 2005).

Sivistyneet, tarkkanäköiset ja asioihin perehtyneet kuluttajat sekä globalisaatio ovat muuttaneet koko ravintolateollisuuden liiketoimintaa (Murray & O'Neill, 2012). Käsityöläisluet eivät ole ainoita tuotteita, joihin nykykuluttajat ovat valmiita panostamaan, vaan sama trendi on nähtävillä esimerkiksi gourmet-kahveissa, artesaanileipomoiden tuotteissa, käsityönä valmistetuissa juustoissa sekä inhimillisissä oloissa kasvatetussa ja teurastetussa lihassa. Kasvava ja laajentunut valikoima käsityönä valmistetuissa tuotteissa kertoo siitä, että tuotteiden erilaistuminen ja kapeat *niche*-markkinasegmentit ovat valveutuneille kuluttajille yhä tärkeämpiä. Niche-markkinoilla voidaan tarkoittaa myös liiketoimintaa, jossa keskitytään tarkasti tiettyyn, erikoistuneeseen asiakassegmenttiin, jonka mukaan arvon luonti ja kanavat räätälöidään täsmällisesti (Osterwalder & Pigneur,

2010). Osterwalder ja Pigneur (2010) kutsuvat laajan valikoiman niche-tuotteita tarjoavan yrityksen liiketoimintamallia pitkähäntäiseksi (*long tail business model*), joka vaatii matalat varastointikulut ja vahvan toiminta-alustan tarjotakseen niche-tuotteita niistä kiinnostuneille kuluttajille. Malli pohjautuu pienen liikevaihdon koostamiseen kuitenkin laajalla tuotevalikoimalla (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kuluttajilla on erilaisten online-foorumien, mm. blogien, sosiaalisen median eri sovellusten, kautta helppo löytää *niche*-markkinoiden paras tuote (Clemons, Gao & Hitt, 2006). Murrayn ja O'Neillin (2012) tekemän tutkimuksen mukaan liiketoiminta, joka osoittaa sitoutumista niche-markkinoihin ensiluokkaisella tarjoomalla ja/tai osaamisella, pysyy erottautumaan ja saavuttamaan johtoaseman niche-markkinoilla. Murrayn ja O'Neillin (2012) mukaan käsityöläisöluiden markkinat voidaankin nähdä tärkeänä ja houkuttavana *niche*-kuluttajamarkkinana, jonka markkinoiden johtoasemassa tärkeää on asiantuntemuksen todistaminen. Online-foorumit voivat kuitenkin myös estää pieniä firmoja tulemasta alalle, sillä *niche*-markkinoille pyrkivät tulokkaat voivat olla haluttomia markkinoiden valloittamiseen, jos heidän tuotteensa ei ole todistetusti ensiluokkainen (Clemons, Gao & Hitt, 2006).

Panimoteollisuuden työllisyysluvut ja globaalit markkinaennusteet ovat mittavia. Pienpanimoita on maailmanlaajuisesti tuhansittain, alasta kiinnostuneita kotiolutpanijoita miljoonia, jolloin myös alalle tulijoita riittää. On mielenkiintoista miettiä, mitä kaikkea uutta olueen liittyvää liiketoimintaan voidaan vielä keksiä. Jos mietitään, että oluen historia on tutkimusten mukaan yli tuhansia vuosia vanha, onko keksittävässä vielä jokin käymismenetelmä tai uusi makuyhdistelmä, jota miljoonat kotiolutharrastajat eivät ole vielä keksineet kokeilla? Borg ja Pang (2014) nostavat esille, että oluenvalmistuksessa intohimo on yksi tärkeimmistä asioista ja maailman olutmarkkinoilla vallitsee heidän mukaansa valtava potentiaali. Maailman olutmarkkinoiden valloittaminen voikin tarvita ainoastaan valtavaa ideointikykyä intohimon kera.

Tässä työssä todettiin aiemmin, että pieneen panimoon viittaavia englanninkielisiä käsitteitä löytyy useita. Esimerkiksi kielitoimiston ylläpitämästä sanakirjasta ei löydy suomenoksia vapaasti käännettyille uudissanoille, kuten käsityöläisolut tai kiertolaispanimo. Olutliitto (2015) on huomionnut tämän saman ja toivonut, että suomen kieleen saataisiin perustettua olutterminologian foorumi, jossa olueen liittyvät termit määriteltäisiin virallisesti. Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli selvittää, mitä ovat erilaiset panimotyyppit ja mikä on kiertolaispanimo. Suomessa määritellään ainoastaan panimo ja pienpanimo laillisesti, mutta maailmalla erilaisia panimotyypppejä on tunnistettavissa useita. Suomessa esimerkiksi Pienpanimoliitto voisi yhdessä pienten panimoiden

kanssa määritellä Yhdysvaltojen BA:n mallin mukaan erilaisia alakategorioita pienpanimoille. Kiertolaispanimo on tunnistettavissa pienpanimon alakategoriaksi. Koska tarkkaa määritelmää suomeksi eikä yhtenäistä määritelmää myöskään kansainvälisesti löytynyt tutkimuksessa käytetyistä lähteistä, tässä työssä luotiin kiertolaispanimolle määritelmä:

”Kiertolaispanimo on liiketoimintamalli, jossa olutta valmistetaan yhteistyössä pienpanimoiden tai panimoiden kanssa hyödyntämällä yhteistyökumppanin tiloja, laitteistoja ja osaamista.”

Toinen tutkimuskysymys, johon tutkimuksessa haettiin vastausta, oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat kiertolaispanimon liiketoimintaympäristöön? Tähän kysymykseen vastattiin PESTEL-viitekehyksen avulla. Kiertolaispanimon liiketoimintaympäristöön vaikuttavat erityisesti alkoholin myyntiin ja valmistamiseen liittyvät lait, säädökset ja rajoitteet, joiden mukaan liiketoiminta pitää rakentaa. Kiertolaispanimon perustamiseen liittyy paljon byrokratiaa ja erityisesti kansainvälisen liiketoiminnan aloittamisessa tulee huomioida myös kansainväliseen kauppaan ja vientiin liittyvät lait ja säädökset. Laillisesti kiertolaispanimoa ei tunnisteta, mutta toiminta on mahdollista, joten määritelmän puutteen ei tulisi antaa vaikuttaa liiketoimintaan tai liiketoimintamallin kehittämiseen.

Panimoalalla on kansainvälisesti erittäin korkea kilpailutilanne, joka tulee ottaa huomioon liiketoimintamallia suunnitellessa. Lisäksi panimoalalla on kovan kilpailun lisäksi myös tunnistetusti hyvin matalat marginaalit ja alhaiset katteet. Liiketoiminnassa tuleekin erityisesti ottaa huomioon liiketoiminnan kustannukset suhteessa tuotteiden hinnoitteluun, jotta myyntikateprosentti pysyy positiivisena.

Sosiaalisesti katsottuna kiertolaispanimon liiketoimintaan vaikuttavat vahvasti kuluttamisessa näkyvät trendit, elämäntyyli, hyvän ruoan ja juoman arvostaminen. Myös kuluttamisen arvot sekä liiketoiminnan vastuullisuus nähtiin osatekijöinä. Kiertolaispanimon tulisi kehittää liiketoimintamalli kestävä kehitys huomioiden, panostaa mahdollisuuksien mukaan paikallisuuteen ja ekologiin pakkausmateriaaleihin.

Tutkimuksen kolmantena tutkimuskysymyksenä oli tarkastella, minkälainen liiketoimintamalli kiertolaispanimolla voi olla. Työssä luotiin tutkimuksen kohdeyritykselle yksi liiketoimintamalli LC-työkalun avulla. Luodun liiketoimintamallin avulla kohdeyritys voi alkaa kehittämään omaa liiketoimintaansa. Haastattelututkimuksen perusteella voisi kohdeyritykselle suositella liiketoimintamallia, jossa perustetaan oma varasto ja hankitaan maahantuontiluvat. Näin kohdeyrityksellä on mahdollisuus tarkastella liiketoiminnan laajentamisesta heti myös kansainväliseksi ja mahdollisuuksien mukaan valmistaa olutta Euroopassa. Tällä voi olla madaltavia vaikutuksia valmistuskustannuksiin, joka puolestaan

helpottaa tuotteiden hinnoittelua. Kiertolaispanimon tuotteena on erikoisolueta, joiden hinnat ovat suurten panimoiden valmistamia perusoluita huomattavasti korkeammat. Jotta liiketoiminta pysyy taloudellisesti terveellä tasolla, tulee tuotteiden hinnoitteluun keskittyä heti alusta alkaen.

Haastattelututkimuksessa nousi vahvasti esille kiertolaispanimon brändääminen. Brändi on asiakkaille tai toivotulle kohderyhmälle muodostuva kokonaiskäsitelmä sekä emotionaalisella että rationaalisella tasolla siitä, mitä kyseinen tuote, palvelu tai yritys edustaa. Brändiin liittyy myös symbolisia arvoja, ei pelkästään kilpailijoista erottuminen ulkonäöllisin perustein. Kohdeyrityksellä on kiinnostusta lähteä viemään tuotteitaan Kainuuseen. Heidän kannattaisikin rakentaa brändi niin, että se on Kainuussa helposti tunnistettavissa, siihen on helppo samaistua, mutta brändin tulisi olla kuitenkin niin erottautuva, että myös muualla Suomessa sillä voidaan erottautua kilpailijoista.

Se, että kiertolaispanimoa ei ole määritelty virallisesti, voi johtua myös siitä, että se on suhteellisen uusi liiketoimintamalli panimoalalla eikä se ole kovin tunnettu kuluttajien keskuudessa. Kansainvälinen pienpanimobuumi on nostanut uuteen arvoon oluenvalmistamisen kotioiloissa ja myös Suomessa uudet pienpanimot ovat usein kotiolutharrastajien käynnistämiä. Oluenpaneminen toimialana ei ole vaatinut eikä edelleenkään vaadi ammatillista tai akateemista koulutusta, jonka voidaan ajatella olevan alalle tuloa helpottava tekijä. Harva nykyaikainen teollisuudenala on pystynyt esittelemään tuotannon skaalaamisen kotioiloista teollisuudeksi samalla tavalla kuin panimoteollisuus. Globaalisti pienpanimobuumi on ollut olemassa jo vuosia ja alalle tuloja, mutta myös poistumisia, tapahtuu koko ajan. Pienpanimotrendi on selkeästi kansainvälinen ilmiö, joka on onnistunut muokkaamaan koko teollisuudenalaa. Kiertolaispanimot ja pienpanimot voidaan nähdä myös ajan ilmiönä. Suuret, kansainväliset panimojätit haukkaavat suurimman osan panimoteollisuuden myynnistä ja pienpanimoilmiössä on nähtävillä ”pienet yhdessä suuria vastaan” -asetelma, jossa pienpanimot eivät kilpaile keskenään toisiaan vastaan, vaan haluavat yhdessä omalla toiminnallaan ravistella suurten panimoiden jalansijaa.

5.2 Suositukset käytäntöön

Osterwalder ja Pigneur (2010) ovat nostaneet esille, että tänään hyvin suunniteltu, mietitty ja rakennettu liiketoimintamalli voi olla vanhentunut jo huomenna. Heidän mukaansa tulevaisuuden ennustaminen on erityisen epävarmaa kehittyvässä liiketoimintaympäristössä siihen olennaisesti kuuluvien epävarmuuksien, monimutkaisuuksien ja potentiaalisten häiriöiden vuoksi. Liiketoiminnan rakentamiseen voi kuitenkin tehdä erilaisia hypoteeseja, jotka toimivat ohjenuorina, kun suunnitellaan liiketoimintamallia tulevaisuuteen.

Kiertolaispanimon tulee ottaa huomioon jo toiminnan alkuvaiheessa panimoalan erittäin korkea kilpailutilanne sekä Suomessa että kansainvälisesti. Alalle tuloa miettiessä tuleekin pohtia, millä tavalla muista toimijoista pystytään erottautumaan ja kuinka omia tuotteita voidaan saada mahdollisimman laajasti myyntiin, kun kilpailu hyllypaikoista on kova ja myyntikanavia on haastavaa löytää. Kiertolaispanimon itsensä sekä sen tuotteiden brändäys, tehokas markkinointi ja tuotteiden mielenkiintoinen, kuluttajaa puhutteleva tuote-design nousevat korkeaan asemaan, joihin kiertolaispanimon tulee heti alusta lähtien paneutua.

Taloudellisesti tarkasteltuna yksi kiertolaispanimon vaikutusmahdollisuuksien ulottumattomissa oleva, mutta huomioitava asia on ostovoiman kehittyminen. Vaikka maailman myydyin alkoholijuoma on olut ja markkinat ovat valtavat, kiertolaispanimon markkinasegmentti, erikoisolut, on huomattavasti ”peruslageria” kapeampi alue. Erikoisoluille on kuitenkin tunnistettavissa oma, selkeästi kasvussa oleva markkinasegmenttinsä. Jotta kiertolaispanimon liiketoiminnan taloudellinen näkökulma pysyy positiivisena, on kiertolaispanimon osattava kohdistaa tuotteet oikeille asiakasryhmille ja hinnoiteltava erikoistuote niin, että kohderyhmä kokee houkutusta hankkia sen, mutta niin, että sillä on siihen myös varaa.

Kiertolaispanimon perustaminen voidaan kokea helpoksi, mutta taloudellisesti tarkasteltuna alan toiminnassa on huomattavan matalat marginaalit ja alhaiset katteet. Kiertolaispanimon tuleeikin osata kehittää tuotanto- ja valmistusprosessistaan mahdollisimman kustannustehokas, jotta valmistuskulut saadaan pidettyä mahdollisimman alhaisina. Kiertolaispanimo on valmistus- ja myyntiketjussa periaatteessa ylimääräinen lenkki, joka vaikuttaa kiertolaispanimon tuotteiden myyntikatteen muodostumiseen. Talouden tunnusluvuissa käyttöpääoma, lähinnä sen puute, voi koitua yrityksen kompastuskiveksi niin panimoteollisuudessa kuin minkä tahansa alan yrityksessä. Jos kiertolaispanimo ei kykene maksamaan laskuja ajallaan, voi suhteet yhteistyöpanimoihin ja raaka-aineiden toimittajiin hankaloitua ja pahimmillaan estää koko kiertolaispanimon liiketoimintaa. Tämä voi johtaa negatiiviseen kierteeseen, jos lähdetään myymään tuotteita eteenpäin liian halvalla, jotta saadaan tarpeeksi rahaa menojen kattamiseksi ja laskujen maksamiseksi.

5.3 Työn arviointi ja rajoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia liiketoimintamahdollisuuksia suomalaisella kiertolaispanimolla on ja minkälainen liiketoimintamalli kiertolaispanimolle kannattaa luoda. On syytä todeta, että tutkimuksessa luotiin kohdeyritykselle ainoastaan yksi liiketoimintamalli haastattelututkimuksessa kerättyyn aineistoon pohjautuen. Luotu

liiketoimintamalli on kuitenkin vain yksittäinen näkemys, miten kohdeyrityksen kannattaisi lähteä liiketoimintaansa kehittämään. Keskeistä onkin ymmärtää, että kiertolaispanimon liiketoiminnan voi rakentaa useilla eri tavoilla ja pidetyissä työpajoissa olisi voinut luoda useita erilaisia liiketoimintamalleja esimerkiksi segmentoimalla kuvitteellisia asiakasryhmiä ja kohdistamalla liiketoimintamalli asiakassegmenteittäin.

Tämä tutkimus keskittyi keräämään haastattelututkimuksen keinoin tietoa olemassa olevilta kiertolaispanimoilta, kuinka he ovat luoneet liiketoiminnalleen toimivan mallin ja millä tavoin he ovat ratkoneet liiketoimintansa haasteita. Tutkimuksessa kerätyn aineiston avulla pyrittiin luomaan kohdeyritystä hyödyntävä liiketoimintamalli, jota kohdeyritys voi jatkokehittää ja jonka avulla se pääsee liiketoimintansa alkuun. Lean Canvas -työkalulla voidaan luoda useita erilaisia liiketoimintamalleja ja niin kohdeyrityksen kannattaisikin tehdä, jotta liiketoimintaympäristö kokonaisuutena ja sen suomat mahdollisuudet hahmottuisivat kohdeyritykselle selkeämmin.

Lean Canvas -työkalun käyttäminen ja sillä luodun liiketoimintamallin jatkokehittäminen edellyttää kohdeyritykseltä työkalun omatoimista opiskelua, harjoittelua ja sen käytön sisäistämistä. Yhdeksi havainnoksi työpajoista nousi, että LC-työkalu vaatii harjoittelua ja erityisesti ongelma-asiakasryhmä-uniikki arvolupaus -kenttien miettimistä yhdessä. Jälkikäteen havainnoituna LC-työkalua käytettiin työpajoissa väärin ja näin ollen jokaiseen kirjattuun asiakasryhmään ei liity ongelmaa, jonka uniikki arvolupaus ratkaisisi.

Kiertolaispanimoita kutsutaan sekä Suomessa että kansainvälisesti useilla eri nimillä. Työssä käytettiin kiertolaispanimo-käsitettä, jonka tutkija näki olevan luonteva käänös *nomad brewery*stä. Tutkimukseen liittyvien lähteiden haussa on käytetty hakusanoina useita kiertolaispanimoihin viittaavia sanoja, kuten *nomad brewery*, *gypsy brewery*, *ghost brewery*, *phantom brewery*, *contract brewery*. Hakusanojen laajuus kertoo, että myös kansainvälisesti käsitteet vaihtelevat eikä yhtenäisyyttä ole. Tutkimuksen aikana havaittiin, että panimoteollisuutta on tutkittu globaalisti, mutta tutkimukset keskittyivät pääsääntöisesti joko suuriin panimoihin, erilaisiin oluttyyleihin tai fyysisiin pienpanimoihin. Huomattavaa on myös, että suurin osa löydetyistä tutkimuksista pohjautui Yhdysvalloissa tehtyihin tutkimuksiin, joka ei markkinoiden koon ja pienpanimomäärittelyjen puolesta olisi ollut luontevin vertailumaa. Niitä kuitenkin käytettiin lähdeaineistona eurooppalaisten tutkimusten vähyyden vuoksi. Tutkimuksessa luotiin suomenkielinen määritelmä kiertolaispanimolle, sillä tutkimuksessa käytetyistä lähteistä ei löytynyt yhtenäistä määritelmää suomeksi tai englanniksi.

Tämä tutkimus edustaa laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu on usein arvion varaista eikä sitä voida laskea tai arvioida samalla tavalla ja tarkkuudella kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Kananen, 2017). Tieteellisen tutkimuksen mittareina käytetään reliabiliteettia ja validiteettia mittaamaan tutkimuksen luotettavuutta ja laatua, joista reliabiliteetilla tarkoitetaan tulostuen pysyvyyttä ja validiteetilla puolestaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita (Kananen, 2017). Mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen, tutkimuksen pysyvyys tarkoittaisi samoja tutkimustuloksia kuin tässäkin tutkimuksessa on saavutettu.

Guba (1981) on kehittänyt tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille nelijakomallin, jossa tutkimusta tarkastellaan tutkimuksen uskottavuuden (*truth value*), tutkimustulosten sovellettavuuden (*applicability*), tutkimuksen johdonmukaisuuden (*consistency*) ja tutkimuksen puolueettomuuden (*neutrality*) kautta. Tutkimusta arvioidaan seuraavaksi tämän nelijaon mukaisesti, mutta siinä käytetään myös Shentonin (2004) esittämää kriteeristöä Guban nelijakomallille.

Shentonin (2004) mukaan uskottavuutta puoltaa se, että tutkija tutustuu ja osallistuu osallistuvan organisaation toimintaan jo ennen tutkimusaineiston keräämistä. Kohdeyritys ja sen liiketoiminnan alkuvaiheet olivat tutkijalle jo entuudestaan tuttuja, vaikka tutkija ei ole henkilökohtaisesti osallistunut liiketoimintaan. Haastatteluihin valitut yritykset eivät olleet tutkijalle ennestään tuttuja, mutta niiden toimintaan tutustuttiin verkosta löytyneiden tietojen avulla ennen ensimmäistä yhteydenottoa.

Tutkimukseen valitut henkilöt voidaan jakaa kahteen ryhmään: 1) kohdeyrityksen osakkaat, joista toinen osallistui tutkimuksen työpajoihin, 2) tutkimukseen valittujen kiertolaispanimoiden henkilöt, jotka osallistuivat haastatteluihin. Tutkimuksen kohdeyritys on tutkijalle jo entuudestaan tuttu ja kohdeyritys oli aluksi yhteydessä tutkijaan ja ehdotti tutkimusaihetta, jolloin tutkija ei itse valinnut kohdeyritystä, vaikka hänellä oli sinne jo valmiiksi kontakteja. Tutkimukseen liittyneisiin haastatteluihin valitut yritykset valittiin pääasiassa sattumanvaraisesti, joko kohdeyrityksen ehdotuksesta tai verkossa tehtyjen hakujen avulla. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt olivat yritysten itsensä valitsemia henkilöitä. Tutkimuksen kohteiden valintaa ei voida pitää täysin riippumattomana.

Tutkimuksen kohteena olivat ihmiset ja heidän kertomuksensa tutkittavasta kohteesta, ja on lähes mahdotonta arvioida, onko kerrotut asiat totta vai ei. Tämä lisää tutkimukseen kohdistuvaa epävarmuutta. Tutkimuksen haastatteluihin pyydettiin alun perin viittä tutkijan silmin kiertolaispanimona toimivaa yritystä, joista yksi kieltäytyi haastattelupyynnöstä. Shentonin (2004) mukaan jokaiselle tutkimukseen mukaan pyydetylle tulee antaa mahdollisuus olla suostumatta pyyntöön. Tämän avulla tutkimukseen voidaan

kerätä aineistoa vain sellaisilta henkilöiltä, jotka ovat siihen halukkaita ja valmiita tarjoamaan tietojaan ilmaiseksi. Haastatteluissa pyrittiin luomaan luottamuksellinen ilmapiiri ja haastattelutilanteita järjestettäessä pyrittiin kiinnittämään huomiota siihen, että osallistujilla on mahdollisuus antaa tutkimusta varten tietoa rehellisesti. Osallistuneille henkilöille kerrottiin, että yrityksen tai henkilöiden nimiä ei tulla käyttämään tutkimuksessa, mikäli he eivät sitä halua. Näin pyrittiin myös luomaan ilmapiiri, jossa osallistujat uskaltaisivat puhua avoimesti.

Tutkimus kerää uskottavuutta, kun tutkimusta arvioidaan työn aikana. Tutkimus asetettiin kritiikin alle jo tutkimuksen työstämisen aikana. Tutkimuksen etenemistä läpikäytiin säännöllisesti tutkimusta ohjanneen professorin kanssa. Kohdeyrityksen työntekijöiden kanssa käytiin aktiivista vuoropuhelua tutkimuksen aikana haastattelututkimuksessa esiin nousseiden havaintojen osalta. Myös kehitettyä liiketoimintamallia reflektoidiin kohdeyrityksen kanssa työpajojen ulkopuolella. Lisäksi tutkimusta ja sen muokattuja osioita on opponoinut opiskelijakollega työn aikana muutamia kertoja. Toisaalta tutkimuksen epävarmuustekijä on myös se, että haastattelukierroksia oli vain yksi eikä tutkimukseen osallistuneille yrityksille annettu mahdollisuutta käydä läpi litteroitua aineistoa eikä heitä pyydetty opponoimaan keskeneräistä työtä.

Tutkimuksen epävarmuustekijäksi voidaan nostaa myös tutkijan osaaminen. Tutkijalla ei ollut aikaisempaa kokemusta laadullisen tutkimuksen tekemisestä ja työn keskeinen aihe, kiertolaispanimon liiketoimintamalli, oli tutkijalle uutta. Tämä on voinut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Aloitteleva tutkija on voinut esimerkiksi liian herkästi tulkita tutkimusaineistoa väärin tai luottanut havaintoihin totuuskina.

Eriytynyt epävarmuustekijä tässä tutkimuksessa on aiempien tutkimusten puuttuminen kiertolaispanimoista. Tutkimustulosten vertailua aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ei ole voitu tehdä lainkaan, koska kansainvälistä akateemista tutkimustietoa ei löydetty. Tämä voidaan nähdä epävarmuustekijänä, tutkimuksen virheenä tai puutteena, mutta myös jatkotutkimusaiheena.

Shentonin (2004) mukaan tutkimuksen uusimisen pitäisi tuottaa samanlaiset tulokset, kun tutkimus uusitaan samassa kontekstissa, samoilla tutkimusmetodeilla ja samoilla osallistujilla. Tällä keinoin tutkimustulosten luotettavuutta voidaan testata. Luotettavuuden osoittamiseksi tutkimusprosessit tulisi raportoida yksityiskohtaisesti, jotta työ voidaan toistaa, vaikka samoja tuloksia ei tavoiteltaisikaan. Tutkimusmenetelmät on avattu vaiheittain tämän tutkimuksen luvussa 3 ja haastatteluissa käytetty kysymysrunko on lisätty liitteeksi. Jos tutkimus toistetaan, tutkimuksen tuloksiin tulee mahdollisesti sisällyttämään epävarmuutta. Tässä tutkimuksessa erityisesti haastatteluista kerätyn

aineiston tulokset ovat hyvin tilannesidonnaisia ja niihin liittyy inhimillisiä tekijöitä. Tämä voi oletettavasti johtaa poikkeaviin tuloksiin mahdollisessa uudessa tutkimuksessa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa siten, että tietoa kerätään eri lähteistä ja eri lähteiden tietoa verrataan omaan tulkintaan tai siitä katsotaan, tuottavatko eri lähteet toisiaan tukevia tuloksia (Kananen, 2017). Tutkimuksessa on pyritty parantamaan tutkimuksen luotettavuutta etsimällä tietolähteitä mahdollisimman laajasti ja vertaamalla pienpanimoiden ja kiertolaispanimoiden liiketoimintaa toisiinsa, koska kiertolaispanimoista ei löytynyt aikaisempia tutkimuksia. Lisäksi tutkijan tekemiä oletuksia ja uskouksia on pyritty kuvaamaan niissä kohdissa, joissa se vaikutti olennaiselta. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty täydentämään myös lisäämällä tekstin tueksi tutkimusta havainnollistavia kuvia ja taulukoita.

5.4 Ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi

Suomen pienpanimot ovat tutkimuksen aikana nousseiden havaintojen perusteella käytännössä lähes tutkimatonta aluetta. Kiertolaispanimoiden alalle tuloja ja poistumisia, menestyjiä, vientimahdollisuuksia: käytännössä mitään näistä ei ole tutkittu akateemisesti lainkaan. Edellä mainittujen huomioiden valossa jatkotutkimusaiheita on lukuisia.

Jatkotutkimuksia voisi kehittää seuraavista tutkimuskysymyksistä:

- Kiertolaispanimoina toimivien yritysten alalle tulot Suomessa. Kuinka monta kiertolaispanimoa perustetaan Suomessa vuosittain? Pystyykö kiertolaispanimon yrittäjä työllistämään itsensä täysiaikaisesti ja palkkaamaan myös työntekijöitä? Kuinka moni kiertolaispanimoyrittäjänä aloittanut tekee toiminnalleen selkeän liiketoiminta- ja tuotantosuunnitelman?
- Kiertolaispanimoina toimineiden yritysten alalta poistumiset Suomessa. Kuinka moni kiertolaispanimo lopettaa toimintansa ensimmäisen viiden toimintavuoden aikana? Mitkä syyt vaikuttavat kiertolaispanimon liiketoiminnan lopettamiseen?
- Suomessa toimivan kiertolaispanimon kansainvälinen liiketoiminta ja globaalit vientimahdollisuudet. Kuinka kansainvälistä liiketoimintaa suomalainen kiertolaispanimo voi pyörittää? Minkälaisia vientimahdollisuuksia suomalaisella kiertolaispanimolla voi olla globaalisti?
- Kuinka pitkään kiertolaispanimona voi toimia puhtaasti harrastuspohjalta? Pystyykö kiertolaispanimo menestymään taloudellisesti ilman kokopäiväisiä työntekijöitä?

Kansainvälisesti kiertolaispanimoihin liittyviä kiinnostusta herättäviä jatkotutkimusaiheita ovat erityisesti:

- Minkälainen monitaituri kiertolaispanimoyrittäjän tulee olla? Riittääkö pelkkä taito oluiden tuotekehityksessä vai pitääkö saman henkilön osata myös valmistusprosessi ja tuotannon skaalaaminen, hoitaa logistiikka, myydä ja markkinoida?

- Kuinka moni kiertolaispanimona liiketoimintansa aloittanut yritys on lopulta investoinut panimolaitteistoon ja perustanut panimon? Miksi tähän lopputulokseen on päädytty?
- Kannattavan ja menestyvän liiketoimintamallin rakentaneet kiertolaispanimot. Kuinka suuri vaikutus hyvin rakennetulla brändillä on ollut menestymiseen?
- Kuinka pitkään kiertolaispanimolla on keskimäärin mennyt aikaa taloudellisen kannattavuuden luomisessa?
- Miten paljon kiertolaispanimot hyödyntävät sosiaalista mediaa markkinoinnissaan? Voiko tehokasta markkinointia hoitaa ilman palkattua markkinoinnin asiantuntijaa?

Oma liiketoimintamallinsa kansainvälisesti ovat myös kapasiteettia kiertolaispanimoille vuokraavat yhteistyöpanimot, joiden osalta jatkotutkimuksia voisi myös tehdä.

- Kiertolaispanimoiden valitsemat yhteistyöpanimot ja vaikutukset yhteistyöpanimon liiketoimintaan. Kuinka merkittävä liikekumppani kiertolaispanimo voi olla tuotteet valmistavalle yhteistyöpanimolle?
- Minkälaista liiketoimintaa panimokapasiteettia vuokraamalla voi luoda? Minkälainen merkitys yrityksen maantieteellisellä sijainnilla on?

LÄHTEET

- Abraham, S. (2013). Will business model innovation replace strategic analysis? *Strategy & Leadership*, 41(2), 31-38.
<https://doi.org/10.1108/10878571311318222>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Aquilani, B., Laureti, T., Poponi, S., & Secondi, L. (2015). Beer choice and consumption determinants when craft beers are tasted: An exploratory study of consumer preferences. *Food Quality and Preference*, 41, 214-224.
<https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2014.12.005>
- Blank, S. (2006). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win* (3rd ed.). (epub) California:
- Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. (epub). K&S Ranch, Inc. Publishers. Yhdysvallat.
- Borg Bjergsø, M., & Pang, P. (2016). *Mikkellerin suuri olutkirja*. Latvia: Kustannusosakeyhtiö Sammakko.
- Marcus Borseman, Stoyan Tanev, Michael Weiss, & Erik Stavnsager Rasmussen. (2016). Lost in the canvases: Managing uncertainty in lean global startups. *IS-PIM Innovation Symposium*, , 1.
- Bortolini, R. F., Nogueira Cortimiglia, M., Danilevicz, Angela de Moura Ferreira, & Ghezzi, A. (2018). Lean startup: A comprehensive historical review. *Management Decision*,
<https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>
- Box, M. (2017). Bring in the brewers: Business entry in the swedish brewing industry from 1830 to 2012. *Business History*, 59(5), 710-743.
<https://doi.org/10.1080/00076791.2016.1269751>
- Brewers Association. (2019a) Brewers Association Releases 2018 Economic Impact Report. Saatavilla: <https://www.brewersassociation.org/press-releases/brewers-association-releases-2018-economic-impact-report/> Viitattu 24.10.2019
- Brewers Association. (2019b) Craft Brewer Definiton. Saatavilla: <https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/craft-brewer-definition/> Viitattu 24.10.2019
- Brewers Association. (2019c) National Beer Sales & Production Data. Saatavilla: <https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/national-beer-stats/> Viitattu 24.10.2019
- Brewers Association. (2019d) Craft Beer Industry Market Segments. Saatavilla: <https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/craft-beer-industry-market-segments/> Viitattu: 1.11.2019
- Bortolini, R. F., Nogueira Cortimiglia, M., Danilevicz, Angela de Moura Ferreira, & Ghezzi, A. (2018). Lean startup: A comprehensive historical review. *Management Decision*, <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>

- Cannatelli, B., Pedrini, M., Pedrini, M., & Grumo, M. (2017). The effect of brand management and product quality on firm performance: The Italian craft brewing sector. *Journal of Food Products Marketing*, 23(3), 303-325
<https://doi.org/10.1080/10454446.2014.949989>
- CAMRA. (2019) Our history. Saatavilla: <https://www.camra.org.uk/about/about-us/our-history/> Viitattu: 22.10.2019
- Chambers, G. (2019). Inbound vs outbound marketing – which is right for you? Retrieved from <https://www.workhorsemt.com/inbound-vs-outbound-marketing-which-is-right-for-you/> Viitattu: 10.12.2019
- Chapman, N. G., Lellock, S. J., & Lippard, C. D. (2017). Exploring the cultural dimensions of craft beer: Introduction and overview. In N. G. Chapman, S. J. Lellock & C. D. Lippard (Eds.), *Untapped: Exploring the cultural dimensions of craft beer* (pp. 1-15). (epub) Morgantown: West Virginia University Press.
- Clemons, E. K., Gao, G. G., & Hitt, L. M. (2006). When online reviews meet hyperdifferentiation: A study of the craft beer industry. *Journal of Management Information Systems*, 23(2), 149-171.
<https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230207>
- Colen, L., & Swinnen, J. F. M. (2016). Beer drinking nations - the determinants of global beer consumption. *Journal of Agricultural Economics*, 67(1), 186-207.
<https://doi.org/10.1111/1477-9552.12128>
- Craftbeer.com (2019) What is a Craft Brewery? Saatavilla: <https://www.craft-beer.com/breweries/what-is-a-craft-brewery> Viitattu: 1.11.2019
- Dalgic, T., & Knight, G. (2006). Principles of global niche marketing strategies: an early conceptual framework. *Handbook of niche marketing: principles and practice*, 25.
- DSM Food Specialties. (2018) Global Insight Series - The Craft Revolution in Brewing. Saatavilla: https://www.dsm.com/content/dam/dsm/food-specialties/reports/Craft-brewing-Global-Insights-Report_2018.pdf?id=1572606637793 Viitattu: 1.11.2019
- Drinking in America. (2014) The mystery of the Phantom Brewer. Saatavilla: <http://www.drinkinginamerica.com/mystery-phantom-brewer/> Viitattu 1.11.2019
- Elzinga, K. G., Tremblay, C. H., & Tremblay, V. J. (2015). Craft beer in the United States: History, numbers, and geography. *Journal of Wine Economics*, 10(3), 242-274.
<https://doi.org/10.1017/jwe.2015.22>
- Europe Economics. (2016) EU Report - The Contribution made by Beer to the European Economy. Saatavilla: https://brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2016/EU_economic_report_2016_web.pdf Viitattu: 29.10.2019
- Euroopan komissio. (2015) Käyttöopas – Pk- yrityksen määritelmä. Euroopan unionin julkaisutoimisto. Luxemburg. Saatavilla: http://publications.europa.eu/source/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1 Viitattu: 4.9.2019.

- Feil, P., Yook, K., & Kim, I. (2004). Japanese target costing: A historical perspective. *International Journal of Strategic Cost Management*, (11), 10-19.
- Finlex. (2017) Alkoholilaki (1102/2017). Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20171102#Pidp446064608> Viitattu: 30.10.2019
- Finlex. (2019a) Laki alkoholi- ja alkoholijuomaverosta (29.12.1994/1471) Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941471> Viitattu: 1.11.2019
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>
- Garavaglia, C., & Swinnen, J. (2017). The craft beer revolution: An international perspective. *Choices: The Magazine of Food, Farm and Resource Issues (Online)*, 32(3)
- Godson, M. S. J. (2018). *Value impact of social media: A perspective from the independent brewery sector*. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2317708604>
- Grand View Research. (2017) Craft Beer Market Worth \$502.9 Billion by 2025 | CAGR: 19.9% Saatavilla: <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-craft-beer-market> Viitattu: 1.11.2019
- Guba, E. (1981) Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational Communication and Technology Journal* 29. 1981. pp. 75-91.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. (epub) Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hyrylä, L. (2018). *Toimialaraportit - juomien suomi*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Retrieved from http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161171/TEMjul_41_2018_Juomien_Suomi.pdf Viitattu: 30.12.2019
- Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvoori, J. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (epub) Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Jasti, NVK. & Kodali, R. (2015) Lean production: Literature review and trends. *International Journal of Production Research*. 53(3), pp. 867-885.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy: Text and cases (7th edition)*. (epub) Spain: Peardson Education Limited.
- Johnson, M. W., Christensen, C. W., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 87(12), 52-60.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Jylhä, J. (2016). *Juomien suomi: Pienpanimot, viinitilat ja tislaamot*. Viro: Print Best Oy.

- Kahkonen, H. (2019). Pienpanimoiden oluiden myynti kipusi uuteen ennätykseen – tuotannon kasvu on hidastunut. Retrieved from <https://viisitah-tea.com/juoma/olut/pienpanimoiden-oluiden-myynti-kipusi-uuteen-ennatukseen-tuotannon-kasvu-on-hidastunut/> Viitattu 14.12.2019
- Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti* (4th ed.). Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Suomen Yliopistopaino Oy: Juvenes Print.
- Kato, Y. (1993). Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies. *Management Accounting Research*, (4), 33-47.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: A leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy (UK)*, 26(4), 22.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Sinisen meren strategia: Löydä markkina-alue kilpailun ulkopuolelta*. Helsinki: Talentum.
- Kimpimäki, J. (2019). Kiertolainen on panimoalan kevytyrittäjä. Saatavilla: <https://www.360journalismia.fi/kiertolainen-on-panimoalan-kevytyrittaja/> Viitattu: 2.12.2019
- Kippis!- podcast. (2017). *Mikä on kiertolaispanimon toimintaperiaate?* Radio Helsinki. Saatavilla: <http://www.radiohelsinki.fi/podcastit/mika-kiertolaispanimon-toimintaperiaate/> Viitattu: 21.11.2019
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. In R. Valli (Ed.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (epub). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kleban, J., & Nickerson, I. (2012). To brew or not to brew - that is the question: An analysis of competitive forces in the craft brew industry. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 18(3), 59-82.
- Korpinen, S., & Nikulainen, H. (2014). *Suomalaiset pienpanimot*. Saarijärvi: Kirjakaari.
- Koski, T. (2017). *Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen*. (epub). Helsinki: Kauppa-kamari.
- Kurvinen, J., & Sipilä, L. (2014). *Mielipidejohtaja: Voittajan resepti toimialasi valloitukseen*. (epub). Helsinki: Talentum.
- LeanStack (2019). The Lean Canvas. Saatavilla: <https://leanstack.com/leancanvas> Viitattu: 5.11.2019
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92. Retrieved from <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Mansoori, Y. (2017a). Enacting the lean startup methodology. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 812-838. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2016-0195>
- Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P. & Lyly-Yrjänäinen, J. (2016). *Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa*. Keuruu: Edita Publishing Oy.

- Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to plan that works* (2nd ed.). Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc. Retrieved from <http://proquest.tech.safari-booksonline.de/9781449321529>
- McCullough, M., Berning, J., & Hanson, J. L. (2019). Learning by brewing: Homebrewing legalization and the brewing industry. *Contemporary Economic Policy*, 37(1), 25-39.
<https://doi.org/10.1111/coep.12394>
- MindTools. (n.d.). PEST analysis. Retrieved from https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm Viitattu: 28.3.2020
- Murray, D. W., & O'Neill, M. A. (2012). Craft beer: Penetrating a niche market. *British Food Journal*, 114(7), 899-909.
<http://doi.org/10.1108/00070701211241518>
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard business review*, 86(6).
- Nuhiu, A. & Dërmaku, A. (2017). A theoretical review on the relationship between working capital management and company's performance. *Acta Universitatis Danubius: Oeconomica*, 13(3), 56-69.
- Oliver, G. (2005). *The brewmaster's table: Discovering the pleasures of real beer with real food* HarperCollins.
- Olutliitto. (2015). Oluttiedon ja -terminologian koulutus tarpeen. Saatavilla: <https://olutliitto.fi/oluttiedon-ja-terminologian-koulutus-tarpeen/> Viitattu: 2.12.2019
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. (epub) Hoboken, NJ. John Wiley & Sons, Inc.
- Panimoliitto. (n.d.). Retrieved from <http://www.panimoliitto.fi/> Viitattu: 1.11.2019
- Panimoliitto: Tilastot. (n.d.). Retrieved from <http://www.panimoliitto.fi/tilastot/> Viitattu: 22.10.2019
- Philipson, S. (2016). *Radical innovation of a business model*. *Competitiveness Review*, 26(2), 132-146.
<https://doi.org/10.1108/CR-06-2015-0061>
- Pienpanimoalennus suomessa. (2019). Retrieved from <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48587/pienpanimoalennus-suomessa/> Viitattu 15.12.2019
- Pienpanimoliitto. (n.d.). Retrieved from <https://pienpanimoliitto.fi/pienpanimoliitto> Viitattu: 30.10.2019
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

- Rice, J. (2016). Professional purity: Revolutionary writing in the craft beer industry. *Journal of Business and Technical Communication*, 30(2), 236-261. <https://doi.org/10.1177/1050651915620234>
- Ries, E. (2016). *Lean startup - kokeilukulttuurin käsikirja*. Latvia: LavasDesign Oy.
- Risen, C. (2010). The innovative 'gypsy brewers' shaking up the beer world. Retrieved from <https://www.theatlantic.com/health/archive/2010/10/the-innovative-gypsy-brewers-shaking-up-the-beer-world/64828/> Viitattu: 15.12.2019
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). The United States of America: The Free Press.
- Rokka, T. (2019). Sähköpostihaastattelu (16.12.2019) Viitattu: 30.12.2019
- Ruusuvuori, J., & Tiittula, L. (2005). *Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. (epub). Tampere: Vastapaino.
- Sammartino, A. (2017) Craft brewing in Australia, 1979-2015. In C. Garavaglia, & J. Swinnen (Eds.), *Economic perspectives on craft beer* (pp. pp 397-423) Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-58235-1_15
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). PEST analysis. *Wiley Encyclopedia of management*, 1-1.
- Samuel, D., Found, P. and Williams, S.J. (2015) How did the publication of the book The Machine That Changed The World change management thinking? Exploring 25 years of lean literature. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(10), pp. 1386-1407.
- Sandell, M. (2016). Olut kuohuu pienpanimoissa - ettei vain menisi yli! Retrieved from <https://yle.fi/uutiset/3-8843873> Viitattu 15.12.2019
- Scott, C. D., Jaffe, D. T., & Tobe, G. R. (1993). *Organizational vision, values and mission*. (epub) ProQuest Ebook Central: Course Technology Crisp. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=3116908>
- Shenton, A. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information* 22. 2004. pp. 63-75.
- Six Sigma (2019). Tätä on Lean. Saatavilla: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/lean/> Viitattu: 12.9.2019
- Skinner, T. (2018). The king of beer: How a former teacher created a global brewing empire. Retrieved from <https://www.ft.com/content/219c192a-d2b0-11e8-9a3c-5d5eac8f1ab4>
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). *Operations management (8th edition)*. Slovakia: Pearson Education Limited.
- Smith, J. (2012). Refreshing taste of diplomacy the scandinavians are heading south. Retrieved from <https://www.theage.com.au/entertainment/refreshing-taste-of-diplomacy-20120514-1ymhe.html> Viitattu: 18.12.2019

- Stächelin, D. (2014) *Crafting a Revolution: The Rise of Craft Brewing in Europe*. Saatavilla: <https://cafebabel.com/en/article/crafting-a-revolution-the-rise-of-craft-brewing-in-europe-5ae00989f723b35a145e5256/> Viitattu: 1.11.2019
- Suomen pienpanimot. (n.d.). Retrieved from <https://www.suomenpienpanimot.fi/>
- Suomen Yrittäjät. (2017) Yrittäjyystilastot. Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot2019.pdf> Viitattu: 5.9.2019
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- The Beer Institute. (2017) *A Study of the U.S. Beer Industry's Economic Contribution in 2016 – Analysis, Methodology and Documentation*. Saatavilla: <https://www.beer-institute.org/wp-content/uploads/2017/06/2017-Beer-Serves-America-Report.pdf> Viitattu 29.10.2019
- The Brewers of Europe. (2018). *Beer statistics: 2018 edition*. (). Belgium: The Brewers of Europe. Retrieved from <https://brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2018/EU-beer-statistics-2018-web.pdf> Viitattu: 29.10.2019
- The Brewers of Europe. (2019). *European beer trends: Statistics report | 2019 edition*. (). Belgium: The Brewers of Europe. Retrieved from <https://brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2019/european-beer-trends-2019-web.pdf> Viitattu: 20.12.2019
- Tietoarkisto. (2017). *Aineistohallinnan käsikirja: Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely*. Retrieved from <https://www.fsd.uta.fi/aineistohallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-ka-sittely.html> Viitattu: 14.12.2019
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turunen, M. (2002). *Jos täytätte mun lasini: Suomalaisen panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden vuosisata*. Helsinki: Panimo- ja virvoitusjuomateollisuusliitto.
- Valvira. (2018a) *Alkoholin valmistus*. Saatavilla: https://www.valvira.fi/alkoholi/alkoholin_valmistus Viitattu 30.10.2019
- Valvira. (2018b) *Vähittäismyyntiluvat*. Saatavilla: <https://www.valvira.fi/alkoholi/vahittaismyynti/vahittaismyyntiluvat> Viitattu: 30.10.2019
- Valvira. (2018c) *Uusi alkoholilaki (1102/2017) – mikä muuttuu*. Saatavilla: <https://www.avi.fi/documents/10191/11160139/Kari+Kunnas+Valvira.pdf/72c46c87-1146-40b5-ab80-18d0aa76dc77> Viitattu: 30.10.2019
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän liiketoiminnan perusta*. Helsinki: Edita
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. (epub) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vinepair.com. (2016) *What Is "Gypsy Brewing"?* Saatavilla: <https://vinepair.com/wine-blog/what-is-gypsy-brewing/> Viitattu: 22.11.2019

- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Weiner, J. (2014). A fight is brewing. Retrieved from https://www.ny-times.com/2014/03/30/magazine/a-fight-is-brewing.html?_r=0 Viitattu: 18.12.2019
- What is gypsy brewing? (2016). Retrieved from <https://blackhops.com.au/gypsy-brewing/> Viitattu: 21.11.2019
- Wikipedia. (2015) Barreli. Saatavilla: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Barreli> Viitattu: 1.11.2019
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
<https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

LIITE A: TYÖPAJA 1, LEAN CANVAS

<p>TUOTE</p> <p>ONGELMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rippuvuus yhteistyöpanimosta (alkataulut, raaka-aineet, talous...) - Brändäys yleisesti (suhteutettuna tavoitteisiin) 	<p>RATKAISU</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toisen omistajan fyysinen panomoprojekti - Yhteistyöpanimo(ide)n löytäminen - Brändin tuominen näkyväksi (Kainuu, Pohjois-Suomen isot kaupungit, matkailu) 	<p>UNIIKKI ARVOLUPAUS</p> <p>Nostalgia, paikallisuus</p> <p>"Elämäsi nautinnollisimmat/parhaat humalat"</p> <p>"Tähkäästä tuoppin"</p>	<p>EPÄREILU KILPAILUETU</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vahva kainuulainen identiteetti 	<p>ASIAKASRYHMIÄT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kainuulaiset olutharrastajat - Pohjois-Suomen matkailuyrittäjät - Ravintolat - Urheiluseurat - Paikalliset harrastajaseurat - "Paikalliset ilmiöt"
<p>- Tuotteiden kohdentaminen / räätälöinti asiakasryhmittäin</p>	<p>AVAINMITTARIT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toteutuneet kaupat vs. yhteydenotot (käytetty myyntiaika) - Määrät - Kuluseuranta + muut talousluvut - Jatkuvuus asiakasryhmittäin (asiakasseuranta, pysyvyys) - Somenäkyvyys (seuraajat, tykkääjät) 		<p>KANAVAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suorat henkilö kontaktit - Paikalliset myymälät - Paikalliset ravintolat - Myynti kohdennettua 	
<p>KUSTANNUSRAKENNE</p> <p>Oman ajan käyttö (ilmaista)</p> <p>Materiaalit testikeitoihin</p> <p>Varasto? Investointi- tai vuokratustannukset (veroton varasto)</p>		<p>TULOVIRRRAT</p> <p>Myyntiprovisiot</p> <p>Kate tuotteesta</p> <p>Oheistuotteet?</p>		
TUOTE			MARKKINA	

LIITE B: TYÖPAJA 2, LEAN CANVAS

TUOTE		UNIKKI ARVOLUPAUS Nostalgia, paikallisuus "Elämäsi nautimmisimmat/parhaat humalat" "Tähtäpäätä tuoppiin"		EPÄREILU KILPAILUETU - Vahva kainuulainen identiteetti - "Kotiseurakkaus"		ASIAKASRYHMÄT - PAINOPISTE KAINUUSSA! - Kainuulaiset olutharrastajat - Pohjois-Suomen matkailuyrittäjät - Ravintolat - Urheiluseurat - Paikalliset harrastajaseurat - "Paikalliset ilmiöt"	
ONGELMA - Luotettavan yhteistyöparinon löytäminen - Riippuvuus yhteistyöparinon aikatauluista ja kapasiteetista - Brändääminen asiakasryhmän mukaan		RATKAISU - Oma varasto - Luotettavien yhteistyöparinoiden löytäminen		KANAVAT - Suorat henkilökohtaiset kontaktit - Paikalliset kaupungit, kaupapaketit - Paikalliset ravintolat - Myynti kohteina - Festarit, messut, keikat - Oluttapahtumat - Sosiaalisen median hyödyntäminen			
AVAINMITTARIT - Toteutuneet kaupat vs. yhteydenotot (käytetty myyntiaika) - Määrät - Kuluseuranta + muut talousluvut - Jatkuva asiakasryhmittäin (asiakasseuranta, pysyvyys) - Somenäkyvyys (seuraajat, tykkääjät)							
KUSTANNUSRAKENNE Vuokratulot varastosta Talouhallintajärjestelmä Pankkikulut Etiketien suunnittelu & painattaminen Tuotekehityksen raaka-ainekulut		TULOVIRRAT Oluen myyntikate					
						MARKKINA	
						TUOTE	

LIITE C: HAASTATTELUJEN KYSYMYSRUNKO

- HISTORIA
 - Kerro taustaa, milloin yritys on perustettu ja miten se on saanut alkunsa?
 - Mistä saitte idean kiertolaispanimona toimimiselle?
 - Oletteko investoineet yritykseen perustamisvaiheessa? Minkälaista pääomaa sijoititte (omaa rahaa, lainaa, startup- rahoitus tmv)?
 - Minkälainen tausta teillä on oluentekemisessä tai panimoalalla?
 - Miten olette löytäneet yhteistyökumppaneita? Onko yhteistyökumppaneita ollut vaikeaa löytää?
 - Mikä teillä on tämän hetkinen toiminnan taso; vuosituotanto ja työntekijöiden määrä?
 - Omistatteko oluenpanemiseen omaa laitteistoa tai valmiiden oluiden säilömiseen tarkoitettuja varastotiloja tmv?

- KIERTOLAISENA TOIMIMINEN
 - Mitä kiertolaispanimo teille tarkoittaa? Miten määrittelisitte sen?
 - Mitä käsityöläisolut teille tarkoittaa? Miksi se on juuri nyt niin trendikästä?
 - Ketä ovat teidän tämän hetkiset yhteistyöpanimot?
 - Minkälaisia sopimuksia teillä on yhteistyöpanimoiden kanssa (esim. markkinointi, jakelu, proviisiot)? Maksatteko vuokraa panimolle laitteiden käytöstä tai vuokraatteko heidän osaamista oluentekoon?
 - Osallistuuko yhteistyöpanimon henkilökunta valmistusprosessiin?
 - Mitä Valviran myöntämiä lupia teillä on alkoholin valmistamiseen tai sen varastoimiseen liittyen?
 - Toimitteko tällä hetkellä pelkästään Suomessa? Jos ette, niin missä maissa?
 - Miten teidän (uuden) oluen valmistus- ja myyntiprosessi toimii?
 - Miten paljon käsityöläisoluiden trendit vaikuttavat teidän tuotesuunnitteluun?
 - Miten hoidatte valmiiden tuotteidenne logistiikan?
 - Minkälainen kulurakenne teillä on? Mistä teille tulee kuluja?
 - Mistä teidän kassavirta koostuu? Mistä saatte tuloja?
 - Mistä teidän rahoitus tulee? (oma rahoitus, lainat...?)
 - Markkinointitavat: millä tavalla markkinoitte tuotteitanne ja omaa toimintaanne?
 - Tukeeko Suomen laki ja säädökset kiertolaispanimotoimintaa? Entä pienpanimotoimintaa?
 - Minkälaista teidän liiketoiminta on? Oletteko tehneet siihen erillistä liiketoimintamallia, jota pyritte noudattamaan?
 - Minkäläisten kanavien kautta markkinoitte ja myytte tuotteitanne asiakkaille?
 - Mitkä ovat teidän asiakasryhmät?

- PANIMOALAN KILPAILU
 - Minkälainen kilpailutilanne panimoalalla Suomessa vallitsee?
 - Kenet näette teidän kilpailijoina ja ketkä yhteistyökumppaneina?
 - Mikä on haastavinta kiertolaispanimona toimimisessa?
 - Mikä on parasta kiertolaispanimona toimimisessa?

- TAVOITTEET
 - Millä aikajänteellä olette kirjanneet liiketoiminnallenne tavoitteita? Minkälaisia pidemmän aikavälin suunnitelmia teillä on?
 - Minkälaiset suunnitelmat teillä on tulevaisuudelle?
 - Oletteko pohtineet kiertolaispanimotoiminnan muuttamista pienpanimoksi?
 - Onko teillä suunnitelmissa kansainvälistyä?
 - Oheistuotteet?
 - Miten näette pienpanimo- ja käsityöläisoluen trendikkyuden ja buumin kehittyvän seuraavan viiden vuoden aikana?