

AGRICULTURAL  
ECONOMICS  
RESEARCH  
INSTITUTE

Finland

Publications

LANTBRUKS-  
EKONOMISKA  
FORSKNINGS-  
ANSTALTEN

Publikationer

# Erilaistaminen ja hintastrategiat elintarvikealan maaseutuyrityksissä

Sari Forsman



JULKAISUJA 93

# **Erilaistaminen ja hintastrategiat elintarvikealan maaseutuyrityksissä**

Sari Forsman

MAATALOUDEN TALOUDELLINEN TUTKIMUSLAITOS  
AGRICULTURAL ECONOMICS RESEARCH INSTITUTE, FINLAND  
PUBLICATIONS 93

ISBN 951-687-055-4

ISSN 0788-5393

*Copyright*

Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos

Kirjoittajat

*Julkaisija*

Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos, PL 3, 00411 Helsinki

<http://www.mttl.fi>

*Jakelu ja myynti*

Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos, PL 3, 00411 Helsinki

puh. (09) 504 471, telekopio (09) 563 1164

e-mail: [teija.johansson-laitio@mttl.fi](mailto:teija.johansson-laitio@mttl.fi)

*Painatus*

Vammalan Kirjapaino Oy 1999

## Esipuhe

Maaseudun pienyritystoiminnan merkitys maataloudesta vapautuvien työpaikkojen korvaajana korostuu entisestään maatalouden viimeaikaisten rakennekehityssuunnitelmien myötä. Maatalouden taloudellisessa tutkimuslaitoksessa on selvitetty tällaisten yritysten kannattavuutta ja todettu markkinointiongelmien niiden keskeiseksi kannattavuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi. Markkinoinnin tutkimuksessa on viime vuosina keskitytty erityisesti pienyritysten hintastrategioiden ja tuotteiden erilaistamisella saavutettavien etujen selvittämiseen. Myös pienyritysten tuotteiden menestymiseen erityyppisissä kaupan kanavissa on tutkimuksissa kiinnitetty huomiota.

Oheisessa elintarvikealan pienyrityksiä koskevassa ETM Sari Forsmanin tutkimuksessa on perehdytty varsin syvällisesti tuotteen erilaistamisen ja hintapäätösten väliseen yhteyteen elintarvikealan maaseutuyrityksissä. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka pienyritysten on mahdollista hyödyntää tuotteiden erilaistamista hintapäätöksissään ja samalla parantaa hintakilpailukykyään markkinoilla. Tutkimukseen sisältyy laaja kirjallisuustarkastelu pienyritysten vaihtoehtoisista kilpailustrategioista, ja sen empiirinen osa perustuu laajaan elintarvikealan pienyrityksiä koskevaan kyselyaineistoon.

ETM Sari Forsmanin tutkimus on hyväksytty Helsingin yliopiston taloustieteen laitoksella lisensiaatintyönä elintarvike-ekonomian oppiaineessa. Työn ohjaajina ovat toimineet professori Markku Koskela, ETT Sirpa Tuomi-Nurmi ja KTT Ahti Lehtomaa. Tekijä haluaa kiittää heitä arvokkaista ja rakentavista kommentteista tutkimuksen valmistumisen eri vaiheissa. Professori Saara Hyvönen on kommentoinut työn käsikirjoituksia, mistä tutkija haluaa esittää parhaat kiitokset. Työn tarkastajina toimivat professori Mai Anttila ja KTT Arto Rajala Helsingin kauppa- ja kauppakorkeakoulusta. Maatalouden taloudellisessa tutkimuslaitoksessa työtä ovat sen eri vaiheissa kommentoineet tutkimusjohtaja Ilkka P. Laurila ja tutkimusjohtaja Maija Puurunen sekä tutkija ETM Terri Kupiainen. Tutkimusta on rahoitettu osittain Maatilatalouden kehittämisrahastosta.

Tutkija ja tutkimuslaitos kiittävät myös tutkimuksen tekemistä edistäneitä henkilöitä hyvästä yhteistyöstä ja rahoituksesta maa- ja metsätalousministeriötä. Erityiskiitos kuuluu kaikille tutkimuksen kysely- ja haastatteluosiin osallistuneille elintarvikealan maaseutuyrittäjille, jotka tekivät tutkimuksen mahdolliseksi.

Erilaistamista ja hintastrategioita koskevan tutkimuksen tulosten toivotaan hyödyttävän paitsi maaseutuyritysten neuvontaa ennen kaikkea maaseudun elintarvikeyrityksiä heidän suunnitellessaan tuotteiden markkinointia ja hintapäätöksiä. Toivomme, että tuloksista on myös hyötyä pienimuotoiseen elintarvikejalostukseen liittyvässä tutkimuksessa, koulutuksessa ja neuvonnassa.

Helsingissä lokakuussa 1999

Jouko Sirén  
ylivohtaja

Maija Puurunen  
tutkimusjohtaja



## **Erilaistaminen ja hintastrategiat elintarvikealan maaseutuyrityksissä**

Sari Forsman

### **Differentiation and price strategies of rural firms in food sector**

**Abstract.** The study analyses on how the product differentiation and pricing issues are linked in small rural firms in the food sector in Finland. The interest is especially in a question whether it is possible for small scale, often high cost food processors to utilise product differentiation and efficient pricing to get the firms competitive. Major interest is in characterising the firms and their products as well as the situations for positioning vis-à-vis differentiation.

The empirical analysis is based on a survey data on 251 rural small firms operating in food sector. Two thirds of the sample firms operated on farms. The data were obtained via structured questionnaires in 1997 with a response rate of 38%. The main methods used in analyses were cluster analysis and discrimination analysis, as well as mean comparisons.

Five relatively homogenous price-differentiation strategies were identified. In two of the strategies the price level and the degree of differentiation were about "in balance". In two of the strategies the degree of differentiation was higher compared with the prices. Only in one group the price level was relatively higher with regards to the degree of differentiation. In addition, five price-success strategies were identified. There was a clear dependence between price-differentiation strategies and price-success strategies. Consequently, product position in the market with regards to the price level and the degree of differentiation seems to affect degree of satisfaction with the realised prices. The firms that have succeeded in product differentiation such that they could charge higher price are often satisfied with the realised price level.

The results indicate that product differentiation can be priced profitably from point of view of a firm. The firms adapting a high price strategy seem to have the best opportunities to the profitable pricing. However, the results also suggest that a high degree of differentiation does not necessarily imply an opportunity to set higher price. Consequently, the means of differentiation have to be brought out more concrete way. One has to point out explicitly those factors that are valued by the target customers. A clear line of strategy when positioning products in the market would help the marketing of the products, as well as price setting.

The study contributes to the current literature by examining the differentiation and price strategies in the small business context, especially small-scale food processing context. The main practical contribution is to show the differentiation in various contexts that provide an opportunity to create differential advantage and, further, competitive advantage compared with large-scale firms. The study also shows what kind of price strategy solution would be optimal to a small firm from the point of view of the firm's economic result.

---

**Index words:** differentiation, price strategies, success, food products, small rural firms

---

# Sisällysluettelo

|   |    |
|---|----|
| 1. Johdanto .....   | 7  |
| 1.1. Erilaistamisen ja hinnan asettamisen ongelmat .....                    | 8  |
| 1.2. Aikaisemmat tutkimukset .....  | 9  |
| 1.3. Tavoitteet ja tutkimusongelmat .....                                   | 10 |
| 1.4. Rajaukset ja oletukset .....   | 11 |
| 1.5. Keskeiset käsitteet .....  | 14 |
| 1.6. Tutkimusasetelma .....   | 16 |
| 1.7. Tutkimuksen rakenne .....  | 17 |
| 2. Tutkimuksen teoreettinen aseointi .....                                  | 18 |
| 2.1. Strategian käsitteestä .....   | 19 |
| 2.2. Kilpailustrategia ja kilpailuetu .....                                 | 21 |
| 2.3. Niche-markkinointi ja segmentointi kilpailustrategiana .....           | 25 |
| 2.4. Erilaistaminen peruskilpailustrategiana .....                          | 27 |
| 2.5. Yrityksen hintastrategiat .....  | 32 |
| 2.5.1. Hintapäätösten lähestymistavat .....                                 | 32 |
| 2.5.2. Hintastrategiset päätökset .....                                     | 35 |
| 2.6. Erilaistamisen ja hintapäätösten yhteys .....                          | 38 |
| 2.7. Hintapäätösten yhteydestä yrityksen taloudelliseen menestymiseen ..... | 44 |
| 3. Esitutkimus ja teoreettinen viitekehys.....                              | 46 |
| 3.1. Esitutkimus .....  | 46 |
| 3.1.1. Esitutkimusaineiston kuvaus .....                                    | 48 |
| 3.1.2. Kilpailukeinot ja toiminnan vahvuudet .....                          | 49 |
| 3.1.3. Hintaan liittyvät päätökset .....                                    | 50 |
| 3.1.4. Yritystoiminnan kannattavuus .....                                   | 55 |
| 3.2. Teoreettinen viitekehys .....  | 56 |
| 4. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto .....                             | 59 |
| 4.1. Tutkimusaineisto ja tutkimuksen kohderyhmä .....                       | 59 |
| 4.2. Keskeisten käsitteiden operationalisointi ja mittaaminen .....         | 60 |
| 4.3. Tutkimusaineiston käsittely ja tulosten analysointi .....              | 64 |
| 4.4. Tulosten luotettavuus .....  | 68 |
| 5. Tutkimustulokset .....   | 71 |
| 5.1. Yleiskuva tutkimusaineistosta .....                                    | 71 |
| 5.2. Tuotteiden erilaistaminen yrityksissä .....                            | 72 |
| 5.3. Strategiaryhmittely 1: hinta-erilaistamisstrategiat .....              | 75 |
| 5.3.1. Tuotteiden erilaistamiskeinot ja erilaistavat ominaisuudet .....     | 81 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.3.2. Hintakilpailukyky päämarkkinointikanavissa .....  | 85  |
| 5.3.3. Tuotteiden hintakuva .....  | 86  |
| 5.3.4. Tuotteiden hintapäätökset ja niihin vaikuttavat tekijät .....   | 87  |
| 5.4. Strategiaryhmittely 2: hinta-menestymisstrategiat .....   | 90  |
| 5.4.1. Hinta-menestymisstrategiaryhmät .....   | 93  |
| 5.4.2. Tuotteiden erilaistamiskeinot ja erilaistavat ominaisuudet .....  | 96  |
| 5.4.3. Tuotteiden hintapäätökset ja niihin vaikuttavat tekijät .....   | 98  |
| 5.4.4. Yritystoiminnan taloudellinen tila .....  | 101 |
| 6. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset .....   | 104 |
| 6.1. Erilaistaminen elintarvikealan maaseutuyrityksissä .....  | 104 |
| 6.2. Hintapäätösten ja erilaistamisen välinen yhteys .....   | 106 |
| 6.3. Hintapäätösten ja yrityksen taloudellisen tilan välinen yhteys .....  | 110 |
| 6.4. Miten kehittää erilaistamisen markkinointia ja hinnoittelua<br>elintarvikealan maaseutuyrityksissä? .....       | 113 |
| 6.5. Elintarvikealan maaseutuyritykset vs. pienyritykset .....   | 115 |
| 6.6. Jatkotutkimusaiheita .....  | 115 |
| 7. Yhteenveto .....  | 117 |
| 7.1. Tutkimuksen tavoitteet .....  | 117 |
| 7.2. Tutkimusaineisto ja -menetelmät .....   | 117 |
| 7.3. Erilaistaminen kilpailustrategiana .....  | 118 |
| 7.4. Hinta-erilaistamisstrategiat .....  | 119 |
| 7.5. Hinta-menestymisstrategiat .....  | 120 |
| 7.6. Keskeiset päätelmät .....   | 121 |
| 7.7. Jatkotutkimustarve .....  | 122 |
| Kirjallisuus .....   | 125 |
| Liite 1. Esitutkimuksen teema-alueuuttelo. ....  | 132 |
| Liite 2. Yhteenveto esitutkimuksesta (n=26 liha-alan yritystä). ....   | 133 |
| Liite 3. Alkuperäisen näytteen ja tutkimusaineiston jakaantuminen<br>osoitelähderekisterin ja toimialan mukaan. .... | 134 |
| Liite 4. Kysymyslomake. ....   | 135 |
| Liite 5. Muuttujaluettelo. ....  | 147 |
| Liite 6. Tuotteita luokittelevat ominaisuudet, kilpailutekijät ja kilpailijat. ....                                  | 152 |
| Liite 7. Ryhmittelyanalyysiin valittavien muuttujien tarkastelu. ....  | 154 |
| Liite 8. Strategiaryhmittely 1, ryhmittelyanalyysin tulostukset. ....  | 156 |
| Liite 9. Strategiaryhmittely 1, erotteluanalyysin tulostukset. ....  | 157 |
| Liite 10. Strategiaryhmittely 1: Hinta-erilaistamisstrategiaryhmät. ....   | 160 |
| Liite 11. Strategiaryhmittely 2, ryhmittelyanalyysin tulostukset. ....   | 161 |
| Liite 12. Strategiaryhmittely 2, erotteluanalyysin tulostukset. ....   | 162 |
| Liite 13. Strategiaryhmittely 2: Hinta-menestymisstrategiaryhmät .....   | 166 |

# 1. Johdanto

Pienimuotoisen elintarvikeyrityksien merkitys maaseutuelinkeinona on kasvanut erityisesti 1990-luvulla. Maaseutualueilla on perustettu lukuisia pieniä yrityksiä, jotka jalostavat ja markkinoivat tuotteitaan pääasiassa paikallisille markkinoille. Pienimuotoisen elintarvikeyrityksien merkityksen kasvu ei ole yksistään suomalainen ilmiö, vaan samanlaista kehitystä on tavattu myös muissa Pohjoismaissa, etenkin Norjassa (Borch 1998) ja Ruotsissa (Bergsten 1998).

Tyypillistä suomalaissa maaseutuyrityksissä harjoitettavaa elintarvikejalostusta on lihanjalostus (tuoreen lihan myynti, palvituotteet, makkarat), leipomo- ja myllytuotteiden valmistus, maidonjalostus (juustot), perunan, juuresten ja vihannesten sekä marjojen ja hedelmien (hillot, mehut, viinit) jalostus. Osa näistä yrityksistä toimii maatilojen yhteydessä perustuen tilalla tuotetun raaka-aineen jalostukseen. Tilan jalostusastetta nostamalla maatilayrittäjät tavoittelevat omalle raaka-aineelle parempaa hintaa ja pyrkivät siten turvaamaan tai parantamaan koko maatalayrityksen taloudellista tilaa.

Elintarvikejalostuksen perustana ja vahvuutena maaseutuyrityksissä on tuotteiden ja palveluiden erilaistaminen. Tämä on tullut selvästi esille viime vuosina tehdyissä tutkimuksissa (esim. Forsman 1996, Kupiainen 1996, Borch ja Iveland 1997, Forsman 1997, Salminen 1997, Aro 1998). Erilaistaminen on oikeastaan ainoa tapa pienyritykselle saada jalansijaa markkinoilta, joille on tyypillistä sekä elintarviketeollisuuden että vähittäiskaupan voimakas keskittyminen ja kilpailu markkinaosuuksista alhaisilla hinnoilla. Erilaistamalla pienyrityksillä on mahdollisuus erottautua kilpailevista tuotteista, lähinnä massatuotteista, ja luoda lisäarvoa asiakkaille - sellaista lisäarvoa, josta asiakkaiden tiedetään tai odotetaan olevan halukkaita maksamaan massatuotteita enemmän.

Elintarvikealalla uskotaan jatkuvan tilanteen, jossa suuret yritykset hallitsevat perustuotteiden markkinoita tehokkuudellaan ja kilpailukyvyllään, mutta samalla pienten ja keskisuurten yritysten asema vahvistuu laatu- ja erikoistuotteiden valmistajina (Uusitalo 1998, s. 166). Kasvanut kiinnostus elintarvikeyrityksien käynnistämiseen etenkin 1980-luvun loppupuolelta lähtien ja toimivien yritysten usko toiminnan jatkuvuuteen kertovat siitä, että erilaistetuille pienyritystuotteille on kysyntää. Kysyntää on luonut suurten yritysten keskittyminen volyymituotteisiin ja toisaalta kuluttajien erilaistuvat tarpeet sekä pyrkimys alueellisten makutottumuksien säilyttämiseen. Samalla tämä kehityssuunta edistää pienyrityskulttuuria, joka leipomoalaa lukuun ottamatta elintarvikealalta on puuttunut lähes kokonaan ja joka vahvistanee myönteistä suhtautumista elintarvikealan pienyrityksiä kohtaan.

Moniin muihin toimialoihin verrattuna elintarvikeala tarjoaa pienyrityksille runsaasti erilaistamisen mahdollisuuksia, sillä tuotekehitysmahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Tämän päivän kuluttajat ovat kiinnostuneita ruoasta ja elintarvikkeista muutoinkin kuin fyysisen ravinnontarpeen tyydyttäjinä. "Herkuttelusyöminen" on

lisääntynyt, kuluttajat etsivät uusia makuelämyksiä ja aitoja raaka-aineita ja ovat avoimia uusille vaihtoehdoille ja innovaatioille. Kuluttajien ja muiden asiakasryhmien erilaistuneet tarpeet tekevät mahdolliseksi markkinoiden segmentoinnin monin eri tavoin. Tyypillisiä maaseutuyritysten erilaistamistapoja ovat mm. paikalliset tuotteet, perinteiset reseptit, tuotteet, joita ei voi tai kannata valmistaa teollisesti, perinteiset valmistusmenetelmät, uusi tapa yhdistellä raaka-aineita ja ainutlaatuiset tuotteet.

Mahdollisuuksista huolimatta elintarvikeala on kuitenkin monessa mielessä pienyrityksille vaikea toimintaympäristö. Mahdollisuuksien hyväksikäyttöä ja toteuttamista rajoittavat monet ympäristötekijät. Elintarvikealalla markkinavoimat ovat hyvin keskittyneet. Elintarviketeollisuus on keskittynyt yhä suurempiin yksiköihin; fuusioilla, yrityskaupoilla ja yritysysteistyöllä tavoitellaan yhä parempaa kustannustehokkuutta ja kansainvälisestäkin kestävästä kilpailukykyyn saavuttamista ja ylläpitämistä. Myös elintarvikekaupan kehitykselle on ollut tunnusomaista voimakas keskittyminen ja ketjuuntuminen. Vaikka suuryrityksien kehittyminen ja sen myötä toimintojen sekä tuotevalikoimien keskittäminen luokitellaan mahdollisuuksia pienille yrityksille, tämä samalla rajoittaa niiden toimintamahdollisuuksia. Useimmilla elintarviketeollisuuden alatoimialoilla vallitsee voimakas hintakilpailu, mikä heijastuu myös pienyrityksiin rajoittaen niiden liikkumavaraa tuotteiden hinnoittelussa. Keskittyneet jakelukanavat puolestaan vähentävät pienyritysten mahdollisuuksia saada tuotteitaan vähittäiskauppojen ja suurkeittiöiden valikoimiin. Kaupparyhmittymien ketjukohtaiset valikoimat jättävät vain vähän tilaa pienivolyymisille ja paikallisille tuotteille. Niin ikään pienyrityksillä ei useinkaan ole riittävästi resursseja luoda tuotteilleen kysyntää suoraan kuluttajiin kohdistuvan markkinointiviestinnän avulla. Siten pienyritysten on pitkälti toimittava kaupan ja jakelukanavien ehdoilla. Pienten elintarvikeyritysten toimintaympäristöä on selvittänyt mm. Pohjalainen (1996).

Erottautuminen asiakkaan näkökulmasta myönteistä kiinnostusta herättävällä tavalla suuremmista yrityksistä antaa pienyritykselle kuitenkin mahdollisuuden markkinoida tuotteitaan muilla argumenteilla kuin hinnalla. Elintarvikkeiden kohdalla hinta on perinteisesti ollut yksi tärkeimmistä valintaperusteista. Hinnan ohelle on kuitenkin noussut muitakin tekijöitä, kuten tuoreus, kotimaisuus ja terveellisyys, lisääineettomuus, puhtaus, joihin tänä päivänä ostotilanteessa kiinnitetään yhä enemmän huomiota.

## **1.1. Erilaistamisen ja hinnanasetannan ongelmat**

Hinnan merkitystä ei erilaistetuillakaan markkinoilla voida sivuuttaa. Etenkin pienimuotoisessa yritystoiminnassa hinnalla on erittäin tärkeä merkitys, ei niinkään aktiivisena kilpailukeinona vaan olennaisena kannattavuuden ja siten toiminnan jatkuvuuden vaikuttavana tekijänä. Tuotteille ja palveluille asetettu hinta vaikuttaa myynnin määrään ja myyntimäärien kautta yrityksen katetuottoon ja sitä kautta edelleen kan-

nattavuuteen. Yritystoiminnan kannattavuus edellyttää, että hinta kattaa pitkällä aikavälillä kaikki tuotteen valmistuksesta, jakelusta, markkinoinnista ja myynnistä aiheutuvat sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Lisäksi tuotteista saatavan hinnan tulisi tuottaa ainakin kohtuullista tuottoa yritystoimintaan sijoitetulle pääomalle sekä korvausta yrittäjän omalle työpanokselle.

Optimaalisen hinnoittelu-alueen (Rope 1989, s. 104) - mahdollisen ylimmän ja alimman hinnan erotus - selvittäminen on yritykselle vaikea tehtävä sen koosta riippumatta. Hinnoittelualueeseen vaikuttavat monet tekijät, joista keskeisimmät ovat tuotteen ominaisuudet, kustannukset, kysyntä ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen, markkinoiden rakenne, jakeluteiden rakenne sekä ulkoiset kuten lainsäädännölliset tekijät (Strecker ym. 1990, s. 212-218). Erilaistamisen hinnoittelussa lähtökohtana tulisi yhtäältä olla se, että hinta kyettäisiin asettamaan tuotteen tai palvelun erilaistavien ominaisuuksien tuomaan lisäarvoon nähden siten, että tuote on asiakkaan näkökulmasta hintansa arvoinen tai hintaan suhteutettuna parempi kuin kilpailijoiden tuotteet. Toisaalta hinnan asettamista on tarkasteltava yrityksen lähtökohdista, eli onko erilaistamisen perusteella mahdollista asettaa sellainen hinta, joka takaa toiminnan taloudellisen kannattavuuden pitkällä aikavälillä. Olennaista on tällöin suhteellisen hintakilpailukyvyyn saavuttaminen ja sen ylläpitäminen.

Käytännössä hinnan asettamista ei suurissakaan yrityksissä välttämättä nähdä systemaattisena prosessina, ja hinta saatetaan asettaa intuition ja peukalosääntöjen perusteella (Simon 1992). Yrityksissä saattaa myös vallita käsitys, että hinta ei ole asetettavissa, vaan se on markkinoiden sanelema. Tämä käsitys saattaa johtua osittain siitä, että hinnan asettamiselle on vaikea asettaa tavoitteita ja sen tuloksia on vaikea mitata (Dolan 1995). Pienten resurssien vuoksi systemaattisen hinnan asetannan voidaan olettaa olevan pienyritykselle erittäin vaikeaa. Etenkin niissä maaseutuyrityksissä, jotka toimivat maatalan yhteydessä, hinnanasetanta saattaa olla yritykselle ongelmallista. Yrittäjillä on yleensä vahvuutenaan vankka tuotanto-osaaminen, mutta se ei riitä yrityksen painopisteen siirtyessä perusraaka-aineen tuottajasta sen jatkojalostajaksi. Perusmaatalous on perinteisesti ollut tuotanto-orientoitunutta. Elintarvikejalostus sitä vastoin edustaa erityyppistä yritystoimintaa, joka etenkin silloin, kun toiminnan perustana on erilaistaminen, edellyttää asiakaslähtöistä ja markkinointisuuntautunutta ajattelua tuotekehityksestä lähtien.

## 1.2. Aikaisemmat tutkimukset

Erilaistamista ja hintapäätöksiä ei pienyrityskontekstissa juurikaan ole tutkittu, mikä tekee tutkimusaiheesta mielenkiintoisen ja haastavan. Erilaistamisen tarkastelu on kirjallisuudessa ylipäätään ollut hyvin teoreettista (esim. Dickson ja Ginter 1987, Boulding ym. 1994). Tähän lienee syynä se, että erilaistaminen on käsitteenä hyvin moniulotteinen ja siten vaikeasti operationalisoitavissa ja empiirisesti mitattavissa. Myös hintapäätösten tutkimus on usein ollut hyvin teoreettista, eikä se juurikaan ole tuottanut ratkaisuja käytännön hinnoittelupäätöksiin ja niissä esiintyviin ongelmiin (Rao

1984, Gijbsbrechts 1993, Curran ym. 1997). Vaikka hintaa on tutkittu paljon kansantaloustieteen ja liiketaloustieteen näkökulmasta, markkinoinnin näkökulmasta sitä ei ole tutkittu samassa laajuudessa kuin muita markkinoinnin kilpailukeinoja. Hinnittelua on tarkasteltu pienyritystutkimuksessa lähinnä laajemmassa strategisessa yhteydessä (esim. Lehtimäki 1992). Maaseudun pienimuotoisen elinkeinotoiminnan osalta hintaa on sivuttu hyvin yleisellä tasolla muutamissa pienyritysten strategioita ja markkinointiongelmia käsittelevissä selvityksissä ja tutkimuksissa (esim. Vartiainen ja Tall 1989, Hyvönen ym. 1995, Kupiainen 1996).

Pienyrittäjyyden merkityksen voimakas kasvu, ongelma-alueesta tehtyjen tutkimusten vähäinen määrä, maaseutupoliittinen kiinnostus maaseutuyritysten taloudellisesta tilasta ja toiminnan jatkuvuudesta ovat siten osoittaneet selvän tutkimustarpeen. Taustalla on maa- ja metsätalousministeriön rahoittama tutkimus "Maaseudun pienyritysten hintastrategiat" (ks. Forsman 1996, 1997), jota on jatkettu elintarvikealan maaseutuyritysten tuotteiden erilaistamisen ja hintapäätösten analyysiin suuntaan.

### 1.3. Tavoitteet ja tutkimusongelmat

*Tutkimuksen tavoitteena on tutkia tuotteen erilaistamisen ja hintapäätösten välistä yhteyttä elintarvikealan maaseutuyrityksissä. Maaseutuyrityksissä, kuten pienyrityksissä yleisestikin, pyritään erilaistamalla erottautumaan massatuotteista ja luomaan sitä kautta edellytykset erottautua myös massatuotteille tyypillisestä alhaisen hinnan hintastrategiasta. Erilaistamisen ja hintapäätösten yhteyttä ei kuitenkaan oleteta suoraviivaiseksi. Tutkimuksen pääongelmana onkin, missä määrin ja missä yhteyksissä pienyrityksen on mahdollista hyödyntää tuotteiden erilaistamista hintapäätöksistä siten, että se antaa mahdollisuuden saavuttaa suhteellista hintakilpailukykyä markkinoilla.*

Kirjallisuusosan tavoitteena on tarkastella pienyrityksen vaihtoehtoisia peruskilpailustrategioita painottaen erityisesti erilaistamista potentiaalisena strategiana. Lisäksi tavoitteena on tarkastella pienyritykselle vaihtoehtoisia hintastrategioita. Kirjallisuuskatsauksen avulla tarkastellaan kriittisesti, miten ja missä määrin olemassa olevaa kirjallisuutta voidaan soveltaa tutkittavaan ilmiöön. Kirjallisuuskatsausta käytetään pohjana teoreettisen viitekehysten luonnille.

Tutkimuksen *empiirisen* osan tavoitteena on identifioida elintarvikealan maaseutuyritysten tyypilliset hintastrategiat ja syventää erilaistamisen ja hintastrategiatarkastelun välistä yhteyttä. Tavoitteen saavuttamiseksi on asetettu seuraavat alaongelmat:

- 1) Miten elintarvikealan maaseutuyritykset asemoivat tuotteensa markkinoille hinnan ja erilaistamisen suhteen?
- 2) Millaisia hinta-menestymisstrategiaryhmiä elintarvikealan maaseutuyrityksissä voidaan tunnistaa?
- 3) Miten erilaistaminen otetaan huomioon hintastrategiapäätöksissä?



## 1.4. Rajaukset ja oletukset

Tutkimuksessa lähtökohtana on oletus, että erilaistaminen antaa mahdollisuuden massatuotteista<sup>1</sup> poikkeaviin hintapäätöksiin, nimenomaan siten, että erilaistetuille tuotteille on asiakaslähtöisyyteen perustuen mahdollisuus asettaa massatuotteita korkeampi hinta. Olettamus perustuu siihen, että erilaistaminen - silloin kun se tuo lisäarvoa asiakkaalle - vähentää hinnan merkitystä asiakkaiden ostoperusteena. Voidaan myös olettaa, että tuotteen markkinoinnin perustuessa muihin tekijöihin kuin hintaan, yritys pystyy tekemään hintapäätöksensä itsenäisemmin riippumatta toimialan hintakilpailusta. Erilaistamisen ja korkeamman hinnan yhteyttä ei kuitenkaan oleteta suoraviivaiseksi. Voidaan kuitenkin edelleen olettaa, että pienyrityksen ei ole pitkällä tähtäimellä taloudellisesti kannattavaa asemoida voimakkaasti erilaistettuja tuotteita markkinoille alhaiseen hintaan. Pienten valmistusmäärien ja usein myös käsityövaltaisen valmistustavan vuoksi yksikkökustannukset tuoteyksikköä kohden muodostuvat kuitenkin suuremmiksi verrattuna suurempiin yksiköihin, jotka pystyvät hyödyntämään mittakaavaetuja niin tuotannossa kuin markkinoinnissa. Samanlaisen kustannustehokkuuteen on pienimuotoisessa jalostuksessa siten lähes mahdoton päästä, mikä sinänsä jo luo erilaisen pohjan tuotteiden hintapäätöksille.

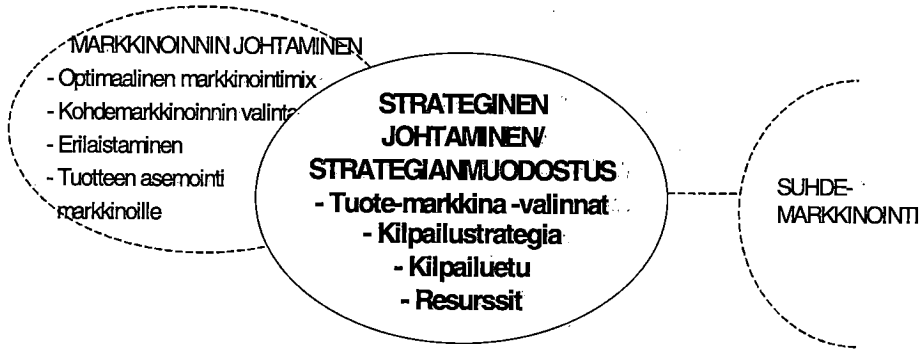
Tutkimuksella on sekä teoreettista että suoraan käytäntöön sovellettavaa hyötyä. Teoreettinen kontribuutio on tuottaa pienyrityskontekstiin, erityisesti maaseutuyrityskontekstiin liittyvää perustutkimustietoa hintapäätöksistä osana yrityksen strategista johtamista sekä erilaistamisen ja hintapäätösten välisestä yhteydestä. Tutkimuksella pyritään edesauttamaan yrittäjäosaamisen ja yrittäjänä toimimisen asiantuntemuksen lisäämistä tuotteiden hinnan asettamiseen liittyvien ongelmien ja päätösten tueksi. Yritysten menestymismahdollisuuksia kehitettäessä voidaan vaikuttaa työpaikkojen säilymiseen ja uusien luomiseen ja samalla edistää maaseutupolitiikan keskeisiä tavoitteita<sup>2</sup> ja painopisteitä (MMM 1996, s. 10, Uusitalo 1998, s. 29, Volk 1999).

Tutkimuksen taustalla vaikuttavat lähestymistavat ja tutkimusperinteet on esitetty kuviossa 1. Tutkimus pohjautuu ensisijaisesti strategisen johtamisen koulukunnan mukaiseen tutkimusperinteeseen ja lähestymistapaan. Lähestymistavassa on piirteitä sekä strategianmuodostuksen koulukunnasta että markkinoinnin strategisen johtamisen koulukunnasta. Mintzbergin (1994, s. 2-3) identifioimien strate-

---

<sup>1</sup> Massatuotteilla viitataan tutkimuksessa suurten suomalaisten ja ulkomaisten yritysten volyymituotteisiin. Suuryritysten tuotteet käsitetään tutkimuksessa massatuotteiksi tiedostaen kuitenkin se tosiasia, että myös suuret yritykset pyrkivät erikoistumaan ja erilaistumaan toisistaan. Massatuotteella tarkoitetaan tässä yhteydessä enemmänkin sitä, että suuret yritykset tyypillisesti valmistavat ja markkinoivat tuotteitaan isoissa sarjoissa, huomattavasti suuremmissa sarjoissa kuin ne yritykset, jotka ovat tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena.

<sup>2</sup> Maaseutupolitiikan tavoitteena on maaseudun elinvoimaistaminen parantamalla asukkaiden toimeentuloa, palveluja ja yhdyskuntien toimivuutta sekä vahvistamalla maaseudun kilpailukykyä ja vetovoimaisuutta asumisen ja yritystoiminnan sijaintipaikkana (MMM 1996, s. 10).



*Kuvio 1. Tutkimuksen lähestymistavat ja tutkimusperinteet.*

gian muodostuksen koulukuntien mukaan tämä tutkimus edustaa lähinnä asemointikoulukuntaa, joka keskittyy lähinnä strategioiden sisältöön (erilaistaminen, diversifikaatio jne.) eikä niinkään prosesseihin, joiden avulla strategioiden on suunniteltu toteutuvan<sup>3</sup>. Markkinoinnin strategisen johtamisen koulukunta keskittyy tuotemarkkina-asemointiin ja yrityksen valintoihin sekä yleisiin strategioihin kilpailuedun saavuttamiseksi toimialalla. Tämä lähestymistapa tarkastelee myös resursseja kilpailuedun lähteinä (Möller 1992, s. 202, 211). Strategisen johtamisen koulukunnan taustalla otetaan huomioon kuitenkin piirteitä perinteisen markkinoinnin johtamisen lähestymistavasta, jota voidaan luonnehtia pyrkimyksellä ratkaista ongelma: kuinka kehittää optimaalinen markkinoitimix<sup>4</sup>. Tämä peruskysymys sisältää useita alaongelmia, kuten kohdemarkkinoinnin valinta sekä erilaistaminen ja tuotteen asemointi markkinoille suhteessa kilpaileviin tuotevaihtoehtoihin. Vaikka tutkimus ensisijaisesti edustaakin strategisen koulukunnan mukaista tutkimusperinnettä, taustalla vaikuttaa myös virtauksia suhdemarkkinoinnista (ks. Möller ja Halinen 1997, s. 2). Suhdemarkkinoinnin voidaan katsoa edustavan tärkeää lähtökohtaa pienyritysten strategisissa tehtävissä, sillä olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämistä voidaan pitää tärkeämpänä kuin jatkuvaa uusien kontaktien luomista. Suhdemarkkinointiajattelun tärkeyttä voidaan perustella myös sillä, että sen avulla on mahdollista luoda lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Usean lähestymistavan integroinnilla pyritään tutkittavan ilmiön holistiseen, kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen.

<sup>3</sup>Mintzberg (1994, s. 2-3) on identifioinut 10 strategian muodostuksen koulukuntaa, joista asemointikoulukunnan (positioning school) lisäksi myös kaksi suomenkielisin termein suunnittelukoulukuntaa (design school ja planning school) edustavat ns. preskriptiivistä koulukuntaa pyrkien selittämään strategianmuodostuksen ”oikeita” tapoja.

<sup>4</sup>Markkinoitimixillä tarkoitetaan perinteisten kilpailukeinojen – tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän – yhdistelmää (Kotler 1994).

Teorian avulla ei aseteta varsinaisesti hypoteeseja, joita empiirisesti testattaisiin. Sen sijaan teorioiden avulla asetetaan raamit tutkittavalle ilmiölle. Teorioiden ja kvalitatiivisen esitutkimuksen avulla muodostetaan empiiristä osaa varten teoreettinen viitekehys, joka kertoo, mitä piirteitä tutkimuksessa halutaan kuvata ja mitkä teoriat rajaavat tutkimusta (ks. Eskola 1971). Vaikka varsinaisia hypoteeseja ei asetetakaan, tutkimuksen lähtökohtana ovat kuitenkin tietyt oletukset, niin sanotut työhypoteesit. Nämä lähtökohtaoletukset ovat muodostuneet lähinnä aikaisempien tutkimusten, ei niinkään teorian pohjalta. Teoria ohjaa kuitenkin empiirisen osan aineistonkeruuta. Tulokset pohjautuvat sen sijaan tutkimusaineistoon, ei teoriaan, joskin teoriasta haetaan tukea saaduille tuloksille. Tutkimusta voidaan kuvata siten induktiivis-deduktiiviseksi.

Tutkimusote on kauttaaltaan sekä positivistinen että normatiivinen. Positivismin näkökulmasta tarkoituksena on kuvata, selittää ja ymmärtää yritysten nykyisiä erilaistamis- ja hintapäätöksiä sekä hintastrategioita ja siten lisätä tieteellistä ymmärtämystä tutkittavasta ilmiöstä. Toisaalta tutkimuksessa pyritään myös normatiiviseen näkökulmaan, toisin sanoen pyritään tutkimuksen avulla tuomaan esille vaihtoehtoja, joita yrityksissä voidaan soveltaa erilaistamisen ja hintapäätösten sekä koko yritystoiminnan tehostamiseksi. Normatiivisen lähtökohdan tarkoituksena on siten auttaa yrittäjiä ja yrityksen muita päätöksentekijöitä tekemään rationaalisesta näkökulmasta parempia päätöksiä (ks. Hunt 1991, s. 12, 189-191). Hintapäätöksiin liittyvissä tutkimuksissa lähestymistapa on tyypillisimmin ollut kuvailevaa tai ohjeita antavaa (Gabor 1988, s. 6).

Hintastrategiatarkastelun osalta kirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset eivät varsinaisesti tarjoa teoreettista mallia tai kehikkoa, jonka varaan tutkimuksessa voitaisiin nojautua. Teoria tarjoaa kuitenkin ne lähtökohdat ja komponentit, jotka hinnoittelun taustalla vaikuttavat. Eräänä lähtökohtana onkin, että hintapäätöksiin vaikuttavat tekijät ja periaatteet ovat samat yrityksen koosta riippumatta, joskin niiden painotus hintapäätöksissä voi vaihdella paljon. Todellisuudessa hintapäätökset yrityksissä ovat yksilöllisiä. Kaksi yritystä ei koskaan aseta tuotteidensa hintaa täysin samoin perustein (Cunningham ja Hornby 1993). Yritystoiminnan perusasiat ovat kuitenkin samat pienimuotoisessa ja suurimuotoisessa yritystoiminnassa, niin maaseudulla kuin kaupunkialueillakin. Keskeinen lähtökohta on, että tuotteiden valmistuksen ja markkinoinnin on oltava taloudellisesti kannattavaa. Tuotteista saatavan hinnan tulisi kattaa kaikki tuotteen valmistuksesta, jakelusta, markkinoinnista ja myynnistä aiheutuvat sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Lisäksi hinnan tulisi tuottaa ainakin kohtuullista tuottoa yritystoimintaan sijoitetulle pääomalle sekä korvausta yrittäjän omalle työpanokselle. Tutkimuksessa tiedostetaan kuitenkin se tosiasia, että pienillä yrityksillä on erityispiirteitä ja ominaisuuksia, jotka erottavat ne suurista yrityksistä ja jotka heijastuvat yrityksen johtamistapaan. Kuten Carson ym. (1995, s. 61) osuvasti toteavat: "...*pienet yritykset eivät ole suurten yritysten mini-versioita*". Lähestymistapa tutkimuksessa on pitkälti sama kuin Curranin ym. (1997) tutkimuksessa, jossa hyväksytään, että yrittäjillä on

voimakas kiinnostus yritystoiminnan jatkuvuuteen, ja näin ollen he asettavat sellaiset hinnat, jotka varmistavat, että yritys saa riittävää voittoa säilyäkseen elinkelpoisena. Hinnoittelukäyttäytymiseen voivat tällöin vaikuttaa myös ei-taloudelliset tekijät.

Tutkimuksen kohderyhmänä on maaseudulla elintarvikejalostusta harjoittavat mikropienet yritykset, jotka työllistävät alle 10 henkilöä vuodessa. Kohdeyritykset voidaan jakaa maatilayrityksiin ja muihin maaseutuyrityksiin. Maatilayrityksissä hyödynnetään pääasiassa tilan luontaisia resursseja, eli elintarvikkeiden valmistus pohjautuu pitkälti tilalla tuotetun raaka-aineen jalostukseen. Muut maaseutuyritykset ovat yrityksiä, jotka sijaitsevat maaseudulla mutta eivät harjoita toimintaansa maatilanyhteydessä tai maatilanyhteyksiin pohjautuen. Maaseutu tulkitaan tutkimuksessa vastaavasti kuin Laurilan (1996, s. 16) tutkimuksessa. Siinä maaseutu käsitetään alueeksi, jonka hallitsevina piirteinä ovat maaseutumaiset toiminnot, eli maatilatalouteen läheisesti liittyvät elinkeinot sekä muu maaseudulla tapahtuva pieni ja keskisuuri yritystoiminta palvelut mukaan lukien. Siten tässä tutkimuksessa maaseutuun luetaan kuuluvaksi maaseutukuntien lisäksi myös maaseutumaiset kaupungit. Ulkopuolelle jäävät suuret kaupunkikeskukset.

## 1.5. Keskeiset käsitteet

*Pienyritys* määritellään yleisesti työntekijöiden lukumäärän mukaan, joskin määritelmät vaihtelevat maittain ja toimialoittain (Tainio 1992, Carson ym. 1995, s. 61). Tässä tutkimuksessa pienyrityksiksi luokitellaan maaseudulla elintarvikejalostusta harjoittavat mikroyritykset, jotka työllistävät alle 10 henkilöä (ks. Paasio ja Heinonen 1993, s. 11, Rajaniemi 1998), joilla on suhteellisen pieni osuus markkinoista ja joita johtaa niiden omistaja tai perheenjäsen. Maaseudulla toimivista yrityksistä suurin osa on tämän määritelmän mukaisia. Maaseudun pienyritysrekisteri -tutkimuksen (Rantamäki-Lahtinen 1999, s. 24, 29) mukaan maaseutumaisilla alueilla toimii noin 900 elintarvikejalostusta harjoittavaa pienyritystä, jotka työllistävät alle 20 henkilöä. Näiden yritysten yhteenlaskettu liikevaihto on noin 1,2 miljardia markkaa, ja yrittäjät mukaan lukien ne työllistävät yhteensä noin 1900 henkilöä. Yleisin yksittäinen toimiala on leivän ja leivonnaisten valmistus: alalla toimii yli 400 yritystä. 900 yrityksestä noin 180 toimii maatalojen yhteydessä.

Kun tarkastellaan elintarvikkeiden tuotantoa kokonaisuudessaan, mikroyritysten lukumäärä on määrällisesti merkittävä. Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisterin mukaan vuonna 1998 kaikista elintarvikkeita ja juomia valmistavista toimipaikoista 77 % oli alle 10 henkilöä työllistäviä (Tilastokeskus 1999, s. 29). Tilastokeskuksen rekisteri kattaa arvonlisäverolliset ja elinkeinoverolain alaiset yritykset. Tällöin on kuitenkin otettava huomioon, että suuri osa maataloilla harjoitettavasta yritystoiminnasta kuuluu maatalouden tuloverolain piiriin (Rantamäki-Lahtinen 1999, s. 41), eikä se näin ollen näy Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisterissä eikä maaseudun pienyritysrekisterissä. Siten todellisuudessa elintarvikealan maaseutuyritysten lukumäärä on edellä mainittua suurempi. Tutki-

muksen kohteena olevista pienyryyksistä käytetään myös rinnakkain nimitystä *maaseudun pienyrittäjä* tai *maaseutuuyritys*.

*Elintarvikkeiden jatkojalostuksella* tarkoitetaan maatilayrityksissä tai muissa maaseutuuyrityksissä harjoitettavaa raaka-aineen jalostusta, joka nostaa tuotteen arvoa. Etenkin maatilayrityksissä jatkojalostus perustuu usein tilalla tuotettuun raaka-aineeseen, mikä saattaa tuoda synergiaetua jalostukseen, mutta jalostus voi perustua osittain tai kokonaan myös ostoraaka-aineen varaan. Tuotteet voidaan myös teettää alihankintana. Tällöin edellytyksenä on, että tuotteiden myynti ja markkinointi tapahtuu pienyrittäjän toimesta. Jatkojalostukseksi luetaan tutkimuksessa myös esimerkiksi vihannesten ja perunan myynti pakattuna mutta ei varsinaisesti maataloustuotteiden suoramyyntiä. *Yritystoiminnalla* tarkoitetaan edellä määriteltyyn jatkojalostukseen perustuvaa toimintaa, johon ei sisälly perusmaataloutta. Vaikka yritystoimintaa ei olisikaan eriytetty omaksi kokonaisuudeksi erilleen maatilayrityksestä, yrityksellä tarkoitetaan tällöin sitä osaa maatilayrityksestä, joka jatkojalostusta harjoittaa.

*Erilaistaminen eli differointi* on lisäarvoa, joka asiakkaan näkökulmasta erottaa yrityksen tuotteen tai palvelun kilpailevista ja samaa tarkoitusta palvelevista tuotteista (Boulding ym. 1994). Erilaistaminen voi liittyä itse tuotteeseen, sen tarjoamiseen liittyvään palveluun tai yrityksen tapaan toimia. Lisäarvoa luovia tekijöitä nimitetään tutkimuksessa erilaistaviksi tekijöiksi tai ominaisuuksiksi tai erilaistamiskeinoiksi. Erilaistavat tekijät voivat olla fyysisiä tai ei-fyysisiä (tuote) ominaisuuksia. Kuitenkin, toisin kuin Dicksonin ja Ginterin (1987) määritelmässä, hintaa (alhaista hintaa) ei tässä tutkimuksessa nähdä erilaistavana tekijänä, koska erilaistaminen nähdään nimenomaan mahdollisuutena korkeamman hinnan asettamiseen. Siten *erilaistavilla tekijöillä* tarkoitetaan tutkimuksessa muita kuin hintaan liittyviä erilaistamiskeinoja. Määritelmä sisältää oletuksen, että erilaistava tekijä parantaa tuotteen arvoa asiakkaalle. Lisäksi on otettava huomioon, että tutkimuksessa käytetään käsitettä erilaistaminen, joka korostaa yrityksen aktiivista roolia enemmän kuin erilaistuminen, vaikka käsitteiden katsotaankin tarkoittavan samaa asiaa. Englanninkielistä alkuperää oleva termi differointi rinnastetaan erilaistamiseen.

*Hintastrategia* tulkitaan tutkimuksessa laajasti käsittämään kaikkia niitä strategisia päätöksiä, jotka ohjaavat yrityksen hinnoittelua sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä ja jotka muodostavat perustan tuotteiden ja palveluiden hinnoittelulle (vrt. Oxenfeldt 1982). Hinnan asetannan tuloksena syntyy *hintapäätös*, joka on tarjolla olevista vaihtoehdoista valittu konkreettinen rahassa ilmaistu hinta (ks. Anttila 1984).

*Hintakilpailukyvyllä* tarkoitetaan suhteellista, ei rahamääräistä hintakilpailukykyä, eli yritys pystyy tarjoamaan asiakkaan näkökulmasta tuotteiden laatuun ja erilaistamiskeinoihin nähden kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluja. Niissä tilanteissa, joissa hintakilpailukyvyllä viitataan absoluuttiseen, rahamääräiseen kilpailukykyyn, mainitaan tämä erikseen tekstin yhteydessä.

*Taloudellisella menestymisellä ja tuloksellisuudella* tarkoitetaan kannattavaa yritystoimintaa, jota mitataan sijoitetun pääoman tuotolla.

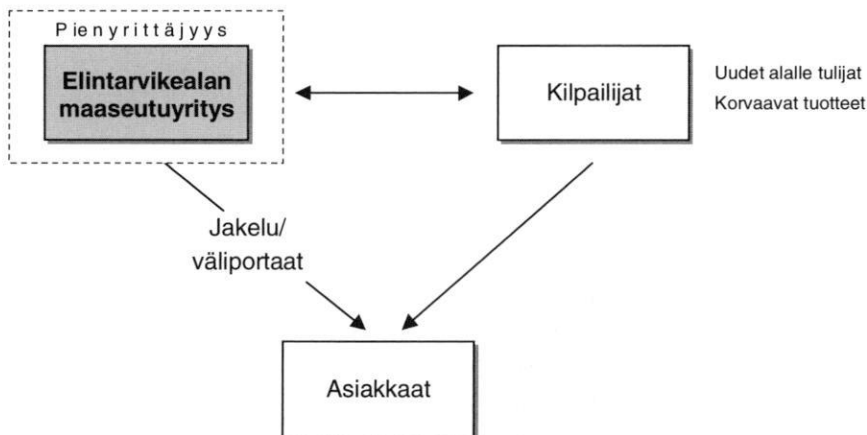
## 1.6. Tutkimusasetelma

Teoreettisesti tutkimus asemoituu kilpailustrategioiden tutkimukseen. Strategiatarkestelussa erotetaan hierarkkisesti yritystason, liiketoimintatason ja toiminnallisen tason strategiat (ks. Varadarajan ja Clark 1994). Voidaan kuitenkin olettaa, että mikroyrityksissä nämä rajat ovat hyvin hämärät, tai käytännössä eri tasoja ei voida erottaa toisistaan lainkaan, jolloin rajanveto eri strategiatasojen välille on vaikeaa. Mikroyrityksissä samat henkilöt vastaavat usein yrityksen kaikista strategisista päätöksistä. Tällöin esimerkiksi hintastrategiset päätökset voidaan nähdä koko yrityksen strategisina päätöksinä. Olennaisempaa tarkastelussa onkin kiinnittää huomiota siihen, että eri tason strategiat pystytään integroimaan toisiinsa (Varadarajan ja Clark 1994). Tällöin valitun hintastrategian tulisi olla yhdenmukainen yrityksen kilpailustrategian kanssa.

Tutkimuksen teoreettisessa tarkastelussa lähdetään liikkeelle pienyrityksen perusstrategisesta asemoitumisesta markkinoille, sillä perusstrategian tulisi ohjata myös yrityksen muita strategisia valintoja. Hintapäätösten tarkastelussa tutkimuksen teorialähtökohtina ovat sekä yrityksen strategianäkökulma että resurssinäkökulma. Strategian näkökulmasta hintapäätöksiä lähestytään osana yrityksen strategisia kilpailukeinoja. Resurssinäkökulman tarkastelun puolestaan painottuu suhteellisen kilpailukyvyyn saavuttamiseen ja ylläpitämiseen. Kummassakin lähestymistavassa keskeisellä sijalla on tuotteiden erilaistaminen ja sen hyödyntäminen strategisena kilpailuetekijänä.

Tutkimusongelmaa lähestytään mikrotasolla yksittäisen elintarvikealan maaseutuyrityksen näkökulmasta (kuvio 2). Tutkimuskohteena on yrityksen päätöksentekijän eli pienyrittäjän erilaistamiseen ja hinnoitteluun liittyvät valinnat. Tutkimuksessa tarkastellaan yritysten peruskilpailustrategioita sekä erilaistamisen ja hinnoittelun strategisia valintoja. Vaikka tutkimuksen näkökulma onkin maaseutuyrityksissä, tutkimuksen teoreettinen tarkastelu asemoidaan pienyrityksiin yleisesti kohdentuen sitä tarpeen mukaan maaseutuyrityksiin. Empiirinen osuus kohdentuu nimenomaan maaseutuyrityksiin. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset tehdään maaseutuyrityksen näkökulmasta.

Tutkimuksessa otetaan huomioon, että pienyrittäjät tai yritysten omistajat ovat henkilökohtaisesti hyvin tiiviisti mukana yrityksen johtamisprosessissa ja päätöksenteko on keskittynyt ensisijaisesti yrittäjään tai omistajaan (Carson ym. 1995, s. 71). Koska asiakas viime kädessä tekee lopullisen ostopäätöksen, kirjallisuusosassa sivutaan tältä osin myös asiakkaan näkökulmaa rajaten kuitenkin kuluttajan ja organisaation ostokäyttäytymisen tarkastelu ja ymmärtäminen tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen näkökulmana on siten elintarvikealan maaseutuyrityksen näkökulma, jota rajaavat toiminnan pienyrittäjämäisyys, yrityksen asiakkaat, markkinavoimat (kilpailijat, uudet alalle tulijat, korvaavat tuotteet), markkinointikanavat sekä muut ympäristötekijät.



Kuvio 2. Tutkimuksen näkökulmaa rajaava kehys.

Empiirinen osa rakentuu postikyselyaineistoon ja sen analysointiin. Postikyselyaineiston avulla tarkastellaan erilaistamista ilmiönä sekä erilaistamisen ja hintastrategioiden välistä yhteyttä. Lähtökohtana postikyselyssä ovat yrittäjien näkemykset erilaistamisesta ja hintapäätöksistä ja niihin liittyvistä valinnoista sekä yrityksen taloudellisesta tilasta. Yrittäjien näkemykset ovat luonteeltaan subjektiivisia. Yritysten päätösten ja valintojen keskinäisen vertailun mahdollistamiseksi erilaistamisen ja hintapäätösten vertailuperustaksi määriteltiin suurten yritysten massatuotteet. Siten yrittäjät suhteuttivat näkemyksensä esimerkiksi tuotteiden erilaistamisasteesta ja hinnoista massatuotteisiin. Arviot yrityksen taloudellisesta tilasta perustuivat sen sijaan yksinomaan subjektiivisiin arvioihin ilman vertailuperustaa.

## 1.7. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kirjallisuusosasta, esitutkimuksesta ja teoreettisesta viitekehystä sekä empiirisestä osasta. Kirjallisuusosassa (luku 2) tarkastellaan tutkimusta rajaavia teorioita. Liikkeelle lähdetään yrityksen peruskilpailustrategiasta, sillä yrityksen hintastrategisten valintojen tulisi noudattaa perusstrategian viitoittamaa linjaa. Strategiataarkastelu aloitetaan yleiseltä tasolta kohdentaen sitä nimenomaan pienyritysten potentiaalisiin strategioihin, erityisesti erilaistamisstrategiaan. Tämän jälkeen tarkastellaan hintapäätösten strategisia valintoja ja vaihtoehtoisia hintastrategioita. Taustana hintastrategiataarkastelulle käydään lyhyesti läpi hintapäätöksiin liittyvät lähestymistavat. Hintastrategiataarkasteluun liitetään edelleen erilaistaminen ja tarkastellaan erilaistamisen ja hintapäätösten yhteyttä. Teoriaosuus päättyy hintapäätösten ja yrityksen taloudellisen menestymisen välisen yhteyden tarkasteluun.



Teoreettiselle tarkastelulle ja esitutkimukselle perustuva teoreettinen viitekehys (luku 3) sisältää ne piirteet, joita tutkimukseen on otettu kuvattavaksi ja ne teoriat, jotka tutkimuksen viitekehystä rajaavat. Viitekehyyksen avulla tutkimuksen teoria ja empiria liitetään toisiinsa.

Luvussa 4 esitellään tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät. Tutkimusaineisto hankittiin postikyselyllä. Aineisto käsittää 251 elintarvikealan maaseutuyritystä, joista kaksi kolmannelta harjoittaa elintarvikejalostusta maatilan yhteydessä. Tutkimuksen keskeisimmät analyysimenetelmät ovat ryhmittelyanalyysi tukenaan erotteluanalyysi sekä keskiarvovertailut. Ryhmittelyanalyysillä ryhmiteltiin aineiston yrityksiä eri hintastrategiaryhmiin. Keskiarvotesteillä verrattiin ryhmiä keskenään etsien ensisijaisesti niitä tekijöitä, jotka mahdollisesti erottavat ryhmät toisistaan. Tutkimuksen tulokset esitetään luvussa 5.

Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset esitetään luvussa kuusi 6. Erityisesti pohditaan, mitä tulokset merkitsevät elintarvikealan maaseutuyritykselle ja mitä haasteita ne antavat yritystoiminnan kehittämislle. Yhteenvedo on luvussa 7.

## 2. Tutkimuksen teoreettinen aseointi

Tutkimus asemoituu kilpailustrategioiden tutkimukseen. Tarkastelussa lähdetään liikkeelle yrityksen peruskilpailustrategiasta, sillä yrityksen peruskilpailustrategian tulisi ohjata myös yrityksen muita strategisia valintoja kuten hintapäätöksiin liittyviä valintoja. Kilpailustrategioita lähestytään yleisellä tasolla kilpailuedun käsitteen (Day ja Wensley 1988, Porter 1985, 1991), Porterin (1985) geneeristen peruskilpailustrategioiden ja resurssihin pohjautuvan kilpailuedun teorian (Hunt ja Morgan 1995, 1996, 1997) kautta. Yleiseltä tasolta tarkastelua kohdennetaan pienyrityskontekstiin ja luodaan katsaus pienyrityksille vaihtoehtoihin kilpailustrategioihin. Vaihtoehtoisina strategioina tarkastellaan markkina-aukkoja hyödyntävää niche-strategiaa ja kokonaismarkkinoiden pilkkomiseen liittyvää segmentointistrategiaa sekä näiden strategioiden toteuttamisessa keskeisenä nähtävää erilaistamisstrategiaa. Erilaistamisstrategiatarkastelun yhteydessä tarkastellaan erilaistamista asiakkaalle tuotettavana lisäarvona (mm. Dickson ja Ginter 1987), yrityksen resursseina (Barney 1991, Hunt ja Morgan 1995) sekä tuotosmittarina (Boulding ym. 1994).

Keskeistä hinnan strategisissa päätöksissä on niiden mukauttaminen yrityksen peruskilpailustrategiaan; hintastrategian tai -strategioiden tulee noudattaa peruskilpailustrategian määrittämää linjaa (vrt. Varadarajan ja Clark 1994). Hintastrategiatarkastelussa lähdetään myös liikkeelle yleiseltä tasolta tarkastellen ensin hinnan lähestymistapoja painottaen markkinoinnin ja laskentatoimen näkökulmaa. Kirjallisuudessa esiintyviä hintastrategioita tarkastellaan (Tellisin 1986) typologian pohjalta suunnaten tarkastelua pienyrityksen mahdollisiin hintastrategioihin. Tämän jälkeen tarkastellaan hintapäätösten ja erilaistamisen välistä yhteyttä. Teoriaosuus päättyy hintapäätösten ja yrityksen taloudellisen menestymisen välisen yhteyden tarkasteluun.

## 2.1. Strategian käsitteestä

Strategioita tarkastellaan tutkimuksessa kahdessa eri yhteydessä. Aluksi tarkastellaan pienyrityksen kilpailustrategiavaihtoehtoja, sillä erilaistaminen nähdään potentiaalisena pienyrityksen kilpailustrategiana. Toisena strategiatarkastelualueena on yritysten hintastrategiat. Strategioita lähestytään ensisijaisesti niiden sisällön kautta strategiatarkastelun edustaessa siten lähinnä Mintzbergin (1994, s. 3) luokittelun mukaista asemointikoulukuntaa. Ennen kilpailustrategiatarkastelua määritetään, mitä strategialla yleisesti tässä tutkimuksessa ymmärretään.

Mintzbergin (1994, s. 23-28) mukaan strategia voidaan ymmärtää monella tavalla. Ensinnäkin strategia voidaan käsittää tulevaisuuteen kohdistuvaksi suunnitelmaksi. Strategia voidaan nähdä myös mallina, jolla tarkoitetaan tällöin yhdenmukaista käyttäytymistä ajasta riippumatta. Strategia voidaan niin ikään määrittää asemaksi, jolla tarkoitetaan tiettyjen tuotteiden aseman määrittämistä tietyillä markkinoilla. Strategiaa tarkastellaan usein myös näkökulmana eli yrityksen tai organisaation tapana toimia. Tässä tutkimuksessa strategian katsotaan sisältävän kaikki edellä esitetyt määritelmät, jotka voidaan käsittää yleisen strategiäkäsitteen dimensioiksi.

Strategisessa johtamis- ja markkinointikirjallisuudessa strategia organisoidaan kolmelle hierarkkiselle tasolle: yritystason, liiketoimintatason ja toiminnallisen tason strategioihin. Yritysstrategialla tarkoitetaan yleensä strategista päätöksentekoa yrityksen korkeimmalla tasolla. Yritysstrategia etsii vastausta kysymykseen, missä liiketoiminnoissa yrityksen tulisi olla mukana. Yritysstrategiset päätökset koskevat muun muassa uusien liiketoimintojen lisäämistä (diversifikaatiota), tapaa päästä uuteen liiketoimintaan, olemassa olevien liiketoimintojen lopettamista, tapaa poistua liiketoiminnasta sekä johtamisen ja liiketoimintojen tehokasta ylläpitoa (Varadarajan 1992, Varadarajan ja Clark 1994).

Seuraavaa tasoa edustavasta liiketoimintastrategiasta käytetään kirjallisuudessa rinnakkain termejä kilpailustrategia, markkinastrategia, tuotemarkkinastrategia ja liiketoimintayksikön strategia (Varadarajan ja Clark 1994). Tässä tutkimuksessa käytetään termiä kilpailustrategia, koska se soveltuu parhaiten pienyrityskontekstiin, sillä pienyrityksissä on harvoin erillisiä liiketoimintayksiköitä. Kilpailustrategialla tarkoitetaan yleisesti kilpailuedun saavuttamista ja ylläpitämistä tietyllä toimialalla tai tuotemarkkina-alueella (Varadarajan 1992, Varadarajan ja Clark 1994). Kilpailustrategiaa tarkastellaan tarkemmin kohdassa 2.2.

Markkinointistrategia edustaa toiminnallisen tason strategiaa. Markkinointikirjallisuudessa<sup>5</sup> markkinointistrategia nähdään yleisesti resurssien kokoamisena tai järjestämisenä tavalla, jolla liiketoimintayksikkö odottaa saavuttavansa mark-

---

<sup>5</sup> Strategisen johtamisen kirjallisuudessa toiminnallinen strategiäkäsité nähdään hyvin eri tavoin. Johtamiskirjallisuudessa esiintyy myös huomattavaa vaihtelua toiminnallisen strategiäkäsitteen käsitteellistämisessä. Varadarajan ja Clark (1994) mainitsevat tästä esimerkkejä artikkelissaan.

kinointitavoitteensa kohdemarkkinoillaan. Markkinointistrategiaa luonnehditaan tavallisesti resurssien kohdentamisena ja järjestämisenä markkinointimixin komponenteille tietyillä tuotemarkkinoilla. Markkinoinnissa on sekä strategisia että operationaalisia komponentteja. Strategisesta näkökulmasta markkinoinnin toiminnollisella tasolla pääasiana pidetään yleensä tehokkuuden saavuttamista, vaikka resurssien kustannustehokas käyttö on myös tärkeää. Markkinointistrategiakeskustelussa pidetään kuitenkin pääfokuksena sitä, mitä markkinointistrategioita yrityksessä tulisi käyttää, jotta se pystyisi kilpailemaan tietyillä tuotemarkkinoilla (Varadarajan ja Clark 1994).

Edellä esitetty strategioiden hierarkiajako sopii paremmin suuryrityskontekstiin. Voidaan olettaa, että mikroyrityksissä eri strategiatasoja on vaikea tunnistaa ja erottaa toisistaan. Mikroyrityksissä samat henkilöt ovat yleensä vastuussa kaikista yritystoimintaa koskevista päätöksistä, jolloin eri strategiatasot ovat todennäköisesti päällekkäisiä ja nivoutuneet toisiinsa. Tässä tutkimuksessa ei siten kiinnitetä huomiota siihen, millä tasolla tiettyjen strategioiden tulisi yrityksessä sijaita (vrt. Varadarajan ja Clark 1994).

Yritysten katsotaan tarvitsevan strategioita, koska ne ovat sidoksissa toimintaympäristöönsä. Tällöin niitä ei voida johtaa pelkästään sisäänpäin katsoen, vaan tarvitaan ympäristöriippuvuuden ja vuorovaikutuksen ymmärtämistä. Näin ollen yrityksessä on luotava toimintalinja, strategia, jonka myös yrityksen ympäristö, ensisijassa asiakkaat ja muut sidosryhmät, hyväksyvät (Vanhala ym. 1994, s. 25-26). Kahdella yrityksellä voi olla samanlaiset tavoitteet, mutta ne voivat käyttää eri strategioita niiden saavuttamiseksi (Stanton 1991 ym. s. 12).

Pienyrityksessä strategiset tehtävät saatetaan helposti kokea vaikeiksi ja jopa tarpeettomaksi, kun asiat näyttävän toimivan muutoinkin (Vanhala ym. 1994, s. 25-26). Pienyrityksissä ei siten välttämättä tiedosteta, että systemaattisen strategisen ajattelun avulla asiat saataisiin todennäköisesti toimimaan entistä paremmin ja tehokkaammin. Toisaalta voidaan kyseenalaistaa, onko pienyrityskontekstissa taroituksenmukaista käyttää käsitettä strategia. Onko pienyrityksillä ylipäätään strategiaa? Tarvitaanko pienyrityksissä strategiaa? Strategia saattaa kuulostaa juhlalliselta ilmaisulta yrityksissä, joiden toiminta on yleensä etäällä siitä amerikkalaisyppypisistä suuryrityskentästä, johon strategiakirjallisuutta on perinteisesti sovellettu. Suuryritysten strategiset ongelmat eivät ole pienoiskoossa pienyritysten ongelmia.

Pienyritysten kohdalla kuvaavampi ilmaisu strategian asemesta saattaisi olla *tapa toimia* (vrt. Mintzberg 1994, s. 23-28). Voidaan olettaa, että useimmilla pienyrityksillä on vakiintunut käytäntö tai toimintatapa, jonka pohjalta yritystoimintaa johdetaan ja viedään eteenpäin, vaikka sitä ei tietoisesti strategiaksi mielletäisikään. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin pienyritysten yhteydessä käsitettä strategia, johon kuitenkin sisältyy oletus, että strategian käsitteellä tarkoitetaan lähinnä yrityksen tapaa toimia.

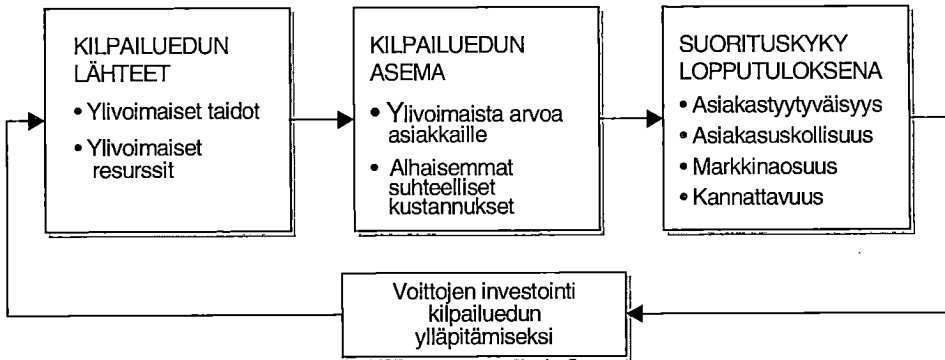
## 2.2. Kilpailustrategia ja kilpailuetu

*Kilpailustrategia* määrittää, kuinka yritys tai liiketoiminta aikoo tai kuinka sen tulisi kilpailla valitsemillaan markkinoilla (Day 1990, s. 5, Varadarajan 1992). Varadarajan (1992) erottaa kilpailustrategiassa kaksi näkökohtaa. Ensimmäinen on, kuinka yritys (liiketoiminta) muuttaa sille tunnusomaiset taidot ja resurssit kestäviksi asemointie-  
duiksi. Tämä vastaa pitkälti Mathurin (1988, 1992) määritelmää, jonka mukaan kilpailustrategia on tuotteen asemoimista markkinoille. Kilpailustrategia on tällöin kilpailua asiakkaista eli siitä, valitsevatko asiakkaat nimenomaisen yrityksen tuotteen tai palvelun. Kilpailu asiakkaista on menestymisen kannalta kriittistä, sillä taloudellinen menestyminen voi syntyä vain kaupallisesta menestyksestä. Varadarajanin (1992) mukaan toinen näkökohta on, kuinka yritys yhdistää sen toiminnalliset strategiat yhdenmukaiseksi, integroiduksi kilpailustrategiaksi.

Kilpailustrategian yhteyteen liitetään usein *kilpailuedun* käsite, sillä menestymisen markkinoilla katsotaan perustuvan pysyvään kilpailuetuun (Porter 1985, 1991). Kilpailuedulle ei ole käytännössä eikä strategiakirjallisuudessa selvää määritelmää. Kilpailuedulla tarkoitetaan usein suhteellista paremmuutta taidoissa ja resursseissa. Toisaalta kilpailuedulla viitataan myös asemoinnilliseen paremmuuteen, jolla tarkoitetaan erittäin hyvään tai ylivoimaiseen asiakkaille tuotettuun arvoon tai alhaisiin suhteellisiin kustannuksiin perustuvaa kilpailuetua, jonka avulla saavutetaan markkinaosuutta ja kannattavuutta (Day ja Wensley 1988).

Kilpailuedun käsite koostuu Dayn ja Wensleyn (1988) mukaan kolmesta erillisestä komponentista: kilpailuedun lähteistä, kilpailuedun asemasta ja lopputuloksesta saavutettavasta suorituskyvystä (kuvio 3). Kilpailuedun lähteitä ovat ylivoimaiset taidot ja resurssit, jotka yhdessä edustavat yrityksen kykyä tehdä enemmän tai paremmin kuin kilpailijat. Kilpailuedun asema ilmenee joko alhaisempina suhteellisenä kustannuksina tai kykyä tuottaa asiakkaille ylivoimaista arvoa erilaistamisen avulla. Erilaistaminen merkitsee sitä, että jokin tai jotkin yrityksen toiminnot suoritetaan tavalla, joka johtaa koettuun paremmuuteen niiden tekijöiden ja dimensioiden osalta, joita asiakkaat arvostavat. Suosituimpia kilpailuedun indikaattoreita ovat markkinaosuus ja kannattavuus. Vaihtoehtoisia mittareita, joskin vähemmän käytettyjä, ovat asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus.

Tässä tutkimuksessa käytetään Dayn ja Wensleyn (1988) (ks. myös Day 1992) määrittelemää kilpailuedun käsitettä. Kilpailuedun lähteet määritellään kuitenkin Dayn ja Wensleyn määritelmästä poiketen yksinkertaistaen resursseiksi, joiden katsotaan sisältävän myös ylivoimaiset taidot. Ylivoimaiset taidot pitävät sisällään henkilöstön kyvyt, jotka erottavat ne muiden yritysten henkilöstöstä. Ylivoimaista taitoa edustavat esimerkiksi ylivoimaiset tekniset taidot tai sellainen organisaatiorakenne, joka antaa yritykselle mahdollisuuden mukautua herkemmin ja nopeammin markkinoiden muutoksiin. Ylivoimaiset resurssit ovat näkyvämpiä kilpailuedun lähteitä. Ylivoimaisia resursseja ovat esimerkiksi yrityksen sijainti, jakelun kattavuus tai tuotemerkki (Day ja Wensley 1988).



Kuvio 3. Kilpailuedun komponentit (Day ja Wensley 1988).

Sovellettaessa Dayn ja Wensleyn (1988) kilpailuedun komponentteja tutkimuksessa tarkastelun kohteena oleviin elintarvikealan maaseutuyrityksiin kilpailuedun lähteenä eli resurssina voidaan nähdä esimerkiksi yrittäjällä hallussa oleva ainutlaatuinen resepti, joka mahdollistaa tuotteen ainutlaatuisen raaka-ainekoostumuksen, joka poikkeaa merkittävästi kilpailevien yritysten tuotteista. Kilpailuedun asema voisi tällöin ilmetä lisäarvona asiakkaille; asiakkaiden voidaan olettaa kokevan ainutlaatuisen raaka-ainekoostumuksen lisäarvona, koska muissa vastaavissa samaa tarkoitusta palvelevissa tuotteissa ei tätä ominaisuutta ole. Erilaistamisen tuoman lisäarvon avulla yrityksellä olisi mahdollisuus saada jalansijaa markkinoilta ja siten markkinaosuutta. Lisäarvo saattaisi myös merkitä yritykselle parempaa kannattavuutta, jos se onnistuisi asettamaan tuotteen hinnan lisäarvon perusteella massatuotteita korkeammaksi hinnan kattaessa myös erilaistamisesta aiheutuneet kustannukset. Muita resursseja voisivat olla esimerkiksi perinteisen valmistusmenetelmän taito tai yrityksen organisaatorakenteen mahdolliseksi tekemä joustavuus reagoida nopeasti asiakkaiden erityisvaatimuksiin.

Dayn ja Wensleyn (1988) näkemys kilpailuedusta vastaa Porterin (1985, 1991) näkemystä. Porter jakaa kilpailuedun absoluuttiseen (rahamääräiseen) ja suhteelliseen kilpailuetuun. Kilpailuetujen saavuttamiseksi hän on nimennyt kolme perustrategiaa - kustannusjohtajuuden, erilaistamisen eli differoinnin sekä keskittymisen - jotka strategiakirjallisuudessa ovat saaneet vakiintuneen aseman. Yksinkertaistaen yritys joutuu valitsemaan erilaistamisen ja erilaistamattomuuden välillä, mikä vastaa myös Dayn ja Wensleyn käsitystä. Porterin (1991) mukaan kilpailuetu syntyy yrityksen kyvystä tehdä vaaditut toiminnot alhaisemmilla kustannuksilla kuin kilpailijat tai tehdä jotkin toiminnot ainutlaatuisella tavalla, mikä luo asiakkaalle arvoa ja antaa siten mahdollisuuden korkeamman hinnan (premium-hinnan) asettamiseen. Olennaista on siten se, että asiakkaat ovat halukkaita maksamaan saamastaan lisäarvosta vähintään sen verran, että hinta kattaa yritykselle lisäarvon tuottamisesta

aiheutuneet kustannukset (Day ja Wensley 1988). Mathur (1992), joka korostaa kilpailustrategian määritelmässä asiakkaan näkökulmaa, tuo esille, että tuote voidaan asemoida markkinoille suhteessa kilpailijoihin periaatteessa vain kahden ulottuvuuden perusteella. Nämä ulottuvuudet ovat joko tuotteen ei-rahalliset ominaisuudet (hyödyt) tai hinta tai molemmat. Tämän mukaan asemoinnin kaksi dimensiota ovat siten erilaistaminen ja suhteellinen hinta.

Porterin (1985) ajattelumalli yrityksen vaihtoehtoisista perustrategioista ei välttämättä sovellu hyvin pienimuotoisen yritystoiminnan tarkasteluun eli mikro-yrityksiin. Lahden (1986, s. 130-131) mukaan keskeinen strategiavaihtoehto suomalaisille pienyrityksille on erottautua voimakkaasta hintakilpailusta tuotteiden erilaistamisen avulla ja keskittyä toimimaan yhdellä segmentillä. Mittakaavaetujen ansiosta suuret yritykset voivat olla tehokkaita useilla toimialan segmenteillä pienyritysten keskittyessä vain yhteen. Lahden esittämä strategiavaihtoehto vastaa siten Porterin perustrategioita mukaillen yhdistelmää erilaistamis- ja keskittymisstrategiasta.

Porterin (1985) mukaan erilaistaminen johtaa menestymiseen, jos tuotteesta tai palvelusta muodostuva arvo asiakkaalle ylittää erilaistamisesta aiheutuvat kustannukset. On kuitenkin todennäköistä, että suurilla yrityksillä esimerkiksi tuotekehitykseen perustuvan erilaistamisen aiheuttavat kustannukset muodostuvat mittakaavaetujen ja suuren markkinaosuuden takia alhaisemmiksi kuin pienyrityksissä. Toisin sanoen jos suuryritys ja pienyritys erilaistaisivat tuotteitaan samalla konseptilla, pienyrityksellä tuskin olisi mahdollisuuksia menestymiseen markkinoille heikomman hintakilpailukyvyyn vuoksi. Erilaistamista ei siten voida automaattisesti nähdä pienyrityksen kilpailustrategiana ja kilpailuedun lähteenä.

Selvää kuitenkin on, että absoluuttiseen kilpailuetuun ei pienyrityksillä rajallisten resurssien vuoksi ole mahdollisuuksia. Ainoa tie menestykseen on siten pyrkiä saavuttamaan suhteellista kilpailuetua markkinoilla. Hunt ja Morgan (1995, 1996, 1997) tuovat esille resurssien merkityksen suhteellisen kilpailuedun luojana (vrt. Day ja Wensley 1988). He esittävät artikkeleissaan suhteellisen kilpailuedun teorian, jonka myöhemmin nimeävät resursseihin perustuvan kilpailuedun teoriaksi<sup>6</sup>. Teorian mukaan parempi suorituskyky - suorituskyky, joka ylittää jonkin viitetason - markkinoilla perustuu suhteelliseen kilpailuetuun resursseissa. Resurssit ovat näkyviä ja näkymättömiä yrityksen saatavilla olevia voimavaroja, jotka tekevät mahdolliseksi tehokkaan tuotannon tai sellaisten tuotteiden markkinoinnin, joilla on arvoa joillekin markkinasegmenteille. Kilpailuetu resursseissa voidaan kääntää kilpailueduksi markkinoilla ja paremmaksi suorituskyvyksi.

Resursseihin pohjautuvassa kilpailuedun teoriassa esitetään, että kilpailevat yritykset voidaan jakaa yhdeksään ryhmään, asemaan (kuvio 4). Kaikki yritykset eivät voi samanaikaisesti ylittää erinomaiseen suorituskykyyn. Saavutetaanko re-

<sup>6</sup> Resource-Advantage Theory of Competition. Resursseihin pohjautuvaa teoriaa on jopa esitetty uudeksi yrityksen kilpailuteoriaksi, joka on pohjimmiltaan erilainen kuin toimialan taloustieteessä vallinneet päälähestymistavat (Conner 1991).

sursseilla suhteellista kilpailuetua, riippuu suhteellisten resurssien tuomasta arvosta ja suhteellisista resurssien aiheuttamista kustannuksista (Hunt ja Morgan 1995, 1997). Ideaalitilanne yrityksille olisi pyrkiä kuvion solun kolme mukaiseen kilpailuasemaan, jossa resurssien tuomalla kilpailuedulla voidaan saavuttaa suhteellisesti hyvä suorituskyky suhteellisesti alhaisemmilla kustannuksilla. Solut kaksi ja kuusi viittaavat kilpailuedun tilanteeseen, koska myös niissä resurssien tuoma arvo on hieman suurempi niiden aiheuttamiin kustannuksiin verrattuna. Jälleen voidaan kuitenkin pohtia sitä, onko pienyrityksellä ylipäättään mahdollisuuksia kuviossa esitettyihin kilpailuetuasemiin. Lähinnä ongelma on resurssien aiheuttamissa kustannuksissa; pienessä mittakaavassa toimittaessa suhteellisia yksikkökustannuksia saattaa olla vaikea saada suhteellista resurssien tuottamaa arvoa matalammaksi kannattavuuden siitä kärsimättä.

Vaihtoehtoista tapaa Porterin yleisstrategioille edustaa myös Faulknerin ja Bowmanin (1992) artikkelissaan esittämä yleisstrategioiden matriisi. Heidän esittämässään tarkastelussa yrityksellä on valittavana vaihtoehtoisia perusstrategioita asiakkaan havaitseman arvon (korkea, keskitasoinen, matala) ja hinnan (korkea, keskitasoinen, alhainen) suhteen (vrt. Kotler 1994, strategiat hinta-laatusuhteen asemoimiseksi). Strategioiden tulee perustua ulkoisiin menestysperusteisiin, joita voivat olla muun muassa hinta, koettu laatu, luotettavuus, tuotemerkki tai yrityksen maine. Lisäksi yrityksen on täytettävä tietyt sisäiset menestyskriteerit kuten hyvä kustannus seurantajärjestelmä, erinomainen laadunvalvonta, tehokas myynti ja markkinointikapasiteetti.

SUHTEELLINEN RESURSSIEN TUOTTAMA ARVO

|   |                     | Matala                             | Keskimääräinen           | Korkea                             |
|---|---------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| S<br>U<br>H<br>T<br>E<br>A<br>L<br>L<br>I<br>S<br>E<br>L<br>L<br>I<br>S<br>E<br>T<br><br>R<br>E<br>S<br>U<br>R<br>S<br>S<br>I<br>E<br>N | Matala              | 1                                  | 2                        | 3                                  |
|   |                     | EPÄMÄÄRÄI-<br>NEN/HORJUVA<br>ASEMA | KILPAILUETU              | KILPAILUETU                        |
|   |                     | Keski-<br>määräinen                | 4                        | 5                                  |
|   | KILPAILU-<br>HAITTA |                                    | TASAPAINOI-<br>NEN ASEMA | KILPAILUETU                        |
|   | Korkea              |                                    | 7                        | 8                                  |
|   |                     | KILPAILU-<br>HAITTA                | KILPAILU-<br>HAITTA      | EPÄMÄÄRÄI-<br>NEN/HORJUVA<br>ASEMA |

Kuvio 4. Kilpailuaseman matriisi (Hunt ja Morgan 1995).



Tässä Faulknerin ja Bowmanin (1992) tarkastelussa ylivoimaisin strategia on se, jossa yritys tarjoaa asiakkaan näkökulmasta keskimääräistä paremman arvon omaavia tuotteita alhaiseen hintaan. Tietyissä olosuhteissa menestyviä strategioita voivat kuitenkin olla myös ne, joissa parempaa tuotetta tarjotaan keskimääräisellä tai korkealla hinnalla tai keskitasoista tuotetta tarjotaan alhaisella hinnalla. Tämä tarkastelutapa korostaa asiakaslähtöistä ajattelua, koska tuotteen arvo määräytyy nimenomaan asiakkaan kokeman arvon perusteella. Faulknerin ja Bowmanin (1992) näkökulma on pitkälti sama kuin edellä esitetyssä resurssipohjaisessa kilpailuedun (Hunt ja Morgan 1995, 1997) näkökulmassa. Myös se kritiikki, joka esitettiin resurssipohjaisen kilpailuedun teorian soveltuvuudesta pienyrityks kontekstiin, voidaan kohdistaa myös Faulknerin ja Bowmanin (1992) perusstrategiatarkasteluun.

### 2.3. Niche-markkinointi ja segmentointi kilpailustrategiana

Pienyritysten, etenkin hyvin pienessä mittakaavassa tapahtuvan toiminnan kilpailustrategioiksi soveltuvat parhaiten spesifioidummat strategiat, joiden voidaan ajatella osittain perustuvan Porterin (1985) edellä mainittuun differointistrategiaan, Dayn ja Wensleyn (1988) viitekehukseen kilpailuedun komponenteista sekä Huntin ja Morganin (1995) resurssihin perustuvaan kilpailuedun teoriaan. Koska pienyrityksen resurssit ovat rajalliset, pienyritykselle sopivana kilpailustrategiana voidaan pitää esimerkiksi *niche-strategiaa* eli markkina-aukkojen hyödyntämisen strategiaa tai *markkinoiden segmentointia*. Viimeksi mainittu edustaa lähinnä operationaalisen tason strategiaa, eli se on hyvin markkinointipainotteinen strategia (ks. Varadarajan ja Clark 1994). Kuten luvussa 2.1. todettiin, mikroyrityksissä eri strategiatasot ovat todennäköisesti päällekkäisiä ja nivoutuneet toisiinsa, jolloin ei ole olennaista kiinnittää huomiota siihen, millä tasolla tiettyjen strategioiden tulisi yrityksessä sijaita. Siten myös segmentointi ja niche-strategia luetaan tässä yhteydessä kilpailustrategioiksi.

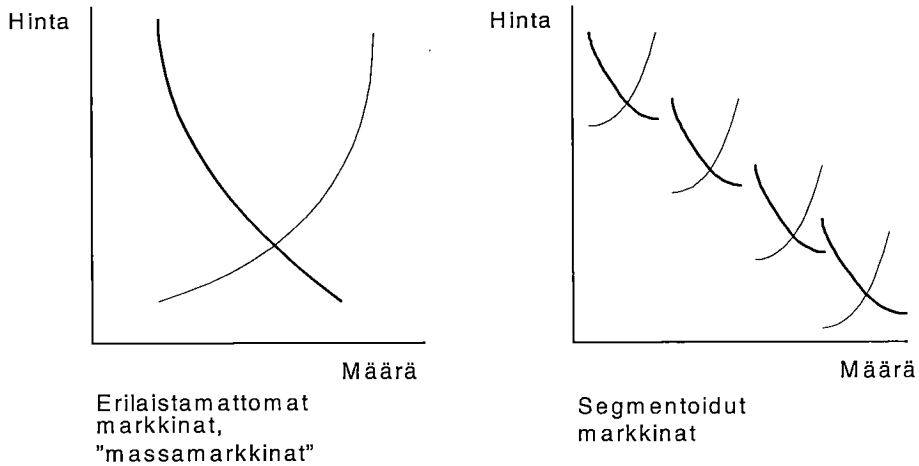
Markkina-aukko voidaan määrittää markkinoiksi, joka koostuu pienestä, samanlaiset ominaisuudet ja tarpeet omaavasta asiakasryhmästä ja jota muut yritykset eivät vielä ole täyttäneet tai ovat sen hylänneet. Siten niche-strategian toteuttamisessa lähdetään usein liikkeelle muutaman asiakkaan tarpeesta ja asteittain rakennetaan suurempi asiakasperusta asiakkaiden samanlaisten tarpeiden ja kulutus tapojen pohjalta. Pääpaino niche-strategian soveltamisessa on asiakkaassa ja voitossa (Chalasan ja Shani 1992, Dalgic ja Leeuw 1994).

Segmentointia ei tule sekoittaa niche-strategiaan, joskin myös niche-markkinoiden voidaan katsoa edustavan pientä, kapeaa ja erikoista markkinasegmenttiä (OECD 1995, s. 16). Segmentoinnissa heterogeeniset kokonaismarkkinat pilkotaan pienempiin, homogeenisiin osiin. Segmentointi perustuu siten massamarkkinoiden asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. Yrityksen kohdemarkkinoiksi valitaan yksi tai useampi segmentti, ja jokaista segmenttiä tai segmenttien ryhmää varten kehitetään oma markkinointimix (Chalasan ja Shani 1992, Stanton ym. 1991, s. 84). Segmentointiin ja niche-markkinointiin liittyvää ajatusmallia on havainnollistettu taulukossa 1.

Taulukko 1. Segmentti vs. markkina-aukko (niche) (Shani ja Shalasanani 1992).

| Segmentti   | Markkina-aukko (niche)  |
|---|---|
| Ylhäältä-alas -lähestymistapa   | Alhaalta-ylös -lähestymistapa   |
| Markkinoiden pilkkominen perustuen asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin      | Markkinoiden yhdistäminen perustuen asiakkaiden samanlaisiin tarpeisiin |
| Kaikkia segmenttiin kuuluvia pidetään yhtäläisinä                         | Yksilöitä korostetaan   |
| Kooltaan suuri  | Kooltaan pieni  |
| Markkinoiden pilkkominen pienempiin, helposti hallittavissa oleviin osiin | Eriytyisten tarpeiden tyydyttäminen                                     |

Segmentointi tekee mahdolliseksi hinnan asettamisen massamarkkinoiden hintatasoa korkeammaksi, jos tuote on segmentin asiakkaiden näkökulmasta erilaistettu vastaamaan heidän tarpeitaan. Kun markkinoilla on useita eri segmenteille suunnattuja tuotteita, hinta ei yksin vaikuta asiakkaiden valintapäätöksiin. Erilaistamiskeinot saattavat muodostua tärkeämmäksi valintaa ohjaavaksi tekijäksi kuin hinta (ks. OECD 1995). Segmentointia voidaan havainnollistaa talousteorian termein. Massamarkkinoilla myyjä olettaa, että tuotteelle on vain yksi kysyntäkäyrä. Segmentoinnissa sitä vastoin kokonaismarkkinat voidaan nähdä sarjana kysyntäkäyriä (kuvio 5) (Stanton ym. 1991, s. 84).



Kuvio 5. Erilaistamattomia (massamarkkinat) ja segmentoituja markkinoita edustavat kysyntäkäyrät (Stanton ym. 1991, s. 84).

Kuvion oikealla puolella segmentoiduilla markkinoilla jokainen kysyntäkäyrä edustaa erillistä markkinasegmenttiä perustuen erilaiseen tuotteeseen, markkinointiviestintään tai muuhun markkinointimixin elementtiin. Massamarkkinoilla pyritään ikään kuin sovittamaan markkinat tuotteelle. Segmentoinnissa pyrkimyksenä on sen sijaan sovittaa tuote markkinoille. Segmentointi on asiakassuuntautunut lähestymistapa ja siten yhdenmukainen markkinointikäsitteen kanssa. Pienyritys, jolla on rajalliset resurssit, saattaa olla hyvin kilpailukykyinen yhdellä tai kahdella segmentillä, mutta sillä ei ole välttämättä lainkaan menestymisen mahdollisuuksia erilaistamattomilla markkinoilla (Stanton ym. 1991, s. 84-85).

## 2.4. Erilaistaminen peruskilpailustrategiana

Edellä esitettiin pienyrityksen potentiaalisina kilpailustrategiavaihtoehtoina niche-strategia ja segmentointistrategia. Näiden strategioiden toteuttamisessa keskeistä on nimennomaan *erilaistaminen*, joiden avulla pienyritykset voivat saavuttaa suhteellista kilpailuetua suuriin ja keskisuuriin yrityksiin nähden rajatuilla markkinoilla. Niche-strategian ja segmentointistrategian sijaan voidaan puhua erilaistamisstrategiasta pienyrityksen peruskilpailustrategiana. Erilaistaminen voidaan strategiana sijoittaa sekä kilpailustrategian että markkinointistrategian tasolle (ks. Varadarajan ja Clark 1994). Tässä tutkimuksessa, elintarvikealan maaseutuyrityksessä, erilaistamista tarkastellaan ensisijaisesti kilpailustrategiana.

Erilaistamisstrategian avulla voidaan luoda markkina-aukko tai segmentti (OECD 1995, s. 16). On kuitenkin huomattava, että erilaistamisstrategian toteuttaminen ei edellytä markkinasegmenttien olemassaoloa. Tämä tarkoittaa sitä, että erilaistamisstrategia voidaan toteuttaa ilman segmentointistrategiaa, mutta ei päinvastoin. Toisin sanoen segmentointistrategia voidaan toteuttaa vain silloin, kun yrityksellä on erilaistamisstrategia jo olemassa tai sitä tukee täydentävä erilaistamisstrategia (Dickson ja Ginter 1987).

Keskeinen tehtävä erilaistamisstrategiaa toteuttavassa yrityksessä on luoda kestävä *erilaistamisetu*, joka saa kohderyhmän asiakkaan valitsemaan juuri yrityksen tuotteen tai palvelun eikä muiden yritysten markkinoimia tuotteita ja palveluja. Erilaistamisetu voi perustua esimerkiksi tuotteeseen, joka koetaan erinomaisena, johon kuuluu parempi palvelu tai joka myydään alhaiseen hintaan<sup>7</sup>. Ollakseen pitkällä aikavälillä kestävä erilaistamisedusta on oltava asiakkaalle olennaista hyötyä. Sen on oltava jollakin tapaa ainutlaatuinen ja kestävä, jotta se olisi vaikeasti kopioitavissa. Lisäksi erilaistamisedun on oltava kannattava. Tuote on pystyttävä tarjoamaan sellaisella hinnalla, kustannus- ja volyyimirakenteella, jotka tekevät sen tuotannon ja markkinoinnin kannattavaksi (Doyle 1994, s. 73).

Seuraavassa tarkastellaan eri tapoja lähestyä erilaistamista. Kirjallisuudessa erilaistamista tarkastellaan mm. asiakkaalle tuotettavana lisäarvona (Dickson ja

<sup>7</sup> Tässä tutkimuksessa alhaista hintaa ei lueta erilaistamiseduksi (ks. kohta 1.5.)

Ginter 1987), yrityksen resursseina (Barney 1991, Day ja Wensley 1992, Hunt ja Morgan 1995) ja tuotosmittarina (Boulding ym. 1994). Perinteisessä markkinointinäkökulmassa painotetaan asiakkaan näkökulmaa erilaistamisen määritelmässä. Erilaistaminen määritetään tällöin *lisäarvoksi*, joka erottaa tuotteen tai palvelun kilpailijoista minkä tahansa fyysisen tai ei-fyysisen ominaisuuden suhteen. Erilaistaminen voi perustua joko todellisiin eroihin tai havaittuihin eroihin (Dickson ja Ginter 1987). Lisäarvo merkitsee hyötyä tai kokonaistyytyväisyyttä, jonka asiakkaat tuotteesta kokevat saavansa, vähennettynä hinnalla, jonka he joutuvat siitä maksamaan, ja muilla kustannuksilla, jotka tuotteen käyttö mahdollisesti aiheuttaa (Day 1990, s. 29, Doyle 1994, s. 73). Siten yritys voi luoda asiakkaalle lisäarvoa joko lisäämällä tuotteesta saatavaa hyötyä eli vahvistaa ostajan suorituskykyä tai alentamalla tuotteen hintaa tai ostajalle tuotteen hankkimisesta aiheutuvia kustannuksia (Porter 1991, Doyle 1994, s. 74). Yrityksen kykyä tarjota asiakkailleen lisäarvoa (superior value) voidaan pitää yhtenä 1990-luvun menestyksellisimpinä kilpailustrategioina. Lisäämällä arvoa ydintuotteeseen (esim. tuotteen laadun parantaminen, tukipalvelujen liittäminen tuotteen tarjontaan jne.) yritykset voivat parantaa asiakastyytyväisyyttä ja siten saavuttaa asiakasuskollisuutta (Ravald ja Grönroos 1996).

Erilaistamista voidaan tarkastella myös yrityksen näkökulmasta. Erilaistaminen voidaan tällöin nähdä *resurssina* tai resurssien yhdistelmänä, joka tuo yritykselle suhteellista etua kilpailijoihin nähden ja joka voi muodostua kilpailueduksi markkinoilla parantaen yrityksen taloudellista suorituskykyä. Resurssit ovat aineellisia tai aineettomia yrityksen käytössä olevia voimavaroja. Suhteellista etua syntyy usein useamman resurssin yhdistelmänä (Barney 1991, Hunt ja Morgan 1995). Resurssit<sup>8</sup> edustavat yrityksen kykyä tehdä enemmän tai paremmin (tai molempia) kuin sen kilpailijat (Day ja Wensley 1988).

Resurssien suhteen yritykset ovat heterogeenisiä, mikä tarkoittaa, että jokaisella yrityksellä on resurssien yhdistelmä, joka on jollakin tavalla ainutlaatuinen (Hunt ja Morgan 1995). Maaseutuyrityksissä esimerkiksi perinteisellä menetelmällä tai reseptillä tapahtuva valmistus yhdistettynä yksilölliseen, asiakaskohtaiseen palveluun saattaa tuoda suhteellista etua suuriin yrityksiin nähden. Siihen, muodostuuko suhteellisesta edusta pysyvä kilpailuetu, vaikuttaa suhteellinen resurssien tuottama arvo ja suhteelliset resurssien aiheuttamat kustannukset (Hunt ja Morgan 1995). Porter (1991) kuitenkin korostaa, että resurssit itsessään eivät ole arvokkaita, vaan ne ovat arvokkaita sen vuoksi, että ne antavat yritykselle mahdollisuuden luoda kilpailuetua tietyillä markkinoilla. Porter (1991) myös kritisoi resurssipohjaista teoriaa; hänen mukaansa kilpailuedun syntymiseen tarvitaan muutakin kuin vain resurssit. Toisaalta myös Hunt ja Morgan (1995) korostavat sitä, että resurssinäkökulmassakin erilaistaminen on tulos siitä, että tuotetaan lisäarvoa ja että se ei merkitse samaa kuin lisäarvon tuottaminen. Näin ollen tuotteen tai yrityksen erilaisuus

---

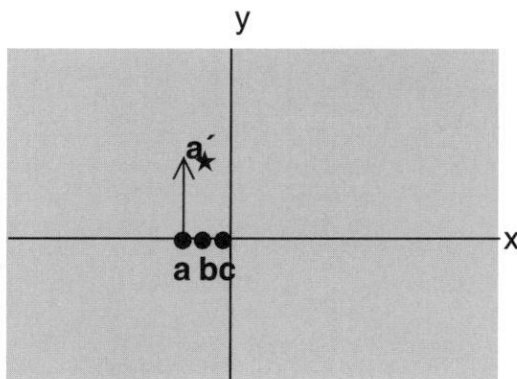
<sup>8</sup> Day ja Wensley (1988) jakavat kilpailuedun lähteet paremmuuteen taidoissa ja paremmuuteen resursseissa. Tässä tutkimuksessa resurssien katsotaan sisältävän myös taidot.

ei implisiittisesti merkitse kilpailuetua. On myös otettava huomioon, että resurssien avulla luodusta kilpailuedusta saattaa tulla tehoton asiakkaiden ja kilpailijoiden vaikutuksesta. Esimerkiksi muutokset jonkin markkinasegmentin asiakkaiden preferensseissä saattavat kääntää resurssin ei-resurssiksi tai vastaresurssiksi. Esimerkiksi jakelujärjestelmä, joka painottaa erikoisliikkeitä tuotteen markkinoinnissa, saattaa muuttua resurssista ei-resurssiksi, jos kuluttajat haluavatkin ostaa tuotteet mieluummin päivittäistavara-kaupoista kuin erikoisliikkeistä.

Boulding ym. (1994) tuovat erilaistamisen määritelmässä esille sen merkityksen niin sanottuna *tuotosmittarina* - mahdollisuutena saavuttaa suurempia katteita. Erilaistamista tarkastellaan tällöin lähinnä talousteorian näkökulmasta. Erilaistaminen, jota merkitään D:llä (differentiation), voidaan tällöin kaavamaisesti määrittää seuraavasti:  $D = (P - MC) / P$ , jossa P tarkoittaa hintaa ja MC rajakustannuksia. Siten suuremmat D:n arvot merkitsevät yritykselle parempaa kykyä saavuttaa suurempia katteita ja voittoja muiden tekijöiden pysyessä muuttumattomina. Erilaistamisen mittarina Boulding ym. (1994) käyttävät hintajoustoa.

Dickson ja Ginter (1987), jotka määrittelevät erilaistamisen lisäarvoksi, havainnollistavat artikkelissaan erilaistamista ja sitä, missä tilanteissa erilaistaminen saattaisi olla yritykselle edullinen strategia. Esimerkit ovat tässä yksinkertaistettuja - todellisuudessa tilanteet eivät ole näin pelkistettyjä - mutta antavat havainnollisen kuvan erilaistamisesta ja sen merkityksestä erityyppisissä tilanteissa. Yritykselle mahdollisia strategisia valintoja voidaan Dicksonin ja Ginterin (1987) mukaan kuvata parhaiten tuotepreferenssikartan avulla. Esimerkissä oletetaan kahdella tuoteominaisuudella olevan kuluttajille merkitystä. Tuotemerkkien sijainnit tässä kaksiulotteisessa tilassa määräytyvät kuluttajien havaintojen perusteella. Kuluttajien muodostamat käsitykset tuotemerkeistä oletetaan homogeenisiksi. Kuluttajien mieltymykset ja arvot sen sijaan oletetaan heterogeenisiksi.

Kuvio 6 kuvaa kilpailutilannetta, jossa ei alun perin esiinny erilaistamista eikä markkinoiden segmentointia. Kolme kilpailevaa tuotemerkkiä, *a*, *b* ja *c*, sijaitsevat

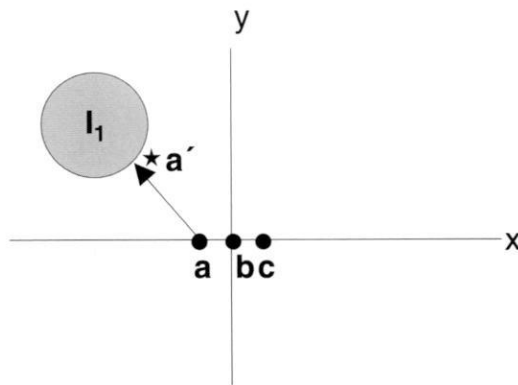


Kuvio 6. Erilaistaminen markkinoilla, joissa kuluttajien preferenssit ovat tasaisesti jakautuneet (Dickson ja Ginter 1987).

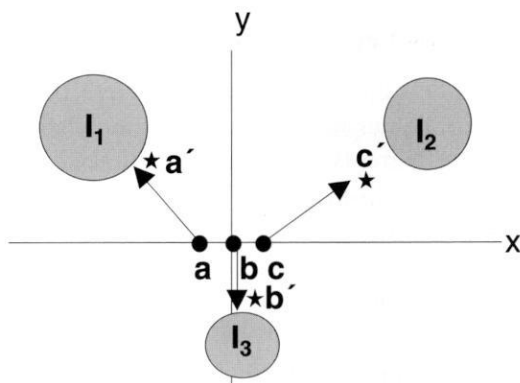
likimääräisesti samalla kohtaa preferenssikartalla. Kuvion varjostettu alue kuvaa kuluttajien preferenssejä ominaisuuksien  $x$  ja  $y$  suhteen. Preferenssit ovat jakautuneet tasaisesti markkinoille, eli markkinoiden segmentointi ei ole mahdollista. Tässä tilanteessa yritys voi saavuttaa kilpailuetua erilaistamisstrategian avulla. Jos esimerkiksi tuotemerkki  $a$  siirtyisi asemaan  $a'$  erilaistamisakselia  $y$  (ominaisuus  $y$ ) pitkin, se lisäisi markkinaosuuttaan. Markkinaosuus kasvaisi, koska tuotemerkki  $a$  olisi pisteessä  $a'$  lähempänä kuluttajien, joiden osuus olisi lähes puolet markkinoista, preferenssejä verrattuna tuotemerkkeihin  $b$  ja  $c$ . Tässä tilanteessa mikä tahansa tuotemerkki voi lisätä myyntiään erilaistamalla tuotemerkkiään mihin tahansa suuntaan kilpailijoistaan. On todennäköistä, että myös tuotemerkkejä  $b$  ja  $c$  yritettäisiin erilaistaa sekä pisteestä  $a'$  että toisistaan.

Kuviossa 7 on kuvattu toisenlainen kilpailutilanne, jossa kohdistettu erilaistamisstrategia nähdään potentiaalisena strategiana. Tässä esimerkissä kuluttajien preferenssit eivät ole jakautuneet tasaisesti markkinoille vaan tarkasteltujen ominaisuuksien suhteen normaalisesti. Kukaan tuotemerkki voi lisätä myyntiään siirtymällä lähemmäksi kuluttajien keskimääräisiä preferenssejä (kohta  $I_1$ ). Tilanne johtaa todennäköisesti tuotemerkkien väliseen aktiiviseen kilpailuun jokaisen merkin pyrkiessä lähemmäksi pistettä  $I_1$  kuin kilpailijansa.

Kolmas kuvio (kuvio 8) kuvaa puolestaan tilannetta, jossa markkinoilla on tunnistettavissa markkinasegmenttejä. Esimerkin tilanteessa on kolme markkinasegmenttiä, joiden kokoa kuvaavat ympyröiden pinta-alat. Myös tässä tilanteessa erilaistaminen saattaa olla edullinen strategia, mutta tässä tapauksessa se esiintyy yhdessä segmentointistrategian kanssa. Koska tuotemerkit ovat alun perin erilaistamattomia, mikä tahansa niistä voisi lisätä myyntiään siirtymällä lähemmäksi suurimman segmentin keskikohtaa (kuviossa kohta  $I_1$ ). Tämä esimerkki edustaa segmentti-perusteista erilaistamisstrategiaa (Porter (1980) viittaa keskittymisstrategi-



Kuvio 7. Erilaistaminen markkinoilla, joissa kuluttajien preferenssit ovat normaalisesti jakautuneet kahden tuoteominaisuuden suhteen (Dickson ja Ginter 1987).



Kuvio 8. Segmentteihin pohjautuva erilaistaminen (Dickson ja Ginter 1987).

aan). Jos yksi merkeistä toteuttaisi tällaisen siirron, muiden merkkien reagointi tilanteessa (siirtyäkö kohti pistettä  $I_2$  tai  $I_3$  vai kohti pistettä  $I_1$  jakaen segmentin myynnin muiden merkkien kanssa) riippuisi segmenttien suhteellisesta koosta ja vaihtoehtoisten segmenttien kustannuksista. Jos tuotemerkki  $a$  erilaistaisi tuotteensa segmentin  $I_1$  keskustaa kohden, se voisi nostaa hintaa pyrkiessään täyttämään tarkasti segmentin  $I_1$  tarpeet. Aiheuttaisiko tämä hinnan nosto korkeampia voittoja pitkällä aikavälillä, riippuisi siirtymisestä kohti pistettä  $a'$  ja aseman säilyttämistä kohdassa  $a'$  sekä siitä, missä määrin korkeat voitot houkuttelevat muita yrityksiä. Jos tuotemerkki  $a$  nostaisi hintojaan vain vähän sen yläpuolelle, mitä sen kustannukset nousevat, sen saama lisävoitto ei olisi tarpeeksi suuri houkutellessaan muita merkkejä jäljittelemään erilaistamista saman segmentin suuntaan. Sillä jos kaksi tuotemerkkiä olisivat samalla tavalla erilaistettuja, ne joutuisivat jakamaan segmentin myynnin ja voiton.

Edellä esitetty Dicksonin ja Ginterin (1987) tarkastelu on teoreettinen, ja se ei välttämättä sovellu pienyritysten erilaistamisen tarkasteluun. Pienyritysten resurssit ovat usein rajalliset ja vähäiset, joten esimerkiksi segmentointiin perustuvassa erilaistamisessa on todennäköistä, että useampikin yritys pystyy erilaistamaan tuotteensa samalle segmentille ilman, että kyse olisi segmentin myynnin ja voittojen jakamisesta.

Johtopäätöksenä kilpailustrategiatarkastelusta voidaan todeta, että asiakaslähtöisen erilaistamisen tulisi olla lähtökohta elintarvikealan pienyrityksen strategiavalinnassa. Erilaistamista ei kuitenkaan tule nähdä menestymisen takeena, sillä erilaistamisstrategian tulee olla yritykselle kannattavaa. Erilaistamisen avulla elintarvikealan pienyrityksellä on kuitenkin mahdollisuus luoda lisäarvoa asiakkaalle ja siten erottautua erilaistamattomien ja vähän erilaistettujen tuotteiden tarjoajista. Tähän asti



elintarvikealan mikropienet yritykset on mielletty ikään kuin omaksi ryhmäkseen. On kuitenkin syytä ottaa huomioon, että pienimuotoisen elintarvikejalostuksen lisääntyessä myös kilpailu markkinaosuuksista ja asiakkaista pienyritystenkin kesken lisääntyy. Erilaistaminen tekee tällöin myös mahdolliseksi erottautumisen muista pienyrityksistä. Erilaistamista voidaan tarkastella siten karkeasti ottaen mikropienten yritysten näkökulmasta kahdesta näkökulmasta: erilaistaminen suhteessa toimialan suurempiin yrityksiin (muut kuin mikroyritykset) ja erilaistaminen suhteessa muihin mikroyrityksiin.

## **2.5. Yrityksen hintastrategiat**

Hintastrategiat ovat operationaalisen tason strategioita (Varadarajan ja Clark 1994). Keskeistä hintastrategisissa päätöksissä on niiden mukauttaminen yrityksen peruskilpailustrategiaan (ks. luku 2.1.). Jos yritys on havainnut markkina-aukon voimakkaasti erilaistetulle premium-tuotteelleen ja toteuttaa erilaistamiseen perustavaa niche-strategiaa mutta samalla hinnoittelee tuotteensa alhaisen hinnan strategiaa soveltaen, peruskilpailustrategia ja hintastrategia ovat mitä ilmeisemmin ristiriidassa toistensa kanssa. Valittu hintastrategia ei tällöin tue peruskilpailustrategian luomaa linjaa. Alhaisen hinnan strategian soveltaminen saattaa tällöin antaa halvan kuvan tuotteesta eikä välttämättä tavoitakaan sitä kohderyhmää, jolle tuote alun perin oli suunnattu.

Seuraavassa tarkastellaan ensin hinnoittelun lähestymistapoja ja sen jälkeen yrityksen hintastrategisia päätöksiä ja valintoja. Tarkastelussa lähdetään liikkeelle yleiseltä tasolta kohdentamalla sitä sitten pienyrityksiin.

### **2.5.1. Hintapäätösten lähestymistavat**

Hintapäätösten teoreettinen perusta pohjautuu mikrotaloustieteeseen, jonka puitteissa on perinteisesti kehitetty normatiivisia sääntöjä hintapäätöksiä varten sekä tutkittu markkinoiden tasapainoa erilaisissa kilpailutilanteissa (Laitinen 1990, s. 14). Kansantaloustieteen hintateoria esittää teoreettisen mallin hintojen muodostumisesta. Siinä hinnanmuodostusta kuvataan kysyntä- ja tarjontakäyrillä, jotka osoittavat hyödykkeen oman hinnan ja sen kysytyn tai tarjotun määrän yhteyden. Neoklassisessa teoriassa peruslähtökohtana on oletus täydellisestä kilpailusta. Täydellisen kilpailun markkinoilla sekä ostajia että myyjiä on lukumääräisesti paljon, uusien yritysten alalle tulo on esteetöntä, tuotannon tekijät voivat liikkua vapaasti, yritysten valmistamat tuotteet ovat homogeenisia ja markkinoilla vallitsee täydellinen informaatio. Täydellisen kilpailun markkinoilla yritys on hinnanottaja, toisin sanoen hinta pysyy vakiona myyntimäärästä riippumatta.

Perinteisten hintateorioiden tarkoituksena on auttaa ymmärtämään vaihdannan eri osapuolten - tuottajien, jakelijoiden ja kuluttajien - käyttäytymistä (Gabor 1988, s. 14). Yrityksen näkökulmasta niiden merkitys käytännön hinnoitteluun ja siihen liittyvien ongelmien ratkaisuun on kuitenkin vähäinen (Nagle 1984, Gabor

1988, s. 21, Simon 1989). Todellisuudessa hintapäätökset yrityksissä ovat hyvin yksilöllisiä. Siten universaalien hintateorian kehittäminen olisi mahdoton tehtävä (Cunningham ja Hornby 1993). Talousteoria tarjoaa kuitenkin muun muassa peruskäsitteistön sovellettaviksi erilaisissa hintapäätöstilanteissa. Talousteoreettisen tutkimuksen kontribuutioon on myös usein erilaisia analyyttisiä metodeja, paradigmoja ja ohjeita, joita voidaan hyödyntää mallien rakentamisessa (Raviv 1984).

Yrityksen näkökulmasta markkinointi ja laskentatoimi tarjoavat käytännöllisemmän lähestymistavan hinnoitteluun. *Markkinoinnin* yhteydessä hintateoria käsittelee sitä, kuinka päätöksentekijän tulisi toimia (Hauser 1984). Nimenomaan pienyritysten hintapäätöksistä tutkimustietoa on kuitenkin erittäin vähän olemassa (ks. Cunningham ja Hornby 1993). Pienyritystutkimus talousteorian näkökulmasta on ollut yleensäkin vähäistä ottaen huomioon pienyritysten kansantaloudellisen merkityksen (Lahti 1986, s. 1). Teorianmuodostus samoin kuin useimmat empiiriset tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä suuriin yrityksiin jättäen pienyritystoiminnan ja yrittäjyyden vähäiselle huomiolle (Brock ja Evans 1989, Thurik 1992).

Kiinnostus suurten yritysten tutkimiseen on pohjautunut pitkälti olettamukseen, että vain isoilla yrityksillä on edellytyksiä tehokkuuden saavuttamiseksi (Julien 1993). Pienyrityksillä on kuitenkin omat erityispiirteensä. Esimerkiksi markkinoinnin on pienyrityskontekstissa jo pitkään tunnustettu olevan erilaista, vaikka oppikirjoissa on pääasiassa keskitytty suuriin yrityksiin ja pienyritysten oletetaan soveltavan niitä markkinoinnin peruskonsepteja, joita oppikirjoissa kuvataan. Rajalliset resurssit ja yrittäjän tai omistajan persoonallisuus vaikuttavat kuitenkin siihen, miten ja millaista markkinointia (ml. hintapäätökset) yrityksessä harjoitetaan. Pienyrityksissä osaaminen kulmineoittuu yleensä 1-2 henkilöön. Siten yrittäjän taidot määrittävät, kuinka pitkälle vietyä tai yksinkertaista markkinointi yrityksissä on. Markkinointikyvyillä ja -osaamisella onkin suuri vaikutus markkinoinnin suorittamiseen. Samoin yrittäjän henkilökohtaiset kontaktit ja suhteet vaikuttavat merkittävästi yrityksen markkinointikäyttäytymiseen (Carson ym. 1995, s. 45). Suurin ongelma pienyrityksessä lienee se, että markkinointi nähdään liian kapea-alaisena, myyntisuuntatutuneena toimintona (Möller ja Anttila 1987), tai sitä ei ole olemassakaan.

Perinteisessä markkinoinnin lähestymistavassa hintaa ja hintapäätöksiä tarkastellaan strategisena kilpailukeinona yhdessä muiden markkinointimixin komponenttien - tuotteen, jakelun ja markkinointiviestinnän - kanssa (Kotler 1994). Hinnan tehtävä eroaa kuitenkin olennaisesti muista markkinointimixin elementeistä. Hinnan tehtävä on tuottaa voittoa siitä arvosta, jonka muut kilpailutekijät luovat markkinoilla (Nagle 1987, s. 1). Hintapäätöksillä on siten suora vaikutus yrityksen tuloihin (Rao 1984, Kotler 1994) ja sitä kautta kannattavuuteen. Tuotteista saatavilla hinnoilla maksetaan itse asiassa yrityksen kaikki muut toiminnot (Zikmund ja d'Amigo 1993, s. 688).

Hinta on myös yksi joustavimmista kilpailukeinoista, sillä hintojen muutokset voidaan tehdä nopeasti (Simon 1992), ja muutosten vaikutukset ovat yleensä välittömiä. Toisaalta myös kilpailijat voivat reagoida nopeammin hinnan kuin esimer-

kiksi tuotteen ominaisuuksien muutoksiin (Rao 1984). Tehokkaillakaan hintapäätöksillä ei kuitenkaan voida kompensoida muiden kilpailukeinojen huonoa johtamista, mutta tehottomilla hintapäätöksillä voidaan estää muiden kilpailukeinojen mahdolliseksi tekemä rahallinen menestys markkinoilla (Nagle 1987, s. 1). Tämän vuoksi hintapäätöksiä tulisivin tarkastella yhdenmukaisesti ja osana markkinoinnin strategisten kilpailukeinojen yhdistelmää (Rao 1984, Simon 1992, Dolan 1995). Tällöin voidaan edesauttaa synergian syntymistä eri kilpailukeinojen kesken (Hanna ja Dodge 1995, s. 7, 15). Conant'n ym. (1993) mukaan empiirinen tutkimus on kuitenkin epäonnistunut tämän synergian tutkimisessa. Markkinointimixin komponentteja on tyypillisesti tarkasteltu erillään muista kilpailukeinoista jättäen tarkastelun ulkopuolelle yhteydet muihin komponentteihin.

Hintapäätöksiä markkinoinnin näkökulmasta ovat tarkastelleet muun muassa Rao (1984) ja Gijbrecs (1993). Rao (1984) mukaan käytännön päätöksentekoon kehitetyt mallit ja ideat ovat useimmiten jääneet liian yleiselle tasolle, niiltä puuttuu teoreettinen pohja, tai niitä on vaikea toteuttaa käytännössä. Myös Gijbrecs (1993) korostaa käytännön hintapäätösten tarpeita vastaavien ohjeiden kehittämistä tärkeänä tutkimusalueena. Käytäntöön soveltuvan mallin kehittäminen on kuitenkin vaikeaa. Esimerkiksi Cannon ja Morgan (1991) ovat esittäneet strategisen viitekehyyksen, joka on tarkoitettu käytännön hintapäätösten malliksi. Gijbrecsin (1993) mukaan viitekehys ja säännöt jäävät kuitenkin liian yleiselle tasolle. On vaikea kehittää mallia, joka olisi samanaikaisesti riittävän yksinkertainen ja riittävän yksityiskohtainen, jotta siihen voitaisiin koota kaikki relevantit hintapäätöksissä huomioon otettavat tekijät (Laitinen 1990, s. 207).

*Laskentatoimen* näkökulmassa korostetaan kustannuslaskennan, erityisesti tuotekohtaisen kustannuslaskennan merkitystä. Lähtökohtana on ollut kehittää käytännön tarpeisiin yksinkertaisia laskentatapoja, joiden avulla saadaan kustannusten näkökulmasta selville hinta, joka kattaa tuotteen kustannukset ja antaa lisäksi kohtuullista voittoa. Laskentatoimen näkökulma onkin vaikuttanut merkittävästi käytännön hinnoitteluun yrityksissä. Se on tuottanut systemaattisia menetelmiä tuotteen yksikkökustannusten selvittämiseen ja hinnan asettamiseen niiden pohjalta (Laitinen 1990, s. 15). Tunnetuimpia kustannuspohjaisia hinnoittelumenetelmiä lienevät katetuottohinnoittelu ja omakustannusarvohinnoittelu. Laskentatoimen näkökulmasta hintapäätöksiä suomalaisissa yrityksissä ovat tutkineet mm. Laitinen (1981) ja Pussinen (1993) (ks. myös Laitinen ja Pussinen 1994).

Vaikka hintapäätösten onkin kustannusten näkökulmasta katsottuna oltava taloudellisesti kannattavia, niiden ei tulisi perustua yksinomaan kustannuksiin (mm. Cunningham ja Hornby 1993, Kotler 1994, s. 488). Hinnan perustaminen yksinomaan kustannuksiin ei ota huomioon, mitä asiakas on halukas tuotteesta tai palvelusta maksamaan. Tuotteen ostopäätökseen vaikuttavat usein muutkin tekijät kuin hinta. Asiakkaat perustavat ostopäätöksensä tuotteista tai palvelusta saatavaan lisäarvoon (koettuun arvoon) eivätkä ole kiinnostuneita tai huolestuneita siitä, saako yritys tarpeeksi katetta kustannuksilleen. Kustannuslähtöisyys ei niin ikään

ota huomioon kilpailun vaikutusta. Kaikkien kustannusten, etenkin kiinteiden kustannusten, kohdistaminen on usein monimutkaista, ja se voi johtaa tehottomiin hintapäätöksiin (Cunningham ja Hornby 1993).

Hintapäätöksissä tuotteen kustannuspohjainen sekä asiakaslähtöinen näkökulma liittyvät usein toisiinsa (Anttila 1993). Etenkin pienyrityksessä nämä kaksi näkökulmaa tulisi pystyä ottamaan huomioon. Markkinoilta tulisi hakea tuotteelle korkein mahdollinen hinta ja samalla varmistaa, että hinnat ovat yrityksen jatkuvan toiminnan kannalta katteellisesti riittävät. Hinnan katteellisuuden varmistaminen saattaa monissa pienyrityksissä olla kompastuskivi. Tuotteiden kustannusrakenteen selvittäminen saatetaan pienyrityksessä kokea vaikeaksi mm. kustannusten kohdistamisen vuoksi. Kannattavan hintapäätöksen kannalta tuotteiden kustannusrakenteen selvittäminen on kuitenkin välttämätöntä, jotta tiedetään, mitkä tuotteet ovat kannattavia ja mitkä eivät, ja jotta pystytään vertaamaan markkinoilta saatua hintaa tuotteiden kustannuksiin. Kustannusten tarkastelu auttaa myös osoittamaan ne kustannukset, joita ehkä pystyttäisiin alentamaan yritystoimintaa tehostamalla ja kehittämällä.

### 2.5.2. Hintastrategiset päätökset

Kirjallisuudessa esiintyy lukuisia erilaisia hinnoitteluperiaatteita, -strategioita ja -taktiikoita ja jopa vielä enemmän nimiä niiden määrittämiseksi (Gijsbrechts 1993). Tarkastelua vaikeuttaa se, että edellä mainittuja käsitteitä käytetään usein synonyymeinä (Oxenfeldt 1982), vaikka ne tarkasti määriteltynä pitävätkin sisällään hieman eri asioita. Tässä tutkimuksessa hintastrategia-käsitteen tulkinta on hyvin väljä. Hintastrategia tulkitaan Oxenfeldtia (1982) mukailleen niiksi strategisiksi päätöksiksi, jotka ohjaavat yrityksen hintapäätöksiä sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Väljä tulkinta pitää sisällään myös sen, että hintastrategiaa ei lähestytä liian kapea-alaisesti vaan tarkastellaan sitä laajemmin osana yrityksen markkinointistrategiaa (ks. Oxenfeldt 1982).

Yrityksen näkökulmasta voidaan erottaa kahdentyyppisiä hintapäätöksiä. Ensimmäkin yrityksessä tulee luoda pitkän aikavälin strategia, joka ohjaa perushinnan määrittämistä uudelle tuotteelle suunnitellulla aikavälillä. Toisaalta yrityksessä tulisi tehdä lyhyempää aikaväliä koskevia päätöksiä, kuten mahdolliset alennukset. Nämä edustavat lähinnä taktisia päätöksiä (Rao 1984). Pitkällä aikavälillä voidaan puhua kannattavuuden maksimointiin tähtäävästä suunnitelmasta eli hintastrategiasta (Smith ja Nagle 1994). Konkreettisemmin hintastrategia voidaan ymmärtää hinnan asetoimiseksi suhteessa kilpailijoihin. Yritys saattaa esimerkiksi valita korkean hinnan strategian laatuksensa luomiseksi ja erottautuakseen siten kilpailijoistaan (Hanna ja Dodge 1995, s. 84).

Kirjallisuudessa, lähinnä suuryrityskontekstissa, hinnan asettamista kuvataan yleensä strategisena, useita vaiheita sisältävänä ketjuna. Yritysten tavoitteiden kautta ratkaistaan, kuinka paljon hintapäätöksissä painotetaan kannattavuutta ja kuinka paljon myyntimääriä (Laitinen 1992). Perusstrategian ja siihen mukautuvan hintastrategisen linjan tukemana edetään prosessissa eteenpäin lopputulemana hinta-

päätös. Hintapäätöksissä tulisi olla tavoitteena sellainen hinta, joka maksimoi yrityksen voiton (Simon 1992). Tietyllä aikavälillä - staattisesta näkökulmasta katsottuna - optimaalinen hinta saavutetaan, kun rajatuotot ja rajakustannukset ovat yhtä suuret (Rao 1984). Hinnan asettaminen tulisi kuitenkin nähdä dynaamisena, aikatekijän huomioon ottavana prosessina ja sopeuttaa se toimintaympäristössä jatkuvasti tapahtuviin muutoksiin (Dean 1976). Kerran omaksuttu hintastrategia ei välttämättä toimi muuttuneissa olosuhteissa.

Tässä yhteydessä ei ole tarkoitus yksityiskohtaisesti tarkastella erilaisia hintastrategioita, vaan luodaan katsaus erityyppisiin hintastrategisiin päätöksiin ja niihin puitteisiin, joiden pohjalta hintaan liittyvät päätökset tehdään. Tarkastelua rajaa ennen kaikkea tutkimuksen pienyritysnäkökulma. Monet "valtavirta"-strategiat perustuvat suurtuotannosta saavutettavien mittakaavaetujen hyväksikäyttöön, ja taustalla on usein aggressiivinen markkinaosuuden kasvattaminen. Tämäntyyppiset strategiat soveltuvat huonosti tarkastelun kohteena olevaan pienimuotoiseen yritystoimintaan.

Hintastrategioita tarkastellaan tyyppillisesti eri tilanteissa, kuten uuden tuotteen hinnan asetanta, hinnan asetanta tuotteen elinkaaren eri vaiheissa tai tuotelinjaan kuuluvien tuotteiden hinnan asetanta. Hintapäätösten ratkaiseva merkitys korostuu silloin, kun markkinoille tuodaan uusi tuote tai tuotetta tarjoava yritys tulee markkinoille ensimmäistä kertaa. Uuden tuotteen hintapäätöksessä on perinteisesti kaksi vaihtoehtoista, ääripäitä edustavaa (pitkän aikavälin) strategiaa: kermankuorintahinnoittelu ja penetraatiohinnoittelu (Dean 1976, Monroe ja Della Bitta 1978). Kermankuorintahinta edustaa korkean hinnan strategiaa, jossa korkealla hinnalla pyritään muodostamaan tuotteesta laatutuote. Tämä edellyttää markkinoiden segmentointia ja tietoa maksuhaluisesta ja -kykyisestä asiakassegmentistä. Penetraatiohinta edustaa puolestaan alhaisen hinnan strategiaa, jolla pyritään suuriin myyntivolyymeihin. Tämä edellyttää yleensä massamarkkinoita ja yrityksen kustannusetua tuotannossa. Käytännössä yritys tekee ratkaisunsa yleensä näiden ääripäiden väliltä (Rope 1989, s. 105). Elintarvikealan maaseutuyritysten hintapäätösten optimaalinen sijainti on todennäköisemmin lähempänä kermankuorintahinnoittelua kuin penetraatiohinnoittelua.

Tellis (1986) on muodostanut kirjallisuudessa esiintyvistä normatiivisista hintastrategioista typologiauokituksen. Luokitus perustuu olettamukseen siitä, että hintastrategioilla on yhteinen tekijä: yhteiset (jaetut) kustannukset<sup>9</sup>. Tällöin yhden asiakassegmentin tai tuotteen osalle kohdistuu suurempi osa tuotteen keskimääräisistä kustannuksista kuin toiselle asiakasryhmälle tai tuotteelle. Typologian perustana on kaksi ulottuvuutta. Ensimmäisen ulottuvuus perustuu yrityksen tavoitteisiin hyväksikäyttää edellä mainittua yhteistä tekijää. Tähän perustuen strategiat voidaan karkeasti luokitella kolmeen ryhmään: 1) hintojen differointiin perustuvat strategiat, 2) kilpailuasemaan perustuvat strategiat ja 3) tuotelinjan hinnoitteluun perustuvat

---

<sup>9</sup> Engl. shared economics.

strategiat. Toinen ulottuvuus on kuluttajaan liittyvät ominaispiirteet, jotka muodostuvat eroista asiakkaiden a) etsintäkustannuksissa, b) enimmäishinnoissa (korkein mahdollinen hinta, jonka asiakas on valmis maksamaan) ja c) vaihdantakustannuksissa. Näiden kahden dimension avulla Tellis on muodostanut yhdeksän hintastrategiatyyppiä (taulukko 2). Strategioita on käyty yksityiskohtaisemmin läpi Tellisin (1986) artikkelissa.

*Taulukko 2. Hintastrategioiden luokittelu (Tellis 1986, s. 148).*

| Asiakkaiden ominaispiirteet       | Yrityksen tavoitteet                           |  |   |
|-----------------------------------|--|--|---|
|                                   | Hintojen differointi                           | Kilpailuaseman hyväksikäyttäminen                              | Tuotelinjan tuotteiden hintojen tasapainottaminen |
| Korkeat etsintäkustannukset       | Satunnainen tarjoushinnoittelu                 | Hinta merkinä korkeasta laadusta                               | Imago-hinnoittelu                                 |
| Alhainen enimmäishinta            | Kermankuorinta-hinnoittelu                     | Penetraatiohinnoittelu<br>Kokemuskäyrään perustuva hinnoittelu | Hinnalla sitominen<br>Premium-hinnoittelu         |
| (Erityiset) vaihdantakustannukset | Eri hinnat fyysisesti erillisillä markkinoilla | Maantieteellinen hinnoittelu                                   | Täydentävä hinnoittelu                            |

Tarkasteltaessa Tellisin (1986) esittämiä strategiatyyppejä voidaan niiden todeta soveltuvan ensisijaisesti suur yrityskontekstiin. Pienimuotoisen yritystoiminnan hintastrategioiksi niitä on vaikea suoraan soveltaa. Esimerkkinä voidaan mainita hintojen differointiin eli hintojen erilaistamiseen perustuvat strategiat. Hintojen differointiin perustuvissa strategioissa tuotetta myydään eri hinnoilla eri asiakas-segmenteille tai asiakasryhmille. Differointi perustuu pääasiassa asiakkaiden heterogeenisuuteen. Esimerkiksi tarjoushinnoittelussa tuotteen hintaa alennetaan satunnaisesti. Asiakkaat, joilla on korkeat etsintäkustannukset, ovat valmiita odottamaan tarjouksia saadakseen tuotteen normaalihintaa edullisemmin. Hinnan suhteen epä-tietoiset kuluttajat maksavat normaalihinnan, koska heidän etsintäkustannuksensa ovat alhaiset (Tellis 1986). Kehittämällä samalta pohjalta tuotteita pienin määri-temuunnoksien hinnat voidaan sovittaa asiakaskohtaisesti tuotetta eri tavalla arvostavilla segmenteillä (Dolan 1995). Pienyrityksellä on kuitenkin harvoin niin paljon tuotteita, että se pystyisi myymään niitä eri segmenteille. Useinhan pienyrityksen kannattaisi keskittyä palvelemaan vain yhtä segmenttiä. Tässä mielessä hintojen differointiin perustuvat strategiat ovat kyseenalaisia pienyrityskontekstissa.

Kilpailuaseman hyväksikäyttöön perustuvissa strategioissa yritys myy tuotetta yhdelle tai useammalle markkinasegmentille samaan hintaan (Tellis 1986). Esimerkiksi hintasignaali -strategiassa yritykset käyttävät hyväkseen niitä asiakkaita, jotka kokevat etsintäkustannusten olevan liian suuret tuotteen laadun selvittämiseen, jolloin korkealla hinnalla voidaan viestiä tuotteen korkeasta laadusta. Tämä strategia

todennäköisesti toimii esimerkiksi korkean teknologian tuotteissa tai kosmetiikka-tuotteissa. Sitä vastoin elintarvikkeissa tämä strategia hinnan ja laadun suhteen ei välttämättä ole suoraviivainen. Tähän palataan tarkemmin luvussa 2.7. Alueellisen hinnoittelun strategialla pyritään puolestaan minimoimaan kuljetuskustannusten erot kahden erillisen markkina-alueen välillä jakamalla kustannukset esimerkiksi niin, että tuotteen hinta paikallisilla markkinoilla kattaa osan kauempana oleville markkinoille kuljetettavan tuotteen kustannuksista (Tellis 1986).

Tuotelinjan hintastrategioita tarvitaan, kun yrityksellä on useita rinnakkaisia tuotteita, jotka muodostavat tuotelinjan. Tuotelinjassa tuotteiden kysyntä ja kustannukset riippuvat toisistaan, mikä tekee hintapäätöksistä vaikean, sillä kaikille tuotelinjan tuotteiden hinnoille on valittava yhteiset puitteet siten, että yrityksen voiton maksimointi koko tuotelinjan suhteen toteutuu (Laitinen 1990, s. 104). Imago- ja premium- sekä täydentävässä hinnoittelussa tuotelinjan yksi tuote myydään tappiolla, joka korvataan myymällä korkeammalla hinnalla täydentävä tuote samalle asiakassegmentille tai substituuttituote vähemmän hintaherkälle segmentille (Tellis 1986). Tellisin luokittelussa tuotelinjan hintastrategiat, ainakin ajatuksellisesti, ovat parhaiten sovellettavissa pienyrityksiin. Monilla pienyrityksillä on tuotannossaan rinnakkaisia tuotteita, joista osa saattaa olla päätuotteiden tuotannossa syntyviä sivutuotteita. Tällöin ongelmana on se, miten koko tuotelinja saadaan kannattavaksi.

Hintastrategioita voidaan tarkastella myös hintarakenteen pohjalta. Hintarakenteella ei tässä yhteydessä tarkoiteta hinnan kustannusrakennetta vaan hinnan muodostumista eri komponenteista, kuten perushinnasta ja esimerkiksi kuljetusmatkan mukaan määräytyvästä lisähinnasta (Stern 1986). Toisin sanoen kyse on siitä, tulisiko yksittäiset tuote- tai palvelukomponentit hinnoitella erikseen vai tulisiko ne paketoita (Dolan 1995). Yksi hinta tuotetta kohtaan edustaa yksinkertaisinta hintarakennetta. Monimutkaiset rakenteet, jolloin hinta koostuu useasta osasta, ovat joustavampia, koska ne tekevät mahdolliseksi tuotteen tai asiakkaiden ominaisuuksiin tai ostokäyttäytymiseen perustuvan hintavaihtelun (vrt. hinnan differointiin perustuvat strategiat Tellisin (1986) luokittelussa). Monimutkaisemmilla hintarakenteilla on suuri merkitys silloin, kun tuotteet ovat lyhytikäisiä tai helposti pilaantuvia kuten monet elintarvikkeet, sillä jos tuotetta ei myydä tietyn ajan kuluessa, yritys menettää siitä saatavan tuoton (Stern 1986).

## **2.6. Erilaistamisen ja hintapäätösten yhteys**

Tutkimuksen lähtökohdana on oletus, että erilaistaminen antaa mahdollisuuden mas-satuotteista poikkeaviin hintapäätöksiin nimenomaan siten, että erilaistetuille tuotteille on asiakaslähtöisyyteen perustuen mahdollisuus asettaa massatuotteita korkeampi hinta. Erilaistamisen ja hintapäätösten välisen yhteyden tutkimista vaikeuttaa se, että erilaistaminen on hyvin abstrakti ja moniulotteinen käsite, joka on vaikeasti operationalisoitavissa ja mitattavissa.

Usein erilaistaminen samastetaan tuotteiden laatuun. Laadulla laajasti ymmärrettynä tarkoitetaan niitä ominaisuuksia, joita asiakkaat tuotteessa jollakin hetkellä arvostavat (Anttila ja Iltanen 1994). Siten laatu laajasti ymmärrettynä voidaan määrittää tuotteen kyvyksi täyttää asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Näin määriteltynä laatu voidaan edelleen ymmärtää erilaistamista vastaavasti lisäarvona, joka erottaa tuotteen tai palvelun kilpailevista tuotteista.

Laatukäsitettä käytettäessä - laajastikin ymmärrettynä - on vaarana, että ei tehdä riittävän selvää eroa niin sanotusta peruslaadusta ja sen ylittävästä lisäarvosta. Suomessa tuotettuja elintarvikkeita pidetään yleisesti suhteellisen korkealaatuisina. Jo lainsäädännön perusteella elintarvikkeiden on täytettävä niille asetetut hygieeniset-, mikrobiologiset- ja muut vaatimukset. Siten laatukäsitteen laajasti ymmärrettynä ei tulisikaan sisältää niin sanottua peruslaatua, vaan sen ylittävä lisäarvo, joka erottaa sen kilpailevista tuotteista. Laatuun voidaan siten sisällyttää palvelun osatekijät ja esimerkiksi yrityksen tapa toimia. Laadun sijasta tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin käsitettä erilaistaminen, koska sen voidaan ajatella paremmin kuvaavan tutkittavaa ilmiötä. Tosin myös erilaistamiskäsitteen yhteydessä tulee tiedostaa riittävä ero perustasosta.

Tuotteiden erilaistamisaste, erilaistamisen tapa ja voimakkuus, vaikuttaa hinnan käyttöön kilpailutekijänä ja hinta-alueen suuruuteen. Hinta-alue kuvaa sitä vaihteluväliä, jonka puitteissa yrityksellä on mahdollisuus hinnoitella tuotteensa (Rope 1989, 104). Mitä omaleimaisempi ja houkuttelevampi tuote on, sitä vapaampaa hinnan asettaminen on ainakin teoriassa (Strecker ym. 1990, s. 212, Anttila 1993, Rope ja Vahvaselkä 1992). Jos tuotteen hinta saadaan suoraan markkinoilta, kuten täydellisen kilpailun markkinoilla on oletuksena, liikkumavaraa ei ole lainkaan. Todellisuudessa toimitaan kuitenkin epätäydellisen kilpailun markkinoilla, jolloin liikkumavaraa on ainakin vähäisessä määrin. Kustannukset määrittävät yleisesti hinnan alarajan, jonka alle yritys ei voi asettaa hintaa pyrkiessään kannattavaan yritystoimintaan. Kilpailutilanne puolestaan määrittelee hinnan ylärajan. Liikkumavaran suuruus vaihtelee tuotteittain. Streckerin ym. (1990, s. 212-218) mukaan liikkumavaran suuruuteen vaikuttavat tuotteen ominaisuudet, kustannukset, kysyntä ja kuluttajien käyttäytyminen, markkinoiden rakenne, jakeluteiden rakenne sekä ulkoiset kuten lainsäädännölliset tekijät (taulukko 3). Esimerkiksi silloin, kun asiakkaan on vaikea arvioida tuotteesta saatavaa hyötyä, hinnan liikkumavara on hinnanasettajalle yleensä suurempi verrattuna tilanteeseen, jossa hyöty on helposti arvioitavissa. Toisena esimerkkinä voidaan mainita ostotiheys. Silloin kun tuotetta ostetaan harvoin, kuten vierasvaraksi tarkoitettua gourmet-tuotetta, hinnalla ei katsota olevan niin suurta merkitystä kuin jokapäiväisissä elintarvikkeissa.

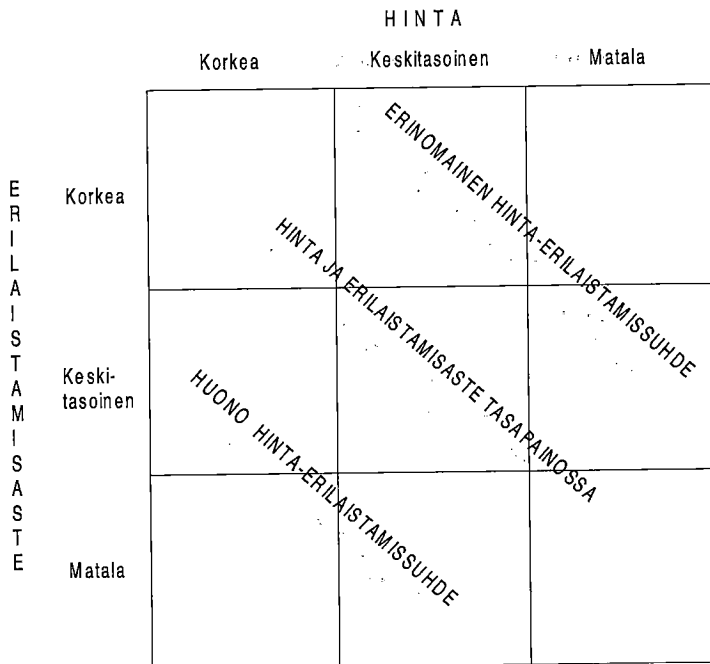


*Taulukko 3. Tuotteen hinnan vaihteluväliin vaikuttavat tekijät (Strecker ym. 1990, ks. myös Laitinen 1990).*

| Tekijä                                       | Hinnan vaihteluväli      |                       |
|--|--------------------------|-----------------------|
|  | Suuri                    | Pieni                 |
| <b>TUOTEOMINAISUUDET</b>                     |                          |                       |
| Hyöty  | Ei selvästi mitattavissa | Selvästi mitattavissa |
| Laatu  | Korkea                   | Alhainen              |
| Kiinnostavuus                                | Suuri                    | Vähäinen              |
| Korvattavuus                                 | Pieni                    | Suuri                 |
| Tuotokuva                                    | Hyvä                     | Huono                 |
| Ostotiheys                                   | Harvoin ostettava        | Usein ostettava       |
| <b>KULUTTAJANKÄYTTÄYTYMINEN</b>              |                          |                       |
| Hintajousto                                  | Joustamaton              | Joustava              |
| Hintatuntemus                                | Vähäinen                 | Korkea                |
| Hintatietoisuus                              | Heikko                   | Vahva                 |
| Hinnansietokyky                              | Suuri                    | Pieni                 |
| Kulutusalttius                               | Suuri                    | Pieni                 |
| <b>MARKKINOIDENRAKENNE</b>                   |                          |                       |
| Markkina-asema                               | Monopolin tyyppinen      | Useita kilpailijoita  |
| Tuotteiden erilaisuus                        | Erilaisia                | Samanlaisia           |
| Kilpailijoiden reagointiherkkyys             | Pieni                    | Suuri                 |
| Kilpailijoiden markkinointistrategia         | Vähemmän aggressiivinen  | Aggressiivinen        |
| <b>JAKELUTEIDENRAKENNE</b>                   |                          |                       |
| Vaihtoehtojen määrä                          | Ei lainkaan / vähän      | Suuri                 |
| Kaupan neuvotteluvoima                       | Vähäinen                 | Suuri                 |
| Kaupan markkinointistrategia                 | Ei aggressiivinen        | Aggressiivinen        |
| Tuotteen merkitys kaupalle                   | Suuri                    | Pieni                 |
| Tuotteen merkitys kuluttajalle               | Tärkeä                   | Ei tärkeä             |
| <b>ULKOISETTEKIJÄT</b>                       |                          |                       |
| Julkisen vallan asettamat rajoitteet jämäkät | Pienet                   | Suuret                |

Keskeinen pienyrityksen hintastrategia-avalinta on se, miten se asemoi tuotteensa markkinoille tuotteen hinnan ja erilaistamistekijöiden suhteen. Tuotteen hinnan asemointia erilaistamisasteen suhteen voidaan karkeasti havainnollistaa samalla tavalla kuin hinnan ja laadun (Kotler 1994, Doyle 1994, s. 224) sekä suhteellisten resurssien tuoman arvon ja kustannusten (Hunt ja Morgan 1995) asemointia. Yrityksen

vaihtoehtoiset *hinta-erilaistamisstrategiat* muodostuvat siten, että tuotteen hinta ja vastaavasti erilaistamisaste on joko korkea, keskimääräinen tai matala (kuvio 9). Kuvion diagonaalilla vasemmasta yläkulmasta oikeaan alakulmaan hinta ja erilaistamisaste ovat asiakkaan näkökulmasta<sup>10</sup> "tasapainossa", jolloin voidaan puhua hyvästä hinta-erilaistamisasteesta tai hinta-laatusuhteesta. Diagonaalin oikealla puolella tuotteet ovat erilaistaviin ominaisuuksiin nähden edullisia, eli tuotteissa on asiakkaan näkökulmasta erinomainen hinta-erilaistamissuhde. Diagonaalin vasemmalla puolella tuotteet ovat puolestaan alihinnoiteltuja suhteessa niiden erilaistaviin ominaisuuksiin. Siten korkean hinnan strategiat ovat elinvoimaisia silloin, kun ne yhdistetään korkeaan erilaistamisasteeseen. On kuitenkin otettava huomioon, että hinta sinällään ei ole itseisarvo pienyritykselle. Erilaistaminen merkitsee yrittäjällä aina myös kustannuksia. Olennaisempaa on tuotteista saatava kate.



*Kuvio 9. Tuotteen asemointi hinnan ja erilaistamisasteen suhteen asiakkaan näkökulmasta (vrt. Faulkner ja Bowman 1992, Doyle 1994, s. 224, Hunt ja Morgan 1995, Kotler 1994)*

<sup>10</sup> Vaikka tutkimuksen näkökulmana onkin elintarvikealan maaseutuyrityksen näkökulma, huomioon on otettava, että asiakas viime kädessä tekee ostopäätöksen, jolloin yrityksen on peilattava omaa näkökulmaansa asiakkaan näkökulmaan.

Mathur (1992) näkee erilaistamisen merkittävämpänä asemoinnin dimensiona kuin suhteellisen hinnan. Ensinnäkin erilaistamisasteen muuttaminen vaatii enemmän aikaa kuin hinnan muuttaminen. Toiseksi hinnan ja erilaistamisen välillä on yleensä riippuvuus siten, että erilaistaminen ohjaa hinnan asettamista. Mathurin mukaan monissa tilanteissa erilaistamispolitiikkaa voidaan pitää paljon tärkeämpänä kuin hintapolitiikkaa, ja tässä mielessä erilaistamista ja asemointia voidaan pitää jopa vaihtoehtoisina termeinä. Hinnan ei kuitenkaan välttämättä tarvitse eksplisiittisesti seurata erilaistamisastetta; hinnalla on myös itsenäinen tehtävä kilpailustrategian hienosäädössä. Positiivisesti erilaistettu tuote voidaan myydä premiumhinnalla (ylihinta, nimellisarvoa korkeampi hinta). Niin sanotun premiumlisän asettaminen ei kuitenkaan ole pakollista. Jos yritys toimii kustannustehokkaasti, se voi siirtää osan kustannusedun tuomasta hyödystä hintaeduksi asiakkaalle markkinoimalla erilaistettua tuotetta suhteellisen edulliseen hintaan. Mathurin mukaan onkin väärin uskoa, etteivät erilaistaminen ja alhaiset suhteelliset kustannukset olisi yhteensopivia (vrt. Porter 1985). Valinta tehdään erilaistamisen ja erilaistamattomuuden, ei erilaistamisen ja kustannusjohtajuuden välillä.

Käytännössä tuotteen asemointi markkinoille hinnan ja erilaistavien tekijöiden suhteen ei ole yksinkertaista. Erilaistamisen ja laadun luoma lisäarvo asiakkaalle vaihtelee tuotteesta, kilpailevista tuotteista, asiakkaiden ominaisuuksista ja arvostuksista ja monista muista tekijöistä riippuen. Hintaa pidetään kuitenkin yleisesti laadun indikaattorina, etenkin jos laatua on muulla tavoin vaikea arvioida (Anttila 1993, Tellis ja Gaeth 1990). Samaa ajatusta voidaan soveltaa hinnan ja erilaistamisen väliseen yhteyteen. Tällöin korkeampaa hintaa voidaan käyttää merkinä tuotteen korkeasta erilaistamisasteesta ja laadusta massatuotteisiin nähden (ks. Tellis 1986). On kuitenkin otettava huomioon, että jokapäiväisten elintarvikkeiden kohdalla asiakkaan hintatoleranssi on hyvin pieni, mikä vaikeuttaa erilaistamisen ja laatutekijöiden hyväksikäyttöä hinnoittelussa. Monet empiiriset (ks. yhteenveto Zeithaml 1988) tutkimukset ovat osoittaneetkin ristiriitaisia näkemyksiä hinnan ja koetun laadun välisestä yhteydestä. Tämän yhteyden on monissa tutkimuksissa todettu olevan mm. alhainen, epälineaarinen ja yksilö- tai tuotekohtainen. Esimerkiksi Gerstnerin (1985) tutkimus osoitti, että korkealla hinnalla ja korkealla laadulla ei välttämättä ole suoraviivaista yhteyttä etenkin säännöllisesti ostettujen tuotteiden kohdalla kuten elintarvikkeet. Yhteys oli tuotekohtainen ja yleisesti heikko. Tässä yhteydessä voidaan myös pohtia sitä, mikä on mahdollinen syy-seuraussuhde erilaistamisen ja hinnan välillä. Yhteyttä ei ehkä pitäisikään tarkastella niin, että hinta nähdään merkinä korkeasta laadusta tai erilaistamisasteesta. Elintarvikkeissa ja monilla muillakin tuotealueilla yhteyden voitaisiin ajatella syntyvän myös niin päin, että tuotteen korkea laatu tai erilaistamisaste on perustana korkealle hinnalle, toisin sanoen tuotteen erilaisuus oikeuttaisi korkeamman hinnan asettamisen.

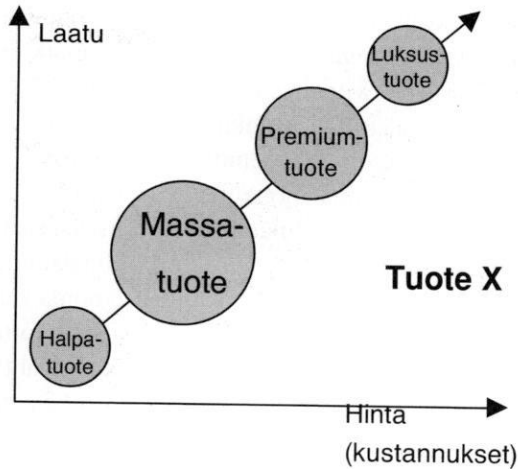
Yritys voi tarjota asiakkailleen lisäarvoa strategioilla, joilla voidaan lisätä asiakkaan kokemaa arvoa, eli lisätä tuotteesta saatavaa hyötyä, tai vähentää tuotteen hankkimisesta aiheutuvia kustannuksia (Porter 1991, Doyle 1994, s. 74, Ravalid ja

Grönroos 1996). Kolmas tapa vahvistaa kilpailukykyä on asemoida tuotteet tehokkaammin markkinoille. Asemointistrategialla tarkoitetaan kohdemarkkinasegmenttien valintaa, joka määrittää, missä yritys kilpailee ja mikä on se kestävä erilaistamisetu (ks. kohta 2.4.), joka puolestaan määrittää, kuinka yritys kilpailee.

Tuote tai yritys voi olla riittämättömästi asemoitu kolmesta syystä. Ensinnäkin kohdesegmentti on voinut tulla vähemmän houkuttelevaksi, koska se on liian pieni, pienemässä, liian kilpailtu tai muutoin kannattamaton. Toiseksi asemointi voi olla riittämätöntä, koska tuotteen tarjoamat laatu- ja muut ominaisuudet eivät vetoa kohdesegmentin tarpeisiin. Kolmanneksi tuote on voitu asemoida väärin yksinkertaisesti siitä syystä, että tuotteen kustannukset ovat liian korkeat, jotta tuote voitaisiin hinnoitella kilpailukykyisesti (Doyle 1994, s. 79-80). Asiakaslähtöisen ajattelutavan mukaan korkeat kustannukset eivät ole riittävä peruste asettamaan hintaa kilpailijoita korkeammalle tasolle.

Kuviossa 10 on hahmotettu tuotteen laadun ja hinnan (kustannusten) välistä suhdetta. Kuvio esittää tyypillistä tilannetta markkinoilla, joilla voidaan erottaa neljä segmenttiä. Tuote X on riittämättömästi asemoitu markkinoille, koska sen kustannuksiin perustuva korkea hinta on liian korkea massamarkkinoille ja sen koettu laatu taas ei ole riittävän korkea, jotta se voitaisiin asemoida premium- tai luksus-tuotteeksi. Yrityksellä on tällöin useita uudelleenaseointimahdollisuuksia. "Todellisia" uudelleenaseointistrategioita ovat uuden merkin lanseeraaminen ja olemassa olevan merkin muuttaminen. Tuote voidaan tehdä houkuttelevammaksi muuttamalla sen kustannus-hyöty-yhdistelmää. Uudelleenaseointia voidaan tehdä myös psykologisin keinoin. Yritys voi esimerkiksi pyrkiä muuttamaan niitä käsityksiä, joita asiakkaalla on tuotteesta tai merkistä. Tuotteen asemointi massatuotteesta premiumtuotteeksi luo perustan korkeammalle hinnalle. Tuotteesta voidaan myös nostaa uusia tuoteominaisuuksia esiin, esimerkiksi sellaisia, joiden merkitys aikaisemmin on jätetty vähemmälle huomiolle tai joita ei tuotteen yhteydessä aikaisemmin ole pidetty lainkaan tärkeinä. Yksi vaihtoehto on myös uuden markkinasegmentin etsiminen (Doyle 1994, s. 80-81). Olennaista uudelleenaseoinnissakin on asiakaslähtöisyys.

Edellä esitetyn tarkastelun perusteella tuotteiden erilaistamisesta ja hintapäätöksistä voidaan todeta, että elintarvikealan maaseutuyrityksissä ja muissa pienyrityksissä tulisi pyrkiä segmentoimaan tuote kuvion 10 mukaisesti massatuotteista premium- ja luksustuotteiden suuntaan. Premium- ja luksustuotteet eivät termeinä välttämättä ole kovin osuvia kuvaamaan pienyritysten tuotteita. Ajatuksena on kuitenkin se, että massatuotemarkkinoilla pienyritykset eivät todennäköisesti pysty toimimaan kilpailukykyisesti alan suurempien yritysten kanssa, jolloin tuotteet tulisi erilaistaa tavalla, joka tekee mahdolliseksi korkeamman hinnan asettamisen massatuotteisiin ja tavanomaisiin tuotteisiin verrattuna. Erilaistamisen tulee tällöin perustua sellaisiin ominaisuuksiin ja tekijöihin, joita volyymituotteiden valmistajat eivät pysty jäljittelemään tai niiden ei kannata jäljitellä.



Kuvio 10 . Markkinat, joilla voidaan erottaa neljä segmenttiä (Doyle 1994, s. 80).

## 2.7. Hintapäätösten yhteydestä yrityksen taloudelliseen menestymiseen

Yrityksen ensisijaisena tavoitteena pidetään erittäin hyvää taloudellista suorituskykyä (superior financial performance). "Superior" tässä yhteydessä tarkoittaa, että yritys tavoittelee sellaista taloudellista suorituskykyä, joka ylittää jonkin viitetason (Hunt ja Morgan 1995). Maksimaalisen sijaan Hunt ja Morgan käyttävät termiä "superior", sillä heidän mukaansa yritykset eivät maksimoi voittoa, koska niiltä puuttuu informaatiota sen tekemiseksi ja koska toisinaan moraaliset näkökohdat rajoittavat joitakin yrityksiä tekemästä niin.

Yrityksen taloudellisten toimintaedellytysten osatekijät jaetaan perinteisesti kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. Kannattavuustavoitteita pidetään yleensä yrityksen tulostavoitteista tärkeimpinä. Kannattavaan toimintaa pyritäessä yrityksen tuottojen tulisi ainakin pitkällä aikavälillä olla menoja (kuluja) suuremmat. Kannattavuus muodostaa siten toiminnan perusedellytyksen, joskin toiminnan jatkuvuus edellyttää, että myös maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat tasapainossa (Laitinen 1989, s. 189, Neilimo 1992).

Hintapäätösten onnistumista ja yhteyttä yrityksen taloudelliseen tilaan on vaikea arvioida. Hintapäätöksessä onnistuminen samoin kuin menestyminen on aina suhteellista. Hintapäätökselle ei ole yhtä helppoa asettaa tavoitteita kuin yrityksen muille toiminnolle, mikä puolestaan vaikeuttaa niiden tuloksellisuuden vertaamista asetettuihin tavoitteisiin. Esimerkiksi suuret myyntimäärät ja lisääntynyt markkinaosuus voivat tosiasiaassa merkitä sitä, että hinta on liian alhainen (Dolan 1995).

Hintapäätöksen yhteyttä menestymiseen on perusteltua tarkastella nimenomaan kannattavuuden kautta. Hinnan kannattavuutta ohjaava vaikutus perustuu siihen, että sen muutos vaikuttaa samanaikaisesti sekä tuotteen katteeseen että myyntimääriin. Pyrittäessä hyvään kannattavuuteen hinta tulisi kyetä asettamaan tasolle, jossa sekä hinnan laskeminen että nostaminen johtaa voiton pienenemiseen (Laitinen 1990, s. 12). Voittomarginaalien ollessa pieniä voi vähäisilläkin hinnan muutoksilla olla suuri vaikutus kannattavuuteen. Esimerkiksi yrityksessä, jossa voittomarginaali on kahdeksan prosenttia, yhden prosentin parannus toteutuneessa hinnassa nostaa tuottoa 12,5 %:lla myynnin volyymin pysyessä samana (Dolan 1995). Pienyritykselle hinnan asettaminen voiton suhteen optimaaliselle tasolle on todennäköisesti kuitenkin mahdoton tehtävä.

Tutkimukset hinnan asetannan onnistumisen yhteydestä kannattavuuteen ja yrityksen menestymiseen vahvistavat hintapäätösten hallitsemista entistä kriittisempänä menestystekijänä. Pussisen (1993) tutkimuksessa todettiin hinnoittelukäyttäytymisen vaikuttavan selvästi yrityksen menestymiseen, kun menestymistä mitattiin taloudellisilla tunnusluvuilla. Myös Neilimon (1985, s. 87) toiminta-analyttisessä tutkimuksessa pienyritysten hinnan asetannasta mukana olleiden yritysten yleisen käsityksen mukaan hintapäätöksissä oli onnistuttu, jos kannattavuus oli hyvä.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että luotettavien ja yhtenäisten tilinpäätöstietojen saanti maaseutuyrityksistä vaikeuttaa yritystoiminnan kannattavuuden selvittämistä (esim. Vihtonen ja Haverinen 1995). Varsinkaan niistä maatalan yhteydessä toimivista yrityksistä, joissa pienyritystoiminta kuuluu maatalouden verotuksen piiriin, tulos- ja tasetietoja ei ole saatavissa. Toisaalta vaikka tiedot olisivatkin olemassa, ongelmana pienyritystutkimuksissa on usein yrittäjien haluttomuus luovuttaa tutkimuskäyttöön yritystä koskevia taloudellisia tietoja (Pelham ja Wilson 1996). Elintarvikkeita jalostavat maaseutuyritykset ovat suhteellisen nuoria, jolloin esimerkiksi liitännäiselinkeinona käynnistynyt yritystoiminta ei vielä ole vakiinnuttanut asemaansa, mikä vaikeuttaa luotettavan kuvan saamista yrityksen taloudellisesta tilasta. Kannattavuuden objektiivista arviointia vaikeuttaa niin ikään yrittäjän tai yrittäjäperheen oman työn arvon hinnoittelu ja huomiointi ottaminen kulueränä. Käytännössä harva yrittäjä maksaa itselleen palkkaa tai ottaa työpanoksen huomioon edes kuluna kirjanpidossa. Tällöin kannattavuuden arvioimiseksi lasketut tunnusluvut voivat antaa varsin virheellisen kuvan yrityksen taloudellisesta tilasta, etenkin kun pienimuotoisessa tuotannossa valmistusprosessit ovat pitkälti käsityövaltaisia.

Objektiivisten kannattavuustietojen vaikean saatavuuden vuoksi yrityksen suorituskykyä ja taloudellista tilaa voidaan arvioida myös yrittäjien subjektiivisten näkemysten perusteella (Dess ja Robinson 1984, Lehtomaa 1995, Pelham ja Wilson 1996). Esimerkiksi Lehtomaan (1995, s. 151) tutkimuksessa sahayrittäjien eri arviointikriteereillä esittämät näkemykset yrityksen kannattavuudesta olivat samansuuntaisia kuin laskennalliset arviot, joskin yrittäjien näkemykset olivat hieman optimistisempia kuin mitä laskennalliset arviot osoittivat. Kannattavuuden mittaaminen voi perustua myös esimerkiksi siihen, ovatko tulokset ylittäneet tai alittaneet

odotukset (Pelham ja Wilson 1996). Subjekttiivisia kannattavuusarvioita käytettäessä tulee niihin suhtautua kuitenkin aina jossain määrin varauksellisesti, lähinnä suuntaa antavasti.

Maaseutuyritysten taloudellista tilaa ja tuloksellisuutta arvioitaessa on otettava huomioon myös yritystoiminnan ei-taloudelliset tavoitteet. Vaikka esimerkiksi maatalayrityksissä yritystoiminnan käynnistämisen syynä on usein paremman katteen saaminen omalle raaka-aineelle, taustalla saattavat yhtä paljon vaikuttaa esimerkiksi perheen ja muiden työllistäminen tai uuden elinkeinon kokeilu. Taloudellisessa mielessä perheyritykselle usein tärkeämpää kuin voiton maksimointi on kohtuullisen toimeentulon saavuttaminen tai yrityksen elinvoimaisuuden varmistaminen (Currant ym. 1997). Resursseihin perustuvan kilpailuedun teoria korostaa voiton maksimoinnin sijasta korkean taloudellisen suorituskyvyn merkitystä yrityksen tavoitteena. Tämän mukaisesti yritys tavoittelee suorituskykyä, joka ylittää jonkin viitetason. Viite-taso voi esimerkiksi olla yrityksen suorituskyky edellisellä kaudella.

Myös Katila (1998) nostaa esiin kysymyksen, kuinka järkevää on lähestyä yrittäjyyttä yhden ja saman universaalin oletuksen varassa - oletuksen vapaasti toimivasta, rationaalisia valintoja tekevästä, voittoa maksimoivasta yksilöstä. Katila toteaa: "Yrittäjäperhe valitsee sekä yrityksen päämäärät että keinot omien arvojensa ja tunteidensa perusteella. Voiton maksimointi ei ole toiminnan ensisijainen tavoite vaan perheen "hyvä elämä" vaatimattomimmissakin puitteissa."

Kannattavuusvaatimusten asettamisen kannalta ratkaisevaa on se, mitä tarkoitusta varten menestymistä mitataan. Käsillä olevassa tutkimuksessa yrityksen taloudellisella menestymisellä tarkoitetaan kannattavaa yritystoimintaa, jota mitataan sijoitetun pääoman tuotolla. Objektiiivisten kannattavuuslukujen vaikean saatavuuden vuoksi yrityksen taloudellista menestymistä samoin kuin hintapäätöksissä onnistumista selvitetään tutkimuksen empiirisessä osassa kuitenkin yrittäjien subjektiivisten arvioiden avulla.

### **3. Esitutkimus ja teoreettinen viitekehys**

#### **3.1. Esitutkimus**

Ennen tutkimuksen varsinaisen empiirisen osan toteuttamista tehtiin case-tyyppinen esitutkimus. Esitutkimuksella haettiin syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä nimenomaan yrityksen ja yrittäjien näkökulmasta katsottuna. Esitutkimuksella haluttiin lähestyä tutkittavaa ilmiötä siellä, missä yritystoiminnan päätökset pääsääntöisesti tehdään eli yrityksissä. Tavoitteena oli selvittää pienyrityksen näkökulmasta hinnan käyttöä kilpailukeinona, käytännön hintapäätöksiä ja hintastrategioiden muodostumista sekä niiden merkitystä yrityksen menestymisessä. Tutkimusote oli pääasiassa kvalitatiivinen, mikä tekee mahdolliseksi tiedon hankinnan pintaa syvemmältä esimer-

kiksi kvantitatiiviseen lomaketutkimukseen verrattuna (Grönfors 1985) ja mikä käsillä olevassa tutkimuksessa auttoi yrittäjien ajatusmaailman ymmärtämisessä. Pääasiallisemmaksi tiedonhankintamenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu eli teemahaastattelu, jota täydennettiin lyhyehköllä kyselylomakkeella lähinnä tausta- ja perustietojen selvittämiseksi.

Kirjallisuuden, aikaisempien tutkimusten ja selvitysten sekä yrittäjien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta muodostettiin teema-alueet aineiston keräämisen pohjaksi. Teema-alueista koottu kysymysrunko oli viitteellinen, sillä kysymyksenasettelu haluttiin pitää mahdollisimman avoimena kentältä saaduille vaikutteille (ks. Grönfors 1985; s. 13). Teema-alueet olivat seuraavat: yritystoiminnan käynnistäminen, tuotteet (tuotevalikoima, laatu), asiakkaat ja kysyntä, kilpailu ja markkinoiden rakenne, jakelukanavat, kustannukset, hinnoittelu käytännössä, menestyminen ja tuloksellisuus sekä tulevaisuuden näkymät (liite 1). Olennaisimmat esitutkimuksessa esille tulleet tekijät, joita käytettiin apuna käsillä olevan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen laadinnassa ja varsinaisen empiirisen osan suunnittelussa, on esitetty yhteenvetona liitteessä 2.

Esitutkimuksen kohderyhmän muodostivat pienimuotoista lihanjalostusta harjoittavat maaseutuyritykset. Yritykset valittiin harkinnanvaraisesti siten, että näyte sisältäisi mahdollisimman erityyppisiä yrityksiä monipuolisen kokonaiskuvan luomiseksi aihealueesta. Näytteeseen valittiin siten yrityksiä, jotka erosivat mm. sijainniltaan, yhtiömuodoltaan, jalostusasteeltaan, tuotevalikoimaltaan, ostoraaka-aineen osuudeltaan sekä jakelukanavarakenteeltaan.

Haastattelut tehtiin syksyllä 1995 ja tammikuussa 1996. Analysoitava aineisto koostui 26 haastattelusta ja kyselylomakkeesta. Nauhoitetut haastattelut purettiin käyttäen valikoitua litterointia (ks. Grönfors 1985, s. 138). Aineiston analysoinnin teknisenä apuvälineenä käytettiin ATLAS/ti<sup>11</sup> -tietokoneohjelmaa. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto koodattiin, toisin sanoen hajotettiin teema-aiheluetteloa apuna käyttäen erillisiin osiin, joita tutkimalla ja vertaamalla etsittiin samanlaisuuksia ja eroja yritysten välillä (ks. Strauss ja Corbin 1990, Moilanen ja Roponen 1994, Spiggle 1994).

Haastattelujen avulla saatiin käsitys siitä, miten hinnan asettaminen yrityksissä tapahtuu, mitä tekijöitä hinnan asettamisessa painotetaan ja mitä strategioita ja käytäntöjä hintapäätöksen taustalta voidaan tunnistaa. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut luoda sääntöä, joka poikkeuksetta olisi pätevä koko aineistoon (vrt. Alasuutari 1995, s. 31, 161), vaan pyrkimyksenä oli tuoda esille myös ne tapaukset, jotka selvästi erottuvat tai poikkeavat aineiston perusteella luotavasta yleiskuvasta. Havaintojen pelkistämällä koko aineistoon sopiviksi säännöiksi saatettaisiin menettää osa laadullisen tutkimuksen mahdolliseksi tekemästä aineiston rikkaudesta, monipuolisuudesta ja syvällisyydestä.

---

<sup>11</sup> Archiv für Technik, Lebenswelt und Alltagssprache; text interpretation (ks. Moilanen ja Roponen 1994).



Seuraavassa tutkimusaineisto kuvataan edellä mainittujen teema-alueiden pohjalta. Haastateltavien sitaattit esitetään kursivoituna. Esitutkimuksen tavoitteena ei ollut tulosten ulkoinen yleistäminen, mutta silti voidaan olettaa kuvauksen edustavan pitkälti tarkasteltavaa pienimuotoista lihanjalostusta, koska perusjoukkoon kuuluvien yritysten lukumäärä ei haastattelujen toteuttamisajankohtana ollut kovin suuri. Esitutkimus kokonaisuudessaan on julkaistu erillisenä (Forsman 1996).

### 3.1.1. Esitutkimusaineiston kuvaus

Tutkimuksessa mukana olleet yritykset olivat kaikki vasta toiminnan alkuvaiheessa. Kolmea yritystä lukuun ottamatta yritykset oli perustettu 1990-luvun puolella. Yhtä yritystä lukuun ottamatta yritystoimintaa harjoitettiin maatilayhteydessä. 14 yrityksessä yritystoimintaa harjoitettiin maatilanyhteyden yhteydessä. Kahdessa yrityksessä osakkaina oli useampia maatalousyrittäjiä. Yritykset työllistivät omistajat ja perheenjäsenet mukaan lukien keskimäärin 1,9 koko-aikaista ja 2,3 osa-aikaista henkilöä vuodessa. Vierasta työvoimaa käytettiin 17 yrityksessä. 18 yrityksessä oli tilan yhteyteen rakennettu teurastamo.

Tärkeimpänä syynä yritystoiminnan käynnistämiseksi oli toimeentulon sekä koko maatilayrityksen taloudellisen tilanteen turvaaminen kannattavuutta parantamalla. Lähtökohdaksi kahdessa kolmasosassa yrityksistä oli paremman hinnan tai katteen saaminen omalle raaka-aineelle. Osassa yrityksistä tämä liittyi selkeästi EU-jäsenyyden ennakointiin ja sen myötä tuottajahintojen laskuun. Jalostusasteen nostolla varauduttiin siihen, että perusmaatalouden harjoittaminen ei enää yksin takaa toimeentuloa ja tilan elinkelpoisuutta muuttuvassa toimintaympäristössä. Ääritapauksessa yritystoiminta nähtiin jopa ainoana vaihtoehtona, jos Suomi liittyy EU:iin: *"Suoramyyntillä paikattava se, mitä EU:n myötä menetetty"*. Toisaalta joissakin yrityksissä jatkojalostusta harjoitettiin ainakin toistaiseksi osittain harrastusluontoisesti, ja sen katsottiin olevan lähinnä *"varmistelua siltä varalta, että lihamarkkinat menee oikein sekaisin"*.

Yrittäjät uskoivat pienimuotoisella lihanjalostustoiminnalla olevan markkinarakoa. Alalle tulo oli suhteellisen helppoa, sillä yritystoiminta käynnistettiin usein vähitellen. Monissa maatilayrityksissä oli jo jopa useiden vuosien ajan tehty pienimuotoista lihakauppaa. Näissä yrityksissä tämä toiminta oli laajentunut sen verran suureksi, että yritystoiminnan "virallinen" käynnistäminen tuntui luontealta jatkolta, kun pieni asiakaspiiri oli jo olemassa. Toisaalta joissakin yrityksissä alalle tulo tapahtui ilman, että kysyntää olisi ollut tiedossa tai sitä olisi systemaattisesti selvitettykään, vaan *"lähdettiin ihan pystymetsään eikä tiedetty, kuinka ihmiset reagoivat tähän"*. Yritystoiminnan käynnistämistä edesauttoi ammattitaito, aikaisempi kokemus tai koulutus, osallistuminen jatkojalostusprojekteihin, tieto muualle perustetuista vastaavista yrityksistä tai tieto rahoitus- ja investointitukimahdollisuuksista.

Yritykset jalostivat pääasiassa sianlihaa, naudanlihaa tai lampaanlihaa. Pääasiallinen raaka-aine valtaosassa yrityksistä oli sianliha. 11 yrityksessä toiminta perustui

täysin omasta tuotannosta saatavaan raaka-aineeseen. Tuotevalikoima koostui useimmiten sekä tuoreesta lihasta että jalosteista (yleisemmin palvituotteet, makkarat, leikkeleet, lihasäilykkeet).

Yritykset toimivat pääasiassa paikallisilla markkinoilla; päämarkkina-alueena oli tyypillisesti oman kunnan ja lähikuntien alue. Tärkeimmät ja käytetyimmät markkinointikanavat olivat suoramyynätilalta tai omasta myymälästä ja vähittäiskaupat. Muiden kanavien merkitys oli melko vähäinen. Asiakaskunta yrityksillä oli osittain vakiintunutta, ja sitä voidaan useimmiten luonnehtia melko heterogeeniseksi, joskin myös yhdenmukaisia piirteitä oli tunnistettavissa. Yrittäjien mukaan asiakkaat arvostavat kotimaista, tuoretta ja puhdasta lihaa ja siitä valmistettuja jalosteita, käyttävät suhteellisen paljon lihaa ruoanlaitossa ja ovat kohtuullisen hyvin toimeentulevia. Haastateltavien mukaan hinta ei useimmille asiakkaille ole tärkein ostoperuste. Tarkasteltaessa nimenomaan suoramyynnin asiakkaita voidaan tunnistaa kolme erityyppistä asiakasryhmää: keski-ikäiset ja sitä iäkkäämmät; perheet, joissa ruoka tehdään suurimmaksi osaksi itse sekä "herkuttelijat" ja erikoisuuksien etsijät.

### 3.1.2. Kilpailukeinot ja toiminnan vahvuudet

Yrittäjät korostivat laadun tärkeyttä kilpailukeinona ja markkinointivalttina; he näkevät lähes ainoana mahdollisuutenaan kilpailla hinnan sijasta laadulla. Laatu oli yrityksissä omaksuttu käsitteenä melko laajasti; yrittäjät mainitsivat yhden tai useamman tekijän kysyttäessä, miksi heidän tuotteensa (tuore liha ja lihajalosteet) poikkeavat markkinoilla olevien suurten teurastamoiden ja lihanjalostusyritysten tuotteista. Näitä tekijöitä käsitellään jatkossa yrittäjien näkökulmasta lisäarvoa tuovina erilaistavina tekijöinä, jotka haastattelussa jäsentyivät yleisemmin laatu-, paremmuus-, kilpailu- tai vahvuustekijöiksi.

Yleisimmin erilaisuuden nähtiin muodostuvan eläinten kasvatusolosuhteisiin, käsittelyyn ja teurastustapaan liittyvistä eettisistä tekijöistä, eläinten ruokintatavasta, tuoreudesta sekä asiakaskohtaisesta ja joustavasta palvelusta. Jalosteissa erilaisuus muodostui tyypillisesti erilaisesta valmistustavasta tai erilaisesta raaka-ainekoostumuksesta massatuotteisiin verrattuna. Vertailukohtana yrittäjät pitivät pääsääntöisesti nimenomaan suurempia alalla toimivia yrityksiä, ei niinkään vastaavia pienyrityksiä.

Eettisten tekijöiden korostaminen liittyi olennaisesti tilateurastukseen. Tilateurastamossa tehtävää teurastusta pidetään yksilöllisempänä teurastustapana. Yrittäjät korostivat etenkin sitä, että eläimet eivät stressaannu lyhyiden kuljetusmatkojen ja eläinystävällisen käsittelyn vuoksi. Haastattelussa annettiin konkreettisia esimerkkejä eläinten käsittelytavasta. Eläinten ruokintaa puhtaalla kotimaisella rehulla, usein omalla tilalla kasvatetulla viljalla, pidettiin niin ikään tärkeänä laatu- tai erilaistavana tekijänä. Sianlihan yhteydessä puhuttiinkin "viljapossusta". Yrittäjillä oli se käsitys, että ruokinta vaikuttaa myönteisesti lihan makuun.

Myös tuoreus sai suuren painoarvon lisäarvotekijänä. Tuoreus korostui erityisesti sianlihan kohdalla. Yrittäjät mielsivät sianlihan tuoreuden syntyvän usean käsittelyvaiheen tuloksena. Ensinnäkin teurastuksen jälkeiset kuljetukset on minimoitu, jolloin liha on mahdollisimman pian teurastuksen jälkeen myynnissä. Lyhyet kuljetusmatkat tekevät myös mahdolliseksi nopean käsittelyn ja kylmäketjun säilymisen. Toiseksi tuoreen lihan myyntiaika on lyhyt. Se on enimmilläänkin vain muutamia päiviä. Joissakin yrityksissä suoramyyntiä oli vain kerran viikossa. Kolmanneksi niissä yrityksissä, joissa on suoramyyntiä, lihaa leikataan menekin mukaan.

Jalosteiden erilaisuus perustui yrittäjien mukaan siihen, että ne ovat selkeästi erikoistuotteita, jotka eroavat valmistusmenetelmältään (esim. perinteinen, käsityönä valmistettu) tai raaka-aineiltaan markkinoilla olevista teollisista massatuotteista. Tyypillisiä yritysten makkaratuotteita olivat erilaiset lenkki- ja grillimakkarat, kinkkumakkara ja -leike, meetwursti, salamat, nakit ja maksamakkara. Erikoisuutta ja eksotiikka oli haettu mm. mausteilla. Raaka-aineiltaan tuotteet erosivat massatuotteista pääsääntöisesti siten, että ne ovat jauhottomia kokolihatuotteita. Tuotteista oli tehty mahdollisimman lihaisia, sillä kuten eräs yrittäjä osuvasti totesi: *"liha on makkaran paras mauste"*.

Kotimaisuutta ja tuotteen alkuperää pidettiin myös selkeänä lisäarvoa tuovana tekijänä erityisesti tuoreen lihan myynnissä. Yrittäjien mukaan suoramyynnin asiakkaat arvostavat sitä, että he saavat ostaa lihan suoraan tuottajalta ja voivat siten itse varmistaa lihan alkuperän. Erityisesti EU:iin liittymisen nähtiin aiheuttavan pelon vähittäiskaupoissa myytävästä ulkolaisesta lihasta<sup>12</sup>: *"Nyt EU:n myötä just tämä, että se on kotimaista, se on erittäin suuri asia monelle, he haluaa sen varmistaa, he eivät enää usko, että kaupasta saa muuta kuin ulkolaista, vaikka se olisikin kotimaisella nimikkeellä"*.

Yrittäjät painottivat voimakkaasti myös asiakaskohtaista palvelua ja joustavuutta etenkin suoramyynnissä. Suurena etuna pidetään esimerkiksi sitä, että pystytään paloittelemaan liha asiakkaiden toiveiden mukaan. Asiakkaan katsotaan myös olevan tyytyväinen, kun hän saa itse valita. Vaikka tilamyymälä olisi virallisesti auki vain tiettyinä päivinä viikossa, aukioloajoista joustetaan. Erityisesti iäkkäimmille asiakkaille myymälässä asiointi on sosiaalinen tapahtuma. Ylipäättään yritysten toimintaa kuvastaa pyrkimys kaikin puolin reilun hengen mukaiseen kaupankäyntiin.

### **3.1.3. Hintaan liittyvät päätökset**

#### *Hintataso kilpailijoihin verrattuna*

Yrittäjät vertailivat tuotteidensa keskimääräistä myyntihintatasoa sekä kilpailevien yritysten vastaaviin tuotteisiin että vähittäiskaupassa myytäviin tuotteisiin. Kilpaileviin yrityksiin verrattuna suurin osa yrittäjistä myy tuotteitaan korkeammilla hinnoilla (taulukko 4). Osa yrittäjistä sen sijaan arvioi hinnat samantasoisiksi. Vertailuperustana

---

<sup>12</sup> Haastattelut tehtiin ennen ”hullun lehmän tauti” -kohua.

pidettiin tässä yhteydessä lähinnä isoja teurastamoita ja lihanjalostusyrityksiä, ei niinkään vastaavia pienyrityksiä. Lähialueella sijaitseviin vastaaviin pienyrityksiin verrattuna hintojen katsottiin olevan suhteellisen samaa tasoa. Tosin valtakunnallisesti tarkasteltuna pienyritystenkin hinnoissa esiintyi huomattavia eroja.

Hinnan asemointi vähittäiskaupan normaalihintoihin verrattuna poikkeaa jossain määrin asemoinnista kilpaileviin yrityksiin nähden. Erityisesti tuoreen lihan hintatasoa pidettiin useissa yrityksissä alhaisempina tai korkeintaan samana vähittäiskaupoissa myytävään lihaan verrattuna (taulukko 4). Joukossa oli kuitenkin myös yrityksiä, joissa tuoreen lihan hinnat oli asemoitu selvästi vähittäiskauppojen hintatason yläpuolelle. Näyttää siltä, että hinnan asemointi keskimääräistä korkeammalle tasolle vähittäiskauppojen hintoihin verrattuna on helpompi toteuttaa lihajalosteissa kuin tuoreessa lihassa.

*Taulukko 4. Keskimääräinen tuoreen lihan ja lihajalosteiden myyntihintataso kilpaileviin lihanjalostajiin ja vähittäiskauppaan verrattuna (yritysten lukumäärä).*

| Hintataso     | Kilpaileviin lihanjalostajiin verrattuna |                         | Vähittäiskauppaan verrattuna |                         |
|---------------|--|-------------------------|------------------------------|-------------------------|
|               | Tuore liha<br>(n=26)                     | Lihajalosteet<br>(n=20) | Tuore liha<br>(n=26)         | Lihajalosteet<br>(n=21) |
| Korkeampi     | 18                                       | 13                      | 10                           | 12                      |
| Samantasoinen | 7  | 6                       | 6                            | 6                       |
| Alhaisempi    | 1  | 1                       | 10                           | 3                       |

Tuotteiden myyntihinnat olivat yleensä korkeimmat suoramyynnissä ja vastaavasti alhaisimmat myynnissä vähittäiskauppoihin. Yrittäjät pitivätkin suoramyyntiä useimmiten kannattavimpana markkinointikanavana. Yrittäjät olivat kuitenkin halukkaita lisäämään myyntiään muun muassa vähittäiskauppoihin, sillä suoramyynnissä saatavan myyntihinnan ei välttämättä katsottu tuovan riittävästi katetta sille työmäärälle, joka lihan käsittelystä ja paloittelusta sekä asiakaspalvelusta aiheutuu. Siten suoramyynti ei välttämättä jokaisessa yrityksessä olekaan kannattavin kanava, jos verrattaisiin esimerkiksi eri kanavista saatavaa yksikkökatetta.

Kaupalliset ja julkiset suurkeittiöt olivat yrittäjien mukaan yleensä valmiita maksamaan hieman parempaa hintaa kuin vähittäiskaupat. Suurkeittiöiden osuus markkinointikanavana oli tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä kuitenkin vielä verraten pieni. Suoramyyntihalleissa hintataso oli joko sama tai hieman korkeampi kuin tilalta myytäessä. Suoramyntihallit toimivat yleensä provisioperiaatteella. Provision suuruus oli 20 prosentin luokkaa.

Yritysten sijainnilla näyttäisi olevan vaikutusta tuotteiden hinnoitteluun. Esimerkkinä mainittakoon puolikas paloittelematon sianruho ilman päätä ja sorkkia. Arvonlisäverollinen kilohinta suoramyynnissä vaihteli haastatteluajankohtana 15,50 markasta 21 markkaan. Ruhon paloittelu valmiiksi asiakkaalle yrityksestä riippuen nosti

hintaa 0-3 mk/kg. Myynissä vähittäiskauppaan kilohinta oli yleensä muutamaa markkaa alhaisempi. Hinnat olivat selvästi korkeammat Etelä-Suomen yrityksissä. Alhaisimmat hinnat olivat Pohjanmaalla sijaitsevilla pienyrityksissä. Tämä selittyy osittain sillä, että pääkaupunkiseudulla ja sen ympäristökunnissa on potentiaalista asiakaskuntaa ja ostovoimaa enemmän. Pohjoiseen mentäessä kuluttajien tulot alenevät ja väestöpohja pienenee, jolloin ongelmaksi muodostuu juuri potentiaalisen asiakaskunnan pienuus. Toisaalta sijainnillakaan ei voida yksin selittää hinnoissa esiintyvää vaihtelua, sillä joissakin tapauksissa myös syrjäisemmällä seudulla sijaitseva yritys oli onnistunut pitämään melko korkeaa hintatasoa.

### *Hintapäätökset ja niihin vaikuttavat tekijät*

Tärkeimmät yritysten hintapäätöksiin vaikuttavat tekijät olivat kustannukset ja liha-alan yleinen markkinahintataso. Kustannukset asettivat alarajan hinnalle, mutta hinnan asettamiseen vaikutti viime kädessä yleinen lihan ja lihatuotteiden hintataso. Eri-laistamisen tai laatutekijöiden perusteella hintaa ei useinkaan oltu asetettu olennaisesti yleistä hintatasoa korkeammalle, vaan hinnat oli pyritty sopeuttamaan ja suhteuttamaan markkinoilla vallitsevaan hintatasoon. Koska pienimuotoisen jalostustoiminnan kustannukset todennäköisesti ovat suuremmat suuriin yrityksiin verrattuna ja koska toisaalta lihan yleinen hintataso on nykyisessä kilpailutilanteessa suhteellisen alhainen, näyttää tuotteiden hinta-alueesta - korkeimman mahdollisen hinnan ja alhaisimman mahdollisen hinnan erotuksesta - muodostuvan hyvin kapea. Toisin sanoen hinnan liikkumavara yrityksissä on pieni, usein olematon.

Hinnan liikkumavaran kapeudesta huolimatta yrityksissä oli tunnistettavissa erilaisia tapoja tehdä hintapäätöksiä. Tätä tapaa (vrt. tapaa toimia) voidaan nimittää hintastrategiaksi (ks. strategian määritelmä luvussa 2.1.). Tässä yhteydessä hintastrategioita tarkastellaan niiden sisällön kautta, ei niinkään strategisena prosessina. Ensinnäkin yrityksissä esiintyi eroja sen mukaan, mikä on ensisijaisin hinnan asettamista ohjaava tekijä. Tämän perusteella yritykset voidaan hintastrategialtaan jakaa kilpailupohjaista, kustannuspohjaista ja asiakassuuntautunutta tapaa harjoittaviin yrityksiin. Tämä jako on hyvin karkea, ja monissa yrityksissä voidaan tunnistaa piirteitä kaikista kolmesta ryhmästä, mikä merkitsee, että yrittäjät ottavat huomioon useita eri tekijöitä hintaa asettaessaan. Seuraavassa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin näitä tapoja.

Eri-laistaminen ei automaattisesti sulje pois alan hintakilpailua. Suurin osa yrityksistä joutui ottamaan yleisen hintatason huomioon tehdessään omia hintapäätöksiä. Erityisesti tuoreen lihan suoramyyntissä vähittäiskaupassa myytävän tuoreen lihan hintoja pidettiin usein viitehintoina, kun taas lihajalosteissa substituuttituotteiden hintoja käytettiin vertailuperustana. Hinnat asetettiin alhaisemmiksi tai korkeintaan samantasoisiksi kuin vähittäiskauppojen normaalihinnat. Sitä vastoin jos hintoja verrattiin vähittäiskaupan niin sanottuihin tarjoushintoihin tai kampanjahintoihin, hinnat yrityksissä olivat yleensä selvästi korkeammat. Silti monissa yrityksissä oli tavoitteena omassa sarjassaan tarjota asiakkaille pysyvästi edullista hintatasoa ja

pitää hinnat kohtuullisina. *"...sitten menin markettiin X ja katsoin, mitkä ovat normaalihinnat ja pistin ne. Ulkofileen hintaa käytiin kolmessa paikassa katsomassa ... Meni kaupoissa hinnat mihin meni, niin vaikka parempi liha, niin pyritään pitämään normaalit kaupan hinnat."*

Kustannusperusteisessa tavassa perustana oli se, että yritystoiminnan aiheuttamat kustannukset tulevat katetuksi. Lähtökohtana oli se, mitä tuottaminen maksaa, mikä määrittää minimihinnan, ja toisaalta se, mitä vähintään pitäisi saada toimeentulon turvaamiseksi verrattuna siihen, että eläimet myytäisiin elävänä teurastamolle: Muutamissa yrityksissä oli tehty tarkkoja laskelmia hintojen määrittämiseksi, mutta useimmiten hinnat perustuivat karkeisiin ja arvionvaraisiin laskelmiin. Esimerkiksi yksi selkeästi alhaisen hintatason yritys tavoitteli ensisijaisesti suurempia myyntimääriä.

Osassa yrityksistä oli onnistuttu ainakin jossain määrin hyödyntämään asiakkaiden valmiutta maksaa korkeampaa hintaa. Tällöin yrittäjät olettivat tai olivat tietoisia siitä, että tietyt asiakkaat arvostavat niitä laatu- ja lisäarvotekijöitä, joita yrityksen tuotteet ja yritys toiminnallaan tarjoaa. Tällöin hintaa oli perusteltua pitää korkeana juuri erilaistavien tekijöiden takia, sillä *"alhainen hinta saattaisi halventaa lihan laatua"*. Hinta voidaan tällöin nähdä merkinä korkeasta laadusta. Naudanlihan, erityisesti pihvikarjan kohdalla laadun hyödyntäminen hinnoittelussa oli helppoa. Naudanlihassa esimerkiksi laatutekijöistä mureus tai rasvan marmorituneisuus on asiakkaan havaittavissa. Sianlihassa viljapossuimagon hyödyntäminen on vaikeampaa. Silloin, kun siinä oli onnistuttu, se perustui pitkälti mielikuvan luomiseen ja "puskaradion" välityksellä levinneeseen yrityksen ja tuotteiden maineeseen.

Lihajalosteissa hinnan liikkumavara oli suurempi, etenkin jos tuotteille ei ollut vertailuperustaa esimerkiksi vähittäiskaupassa. Jalosteiden valmistusmäärät olivat usein vielä hyvin pieniä, jolloin menekkiongelmia ei ole ollut, ja hinta oli voitu tämänkin vuoksi asettaa suhteellisen vapaasti. Tuotevalikoimaan saattoi kuulua myös yksittäisiä tuotteita, joiden avulla saatiin keskimääräistä jopa huomattavasti parempi yksikkökate. Useimmiten nämä olivat jaloste-erikoisuuksia, mutta tuoreen lihan myynnissä joulukinkku on hyvä esimerkki, jolla joissakin yrityksissä oli tehty tuloista.

Laatutekijöiden hyödyntäminen perustana korkeammalle hinnalle ei yrityksissä kuitenkaan ole ollut helppoa, sillä esimerkiksi mielikuville on vaikea laskea rahallista arvoa. Yleistä tarjonnan paljoutta ja syrjäistä sijaintia pidettiin myös hintoja alentavina tekijöinä. Vähittäiskauppojen voimakkaan tarjoushinnoittelun ajateltiin myös hämärtävän asiakkaiden käsitystä normaalihinnasta ja tarjoushinnasta. Samaten asiakkaiden uskottiin myös jossain määrin olettavan, että suoramyynnistä saisi tuotteita edullisemmin kuin vähittäiskaupasta, koska tuotteet eivät kulje useamman väliportaan kautta. Kuluttajat ovat yrittäjien mukaan valmiita maksamaan laadusta ja erikoistuotteista jossain määrin parempaa hintaa, mutta ei määrättömästi. Lähes jokaisen yrityksen asiakaskuntaan kuului sellaisia asiakkaita, jolle hinta ei ole tär-

kein ostoperuste, mutta harvemmin toimintaa voidaan laskea yksinomaan näiden asiakkaiden varaan. Paljolti edellä mainittujen tekijöiden vuoksi ei laadun luoman lisäarvon mahdolliseksi tekemään hinnanlisään yritystoimintaa uskalleta perustaa.

Hintastrategioita voidaan tarkastella myös sen suhteen, miten hintoja varioidaan asiakkaiden mukaan, miten reagoidaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, millaisia hintarakenteita käytetään ja millaisin psykologisin keinoin hintapäätöksiä mahdollisesti tuetaan. Yleisesti ottaen yritysten hinnan asettamisen periaatteet ovat varsin yhdenmukaisia. Erityisesti suoramyynnissä yritykset toteuttivat useimmiten niin sanottua yhden hinnan strategiaa, eli esimerkiksi ostoksen suuruudesta tai asiakkaasta riippumatta tuotteen hinta oli kaikille sama. Sitä vastoin myydessä tuotteita esimerkiksi vähittäiskaupoille hinnat olivat jossain määrin asiakaskohtaisesti sovittuja. Asiakaskohtaisten hintojen taustalla oli tällöin ensisijaisesti kuitenkin kaupan neuvotteluvoima eikä tietoinen strategiavalinta. Hinnat neuvotellaan useimmiten kauppa kohtaisesti, ja yrittäjien mukaan viime kädessä kauppias sanelee hinnan, jonka hän on valmis tuotteistaan maksamaan "ota tai jätä" -periaatteella.

Suoramyynnissä valtaosa yrityksistä suosi suhteellisen pysyviä hintoja mahdollisia tarjouksia lukuun ottamatta. Usein hinnat tarkistettiin kerran tai kahdesti vuodessa. Tarjouskäytäntöön suhtautumisessa mielipiteet jakaantuivat kahtia. Osa yrittäjistä oli selkeästi sitä mieltä, että toiminnan luonteeseen eivät sovi erikoistarjoukset. Kiinteitä hintoja voidaankin pitää tietoisena strategiavalintana, jolla erottaudutaan vähittäiskaupan toimintaperiaatteista. Osassa yrityksistä taas tarjouksia tehtiin joko sen varmistamiseksi, että tuotteita ei jäisi myymättä, tai joskus pelkästään sen takia, että kuluttajien katsottiin tottuneen vähittäiskaupan tarjoushinnoitteluun. Jonkin verran yrityksissä oli käytetty hinnan alentamista menekin lisäämiseksi lähinnä tuoreen lihan suoramyynnissä. Myös vähittäiskauppa-asiakkaille oli jonkin verran tehty kampanjoita ja erikoistarjouksia, kuten tutustumistarjouksia uutta tuotetta markkinoille tuotaessa.

Hintojen laskuun ei juurikaan nähty olevan mahdollisuuksia. Osa yrittäjistä oli kokenut, että hinnan alentaminen on lisännyt menekkiä, mutta monet olivat sitä mieltä, että sillä ei juurikaan ole vaikutusta myyntiin. Muutamissa yrityksissä hintoja oli voitu nostaa ilman, että menekki olisi ainakaan olennaisesti vähentynyt.

Tuotteiden hintarakenteet (ks. Stern 1986) olivat yrityksissä hyvin yksinkertaisia. Esimerkiksi kuljetuksista ei juurikaan veloitettu erikseen, vaan ne sisältyvät hintaan. Samoin asiakaskohtainen palvelu, esim. tuotteiden paloittelu ja siivutus, sisältyi usein tuotteen hintaan. Osassa yrityksistä esimerkiksi ruhon paloittelu oli hinnoiteltu erikseen, jolloin asiakkaalle annettiin mahdollisuus tehdä valinta siitä, haluaako hän ostaa paloittelupalvelua vai ei.

Osa yrittäjistä oli vahvasti sitä mieltä, että yrityskuvaan ei sovi säännöttömien hintojen menetelmä (ns. 99-hinnoittelu) etenkin silloin, kun lihaa myydään isommissa erissä. Hinnan pitää pikemminkin olla "*reilu ja tasainen*". Sen sijaan palalihaassa ja jalosteissa sovellettiin myös psykologista hinnoittelua, eli tuotteita myytiin 29 mk/kg, 39 mk/kg jne. Muutamat yrittäjät olivat myös kiinnittäneet huomiota

siihen, että silloin kun esimerkiksi leikkelemakkaroita myydään pakattuna, pakkauskojien on oltava pieniä, sillä pakkauksen kokonaishinta ratkaisee, ei niinkään tuotteen yksikköhinta tai sisällön määrä. Ongelmia aiheutti myös määräpainopakkauskojien puute, jolloin kilohinnalla myytäviä tuotteita ei voida pakata samanpainoisiin pakkauksiin, mikä on yleinen käytäntö usein alan suuremmissa yrityksissä.

### 3.1.4. Yritystoiminnan kannattavuus

Valtaosa yrittäjistä (17 vastaajaa) piti yritystoimintaa melko kannattavana. Ainoastaan yhden vastaajan mielestä toiminta oli erittäin kannattavaa, ja seitsemän vastaajaa oli sitä mieltä, että toimintaa ei voi pitää kannattavana mutta ei tappiollisenaakaan. Kannattamattomaksi yritystoimintaa ei arvioinut kukaan. Parempaa kannattavuutta ei voida selittää esimerkiksi liikevaihdon suuruudella. Neljässä yrityksessä oltiin sitä mieltä, että kannattavuus oli parantunut merkittävästi viimeisen kolmen vuoden aikana. Kymmenessä yrityksessä se oli parantunut jonkin verran ja yhdeksässä yrityksessä sen arvioitiin säilyneen ennallaan.

Yrittäjät tiedostivat melko hyvin hinnoittelun tärkeyden kannattavuuteen vaikuttavana tekijänä. Hinnoittelun onnistumisen arviointi koettiin kuitenkin vaikeaksi. Suurin syy lienee se, että yrittäjät eivät tiedä, miten hinnoittelun onnistumista arvioisivat. Tästä huolimatta valtaosa yrittäjistä kuitenkin katsoi onnistuneensa hinnoittelussa melko hyvin sekä tuoreen lihan että jalosteiden osalta. Hinnoittelun onnistumisen perusteluina mainittiin mm. seuraavat tekijät:

- Ei ole ollut menekki vaikeuksia, tuotteet ovat menneet kaupaksi
- Menekki on kasvanut
- Asiakkaat ovat olleet hintoihin tyytyväisiä
- Lainoja on lyhennetty nopeammin kuin on suunniteltu
- Erikoistuotteen hinnoittelussa ei voi epäonnistua

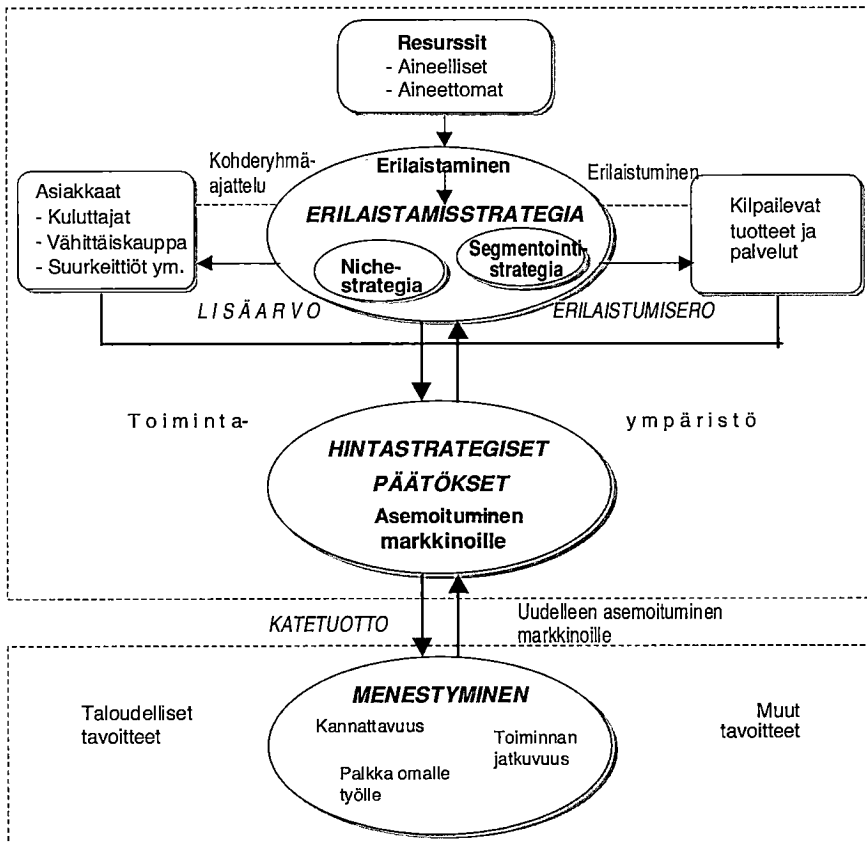
Muutamissa yrityksissä hinnoittelua ei pidetty onnistuneena joskaan ei epäonnistuneenaakaan. Silti yrityksissä saatettiin olla tyytyväisiä nykyisiin hintoihin ja katteisiin. Toisaalta myös niissä yrityksissä, joissa hinnoittelua pidettiin jokseenkin onnistuneena, toivottiin hintamarginaalia olevan enemmän. Yrityksessä, jossa esimerkiksi tuoreen lihan hinnoittelun arvioitiin onnistuneen erittäin hyvin, toteutettiin hyvin pitkälle asiakassuuntautunutta hinnoittelua, ja hinnoittelussa oli vara liikkua myös alaspäin. Tällöin hintoja voitaisiin tarvittaessa jopa laskea kannattavuuden säilyessä kohtuullisen hyvällä tasolla. Ainoastaan yhdessä yrityksessä tuoreen lihan hinnoittelussa arvioitiin epäonnistutun. Tämä liittyi selkeästi ostoraaka-aineeseen, jonka markkinointia ei voitu perustaa niihin laatutekijöihin, joita yleisesti omaa raaka-ainetta jatkjalostavissa yrityksissä korostettiin. Yleisesti yritykset tuntuivat kuitenkin suhteuttavan hinnoittelun onnistumista vallitseviin olosuhteisiin. Vaikka hinnoittelun monesti katsottiinkin olevan pitkälti markkinoiden sanelemaa, yrittäjät kokivat onnistuneensa siinä ottaen huomioon alan voimakkaan hintakilpailun.



Yrittäjien ja yrittäjäperheen työpanosta ei useinkaan oltu hinnoittelussa otettu huomioon, tai se oli aliarvostettu. Hyvin harvoin työpanosta otettiin huomioon edes kuluna kirjanpidossa, mikä helposti vääristää yrityksen taloudellisen tilan arviointia. Tätä voidaan pitää merkittävänä epäkohtana, etenkin kun toiminta (teurastus, leikkuu, paloittelu, myynti) on hyvin käsityövaltaista. Käytännössä vain harva yrittäjä maksaa itselleen palkkaa. Tyypillistä on, että yrittäjän oma "työpalkka" on sisällytetty hyvin arvionvaraisesti tai ei lainkaan tuotteille asetettavaan katteeseen: *"Oma työ huomioidaan tavallaan katteessa, vaikea laskea, saattaa työpäivät olla aika pitkiä, ei voi ajatella ylityölle mitään palkkaa, se on vaan tehtävä."*

### 3.2. Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys (kuvio 11) muodostettiin teoreettisen tarkastelun (luku 2) ja esitutkimuksen (kohta 3.1.) pohjalta. Viitekehys sisältää ne piirteet, joita tutkimukseen on otettu kuvattavaksi ja ne teoriat, jotka tutkimuksen viitekehystä rajaavat. Tutki-



Kuvio 11. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

muksessa lähtökohtana on oletus, että erilaistaminen antaa mahdollisuuden massatuotteista poikkeaviin hintapäätöksiin, nimenomaan siten, että erilaistetuille tuotteille olisi asiakaslähtöisin perustein *mahdollisuus* asettaa massatuotteita korkeampi hinta. Esitutkimus vahvistaa olettamusta erilaistamisen merkityksestä yritysten vahvuutena ja perustana massatuotteiden valmistajiin verrattuna. Esitutkimus myös vahvistaa sitä olettamusta, että edellä esitetty mahdollisuus massatuotteita korkeampaan hintaan on olemassa, joskin sen toteuttaminen näyttää olevan vaikeaa; erilaistaminenkaan ei sulje pois toimialan hintakilpailua. Esitutkimuksessa esille tulleet keskeisimmät tekijät on esitetty yhteenvedona liitteessä 2.

Keskeisimmät viitekehyksen komponentit ovat erilaistaminen, hintastrategiset päätökset ja menestyminen. Erilaistaminen on käsitteenä hyvin moniselitteinen, kuten teoriakatsauksesta ilmenee. Sitä on hyvin vaikea operationalisoida ja mitata. Kaupallisen menestymisen kannalta olennaista on luonnollisesti erilaistamisen luoma lisäarvo asiakkaille. Tässä tutkimuksessa erilaistamista tutkitaan kuitenkin yrittäjän näkökulmasta, eli ollaan kiinnostuneita siitä, miten yrittäjät itse jäsentävät ja mieltävät tuotteiden erilaistamisen. Esitutkimus osoitti, että yrittäjät itse puhuvat mieluiten laadun paremmuudesta ja käyttävät vertailuperustana useimmiten massatuotteita.

Erilaistamiseen perustuvassa pienimuotoisessa elintarvikejalostuksessa voitaneen potentiaalisesti pienyrityksen peruskilpailustrategiaksi nimetä erilaistamisstrategia. Erilaistaminen ja erilaistamiseen pohjautuva erilaistamisstrategia on siten keskeisellä sijalla viitekehysessä. Erilaistamiseen liittyy usein niche-ajattelu tai markkinoiden segmentointi. Niche-strategian tai segmentointistrategian ei kuitenkaan katsota edustavan vaihtoehtoista peruskilpailustrategiaa erilaistamisstrategialle, koska nichemarkkinoinnin ja segmentoinnin toteuttaminen edellyttää yleensä jonkinasteista erilaistamista ja erottautumista kilpailijoista. Viitekehysessä niche-strategia ja segmentointistrategia on siten sisällytetty osaksi erilaistamisstrategiaa. Erilaistamisstrategia voidaan kuitenkin toteuttaa ilman niche-ajattelua tai segmentointia.

Jotta pienyrityksillä olisi menestymisen mahdollisuuksia markkinoilla, niiden tulisi pystyä luomaan suhteellista kilpailuetua markkina-alueellaan (Porter 1985, Hunt ja Morgan 1995, 1996, 1997). Keskeisenä strategiana suhteellisen kilpailuedun saavuttamisessa voidaan nähdä erilaistaminen. Erilaistamisen tulee perustua kestävään erilaistamisetuun, joka erottaa yrityksen tuotteet myönteisellä tavalla kilpailevista tuotteista. Asiakkaille tämän erilaistamisen tulee puolestaan välittyä lisäarvona, joka antaa mahdollisuuden kaupalliselle menestymiselle.

Resurssit - aineelliset ja aineettomat - liittyvät olennaisena osana erilaistamisstrategiaan ja ovat siksi mukana viitekehysessä. Resurssihin perustuvan kilpailuetuteorian mukaisesti erilaistamisen tekee mahdolliseksi yrityksen resurssit, joiden avulla voidaan saavuttaa suhteellista kilpailuetua markkinoilla (Hunt ja Morgan 1995). Resurssien avulla on mahdollista erilaistaa tuotteet ja palvelut ja siten erilaistua kilpailevista ja samaa tarkoitusta palvelevista tuotteista ja palveluista. Vaikka pienyritystarkastelussa yleensä viitataan pienyritysten rajallisiin resurssihin, resurssit ovat nimenomaan niitä tekijöitä, jotka tekevät erilaistamisen yrityksessä ylipäätään mah-

dolliseksi. Resursseilla, niiden niukkuuteen ja vähäisyyteen viitattaessa, tarkoitetaan yleensä kapasiteettia ja pääomaa. Sitä vastoin resursseilla erilaistamisen lähteinä tarkoitetaan lähinnä esimerkiksi osaamista ja erityisiä raaka-ainelähteitä, jotka tekevät erilaistamisen mahdolliseksi.

Erilaistamisen nähdään tässä tutkimuksessa koostuvan monesta osatekijästä. Erilaistamisen lähtökohtana on yrityksen ainutlaatuiset resurssit tai resurssien yhdistelmät potentiaalisella markkina-alueellaan. Resurssien avulla on mahdollista toteuttaa erilaistamista, jolla erottaudutaan kilpailijoista ja luodaan myönteistä lisäarvoa potentiaalisille asiakkaille. Vaikka pienyrityksellä ei olisikaan resursseja segmentoida markkinoita, sen tulisi kuitenkin pyrkiä kohderyhmäajatteluun.

Teoriaosassa esitettiin Tellisin (1986) luokittelu kirjallisuudessa esiintyvistä hintastrategioista. Luokittelu soveltuu heikosti pienyritysten hintastrategiatarkasteluun, koska monet esitetyistä strategioista perustuvat suurtuotannon etuihin ja markkinaosuuden voimakkaaseen kasvattamiseen (ks. luku 2.5.2.). Eräs tapa lähestyä elintarvikealan maaseutuyritysten hintastrategioita on tarkastella, miten pienyritykset asemoivat tuotteensa erilaistamisen ja hinnan suhteen markkinoilla, toisin sanoen millaisia hinta-erilaistamisstrategioita yrityksissä on tunnistettavissa (vrt. kuvio 9).

Jos erilaistamalla onnistutaan luomaan kilpailijoihin nähden sellainen erilaistamisetu, joka potentiaalisille kohdeasiakkaille merkitsee lisäarvoa, saattaa yrityksellä olla mahdollisuus niin sanotun premium-hinnan asettamiseen. Pienimuotoisessa yritystoiminnassa olisikin rationaalista pyrkiä mahdollisimman suuren yksikkökateen optimointiin korkean hinnan strategialla. Elintarvikealan pienyritykset ovat kuitenkin hyvin riippuvaisia toimintaympäristöstään (mm. keskittyneet markkinavoimat, voimakas hintakilpailu monilla elintarviketeollisuuden alatoimialoilla). Myös esitutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että voimakas erilaistaminen ja korkean hinnan strategia ei välttämättä käytännössä olekaan toteutettavissa oleva asemointistrategia jokaisessa tilanteessa. Eli pienyrityksissä voidaan olettaa esiintyvän erityyppisiä hintastrategioita ja hinnoittelukäytäntöjä erilaistamisen ja hinnan asemoinnissa, mikä luonnollisesti tekee hinta-erilaistamistarkastelusta mielekkään.

Se, millaista erilaistamisen ja hinnoittelukäytännön yhdistelmää yrityksessä käytetään, vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja siten myös yritystoiminnan jatkuvuuteen. Erilaistamisen tulee olla yritykselle kannattava strategia pitkällä aikavälillä. Erilaistamisesta aiheutuu kustannuksia, jotka tulee myös hinnoittelussa ottaa huomioon. Markkinoilta saatavan hinnan tulee kattaa kaikki tuotteen valmistuksesta ja markkinoinnista aiheutuvat kustannukset ja tuottaa lisäksi korvausta yrittäjän työpanokselle ja tuottoa sijoitetulle pääomalle.

Hintastrategisten päätösten voidaan olettaa vaikuttavan yrityksen menestymiseen riippumatta siitä, millä kriteereillä menestymistä mitataan. Tässä tutkimuksessa menestyminen suhteutetaan yritykselle asetettuihin tavoitteisiin, jotka voivat olla taloudellisia tai muita, ei-taloudellisia tavoitteita. Erityisen mielenkiinnon kohteena tutkimuksessa on menestymiseen liittyen se, mitkä ovat yritysten hinta-menestymisstrategiat.

## 4. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

### 4.1. Tutkimusaineisto ja tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen empiirisen osan aineistonhankintamenetelmäksi valittiin postikysely. Postikysely on nopeampi ja hinnaltaan edullisempi kuin esimerkiksi henkilökohtainen haastattelu, ja kysymykset ovat mahdollisimman yhdenmukaiset kaikille vastaajille (Jyrinki 1977), mikä tekee mahdolliseksi vastausten keskinäisen vertailun. Postikyselyllä haluttiin yleistää ja kvantifioida sekä edelleen syventää aikaisemmin suoritettua, pääosin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdista toteutetun esitutkimuksen tuloksia. Esitutkimuksen puitteissa tehdyt yrittäjien teemahaastattelut auttoivat yrittäjien ajatusmaailman ymmärtämisessä, mikä teki mahdolliseksi varsin yksityiskohtaisen ja suurimmaksi osaksi strukturoidun kyselylomakkeen laadinnan.

Tutkimuksen perusjoukon muodostivat maaseudulla elintarvikejalostusta harjoittavat maatilayritykset ja muut maaseutuyritykset, jotka olivat mikropieniä eli alle 10 henkilöä vuodessa työllistäviä yrityksiä ja joissa jatkojalostusta oli harjoitettu vähintään kolme vuotta. Perusjoukon yritysten lukumäärästä ei ollut saatavissa tarkkaa tietoa, eikä yrityksistä ollut kyselyn toteuttamisajankohtana olemassa kattavaa rekisteriä. Tämän vuoksi yritykset valittiin tutkimukseen pitkälti harkinnanvaraisesti. Tavoitteena oli sisällyttää näytteeseen useampia elintarvikejalostuksen alatoimialoja, mikä antoi mahdollisuuden sekä toimialasta riippumattomien että toimialasta riippuvien tekijöiden selvittämiseen.

Yritysten osoitelähteinä käytettiin maa- ja metsätalousministeriön lainapäätösrekisteriä, Maakuntien Parhaat -yritysluetteloa, liha-alan yritysten osalta Eläinlääkintä- ja elintarvikelaitoksen listaa hyväksytyistä teurastuspaikoista ja pienimuotoisista lihan käsittelylaitoksista sekä Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisteriä. Kolmesta ensin mainitusta rekisteristä valittiin lähes kaikki yritykset sen jälkeen, kun päällekkäiset osoitteet oli poistettu. Näistä rekistereistä valitut yritykset muodostivat noin puolet alkuperäisestä näytteestä. Toinen puoli valittiin Tilastokeskuksen rekisteristä, jota käytettiin täydentävänä lähteenä. Tilastokeskuksen rekisteristä poistettiin ensin pääkaupunkiseudulla sijaitsevat yritykset. Tämän jälkeen valittiin toimialan suuruudesta riippuen esimerkiksi joka neljäs yritys. Jos yritys vaikutti lähinnä osoite- ja sijaintitietojen perusteella sijaitsevan suuressa kaupunkikeskuksessa, rekisteristä valittiin seuraava yritys. Näin jatkettiin, kunnes rekisteristä oli valittu suunnilleen yhtä monta yritystä kuin kolmesta ensin mainitusta rekisteristä yhteensä. Näytteen lopullinen koko oli 744 yritystä (liite 3). Tämän jälkeen näytteeseen saattoi vielä jäädä muutamia päällekkäisiä yrityksiä. Päällekkäisten tutkimuskohteiden karsintaa vaikeutti se, että jossakin osoitelähteessä sama tutkimuskohde esiintyi yrittäjän nimellä ja jossakin toisessa lähteessä yrityksen nimellä.

Suomen- ja ruotsinkieliset kyselylomakkeet lähetettiin helmikuussa 1997. Vastausohjeessa kyselyyn pyydettiin vastamaan henkilöä, joka ensisijaisesti vastaa

yrityksen tuotteiden ja palveluiden hintapäätöksistä. Jatkossa kyselyyn vastanneesta henkilöstä käytetään nimitystä yrittäjä. Noin kolmen viikon välein lähetettiin kaksi muistutuskirjettä, joista jälkimmäiseen liitettiin mukaan uusi lomake. Peräti 9 % alkuperäisen näytteen määrästä oli yrityksiä, joiden edustajat ilmoittivat puhelimitse tai palauttamalla tyhjän lomakkeen selityksineen, että yritystoiminta on lopetettu tai sitä ei ole vielä käynnistetty. Nämä yritykset poistettiin kohderyhmään kuulumattomina alkuperäisestä näytteestä. Sama tehtiin päällekkäisille osoitteille, jolloin lopulliseksi näytteen kooksi muodostui 661 yritystä (taulukko 5). Määräaikaan mennessä lomakkeita saatiin takaisin 254 kappaletta, joista kolme hylättiin puutteellisesti täytettynä. Nettopalautusprosentiksi muodostui 38 % (251/661). Kysymyslomakkeen laajuuden huomioon ottaen sitä voidaan pitää suhteellisen hyvänä vastaaviin pienyrityksille suunnattuihin tutkimuksiin verrattuna (esim. Hyvönen ym. 1995, s. 22).

*Taulukko 5. Tutkimusaineiston muodostuminen.*

|   | Yritysten lukumäärä |
|---|---------------------|
| Näyte   | 744                 |
| - osoitetieto useaan kertaan                  | -17                 |
| - toiminta lopetettu/ei toimintaa             | -66                 |
| Lopullinen näyte                              | 661                 |
| Lomakkeen palauttaneita määräaikaan mennessä, | 254                 |
| - joista puutteellisesti täytettyjä           | -3                  |
| Tutkimusaineisto yhteensä                     | 251                 |

Syitä vastaamattomuuteen yrittäjien yhteenottojen perusteella olivat muun muassa ajan puute, toiminnan pienimuotoisuus sekä haluttomuus vastata toistuviin postikyselytutkimuksiin. Lisäksi posti palautti 17 lomaketta, koska vastaanottajaa ei muuttuneiden tai puutteellisten osoitetietojen vuoksi tavoitettu.

Alkuperäisen näytteen jakaumaan verrattuna suhteellisesti eniten vastauksia käytetyn osoitelähteen mukaan saatiin Maakuntien Parhaat -yrityksistä. Suhteellisesti huonoiten vastasivat lainapäätösrekisteristä valitut yritykset. Tutkimusaineiston jakaantuminen toimialoittain noudattaa jokseenkin alkuperäisen näytteen toimialajakaumaa. Erot alkuperäisen näytteen jakaumaan vaihtelivat vain 1-5 %-yksikköä toimialasta riippuen (liite 3).

## **4.2. Keskeisten käsitteiden operationalisointi ja mittaaminen**

Kysymyslomake laadittiin pääosin strukturoiduksi muutamaa avointa kysymystä lukuun ottamatta. Strukturoidut kysymykset olivat tyypiltään pääasiassa monivalintakysymyksiä, dikotomisiksi kysymyksiä ja seitsemäportaisia Likert-tyyppisiä asenneväittämi-

en kaltaisia kysymyksiä. Likert-asteikoissa vain asteikon ääripää<sup>13</sup> määriteltiin sanallisesti, jotta asteikot voitaisiin aineiston analysoinnissa tulkita jatkuvaluonteisiksi välimatka-asteikollisiksi muuttujiksi. Asteikossa arvo 7 merkitsee myönteistä kantaa kysytyyn asiaan (esim. erittäin suuri merkitys) ja arvo 1 kielteistä kantaa (esim. ei lainkaan merkitystä). Kysymyslomake on liitteenä (liite 4).

Seuraavassa operationalisoidaan aineiston analysoinnissa keskeiset käsitteet: erilaistaminen, hinta-erilaistamisstrategia ja hinta-menestymisstrategia. Taulukkoon 6 on yhteenvedonomaisesti koottu, millä mittareilla käsitteitä nimenomaisesti mitataan ja mitä tekijöitä analyysissä tarkastellaan. Analyysit pohjautuvat teoreettiseen taustaan (ks. viitekehys, kuvio 11). Tutkimuksen keskeiset analyysit tehdään kuitenkin pitkälti aineiston ehdoilla, mikä tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että analyysissä käytettävät muuttujat valittiin viime kädessä vasta sitten, kun tutkimuksen tekijä oli varsin perusteellisesti perehtynyt koko postikyselyaineistoon. Perehtymisen oli tehnyt mahdolliseksi se, että kyseistä aineistoa käytettiin kahden aikaisemmin tehdyn tutkimuksen aineistona (Forsman 1997, Forsman ja Aro 1998). Analyysissä käytetyt muuttujat on koottu liitteeseen 5.

*Taulukko 6. Analyysien keskeiset käsitteet, niiden mittarit ja analyysissä tarkasteltavat tekijät (vrt. kysymyslomake, liite 4).*

---

#### TAUSTATIEDOT

- Päätoimiala (kysymys 2)
- Yritystoiminnan maatilasidonnaisuus (kysymys 4)
- Päätuoteryhmät (kysymys 6a)
- Yritystoiminnan aloittamisvuosi (kysymys 53)
- Työllistävyys (kysymys 55)
- Yritystoiminnan liikevaihto (kysymys 49)
- Markkina-alue (kysymys 12)
- Markkinointikanavat (kysymys 13a)

#### ERILAISTAMINEN

- Tuotteiden erilaistamisaste (kysymys 6d)
- Tuotteiden erilaistavat tekijät (kysymys 7)
- Palvelun erilaistaminen (kysymys 8)
- Tuotteita luokittelevat ominaisuudet (kysymys 9)
- Tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijät (kysymys 10)
- Tuotteiden kilpailijat (kysymys 11)
- Kilpailun vaikutus yritystoimintaan (kysymys 21)

---

<sup>13</sup> Kysyttäessä hintatasoa kilpailijoihin verrattuna käytettiin asteikkoa, jossa ääripään lisäksi myös asteikon keskimäinen arvo (4) oli sanallisesti määritely.

## HINTA-ERILAISTAMISSTRATEGIAT

- Tuotteiden erilaistamisaste (kysymys 6d) & Tuotteiden hintataso (kysymys 16b)
  - > Erilaistaminen
    - Tuotteita luokittelevat ominaisuudet (kysymys 9)
    - Tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijät (kysymys10)
      - Tuotteiden kilpailijat (kysymys 11)
      - Kilpailun vaikutus yritystoimintaan (kysymys 21)
  - > Hintapäätökset ja hinnan asettaminen
    - Hintakilpailukyky päämarkkinointikanavissa (kysymys 13b)
    - Hintakuva (kysymys18)
    - Hintapäätöksiin vaikuttavat tekijät (kysymys 22)
    - Hinnoitteluperiaatteet (kysymys 24)
    - Tuotteen laatu- ja alkuperämerkkien vaikutus asiakkaiden maksuvalmiuteen (kysymys 29)

## HINTA-MENESTYMISSTRATEGIAT

- Tuotteiden erilaistamisaste (kysymys 6d) & Tuotteiden hintataso (kysymys 16b) & Tyytyväisyys tuotteista saatavaan hintaan (kysymys 42)
  - > Erilaistaminen
    - Tuotteita luokittelevat ominaisuudet (kysymys 9)
    - Tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijät (kysymys10)
  - > Hintapäätökset ja hinnan asettaminen
    - Hintapäätöksiin vaikuttavat tekijät (kysymys 22)
    - Päätuotteiden myyntihinnan rakenne (kysymys 25)
    - Yrittäjän oman työn hinnoittelu (kysymys 27 ja 28)
  - > Yrityksen taloudellinen tila ja tuloksellisuus
    - Yritystoiminnan kannattavuus (kysymys 45)
    - Tyytyväisyys hintoihin, myyntimääriin, yritystoiminnan tuloihin, investointien tuottoon, asiakkaiden määrään, asiakkaiden pysyvyyteen (kysymys 42)
    - Myyntihintojen ja kustannusten kehitys (kysymys 43 ja 44)
    - Liikevaihto ja sen kehitys (kysymys 49, 50 ja 51)

---

### *Erilaistaminen*

Erilaistaminen on käsitteenä moniselitteinen, ja sitä on vaikea empiirisesti operationalisoida ja mitata. Tässä tutkimuksessa erilaistamista lähestyttiin yrittäjän näkökulmasta (vrt. Mathur 1992). Näkökulmaan sisällytetään kuitenkin esitutkimuksen perusteella implisiittisenä oletuksena, että yrittäjät peilaavat tuotteiden erilaistamista arvioidessaan myös asiakkaan käsityksiä heiltä mahdollisesti saadun palautteen kautta. Keskeisenä erilaistamisen mittarina käytettiin tutkimuksessa erilaistamisastetta, joka kertoo, kuinka paljon yrityksen valmistamat ja markkinoimat tuotteet eroavat markkinoilla olevista perus- ja massatuotteista. Vertailuperustana käytettiin nimenomaan perus- ja massatuotteita, koska esitutkimuksessa tuli selkeästi esille, että yrittäjät suhteuttavat tuotteiden laadun paremmuuden ja erilaisuuden nimenomaan toimialan suuriin yrityksiin, lähinnä massatuotteiden valmistajiin. Erilaistamista selvitettiin myös palvelun osalta kilpailijoihin verrattuna.

Pelkkä erilaistamisasteen voimakkuus ei kerro mitään erilaistamisen sisällöstä. Olennaista on tietää, mitä tekijöitä yrittäjät tuotteiden erilaistamiseen ensisijaisesti liittävät. Näistä erilaistavista tekijöistä katsottiin parhaiten saatavan tietoa avoimella kysymyksellä. Voidaan olettaa, että yrittäjillä on mielessään varsin selkeästi nämä erilaistavat tekijät. Edelleen voidaan olettaa, että tuotteisiin liitetään monia muitakin ominaisuuksia ja tekijöitä, jotka eivät ilman valmiiksi autettuja vastausvaihtoehtoja tule mieleen tai jotka koetaan "itsestäänselvyyksiksi". Erilaistamista selvitettiin myös luokittelemalla tuotteita tiettyjen ennalta annettujen ominaisuuksien suhteen. Kysytyiksi ominaisuuksiksi valittiin sellaisia ominaisuuksia, joita usein liitetään maaseutuyritysten tuotteisiin ja pienyritysten tuotteisiin yleisesti. Kokonaisvaltaisen erilaistamiskäsityksen selvittämiseksi tarkasteltiin vielä ennalta nimettyjen tekijöiden merkitystä tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijöinä vastaaviin perus- ja massatuotteisiin verrattuna.

Erilaistamista voidaan tarkastella myös yritykseen ja sen tuotteisiin kohdistuvan kilpailun kautta. Erilaistamalla pienyritykset pyrkivät erottautumaan kilpailevista tuotteista, lähinnä massatuotteista mutta samalla myös toisista pienyritystuotteista, ja luomaan lisäarvoa asiakkaille. Voidaankin olettaa, että yrityksissä, joissa tuotteet on erilaistettu, kilpailun vaikutus ja riippuvuus kilpailijoista koetaan vähäisempänä.

### *Hinta-erilaistamisstrategiat*

Hinnan asemointia markkinoille erilaistamisen suhteen tarkastellaan hinta-erilaistamisstrategioiden avulla (vrt. kuvio 9). Hinta-erilaistamisstrategia kuvaa sitä, miten yrityksen päätuotteet sijoittuvat eli asemoituvat markkinoille hinnan ja erilaistamisen suhteen verrattuna kilpaileviin tuotteisiin. Hinta-erilaistamisstrategiaa mitataan kahden ulottuvuuden avulla: hintataso ja erilaistamisaste. Erilaistamisen operationaalinen mittari erilaistamisaste on kuvattu edellä. Hintataso määritettiin tutkimuksessa yrittäjien arvioon siitä, mikä on yrityksen päätuotteiden keskimääräinen hinta verrattuna saman toimialan yrityksiin keskimäärin. Vertailtavana hintana pidettiin valmistajan myyntihintaa.

Tutkimuksessa pyritään identifioimaan hinta-erilaistamisstrategiaryhmiä, joiden voidaan olettaa eroavan joiltakin piirteiltään toisistaan. Olennaisena voidaan yhtäältä pitää erilaistamistekijöiden ja toisaalta hintapäätösten mahdollisia eroja eri hinta-erilaistamisstrategiaryhmissä, toisin sanoen mitkä ovat ne tekijät, joiden perusteella ryhmät eroavat toisistaan. Kiinnostavaa on etenkin se, mitkä tekijät näyttäisivät tekevän mahdolliseksi korkeamman hinnan asettamisen ja mitkä tekijät eivät. Hintapäätöksiä tutkitaan hintakilpailukyvyyn, hintakuvan, hintapäätöksien vaikuttavien tekijöiden, hinnoitteluperiaatteiden sekä tuotemerkkien mahdollisen vaikutuksen perusteella.

Hintakilpailukykyä tarkastellaan yrityksen käyttämissä markkinointikanavissa. Tuotteiden hintakuvalla puolestaan selvitetään, millaisen viestin tuotteiden hinnan katsotaan antavan asiakkaalle. Keskeistä on tutkia, miten hinta viestii laadusta (erilaistamisesta), kustannuksista tai voitosta. Hintapäätöksiin vaikuttavien tekijöiden



avulla tutkitaan, mikä tai mitkä tekijät ensisijaisesti ohjaavat hinnan asettamista. Esitutkimuksessa tunnistettiin erilaisia tapoja tehdä hintapäätöksiä: kilpailuperusteinen, kustannusperusteinen ja asiakaslähtöinen tapa. Tämän pohjalta selvitetään, miten muiden yritysten hintataso, vähittäiskaupan hintataso, tuotantokustannukset, oma voittotavoite sekä asiakkaiden maksuhalu ja -kyky vaikuttavat yritysten hintapäätöksiin.

Esitutkimus toi myös selkeästi esille yritysten suosivan varsin yhdenmukaisia hinnoitteluperiaatteita (esim. yhden hinnan strategia, suhteellisen pysyvä hintataso). Olennaisena voidaan pitää sitä, miten hinnoitteluperiaatteet mahdollisesti vaihtelevat eri hintastrategiaryhmissä. Tuotteen laatua tai alkuperää osoittavien merkkien voidaan olevan asiakkaille, etenkin kuluttajille, signaali tai tae tästä laadusta tai alkuperästä. Siten voidaan edelleen odottaa, että tuotemerkit tai vastaavat lisäävät asiakkaiden valmiutta maksaa korkeampaa hintaa verrattuna tilanteeseen, että markkinoidaan tuotteita ilman merkkejä.

### *Hinta-menestymisstrategiat*

Edellä kuvattu hinta-erilaistamisstrategian käsite ei sisällä tietoa hintapäätösten onnistumisesta tai vaikutuksesta yrityksen taloudelliseen tilaan. Hinta-menestymisstrategialla kuvataankin tutkimuksessa strategista asemoitumista markkinoille, mihin sisältyy hinta-erilaistamisstrategiaa peilaavan kahden ulottuvuuden lisäksi kolmantena ulottuvuutena tyytyväisyys tuotteista saatavaan hintaan. Tämän ulottuvuuden valintaa tuloksellisuusmittariksi on tarkemmin selvitetty hinta-menestymisstrategiaryhmittelyn yhteydessä kohdassa 5.4.

Kuten hinta-erilaistamisstrategiaryhmien myös hinta-menestymisstrategiaryhmien voidaan olettaa eroavan toisistaan sekä erilaistamistekijöiden että hintapäätösten perusteella. Hinta-menestymisstrategiatarkastelulla halutaan saada vahvistusta sille, mitkä tekijät näyttäisivät tekevän mahdolliseksi - ei pelkästään korkean hinnan strategian toteuttamisen - vaan lisäksi myös yrityksen tavoitteiden mukaisesti onnistuneen hintapäätöksen. Onnistumista peilataan yrittäjien arvioihin yrityksen taloudellisesta tilasta ja tuloksellisuudesta.

## **4.3. Tutkimusaineiston käsittely ja tulosten analysointi**

Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin monimuuttujamenetelmiä, ryhmittelyanalyysiä tukenaan erotteluanalyysi, sekä keskiarvotestejä. Monimuuttujamenetelmien yleisin tavoite on monimutkaisen tai laajan aineiston sisältämän informaation pelkistäminen. Monimuuttujamenetelmien avulla voidaan tiivistää useiden muuttujien sisältämä kokonaisvaihtelu muutamaksi käyttökelpoiseksi uudeksi muuttujaksi. Toinen monimuuttujamenetelmien keskeinen käyttöalue on aineiston sisältämän informaation tarkastelu mahdollisia tutkimushypoteeseja varten. Tarkastelun kohteena monimuuttujamenetelmissä on tyypillisesti joko havaintoyksiköt tai muuttujat (Ranta ym.

1989, s. 459). Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat havaintoyksiköt eli yritykset.

Monimuuttujamenetelmät edellyttävät yleensä muuttujien noudattavan multi-normaalijakaumaa. Useimmat menetelmät ovat kuitenkin vakaita, joten multi-normaalisuusoletus ei välttämättä ole täysin sitova (Ranta ym. 1989, s. 460). Tutkimusongelmiin sopivien menetelmien valitseminen on tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaista. Erästä tutkimuksen virhetyyppiä edustaa muun muassa se, että päädytään väärään johtopäätökseen, koska on käytetty analyysimenetelmää, joka on sopimaton tutkimusongelmaan (Umesh ym. 1996).

Sama aineisto voidaan analysoida usealla eri menetelmällä. Aineiston sisältämän rakenteen kannalta yksikään menetelmä ei välttämättä ole paras mahdollinen. Yleensä eri menetelmillä haetaan vastauksia eri kysymyksiin, vaikka käytettäisiinkin samaa aineistoa (Ranta ym. 1989). Seuraavassa esitellään lyhyesti tutkimuksessa käytetyt analyysimenetelmät. Analyysien matemaattisia laskentakaavoja on esitetty mm. Mustosen (1995) ja Nummenmaan ym. (1997) kirjoissa.

### *Ryhmittelyanalyysi*

Tässä tutkimuksessa keskeinen analyysimenetelmä on ryhmittely- eli klusterianalyysi. Ryhmittelyanalyysi on ollut suosittu monimuuttujamenetelmä strategisessa johtamistutkimuksessa, jossa usein pyritään tunnistamaan samanlaiset piirteet omaavien organisaatioiden ryhmiä (Ketchen ja Shook 1996). Tässä tutkimuksessa ryhmittely-analyysillä luokitellaan yrityksiä eri hintastrategiaryhmiin. Luokittelussa on kyse siitä, että kohteet, tapahtumat tai ilmiöt luokitellaan joidenkin luokiteltavien ominaisuuksien suhteen homogeenisiin luokkiin tai ryhmiin.

Luokittelua voidaan periaatteessa tehdä kahdella menettelytavalla: loogisella ja kamisella tai ryhmittelyllä<sup>14</sup>. Loogista jakamista kutsutaan toisinaan "deduktiiviseksi luokitteluksi" tai "*à priori* luokitteluksi", kun taas ryhmittely viittaa "induktiiviseen luokitteluun", "*ex post* luokitteluun", "numeeriseen taksonomiaan" tai "kvantitatiiviseen luokitteluun". Olennainen ero näiden ryhmittelytapojen välillä on se, että ensin mainitussa ryhmittelyn suunnitelma kehitetään aina ennen aineiston analysointia eli lähinnä deduktiivisesti. Jälkimmäisessä ryhmittelytavassa luokittelu suunnitellaan induktiivisesti vasta sen jälkeen, kun aineistoa on analysoitu, toisin sanoen aineiston annetaan johdattaa ryhmittelyä (Hunt 1991, s. 177-178). Tässä tutkimuksessa noudatetaan jälkimmäistä menettelytapaa eli empiriapohjaista ryhmittelyä.

Koska ryhmittely tehdään lähinnä induktiivisesti aineiston ehdoilla, menettelytapa vaatii deduktiiviseen luokitteluun verrattuna vähemmän *à priori* -tietoa siitä, mitkä tietyt ominaisuudet ovat voimakkaimmin sellaisia, jotka luokittelevat tutkittavaa ilmiötä. Tässä menettelytavassa ei muodostu tyhjiä luokkia, koska ryhmät muodostetaan olemassa olevista havainnoista. Ryhmittelyn ulkoista validiteettia arvioitaessa on kuitenkin otettava huomioon, että tämän kaltainen ryhmittely on hyvin

<sup>14</sup> Englanninkieliset termit ovat logical partitioning (looginen jakaminen) ja grouping (ryhmittely).

aineistokohtaista; ryhmittelyn tulokset ovat harvemmin yleistettävissä ryhmittelyssä käytetyn aineiston ulkopuolelle. Aineistolähtöisen ryhmittelyn tuloksena ei juurikaan ole tuotettu yleistäviä luokitteluja (Hunt 1991, s. 183).

Luokittelun onnistumista voidaan arvioida eri kriteereillä. Ensinnäkin olennaista on se, spesifioiko ryhmittely juuri sitä ilmiötä, jota tutkitaan. Toiseksi voidaan kysyä, ovatko luokitteluun valitut ominaisuudet riittävän spesifejä ja yksiselitteisiä sekä sopivia juuri nimenomaiseen luokitteluun. Luokitteluproseduurin tulisi olla sellainen, että eri tutkijat luokittelevat ilmiön samoihin luokkiin. Kolmanneksi on kiinnitettävä huomiota siihen, että luokat tai ryhmät ovat toisensa poissulkevia samalla luokittelun tasolla (vrt. hierarkkinen luokittelu). Tämä tarkoittaa, että yksikään luokiteltava kohde ei sovi yhteen ryhmään. Neljänneksi luokittelun tulisi olla tyhjentävä, toisin sanoen jokaisella luokiteltavalla kohteella tulisi olla "koti". Lopuksi tulee kiinnittää huomiota ryhmittelyn käyttökelpoisuuteen, hyödyllisyyteen ja teoreettiseen merkitykseen. Luokittelun tulee palvella riittävästi aiottua tarkoitusta (Hunt 1991, s. 184-188).

Tässä tutkimuksessa ryhmittelyt suoritetaan tilastollisella, laajojen aineistojen analysointiin sopivalla ryhmittelyanalyysillä käyttäen *K*-Means -proseduuria. Ryhmittelyanalyysin avulla ryhmitellään havainnot mahdollisimman homogeenisiin ryhmiin. Toisin sanoen ryhmittelyssä yhdistetään joidenkin ominaisuuksien tai kriteerien perusteella mahdollisimman samankaltaiset, lähellä toisiaan olevat havainnot. Näin saadut ryhmät ovat puolestaan mahdollisimman kaukana toisistaan (Hair ym. 1995, s. 423, Green ym. 1988, s. 577-578). Ryhmittelyanalyysin tarkoituksena on paljastaa oikea ryhmien lukumäärä ja luokitella havainnot näihin ryhmiin. Ryhmistä ei ole etukäteen ennakkotietoa (Mustonen 1995, s. 140). Oletuksena on kuitenkin, että aineisto on osittain heterogeeninen, eli ryhmät ovat olemassa (Green ym. 1988, s. 579). Ryhmittelyanalyysin menetelmät käyttävät ryhmittelyssä ryhmien ja yksittäisten havaintojen välisen etäisyyden mittaamista. Analyysissä yhdistetään sellaiset havainnot, jotka etäisyyden suhteen ovat riittävän läheisiä (Mustonen 1995, s. 140).

*K*-means -menetelmä on ei-hierarkkinen ryhmittelyproseduuri, jota pidetään hyvin toimivana. Ei-hierarkkiset proseduurit ovat iteratiivisia jakamismenetelmiä, jotka toimivat samoin periaattein siten, että ensin havainnot jaetaan ennalta määrättyyn lukumäärään ryhmiä. Tämän jälkeen havainnot jaetaan uudelleen ryhmiin, kunnes jokin sääntö keskeyttää prosessin. *K*-means -menetelmässä havainnot jaetaan uudelleen siirtämällä niitä siihen ryhmään, jonka keskus on lähinnä tiettyä havaintoa. Uudelleenjakaminen jatkuu, kunnes jokainen havainto on jaettu ryhmään, jonka keskus on lähimpänä havaintoa. Tällainen proseduurit implisiittisesti minimoi ryhmäkohtaiset varianssit (Punj ja Stewart 1983).

Ryhmittelevien muuttujien valinta on ratkaiseva vaihe analyysissä. Ryhmittelyanalyysi on monimuuttujamenetelmistä ainoa, joka ei estimoivaa muuttujia empiirisesti vaan käyttää niitä muuttujia, jotka tutkija on määrittellyt. Muuttujien valinnalle tulee kuitenkin olla järkevät perusteet. Muuttujien valinnassa on otettava huomioon sekä teoreettiset tai käsitteelliset että käytännölliset näkökohdat. Riippumatta siitä, pe-

rustuuko muuttujien valinta eksplisiittiseen teoriaan, aikaisempiin tutkimuksiin tai olettamuksiin, analyysiin tulee sisällyttää vain sellaisia muuttujia, jotka luonnehtivat ryhmiteltäviä kohteita (havaintoja) ja jotka liittyvät nimenomaan ryhmittelyanalyysin tavoitteisiin. Muun muassa sellaiset muuttujat, jotka eivät merkittävästi eroa ryhmittäin, tulisi poistaa analyysistä (Punj ja Stewart 1983, Hair ym. 1995, s. 423, 428). Punjin ja Stewartin (1983, s. 146) mukaan ideaalitapauksessa ryhmittelevien muuttujien lukumäärä on pieni. Lisäksi ryhmittelyanalyysin tekijän tulisi pystyä osoittamaan, että ryhmittelyn ratkaisuna saaduilla ryhmillä on yhteyttä tutkimuksen muihin muuttujiin - muuttujiin, joita ei käytetty ryhmittelyratkaisun tuottamisessa.

Tilastollisessa ryhmittelyanalyysissä voidaan käyttää ryhmien homogeenisuuden mittana niin sanottua *Wilksin lambda*-kriteeriä *L. Lambda* mittaa ryhmien homogeenisuutta siten, että se tulee sitä pienemmäksi, mitä homogeenisempia ryhmät ovat ja mitä paremmin ne erottuvat toisistaan. Oikea ryhmien lukumäärä päätellään *lambda*-arvojen perusteella (Mustonen 1995, s. 141). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tukeuduta yksinomaan *lambda*-arvoon, sillä ryhmien lukumäärää on järkevä perustella myös sillä, kuinka pieniä ryhmäkokoja on mielekästä tarkastella.

### *Erotteluanalyysi*

Tässä tutkimuksessa erotteluanalyysiä käytetään tukemaan ryhmittelyanalyysin ratkaisua. Erotteluanalyysi soveltuu etukäteen luokiteltujen osajoukkojen tai ryhmien välisten erojen tutkimiseen. Luokitelluista havaintoyksiköistä on mitattu useita erilaisia ominaisuuksia. Tällöin erotteluanalyysi etsii mitattujen ominaisuuksien (muuttujien) joukosta ne, jotka parhaiten toimivat ryhmien tunnistamisessa. Erotteluanalyysillä voidaan arvioida myös osajoukkojen välisiä eroavaisuuksia tai selvittää, mihin osajoukkoon uusi havaintoyksikkö todennäköisemmin kuuluisi (Ranta ym. 1989, s. 459).

Erotteluanalyysin avulla pyritään selvittämään, kuinka paljon tietyt ryhmät poikkeavat toisistaan valittujen erottelevien muuttujien suhteen. Näistä muuttujista muodostetaan yksi tai useampia erottelefunktioita, joilla ryhmät olisivat mahdollisimman kaukana toisistaan. Ryhmittelevän muuttujan on oltava vähintään laatueroasteikollinen ja erottelevien muuttujien vähintään välimatka-asteikollisia (Roponen 1994, s. 101). Eräänä teoreettisena oletuksena on myös muuttujien kovarianssimatriisien<sup>15</sup> yhtäsuuruus, jota testataan *Boxin M*-testillä (Nummenmaa ym. 1997, s. 110).

Erotteluanalyysin avulla pyritään analysoitavista muuttujista konstruoimaan uusia muuttujia, erottelijoita siten, että tarkasteltavat ryhmät eroaisivat mahdollisimman paljon toisistaan erottelijoiden suhteen. Erotteluanalyysi etenee siten, että ensin muodostetaan sellainen erottelija, joka erottelee ryhmiä voimakkaimmin keskiarvojen suhteen. Tuloksena on erottelija, joka on analyysiin valittujen muuttujien lineaarikombinaatio. Toinen erottelefunktio muodostetaan siten, että se erottelee

<sup>15</sup> Kovarianssi on tunnusluku, joka kuvaa muuttujien yhteistä vaihtelua (Ranta ym. 1989, s. 367).

ryhmiä toiseksi eniten keskiarvojen suhteen ja on korreloimaton ensimmäisen erottelijan suhteen. Näin jatketaan, kunnes on saatu riittävä määrä erottelijoita. Valittavien erottelijoiden lukumäärä riippuu erottelijoiden tilastollisesta erottelukyvystä ja erottelijan sisällöllisestä tulkinnasta. Erottelijan tilastollista erottelukykyä testataan asettamalla ensin nollahypoteesi, että ei ole yhtään erottelijaa. Vastahypoteesina on, että on ainakin yksi erottelija. Nollahypoteesia voidaan testata *Wilksin lambdaan* perustuvalla  $\chi^2$ -testillä (Nummenmaa ym. 1997, s. 106-107).

#### *Keskiarvojen vertailu*

Verrattaessa useampaa kuin kahta keskiarvoa jonkin riippuvan muuttujan suhteen käytetään analyysimenetelmänä yleensä varianssianalyysiä. Yksisuuntaisen varianssianalyysin sijasta tässä tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti kuitenkin vastaavaa ei-parametristä *Kruskalin-Wallis*in yksisuuntaista varianssianalyysiä. Ei-parametristä varianssianalyysiä suositellaan käytettäväksi silloin, kun ryhmien varianssit ovat hyvin heterogeenisiä tai ei olla varmoja muuttujien normaalisuudesta. Yleisenä sääntönä voidaan sanoa, että ei-parametrisiä testejä olisi käytettävä silloin, kun a) mittauksessa on käytetty vain nominaali- tai järjestysasteikkoa, b) muuttujan arvojen normaalia jakaantumista perusjoukossa on syytä epäillä tai c) kun otos on hyvin pieni (Eskola 1969, s: 105).

*Kruskalin-Wallis*in yksisuuntaisessa varianssianalyysissä mitattavan muuttujan jakauma oletetaan jatkuvaksi, mutta jakauman mahdollisesti tunnettua normaalijakaumasta poikkeavaa muotoa ei hyödynnetä. Analyysissä havainnoista huomioidaan niiden suuruusjärjestys. Jokaisesta ryhmästä lasketaan otoksen havaintojen järjestyslukujen summa. Jos järjestyslukusummien välillä on niin suuria eroja, että niitä ei voida katsoa sattuman aiheuttamiksi, nollahypoteesi hylätään (Ranta ym. 1989, s. 322). Tulosten yhteydessä esitetään järjestyslukujen summa muuttujan keskiarvon alapuolella taulukoissa silloin, kun järjestyslukusummien välillä on niin suuria eroja, että nollahypoteesi voidaan hylätä.

Verrattaessa kahta keskiarvoa tutkimuksessa käytetään *Mannin Whitney*n *U*-testiä. *Mannin Whitney*n *U*-testi on tehokkaimpia jakaumasta riippumattomia testejä. Sitä voidaan pitää teholtaan lähes *t*-testin veroisena. *Mannin Whitney*n *U*-testiä tulisikin käyttää aina, jos epäillään *t*-testin edellytysten, mm. muuttujien normalisuus, voimassaoloa. *Mannin Whitney*n *U*-testi perustuu siihen, että yhdistetty havaintoaineisto asetetaan aluksi suuruusjärjestykseen ja havainnot korvataan järjestyslukuillaan. Testaus perustuu näihin järjestyslukuihin. Testin avulla voidaan havaita jakaumien sijainnissa olevat erot (Ranta ym. 1989, s. 185, 195).

#### **4.4. Tulosten luotettavuus**

Tutkimuksen tavoitteena tulee olla tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus. Tämä edellyttää tulosten luotettavuuden tarkastelua, jolloin kiinnitetään

huomiota sekä tulosten reliabiliteettiin että validiteettiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetilla tarkoitetaan puolestaan tutkimusmenetelmän tai mittauksen kykyä mitata sitä, mitä se on tarkoitettu mittaamaan (Eskola 1969, s. 55-56). Kun mittaus on validi, siihen ei sisälly systemaattista virhettä eikä satunnaisvirhettä (Churchill 1991, s. 488). Tutkimuksen uskottavuuteen liittyy myös kysymys tutkimuksen tulosten pätevyyden laajuudesta eli tulosten yleistettävyydestä. Yleistämisellä on monta ulottuvuutta: (1) otoksesta populaatioon (tilastollinen yleistäminen), (2) paikasta, esimerkiksi tutkimuskohteesta, maasta tai kulttuurista toiseen ja (3) ajankohdasta toiseen, yleensä menneisyydestä tai nykyisyydestä tulevaisuuteen (Lukka ja Kasanen 1993, s. 348-350).

Tutkimuksen ulkoinen luotettavuus riippuu siitä, missä määrin aineisto edustaa jotakin suurempaa perusjoukkoa (Valkonen 1984, s. 53). Koska tutkimuksen perusjoukon rajausta on epäselvä osittain puutteellisten ja epäyhtenäisten rekisterien vuoksi, kohdeyritysten valinnassa jouduttiin tukeutumaan pitkälti harkinnanvaraiseen otantaan. Koska otantamenetelmä ei perustunut satunnaisotantaan, tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää koskemaan perusjoukkoa (ks. Nummenmaa 1997, s. 35) eli elintarvikealan mikropieniä maaseutuyrityksiä. Myös vastauskato voi aiheuttaa vinoumaa aineistossa: Esimerkiksi vastaamatta jättäneet yritykset saattoivat olla keskimääräistä heikommin menestyneitä ja jättivät tästä syystä vastaamatta tutkimukseen.

Tutkimuksessa oli kuitenkin edustettuina kaikki keskeiset elintarvikejalostuksen toimialat. Koska kohderyhmän lukumäärä on varovaisten arvioiden mukaan yli tuhat, tutkimusaineisto edustaa siten noin 20 % kohderyhmään kuuluvista yrityksistä. Arvio perustuu siihen, että Maaseudun pienyritysrekisteri -tutkimuksen (Rantamäki-Lahtinen 1999, s. 24, 29) mukaan maaseutumaisilla alueilla toimii noin 900 elintarvikejalostusta harjoittavaa pienyritystä. On kuitenkin otettava huomioon, että suuri osa maataloilla harjoitettavasta yritystoiminnasta kuuluu maatalouden tuloverolain piiriin (Rantamäki-Lahtinen 1999, s. 41); eikä se näin ollen näy Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisterissä eikä maaseudun pienyritysrekisterissä. Siten todellisuudessa elintarvikealan maaseutuyritysten lukumäärä on edellä ilmoitettua suurempi.

Myös analysoinnissa käytetyt menetelmät voivat asettaa rajoituksia yleistettävyydelle. Tässä tutkimuksessa ryhmittelyanalyysit tehtiin ensisijaisesti aineiston ehdolla eli empiriapohjaisesti. Siten aineistolähtöisen ryhmittelyn tulokset ovat harvemmin yleistettävissä ryhmittelyssä käytetyn aineiston ulkopuolelle (ks. Hunt 1991, s. 183). Yhteenvedona ulkoisesta yleistettävyydestä voidaankin todeta tämän tutkimusten tulosten olevan ensisijaisesti yleistettävissä tutkimusaineiston yrityksiin; koko elintarvikealan maaseutuyrityskenttää ajatellen niitä tulee pitää suuntaa antavina.

Käsitevaliditeetilla tarkoitetaan teoreettisen käsitteen ja sitä mittaavan asteikon tai muun mittarin välistä vastaavuutta (Eskola 1969, s. 34). Tutkimuksen sisältö- ja käsitevalidiutta voidaan pitää hyvänä. Ennen varsinaisen empiriisen osan suoritta-

mista tehty esitutkimus, jossa aineistoa hankittiin teemahaastatteluilla, auttoi yrittäjien ajatusmaailman ymmärtämisessä. Esitutkimus toi tutkijan tietouteen käsitteitä ja termejä, joita yrittäjät käyttävät puhuessaan tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liittyvistä aihealueista. Tämä auttoi kysymyslomakkeen laadinnassa. Tarkasteltavat aihealueet muodostettiin esitutkimuksen ja teoreettisen viitekehityksen pohjalta.

Jotta kysymykset tavoittaisivat halutun merkityksen, kysymyslomaketta testattiin ensin muutaman yrittäjähaastattelun avulla. Tämän jälkeen lomakkeen toimivuutta postikyselynä testattiin lähettämällä lomake 30 harkinnanvaraisesti valitulle perusjoukon yritykselle. Vastausten (11 kappaletta) pohjalta kysymyksen asettelua ja muotoilua paranneltiin ja kehiteltiin tarvittavissa määrin, mutta kokonaisuutena lomake osoittautui toimivaksi. Sisältövaliditeetin parantamiseksi varmistettiin, että tutkimuksen keskeisiä teemoja selvitettiin useilla eri kysymyksillä.

Pitkähkö kyselylomake saattoi osaltaan alentaa vastausprosenttia. Palautettujen lomakkeiden huolellinen täyttö osoitti kuitenkin, että vastaamiseen oli paneuduttu kunnolla. Vastaajia pyydettiin yhteystietolomakkeella arvioimaan, kuinka hyödylliseksi he kokivat tutkimuksen oman yrityksen toiminnan kehittämistä ajatellen. Vastaajista 47 % piti tutkimusta tärkeänä. Vain 19 % vastaajista ei kokenut tutkimusta tärkeäksi. 27 % ei osannut sanoa mielipidettään, ja 7 % jätti vastaamatta kysymykseen.

Analyysien luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa muuttujien jakaumien normaalisuus sekä otoskoon suuruus. Monimuuttujamenetelmät edellyttävät yleensä muuttujien noudattavan normaalijakaumaa. Useimmat menetelmät ovat kuitenkin vakaita, joten multinormaalisuusoletus ei välttämättä ole täysin sitova (Ranta ym. 1989, 460). Frekvenssiaineiston analyysistä voidaan toteuttaa melko pienellä aineistolla. Monimuuttujaiset, korrelatiiviset analyysimenetelmät vaativat sen sijaan suurempia otoskokoja. Otoksen tulisi tällöin sisältää vähintään 100 havaintoa, joisakin tapauksissa alarajaksi saatetaan vaatia jopa 200 havaintoa (Nummenmaa ym. 1997, s. 35). Tämän tutkimuksen katsotaan siten otoskoon suuruuden osalta täyttävän analyysimenetelmien vaatimukset. Koska parametristen keskiarvotestien, varianssianalyysin ja t-testin, edellytysten (mm. muuttujien jakaumien normaalisuusoletusten, varianssien yhtäsuuruus) voimassaololle ei saatu välttämättä tukea, tutkimuksessa käytettiin vastaavia ei-parametrisia testejä keskiarvojen vertailussa.

Monimuuttujamenetelmiä käytettäessä analyysien objektiivisuus ei ole itsestäänselvyys. Monimuuttujamenetelmiä sovellettaessa tutkija joutuu tekemään useita subjektiivisia päätöksiä. Tutkija tekee päätöksiä muun muassa siitä, mitkä ovat analyysiin mukaan otettavat muuttujat, montako puuttuvaa tietoa sallitaan hyväksyttävässä havainnossa, miten puuttuvat tiedot korvataan, tarvitaanko muunnoksia, mitä menetelmää käytetään ja muutetaanko analyysin parametrien oletusarvoja (Ranta ym. 1989, s. 461). Tässä tutkimuksessa muuttujien valinta ja tehdyt analyysit on pyritty esittämään siten, että lukija pystyisi arvioimaan niiden valinnan tarkoitukseenmukaisuuden ja sopivuuden tutkimukseen.

## 5. Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimusaineiston analyysit ja niihin pohjautuvat tulokset. Ennen analyysien suorittamista esitetään lyhyt yleiskuvaus tutkimusaineistosta kohdissa 5.2. ja 5.3. esitettävien analyysien taustaksi.

### 5.1. Yleiskuva tutkimusaineistosta

Tutkimuksessa tarkasteltavat 251 yritystä luokiteltiin päätoimialan mukaan kahdeksaan luokkaan. Kaksi kolmasosaa yrityksistä toimi maatilán yhteydessä. Yrityksissä valmistettiin suuri kirjo erilaisia tuotteita. Tyypillisimmät tuotteet tai tuoteryhmät on esitetty taulukossa 7.

*Taulukko 7. Yritysten päätoimialat ja tyypillisimmät tuotteet (n=251).*

| Päätoimiala                     | Tyypilliset tuotteet   | Yritysten lukumäärä |
|---------------------------------|--|---------------------|
| Lihanjalostus                   | Tuore liha, palvituotteet, makkarat ja leikkeleet, lihasäilykkeet      | 52                  |
| Kalanjalostus                   | Tuore kala, kalatuotteet   | 17                  |
| Leipomotuotteiden valmistus     | Ruokaleipä, kahvileipä, konditoria-tuotteet, piirakat                  | 64                  |
| Myllytuotteiden valmistus       | Jauhot, hiutaleet, ryynit  | 23                  |
| Meijerituotteiden valmistus     | Juusto   | 18                  |
| Perunan ja vihannesten jalostus | Kuoritut/viipaloidut perunat/vihannekset, salaatit, vihannessäilykkeet | 39                  |
| Marjojen ja hedelmien jalostus  | Hillot, hyytelöt, marmeladit, mehut, viinit, liköörit                  | 17                  |
| Muu toimiala                    | Hunajatuotteet, yrtit  | 21                  |

Valtaosa yrityksistä oli nuoria; 59 % yrityksistä oli perustettu 1990-luvulla. Yritysten keski-ikä oli kahdeksan vuotta. Maatilán yhteydessä toimivat yritykset olivat keskimäärin hieman muita maaseutuyrityksiä nuorempia. Yritykset työllistivät vuonna 1996 keskimäärin 2,3 koko-aikaista ja 1,6 osa-aikaista henkilöä yritysten omistajat ja perheenjäsenet mukaan lukien. Yritysten liikevaihto vuonna 1996 oli tyypillisimmin 100 000 - 499 000 markkaa.

Yritykset olivat keskittyneet pääasiassa paikallisille markkinoille; keskimäärin 73 % myynnistä muodostui oman tai lähikuntien alueelta. Vain 12 % yrityksistä toimi valtakunnallisilla markkinoilla. Yritysten päämarkkinointikanavat olivat suoramyynä, vähittäiskaupat, suurkeittiöt ja tukkuliikkeet. Yritykset käyttävät yleensä useampaa markkinointikanavaa kerrallaan, joskin yksi kanavista voidaan useimmiten luokitella päämarkkinointikanavaksi. Yrityksistä 41 %:lla päämarkkinointikanava oli suoramyynä,



28 %:lla vähittäiskauppa, 14 %:lla suurkeittiöt ja 7 %:lla tukkuliikkeet. Suoramyyntiin luetaan kuuluvaksi myös myynti suoramyyntihalleissa ja tuottajatoreilla sekä myynti messuilla, markkinoilla ja toreilla.

## 5.2. Tuotteiden erilaistaminen yrityksissä

Seuraavaksi tarkastellaan tuotteiden erilaistamista tutkimusaineiston yrityksissä, mikä antaa pohjaa tutkimuksen keskeisimmille analyyseille. Tuotteiden erilaistamisastetta - kuinka paljon tuotteet eroavat markkinoilla olevista vastaavista perus- ja massatuotteista - selvitettiin erikseen kolmen yrityksen myynniltään suurimman päätuoteryhmän osalta (muuttujat ERIL\_1, ERIL\_2, ERIL\_3). Muuttujien frekvenssit ja keskiluvut on esitetty taulukossa 8.

*Taulukko 8: Päätuoteryhmien erilaistamisaste.*

|                            | ERIL_1 (n=224) | ERIL_2 (n=150) | ERIL_3 (n=103) |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Ei eroa muihin tuotteisiin |                |                |                |
| 1                          | 9              | 5              | 9              |
| 2                          | 9              | 13             | 5              |
| 3                          | 8              | 6              | 8              |
| 4                          | 13             | 7              | 9              |
| 5                          | 24             | 26             | 24             |
| 6                          | 23             | 22             | 28             |
| Tuotteet täysin erilaisia  | 7              | 20             | 18             |
| Keskiarvo                  | 4,6            | 4,8            | 4,9            |
| Keskihajonta               | 1,8            | 1,8            | 1,8            |
| Mediaani                   | 5              | 5              | 5              |
| Moodi                      | 5              | 5              | 6              |

Tutkimuksessa päädyttiin tarkastelemaan erilaistamisastetta vain ensin nimetyn päätuoteryhmän osalta (ERIL\_1), sillä 33 % vastaajista nimesi vain yhden päätuoteryhmän. Tämän tuoteryhmän osuus myynnistä oli keskimäärin 75 % (mediaani 80 %, moodi 100 %). Päätöstä tarkastella vain yhtä tuoteryhmää tukee muuttujien välisten korrelaatioiden sekä reliabiliteettikertoimen tarkastelu. Kolmen päätuoteryhmän erilaistamisasteen väliset korrelaatiokertoimet vaihtelivat välillä 0,51-0,58 ( $p < 0,001$ ). Tämä osoittaa päätuoteryhmien välillä vallitsevan voimakkaan lineaarisen yhteyden. Edelleen muuttujista muodostettiin summamuuttuja, jonka reliabiliteetti testattiin Cronbachin alfaa käyttäen.  $\alpha$ -kertoimen arvoksi saatiin 0,78, jolloin summamuuttujaa voidaan pitää melko luotettavana. Näin ollen eri päätuoteryhmien erilaistamisaste miellettiin yrityksissä melko samansuuntaiseksi. Tämä antaa tukea sille, että tutkimuksessa tarkastellaan jatkossa vain ensiksi nimetyn päätuoteryhmän erilaistamisastetta.

Yrittäjät pitivät tuotteitaan tyypillisesti melko erilaisina massa- ja perustuotteisiin verrattuna. Selvästi eniten mainintoja tuotteiden erilaistamiskeinoina silloin, kun tuot-

teet miellettiin täysin erilaisiksi<sup>16</sup>, saivat tuotteiden lisäaineettomuus (31 % yrityksistä) sekä valmistustavan, valmistusmenetelmän tai käsittelyn erilaisuus (28 %). Vastaavasti silloin kun tuotteet miellettiin melko erilaisiksi<sup>17</sup>, eniten mainintoja erilaistamiskeinoina saivat niin ikään valmistustavan, -menetelmän tai käsittelyn erilaisuus (25 % yrityksistä), tuoreus (19 %), lisäaineettomuus (18 %), luomutuotteet tai luomuraaka-aineen käyttö (11 %), laatu yleisesti (11 %), korkeampi pääraaka-ainepitoisuus (esim. marjaisampi, lihaisampi) (10 %) sekä maun erilaisuus (aidompi, parempi ym. 10 %).

Erilaistavina tekijöinä ei juurikaan mainittu palvelutekijöitä. Kuitenkin tarkasteltaessa palvelun erilaisuutta kilpailijoihin verrattuna sekä suoramyynnissä (PALERO\_A) että organisaatiomyynnissä (PALERO\_B) osoittautui palvelun erilaistaminen olevan yhdenmukainen tuotteiden erilaistamisen kanssa. Organisaatiomyynnillä tarkoitetaan tässä tuotteiden myyntiä vähittäiskauppoihin, suurkeittiöihin, tukkuliikkeisiin tai muille organisaatioasiakkaille. Palvelun erilaistamisaste sekä suoramyynnissä ( $r=0,52$ ,  $p=0,000$ ) että organisaatiomyynnissä ( $r=0,43$ ,  $p=0,000$ ) korreloi voimakkaasti erilaistamisasteen kanssa. Siten tuotteiden erilaistamiseen liittyy olennaisena osana myös palvelun erilaistaminen.

Yrittäjät luokittelivat tuotteitaan tiettyjen ennalta annettujen ominaisuuksien suhteen. Tyypillisesti yrittäjät pitivät tuotteitaan päivittäiseen käyttöön tarkoitettuina perustuotteina, joiden kuitenkin toivotaan tuovan asiakkaille vaihtelua massa- ja perustuotteisiin nähden ja jotka usein mielletään maalaistuotteiksi. Osa ominaisuuksista näytti liittyvän selvästi erilaistamiseen. Niissä yrityksissä, joissa yrittäjät luokittelivat tuotteensa ainutlaatuisiksi tuotteiksi, herkku- tai gourmet-tuotteiksi, moderneiksi tuotteiksi, luomutuotteiksi tai vaihtelua tuoviksi tuotteiksi, tuotteiden erilaistamisaste oli selvästi korkeampi verrattuna niihin yrityksiin, joiden tuotteisiin yrittäjät eivät kyseisiä ominaisuuksia liittäneet (liite 6). Merkittävänä voidaan pitää sitä, että tässä aineistossa esimerkiksi tuotteiden maalaisuutta ei pidetty yrityksen näkökulmasta olennaisena erilaistamistekijänä.

Tuotetekijöiden (ominaisuudet) lisäksi selvitettiin oletettujen mahdollisten kilpailutekijöiden eli tuotteen alkuperätuntemuksen, palvelulähtöisyyden, erikoisuuden ja elämyksellisyyden tavoittelun, lyhyen ketjun ja toiminnan pienimuotoisuuden, tuotteen ulkoasun sekä hintatekijöiden merkitystä tuotteiden erilaistamisessa. Kysymyksenasettelusta johtuen yrittäjät kokivat valtaosan nimetyistä tekijöistä ainakin jossain määrin tärkeäksi<sup>18</sup> (liite 6).

<sup>16</sup> Muuttujan ERIL\_1 arvo 7.

<sup>17</sup> Muuttujan ERIL\_1 arvot 5 ja 6.

<sup>18</sup> Kun kysytään jonkin asian tärkeyttä suoraan, tyypillistä on, että vastaajat pitävät useimpia kysytyjä asioita tai ominaisuuksia vähintäänkin kohtuullisen tärkeinä. Tämä ongelma olisi voitu välttää esimerkiksi kysymyksen asetelua muuttamalla (Churchill 1991, s. 437). Yksi vaihtoehto olisi ollut kysyä asiaa esimerkiksi epäsuorasti tai lieventämällä asteikoin toisen pään sanamuotoa, joka tämän tyypissä asteikollisissa kysymyksissä on usein varsin jyrkkä. ”Ei lainkaan tärkeä”-ääripää olisi voitu korvata esimerkiksi ”Vähemmän tärkeä”-sanamuodolla, jolloin vastausten hajonta olisi todennäköisesti ollut suurempi.

Monet tarkasteltavista tekijöistä näyttävät liittyvän yleisesti pienimuotoiseen elintarvikejalostukseen, kuten tieto tuotteen alkuperästä, palvelulähtöisyystekijät lukuun ottamatta monipuolista tuotevalikoimaa, lyhyt ketju tuottajalta kuluttajalle ja tuotteiden hyvä hinta-laatusuhde, eikä niitä näin ollen välttämättä voida mieltää yksittäisten yritysten vaan pienimuotoisen toiminnan yleiseksi kilpailutekijöiksi. Yllättävän harvat kilpailutekijät korreloivat erilaistamisasteen kanssa. "Konkreettisista" kilpailutekijöistä ainoastaan erikoisosaamiseen perustuvan valmistustavan tai -menetelmän tärkeydellä oli tilastollisesti merkitsevää yhteyttä erilaistamisasteeseen. Lisäksi lähinnä mielikuviin ja yrityksen toimintatapaan perustuvat tekijät, kuten ympäristöystävällisyys tai luontoa säästävä toimintatapa, elämyksellisyys, tieto tuotteen alkuperästä, eettiset tuotantotavat sekä tuotannon pienimuotoisuus, korreloivat erilaistamisasteen kanssa. Kilpailutekijöiden tarkastelu osoittaa siten, että vaikka yrittäjät nimesivät erilaistavina tekijöinä ensisijaisesti konkreettisia tuotteiden raaka-ainekoostumukseen sekä valmistustapaan liittyviä tekijöitä, erilaistamiseen liitetään myös mielikuviin ja yrityksen toimintatapaan liittyviä tekijöitä.

Lopuksi tuotteiden erilaistamista tarkasteltiin kilpailevien yritysten ja kilpailijoiden kautta. Samalla alalla toimivia suuria ja keskisuuria yrityksiä piti yli puolet yrityksistä (54 %) merkittävänä kilpailijoina. Toisaalta myös saman alan pienet yritykset koettiin lähes yhtä usein (46 %) merkittäviksi kilpailijoiksi. Tuontituotteita piti merkittävänä kilpailijoina 20 % yrityksistä ja vähittäiskauppaa, ehkä yllättäen, vain 14 % yrityksistä. Ainoastaan 7 % yrityksistä katsoi, että tuotteilla ei ole lainkaan merkittäviä kilpailijoita, mikä pitkälti kertonee tuotteiden ainutlaatuisuudesta.

Keskimääräinen erilaistamisaste oli jossain määrin alhaisempi niissä yrityksissä, joissa suuret ja keskisuuret yritykset koettiin kilpailijoiksi, verrattuna niihin yrityksiin joissa näitä ei pidetty kilpailijoina. Lisäksi niissä yrityksissä, joiden tuotteilla ei katsottu olevan kilpailijoita, erilaistamisaste oli selvästi korkeampi kuin muissa yrityksissä (liite 6). Erilaistamisaste korreloi myös kilpailun vaikutuksen kanssa ( $r=-0,18$ ,  $p=0,009$ ), eli mitä erilaisempia tuotteiden koettiin olevan, sitä vähemmän kilpailun koettiin vaikeuttavan yritystoimintaa. Erilaistamisasteen ja kilpailutilanteen keskinäiseen riippuvuuteen viittaa sekin, että niissä yrityksissä, joissa saman alan suuret ja keskisuuret yritykset koettiin merkittäviksi kilpailijoiksi, kilpailun koettiin vaikeuttavan yritystoimintaa enemmän kuin muissa yrityksissä ( $Z=-5,655$ ,  $p=0,000$ ). Vastaavasti niissä yrityksissä, joissa tuotteilla ei katsottu olevan kilpailijoita, eli tuotteet ovat voimakkaasti erilaistettuja, kilpailun vaikutus koettiin keskimääräistä vähäisemmäksi ( $Z=-3,897$ ,  $p=0,000$ ).

Hintastrategiatarkastelussa käytetään eräänä mittarina erilaistamisastetta, jota edellä esitetyn tarkastelun pohjalta voidaan pitää suhteellisen luotettavana mittarina tuotteiden erilaistamiselle yrityksen näkökulmasta katsottuna.

### 5.3. Strategiaryhmittely 1: hinta-erilaistamisstrategiat

Tutkimuksen eräänä alaongelmana oli, miten elintarvikealan maaseutuyritykset asemoivat tuotteensa markkinoille hinnan ja erilaistamisen suhteen, toisin sanoen millaisia hinta-erilaistamisstrategioita tutkimusaineiston yrityksissä mahdollisesti esiintyy. Tätä varten tutkimusyrietykset ryhmiteltiin mahdollisimman homogeenisiin hinta-erilaistamisstrategiaryhmiin päätuotteiden hintatason (muuttuja HTASO\_2B) sekä erilaistamisasteen (ERIL\_1) perusteella. Muuttujien välillä ei ollut suoraviivaista lineaarista yhteyttä, eli ne ovat keskenään korreloimattomia. Tämä tukee näkemystä siitä, että hinnan asettaminen ei maaseutuyrityksissä ole lineaarista suhteessa yrityksen näkökulmaan erilaistamisasteesta. Tämän perusteella voidaan myös olettaa, että aineisto on ainakin osittain heterogeeninen, toisin sanoen eri hinta-erilaistamisstrategioita on olemassa (vrt. Green ym. 1988, s. 579). Tämä kertoo myös siitä, että hinnan ja erilaistamisen välillä on olemassa tiettyä logiikkaa. Ryhmittelevien muuttujien valintaa on tarkemmin selvitetty liitteessä 7.

Ryhmittely kahden muuttujan perusteella saattaa tuntua jossain määrin keinotekoiselta (Hair 1995, s. 425). Toisaalta Punj ja Stewart (1983, s. 146) korostavat, että ryhmittelevien muuttujien lukumäärän tulisi ollakin hyvin pieni. Kahden muuttujan valinnan katsottiin tässä tutkimuksessa parhaiten ilmentävän hinta-erilaistamisstrategioita. Ryhmittelyn tarkoituksenaan oli lähinnä luoda ryhmät jatkotarkastelua varten, jotta voitiin tutkia, minkä muuttujien suhteen saadut ryhmät eroavat toisistaan (ks. Punj ja Stewart 1983, s. 146).

Tutkimuksen empiirisessä osassa lähdettiin liikkeelle siitä, mitkä ovat yritysten asemoitusstrategiat hinnan ja erilaistamisen suhteen nimenomaan yrityksen omista lähtökohdista käsin. Erilaistamisen mittariin sisältyy kuitenkin implisiittisenä oletuksena - *à priori* - että yrittäjät arvioidessaan tuotteiden erilaistamisastetta heijastavat myös asiakkaiden näkemyksiä ja kokemuksia tuotteiden erilaisuudesta perustuen asiakkaiden kanssa käytyyn vuorovaikutukseen.

Hinta-erilaistamisstrategiaryhmittelyyn otettiin mukaan kaikki havainnot lukuun ottamatta niitä havainnoita, joilla on parittaisia puuttuvia arvoja. Parittaisia puuttuvia arvoja oli kuuden havainnon kohdalla. Analyysissä oli siten mukana 245 havaintoa. Ryhmien lukumäärän ratkaisemiseksi tehtiin useita ryhmittelyjä, joissa ryhmien lukumäärä vaihteli kahdesta seitsemään. Ryhmien lukumäärästä päättäminen on harkinnanvarainen asia. Tukea ratkaisuun haettiin erotteluanalyysillä. Ryhmien homogeenisuuden mittana käytettiin erotteluanalyysin yhteydessä tulostuvaa niin sanottua *Wilksin Lambda*-kriteeriä  $L$  (ks. Mustonen 1995, s. 141).  $L$  mittaa ryhmien homogeenisuutta siten, että  $L$ :n arvo tulee sitä pienemmäksi mitä homogeenisempia ryhmät ovat ja mitä paremmin ne erottuvat toisistaan.

$L$ :n arvo ( $H_0$ : erottelufunktioita on yksi) oli alhaisin seitsemän ryhmän ryhmittelyssä. Tarkasteltaessa  $L$ :n arvoja eri ryhmittelyissä, joissa ryhmien lukumäärä vaihteli, sen arvo ei olennaisesti pienentynyt ryhmien lukumäärän noustessa yli viiden (taulukko 9). Ryhmittelyssä päädyttiinkin viiden ryhmän ratkaisuun, koska seitsemän ja myös

kuuden ryhmän ryhmittelyissä pienimmän ryhmän koko olisi jäänyt niin pieneksi, että ryhmien tilastollinen tarkastelu ei olisi ollut mielekäästä. Viiden ryhmän ratkaisussa ryhmittelyn erottelukyky eli oikein uudelleenluokiteltujen osuus oli erotteluanalyysin perusteella 99,5 %<sup>19</sup>. Tämä kertoo siitä, että ryhmittely on onnistunut lähes yhtä hyvin kuin erottelu-analyysin jälkeinen luokittelu; virheellisesti luokiteltuja havaintoja on vain 0,5 % eli yksi yritys. Aineiston kokoon nähden viiden ryhmän ryhmittelyä voidaan pitää sopivana; ryhmittely ei jää liian karkealle tasolle mutta ei toisaalta liian yksityiskohtaiseksikaan. Ryhmittelyanalyysin tulostus on liitteessä 8.

Taulukko 9. Ryhmien homogeenisuuden tarkastelu.

|   | Ryhmien lukumäärä |       |       |       |       |       |
|---|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | 2                 | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     |
| <i>Wilksin Lambda</i>                   | 0,271             | 0,123 | 0,120 | 0,057 | 0,044 | 0,028 |
| Erottelukyky (%)                        | 100,0             | 98,0  | 94,5  | 99,5  | 98,5  | 100,0 |
| Pienimmän ryhmän koko (havaintojen lkm) | 100               | 73    | 25    | 22    | 14    | 9     |

Erotteluanalyysin tuloksena viidellä ryhmällä saatiin kaksi erottelufunktiota. Ryhmiin kuulumisen todennäköisyydet valittiin uudelleenluokitteluanalyysiä varten ryhmäkokojen mukaan. Erotteluanalyysi suoritettiin pakotettuna mallina, eli mukaan otettavat muuttujat ERIL\_1 ja HTASO\_2B otettiin malliin mukaan samanaikaisesti. Kummankin muuttujan keskiarvot eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi eri ryhmässä, joten muuttujilla yksittäinkin on erottelukykyä. *Boxin M*-testin mukaan muuttujien kovarianssimatriiseja voidaan pitää yhtä suurina,  $p=0,119$ , mikä on erottelu-analyysin eräs teoreettinen oletus.

Erottelijoita vertailtaessa voidaan havaita, että toisen erottelijan erottelukyky suhteessa ensimmäiseen on hyvin pieni (taulukko 10). "Erottelu prosentit" ovat 79,8 ja 20,2. Ensimmäinen erottelija voidaan kuvata hintastrategiaa kuvaavaksi erottelijaksi, jossa erilaistamisasteella on erittäin suuri painokerroin (0,988) (taulukko 11). Toisessa erottelijassa painottuu puolestaan suhteellisen hintatason merkitys. Erilaistamisasteen painokerroin on itseisarvoltaan pieni. Lisäksi sen suhde hintataso-muuttujaan on negatiivinen.

Havaintojen sijoittuminen ryhmittäin koordinaatistoon erottelufunktioiden suhteen on esitetty erottelufunktioiden hajontakuviassa (kuvio 12). Ryhmät on merkitty symboleilla. Kuvio esittää havaintojen erottelupistemäärien mukaisen arvon erottelufunktioiden suhteen. Ryhmien numerot kuviossa osoittavat ryhmäkeskuksen sijainnin. Kuvio vahvistaa ryhmittelyanalyysin mukaista tulosta osoittaen, että aineistosta voidaan tunnistaa viisi suhteellisen homogeenista hinta-erilaistamisstrategiaryhmää,

<sup>19</sup> Erottelukykyyn arvioinnissa uudelleenluokittelussa otettiin mukaan vain ne havainnot, joilla on arvot jokaiselle analyysin muuttujalle. Vaihtoehtona olisi ollut korvata puuttuvat arvot keskiarvoilla. Koko aineiston osalta laskettuja keskiarvoja ei kuitenkaan katsottu sopivan eri ryhmien keskiarvoiksi.

vaikka ryhmät limittyvätkin osittain päällekkäin. Erotteluanalyysin tulostus on kokonaisuuudessaan esitetty liitteessä 9.

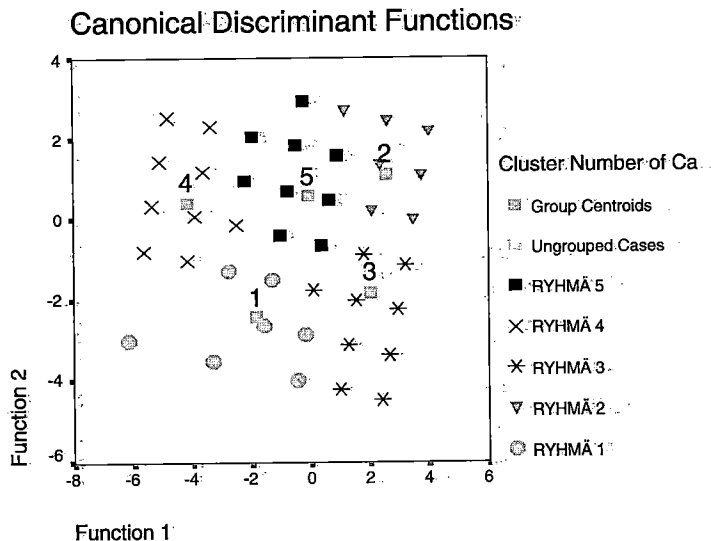
Taulukko 10. Yhteenveto kanonisista erottelufunktioista.

| Funktio | Ominaisarvo | % varianssista | Kumulat. % | Kanoninen korrelaatio |
|---------|-------------|----------------|------------|-----------------------|
| 1       | 5,977       | 79,8           | 79,8       | 0,926                 |
| 2       | 1,516       | 20,2           | 100,0      | 0,776                 |

Taulukko 11. Standardisoidut erottelufunktioiden painokertoimet.

| Muuttuja | Funktio |        |
|----------|---------|--------|
|          | 1       | 2      |
| ERIL_1   | 0,988   | -0,168 |
| HTASO_2B | 0,235   | 0,974  |

Viiden ryhmän ratkaisu osoittautui tulkinnallisesti selkeäksi. Erilaistamisasteen ja hintatason keskiarvot ryhmissä on esitetty taulukossa 12. Ryhmäkeskiarvoja tarkasteltiin pareittain ryhmittelevien muuttujien suhteen ei-parametrisella kahden riippumattoman otoksen keskiarvotestillä (*Mann-Whitneyn U-testi*). Jokainen ryhmä erosi muista ryhmistä kummankin muuttujan suhteen erittäin merkitsevästi ( $p=0,000$ ) lukuun ottamatta ryhmää 2 jaryhmää 3, joiden välillä keskimääräisessä erilaistamisasteessa ei ollut yhtä voimakasta eroa ( $p=0,047$ ). Näiden ryhmien kohdalla hintatasolla oli kuitenkin ratkaiseva merkitys erottelevana tekijänä.



Kuvio 12. Havaintojen sijoittuminen ryhmittäin koordinaatistoon erottelufunktioiden suhteen.

*Taulukko 12. Erilaistamisasteen ja hintatason keskiarvo hinta-erilaistamisstrategia-ryhmissä.*

|                           | Ryhmä 1<br>(n=22) | Ryhmä 2<br>(n=51) | Ryhmä 3<br>(n=44) | Ryhmä 4<br>(n=60) | Ryhmä 5<br>(n=68) |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Erilaistamisaste (ERIL_1) | 3,8               | 6,2               | 6,4               | 1,7               | 4,5               |
| Hintataso (HTASO_2B)      | 2,0               | 5,8               | 3,2               | 4,2               | 5,0               |

Tarkasteltaessa muuttujien ryhmäkohtaisia frekvenssejä (taulukko 13) nähdään, että jakaumat ovat vahvasti polarisoituneet ja kahta samanlaista ryhmää ei ole. Tämä vastaa oletusta, että tutkimusaineiston yrityksissä esiintyy eri hinta-erilaistamisstrategioita. Siten ryhmittelyä voidaan pitää onnistuneena sillä perusteella, että ryhmät ovat toisensa poissulkevia (ks. Hunt 1991, s. 184-188).

*Taulukko 13. Hinta-erilaistamisstrategioiden ryhmäkohtaiset jakaumat (%).*

| Muuttuja  | Kaikki | Ryhmä 1<br>(n=22) | Ryhmä 2<br>(n=51) | Ryhmä 3<br>(n=44) | Ryhmä 4<br>(n=60) | Ryhmä 5<br>(n=68) |
|---|--------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Päätuoteryhmän erilaisuus massatuotteista (ERIL_1) (n=224)</b>                     |        |                   |                   |                   |                   |                   |
| (Täysin erilaisia) 7  | 14     | -                 | 24                | 49                | -                 | -                 |
| 6   | 23     | -                 | 68                | 41                | -                 | -                 |
| 5   | 24     | 20                | 8                 | 10                | -                 | 62                |
| 4   | 13     | 45                | -                 | -                 | -                 | 29                |
| 3   | 8      | 30                | -                 | -                 | 13                | 9                 |
| 2   | 9      | -                 | -                 | -                 | 42                | -                 |
| (Ei eroa muihin tuotteisiin) 1  | 9      | 5                 | -                 | -                 | 44                | -                 |
| <b>Hintataso verrattuna saman toimialan yrityksiin keskimäärin (HTASO_2B) (n=221)</b> |        |                   |                   |                   |                   |                   |
| (Hintamme ovat korkeammat) 7  | 6      | -                 | 23                | -                 | -                 | 3                 |
| 6   | 19     | -                 | 38                | -                 | 8                 | 31                |
| 5   | 19     | -                 | 40                | -                 | 9                 | 27                |
| (Samat hinnat) 4  | 38     | -                 | -                 | 46                | 76                | 39                |
| 3   | 11     | 41                | -                 | 36                | 8                 | -                 |
| 2   | 3      | 18                | -                 | 10                | -                 | -                 |
| (Hintamme ovat alhaisemmat) 1   | 5      | 41                | -                 | 8                 | -                 | -                 |

Ryhmittelyn tuloksena saadut hintastrategia-ryhmät nimettiin seuraavasti (jatkotarkasteluissa käytetään kuitenkin ryhmä-lyhennettä):

Ryhmä 1: Edullisen hinnan strategia (keskimääräinen erilaistamisaste - alhainen hinta)

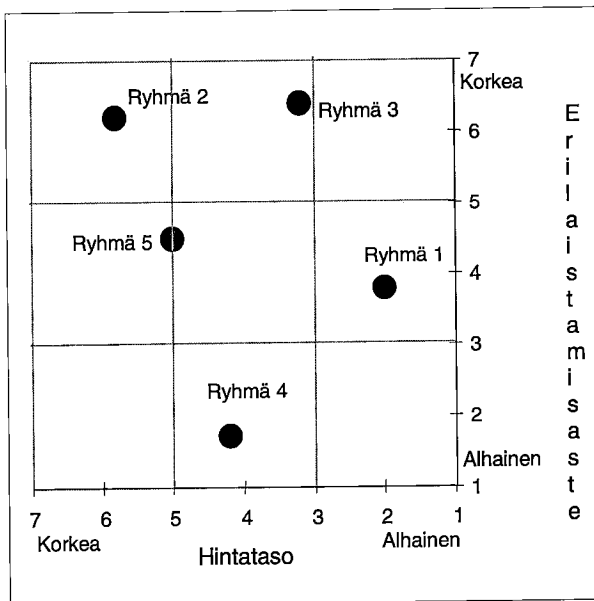
Ryhmä 2: Korkean hinnan strategia (korkea erilaistamisaste - korkea hinta)

- Ryhmä 3: Korkean lisäarvon strategia (korkea erilaistamisaste - alhainen hinta)
- Ryhmä 4: Ylihintastrategia (alhainen erilaistamisaste - keskimääräinen hinta)
- Ryhmä 5: Keskimääräisen hinnan strategia (keskimääräistä korkeampi erilaistamisaste - keskimääräistä korkeampi hinta)

Graafisesti strategiaryhmiä on havainnollistettu kuviossa 13. Yhteenvedona voidaan todeta, että ryhmät 2 ja 5 ovat jokseenkin tasapainossa hintatason ja erilaistamisasteen suhteen yrityksen näkökulmasta katsottuna (vrt. kuvio 9, kohta 2.6.). Ryhmissä 3 ja 1 erilaistamisaste on korkeampi suhteessa hintatasoon, eli tuotteita voidaan pitää yrityksen näkökulmasta "alihinnoiteltuna". Ryhmässä 4 tuotteet ovat "ylihinnoiteltuja", toisin sanoen hinta on suhteellisesti korkeampi kuin erilaistamisaste. Mielenkiintoista on, että ryhmää "alhainen hinta - alhainen erilaistamisaste" ei löytynyt. Seuraavassa kuvataan ryhmiä keskeisten taustamuuttujien avulla. Näiden muuttujien frekvenssit tai keskiarvot eri ryhmissä on koottu liitteeseen 9.

#### Ryhmä 1: Edullisen hinnan strategia

Ryhmään kuuluu 22 yritystä. Tuotteet ovat keskimäärin jossain määrin erilaistettu, mutta tuotteiden hintataso on selkeästi toimialan keskimääräisen hintatason alapuolella. Lähes kolmannes yrityksistä on leipomoalan yrityksiä, ja neljännes on liha-alan yrityksiä. Ryhmään 1 ei kuulu lainkaan ryhmän "muu toimiala" yrityksiä. Pääkanavana valtaosalla yrityksistä on suoramyynti. Yritykset toimivat pääasiassa paikallisilla markkinoilla.



Kuvio 13. Hinta-erilaistamisstrategiaryhmät.



#### Ryhmä 2: Korkean hinnan strategia

Ryhmään kuuluu 51 yritystä. Tuotteet ovat voimakkaasti erilaistettuja, ja niiden hintataso on selvästi toimialan keskimääräisen hintatason yläpuolella. Ryhmään kuuluu yrityksiä jokaiselta toimialalta. Liha-alan yrityksiä, leipomoyrityksiä sekä ryhmään muu toimiala luokiteltuja yrityksiä on tässä ryhmässä kuitenkin eniten. Yritykset ovat keskittyneet lähinnä suoramyyntiin ja vähittäiskauppamyyntiin. Tämän ryhmän yritykset toimivat laajimmalla markkina-alueella; keskimäärin runsas kolmannes myynnistä suuntautuu koti- ja lähikuntien ulkopuolelle, ja keskimäärin viidennes myynnistä tapahtuu valtakunnallisilla markkinoilla.

#### Ryhmä 3: Korkean lisäarvon strategia

Ryhmään kuuluu 44 yritystä. Tuotteiden erilaistamisaste on korkea kuten ryhmässä 2; jopa 42 % ryhmän yrityksistä luokittelee tuotteensa täysin erilaisiksi. Erona ryhmään 2 on se, että hintataso on sama tai alhaisempi kuin toimialan muissa yrityksissä keskimäärin. Toisin sanoen tämän ryhmän yrityksissä tarjotaan hyvin erilaistettuja tuotteita suhteellisen edulliseen hintaan. Leipomoalan yrityksiä tässä ryhmässä on suhteellisesti enemmän kuin muissa ryhmissä; lähes puolet ryhmän yrityksistä on leipomotuotteiden valmistajia. Marja- ja hedelmätuotteita valmistavia yrityksiä on myös tässä ryhmässä suhteellisesti eniten muihin ryhmiin verrattuna. Valtaosalla tämän ryhmän yrityksistä pääasiallisin kanava on suoramyynti, ja markkina-alueena siten pääasiassa koti- ja lähikunnat.

#### Ryhmä 4: Ylihintastrategia

Ryhmään kuuluu 60 yritystä. Ryhmä erottuu selvästi muista ryhmistä, koska tuotteet ovat vain vähäisessä määrin tai ei lainkaan erilaistettuja. Tästä huolimatta hinnat on pystytty pitämään samalla tai hieman korkeammalla tasolla kuin toimialojen muut yritykset keskimäärin. Lähes kolmannes yrityksistä on peruna- ja vihannestuotteiden valmistajia. Marja- ja hedelmätuotteiden valmistajia ei ole lainkaan. Mikään markkinointikanava ei tässä ryhmässä korostu muita enemmän. Muihin ryhmiin verrattuna tukkuliikkeiden merkitys pääkanavana korostuu kuitenkin tässä ryhmässä. Tämän ryhmän yritykset ovat ryhmän 2 jälkeen seuraavaksi eniten suuntautuneet laajemmalle markkina-alueelle koti- ja lähikuntien ulkopuolelle. Viennin osuus myynnistä on tässä ryhmässä suurin.

#### Ryhmä 5: Keskimääräisen hinnan strategia

Ryhmään kuuluu 68 yritystä. Tuotteet ovat melko erilaistettuja, ja hintataso on sama tai jonkin verran korkeampi kuin toimialan yrityksissä keskimäärin. Ryhmässä on yrityksiä kaikilta toimialoilta, eniten liha-, leipomo- ja peruna- ja vihannesalan yrityksiä. Päämarkkinointikanavana on useimmiten suoramyynti, melko usein myös vähittäiskaupattai suurkeittiöt. Yritykset toimivat paikallisilla ja maakunnallisilla markkinoilla. Kuten ryhmä 2 myös tämä ryhmä on jokseenkin tasapainossa erilaistamisasteen ja hinnan suhteen. Ryhmien välillä on lähinnä skaalausero; ryhmässä 2 sekä erilaistamisaste että hintataso ovat korkeampia verrattuna ryhmään 5.

Strategiaryhmien jatkoanalyysissä etsitään niitä piirteitä ja tekijöitä, jotka ovat tunnusomaisia kullekin ryhmälle ja toisaalta erottavat ne muista ryhmistä. Jatkossa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, miten ryhmä 2 (korkean hinnan strategia) ja ryhmä 3 (korkean lisäarvon strategia) eroavat toisistaan. Kummassakin ryhmässä tuotteiden erilaistamisaste mielletään hyvin korkeaksi, mutta ryhmien keskimääräisessä hinnoissa on olennainen ero. Toinen erityishuomion kohde on ryhmittelytulokseen viitaten se, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että ryhmässä 4 (ylihintastrategia) on pystytty asettamaan erilaistamisasteeseen nähden suhteellisen korkeat hinnat.

### 5.3.1. Tuotteiden erilaistamiskeinot ja erilaistavat ominaisuudet

Kysytyistä tuotetekijöistä ainoastaan tuotteiden luokittelu ainutlaatuisiksi tuotteiksi (AINUTLAA) tai herkku- tai gourmet-tuotteiksi (HERKKUT) vaihteli selvästi eri strategiaryhmissä (taulukko 14). Mainittujen ominaisuuksien merkitys oli suurin ryhmässä 2, joka edustaa korkean hinnan strategian yrityksiä. Ainutlaatuisuuden merkitys korostui lisäksi ryhmässä 3, jossa myös tuotteiden erilaisuus painottui hyvin voimakkaasti. Vaikka erot ryhmien välillä eivät olleetkaan tilastollisesti merkitseviä jokaisen kysytyn ominaisuuden suhteen, ryhmä 2 erottui muista ryhmistä myös siten, että tuotteet miellettiin muita ryhmiä harvemmin perustuotteiksi ja vastaavasti muita ryhmiä useammin moderneiksi tuotteiksi ja luomutuotteiksi. Verrattaessa ryhmiä 2 ja 3 keskenään tutkituista ominaisuuksista ainoastaan tuotteiden luokittelu herkku- tai gourmet-tuotteiksi erosi merkitsevästi ( $p=0,013$ ) kyseisissä ryhmissä.

*Taulukko 14. Tuotteisiin liitettävät ominaisuudet hinta-erilaistamisstrategiaryhmittäin (%).*

| Muuttuja                              | Ryhmä 1<br>(n=22) | Ryhmä 2<br>(n=51) | Ryhmä 3<br>(n=44) | Ryhmä 4<br>(n=60) | Ryhmä 5<br>(n=68) |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Päivittäiseen käyttöön (PAIVITT)      | 96                | 84                | 89                | 88                | 90                |
| Perustuotteita (PERUST)               | 77                | 55                | 66                | 65                | 65                |
| Vaihtelua asiakkaalle (VAIHTELU)      | 68                | 65                | 68                | 48                | 69                |
| Maalaistuotteita (MAALAIST)           | 55                | 63                | 73                | 50                | 72                |
| $\chi^2= 9,226$ , $df=4$ , $p=0,056$  |                   |                   |                   |                   |                   |
| Perinnetuotteita (PERINNET)           | 55                | 49                | 61                | 40                | 46                |
| Herkku/gourmet-tuotteita (HERKKUT)    | 41                | 71                | 46                | 37                | 38                |
| $\chi^2= 16,394$ , $df=4$ , $p=0,003$ |                   |                   |                   |                   |                   |
| Ainutlaatuisia tuotteita (AINUTLAA)   | 41                | 57                | 55                | 20                | 31                |
| $\chi^2= 22,373$ , $df=4$ , $p=0,000$ |                   |                   |                   |                   |                   |
| Satunnaiseen käyttöön (SATUNN)        | 32                | 35                | 30                | 30                | 25                |
| Moderneja tuotteita (MODERNI)         | 9                 | 31                | 16                | 15                | 15                |
| Luomutuotteita (LUOMUT)               | 14                | 29                | 21                | 12                | 12                |
| $\chi^2= 8,586$ , $df=4$ , $p=0,072$  |                   |                   |                   |                   |                   |

Kilpailutekijöistä esimerkiksi erikoisuuden ja elämyksellisyyden tavoittelu korostui muita ryhmiä selvästi enemmän ryhmissä 2 ja 3<sup>21</sup> (taulukko 15). Toiminnan pienimuotoisuutta sen sijaan korostettiin eniten alhaisen hinnan strategian ryhmässä (ryhmä 1). Tuotteen ulkonäön merkitys oli suurin ryhmissä 2 ja 4. Etenkin ryhmässä 4 ulkonäöllä saattaa olla huomattavakin vaikutus siihen, että yritys on onnistunut alhaiseksi

*Taulukko 15. Kilpailutekijät hinta-erilaistamisstrategiaryhmissä.*

| Kilpailutekijä   | Ryhmä 1<br>(n=22) | Ryhmä 2<br>(n=51) | Ryhmä 3<br>(n=44) | Ryhmä 4<br>(n=60) | Ryhmä 5<br>(n=68) |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>TUOTTEEN ALKUPERÄTUNTEMUS</b>                               |                   |                   |                   |                   |                   |
| Tieto tuotteen alkuperästä (TIETOALK)                          | 6,5               | 6,4               | 6,3               | 6,2               | 6,2               |
| Ympäristöystävällisyys/luontoa säästävä (YMPYST)               | 4,9               | 5,9               | 5,7               | 5,4               | 5,2               |
| $\chi^2=10,935$ , $df=4$ , $p=0,27$                            | 93,66             | 133,33            | 124,82            | 111,29            | 99,96             |
| Eettiset tuotantotavat (EETTISYY)                              | 5,3               | 5,7               | 4,9               | 5,0               | 5,0               |
| $\chi^2=8,541$ , $df=4$ , $p=0,74$                             | 104,56            | 121,59            | 91,12             | 98,02             | 92,02             |
| <b>PALVELULÄHTÖISYYS</b>                                       |                   |                   |                   |                   |                   |
| Yksilöllinen, asiakaskohtainen palvelu (YKSPAL)                | 6,2               | 6,5               | 6,3               | 6,4               | 6,3               |
| Mahdollisuus nopeisiin toimituksiin (NOPTOIM)                  | 6,3               | 6,0               | 6,0               | 6,5               | 6,2               |
| Valmistus asiakkaiden tarpeiden mukaan (ASTARP)                | 6,3               | 6,3               | 6,1               | 6,1               | 6,1               |
| Monipuolinen tuotevalikoima (MONIPVAL)                         | 4,7               | 4,3               | 4,7               | 4,4               | 4,3               |
| <b>ERIKOISUUS JA ELÄMYKSELLISYYS</b>                           |                   |                   |                   |                   |                   |
| Erikoisosaamiseen perustuva valmistustapa/menetelmä (VALMTAPA) | 5,6               | 6,2               | 6,3               | 5,5               | 5,8               |
| $\chi^2=12,325$ , $df=4$ , $p=0,015$                           | 100,25            | 127,59            | 132,85            | 96,64             | 106,44            |
| Elämyksellisyys (ELAMYKS)                                      | 4,7               | 5,7               | 5,5               | 4,7               | 4,6               |
| $\chi^2=16,728$ , $df=4$ , $p=0,002$                           | 96,68             | 135,46            | 125,74            | 100,27            | 93,81             |
| <b>KETJUN LYHYYS JA TOIMINNAN PIENIMUOTOISUUS</b>              |                   |                   |                   |                   |                   |
| Lyhyt ketju tuottajalta kuluttajalle (LYHKET)                  | 6,5               | 6,1               | 6,6               | 6,5               | 6,5               |
| Pienimuotoisesti tuotettu (PIENIMUO)                           | 6,4               | 6,1               | 6,2               | 5,2               | 5,3               |
| $\chi^2=17,698$ , $df=4$ , $p=0,001$                           | 145,50            | 124,69            | 134,52            | 96,18             | 101,55            |
| Raaka-aineet itse tuotettuja (OMARAAK)                         | 5,4               | 4,6               | 5,0               | 4,8               | 4,7               |
| <b>TUOTTEEN ULKOASU</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |
| Tuotteen ulkonäkö (TUOTULKO)                                   | 6,1               | 6,6               | 5,9               | 6,5               | 6,4               |
| $\chi^2=9,340$ , $df=4$ , $p=0,053$                            | 109,98            | 126,97            | 93,47             | 125,02            | 121,05            |
| Pakkauksen ulkonäkö (PAKKULKO)                                 | 5,4               | 5,5               | 5,7               | 5,4               | 5,3               |
| <b>HINTAULOTTUVUUS</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Hyvä hinta-laatusuhde (HINTALAA)                               | 6,3               | 6,3               | 6,3               | 6,2               | 6,0               |
| Kilpailukykyiset hinnat (KILPKYKH)                             | 5,3               | 4,7               | 5,3               | 5,5               | 4,9               |
| $\chi^2=8,410$ , $df=4$ , $p=0,078$                            | 126,86            | 101,05            | 125,78            | 132,05            | 107,08            |

<sup>21</sup> Tilastollisena testinä on käytetty *Kruskalin-Wallis*in yksisuuntaista varianssianalyysiä, joka laskee jokaisesta ryhmästä otoksen havaintojen järjestyslukujen summan. Seuraavissa taulukoissa järjestyslukujen summa esitetään muuttujan keskiarvojen alapuolella silloin, kun järjestyslukusummien välillä on niin suuria eroja, että nollahypoteesi voidaan hylätä.

mieltämästään erilaistamisasteesta huolimatta asettamaan kohtuullisen hintatason tuotteilleen. Kilpailukykyisiä hintoja korostettiin vähiten ryhmässä 2. Verrattaessa ryhmiä 2 ja 3 keskenään ryhmässä 2 korostettiin enemmän tuotteen ulkonäköä ja eettisiä tekijöitä (TUOTULKO:  $Z=-2,637$ ,  $p=0,008$ ; EETTISYY:  $-2,328$ ,  $P=0,020$ ). Ryhmässä 3 puolestaan korostui enemmän ketjun lyhyys ja jossain määrin myös hintojen kilpailukykyisyys (LYHKET:  $-2,038$ ,  $p=0,042$ ; KILPKYKH:  $-1,803$ ,  $p=0,71$ ). Tuotteen ulkonäkö edustaa siten konkreettista tekijää ja eettiset tekijät näkymättömämpää tekijää, joiden avulla näyttäisi olevan mahdollisuus asettaa korkea hinta erilaistetulle tuotteelle.

Erot palvelun erilaisuudessa hintastrategiaryhmissä olivat samansuuntaiset kuin erilaistamisasteen erot. Kuluttajamyynnissä palvelun erilaisuus koettiin voimakkaimmaksi ryhmässä 2 ja 3, joissa myös erilaistamisaste oli korkein (taulukko 16). Vastavasti palvelun erilaisuus koettiin alhaisimmaksi ryhmässä 4. Ennakolta olisi voitu odottaa, että ryhmässä 4, jossa erilaistamisaste oli varsin alhainen, erilaistamiseen nähden korkeahko hinta olisi perustunut palvelutekijöihin. Myös organisaatiomyynnissä ryhmä 4 erottui selvästi muista ryhmistä.

*Taulukko 16. Palvelun erilaisuus hinta-erilaistamisstrategiaryhmissä.*

| Palvelun erilaistamisaste  | Ryhmä 1       | Ryhmä 2       | Ryhmä 3       | Ryhmä 4      | Ryhmä 5       |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| Palvelun erilaisuus kuluttajamyynnissä (PALERO_A) (n=222)<br>$\chi^2=35,075$ , $df=4$ , $p=0,000$    | 4,1<br>109,78 | 4,9<br>135,02 | 5,1<br>143,20 | 2,9<br>74,93 | 4,0<br>104,41 |
| Palvelun erilaisuus organisaatiomyynnissä (PALERO_B) (n=209)<br>$\chi^2=32,446$ , $df=4$ , $p=0,000$ | 4,3<br>119,33 | 4,5<br>128,16 | 4,3<br>119,81 | 2,5<br>64,58 | 3,9<br>107,88 |

Kilpailun vaikutus toimintaan vaihteli selvästi hinta-erilaistamisstrategiaryhmissä (taulukko 17). Vähiten kilpailun koettiin vaikeuttavan yritystoimintaa ryhmässä 1 ja 3, joissa myös keskimääräiset myyntihintatasot olivat alhaisempia. Ehkä juuri kilpailun vuoksi hinnat oli pyritty saamaan markkamääräisesti kilpailukykyiselle tasolle. Eniten kilpailun koettiin vaikeuttavan yritystoimintaan ryhmässä 4. Todennäköinen syy on osittain ryhmän yritysten suhteellisen korkea hintataso erilaistamiseen nähden; toisin sanoen korkeahkot hinnat aiheuttavat sen, että toimialan hintakilpailu koetaan kovaksi.

*Taulukko 17. Kilpailun vaikutus yritystoimintaan hinta-erilaistamisstrategiaryhmissä.*

|   | Ryhmä 1<br>(n=22) | Ryhmä 2<br>(n=51) | Ryhmä 3<br>(n=44) | Ryhmä 4<br>(n=60) | Ryhmä 5<br>(n=68) |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Kilpailun vaikutus (KILPVAIK)<br>$\chi^2=16,782$ , $df=4$ , $p=0,002$ | 3,2<br>92,69      | 3,8<br>113,31     | 3,4<br>96,37      | 4,6<br>139,66     | 4,4<br>135,10     |

Erilaistamisaste korreloi kilpailun vaikutuksen kanssa ( $r=-0,18, p=0,009$ ), eli mitä erilaisemmiksi tuotteet koettiin, sitä vähemmän kilpailun koettiin vaikeuttavan yritystoimintaa. Myös se, kenet koetaan kilpailijaksi, vaihteli ryhmittäin (taulukko 18). Ryhmä 1 poikkeaa muista ryhmistä siten, että saman alan pienyrityksiä pidetään harvemmin merkittävänä kilpailijaryhmänä verrattuna muihin ryhmiin. Tämä selittyy osaksi alhaisen hinnan strategialla, jolloin kilpailijoina pidetään enemmänkin suuria ja keskisuuria yrityksiä. Vaikka tuotteet ryhmässä 1 ovatkin keskimäärin jossain määrin erilaistettuja, yritykset kuitenkin pitävät hintaa keskeisenä kilpailukeinona ja pyrkivät kilpailemaan suurten ja keskisuurten yritysten kanssa samoista markkinoista. Tähän viittaa myös se, että vähittäiskauppaa pidetään muuta ryhmiä useammin merkittävänä kilpailijana. Tämä puolestaan saattaa olla syynä siihen, että ryhmän 1 yritykset ovat useimmiten keskittyneet suoramyyntiin.

*Taulukko 18. Merkittävät kilpailijat hinta-erilaistamisstrategiaryhmissä (%).*

|   | Ryhmä 1<br>(n=22) | Ryhmä 2<br>(n=51) | Ryhmä 3<br>(n=44) | Ryhmä 4<br>(n=60) | Ryhmä 5<br>(n=68) |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Saman alan pienyritykset (KIL_PIEN)                             | 27                | 45                | 55                | 50                | 41                |
| Saman alan suuret/keskisuuret yritykset (KIL_SUUR) <sup>1</sup> | 64                | 55                | 30                | 57                | 63                |
| Vähittäiskauppa (KIL_KAUP) <sup>2</sup>                         | 27                | 12                | 9                 | 7                 | 21                |
| Tuontituotteet (KIL_TUON)                                       | 23                | 24                | 21                | 27                | 12                |
| Tuotteillamme ei kilpailijoita (KIL_EI)                         | 5                 | 12                | 11                | 3                 | 6                 |

<sup>1</sup> $\chi^2=13,932, df=4, p=0,008$

<sup>2</sup> $\chi^2=9,509, df=4, p=0,050$

Johtopäätöstä, jonka mukaan erilaistamisella voidaan vähentää kilpailun vaikutusta yritystoimintaan, tukee se, että ryhmässä 2 ja ryhmässä 3, joissa erilaistamisaste oli muita ryhmiä selvästi korkeampi, oltiin useammin sitä mieltä, että tuotteilla ei ole lainkaan kilpailijoita. Useimmissa näiden ryhmien yrityksissä pääkanava oli suoramyynti, joskin 40 % ryhmän 2 yrityksistä oli keskittynyt vähittäiskauppakanavaan. Ryhmässä 4, jossa erilaistamisaste oli alhainen, vain kolme prosenttia yrittäjistä oli sitä mieltä, että tuotteilla ei ole kilpailijoita. Vähittäiskaupan merkitys kilpailijana oli pienin ryhmässä 4, jossa yrityksen näkökulmasta on paras hinta-erilaistamissuhde. Myös ryhmässä 3, korkean lisäarvon strategiassa, vähittäiskaupan merkitys kilpailijana on pieni. Tässä ryhmässä erilaistamiseen nähden alhaiset hinnat saattavat olla tietoinen strategia vähittäiskaupan suunnalta tulevan kilpailun vähentämiseksi. Verrattaessa ryhmiä 2 ja 3 keskenään tilastollisesti merkitsevä ero oli suurten ja keskisuurten yritysten kohdalla ( $\chi^2=6,191, df=1, p=0,013$ ).

### 5.3.2. Hintakilpailukyky päämarkkinointikanavissa

Päämarkkinointikanavien markkamääräistä osuutta myynnistä tarkasteltiin eri strategiaryhmissä (taulukko 19). Suoramyyntiä käytettiin suhteellisesti eniten ryhmässä 1 ja ryhmässä 3, joissa asiakkaille tarjotaan erilaistettuja tuotteita suhteellisen edulliseen hintaan. Alhaista hintatasoa selittäneekin se, että suoramyyntissä ei ole väliportaita, jolloin hinnat pystytään pitämään suhteellisen edullisina esimerkiksi kilpailevien tuotteiden vähittäishintatasoon verrattuna. Suurkeittiöiden osuus myynnistä korostuu ryhmässä 4 ja 5. Tukkuliikkeisiin ovat suuntautuneet muita ryhmiä selvästi enemmän ryhmän 5 yritykset. Verrattaessa keskenään ryhmiä 2 ja 3 suoramyyntin osuus oli selvästi suurempi ryhmässä 3 ( $Z=-2,370$ ,  $p=0,018$ ).

*Taulukko 19. Markkamääräisen myynnin keskimääräinen jakautuminen markkinointikanavien kesken vuonna 1996 koko myynnin ollessa 100 % (n=240).*

| Päämarkkinointikanava  | Ryhmä 1      | Ryhmä 2      | Ryhmä 3      | Ryhmä 4      | Ryhmä 5      |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Suoramyynti (SUORAM)<br>$\chi^2=22,375$ , $df=4$ , $p=0,000$ | 53<br>137,81 | 42<br>124,85 | 61<br>156,67 | 28<br>94,42  | 37<br>112,24 |
| Vähittäiskaupat (KAUPPA)                                     | 26           | 30           | 23           | 21           | 24           |
| Suurkeittiöt (SUURK)<br>$\chi^2=10,627$ , $df=4$ , $p=0,031$ | 8<br>100,36  | 12<br>114,68 | 7<br>100,70  | 23<br>133,19 | 19<br>132,21 |
| Tukkuliikkeet (TUKKU)<br>$\chi^2=8,596$ , $df=4$ , $p=0,072$ | 5<br>114,67  | 3<br>114,40  | 2<br>110,96  | 17<br>132,91 | 6<br>121,91  |

Hintakilpailukyky eri markkinointikanavissa arvioitiin keskimäärin suhteellisen hyväksi hinta-erilaistamisstrategiaryhmästä riippumatta (taulukko 20). Ryhmää 1 lukuun ottamatta hintakilpailukyky arvioitiin parhaimmaksi suoramyyntissä. Strategiaryhmittelyllä ei ollut vaikutusta hintakilpailukykyyn. Kuitenkin verrattaessa ryhmiä 2 ja 3 suoramyyntin hintakilpailukykyä pidettiin selvästi parempana ryhmässä 3 ( $Z=-2,319$ ,  $p=0,020$ ). Myös tukkuliikemyyntissä ryhmän 3 yritykset arvioivat hintakilpailukyvyn selvästi paremmaksi, mutta tukkuliikkeisiin myyvien yritysten lukumäärä näissä ryhmässä on liian pieni tilastollisten johtopäätösten tekemiseen. Taulukkoon 20 liittyen todettakoon, että suoramyyntin hintakilpailukyky laskettiin painotettuna keskiarvona eri suoramyyntiksi luettavien kanavien osalta. Suurkeittiöiden hintakilpailukyky laskettiin painotettuna keskiarvona kaupallisten ja julkisten suurkeittiöiden osalta.

*Taulukko 20. Hintakilpailukyky hinta-erilaistamisstrategiaryhmissä.*

| Hintakilpailukyky kanavassa           | Ryhmä 1 | Ryhmä 2 | Ryhmä 3 | Ryhmä 4 | Ryhmä 5 |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Suoramyynti tilalta (H_SUORA) (n=179) | 5,3     | 5,3     | 6,0     | 5,7     | 5,3     |
| Vähittäiskaupat (H_KAUPPA) (n=112)    | 4,4     | 4,6     | 5,2     | 4,9     | 4,6     |
| Suurkeittiöt (H_SUURK) (n=77)         | 5,8     | 4,3     | 5,3     | 5,2     | 4,7     |
| Tukkuliikkeet (H_TUKKU) (n=38)        | 4,0     | 4,0     | 7,0     | 4,6     | 4,7     |

Erilaistamisasteella (ERIL\_1) ei ollut yhteyttä hintakilpailukykyyn lukuun ottamatta suurkeittiökanavaa ( $r=-0,22$ ,  $p=0,024$ ). Toisin sanoen mitä korkeampi erilaistamisaste sitä huonommaksi hintakilpailukyky miellettiin. Sen sijaan hintatasolla (HTASO\_2B) oli yhteyttä hintakilpailukykyyn seuraavissa kanavissa: suoramyynti ( $r=-0,25$ ,  $p=0,001$ ), vähittäiskaupat ( $r=-0,20$ ,  $p=0,48$ ) sekä suurkeittiöt ( $r=-0,32$ ,  $p=0,001$ ). Mitä korkeampana tuotteiden hintatasoa pidettiin toimialan yleiseen hintatasoon verrattuna, sitä heikommaksi hintakilpailukyky kyseisissä kanavissa arvioitiin. Eri hinta-erilaistamisstrategiaryhmien hintakilpailukyky on siten pitkälti yhteydessä tuotteiden hintatasoon, ei niinkään tuotteiden erilaistamisasteeseen.

### 5.3.3. Tuotteiden hintakuva

Koko tutkimusaineistoa tarkasteltaessa hinnan arvellaan yleisemmin viestivän asiakkaille hyvästä hinta-laatusuhteesta. Tämä voidaan tulkita siten, että hinnan toivotaan olevan tasapainossa suhteessa tuotteen laatutekijöihin ja muihin erilaistamiskeinoihin. Toisaalta myös runsas neljännes yrityksistä haluaa tarjota asiakkailleen erittäin hyvää hinta-laatusuhdetta, jolloin tuotteet ovat laatuunsa nähden edullisia. Joka kymmenennessä yrityksessä hintaa pidettiin asiakkaalle osoituksena korkeasta laadusta, mikä myös kertoo hinnan ja laadun tasapainosta. Niin ikään hinnan arveltiin viestivän asiakkaalle korkeista tuotantokustannuksista joka kymmenennessä yrityksessä.

Hinta-erilaistamisstrategiaryhmissä hinnan viesti asiakkaille vaihteli selvästi (taulukko 21). Tulokset kuvaavat ryhmälle tyypillistä hintastrategiaa ja vahvistavat siten tehdyn ryhmittelyn paikkansapitävyyttä. Ryhmässä 1 yritykset pitävät tuotteitaan useimmiten laatuunsa nähden edullisina, mikä kertoo erinomaisesta hinta-laatusuhteesta ja on varsin yhdenmukainen ryhmän strategian kanssa. Ryhmän 2 yrityksistä 41 % perusteli hinnan kertovan hyvästä hinta-laatusuhteesta ja 28 % perusteli korkeaa hintaa osoituksena korkeasta laadusta, mikä niin ikään voidaan käsittää hinnan ja laadun (erilaistamisen) tasapainoksi. Siten kaksi kolmannesta ryhmän yrityksistä viesti keskimääräistä korkeammalla hinnalla tuotteiden olevan keskimääräistä korkeampaa laatua. Keskimääräistä korkeampia valmistuskustannuksia käytettiin myös perustana korkeammalle hinnalle osassa yrityksistä. Ryhmässä 3 painotetaan tuotteiden hyvää hinta-laatusuhdetta ja toisaalta tuotteiden edullisuutta laatuunsa nähden. Alhaisesta erilaistamisasteesta huolimatta myös ryhmässä 4 korostetaan hyvää hinta-laatusuhdetta ja edullisuutta laatuun nähden. Niin ikään ryhmässä 5 hinnan nähtiin olevan tasapainossa erilaistamisen kanssa.

*Taulukko 21. Hinnan viesti asiakkaille hinta-erilaistamisstrategiaryhmissä (%).*

| Hinnan viesti asiakkaalle  | Ryhmä 1<br>(n=22) | Ryhmä 2<br>(n=51) | Ryhmä 3<br>(n=44) | Ryhmä 4<br>(n=60) | Ryhmä 5<br>(n=68) |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Tuotteissa on hyvä hinta-laatusuhde  | 29                | 41                | 44                | 56                | 55                |
| Tuotteet ovat laatuunsa nähden edullisia                                       | 52                | 14                | 42                | 30                | 22                |
| Tuotteiden korkea hinta on osoituksena korkeasta laadusta                      | 10                | 28                | 14                | 4                 | 6                 |
| Hinta kertoo pienistä valmistusmääristä johtuvista korkeammista kustannuksista | 10                | 18                | 0                 | 10                | 16                |

$\chi^2=39,718, df=12, p=0,000$

Selvästi useampi ryhmän 3 yrityksistä korostaa tuotteiden edullisuutta laatuun nähden ryhmän 2 yrityksiä enemmän. Toisaalta yhdessäkin ryhmän 3 yrityksistä hinnan ei katsota viestivän korkeammista kustannuksista. Yritysten mieltämä hintakuva vastaa siten loogisesti ryhmille tunnusomaisia hinta-erilaistamisstrategioita. Ryhmän 4 tarkastelu puolestaan korostaa sitä, että korkea laatu ei merkitse samaa kuin korkea erilaistamisaste; erilaistamattomat tai alhaisen erilaistamisasteen omaavat tuotteetkin voivat olla korkealaatuisia.

### 5.3.4. Tuotteiden hintapäätökset ja niihin vaikuttavat tekijät

Koko tutkimusaineiston osalta tuotantokustannukset osoittautuivat selvästi tärkeimmäksi hinnoitteluun vaikuttavaksi tekijäksi. Vähiten tärkeänä tekijänä pidettiin vastaavien tuotteiden hintatasoa vähittäiskaupassa. Myös jokaisessa hinta-erilaistamisstrategiaryhmässä tuotantokustannukset asetettiin tärkeimmäksi hinnoitteluun vaikuttavaksi tekijäksi (taulukko 22). Vastaavasti myös vähittäiskaupan hintatason merkitys asetettiin vähiten tärkeimmäksi tekijäksi jokaisessa ryhmässä. Hinnoitteluun vaikuttavista tekijöistä muiden yritysten hintatason merkitys sekä vähittäiskaupan hintatason merkitys vaihteli eri ryhmissä.

Toimialan yleisellä hintatasolla sekä saman alan pienyritysten hintatasolla oli eniten vaikutusta ryhmässä 4, jossa niitä pidettiin tuotantokustannusten jälkeen tärkeimpänä hinnoitteluun vaikuttavina tekijöinä. Tulos on hieman yllättävä siinä mielessä, että tuotteiden erilaistamisaste on varsin alhainen mutta hintataso erilaistamiseen nähden on suhteellisen korkea. Tämä selittyy osittain sillä, että tässä ryhmässä on paljon peruna- ja vihannesalan yrityksiä, joissa tuotteiden erilaistaminen perustuu pitkälti yksilölliseen, asiakaskohtaiseen palveluun. Palvelutekijöitä ei ehkä ole niin voimakkaasti mielletty erilaistaviksi tekijöiksi, jotka otettaisiin erilaistamisasteessa huomioon. Toisaalta myös alalla toimii paljon pieniäkin yrityksiä, jolloin kilpailu asiakkaista on voimakasta. Ehkä hieman yllättäen ryhmien 2 ja 3 välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa hintapäätöksiin vaikuttavissa tekijöissä, joskin muiden pienyritysten hintatason merkitys korostui hieman enemmän ryhmässä 3.



*Taulukko 22. Hintapäätöksiin vaikuttavien tekijöiden merkitys hinta-erilaistamisstrategiaryhmissä (n=220-235).*

| Muuttuja  | Ryhmä 1      | Ryhmä 2       | Ryhmä 3       | Ryhmä 4       | Ryhmä 5       |
|---|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tuotantokustannukset (TUOTKUST)   | 5,8          | 6,4           | 6,0           | 5,9           | 5,9           |
| Asiakkaiden maksuhalukkuus/kyky (ASIAKK)                                      | 4,7          | 4,9           | 4,9           | 5,1           | 5,1           |
| Oma voittotavoite (VOITTAV)   | 4,1          | 4,8           | 4,7           | 4,8           | 5,1           |
| Toimialan yleinen hintataso (HINTYL)<br>$\chi^2=18,028, df=4, p=0,001$        | 4,0<br>91,24 | 4,4<br>103,68 | 4,3<br>101,45 | 5,4<br>145,19 | 4,9<br>123,52 |
| Hintataso muissa pienyrityksissä (HINTPIEN)<br>$\chi^2=18,086, df=4, p=0,001$ | 4,0<br>90,10 | 4,1<br>92,82  | 4,8<br>117,33 | 5,4<br>142,39 | 4,8<br>119,64 |
| Vähittäiskaupan hintataso (HINTKAUP)<br>$\chi^2=10,101, df=4, p=0,039$        | 2,9<br>71,00 | 3,9<br>105,20 | 3,9<br>107,94 | 4,3<br>119,40 | 4,3<br>120,24 |

Yleisesti yritysten hinnoitteluperiaatteet (taulukko 23) olivat varsin yhdenmukaisia. Yrityksissä suositaan suhteellisen pysyviä hintoja. Jos hintoja muutetaan lyhyellä aikavälillä, se on useimmiten seurausta kustannusten muutoksista kuin kysynnän muutoksista tai kilpailijoiden hintamuutoksista. Valtaosa yrityksistä noudattaa niin sanottua yhden hinnan strategiaa, eli hinta on sama asiakkaasta tai asiakasryhmästä riippumatta. Vain 29 %:ssa yrityksistä hinnat ovat asiakaskohtaisesti differoituja. Myös hintarakenteet (hinnan muodostuminen eri komponenteista, ks. kohta 2.5.2.) ovat yksinkertaisia. Useimmiten hinnat sisältävät toimintaan kuuluvan palvelun, eikä esimerkiksi kuljetuksia tai muita tuotteen tarjoamiseen liittyviä palvelutekijöitä hinnoitella erikseen. Myynninedistäminen esimerkiksi tarjouksin tai psykologisen hinnoittelun käyttö on varsin vähäistä.

Hinta-erilaistamisstrategiaryhmissä esiintyi hinnoitteluperiaatteissa myös jonkin verran vaihtelua. Esimerkiksi ryhmässä 4 differoidaan hintoja selvästi useammin asiakkaan mukaan kuin ryhmässä 1. Korkean hinnan strategian ryhmän yrityksissä (ryhmä 2) ei näytä olevan tarvetta reagoida kilpailijoiden hintamuutoksiin lyhyellä aikavälillä. Tämä vahvistaa käsitystä, että erilaistamisella on mahdollisuus vähentää riippuvuutta ympäristötekijöistä. Useimmiten kilpailijoiden hintamuutoksiin reagoidaan ryhmässä 4. Samoin ryhmässä 4 sekä myös ryhmässä 5 reagoidaan muita ryhmiä herkemmin kustannusten muutoksiin.

*Taulukko 23. Yritysten hinnoitteluperiaatteita hinta-erilaistamisstrategiaryhmissä (%).*

| Hinnoitteluperiaate  | Koko aineisto | Ryhmä 1 | Ryhmä 2 | Ryhmä 3 | Ryhmä 4 | Ryhmä 5 |
|--|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| a Hintoja muutetaan kysynnän mukaan lyhyellä aikavälillä                                 | 12            | 10      | 8       | 7       | 18      | 11      |
| Hinnat ovat lyhyellä aikavälillä kiinteät kysynnän muutoksista riippumatta               | 88            | 90      | 92      | 93      | 82      | 89      |
| b Hinnat vaihtelevat asiakkaan mukaan  | 29            | 14      | 26      | 19      | 39      | 34      |
| Hinnat ovat samat kunkin asiakasryhmän asiakkaille                                       | 71            | 86      | 74      | 81      | 61      | 66      |
| c <sup>1</sup> Hintoja muutetaan lyhyellä aikavälillä samassa suhteessa kuin kilpailijat | 13            | 14      | 0       | 10      | 28      | 12      |
| Hinnat pysyvät lyhyellä aikavälillä samoina kilpailijoiden hintamuutoksista riippumatta  | 87            | 86      | 100     | 90      | 72      | 88      |
| d Hintoja muutetaan lyhyellä aikavälillä, jos kustannuksissa tapahtuu muutoksia          | 33            | 25      | 26      | 24      | 42      | 43      |
| Hinnat pysyvät lyhyellä aikavälillä samoina kustannusten muutoksista riippumatta         | 67            | 75      | 75      | 76      | 58      | 57      |
| e Toimintaa sisältävä palvelu (esim. kuljetukset ym.) hinnoitellaan erikseen             | 15            | 19      | 20      | 7       | 15      | 14      |
| Hinnat sisältävät toimintaan kuuluvan palvelun   | 85            | 81      | 80      | 93      | 85      | 96      |
| f Käytämme ns. psykologista hinnoittelua (esim. 29,00 mk/kg, 9,90 mk/100g)               | 19            | 16      | 21      | 17      | 20      | 19      |
| Hinnat ovat tasaisia (esim. 30,00 mk/kg, 10,00 mk/100g)                                  | 81            | 84      | 79      | 83      | 80      | 81      |
| e Käytämme tarjouksia menekkin edistämiseksi   | 19            | 18      | 22      | 22      | 28      | 35      |
| Tuotteemme myydään aina normaalihinnalla   | 81            | 82      | 78      | 78      | 72      | 65      |

$\chi^2=18,272, df=4, p=0,001$

Tuotteen alkuperää tai laatua osoittavien merkkien käytöllä voidaan jossain määrin lisätä asiakkaiden maksuvalmiutta. 60 %:lla koko tutkimusaineiston yrityksistä oli käytössään jokin tuotteen laatua tai alkuperää osoittava merkki. Eniten käytettyjä merkkejä olivat oma merkki (35 % yrityksistä), Maakuntien Parhaat -laatumerkki (24 %)<sup>22</sup>, Hyvää Suomesta -joutsenlippu (9 %) sekä luomu-merkki (leppäkerttumerkki) (9 %). 69 - 100 % kyseisten merkkien käyttäjistä oli sitä mieltä, että merkin käyttö vaikuttaa ainakin jonkin verran asiakkaiden valmiuteen maksaa tuotteista korkeampaa hintaa. Edellä mainituista merkeistä suhteellisesti eniten vaikutusta oli luomu-merkillä ja vähiten Hyvää Suomesta -merkillä.

Merkkien käyttö ylipäätään vaihteli eri hinta-erilaistamisstrategiaryhmissä ( $\chi^2=14,518$ ,  $df=4$ ,  $p=0,006$ ). Tuotteen laatua tai alkuperää osoittavan merkin käyttö oli yleisintä korkean hinnan strategian ryhmässä (ryhmä 2): yrityksistä 73 %:lla oli käytössään jokin merkki. Harvinaisinta merkin käyttö oli edullisen hinnan strategian ryhmässä (ryhmä 1), jossa vain 27 %:lla oli jokin merkki käytössään. Muissa ryhmissä käyttöaste vaihteli 55 %:sta 66 %:iin.

Kysytyistä merkeistä ainoastaan Maakuntien Parhaat -merkin (MAAKPAR) käytössä esiintyi selviä vaihteluita eri ryhmässä ( $\chi^2=10,881$ ,  $df=4$ ,  $p=0,028$ ). Maakuntien Parhaat -merkkiä käytettiin eniten ryhmässä 2 (35 % yrityksistä) ja ryhmässä 3 (34 %). Harvinaisinta tämän merkin käyttö oli ryhmässä 1 (9 %). Luomu-merkkiä (LUOMU) käytettiin yrityksissä verraten vähän, mutta eniten sitä käytettiin ryhmässä 2 (14 % yrityksistä) ja vähiten ryhmässä 1 (5 %). Oman tuotemerkin (OMAMERK) käyttö vaihteli ryhmässä 22 %:sta 51 %:iin ( $\chi^2=12,628$ ,  $df=4$ ,  $p=0,013$ ). Oman tuotemerkin käyttö oli suosituinta ryhmässä 2, ja vähiten sitä käytettiin ryhmässä 4 ja 1.

Hintapäätösten kannalta kiinnostavaa on, miten korkean hinnan strategian ryhmässä (ryhmä 2) yrityksen käytössä olevat merkit vaikuttavat asiakkaiden valmiuteen maksaa tuotteista korkeampaa hintaa. Ryhmän 2 yrityksistä 94 % katsoi Maakuntien parhaat -merkin (V\_MAAKPA) vaikuttavan ainakin jonkin verran asiakkaiden valmiuteen maksaa korkeampaa hintaa. Vastaavasti 100 % ryhmän 2 yrityksistä katsoi luomumerkin (V\_LUOMU) sekä yrityksen oman tuotemerkin (V\_OMAMER) vaikuttavan asiakkaiden valmiuteen maksaa korkeampaa hintaa. Tuotteen laatua tai alkuperää osoittavien merkkien käyttöä voidaan siten pitää suositeltavana.

## 5.4. Strategiaryhmittely 2: hinta-menestymisstrategiat

Toisen ryhmittelyn avulla tutkittiin, millaisia hinta-menestymisstrategioita yrityksissä voidaan tunnistaa. Hinta-menestymisstrategiatarkastelulla haluttiin saada vahvistusta sille, mitkä tekijät näyttäisivät tekevän mahdolliseksi - ei vain korkean hinnan strategian toteuttamisen - vaan lisäksi myös yrityksen tavoitteiden mukaisen onnistuneen hinnoittelun. Tätä varten edellä esitettyyn hintastrategiaryhmittelyyn lisättiin kolmas

---

<sup>22</sup> Maakuntien Parhaat -laatumerkkiä käyttävien yritysten suuri osuus selittyy sillä, että yhtenä osoitelähteenä käytettiin Maakuntien Parhaat -yritysrekisteriä.

ulottuvuus erilaistamisasteen ja tuotteiden hintatason lisäksi: tyytyväisyys tuotteista saatavaan hintatasoon (HINTATAS). HINTATAS-muuttuja (ks. liite 7) edustaa tässä tuloksellisuutta. Se korreloi voimakkaasti kannattavuutta mittaavan muuttujan (KAN-NATT) kanssa ( $p=0,000$ ). KANNATT-muuttujaa ei kuitenkaan valittu tuloksellisuuden mittariksi, koska siinä esiintyy vähemmän vaihtelua kuin HINTATAS-muuttujassa; valtaosassa yrityksistä yritystoiminta arvioitiin melko kannattavaksi (43 % yrityksistä) tai juuri ja juuri kannattavaksi (45 %).

Ryhmittely suoritettiin samoin perustein kuin ensimmäinenkin ryhmittely. Ryhmittelyssä päädyttiin viiteen ryhmään, mikä osoittautui tulkinnallisesti selkeäksi. Ryhmien lukumäärän noustessa yli viiden *Wilksin Lambda* arvo ei enää olennaisesti pienentynyt (taulukko 24). Kuuden ryhmän ratkaisussa erottelukyky eli oikein luokiteltujen osuus olisi huonontunut selvästi, kun se viiden ryhmän ratkaisussa oli 98,0 %. Viiden ryhmän ratkaisun - kuten hinta-erilaistamisryhmittelyssäkin - katsottiin olevan sopiva; aineiston kokoon nähden ryhmittely ei ole liian karkea mutta ei liian yksityiskohtainenkaan. Ryhmittelyanalyysin tulostus on liitteessä 11.

*Taulukko 24. Ryhmien homogeenisuuden tarkastelu.*

|  | Ryhmien lukumäärä |      |       |       |       |       |
|--|-------------------|------|-------|-------|-------|-------|
|  | 2                 | 3    | 4     | 5     | 6     | 7     |
| <i>Wilksin Lambda</i>                      | 0,29              | 0,13 | 0,078 | 0,048 | 0,041 | 0,026 |
| Erottelukyky (%)                           | 99,5              | 96,5 | 92,9  | 98,0  | 94,9  | 98,0  |
| Pienimmän ryhmän koko<br>(havaintojen lkm) | 108               | 72   | 36    | 23    | 20    | 16    |

Erotteluanalyysin, joka suoritettiin samoin perustein kuin ensimmäisen ryhmittelyyn yhteydessä, saatiin kolme erottelufunktiota. Jokaisen muuttujan keskiarvot erosivat tilastollisesti erittäin merkittävästi eri ryhmissä, joten muuttujilla yksittäinkin on erottelukykyä. *Boxin M*-testin mukaan muuttujien kovarianssimatriiseja ei kuitenkaan voida pitää yhtä suurina,  $p=0,040$ . Monimuuttujamenetelmiä pidetään yleensä kuitenkin varsin vakaina menetelminä, jolloin teoreettista oletuksista poikkeaminen ei välttämättä vaikuta analyysin tulokseen.

Erottelijoiden vertailussa toisen ja kolmannen erottelijan erottelukyky suhteessa ensimmäiseen erottelijaan on pieni (taulukko 25). "Erotteluprosentit" ovat 58,4; 22,4 ja 19,2. Ensimmäinen erottelija voidaan kuvata hinta-menestymisstrategiaa kuvaavaksi erottelijaksi, jossa erilaistamisasteella on suuri painokerroin ja myös tyytyväisyydellä hintatasoon melko suuri painokerroin (taulukko 26). Toisessa erottelijassa painottuu tyytyväisyys hintatasoon ja erilaistaminen negatiivisesti. Kolmannessa erottelijassa painottuu hintatason merkitys.

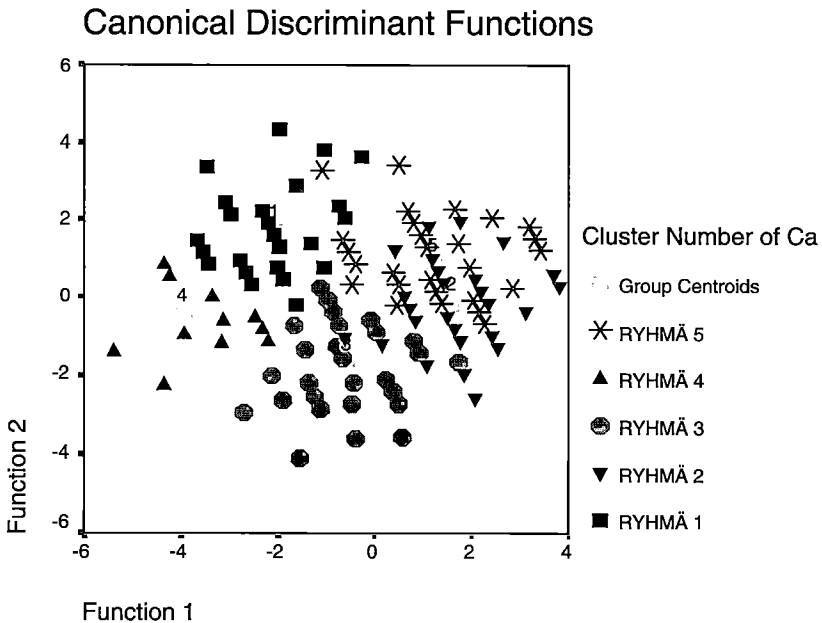
Taulukko 25. Yhteenveto kanonisista erottelufunktioista.

| Funktio | Ominaisarvo | % varianssista | Kumulat. % | Kanoninen korrelaatio |
|---------|-------------|----------------|------------|-----------------------|
| 1       | 3,332       | 58,4           | 58,4       | 0,877                 |
| 2       | 1,277       | 22,4           | 80,8       | 0,749                 |
| 3       | 10,95       | 19,2           | 100,0      | 0,723                 |

Taulukko 26. Standardisoidut erottelufunktioiden painokertoimet.

| Muuttuja | Funktio |        |        |
|----------|---------|--------|--------|
|          | 1       | 2      | 3      |
| ERIL_1   | 0,831   | -0,485 | -0,273 |
| HTASO_2B | 0,118   | -0,300 | 0,948  |
| HINTAS   | 0,508   | 0,848  | 0,160  |

Havaintojen sijoittuminen koordinaatistoon erottelufunktioiden suhteen on esitetty erottelufunktioiden hajontakuviassa (kuvio 14). Kuviassa on esitetty havaintojen erottelupistemäärien mukainen arvo erottelufunktioiden suhteen. Kuvio vahvistaa, että aineistosta voidaan tunnistaa viisi suhteellisen homogeenista hinta-menestymis-



Kuvio 14. Havaintojen sijoittuminen ryhmittäin koordinaatistoon erottelufunktioiden suhteen.

strategiaryhmää, vaikka ryhmät - etenkin ryhmät 2 ja 5 - limittyvät jossain määrin päällekkäin. Erotteluanalyysin tulostus kokonaisuudessaan on esitetty liitteessä 12.

Myös tässä ratkaisu osoittautui tulkinnallisesti selkeäksi. Ryhmittelevien muuttujien keskiarvot ryhmissä on esitetty taulukossa 27. Ryhmäkeskiarvoja tarkasteltiin pareittain ryhmittelevien muuttujien suhteen ei-parametrisella kahden riippumattoman otoksen keskiarvotestillä (*Mannin-Whitneyn U*-testi). Ryhmät<sub>2</sub><sup>23</sup> 1, 3 ja 4 eivät eronneet muuttujan HTASO\_2B suhteen toisistaan. Ryhmien<sub>2</sub> 2 ja 5 välillä ei muuttujissa ERIL\_1 ja HINTATAS ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Muuttuja HINTATAS ei myöskään eronnut ryhmien<sub>2</sub> 3 ja 4 suhteen. Lisäksi muuttujassa ERIL\_1 ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ryhmien<sub>2</sub> 1 ja 4 sekä 3 ja 5 välillä. Muilta osin ryhmäkeskiarvot erosivat toisistaan ( $p < 0,01$ ). Ryhmäkohtaiset jakaumat ovat niin ikään tässä ryhmittelyssä vahvasti polarisoituneet, mikä vastaa oletusta, että ryhmät ovat olemassa ja että kahta samanlaista ryhmää ei ole (taulukko 28).

Hinta-menestymisryhmittelyn ja hinta-erilaistamisryhmittelyn välillä oli selvästi riippuvuutta (taulukko 29). Toisin sanoen sillä, miten tuotteet on asemoitu hinnan ja erilaistamisen suhteen markkinoille, on vaikutusta siihen, miten menestyviä yritykset ovat, kun menestymistä mitataan tyytyväisyydellä tuotteista saatavaan hintatasoon. Kiinnostavaa on muun muassa se, että ryhmä<sub>2</sub> 2 koostuu lähes yksinomaan hinta-erilaistamisryhmittelyn ryhmistä 2 ja 5 - ryhmistä, joissa erilaistamisaste on suhteellisen korkea ja hinta suhteellisen tasapainossa erilaistamisasteen kanssa.

#### 5.4.1. Hinta-menestymisstrategiaryhmät

Ryhmittelyn tuloksena saadut hinta-menestymisstrategiaryhmät nimettiin seuraavasti (jatkotarkasteluissa käytetään kuitenkin ryhmä<sub>2</sub>-lyhennettä):

Ryhmä<sub>2</sub> 1: Kilpailukykyä erilaistamisesta huolimatta (alhainen erilaistamisaste - keskimääräinen hintataso - melko hyvä tyytyväisyys hintoihin)

Ryhmä<sub>2</sub> 2: Kilpailukykyä erilaistamalla ja korkeilla hinnoilla (korkea erilaistamisaste - korkea hinta - tyytyväisyys hintoihin)

Ryhmä<sub>2</sub> 3: Erilaistamisesta huolimatta ei kilpailukykyä (korkeahko erilaistamisaste - keskimääräinen hintataso - alhainen tyytyväisyys hintoihin)

Ryhmä<sub>2</sub> 4: Erilaistamattomuus ei kannata (alhainen erilaistamisaste - keskimääräinen hinta - alhainen tyytyväisyys hintoihin)

Ryhmä<sub>2</sub> 5: Erinomaisella hinta-erilaistamissuhteella kilpailukykyä (korkeahko erilaistamisaste - alhaiset hinnat - tyytyväisyys hintoihin)

Seuraavassa tarkastelussa kuvataan ryhmiä keskeisten taustamuuttujien suhteen. Muun muassa päätoimialassa ja päämarkkinointikanavassa on eroa ryhmittäin. Ryhmäkohtaiset frekvenssit tai keskiarvot on koottu liitteeseen 12.

---

<sup>23</sup> Hinta-menestymisstrategiaryhmät on erotettu alaindeksillä hinta-erilaistamisstrategiaryhmistä.

*Taulukko 27. Erilaistamisasteen, hintatason ja hintatyytyväisyyden keskiarvot hinta-menestymisstrategiaryhmissä.*

|  | Ryhmä <sub>2</sub> 1<br>(n=43) | Ryhmä <sub>2</sub> 2<br>(n=69) | Ryhmä <sub>2</sub> 3<br>(n=59) | Ryhmä <sub>2</sub> 4<br>(n=23) | Ryhmä <sub>2</sub> 5<br>(n=57) |
|--|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Erilaistamisaste (ERIL_1)              | 2,0                            | 5,8                            | 5,1                            | 1,8                            | 5,5                            |
| Hintataso (HTASO_2B)                   | 4,3                            | 5,9                            | 4,2                            | 4,1                            | 3,0                            |
| Tyytyväisyys hintatasoon<br>(HINTATAS) | 5,1                            | 5,5                            | 3,2                            | 2,2                            | 5,6                            |

*Taulukko 28. Hinta-menestymisstrategioiden ryhmäkohtaiset jakaumat (%).*

| Muuttuja  | Kaikki | Ryhmä <sub>2</sub> 1<br>(n=43) | Ryhmä <sub>2</sub> 2<br>(n=69) | Ryhmä <sub>2</sub> 3<br>(n=59) | Ryhmä <sub>2</sub> 4<br>(n=23) | Ryhmä <sub>2</sub> 5<br>(n=57) |    |
|---|--------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----|
| <b>Päätuoteryhmän erilaisuus<br/>massatuotteista<br/>(ERIL_1)(n=224)</b>                            |        |                                |                                |                                |                                |                                |    |
| (Täysin erilaisia)  | 7      | 14                             | -                              | 24                             | 8                              | -                              | 25 |
|   | 6      | 23                             | -                              | 37                             | 28                             | -                              | 25 |
|   | 5      | 24                             | -                              | 34                             | 32                             | -                              | 31 |
|   | 4      | 13                             | -                              | 6                              | 32                             | -                              | 18 |
|   | 3      | 8                              | 32                             | -                              | -                              | 25                             | 2  |
|   | 2      | 9                              | 38                             | -                              | -                              | 25                             | -  |
| (Ei eroa muihin<br>tuotteisiin)   | 1      | 9                              | 30                             | -                              | -                              | 50                             | -  |
| <b>Hintataso verrattuna<br/>saman toimialan yri-<br/>tyksiin keskimäärin<br/>(HTASO_2B) (n=221)</b> |        |                                |                                |                                |                                |                                |    |
| (Hintamme ovat<br>korkeammat)   | 7      | 6                              | -                              | 20                             | -                              | -                              | -  |
|   | 6      | 19                             | 14                             | 45                             | 12                             | 10                             | -  |
|   | 5      | 19                             | 17                             | 35                             | 20                             | 10                             | -  |
| (Samat hinnat)  | 4      | 38                             | 57                             | -                              | 51                             | 62                             | 49 |
|   | 3      | 11                             | 9                              | -                              | 14                             | 19                             | 22 |
|   | 2      | 3                              | -                              | -                              | -                              | -                              | 14 |
| (Hintamme ovat<br>alhaisemmat)  | 1      | 5                              | 3                              | -                              | 2                              | -                              | 16 |
| <b>Tyytyväisyys tuotteiden<br/>hintatasoon vuonna 1996<br/>(HINTATAS) (n=247)</b>                   |        |                                |                                |                                |                                |                                |    |
| (Erittäin tyytyväinen)  | 7      | 9                              | 9                              | 10                             | -                              | -                              | 18 |
|   | 6      | 20                             | 16                             | 35                             | -                              | -                              | 34 |
|   | 5      | 30                             | 44                             | 46                             | -                              | -                              | 41 |
|   | 4      | 20                             | 30                             | 9                              | 47                             | -                              | 7  |
|   | 3      | 11                             | -                              | -                              | 28                             | 48                             | -  |
|   | 2      | 6                              | -                              | -                              | 18                             | 22                             | -  |
| (En lainkaan tyytyväinen)   | 1      | 5                              | -                              | -                              | 7                              | 30                             | -  |

Taulukko 29. Hinta-menestymisryhmittelyn riippuvuus hinta-erilaistamisryhmittelystä (%) (n=245).

|         | Ryhmä <sub>1</sub> | Ryhmä <sub>2</sub> | Ryhmä <sub>3</sub> | Ryhmä <sub>4</sub> | Ryhmä <sub>5</sub> |
|---------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ryhmä 1 | 10                 | 0                  | 7                  | 9                  | 22                 |
| Ryhmä 2 | 0                  | 61                 | 16                 | 0                  | 0                  |
| Ryhmä 3 | 0                  | 6                  | 23                 | 0                  | 50                 |
| Ryhmä 4 | 81                 | 0                  | 9                  | 83                 | 4                  |
| Ryhmä 5 | 10                 | 33                 | 46                 | 9                  | 24                 |

$$\chi^2=278,813, df=16, p=0,000$$

#### Ryhmä<sub>1</sub>: Kilpailukykyä erilaistamisesta huolimatta

Ryhmään kuuluu 43 yritystä. Tuotteiden erilaistamisaste on melko alhainen, hintataso on sama tai vähän korkeampi kuin toimialalla keskimäärin ja tyytyväisyys tuotteista saatavaan hintaan on suhteellisen hyvä, etenkin jos tyytyväisyys suhteutetaan alhaiseen erilaistamisasteeseen. Ryhmässä on vaihtelevasti eri toimialan yrityksiä lukuun ottamatta marja- ja hedelmätuotteiden valmistajia, joista yksikään ei kuulu tähän ryhmään. Ryhmän yritykset ovat suuntautuneet useammin suoramyyntiin (41 % yrityksistä) ja vähittäiskauppoihin (31 %), jossain määrin suurkeittiöihin mutta harvemmin tukkuliikkeisiin. Peräti 81 % ryhmän yrityksistä edustaa hinta-erilaistamisstrategian ryhmää 1 eli edullisen hinnan strategiaa.

#### Ryhmä<sub>2</sub>: Kilpailukykyä erilaistamalla ja korkeilla hinnoilla

Ryhmään kuuluu 69 yritystä. Tuotteet on melko voimakkaasti erilaistettu, hintataso on korkea ja tyytyväisyys hintoihin on hyvä. Ryhmässä on jokaisen toimialan yrityksiä. Eniten on liha-alan- ja leipomotuotteiden valmistajia. Päämarkkinointikanavana on useimmiten suoramyyni tai vähittäiskaupat. Kaksi kolmannelta (61 %) ryhmän yrityksistä kuuluu hinta-erilaistamisstrategialtaan korkean hinnan ryhmään 2 ja kolmannes (33 %) keskimääräisen hinnan ryhmään 5.

#### Ryhmä<sub>3</sub>: Erilaistamisesta huolimatta ei kilpailukykyä

Ryhmään kuuluu 59 yritystä. Tuotteet on melko erilaistettuja, hintataso on keskimääräinen mutta tyytyväisyys hintoihin alhainen. Kolmannes yrityksistä on leipomoalan yrityksiä. Kala-alan yrityksiä ei tässä ryhmässä ole lainkaan. Yritykset ovat useimmiten keskittyneet suoramyyniin tai vähittäiskauppamyyniin. 46 % yrityksistä kuuluu hinta-erilaistamisstrategialtaan keskimääräisen hinnan ryhmään 5.

#### Ryhmä<sub>4</sub>: Erilaistamattomuus ei kannata

Ryhmään kuuluu 23 yritystä. Tuotteita ei juurikaan ole erilaistettu. Hintataso on erilaistamiseen nähden korkea, toimialan keskitasoa, mutta tuotteiden hintoihin ei yri-



tyksissä olla tyytyväisiä. Yli puolet yrityksistä on peruna- ja vihannestuotteiden valmistajia (52 % yrityksistä). Leipomo-, meijeri- sekä marja- ja hedelmätuotteiden valmistajia ei tässä ryhmässä ole lainkaan. Yritykset ovat suuntautuneet enimmäkseen suurkeittiö- ja tukkuliikemyyntiin ja harvemmin vähittäiskauppoihin ja suoramyyntiin. 83 % ryhmän yrityksistä kuuluu hinta-erilaistamisstrategialtaan ylihintastrategian ryhmään 4.

**Ryhmä<sub>2</sub> 5:** Erinomaisella hinta-erilaistamissuhteella kilpailukykyä

Ryhmään kuuluu 57 yritystä. Tuotteet ovat melko erilaistettuja, mutta hintataso on sama tai alhaisempi kuin toimialalla keskimäärin. Ryhmässä on eniten leipomo- ja liha-alan yrityksiä. Lähes kaksi kolmannelta yrityksistä on suuntautunut suoramyyntiin ja kolmannes vähittäiskauppoihin. Puolet yrityksistä kuuluu hinta-erilaistamisstrategialtaan korkean lisäarvon ryhmään 3.

#### 5.4.2. Tuotteiden erilaistamiskeinot ja erilaistavat ominaisuudet

Tarkasteltaessa tuotteita luokittelevia tekijöitä hinta-menestymisstrategiaryhmittäin tuotteiden luokittelu maalaistuotteeksi, herkkutuotteeksi ja ainutlaatuisiksi tuotteeksi vaihteli selvästi eri ryhmissä (taulukko 30). Maalaistuotteen merkitys korostuu muita ryhmiä enemmän ryhmissä<sub>2</sub> 3 ja 5. Tuotteen maalaisuus mielletään yrityksissä selvästi erilaistavaksi tekijäksi. Tuotteen leimaaminen maalaistuotteeksi ei kuitenkaan näytä olevan sellainen tekijä, joka ensisijaisesti tekisi korkeamman hinnan mahdolliseksi (vrt. ryhmä<sub>2</sub> 2). Sen sijaan tuotteiden mieltäminen herkku- tai gourmet-tuotteiksi tai ainutlaatuisiksi tuotteiksi liittyy muita ryhmiä useammin ryhmään<sub>2</sub> 2. Kyseiset ominaisuudet näyttäisivät siten liittyvän voimakkaasti korkeaan erilaistamisasteeseen ja niitä oikein markkinoimalla on mahdollisuus saavuttaa korkea tyytyväisyys hintatasoon, joka korreloi kannattavuuden kanssa.

*Taulukko 30. Tuotteisiin liitettävät ominaisuudet hinta-menestymisstrategiaryhmittäin (%).*

| Muuttuja   | Kaikki<br>(n=251) | Ryhmä <sub>2</sub> 1<br>(n=43) | Ryhmä <sub>2</sub> 2<br>(n=69) | Ryhmä <sub>2</sub> 3<br>(n=59) | Ryhmä <sub>2</sub> 4<br>(n=23) | Ryhmä <sub>2</sub> 5<br>(n=57) |
|--|-------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Maalaistuotteita (MAALAIST)<br>$\chi^2=14,210$ , $df=4$ , $p=0,007$            | 62                | 47                             | 59                             | 73                             | 44                             | 74                             |
| Herkku/gourmet-tuotteita<br>(HERKKUT)<br>$\chi^2=16,613$ , $df=4$ , $p=0,002$  | 46                | 44                             | 62                             | 34                             | 22                             | 49                             |
| Ainutlaatuisia tuotteita<br>(AINUTLAA)<br>$\chi^2=15,535$ , $df=4$ , $p=0,004$ | 38                | 30                             | 52                             | 41                             | 9                              | 37                             |

Tuotteen alkuperätuntemus korostui muita ryhmiä hieman enemmän ryhmissä<sub>2</sub> ja 5, joissa erilaistamisaste ja tyytyväisyys hintatasoon oli korkea (taulukko 31). Eettisten tuotantotapojen merkitys korostui kuitenkin eniten ryhmässä<sub>2</sub>. Palvelulähtöisyystekijät

Taulukko 31. Kilpailutekijät hinta-menestymisstrategiaryhmissä.

| Kilpailutekijä  | Ryhmä <sub>2</sub> 1<br>(n=43) | Ryhmä <sub>2</sub> 2<br>(n=69) | Ryhmä <sub>2</sub> 3<br>(n=59) | Ryhmä <sub>2</sub> 4<br>(n=23) | Ryhmä <sub>2</sub> 5<br>(n=57) |
|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>TUOTTEEN ALKUPERÄTUNTEMUS</b>                            |                                |                                |                                |                                |                                |
| Tieto tuotteen alkuperästä (TIE TOALK)                      | 6,3                            | 6,4                            | 6,0                            | 5,7                            | 6,5                            |
| $\chi^2=8,092$ , $df=4$ , $p=0,088$                         | 123,26                         | 131,01                         | 108,32                         | 106,52                         | 135,00                         |
| Ympäristöystävällisyys/luontoa säästävä (YMPYST)            | 5,4                            | 5,8                            | 5,2                            | 5,0                            | 5,6                            |
| Eettiset tuotantotavat (EETTISYY)                           | 5,1                            | 5,6                            | 4,9                            | 4,4                            | 5,2                            |
| $\chi^2=7,978$ , $df=4$ , $p=0,092$                         | 102,24                         | 117,47                         | 96,53                          | 75,97                          | 103,26                         |
| <b>PALVELULÄHTÖISYYS</b>                                    |                                |                                |                                |                                |                                |
| Yksilöllinen, asiakaskohtainen palvelu (YKSPAL)             | 6,4                            | 6,6                            | 6,0                            | 6,1                            | 6,4                            |
| $\chi^2=16,712$ , $df=4$ , $p=0,002$                        | 125,50                         | 137,67                         | 100,00                         | 93,98                          | 128,05                         |
| Mahdollisuus nopeisiin toimituksiin (NOPTOIM)               | 6,3                            | 6,3                            | 5,8                            | 6,7                            | 6,3                            |
| $\chi^2=14,136$ , $df=4$ , $p=0,007$                        | 125,98                         | 120,79                         | 94,50                          | 147,63                         | 125,62                         |
| Valmistus asiakkaiden tarpeiden mukaan (ASTARP)             | 6,0                            | 6,4                            | 5,9                            | 6,2                            | 6,1                            |
| Monipuolinen tuotevalikoima (MONIPVAL)                      | 4,5                            | 4,6                            | 4,1                            | 4,7                            | 4,5                            |
| <b>ERIKOISUUS JA ELÄMYKSELLISYYS</b>                        |                                |                                |                                |                                |                                |
| Erikoisosaamiseen perustuva valmistustapa/metodi (VALMTAPA) | 5,8                            | 6,2                            | 5,8                            | 5,1                            | 6,0                            |
| $\chi^2=9,988$ , $df=4$ , $p=0,041$                         | 107,41                         | 130,69                         | 108,73                         | 87,18                          | 121,10                         |
| Elämyksellisyys (ELAMYKS)                                   | 5,0                            | 5,6                            | 4,7                            | 3,9                            | 5,4                            |
| $\chi^2=20,710$ , $df=4$ , $p=0,000$                        | 110,17                         | 133,24                         | 98,61                          | 68,40                          | 122,94                         |
| <b>KETJUN LYHYYS JA TOIMINNAN PIENIMUOTOISUUS</b>           |                                |                                |                                |                                |                                |
| Lyhyt ketju tuottajalta kuluttajalle (LYHKET)               | 6,6                            | 6,3                            | 6,2                            | 6,4                            | 6,7                            |
| $\chi^2=9,761$ , $df=4$ , $p=0,045$                         | 128,30                         | 119,47                         | 105,23                         | 117,20                         | 137,26                         |
| Pienimuotoisesti tuotettu (PIENIMUO)                        | 5,7                            | 5,9                            | 5,3                            | 4,6                            | 6,4                            |
| $\chi^2=31,149$ , $df=4$ , $p=0,000$                        | 117,08                         | 124,54                         | 98,88                          | 67,15                          | 149,34                         |
| Raaka-aineet itse tuotettuja (OMARAAK)                      | 4,3                            | 4,9                            | 4,2                            | 5,1                            | 5,6                            |
| $\chi^2=16,087$ , $df=4$ , $p=0,003$                        | 100,88                         | 114,32                         | 95,00                          | 116,32                         | 143,16                         |
| <b>TUOTTEEN ULKOASU</b>                                     |                                |                                |                                |                                |                                |
| Tuotteen ulkonäkö (TUOTULKO)                                | 6,3                            | 6,6                            | 6,2                            | 6,6                            | 6,2                            |
| Pakkauksen ulkonäkö (PAKKULKO)                              | 5,3                            | 5,5                            | 5,2                            | 5,8                            | 5,8                            |
| <b>HINTAULOTTUVUUS</b>                                      |                                |                                |                                |                                |                                |
| Hyvä hinta-laatusuhde (HINTALAA)                            | 6,2                            | 6,1                            | 6,0                            | 6,3                            | 6,5                            |
| Kilpailukykyiset hinnat (KILPKYKH)                          | 5,3                            | 4,7                            | 5,0                            | 5,7                            | 5,4                            |
| $\chi^2=11,811$ , $df=4$ , $p=0,019$                        | 125,84                         | 100,47                         | 112,45                         | 145,22                         | 133,29                         |

korostuivat voimakkaasti ryhmässä<sub>2</sub>. Näyttää siltä, että ryhmässä<sub>2</sub> palvelulähtöisyys on olennainen osa tuotteen erilaistamista niin sanottujen konkreettisten erilaistamiskeinojen ohella. Ryhmässä<sub>4</sub> taas tuotteiden keskimääräinen erilaistamisaste on alhainen. Kilpailutekijänä korostuu kuitenkin nopeat toimitukset, joita ei yrityksissä mielletä varsinaiseksi erilaistamiskeinoksi. Syynä sille, että hintoihin ei ryhmässä<sub>4</sub> olla tyytyväisiä, saattaa olla se, että nopeiden toimitusten ja palvelutekijöiden huomiointi tuotteiden hinnoissa on vaikeaa. Erikoisuuden ja elämyksellisyyden tavoittelun merkitys korostui voimakkaasti muihin ryhmiin nähden ryhmissä<sub>2</sub> ja 5. Tämä selittää korkean erilaistamisasteen ja korkean tyytyväisyyden hintoihin. Lyhyt ketju tuottajalta asiakkaalle, toiminnan pienimuotoisuus sekä oman raaka-aineen merkitys korostuu muita ryhmiä selvästi voimakkaammin ryhmässä<sub>5</sub>. Tuotteen ulkoasu ei tässä tarkastelussa eronnut ryhmittäin. Kilpailukykyisten hintojen merkitys korostui etenkin ryhmässä<sub>4</sub>, mikä osaltaan selittää tyytymättömyyttä tuotteista saataviin hintoihin.

Kuten ensimmäisessäkin ryhmittelyssä myös tässä ryhmittelyssä erot palvelun erilaisuudessa strategiaryhmissä olivat samansuuntaiset kuin erilaistamisasteen erot (taulukko 32). Erot ryhmien välillä olivat myös selkeämpiä kuin hinta-erilaistamisryhmittelyssä. Palvelun erilaisuus koettiin voimakkaimmaksi ryhmissä<sub>2</sub> ja 5, joissa erilaistamisaste oli korkea ja hintatyytyväisyys hyvä. Tämä osoittaa, että palvelutekijät ovat olennainen osa erilaistamista elintarvikealan maaseutuyrityksissä ja niiden avulla on mahdollisuus päästä haluttuun hintatasoon, joka ryhmässä<sub>2</sub> oli huomattavasti korkeampi kuin ryhmässä<sub>5</sub>.

*Taulukko 32. Palvelun erilaisuus hinta-menestymisstrategiaryhmissä.*

| Palvelun erilaistamisaste  | Ryhmä <sub>1</sub> | Ryhmä <sub>2</sub> | Ryhmä <sub>3</sub> | Ryhmä <sub>4</sub> | Ryhmä <sub>5</sub> |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Palvelun erilaisuus kuluttajamyynnissä (PALERO_A) (n=226)<br>$\chi^2=32,520$ , $df=4$ , $p=0,000$    | 2,9<br>77,40       | 4,8<br>132,13      | 4,2<br>114,18      | 2,6<br>64,10       | 4,9<br>135,98      |
| Palvelun erilaisuus organisaatiomyynnissä (PALERO_B) (n=212)<br>$\chi^2=31,213$ , $df=4$ , $p=0,000$ | 2,8<br>75,20       | 4,6<br>131,09      | 3,7<br>101,99      | 2,6<br>67,55       | 4,3<br>123,08      |

### 5.4.3. Tuotteiden hintapäätökset ja niihin vaikuttavat tekijät

Seuraavassa tarkastellaan tuotteiden hintapäätöksiä ja siihen vaikuttavia tekijöitä eri hinta-menestymisstrategiaryhmissä. Huomiota kiinnitetään ensinnäkin siihen, missä tekijöissä eri ryhmien välillä mahdollisesti esiintyy eroja, ja toiseksi, mihin tekijöihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta päästäisiin parhaimpaan tuloksellisuuteen hinnan avulla.

Kuten hinta-erilaistamistarkastelussakin myös hinta-menestymisstrategiaryhmissä hintapäätöksiin vaikuttavista tekijöistä muiden yritysten hintatason merkitys vaihteli eri ryhmissä (taulukko 33). Selvästi eniten muiden yritysten hintatasosta olivat riip-

puvaisia ryhmän<sub>2</sub> 4 yritykset. Tulos on yhdenmukainen edellä esitetyn kilpailutekijä-tarkastelun kanssa: kilpailukykyisten hintojen merkitys korostui muihin ryhmiin verrattuna selvästi ryhmän<sub>2</sub> 4 yrityksissä. Yli puolet tämän ryhmän yrityksistä oli peruna- ja vihannestuotteiden valmistajia. Kyseisellä toimialalla erilaistaminen perustuu ensisijaisesti palvelutekijöihin, kuten nopeisiin toimituksiin, eikä niinkään konkreettisiin tekijöihin kuten ryhmässä<sub>2</sub> 2. Yritykset olivat myös suuntautuneet enimmäkseen suurkeittiö- ja tukkuliikemyntiin, mikä korostaa myös absoluuttisen hintakilpailukyvyyn merkitystä.

*Taulukko 33. Hintapäätöksiin vaikuttavien tekijöiden merkitys hinta-menestymis-strategiaryhmissä (n=232).*

| Muuttuja                                    | Ryhmä <sub>2</sub> 1 | Ryhmä <sub>2</sub> 2 | Ryhmä <sub>2</sub> 3 | Ryhmä <sub>2</sub> 4 | Ryhmä <sub>2</sub> 5 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Toimialan yleinen hintataso (HINTYTL)       | 4,9                  | 4,5                  | 4,9                  | 5,7                  | 4,4                  |
| $\chi^2=9,554$ , df=4, p=0,049              | 125,80               | 108,85               | 125,73               | 158,31               | 113,15               |
| Hintataso muissa pienyrityksissä (HINTPIEN) | 4,9                  | 4,2                  | 4,7                  | 5,9                  | 4,7                  |
| $\chi^2=17,210$ , df=4, p=0,002             | 125,46               | 98,27                | 119,32               | 165,55               | 120,25               |

Vähiten riippuvaisia toimialan yleisestä hintatasosta olivat ryhmän<sub>2</sub> 2 ja 5 yritykset. Molemmissa ryhmissä tuotteet ovat voimakkaasti erilaistettuja. Tästä voitaneen tehdä johtopäätös, että erilaistaminen auttaa pääsemään haluttuun hintatasoon, jolla tarkoitetaan sellaista hintatasoa, johon yrityksissä ollaan tyytyväisiä. Ryhmässä<sub>2</sub> 2 tuotteet on onnistuttu erilaistamaan tavalla, joka on tehnyt mahdolliseksi korkean hinnan strategian toteuttamisen. Ryhmässä<sub>2</sub> 5 haluttuun hintatasoon on päästy keskimääräisen tai alhaisen hinnan strategialla. Kun tarkastellaan pelkästään muiden pienyritysten vaikutusta yrityksen hinnoitteluratkaisuihin, vähiten riippuvainen muiden vastaavien pienyritysten hintatasosta on ryhmä<sub>2</sub> 2 (vrt. ryhmä<sub>2</sub> 5). Korkean hinnan strategia todennäköisesti toimii tässä ryhmässä erilaistamisen indikaattorina, jolloin muiden pienyritysten hintatasolle ei ole niin olennaista merkitystä verrattuna muihin ryhmiin.

Yrittäjät arvioivat mahdollisimman tarkasti, mistä osista päätuotteiden nettomyyntihinta koostuu. Myyntihinta jaettiin prosenttiosuuksina raaka-aineiden osuuteen, valmistuksen ja jalostuksen, myynnin ja markkinoinnin, jakelun, yleiskustannusten sekä katteen osuuteen. Myyntihinnan komponenteista raaka-aineen osuus on keskeisin kaikissa strategiaryhmissä. Myynnin ja markkinoinnin sekä jakelun osuudet ovat suhteellisen alhaisia. Jakelun pieni osuus selittyy osin sillä, että osa kustannuksista on jäänyt huomioon ottamatta sekä osin sillä, että suuri osa tutkimusyritysten myynnistä on suoramyntiä. Tarkasteltaessa nettomyyntihinnan rakennetta strategiaryhmittäin (taulukko 34) nähdään raaka-aineen osuuden arvioidun suurimmaksi ryhmässä<sub>2</sub> 4. Myynnin ja markkinoinnin osuus oli suurin ryhmässä<sub>2</sub> 2, joskaan ero muihin

ryhmiin ei prosenttiyksikköinä ollut kovin suuri. Panostaminen myyntiin ja markkinointiin saattaisi osaltaan selittää, miksi yrityksissä on onnistuttu asettamaan hinnat selvästi keskimääräistä korkeammalle tasolle. Toinen huomion arvoisen komponentti nettohinnan tarkastelussa on kateprosentti, jonka osuus niin ikään on suurin ryhmässä<sub>2</sub>. Tämä osaltaan selittänee tyytyväisyyttä hintatasoon.

*Taulukko 34. Päätuotteiden nettomyyntihinnan rakenne %-osuuksina (ilman arvonnäkökulmaa) hinta-menestymisstrategiaryhmissä (n=228-229).*

| Muuttuja   | Ryhmä <sub>1</sub> | Ryhmä <sub>2</sub> | Ryhmä <sub>3</sub> | Ryhmä <sub>4</sub> | Ryhmä <sub>5</sub> |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Raaka-aineet (R_AINEET)<br>$\chi^2=9,393$ , $df=4$ , $p=0,052$           | 44<br>131,51       | 36<br>100,58       | 38<br>107,20       | 48<br>141,05       | 41<br>118,97       |
| Valmistus/jalostus (ml. pakkaus-<br>tarvikkeet) (R_VALM)                 | 23                 | 22                 | 24                 | 19                 | 25                 |
| Myynti ja markkinointi (R_MYYNTI)<br>$\chi^2=9,044$ , $df=4$ , $p=0,060$ | 4<br>102,18        | 7<br>131,44        | 6<br>112,40        | 3<br>88,11         | 6<br>115,08        |
| Jakelu (R_JAKELU)  | 5                  | 6                  | 6                  | 7                  | 5                  |
| Yleiskustannukset (R_YLEIS)<br>$\chi^2=8,856$ , $df=4$ , $p=0,065$       | 5<br>95,85         | 8<br>129,38        | 8<br>123,56        | 6<br>104,74        | 7<br>106,47        |
| Kateprosentti (R_KATE)<br>$\chi^2=9,797$ , $df=4$ , $p=0,044$            | 14<br>102,36       | 20<br>136,40       | 16<br>107,90       | 16<br>100,97       | 16<br>111,32       |

43 % vastaajista ilmoitti, että yrittäjän tai yrittäjäperheen työpanos otetaan hintapäätöksissä huomioon työkustannuksia laskettaessa. 44 % puolestaan ilmoitti, että oma työpanos otetaan huomioon katetavoitteessa. Strategiaryhmissä esiintyi jonkin verran eroja, joskaan erot eivät olleet koko ryhmäjakauman kannalta tilastollisesti merkitseviä (taulukko 35). Ryhmä<sub>2</sub> 4 erottuu kuitenkin selvästi muista ryhmistä; oma työpanos on muita ryhmiä harvemmin otettu huomioon työkustannuksia laskettaessa.

*Taulukko 35. Oman työpanoksen huomioon ottaminen hintapäätöksissä hinta-menestymisstrategiaryhmissä (n=229) (%).*

| Muuttuja HINTYÖ              | Ryhmä <sub>1</sub> | Ryhmä <sub>2</sub> | Ryhmä <sub>3</sub> | Ryhmä <sub>4</sub> | Ryhmä <sub>5</sub> |
|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Työkustannuksia laskettaessa | 53                 | 49                 | 44                 | 29                 | 48                 |
| Katetavoitteessa             | 42                 | 44                 | 54                 | 71                 | 42                 |
| Muullatavoin                 | 5                  | 6                  | 2                  | 0                  | 10                 |

Kateprosentin osalta tarkasteltiin, onko keskimääräisessä kateprosentissa eroja riippuen siitä, otetaanko työpanos huomioon työkustannuksia laskettaessa vai kate-tavoitteessa. Keskimääräinen kateprosentti oli 14,8 niissä yrityksissä, joissa työpanos otettiin huomioon työkustannuksia laskettaessa ja 20,2 % niissä yrityksissä, joissa työpanos sisällytettiin katetavoitteeseen. Keskiarvot erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan ( $Z=-3,165, p=0,002$ ); työpanoksen sisällyttäminen katteeseen näkyy selvästi kateprosentin suuruudessa.

Ryhmässä<sub>2</sub> yrittäjän tai yrittäjäperheen oma työpanos on muita ryhmiä useammin pystytty ottamaan hintapäätöksissä huomioon täysimääräisesti yrityksen tavoitteiden mukaisesti (taulukko 36). Muissa ryhmissä osuudet ovat pienempiä. Kaikkein harvemmin tavoitteeseen on päästy ryhmässä<sub>2</sub> 4. Huomion arvoista on, että lähes joka viidennessä ryhmän<sub>3</sub> ja 5 yrityksistä omaa työpanosta ei ole lainkaan pystytty ottamaan hintapäätöksissä huomioon yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Hyvää tyytyväisyyttä tuotteiden hintatasoon ryhmässä<sub>2</sub> 5 saattaakin selittää se, että hinnat on saatu kilpailukykyisiksi tai on päästy haluttuun hintatasoon tinkimällä nimenomaan omalle työlle maksettavasta korvauksesta. Ryhmässä<sub>2</sub> 3 tinkiminen oman työn hinnasta on taas mitä ilmeisemmin vaikuttanut siten, että erilaistamiseen nähden alhaisiin hintoihin ei yrityksissä olla tyytyväisiä.

*Taulukko 36. Oman työpanoksen huomioon ottaminen hinnoittelussa yrityksen tavoitteiden mukaisesti hinta-menestymisstrategiaryhmissä (n=224)(%).*

| MuuttujaTOTTYO                           | Ryhmä <sub>2</sub> 1 | Ryhmä <sub>2</sub> 2 | Ryhmä <sub>2</sub> 3 | Ryhmä <sub>2</sub> 4 | Ryhmä <sub>2</sub> 5 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Täysimääräisesti tavoitteiden mukaisesti | 32                   | 38                   | 23                   | 13                   | 19                   |
| Jossain määrin tavoitteiden mukaisesti   | 68                   | 59                   | 60                   | 78                   | 63                   |
| Ei lainkaan tavoitteiden mukaisesti      | 0                    | 3                    | 18                   | 9                    | 18                   |

$\chi^2=21,918, df=8, p=0,005$

#### 5.4.4. Yritystoiminnan taloudellinen tila

Arviot yritystoiminnan kannattavuudesta olivat ylipäätään melko myönteisiä. Hintamenestymisryhmittäin tarkasteltuna toimintaa pidettiin kannattavimpana ryhmissä<sub>2</sub> 1, 2 ja 5 (taulukko 37). Näissä ryhmissähän myös tyytyväisyys hintatasoon oli korkein. Heikoiten kannattavat yritykset olivat ryhmässä<sub>2</sub> 3.

*Taulukko 37. Yritystoiminnan kannattavuus hinta-menestymisstrategiaryhmissä (n=247) (%).*

| MuuttujaX_KANNAT           | Ryhmä <sub>2</sub> 1 | Ryhmä <sub>2</sub> 2 | Ryhmä <sub>2</sub> 3 | Ryhmä <sub>2</sub> 4 | Ryhmä <sub>2</sub> 5 |
|----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Kannattavaa                | 58                   | 54                   | 31                   | 35                   | 49                   |
| Juuri ja juuri kannattavaa | 33                   | 40                   | 53                   | 65                   | 42                   |
| Ei kannattavaa             | 9                    | 6                    | 16                   | 0                    | 9                    |

$\chi^2=16,581, df=8, p=0,035$

Hintatasoon tyytyväisyyden lisäksi tarkasteltiin tyytyväisyyttä asiakkaiden pysyvyyteen, asiakkaiden määrään, tuotteiden myyntimääriin, yritystoiminnasta saatuihin tuloihin ja investointien tuottoon. Jokainen näistä tekijöistä vaihteli eri hinta-menestymisstrategiaryhmissä (taulukko 38). Merkittävää on, että tyytyväisyys eri tekijöihin lukuun ottamatta investointien tuottoa oli korkein ryhmässä<sub>2</sub>. Tyytymättömiä olivat ryhmät<sub>3</sub> ja 4; etenkin tyytyväisyys yritystoiminnasta saatuihin tuloihin ja investointien tuottoon oli alhainen.

*Taulukko 38. Tyytyväisyys eri tekijöihin vuonna 1996 hinta-menestymisstrategiaryhmissä (n=238-249).*

| Tyytyväisyyden osatekijä               | Ryhmä <sub>1</sub> | Ryhmä <sub>2</sub> | Ryhmä <sub>3</sub> | Ryhmä <sub>4</sub> | Ryhmä <sub>5</sub> |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Asiakkaiden pysyvyys (ASPYSYV)         | 5,8                | 6,0                | 4,9                | 5,4                | 5,8                |
| $\chi^2=16,993$ , df=4, p=0,002        | 128,52             | 142,62             | 94,82              | 111,41             | 132,54             |
| Asiakkaiden määrä (ASMAARA)            | 4,9                | 5,1                | 3,8                | 4,4                | 5,0                |
| $\chi^2=32,309$ , df=4, p=0,000        | 132,55             | 146,99             | 82,66              | 104,96             | 139,17             |
| Myyntimäärät (MMAARAT)                 | 4,8                | 5,0                | 3,7                | 4,6                | 5,0                |
| $\chi^2=30,083$ , df=4, p=0,000        | 135,20             | 141,18             | 81,17              | 122,80             | 142,44             |
| Yritystoiminnasta saadut tulot (TULOT) | 4,5                | 4,8                | 3,0                | 3,5                | 4,6                |
| $\chi^2=55,780$ , df=4, p=0,000        | 142,09             | 151,15             | 72,33              | 86,41              | 145,27             |
| Investointien tuotto (INVTUOTTO)       | 4,6                | 4,6                | 3,3                | 3,3                | 4,6                |
| $\chi^2=38,253$ , df=4, p=0,000        | 137,72             | 137,80             | 80,19              | 79,14              | 138,72             |

Vähintään kolme vuotta toimineiden yritysten osalta tarkasteltiin päätuotteiden myyntihintojen ja kustannusten kehitystä. Kumpikin vaihteli strategiaryhmittäin (taulukko 39). Ryhmä<sub>4</sub> erosi merkittävästi muista ryhmistä, sillä jopa 70 %:ssa ryhmän yrityksistä hinnat olivat laskeneet. Ryhmä<sub>4</sub> erottui myös kustannustason kehityksen suhteen; 85 %:ssa yrityksistä kustannustaso oli noussut (taulukko 40).

Strategiaryhmät luokiteltiin vuoden 1996 liikevaihdon perusteella neljään ryhmään (taulukko 41). Kun tarkastellaan koko aineistoa, kahdessa kolmasosassa yrityksistä liikevaihto oli alle 500 000 markkaa, maatilayrityksissä hieman useammin kuin muissa maaseutuyrityksissä. Strategiaryhmittäin suurimpiin liikevaihtoihin päästiin ryhmässä<sub>4</sub>.

*Taulukko 39. Päätuotteiden myyntihintojen kehitys viimeisen kolmen vuoden aikana (n=212) (%).*

|                                 | Koko aineisto | Ryhmä <sub>1</sub> | Ryhmä <sub>2</sub> | Ryhmä <sub>3</sub> | Ryhmä <sub>4</sub> | Ryhmä <sub>5</sub> |
|---------------------------------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Hinnat ovat nousseet            | 12            | 15                 | 15                 | 10                 | 10                 | 9                  |
| Hinnat ovat pysyneet samana     | 58            | 51                 | 66                 | 52                 | 20                 | 74                 |
| Hinnat ovat laskeneet           | 30            | 33                 | 19                 | 38                 | 70                 | 17                 |
| $\chi^2=26,319$ , df=8, p=0,001 |               |                    |                    |                    |                    |                    |

*Taulukko 40. Päätuotteiden kustannustason kehitys viimeisen kolmen vuoden aikana (n=210) (%).*

|                                 | Koko aineisto | Ryhmä <sub>2</sub> 1 | Ryhmä <sub>2</sub> 2 | Ryhmä <sub>2</sub> 3 | Ryhmä <sub>2</sub> 4 | Ryhmä <sub>2</sub> 5 |
|---------------------------------|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Kustannustaso on noussut        | 47            | 42                   | 41                   | 50                   | 85                   | 40                   |
| Kustannustaso on pysynyt samana | 41            | 40                   | 49                   | 42                   | 15                   | 42                   |
| Kustannustaso on alentunut      | 12            | 18                   | 10                   | 8                    | 0                    | 18                   |

$\chi^2=17,384, df=8, p=0,026$

*Taulukko 41. Liikevaihto hinta-menestymisstrategiaryhmissä (n=245)(%).*

| Muuttuja (X_LIIKEV)  | Ryhmä <sub>2</sub> 1 | Ryhmä <sub>2</sub> 2 | Ryhmä <sub>2</sub> 3 | Ryhmä <sub>2</sub> 4 | Ryhmä <sub>2</sub> 5 |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Alle 100 000 mk      | 19                   | 16                   | 23                   | 26                   | 33                   |
| 100 000 - 499 999 mk | 45                   | 51                   | 34                   | 13                   | 47                   |
| 500 000 - 999 999 mk | 19                   | 12                   | 27                   | 22                   | 14                   |
| 1 000 000 mk tai yli | 17                   | 21                   | 16                   | 39                   | 5                    |

$\chi^2=27,718, df=12, p=0,006$

Viimeisen kolmen vuoden aikana liikevaihto oli parantunut tai pysynyt ennallaan muita ryhmiä useammin ryhmässä<sub>2</sub> 2 (taulukko 42). Liikevaihto taas oli alentunut selvästi useammin ryhmässä<sub>2</sub> 4. Liikevaihdon kasvu noudatti näiden ryhmien osalta samaa kaavaa (taulukko 43). Liikevaihdon kasvuun uskottiin selvästi useammin ryhmässä<sub>2</sub> 2 ja liikevaihdon laskuun selvästi useammin ryhmässä<sub>2</sub> 4.

*Taulukko 42. Liikevaihdon kehitys viimeisen kolmen vuoden aikana hinta-menestymisstrategiaryhmissä (n=212) (%).*

| Muuttuja (LVKEH)  | Ryhmä <sub>2</sub> 1 | Ryhmä <sub>2</sub> 2 | Ryhmä <sub>2</sub> 3 | Ryhmä <sub>2</sub> 4 | Ryhmä <sub>2</sub> 5 |
|-------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Kasvanut          | 60                   | 64                   | 50                   | 45                   | 54                   |
| Pysynyt ennallaan | 23                   | 31                   | 23                   | 10                   | 28                   |
| Alentunut         | 18                   | 5                    | 27                   | 45                   | 17                   |

$\chi^2=19,340, df=8, p=0,013$

*Taulukko 43. Arvio liikevaihdon kehityksestä seuraavan kolmen vuoden aikana hinta-menestymisstrategiaryhmissä (n=245)(%).*

| Muuttuja (LVTULEV) | Ryhmä <sub>2</sub> 1 | Ryhmä <sub>2</sub> 2 | Ryhmä <sub>2</sub> 3 | Ryhmä <sub>2</sub> 4 | Ryhmä <sub>2</sub> 5 |
|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Kasvaa             | 58                   | 72                   | 51                   | 39                   | 44                   |
| Pysyy ennallaan    | 33                   | 25                   | 36                   | 39                   | 44                   |
| Laskee             | 8                    | 3                    | 13                   | 22                   | 12                   |

$\chi^2=16,076, df=8, p=0,041$



## 6. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

### 6.1. Erilaistaminen elintarvikealan maaseutuyrityksissä

Tutkimuksessa tarkasteltiin tuotteiden erilaistamista ja hintastrategioita sekä erilaistamisen ja hintapäätösten välistä yhteyttä. Erilaistamisen merkitys pienyritysten vahvuustekijänä on tullut esille useissa tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa keskeinen lähtökohta oletus oli, että erilaistaminen antaa mahdollisuuden massatuotteista poikkeaviin hintapäätöksiin, nimenomaan siten, että erilaistetuille tuotteille on asiakaslähetyksyyteen perustuen mahdollisuus asettaa massatuotteita korkeampi hinta. Esitutkimus vahvasti olettamusta, että tämä mahdollisuus massatuotteita korkeampaan hintaan on olemassa, joskin sen toteuttaminen yrityksissä näyttää olevan vaikeaa.

Johtopäätöksenä erilaistamisen tarkastelusta kilpailustrategiana todettiin, että asiakaslähtöinen erilaistaminen on lähtökohta elintarvikealan maaseutuyritysten menestymiselle. Erilaistamisen tekee mahdolliseksi yrityksen resurssit, jotka ovat jollakin tapaa ainutlaatuiset muihin yrityksiin verrattuna ja joiden avulla voidaan saavuttaa suhteellista kilpailuetua markkinoilla (Day ja Wensley 1988, Hunt ja Morgan 1995). On kuitenkin otettava huomioon, ettei resurssien ja erilaistamisen eikä erilaistamisen ja suhteellisen kilpailuedun välillä nähdä automaattista syy-seuraussuhdetta. Kyse on lähinnä siitä, onko yrityksellä kilpailuedun lähteeksi sopivia resursseja ja osataanko resursseja hyödyntää tavalla, joka tekee mahdolliseksi erilaistamisedun luomisen, ja osataanko erilaistamisetu kääntää kilpailueduksi markkinoilla. Kun viitataan resursseihin erilaistamisen lähteenä, resursseilla tarkoitetaan mm. osaamista ja erityisiä raaka-ainelähteitä, jotka tekevät erilaistamisen mahdolliseksi (vrt. pienyritysten niukat resurssit kapasiteetista ja pääomasta puhuttaessa).

Ennen kuin tarkastellaan erilaistamisen ja hintapäätösten välistä yhteyttä tämän tutkimuksen pohjalta, on tarpeen pohtia erilaistamisen käsitettä ja sitä, mitä uutta tämä tutkimus on tuonut erilaistamisen teoriaan. Erilaistaminen saattaa kuulostaa muoti-ilmaisulta, jota käytetään ahkerasti etenkin pienyrityksistä puhuttaessa. Erilaistaminen jää helposti käsitteelliselle tasolle; saatetaan todeta, että yrityksen tulisi erilaistaa tuotteitaan pärjätäkseen kilpailussa. Erilaistamisen käsitettä käytettäessä onkin tarpeen määrittää, mikä on se konteksti, jossa erilaistamista kulloinkin tarkastellaan. Tässä tutkimuksessa erilaistamista tarkasteltiin pienyritys-, erityisesti maaseutuyrityskontekstissa. Pienyritysten tuotteiden erilaistaminen suhteutettiin markkinoilla toimivien suurten ja keskisuurten yritysten tuotteisiin, jotka tutkimuksessa miellettiin suuriksi asiakasmassoja varten tuotetuiksi perus- tai massatuotteiksi. On kuitenkin otettava huomioon, että suurissakin yrityksissä luodaan erilaistamisen avulla kilpailuetua, ja erilaistaminen voidaan nähdä koko Suomen elintarviketeollisuuden kilpailukyvyn kannalta olennaisena kilpailuetukijänä. Tässä tutkimuksessa nämä suuret yritykset nähtiin kuitenkin suhteellisen homogeenisia tuotteita tarjoavana ryhmänä yhdenmukaisen vertailuperustan saamiseksi tutkimukseen.

Oleennaista on myös se, mitä erilaistamisella eri yhteyksissä tarkoitetaan. Tutkimuksen yrityksissä erilaistamiseen liitetään ensisijaisesti tuotteiden erilainen raaka-ainekoostumus tai valmistustapa, ei niinkään palvelu- tai mielikuvatekijöitä. Yrittäjät mieltävät siten erilaistamisen enemmänkin konkreettisina tuotetekijöinä kuten lisäaineettomuus, ulkoasultaan käsintehdyn näköinen. Kuitenkin tuotteiden erilaistamisaste korreloi aineiston yrityksissä voimakkaasti palvelun erilaistamisasteen kanssa. Siten voidaan päätellä, että tuotteiden erilaistamiseen liittyy olennaisena osana myös palvelun erilaistaminen, vaikka sitä ei tietoisesti tuotteiden erilaistavana tekijänä mainittukaan.

Ainutlaatuiset tuotteet, herkku- tai gourmet-tuotteet, modernit tuotteet, luomutuotteet sekä vaihtelua tuovat tuotteet liittyvät yrityksissä myös usein korkeaan erilaistamisasteeseen. Kilpailutekijöistä erikoisosaamiseen perustuvalla valmistustavalla tai -menetelmällä, ympäristöystävällisyydellä, elämyksellisyydellä, tuotteen alkuperätiedolla, eettisillä tuotantotavoilla sekä tuotannon pienimuotoisuudella on yhteyttä korkeaan erilaistamisasteeseen. Siten erilaistamista elintarvikealan maaseutu-yrityksissä ovat myös monet mielikuvatekijät ja yrityksen toimintatapaan liittyvät tekijät, vaikka yrittäjät eivät niitä tuotteiden erilaistavina tekijöinä ensisijaisesti maininneetkaan. Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että elintarvikealan maaseutu-yrityksessä erilaistamiseen sisältyy monta ulottuvuutta: tuotetekijät, palvelutekijät, mielikuvatekijät sekä yrityksen toimintatapaan liittyvät tekijät. Tämä tutkimus antaa lähtökohdan syventyä erilaistamisen dimensioihin jatkotutkimuksissa entistä yksityiskohtaisemmin.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkasteltiin erilaistamista asiakkaille tuotettavana lisäarvona (Dickson ja Ginter 1987), yrityksen resurssina tai resurssien yhdistelmänä (Barney 1991, Hunt ja Morgan 1995) sekä niin sanottuna tuotosmittarina (Boulding ym. 1994). Näistä tarkastelutavoista erilaistamisen ymmärtäminen resurssina vastaa parhaiten tämän tutkimuksen yrittäjien käsityksiä. Maaseutu-yritykset näyttävät panostavan niihin resursseihin, jotka ovat yrityksille luontaisia tai mahdollisesti koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittuja. Esimerkkinä tällaisista resursseista voidaan mainita perinteisen valmistusmenetelmän taito tai paikallisen tuotteen ainutlaatuinen valmistusresepti, joka yrittäjällä on hallussaan. Liha-alan maaseutu-yrityksessä tyypillinen resurssi syntyy tilateurastuksen mahdolliseksi tekemästä "erilaisesta" eläinten teurastustavasta. Usein resurssi syntyy raaka-aineiden uudenaikaisesta yhdistelystä tai massatuotteista poikkeavasta raaka-ainekoostumuksesta.

Monet yritykset ovat myös todennäköisesti huomanneet pystyvänsä palvelemaan joustavammin ja yksilöllisemmin asiakkaita, mihin suuremmilla yrityksillä ei välttämättä ole mahdollisuuksia. Siten asiakaslähtöisyydestä ja palvelutekijöistäkin muodostuu usein erilaistamisen perusta. Johtopäätöksenä voidaankin todeta erilaistamisen syntyvän elintarvikealan maaseutu-yrityksissä ensisijaisesti resursseista, joiden avulla on mahdollista luoda suhteellista kilpailuetua suurin yrityksiin verrattuna. Taustalla vaikuttaa myös lisäarvoajattelu, joskaan lisäarvon luomista asiakkaille

ei ehkä kuitenkaan nähdä ensisijaisesti erilaistamisen lähtökohtana. Tutkimusta tulisikin suunnata jatkossa yritysten strategisten resurssien tarkasteluun. Teoreettinen tarkastelu tulisi tällöin asemoida resurssipohjaisiin koulukuntiin (Conner 1991, Hunt ja Morgan 1995, 1996, 1997).

Keskeinen ongelma erilaistamiseen pohjautuvassa yritystoiminnassa näyttäisi olevan se, että erilaistamista ei riittävän laajasti sisäistetä asiakaslähtöisenä strategiana. Erilaistamiskeinot ovat monissa yrityksissä tuotanto- ja tuotelähtöisiä. Erilaistamisen parempi hyödyntäminen kilpailuetekijänä edellyttäisi asiakaslähtöisen lisäarvoajattelun omaksumista. Keskeinen tehtävään erilaistamisstrategiaa toteuttavassa yrityksessä on luoda kestävä erilaistamisetu, joka saa potentiaalisen asiakkaan valitsemaan juuri nimenomaisen yrityksen tuotteen tai palvelun eikä muiden yritysten tarjoamia palveluja (Doyle 1994, s. 73).

Olennaista erilaistamisstrategian toteuttamisessa ovat siten asiakkaan havainnot eli asiakkaan kokemus arvo tuotteesta, ei niinkään yrityslähtöiset tuotanto- ja tuotetekijät. Elintarvikealan maaseutuyrityksen tulisi siten kiinnittää erityistä huomiota lisäarvon luomiseen korostamalla nimenomaan asiakkaan tuotteesta saamaa hyötyä (Porter 1991, Doyle 1994, s. 74). Tämä antaisi edelleen paremman mahdollisuuden siihen, että kilpailuedun lähde kuten ainutlaatuiset resurssit (Day ja Wensley 1988) voidaan kääntää kilpailueduksi markkinoilla (Hunt ja Morgan 1995, 1996, 1997).

## 6.2. Hintapäätösten ja erilaistamisen välinen yhteys

Kuten erilaistamisessa myös hintastrategiatarkastelussa tulee ottaa huomioon konteksti (vrt. Carson ym. 1995, s. 45), jossa hintastrategioita tarkastellaan. Elintarvikealan maaseutuyrityksiä ajatellen suurten yritysten lähtökohdista kehittynyt strategia-kirjallisuus ei kuvaa sitä ajatusmaailmaa ja toimintaympäristöä, jotka ovat tunnusomaisia mikropienille yrityksille. Esimerkiksi Tellisin (1986) esittämiä hintastrategioita ei juurikaan voida soveltaa mikropienissä yrityksissä. Nämä strategiat perustuvat pääasiassa mittakaavaetujen hyväksikäyttöön, ja taustalla on usein aggressiivinen markkinaosuuden lisääminen. Klassiset uuden tuotteen hinnoitteluvaihtoehdot (Dean 1976, Monroe ja Della Bitta 1978) eivät nekään sovellu mikropienten yritysten hintastrategiatarkasteluun. Mikropienten yritysten strategioita tulisikin siten tarkastella omista lähtökohdista.

Tässä tutkimuksessa hinnoittelua ja hintastrategioita on tarkasteltu ensisijaisesti erilaistamisen lähtökohdista. Keskeiseksi yrityksen strategiavalinnaksi katsottiin se, miten se asemoi tuotteensa markkinoille tuotteen hinnan ja erilaistamistekijöiden suhteen. Tätä hinta-erilaistamisstrategiaa tarkasteltiin samalta pohjalta kuin hinnan ja laadun (Kotler 1994, Doyle 1994, s. 224) ja suhteellisten resurssien tuoman arvon ja kustannusten (Hunt ja Morgan 1995) asemointia. Yrityksessä toteutettavan hinta-erilaistamisstrategian tunnistaminen riippui siitä, millainen oli hinnan ja erilaistamistekijöiden koettu tasapaino. Vaikka tarkastelu perustuikin empiiriseen aineistoon, se on myös tietyllä tavalla teoreettinen ja pelkistetty, koska erilaistamista

on objektiivisesti hyvin vaikea mitata. Kuitenkin tutkimuksessa on pyritty antamaan suuntaa antavasti kuva elintarvikealan maaseutuyritysten hintastrategisesta asemoinnista markkinoille ja eroista erilaista strategiaa toteuttavien yritysten välillä sekä nostamaan esille niitä asioita, joiden pohjalta yritystoimintaa voidaan edelleen kehittää.

Tutkimuksen mukaan elintarvikealan maaseutuyritykset ovat asemoituneet markkinoille eri tavoin hinnan ja erilaistamisen suhteen, toisin sanoen yrityksissä esiintyy selvästi eri hinta-erilaistamisstrategioita. Asemoitumisessa on tunnistettavissa myös tiettyä logiikkaa, eli vaikka asemointi ei yrityksissä systemaattiselta ja tiedostetulta vaikuttaisikaan, monissa yrityksissä voidaan tunnistaa tietty tapa toimia. Tapa toimia on eräs strategian monista määritelmistä (Minzberg 1994, s. 23-28). Siten yrityksissä voidaan tunnistaa esiintyvän strategista ajattelua hinnoitteluun liittyvissä päätöksissä.

Aineistosta tunnistettiin viisi suhteellisen homogeenista hinta-erilaistamisstrategiaryhmää. Kaksi ryhmistä oli sellaisia, joissa hinnat ja erilaistaminen ovat jokseenkin tasapainossa yrityksen näkökulmasta katsottuna, eli voidaan puhua hyvästä hinta-erilaistamissuhteesta (vrt. kuvio 9, kohta 2.6.). Niin ikään kahdessa ryhmässä erilaistamisaste oli korkeampi suhteessa hintoihin, eli tuotteita voidaan pitää "alihinnoiteltuna". Asiakkaille - jos heidän näkemyksensä olisivat yhdenmukaisia yrittäjien näkemysten kanssa - nämä yritykset tarjoavat erinomaisen hinta-erilaistamisasteen tuotteita. Vain yhdessä ryhmässä hinnat olivat erilaistamisastetta suhteellisesti korkeammat. Mielenkiintoista on, että ryhmää "alhainen hinta - alhainen erilaistamisaste" ei löytynyt. Tämä vahvistaa erilaistamisen merkitystä pienyritysten kilpailutekijänä; *erilaistamattomien tuotteiden markkinoinnissa ei ole mahdollisuutta luoda absoluuttista kilpailuetua alhaisilla kustannuksilla kuten suuremmissa yrityksissä.* Toisaalta samaan absoluuttiseen kilpailuetuun ei päästä erilaistetuillakaan markkinoilla tilanteessa, jossa pienyritys ja suuryritys pyrkivät samantyyppiseen erilaistamiseen. Olennaista erilaistamisstrategian hyödyntämisessä *onkin erilaistaa tuotteet tavalla, johon suuryrityksillä ei ole kiinnostusta tai mahdollisuuksia, jolloin pienyritysten ei tarvitse kilpailla yksikkökustannuksilla suuryrityksen kanssa.*

Yksi hinta-erilaistamisstrategioista oli sellainen, jossa tuotteet olivat voimakkaasti erilaistettu ja jossa toteutettiin niin sanottua korkean hinnan strategiaa. Näitä yrityksiä oli tosin vain viidennes (21 %) tutkimusaineiston yrityksistä. Siten korkea erilaistamisaste ei automaattisesti merkitse mahdollisuutta massatuotteita korkeampaan hintaan, kuten tutkimuksen teoriatarkastelussa tuotiin ilmi. Osa yrityksistä näyttäisi kuitenkin onnistuneen luomaan erilaistamisetua (Doyle 1994, s. 73). Nämä korkean hinnan strategian yritykset olivat myös tyytyväisiä tuotteidensa hintoihin. Tämä tyytyväisyys korreloi positiivisesti kannattavuuden kanssa. Näin ollen nämä yritykset ovat onnistuneet kääntämään erilaistamisedun kilpailueduksi markkinoilla (vrt. Hunt ja Morgan 1995), eli *erilaistamalla on mahdollisuus saavuttaa suhteellista kilpailuetua* kuten Porter (1991) ja Mathur (1992) esittävät (ks. myös OECD 1995).

Tässä korkean hinnan strategian ryhmässä tuotteet miellettiin usein herkku- tai gourmet-tuotteiksi ja ainutlaatuisiksi tuotteiksi. Moderneja ja luomu-tuotteita oli eniten muihin ryhmiin verrattuna. Nämä ovat *erilaistettaessa ominaisuuksia, jotka omalta osaltaan tekevät mahdolliseksi korkeamman hinnan asettamisen ja joita tuotteiden markkinoinnissa kannattaa erityisesti korostaa*. Sitä vastoin tämän ryhmän tuotteisiin ei liitetty niin usein perustuotteen leimaa kuin muissa ryhmissä. Tuotteen leimaaminen voimakkaasti perustuotteeksi saattaa estää korkeamman hinnan asettamista, sillä asiakkaat eivät välttämättä koe perustuotteena markkinoidun tuotteen antavan sellaista lisäarvoa, että siitä kannattaisi maksaa korkeampaa hintaa. Tuotteen ulkonäkö sekä tuotannon eettiset tekijät osoittautuivat myös tekijöiksi, jotka tulivat voimakkaasti esille tässä ryhmässä ja joihin panostamalla näyttäisi olevan mahdollisuudet paremman hinnan asettamiseen.

Hinta-erilaistamisstrategian toteuttamiseen vaikuttaa myös käytettävät markkinointikanavat. Esimerkiksi suoramyyntiä käytettiin suhteellisesti eniten niissä hinta-erilaistamisstrategia-ryhmissä, joissa erilaistamisaste oli korkeampi hintaan verrattuna. Alhaista hintatasoa selittänee se, että suoramyynnissä ei ole väliportaita, jolloin hinnat pystytään pitämään suhteellisen edullisina esimerkiksi kilpailevien tuotteiden vähittäishintatasoon verrattuna. On kuitenkin otettava huomioon, että myös suoramyynnistä aiheutuu kuluja, joille tulee saada katetta tuotteiden hinnassa.

Arvioon eri hintastrategiaryhmien hyvästä hintakilpailukyvyistä eri joudutaan suhtautumaan varauksellisesti. Puutteellisen kysymyksenasettelun vuoksi ei ole tietoa siitä, ovatko vastaajat käsittäneet hyvän hintakilpailukyvyn kyvyksi kilpailla hinnalla (absoluuttinen hintakilpailukyky) vai kyvyksi kilpailla hyvällä tai erinomaisella hinta-laatu- tai hinta-erilaistamissuhteella (suhteellinen hintakilpailukyky). Voidaan kuitenkin olettaa, että absoluuttiseen hintakilpailukykyyn ei tutkimuksen yrityksillä ole mahdollisuuksia. Kuitenkin tarkasteltaessa erilaistamisasteen ja hintatason yhteyttä hintakilpailukyyn eri markkinointikanavissa hintakilpailukyvyllä oli negatiivista yhteyttä lähinnä hintatasoon, ei niinkään erilaistamisasteeseen. On silti oletettavaa, että hintakilpailukyky on suhteutettu tuotteiden erilaistamisasteeseen, koska arviot hintakilpailukyvyistä olivat keskimäärin suhteellisen hyviä. Luotettavan käsityksen saamiseksi hintakilpailukyvyn tarkastelu vaatii kuitenkin lisätutkimuksia.

Tuotantokustannukset ovat merkittävien yritysten hinnoittelupäätöksiin vaikuttava tekijä hinta-erilaistamisstrategiaryhmästä riippumatta. Vaikka asiakaslähtöisen hinnoittelun periaatteiden mukaisesti tuotteen hinta tulisi asettaa markkinaperusteisesti ja sitten varmistaa, että hinnat ovat yrityksen jatkuvan toiminnan kannalta katteellisesti riittävät, hinnan asettaminen yrityksissä on pitkälti kustannuslähtöistä. Erilaistaminen ei vähennä tuotantokustannusten merkitystä hinnoitteluun vaikuttavana tekijänä, mikä on ymmärrettävää, koska myös erilaistamisesta aiheutuu kustannuksia.

Toimialan yleisellä hintatasolla sekä saman alan pienyritysten hintatasolla oli eniten vaikutusta hinnoitteluun ylihintastrategian ryhmässä. Tulos on hieman yllättävä siinä mielessä, että tuotteiden erilaistamisaste oli tässä ryhmässä alhainen, mutta hintataso erilaistamiseen nähden oli suhteellisen korkea. Osaksi tämä selittynee

sillä, että tässä ryhmässä on paljon peruna- ja vihannesalan yrityksiä, joissa tuotteiden erilaistaminen perustuu pitkälti yksilölliseen, asiakaskohtaiseen palveluun ja jotka myyvät tuotteitaan paljolti suurkeittiöihin ja tukkuliikkeisiin. Toisaalta alalla toimii paljon pieniäkin yrityksiä, jolloin kilpailu asiakkaista on voimakasta. Palvelutekijöitä ei ilmeisesti ole niin voimakkaasti mielletty sellaisiksi erilaistaviksi tekijöiksi, jotka yrittäjät tietoisesti näkisivät erilaistamisen dimensiona. Todennäköisesti siksi ylihintastrategian ryhmän erilaistamisaste on alhainen.

Tutkimusaineiston yritysten hinnoitteluperiaatteet olivat varsin yhdenmukaisia. Yrityksissä suositaan mm. suhteellisen pysyviä hintoja. Tämän voidaan nähdä tietoisena strategiavalintana, jolla halutaan erottautua vähittäiskaupan tarjoushinnoittelusta. Jos hintoja muutetaan lyhyellä aikavälillä, se on useimmiten seurausta kustannusten muutoksista kuin kysynnän muutoksista tai kilpailijoiden hintamuutoksista. Etenkään korkean hinnan strategian ryhmässä ei näytä olevan tarvetta reagoida kilpailijoiden hintamuutoksiin. Tämä vahvistaa käsitystä, että *erilaistamisella on mahdollisuus vähentää riippuvuutta ympäristötekijöistä*.

Yritysten käyttämät hintarakenteet (Stern 1986) ovat hyvin yksinkertaisia strategiaryhmästä riippumatta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tuotteen hintaan sisältyy usein palvelutekijöitä. Esimerkkinä mainittakoon suurkeittiömyynti. Tuotteiden myynnissä suurkeittiöille on todennäköistä, että palvelutekijät ovat merkittävä osa tuotetta ja usein asiakaskohtaisesti sovittu. Jos palvelu tällöin sisältyy tuotteen hintaan, on vaarana, että osa palvelusta jää kokonaan hinnoittelematta. Voidaan kuitenkin olettaa, että *kilpailijoita korkeampi hinta on helpompi perustella asiakkaille, kun tuotteen ja palvelutekijöiden hinta erotetaan toisistaan, eli hinta muodostuu selkeästi eri komponenteista*. Hinnan koostaminen eri osista antaa samalla *mahdollisuuden asiakkaan kannalta joustaviin hintapäätöksiin*.

Tutkimuksen teoreettisen asemoinnin yhteydessä luvussa 2.6. pohdittiin mahdollista syy-seurausyhteyttä erilaistamisen ja hinnan välillä. Tarkastelussa todettiin, että erilaistamisen tai laadun yhteyttä ei tulisikaan tarkastella siten, että hinta nähtäisiin merkinä korkeasta laadusta tai erilaistamisasteesta. Elintarvikkeet tyypillisesti joitakin erikoistuotteita lukuun ottamatta ovat siinä määrin perushyödykkeitä, että niiden kohdalla asiakkaiden hintatoleranssi on varsin pieni. Elintarvikkeissa laadun tai erilaistamisen ja hinnan yhteyden voidaan ajatella syntyvän pikemminkin niin päin, että *tuotteen korkea laatu tai erilaistamisaste on perustana korkealle hinnalle*. Tällöin tuotteen erilaisuus oikeuttaisi korkeamman hinnan asettamisen. Tämän tutkimuksen tulokset antavat tukea esitetyle olettamukselle. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että ei voida asettaa tuotteen hintaa korkeaksi ja olettaa, että asiakkaat pitävät hintaa osoituksena tuotteen korkeasta erilaistamisasteesta. Sen sijaan tuotteen erilaistavia ominaisuuksia tulisi markkinoida siten, että asiakas vakuuttuu tuotteen olevan vähintäänkin hinnan arvoinen. Tämä tukee myös edellä esitettyä hinnan koostamista selkeästi eri komponenteista.

Myös tuotemerkeillä on mahdollisuuksia perustella korkeampaa hintaa. Yritysten kokemukset tuotteen alkuperää tai laatua osoittavien merkkien käytöstä olivat

myönteisiä; merkeillä voidaan ainakin jossain määrin lisätä asiakkaiden maksuvalmiutta. Käsitystä tukee se, että myönteisimmät kokemukset ovat korkean hinnan strategian ryhmässä, jossa merkkien käyttö olikin yleisintä. Esimerkiksi 94 % tämän ryhmän Maakuntien Parhaat -merkkiä käyttävistä yrityksistä katsoi merkin vaikuttavan asiakkaiden valmiuteen maksaa tuotteesta parempaa hintaa. Myös luomumerkin ja yrityksen oman tuotemerkin katsottiin niitä käyttävissä yrityksissä vaikuttavan asiakkaiden maksuvalmiuteen. *Tuotteen laatua tai alkuperää osoittavien merkkien käyttöä voidaan siten strategisesti pitää erittäin suositeltavana.* Tänä päivänä esimerkiksi tuotteen kotimaista alkuperää ei voida korostaa liikaa, varsinkin kun tuotteen alkuperää pidetään olennaisena kilpailutekijänä.

### 6.3. Hintapäätösten ja yrityksen taloudellisen tilan välinen yhteys

Tutkimuksessa selvitettiin myös, millaisia hinta-menestymisstrategioita yrityksissä on tunnistettavissa. Hinta-erilaistamisstrategiaryhmittelyyn lisättiin kolmas ulottuvuus erilaistamisasteen ja tuotteiden hintatason lisäksi: tyytyväisyys tuotteista saatavaan hintatasoon, joka valittiin edustamaan tuloksellisuutta. Hinta-menestymisstrategiatarkastelulla haluttiin saada vahvistusta sille, mitkä tekijät näyttäisivät tekevän mahdolliseksi - ei vain korkean hinnan strategian toteuttamisen - vaan lisäksi myös yrityksen tavoitteiden mukaisen onnistuneen hinnoittelun. Hinta-erilaistamisstrategiahan ei kuvaa sitä, miten tuloksellinen tai kannattava strategia se yritykselle on. Esimerkiksi hinta-erilaistamisstrategiaryhmittelyssä tunnistettua korkean lisäarvon strategiaa ei voida pitää tavoiteltavana sellaisessa tilanteessa, jossa yrityksen kannattavuus on kyseenalainen.

Hinta-menestymisryhmittelyn tuloksena saatiin myös viisi strategiaryhmää. Mielienkiintoista on se, että näiden kahden ryhmittelyn välillä oli selvästi riippuvuutta. Toisin sanoen *sillä, miten tuotteet on asemoitu hinnan ja erilaistamisen suhteen markkinoille, on vaikutusta siihen, miten menestyviä yritykset ovat*, kun menestymistä mitataan tyytyväisyydellä tuotteista saatavaan hintatasoon. Kiinnostavaa on muun muassa se, että "kilpailukykyä erilaistamalla ja korkeilla hinnoilla" -strategiaryhmä koostui lähes yksinomaan hinta-erilaistamisryhmittelyn niistä ryhmistä, joissa erilaistamisaste on suhteellisen korkea ja hinta suhteellisen tasapainossa erilaistamisasteen kanssa.

Hinta-erilaistamisstrategioiden yhteydessä tarkasteltiin niitä ominaisuuksia, jotka mahdollisesti edesauttaisivat korkeamman hinnan asettamista. Hinta-menestymisstrategioiden yhteydessä voidaan puolestaan pohtia, mitkä ovat sellaisia ominaisuuksia tai tekijöitä, joiden pohjalta hinta voitaisiin asettaa siten, että siihen oltaisiin yrityksessä tyytyväisiä. Tulosten perusteella herkku- tai gourmet-tuotteet tai ainutlaatuiset tuotteet näyttäisivät tyypillisesti olevan sellaisia erilaistettuja tuotteita, joista on mahdollisuus saada selvästi massatuotteita parempi hinta, johon myös yrityksessä ollaan tyytyväisiä ja joka korreloi kannattavuuden kanssa. Sen sijaan esimerkiksi tuotteen maalaisuus ei tulosten perusteella ole sellainen tekijä, joka ensisijai-

sesti tekisi korkeamman hinnan asettamisen mahdolliseksi.

"Kilpailukykyä erilaistamalla ja korkeilla hinnoilla" -ryhmässä korostuvat voimakkaasti myös palvelulähtöisyystekijät, jotka voidaan nähdä olennaisena osana tuotteen erilaistamista niin sanottujen konkreettisten erilaistamiskeinojen ohella. Toisaalta tarkasteltaessa ryhmää "erilaistamattomuus ei kannata", jossa tuotteita ei juurikaan katsota erilaistetun, palvelutekijöiden kuten nopeiden toimitusten kannattava hinnoittelu näyttäisi olevan vaikeaa siitä huolimatta, että niitä kilpailutekijänä korostetaan. Tämän ryhmän yrityksissä on paljon peruna- ja vihannesalan yrityksiä, ja yritykset ovat suuntautuneet enimmäkseen suurkeittiö- ja tukkuliikemyyntiin. Onkin ilmeistä, että sekä toimiala että markkinointikanavavalinnat vaikuttavat tässä tilanteessa alhaiseen hintatytyväisyyteen.

Erilaistaminen auttaa haluttuun hintatasoon pääsemistä, sillä vähiten riippuvaisia toimialan yleisestä hintatasosta olivat ne hinta-menestymisstrategiaryhmät, joissa tuotteet olivat voimakkaasti erilaistettuja ja joissa hintatytyväisyys oli hyvä. "Kilpailukykyä erilaistamalla ja korkeilla hinnoilla" -ryhmässä tuotteet on erilaistettu tavalla, joka teki mahdolliseksi korkean hinnan strategian toteuttamisen. "Erinomaisella hinta-erilaistamissuhteella kilpailukykyä" -ryhmässä haluttuun hintatasoon on päästy keskimääräisen tai alhaisen hinnan strategialla. Kun tarkastellaan pelkästään muiden pienyritysten vaikutusta yrityksen hintapäätösratkaisuihin, vähiten riippuvainen muiden vastaavien pienyritysten hintatasosta oli kuitenkin vain ensin mainittu ryhmä. Korkean hinnan strategia toimii todennäköisesti tässä ryhmässä erilaistamisen indikaattorina, jolloin muiden pienyritysten hintatasolla ei ole niin olennaista merkitystä verrattuna muihin ryhmiin. *Ei riitä, että yritys erilaistuu vain massa-tuotteista; sen on erottautuva edukseen myös muista alan pienyrityksistä.*

Tarkasteltaessa yritysten päätuotteiden nettomyyntihinnan rakennetta huomio kiinnittyy myynnin ja markkinoinnin sekä jakelun suhteellisen alhaisiin osuuksiin. Jakelun pieni osuus selittyy osin sillä, että osa kustannuksista on jäänyt huomioon ottamatta sekä osin sillä, että suoramyynnin osuus yritysten myynnistä on merkittävä. "Kilpailukykyä erilaistamalla ja korkeilla hinnoilla" -ryhmässä myynnin ja markkinoinnin osuus oli suurin. Panostaminen myyntiin ja markkinointiin saattaa osaltaan selittää, miksi yrityksissä on onnistuttu asettamaan hinnat selvästi keskimääräistä korkeammalle tasolle. Ei riitä, että yritykset pelkästään luovat lisäarvoa, vaan niiden on pystyttävä viestimään asiakkaille tästä lisäarvosta (Porter 1991). Myös keskimääräinen kateprosentti oli suurin tässä ryhmässä, mikä osaltaan selittää tyytyväisyyttä hintatasoon.

Yrittäjän ja yrittäjäperheen työn arvosta tinkiminen on merkittävä joustotekijä hintapäätöksissä. Jos omalle työlle ei lasketa kohtuullista korvausta työpanokseen nähden, hintapäätöksiin saadaan enemmän liikkumavaraa, jolloin hinnat saadaan tätä kautta kilpailukykyisemmiksi. *Oman työn hinnoittelu onkin aihealue, johon tulisi kiinnittää erityistä huomiota yrittäjien neuvonta- ja koulutustyössä ja johon tulisi panostaa myös tutkimusresursseja.* Neuvonnan, koulutuksen ja tutkimuksen tärkeyttä osoittaa se, että vain suhteellisen harvassa yrityksessä yrittäjän tai



yrittäjäperheen työpanos on onnistuttu ottamaan hintapäätöksessä huomioon täysimääräisesti yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Useimmiten tässäkin oli onnistuttu "kilpailukykyä erilaistamalla ja korkeilla hinnoilla" -ryhmässä. Kaikkein harvemmin tähän oli päästy "erilaistamattomuus ei kannata" -ryhmässä, jossa oltiin kaikkein tyytymättömmimpiä tuotteiden hintoihin. Myös "erilaistamisen huolimatta ei kilpailukykyä" -ryhmässä tinkiminen oman työn hinnasta on mitä ilmeisemmin vaikuttanut siten, että erilaistamiseen nähden alhaisiin hintoihin ei yrityksissä olla tyytyväisiä.

Elintarvikealan maaseutuyritysten, etenkin maatilalan yhteydessä toimivien yritysten taloudellisesta tilasta ollaan maaseutupoliittisessa keskustelussa laajalti kiinnostuneita. Keskusteluissa on usein esillä se, että ei uskota tilatason jalostusasteen nostolla parannettavan koko maatilayrityksen tulosta tai ei nähdä pienimuotoista elintarvikejalostusta yleensäkin toimeentuloa tuovana elinkeinona maaseudulla. On selvää, että pienimuotoinen elintarvikejalostus ei ole mikään "ihmelääke" maaseudun toimeentulo-ongelmiin. Pienimuotoinen elintarvikejalostus on yksi vaihtoehto monien muiden joukossa harjoittaa elinkeinotoimintaa tai tukea tilalla harjoitettavaa perusmaataloutta ja kehittää sen toimintaa. Vaikka useiden elintarvikealan maaseutuyritysten kannattavuus objektiivisin tunnusluvuin mitattuna olisikin heikko, elinkeinon merkitystä toimeentulonantajana yksittäisille yrittäjille ei kuitenkaan tulisi vähätellä silloin, jos yrittäjät itse ovat harjoittamaansa yritystoimintaan ja sille asettamiinsa tavoitteisiin tyytyväisiä. On kuitenkin selvää, että elintarvikealan maaseutuyritysten perustamisen ei tule olla itsetarkoitus, vaan yrittäjiä tulee kannustaa ja opastaa taloudellisesti kannattavaan yritystoimintaan, ja esimerkiksi investointitukea yritystoiminnan edelleen kehittämiseen tulisi myöntää vain tietyt kannattavuuskriteerit täyttävälle yrityksille.

Tutkimusaineiston pohjalta ei ollut mahdollista arvioida yritystoiminnan taloudellista tilaa laskennallisilla tunnusluvuilla. Sen sijaan yritystoiminnan taloudellinen tila suhteutettiin yrittäjien omiin arvioihin. Tutkimusaineiston yrittäjien arviot kannattavuudesta olivatkin yleensä melko myönteisiä. Hinta-menestymisryhmittäin tarkasteltuna toimintaa pidettiin kannattavimpana "kilpailukykyä erilaistamalla ja korkeilla hinnoilla" -ryhmässä ja "erinomaisella hinta-erilaistamissuhteella kilpailukykyä" -ryhmässä. Näissä ryhmissähän myös tyytyväisyys hintatasoon oli korkein. Heikoiten kannattavat yritykset olivat "erilaistamisesta huolimatta ei kilpailukykyä" -ryhmässä.

Mielenkiintoista on myös todeta ryhmien "kilpailukykyä erilaistamalla ja korkeilla hinnoilla" ja "erilaistamisesta huolimatta ei kilpailukykyä" välinen ero tyytyväisyydessä eri tuloksellisuustekijöihin. Ensin mainitussa ryhmässä yritykset olivat selvästi tyytyväisempiä niin asiakkaiden pysyvyyteen, asiakkaiden määrään, tuotteiden myyntimääriin, yritystoiminnasta saatuihin tuloihin kuin investointien tuottoon jälkimmäiseen ryhmään verrattuna. Kummassakin ryhmässä tuotteet olivat melko voimakkaasti erilaistettu. "Erilaistamisesta huolimatta ei kilpailukykyä" -strategia-ryhmässä hintataso oli kuitenkin selvästi alhaisempi, ja hintoihin ei oltu erityisen

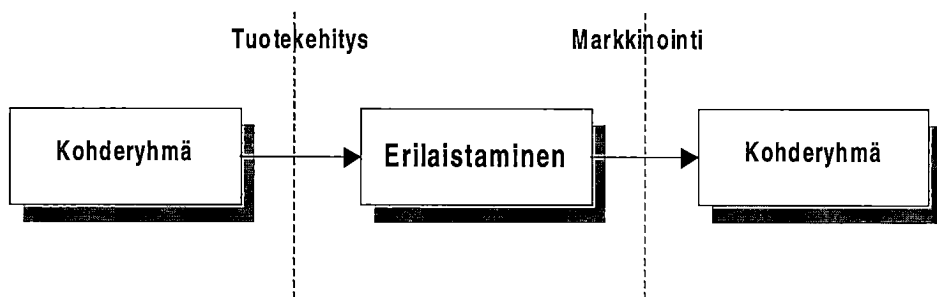
tyytyväisiä. Voidaankin todeta, että *hinnalla on selvästi vaikutusta yrityksen tuloksellisuuteen*. Tämän tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan tiedetä, onko alhainen hinta "erilaistamisesta huolimatta ei kilpailukykyä" -ryhmässä tietoinen strategia-valinta vai yrityksen toimintaympäristöstä johtuva. Toimintaympäristön vaikutus on kuitenkin ilmeisen suuri, sillä tuloksellisuuden kannalta alhaisen hinnan strategia ei tässä ryhmässä olisi muutoin rationaalinen valinta.

Tutkimustulokset antavat vahvasti uskoa siihen, että *erilaistetuille tuotteille on mahdollisuus asettaa yrityksen näkökulmasta kannattava hinta*. Tämän tutkimuksen perusteella kannattaviin hintapäätöksiin on parhaimmat mahdollisuudet korkean hinnan strategialla. Erinomaisen hinta-erilaistamissuhteen tarjoamista alhaisen hinnan strategialla - olettaen, että asiakkaan käsitys hinta-erilaistamissuhteesta on yhdenmukainen yrityksen kanssa - ei yrityksen tuloksellisuuden kannalta voida pitää optimaalisena tietoisesti valittuna strategiana elintarvikealan maaseutuyrityksessä. Jos yrityksellä ei ole mahdollisuuksia kannattaviin hintapäätöksiin toimialan voimakkaan kilpailun vuoksi tai siksi, että asiakkaat eivät koe saavansa riittävästi lisäarvoa hintaan nähden, yrityksessä tulee panostaa entistä tietoisemmin ja voimakkaammin erilaistamisen markkinointiin. Olennaista on kiinnittää huomiota siihen, onko erilaistaminen asiakaslähtöistä ja miten erilaistaminen voitaisiin tehokkaammin markkinoida potentiaalisille asiakkaille.

#### **6.4. Miten kehittää erilaistamisen markkinointia elintarvikealan maaseutuyrityksissä?**

Pienimuotoisessa elintarvikejalostuksessa on *olennaista se, millä tavalla tuote on erilainen*. Pelkkä erilaistaminen ei missään tilanteessa ole itseisarvo, jonka varaan pienimuotoista elintarvikejalostusta tulisi rakentaa. Olennaista on myös *erilaistamisen markkinointi asiakkaille konkreettisella tavalla*. Markkinoinnissa olisi tuotava esille nimenomaan niitä tekijöitä, joita potentiaalisten kohdeasiakkaat tiedetään ja odotetaan arvostavan. Tämä edesauttaa myös korkeamman hinnan asettamista. Hinnan asettamista ei tule nähdä erillisenä toimintona, vaan se tulee kytkeä osaksi yrityksen strategista johtamista ja kokonaisvaltaista markkinointiajattelua (vrt. Rao 1984, Simon 1992, Dolan 1995).

Erilaistamisen hyödyntämistä kilpailuetekijänä vaikeuttaa se, että usein tuotteiden asemoinnista markkinoille hinnan ja tuotteen ominaisuuksien suhteen puuttuu selkeä strateginen linja. Tätä edeltää usein se, että tuotteiden kohdentamista tietyn tyyppisille asiakkaille ei ole riittävästi tai lainkaan mietitty. Toisin sanoen tuotteiden kohderyhmää ei ole määritely. Vaikka lähtökohtana olisikin tuotteen erilaistaminen, mutta jos erilaistamisajatuksen toteutuminen ei ole kokonaisvaltaista, liikkumavara hinnassa jää hyvin kapeaksi. Ajatusta havainnollistetaan kuviossa 15.



*Kuvio 15. Tuotekehitys- ja markkinointikiulut erilaistamisessa.*

Kokonaisvaltaisen erilaistamisen ongelmakohtia ovat tuotekehitys ja markkinointi. Ensinnäkin erilaistaminen valitaan yrityksen perusstrategiaksi usein tuotanto- tai tuotelähtöisesti, ei niinkään asiakaslähtöisesti potentiaalisen kohderyhmän tarpeiden (tiedostetut tai tiedostamattomat) pohjalta. Tällöin erilaistaminen ei pohjaudu välttämättä segmentointiin tai niche-ajatteluun. Syntyvään "tuotekehityskuiluun" liittyy usein se, että tuotteet markkinoidaan samalla konseptilla eri asiakasryhmille, esimerkiksi eri markkinointikanaviin. Tyypillinen erilaistamiskeino maaseutuyrityksissä on tuotteen lisäaineettomuus, joka saattaa terveydestään ja hyvinvoinnistaan kiinnostuneille kuluttajille olla tärkeä lisäarvotekijä. Sen sijaan esimerkiksi suurkeittiön tarpeita ajatellen erilaistamisen tulee usein lähteä eri lähtökohdista, koska tällöin esimerkiksi tuotteiden säilyvyyttä saatetaan arvostaa enemmän kuin lisäaineettomuutta.

Toiseksi erilaistamisen markkinointia ei pienyrityksissä välttämättä osata suhteuttaa vastaamaan kohderyhmän tarpeita ja odotuksia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksissä ei riittävästi ja selkeästi viestitä tuotteen niistä ominaisuuksista, jotka potentiaaliselle kohderyhmällä merkitsevät sellaista lisäarvoa, josta ollaan valmiita maksamaan korkeampi hinta. Esimerkkinä mainittakoon tuote, jota markkinoidaan sekä erikoistilanteeseen sopivana herkku-tuotteena että maalais-tuotteena. Herkkutuotteet mielletään usein erikoist tuotteiksi, joista ollaan valmiita maksamaan enemmän. Herkkutuotteen ostajat eivät välttämättä kuitenkaan näe myönteistä lisäarvoa tuotteen "maalaisuudessa". Tällöin ostaja ei ehkä koekaan tuotteen kokonaislisäarvoa yhtä suureksi kuin tilanteessa, jossa tuote markkinoitaisiin yksinomaan herkkutuotteena. Siten se, onnistutaanko yrityksessä toteuttamaan asiakaslähtöisesti erilaistetuille tuotteille korkean hinnan strategiaa, saattaa monissa tilanteissa olla kiinni tuotteen selkeämmästä asemoinnista kohdemarkkinoille.

## 6.5. Elintarvikealan maaseutuyritykset vs. pienyritykset

Tässä tutkimuksessa on tarkastelun kohteena olleet elintarvikealan maaseutuyritykset, jolloin kiinnostuksen kohteena on ollut ensisijaisesti maaseudun yritystoiminta, ei pienyrittäjyys yleisesti. Voidaan kuitenkin pohtia, missä määrin tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa elintarvikealan pienyrityskenttään yleisesti. Maaseutuyritys, jolla ei ole maatilakyltöntä eikä omaa raaka-ainetuotantoa, ei välttämättä toimintaperiaatteiltaan juurikaan eroa kaupunkialueen pienyrityksestä. Toimintaympäristö asettaa yrityksille samat vaatimukset niiden sijainnista riippumatta. Maaseutuyritykset eivät tässä suhteessa ole erityisasemassa; niiden on yhtä lailla toimittava pitkälti kaupan ja jakelukanavien ehdoilla kuten muidenkin pienyritysten.

Tämän tutkimuksen tulosten soveltuvuuden osalta on kuitenkin otettava huomioon, että kaksi kolmannesta empiirisen tutkimusaineiston yrityksistä oli maatalan yhteydessä toimivia yrityksiä. Myös maatalan yhteydessä toimivat yritykset ovat tai ainakin niiden tulisi olla kilpailullisesti samassa asemassa muiden pienyritysten kanssa. Näillä yrityksillä on kuitenkin erityispiirteitä, jotka eivät tee niistä yhdenvertaisia muiden pienyritysten kanssa. Useimmissa yrityksissä, joissa yritystoimintaa harjoitetaan maatalan yhteydessä, vallitsee voimakas maatalousperinne. Monet kaupallisen yritystoiminnan osa-alueet ovat yrittäjille vielä etäisiä. Perusmaatalous on perinteisesti ollut tuotantosuuntautunutta. Elintarvikejalostus on sitä vastoin erityyppistä yritystoimintaa, jossa asiakaslähtöisyyden merkitys on suuri etenkin erilaistamiseen pohjautuvassa toiminnassa. Siten ne erilaistamiseen ja hintoihin liittyvät päätökset ja valinnat, jotka tämän tutkimuksen tuloksissa korostuvat, heijastavat pitkälti maatilataustaisen yrityksen päätöksiä ja valintoja.

## 6.6. Jatkotutkimusaiheita

Elintarvikealan mikropienten yritysten tutkimusta tulee jatkossa suunnata resurssipohjaiseen tarkasteluun. On tarpeen selvittää, mitkä ovat ne *resurssit*, joiden pohjalta pienimuotoisessa elintarviketuotannossa on mahdollista luoda suhteellista etua ja edellytyksiä kannattavalle yritystoiminnalle. Resurssija tulee tällöin selvittää kokonaisvaltaisemmin, ei yksistään tuotteiden erilaistamisen kautta, mikä tässä tutkimuksessa on pitkälti ollut lähtökohta. Resurssitarkasteluun tulee liittää olennaisena osana yrityksen taloudellisen tilan ja kannattavuuden tarkastelu. Tämä tekee mahdolliseksi taloudellisen tilan kannalta strategisten resurssien tunnistamisen.

Tuotteiden tuotantokustannukset osoittautuivat merkittäväksi hinnoitteluun vaikuttavaksi tekijöiksi elintarvikealan maaseutuyrityksissä. Jo esitutkimus osoitti, että kustannus- ja kannattavuusseuranta yrityksissä on puutteellista. Kustannusten kohdistaminen tuotteille perustuu usein arvionvaraisiin laskelmiin, kiinteiden kustannusten kohdistamisessa on ongelmia eikä yrittäjän työpalkkaa tule otettua hinnoissa juurikaan huomioon. Eräs jatkotutkimusaihe onkin elintarvikealan maaseutu-

yritysten tyypillisten tuotteiden kustannusrakenteen selvittäminen esimerkiksi case-tyyppisenä tutkimuksena. Kustannusrakenteen selvittämisellä tulee hahmottaa kustannusten näkökulmasta riittävät perusteet kannattaville hintapäätöksille ja tuotekohtaisen kannattavuuden seurannalle. Tämä antaisi paremmat mahdollisuudet kustannus- ja asiakasnäkökulman yhdistämiseen elintarvikealan maaseutuyrityksissä ja mahdollisesti yleisemminkin alan pienyrityksissä.

Koska pienimuotoinen elintarvikejalostus etenkin maatilayrityksissä on suhteellisen uusi ilmiö, alan kehityksen systemaattiseen seuraamiseen tulisi panostaa. Tulevaisuudessa objektiivisten kannattavuustietojen saaminen yrityksistä helpottuu yritysten kirjanpidon ja kannattavuusseurannan kehityksen myötä. Tällöin yritysten erilaistamis- ja hintapäätöksiä voidaan suhteuttaa objektiivisiin kannattavuuden tunnuslukuihin, mikä antaa oleellisesti laajemman pohjan hintastrategiatarkasteluille.

Tässä tutkimuksessa tuotteiden erilaistamista on tarkasteltu yrittäjien näkökulmasta. On kuitenkin todennäköistä, että yrittäjien käsitykset siitä, mitä erilaistavia tekijöitä eri asiakasryhmät arvostavat, poikkeavat asiakkaiden todellisista käsityksistä. Eräs jatkotutkimusaihe onkin selvittää erilaistamisen merkitystä ja dimensioita sekä erilaistamiseen kohdistuvaa maksuhalukkuutta ja -valmiutta nimenomaan asiakkaiden näkökulmasta.

### *Lopuksi*

Tutkimuksen teoriaosan tarkoituksena oli esitellä pienyrityskontekstiin, erityisesti maaseutuyrityskontekstiin soveltuvaa kilpailu- ja hintastrategiatarkastelua. Koska pienimuotoinen elintarvikeyrityksisyys on Suomessa varsin uusi ilmiö eikä erilaistamista ja hintastrategioita ole pienyrityksilyyskontekstissa juuri tarkasteltu, tutkimuksessa ei voitu nojautua olemassa oleviin teorioihin ja viitekehikoihin. Lähtökohtana oli siten tarkastella sitä, miten olemassa olevaa kirjallisuutta voidaan soveltaa tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona voidaan pitää erilaistamis- ja hintastrategiatarkastelun tuomista pienyrityskenttään. Tutkimuksen tärkeimpänä käytännön ansiona voidaan pitää sitä, että tutkimuksella on empirian avulla osoitettu elintarvikealan pienyritys- ja etenkin maaseutuyrityskontekstissa, minkä tyyppinen erilaistaminen eri yhteyksissä antaa pienyritykselle mahdollisuuden hankkia erilaistamisetua ja sen avulla mahdollisesti myös suhteellista kilpailuetua markkinoilla etenkin suuriin yrityksiin mutta myös muihin pienyrityksiin verrattuna. Tutkimuksella on myös osoitettu, millainen hintastrategiaratkaisu on yritykselle optimaalinen yrityksen tuloksellisuuden näkökulmasta. Tulosten toivotaan hyödyttävän elintarvikealan maaseutuyrittäjiä yritystoiminnan kehittämisessä. Tuloksista toivotaan olevan hyötyä myös pienimuotoisen elintarvikejalostuksen koulutuksessa ja neuvonnassa.

## 7. Yhteenveto

### 7.1. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia tuotteen erilaistamisen ja hintapäätösten välistä yhteyttä elintarvikealan maaseutuyrityksissä. Elintarvikealan maaseutuyrityksissä pyritään erilaistamisen avulla erottautumaan massatuotteista ja luomaan sitä kautta edellytykset erottautua myös massatuotteille tyypillisestä alhaisen hinnan hintastrategiasta. Tutkimuksen pääongelmana oli, missä määrin pienyrityksen on mahdollista hyödyntää tuotteiden erilaistamista hintapäätöksissä siten, että se antaa mahdollisuuden saavuttaa suhteellista hintakilpailukykyä markkinoilla.

Kirjallisuusosan tavoitteena oli tarkastella pienyrityksen vaihtoehtoisia peruskilpailustrategioita painottaen erityisesti erilaistamista potentiaalisena strategiana. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella pienyritykselle vaihtoehtoisia hintastrategioita. Kirjallisuuskatsauksen avulla tarkasteltiin kriittisesti, miten ja missä määrin olemassa olevaa kirjallisuutta voidaan soveltaa tutkittavaan ilmiöön. Kirjallisuuskatsausta yhdessä esitutkimuksen kanssa käytettiin pohjana teoreettisen viitekehysten luonnille.

Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena oli identifioida elintarvikealan maaseutuyritysten tyypilliset hintastrategiat ja syventää erilaistamisen ja hintastrategiatarkastelun välistä yhteyttä. Tavoitteen saavuttamiseksi asetettiin seuraavat aluongelmat: 1) Miten elintarvikealan maaseutuyritykset asemoivat tuotteensa markkinoille hinnan ja erilaistamisen suhteen? 2) Millaisia hinta-menestymisstrategiaryhmiä elintarvikealan maaseutuyrityksissä voidaan tunnistaa? 3) Miten erilaistaminen otetaan huomioon hintastrategiapäätöksissä?

Tutkimus pohjautuu ensisijaisesti strategisen johtamisen koulukunnan mukaiseen tutkimusperinteeseen ja lähestymistapaan, jossa tarkastellaan yritysten tuotemarkkinavalintoja, kilpailustrategioita, kilpailuetua ja resursseja. Strategisen johtamisen koulukunnan taustalla vaikuttaa myös piirteitä perinteisen markkinoinnin johtamisen lähestymistavasta. Teoreettisesti tutkimus asemoituu kilpailustrategioiden tutkimiseen.

### 7.2. Tutkimusaineisto ja –menetelmät

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat elintarvikealan maaseutuyritykset. Tutkimusaineisto hankittiin postikyselyllä. Aineisto käsittää 251 elintarvikealan maaseutuyritystä, joista kaksi kolmannesta harjoittaa elintarvikejalostusta maatilalla yhteydessä. Tutkimuksen keskeisimmät analyysimenetelmät olivat ryhmittelyanalyysi tukenaan erotteluanalyysi sekä keskiarvovertailut. Ryhmittelyanalyysillä ryhmiteltiin aineiston yritykset eri hintastrategiaryhmiin. Tutkimuksessa tehtiin kaksi ryhmittelyä: hinta-erilaistamisstrategiaryhmittely ja hinta-menestymisstrategiaryhmittely. Keskiarvotes-

teillä verrattiin ryhmiä keskenään etsien ensisijaisesti niitä tekijöitä, jotka mahdollisesti erottavat ryhmät toisistaan.

### 7.3. Erilaistaminen kilpailustrategiana

Johtopäätöksenä kilpailustrategiatarkastelusta todettiin asiakaslähtöisen erilaistamisen olevan lähtökohta elintarvikealan pienyrityksen strategiavalinnassa. Erilaistamista ei kuitenkaan tule nähdä menestymisen takeena, sillä erilaistamisstrategian tulee olla yritykselle kannattavaa. Erilaistamisen avulla elintarvikealan pienyrityksellä on kuitenkin mahdollisuus luoda lisäarvoa asiakkaalle ja siten erottautua erilaistamattomien ja vähän erilaistettujen tuotteiden tarjoajista.

Empiirinen tutkimus vahvisti erilaistamisen merkitystä elintarvikealan maaseutuyritysten potentiaalisena kilpailustrategiana. Erilaistamalla on mahdollisuus pienentää kilpailun vaikutusta. Elintarvikealan maaseutuyrittäjät näkevät erilaistamisen ensisijaisesti konkreettisina tuotetekijöinä (esim. erilainen raaka-ainekoostumus, perinteinen valmistustapa). Ainutlaatuiset tuotteet, herkku- tai gourmet-tuotteet, modernit tuotteet, luomutuotteet sekä vaihtelua tuovat tuotteet liittyivät yrityksissä myös usein korkeaan erilaistamisasteeseen. Erilaistamisaste korreloi voimakkaasti myös palvelun erilaistamisasteen kanssa. Kilpailutekijöistä erikoisosaamiseen perustuvalla valmistustavalla tai –menetelmällä, ympäristöystävällisyydellä, elämysellisyydellä, tuotteen alkuperätiedolla, eettisillä tuotantotavoilla sekä tuotannon pienimuotoisuudella oli yhteyttä erilaistamiseen. Siten erilaistamista elintarvikealan maaseutuyrityksissä ovat myös monet mielikuvatekijät ja yrityksen toimintatapaan liittyvät tekijät, vaikka yrittäjät eivät niitä tuotteiden erilaistavina tekijöinä ensisijaisesti maininneetkaan. Johtopäätöksenä voidaankin todeta elintarvikealan maaseutuyrityksessä erilaistamiseen sisältyvän monta ulottuvuutta: tuotetekijät, palvelutekijät, mielikuvatekijät sekä yrityksen toimintatapaan liittyvät tekijät.

Resurssihin perustuvan kilpailuteorian mukaisesti erilaistamisen tekee mahdolliseksi yrityksen resurssit, joiden avulla voidaan saavuttaa suhteellista kilpailuetua markkinoilla. Osaamiseen, asiakaslähtöisyyteen ja palvelutekijöihin mm. liittyvien resurssien avulla on mahdollista erilaistaa tuotteet ja palvelut ja siten erilaistua kilpailevista tuotteista ja palveluista. Elintarvikealan maaseutuyrityksissä yritykset panostavat niihin resurssihin, jotka ovat yrityksille luontaisia tai mahdollisesti koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittuja kuten perinteisen valmistusmenetelmän taito, ainutlaatuinen resepti, mahdollisuus asiakkaan yksilölliseen palveluun. Resurssien taustalla vaikuttaa myös lisäarvoajattelu, joskaan lisäarvon luomista asiakkaalle ei kuitenkaan nähdä ensisijaisesti erilaistamisen lähtökohtana.

Keskeinen ongelma erilaistamisessa on se, että erilaistamista ei riittävän laajasti sisäistetä asiakaslähtöisenä strategiana. Erilaistaminen elintarvikealan maaseutuyrityksissä ei niinkään perustu asiakkaiden tarpeisiin, vaan erilaistamiskeinot ovat monissa yrityksissä tuotanto- ja tuotelähtöisiä. Erilaistamisen parempi hyödyntämi-

nen kilpailutekijänä edellyttää asiakaslähtöisen lisäarvoajattelun laajempaa omaksu- mista. Keskeinen tehtävähän erilaistamisstrategiaa toteuttavassa yrityksessä on luo- da kestävä erilaistamisetu, joka saa potentiaalisen asiakkaan valitsemaan juuri ni- menomaisen yrityksen tuotteen tai palvelun eikä muiden yritysten tarjoamia palve- luja. Elintarvikealan maaseutuyrityksen tulisi siten kiinnittää erityistä huomiota lisä- arvon luomiseen korostamalla nimenomaan asiakkaan tuotteesta saamaa hyötyä. Tämä antaisi edelleen paremman mahdollisuuden siihen, että resurssien avulla saa- daan luotua suhteellista kilpailukykyä markkinoilla.

#### 7.4. Hinta-erilaistamisstrategiat

Hintapäätöksiä ja hintastrategioita tarkasteltiin ensisijaisesti erilaistamisen lähtökoh- dista. Ensimmäisen ryhmittelyn avulla tutkittiin, millaisia hinta-erilaistamisstrategioita aineiston yrityksissä esiintyy. Yritykset olivat asemoituneet markkinoille hinnan ja erilaistamisen suhteen eri tavoin. Hinnan ja erilaistamisen yhteys ei kuitenkaan ollut lineaarista siten, että tuotteen korkea erilaistamisaste olisi automaattisesti merkinnyt korkeampaa hintaa. Aineistosta tunnistettiin viisi suhteellisen homogeenista hinta-erilaistamisstrategiaryhmää. Ryhmät nimettiin seuraavasti:

Ryhmä 1: Edullisen hinnan strategia (keskimääräinen erilaistamisaste – alhainen hinta)

Ryhmä 2: Korkean hinnan strategia (korkea erilaistamisaste – korkea hinta)

Ryhmä 3: Korkean lisäarvon strategia (korkea erilaistamisaste – alhainen hinta)

Ryhmä 4: Ylihintastrategia (alhainen erilaistamisaste – keskimääräinen hinta)

Ryhmä 5: Keskimääräisen hinnan strategia (keskimääräistä korkeampi erilaistamis- aste – keskimääräistä korkeampi hinta)

Strategiaryhmistä kaksi oli sellaisia, joissa hinnat ja erilaistaminen ovat jokseen- kin tasapainossa yrityksen näkökulmasta katsottuna, eli asiakkaan näkökulmasta katsottuna voidaan puhua hyvästä hinta-erilaistamissuhteesta. Kahdessa ryhmässä erilaistamisaste oli korkeampi suhteessa hintoihin, eli tuotteita voidaan pitää ”alihinnoiteltuina”. Vain yhdessä ryhmässä hinnat olivat erilaistamisastetta suhteelli- sesti korkeammat, eli tuotteita voidaan pitää ”ylihinnoiteltuina”.

”Korkean hinnan strategian” ryhmään kuului vain viidennes tutkimusaineiston yrityksistä. Tämän strategiaryhmän yrityksissä oli eniten liha-alan yrityksiä, leipomo- yrityksiä sekä ryhmään muu toimiala luokiteltuja yrityksiä. Yritykset olivat keskit- tyneet lähinnä suoramyyntiin ja vähittäiskauppamyyntiin. Tämän ryhmän yritykset toimivat laajimmalla markkina-alueella; keskimäärin runsas kolmannes myynnistä suuntautui koti- ja lähikuntien ulkopuolelle, ja keskimäärin viidennes myynnistä tapahtui valtakunnallisilla markkinoilla. Ryhmän yrityksissä oli muihin ryhmiin ver- rattuna useammin herkku- tai gourmet-tuotteiksi luokiteltuja tuotteita, ainutlaatuisia tuotteita, luomu-tuotteita ja ns. moderneja tuotteita. Niin ikään ympäristöystävälli- syyttä, eettisiä tekijöitä, elämyksellisyyttä ja tuotteen ulkonäköä korostettiin tässä ryhmässä muita ryhmiä useammin. Kilpailukykyisten hintojen merkitys oli tässä



ryhmässä pienin. Korkeaa hintaa pidettiin muita ryhmiä useammin osoituksena korkeasta laadusta. Kilpailijoiden hintamuutoksiin nähtiin tarvetta reagoida muita ryhmiä harvemmin. Tässä ryhmässä myös tuotteen laatua tai alkuperää osoittavia merkkejä käytettiin useammin muihin ryhmiin verrattuna, ja niillä uskottiin olevan vaikutusta asiakkaiden valmiuteen maksaa tuotteista korkeampaa hintaa. Hinta-erilais-tamisstrategiaryhmien välisiä eroja on koottu yhteenvedonmaisesti taulukkomuotoon tämän luvun loppuun (taulukko 44).

## 7.5. Hinta-menestymisstrategiat

Toisen ryhmittelyn avulla tutkittiin, millaisia hinta-menestymisstrategioita yrityksissä voidaan tunnistaa. Hinta-menestymisstrategiatarkastelulla haluttiin saada vahvistusta sille, mitkä tekijät näyttäisivät tekevän mahdolliseksi – ei vain korkean hinnan strategian toteuttamisen – vaan lisäksi myös yrityksen tavoitteiden mukaisen onnistuneen hinnoittelun. Hinta-menestymisryhmittelyssä tuloksena saatiin myös viisi strategia-ryhmää, jotka nimettiin seuraavasti:

Ryhmä<sub>2</sub> 1: Kilpailukykyä erilaistamisesta huolimatta (tuotteet vain vähän erilaistettuja – hinnat toimialan keskitasoa – melko korkea tyytyväisyys asetettuihin hintoihin)

Ryhmä<sub>2</sub> 2: Kilpailukykyä erilaistamalla ja korkeilla hinnoilla (tuotteet voimakkaasti erilaistettu – hinnat toimialaan nähden korkeat – korkea tyytyväisyys asetettuihin hintoihin)

Ryhmä<sub>2</sub> 3: Erilaistamisesta huolimatta ei kilpailukykyä (tuotteet kohtalaisen erilaistettuja – hinnat toimialan keskitasoa – tyytymättömyys asetettuihin hintoihin)

Ryhmä<sub>2</sub> 4: Erilaistamattomuus ei kannata (tuotteet vain vähän erilaistettu – hinnat toimialan keskitasoa – tyytymättömyys asetettuihin hintoihin)

Ryhmä<sub>2</sub> 5: Erinomaisella hinta-erilaistamissuhteella kilpailukykyä (tuotteet kohtalaisen erilaistettuja – hinnat toimialan keskitasoa tai vähän alhaisemmat – korkea tyytyväisyys asetettuihin hintoihin)

Tutkimuksessa tehdyn kahden ryhmittelyn välillä oli selvästi riippuvuutta. Toisin sanoen sillä, miten tuotteet on asemoitu hinnan ja erilaistamisen suhteen markkinoille on vaikutusta siihen, miten menestyviä yritykset ovat. Esimerkiksi ”kilpailukykyä erilaistamalla ja korkeilla hinnoilla” –ryhmä koostui lähes yksinomaan hinta-erilaistamisryhmittelyn niistä ryhmistä, joissa erilaistamisaste on suhteellisen korkea ja hinta ”tasapainossa” erilaistamisasteen kanssa.

Tulosten perusteella herkku- tai gourmet-tuotteet tai ainutlaatuiset tuotteet näyttäisivät tyypillisesti olevan sellaisia erilaistettuja tuotteita, joista on mahdollisuus saada selvästi massatuotteita parempi hinta, johon myös yrityksessä ollaan tyytyväisiä ja joka korreloi kannattavuuden kanssa. Sen sijaan esimerkiksi tuotteen maalaisuus ei tulosten perusteella osoittautunut sellaiseksi erilaistamistekijäksi, joka

ensisijaisesti tekisi korkeamman hinnan asettamisen mahdolliseksi. Myös palvelutekijöihin panostaminen näyttää auttavan halutun hintatason saavuttamista. Palvelutekijöiden hinnoittelu riippuu kuitenkin olennaisesti toimialasta ja markkinointikanavista. Hinta-menestymisstrategiaryhmien välisiä eroja on koottu yhteenvedon omaisesti taulukkomuotoon tämän luvun loppuun (taulukko 45).

## 7.6. Keskeiset päätelmät

Yrityksen näkökulmasta korkea erilaistamisaste ei automaattisesti merkitse mahdollisuutta ”korkean hinnan strategiaan”. Tutkimustulokset tukevat kuitenkin voimakkaasti sitä, että erilaistaminen on mahdollisuus hinnoitella yrityksen näkökulmasta kannattavasti. Tämän tutkimuksen perusteella kannattavaan hinnoitteluun on parhaimmat mahdollisuudet korkean hinnan strategialla. Erinomaisen hinta-erilaistamis-suhteen tarjoamista alhaisen hinnan strategialla – olettaen, että asiakkaan käsitys hinta-erilaistamissuhteesta on yhdenmukainen yrityksen kanssa – ei yrityksen tuloksellisuuden kannalta voida pitää optimaalisena tietoisesti valittuna strategiana elintarvikealan maaseutuyrityksessä. Jos yrityksellä ei ole mahdollisuuksia kannattavaan hinnoitteluun toimialan voimakkaan kilpailun vuoksi tai siksi, että asiakkaat eivät koe saavansa riittävästi lisäarvoa hintaan nähden, yrityksessä tulee panostaa entistä tietoisemmin ja voimakkaammin erilaistamisen markkinointiin. Olennaista on kiinnittää huomiota siihen, onko erilaistaminen asiakaslähtöistä ja miten erilaistaminen voitaisiin tehokkaammin markkinoida potentiaalisille asiakkaille. Tämä edellyttää tietoista kohderyhmääjattelua ja markkinointiviestinnän tehostamista. Esimerkiksi tuotteen laatua ja alkuperää osoittavilla merkeillä voidaan luoda perusteita korkeammalle hinnalle.

Tutkimuksen perusteella tuotteita asiakaslähtöisesti oikealla tavalla erilaistamalla elintarvikealan maaseutuyrityksellä on mahdollisuus:

- Vähentää riippuvuutta kilpailijoista, muun muassa reagoimista niiden hintamuutoksiin
- Vähentää toimialan muiden yritysten hintojen vaikutusta hinnoitteluun vaikuttavana tekijänä
- Varmistaa tyytyväisyys tuotteiden hintoihin
- Saada ”palkkaa” yrittäjän omalle työpanokselle
- Saavuttaa kannattavuutta ja tyytyväisyyttä eri tuloksellisuustekijöihin (mm. asiakkaiden määrä ja pysyvyys, myyntimäärät, yritystoiminnasta saadut tulot ja investointien tuotto)

Tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona voidaan pitää erilaistamis- ja hintastrategiatarkastelun tuomista pienyrityskenttään, erityisesti elintarvikealan maaseutuyrityskontekstiin. Tutkimuksen tärkeimpänä käytännön ansiona voidaan puolestaan pitää sitä, että tutkimuksella on empirian avulla osoitettu elintarvikealan pienyritys- ja etenkin maaseutuyrityskontekstissa, minkä tyyppinen erilaistaminen eri yhteyksissä antaa pienyritykselle mahdollisuuden hankkia erilaistamisetua ja sen

avulla mahdollisesti myös suhteellista kilpailuetua markkinoilla etenkin suuriin yrityksiin mutta myös muihin pienyrityksiin verrattuna. Tutkimuksella on myös osoitettu, millainen hintastrategiaratkaisu on yritykselle optimaalinen yrityksen tuloksellisuuden näkökulmasta.

## 7.7. Jatkotutkimustarve

Elintarvikealan mikropienten yritysten tutkimusta tulee jatkossa suunnata resurssipohjaiseen tarkasteluun. On tarpeen selvittää, mitkä ovat ne strategiset resurssit, joiden pohjalta pienimuotoisessa elintarviketuotannossa on mahdollista luoda suhteellista kilpailuetua ja edellytyksiä kannattavalle yritystoiminnalle. Strategisia resursseja tulee tällöin selvittää kokonaisvaltaisemmin, ei yksistään tuotteiden erilaistamisen kautta, mikä tässä tutkimuksessa on ollut lähtökohta. Teoreettinen tarkastelu tulisi tällöin asemoida resurssipohjaisiin koulukuntiin. Resurssitarkasteluun tulee liittää olennaisena osana yrityksen taloudellisen tilan ja kannattavuuden tarkastelu. Tämä tekee mahdolliseksi taloudellisen tilan kannalta strategisten resurssien tunnistamisen.

Tuotteiden tuotantokustannukset osoittautuivat merkittäviksi hintapäätöksiin vaikuttavaksi tekijäksi elintarvikealan maaseutuyrityksissä. Kustannus- ja kannattavuusseuranta yrityksissä on usein puutteellista. Tärkeä jatkotutkimusaihe onkin elintarvikealan maaseutuyritysten tyyppisten tuotteiden kustannusrakenteen selvittäminen esimerkiksi case-tyyppisenä tutkimuksena. Kustannusrakenteen selvittämisellä tulee hahmottaa kustannusten näkökulmasta riittävät perusteet kannattaville hintapäätöksille ja tuotekohtaisen kannattavuuden seurannalle. Tämä antaisi paremmat mahdollisuudet kustannusnäkökulman ja asiakaslähtöisyyden yhdistämiseen elintarvikealan maaseutuyrityksissä.

Koska pienimuotoinen elintarvikejalostus etenkin maatilayrityksissä on suhteellisen uusi ilmiö, alan kehityksen systemaattiseen seuraamiseen tulisi panostaa oleellisesti aiempaa enemmän. Tulevaisuudessa objektiivisten kannattavuustietojen saaminen yrityksistä helpottunee yritysten kirjanpidon ja kannattavuusseurannan kehittyessä. Tällöin yritysten erilaistamis- ja hintapäätöksiä voidaan suhteuttaa objektiivisiin kannattavuuden tunnuslukuihin, mikä antaa olennaisesti laajemman pohjan hintastrategiatarkastelulle.

Tässä tutkimuksessa tuotteiden erilaistamista on tarkastelu yrittäjien näkökulmasta. On kuitenkin todennäköistä, että yrittäjien käsitykset siitä, mitä erilaistavia tekijöitä eri asiakasryhmät arvostavat, poikkeavat asiakkaiden todellisista käsityksistä. Eräs jatkotutkimusaihe onkin selvittää erilaistamisen merkitystä ja dimensioita sekä erilaistamiseen kohdistuvaa maksuhalukkuutta ja -valmiutta nimenomaan asiakkaiden näkökulmasta.

*Taulukko 44. Hinta-erilaistamisstrategiaryhmien välisiä eroja ja ryhmissä erityisesti korostuvia piirteitä.*

| <b>Edullisen hinnan strategia</b><br>(n=22)                  | <b>Korkean hinnan strategia</b><br>(n=51)   | <b>Korkean lisäarvon strategia</b><br>(n=44)                             | <b>Ylihintastrategia</b><br>(n=60)   | <b>Keskimääräisen hinnan strategia</b><br>(n=68)                 |
|--|---|--|--|--|
| Tuotteet kohtalaisesti erilais-<br>tettuihin                 | Voimakkaasti erilaistettuihin<br>Korkeat hinnat   | Voimakkaasti erilaistettuihin<br>Hinnat keskimääräiset/alhais-<br>semmat | Vähän/ei lainkaan erilais-<br>tettuihin<br>Korkeat hinnat  | Erilaistettuihin<br>Hinnat keskimääräiset/hie-<br>man korkeammat |
| Suoramyynnit   | Suoramyynnit ja vähittäis-<br>kaupat  | Suoramyynnit   | Tukkuhinnat korostuvat<br>muuhin ryhmiin verrattuna,<br>suurkeittöt, suoramyynnit,<br>vähittäiskauppa                              | Suoramyynnit, vähittäiskau-<br>pat, suurkeittöt                  |
| Paikalliset markkinat  | Laajin markkina-alue<br>Ainutlaatuiset tuotteet, herkku/<br>gourmet-tuotteet, luomutuotteet,<br>modernit tuotteet | Paikalliset markkinat<br>Maalaistuotteet                                 | Laajajakko markkina-alue   | Maakunnalliset markkinat<br>Maalaistuotteet                      |
| Toiminnan pienimuotoisuus                                    | Erikoisuus, elämyksellisyys,<br>ympäristöstävällisyys,<br>eettisyys, tuotteen ulkonäkö                            | Erikoisuus, elämyksellisyys,<br>ympäristöstävällisyys                    | Tuotteen ulkonäkö  | Tuotteen ulkonäkö  |
| Erilaistettu palvelu<br>organisaatiomyynnissä                | Erilaistettu palvelu<br>kuluttajamyynnissä ja<br>organisaatiomyynnissä  | Erilaistettu palvelu<br>kuluttajamyynnissä ja<br>organisaatiomyynnissä   | Kilpailun vaikutus suurin  |  |
| Kilpailun vaikutus vähäisin                                  | Kilpailun vaikutus melko<br>vähäinen  | Kilpailun vaikutus melko<br>vähäinen                                     | Kilpailun vaikutus suurin  |  |
| Laatuun nähden edullisia<br>tuotteita                        | Hyvä hinta-laatusuhde / hinta<br>osoituksena korkeasta laadusta<br>tai korkeista kustannuksista                   | Hyvä hinta-laatusuhde/<br>laatuunsa nähden<br>edullisia                  | Hyvä hinta-laatusuhde/<br>laatuunsa nähden<br>edullisia  | Hyvä hinta-laatusuhde  |
| Vähittäiskaupan hintatason<br>merkitys pienin                | Ei tarvetta reagoida kilpaili-<br>joiden hintamuutoksiin  | Laatuun nähden edullisia<br>tuotteita                                    | Toimialan hinnoilla suurin<br>vaikutus hinnaasetantaan   |  |
| Laatu/alkuperää osoittavien<br>merkkien käyttö harvinaisinta | Laatu/alkuperää osoittavien<br>merkkien käyttö yleisintä  | Laatuun nähden edullisia<br>tuotteita                                    | Hintoja muutetaan herkemmin<br>kysynnän, asiakkaiden ja kilpai-<br>lijoiden mukaan, reagoidaan<br>helposti kustannusten muutoksiin | Reagoidaan kustannusten<br>muutoksiin                            |

**Taulukko 45. Hinta-menestymisstrategiaryhmien välisiä eroja ja ryhmissä erityisesti korostuvia piirteitä.**

| Kilpailukykyä erilaistamisesta huolimatta korkeilla hinnoilla (n=69)                          | Kilpailukykyä erilaistamalla ja erilaistamisesta huolimatta ei kilpailukykyä (n=59)  | Erlaistamattomuus ei kannata (n=23)   | Erinomaisella hinta-erilaistamissuhteella kilpailukykyä (n=57)                                     |
|---|--|---|--|
| Tuotteet vain vähän erilaistettu<br>Keskimmäiset hinnat<br>Hintoihin suhteellisen tyytyväisiä | Voimakkaasti erilaistettut tuotteet<br>Korkeat hinnat<br>Tyytyväisyys hintoihin<br>Herkku/gourmet-tuotteita, ainutlaatuisuus | Tuotteet vähän erilaistettu<br>Keskimmäiset hinnat<br>Tyytyväisyys hintoihin<br>Tuotteiden maalaisuus | Tuotteet melko erilaistettut<br>Alhaiset hinnat<br>Tyytyväisyys hintoihin<br>Tuotteiden maalaisuus |
| Tuotteen alkuperä erikoisuus,<br>Palvelun erilaisuus  | Tuotteen alkuperä, eettiset tekijät, palvelutekijät, erikoisuus, elämyksellisyys<br>Palvelun erilaisuus                      | Nopeat toimitukset, kilpailukykyiset hinnat   | Tuotteen alkuperä, elämyksellisyys<br>Palvelun erilaisuus  |
| ”Palkka” omalle työlle muita ryhmiä useammin huomioon hintapäätöksissä                        | ”Palkka” omalle työlle muita ryhmiä useammin huomioon hintapäätöksissä   | Toimialan hinnoilla suurin vaikutus hinnanasetantaan  | ”Palkka” omalle työlle muita ryhmiä harvemmin huomioon hintapäätöksissä                            |
| Toiminta usein kannattavaa  | Toiminta usein kannattavaa   | Toiminta harvemmin kannattavaa  | Toiminta suht. usein kannattavaa   |
| Korkein tyytyväisyys asiakkaiden pysyvyyteen/määrään ja yritystoiminnan tuloihin              | Korkein tyytyväisyys asiakkaiden pysyvyyteen/määrään ja yritystoiminnan tuloihin   | Alhaisin tyytyväisyys erityisesti yritystoiminnan tuloihin ja investointien tuottoon                  | Alhainen tyytyväisyys erityisesti yritystoiminnan tuloihin ja investointien tuottoon               |
| Liikevaihto kasvanut/pysynyt ennallaan useammin, lv:n kasvuun uskotaan useammin               | Liikevaihto kasvanut/pysynyt ennallaan useammin, lv:n kasvuun uskotaan useammin  | Hinnat useimmiten laskeneet ja kustannukset nousseet  | Hinnat harvemmin laskeneet   |
| Valtaosa (81 %) ylihintastrategian yrityksiä  | Valtaosa (61 %) korkean hinnan strategian yrityksiä  | Suurimmat liikevaihdot, lv laskenut useammin, lv:n kasvuun uskotaan harvemmin                         | Eniten (50 %) korkean lisäarvon strategian yrityksiä   |
| Valtaosa (81 %) ylihintastrategian yrityksiä  | Valtaosa (61 %) korkean hinnan strategian yrityksiä  | Eniten (46 %) keskimääräisen hinnan strategian yrityksiä  | Eniten (50 %) korkean lisäarvon strategian yrityksiä   |

## Kirjallisuus

- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen analyysi. 3. Painos. Vastapaino. Jyväskylä. 281 s.
- Anttila, M. 1984. Yrityksen hintapolitiikka ja hinnoittelumenetelmät. Helsingin kaup-  
pakorkeakoulun opetusmonisteita n:o 289.
- Anttila, M. 1993. Markkinasuuntautuneen yrityksen tuotekehitys ja hinnoittelu.  
Teoksessa: Uusitalo, L. (toim.). Markkinointi. Johdatus perusteisiin. KY-palvelu.  
Keuruu. s. 73-100.
- Anttila, M. & Iltanen, K. 1994. Markkinointi. WSOY. Porvoo. 393 s.
- Aro, J. 1998. Suurkeittiöt elintarvikealan pienyritysten markkinointikanavana. Maa-  
talouden taloudellisen tutkimuslaitos. Selvityksiä 3/98. Helsinki. 44 s.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of  
Management* 17(March):99-120.
- Bergsten, H. 1998. Cooperation between small scale producers - experiences from  
Sweden. In: Borch, O. J. (ed.). *Small Scale Food Production in a Nordic Context.*  
Proceedings of the First Nordic Workshop on Regional Small Scale Food Produc-  
tion, Bodø, Norway, May 25-26, 1998. Nordland Research Institute. NF-rapport  
no. 19/98. s. 27-30.
- Borch, O. J. & Iveland, M. 1997. Fra hobby til næring? Udfordringer knyttet til etab-  
lering av småskala matvareproduksjon i Norge. Nordland Research Institute. NF-  
rapport nr. 24/97.132 s.
- Borch, O. J. 1998. Nordic perspectives on small scale food production - research  
challenges. In: Borch, O. J. (ed.). *Small Scale Food Production in a Nordic Context.*  
Proceedings of the First Nordic Workshop on Regional Small Scale Food Produc-  
tion, Bodø, Norway, May 25-26, 1998. Nordland Research Institute. NF-rapport  
no. 19/98. s. 9-20.
- Brock, W. A. & Evans, D. S. 1989. *Small Business Economics.* Small Business  
Economics 1:7-20.
- Boulding, W., Lee, E. & Staelin, R. 1994. Mastering the Mix: Do Advertising, Pro-  
motion, and Sales Force Activities Lead to Differentiation? *Journal of Marketing  
Research* XXXI (May):159-172.
- Cannon, H. M. & Morgan, F. W. 1991. A Strategic Pricing Framework. *The Journal  
of Business and Industrial Marketing* 6(3-4):59-70.
- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P. & Hill, J. 1995. *Marketing and Entrepreneur-  
ship in SMEs: An Innotavative Approach.* Prentice Hall.
- Churchill, G. A. Jr. 1991. *Marketing Research. Methodological Foundations.* 5th edition.  
The Dryden Press. 1070 s.
- Conant, J. S., Smart, D. T. & Solano-Mendez, R. 1993. Generic Retailing Types,  
Distinctive Marketing Competencies, and Competitive Advantage. 1993. *Journal  
of Retailing* 69(3):254-279.

- Conner, K. R. 1991. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm. *Journal of Management* 17(1): 121-154.
- Currant, J., Jarvis, R., Ktiching, J. & Lightfoot, G. 1997. The Pricing Decisions in Small Firms: Complexities and the Deprioritising of Economic Determinants. *International Small Business Journal* 15(2):17-32.
- Dalgic, T. & Leeuw, M. 1994. Niche Marketing Revisited: Concepts, Applications and Some European Cases. *European Journal of Marketing* 28(4):39-55.
- Day, G. S. & Wensley, R. 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing* 52(April):1-20.
- Day, G. S. 1990. *Market Driven Strategy. Processes for Creating Value.* The Free Press, N.Y. 405 s.
- Day, S. G. 1992. Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science* 20(4):323-329.
- Dean, J. 1976. Pricing policies for new products. *Harvard Business Review* 54 (November/December):141-153. Originally published in: *Harvard Business Review*, November 1950.
- Dess, G. & Robinson, R. 1984. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures. The Case of Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal* 11:197-215.
- Dickson, P. R. & Ginter, J. L. 1987. Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy. *Journal of Marketing* 51(April):1-10.
- Dolan, R. J. 1995. How Do You Know When the Price is Right? *Harvard Business Review* 25(Sept.-Oct.):174-183.
- Doyle, P. 1994. *Marketing Management & Strategy.* Prentice Hall, UK. 410 s.
- Faulkner, D. & Bowman, C. 1992. Generic Strategies and Congruent Organizational Structures: Some Suggestions. *European Management Journal* 10(4):494-500.
- Forsman, S. 1996. Maaseudun pienyritysten hintastrategiat: esimerkkinä liha-alan pienyritykset. *Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tiedonantoja* 213. Helsinki. 93 s.
- Forsman, S. 1997. Hintastrategiat ja hintakilpailukyky elintarvikealan maaseutuyrityksissä. *Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tutkimuksia* 221. Helsinki. 91 s.
- Forsman, S. & Aro, J. 1998. Elintarvikealan maaseutuyritysten keskeiset markkinointikanavat. *Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tutkimuksia* 226, Helsinki. s. 1-57.
- Eskola, A. 1969. *Sosiologian tutkimusmenetelmät* 1. 3 painos. WSOY, Porvoo. 187 s.
- Eskola, A. 1971. *Sosiologian tutkimusmenetelmät* 2. WSOY, Porvoo.
- Gabor, A. 1988. *Pricing. Concepts and Methods for Effective Pricing.* 2nd edition. Gower. University Press. Cambridge. 378 s.

- Gerstner, E. 1985. Do Higher Prices Signal Higher Quality? *Journal of Marketing* XXII (May): 209-215.
- Gijsbrechts, E. 1993. Prices and pricing research in consumer marketing: Some recent developments. *International Journal of Research in Marketing* 10:115-151.
- Green, P. E., Tull, D. S. & Albaum, G. 1988. *Research for Marketing Decisions*. 5th edition. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Grönfors, M. 1985. *Kvalitatiiviset kanttätyömenetelmät*. WSOY. Juva. 233 s.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. 1995. 4th edition. *Multivariate Data Analysis with Readings*. Prentice-Hall International, New Jersey. 745 s.
- Hanna, N. & Dodge, H. R. 1995. *Pricing. Policies and Procedures*. Macmillan. Chippenham, Wiltshire, Great Britain. 216 s.
- Hauser, J. R. Pricing Theory and the Role of Marketing Science. *Journal of Business* 57(1):S64-S71.
- Hunt, S. D. 1991. *Modern Marketing Theory. Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*. South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio. 499 s.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. 1995. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing* 59(April):1-15.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. 1996. The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing* 60(October):107-114.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. 1997. Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition? *Journal of Marketing* 61(October):74-82.
- Hyvönen, S., Kupiainen, T. & Pietikäinen, P. 1995. Maaseudun pienyritysten strategiat, muutoskyvykkyys ja tuloksellisuus. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tiedonantoja 201. 70 s.
- Jyrinki, E. 1977. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. 3. painos. Oy Gaudeamus Ab. 160 s.
- Katila, S. 1998. Maatila elää rahasta ja rakkaudesta. *Helsingin Sanomat*. Vieraskynäkirjoitus 12.7.1998.
- Ketchen, D. J. Jr. & Shook, C. L. 1996. The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique. *Strategic Management Journal* 17:441-458.
- Kotler, P. 1994. *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*. 8th edition. Prentice-Hall International. 801 s.
- Kupiainen, T. 1996. Pienten elintarvikealan yritysten markkinointistrategiat. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tiedonantoja 215. Helsinki. 115 s.
- Laitinen, E. K. 1981. On the Pricing Problem in Business Economics: A Life-cycle Approach with an Empirical Questionnaire in Finnish Industry. University of Jyväskylä. Department of Economics. 2/1981. 127 s.



- Laitinen, E. K. 1989. Yrityksen talouden mittarit. Weilin+Göös.
- Laitinen, E. K. 1990. Tehokkuutta hinnoitteluun. Weilin+Göös, Jyväskylä. 323 s.
- Laitinen, E. K. & Pussinen, A. 1994. Hinnoittelu suomalaisissa yrityksissä. Yritystalous 1:74-80.
- Lahti, A. 1986. Pienyritysten menestyminen kilpailussa avoimilla toimialoilla. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-76. Helsinki. 150 s.
- Laurila, P. 1996. Uuden maaseudun tiellä. Tutkimus maaseutuväestön uusista toimeentulomuodoista. Vaasan yliopisto. Länsi-Suomen taloudellinen tutkimuslaitos. Julkaisu No 67. Vaasa. 217 s.
- Lehtimäki, A. 1992. Product-Market Strategy Changes, Internationalization and Performance of European Small and Medium-Sized Enterprises. Väitöskirjatutkimus. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Julkaisuja 105.
- Lehtomaa, A. 1995. Yrittäjän menestymismielikuva. Sahayrittäjän näkemyksen ja laskennallisen arvion vastaavuus yrityksen taloudellisesta tilasta. Väitöskirjatutkimus. Helsinki school of economics and business administration. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis. A-101. 363 s.
- Lukka, K. & Kasanen, E. 1993. Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 4(41):348-381.
- Mathur, S. S. 1988. How firms compete: a new classification of generic strategies. Journal of General Management. 14(1):30-57.
- Mathur, S. S. 1992. Talking Straight about Competitive Strategy. Journal of Marketing Management 8(3):199-217.
- Mintzberg, H. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall, London. 458 s.
- MMM. 1996. Toimiva maaseutu. Maaseutuohjelma. Maa- ja metsätalousministeriön asettaman työryhmän ehdotukset ja perustelut. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 1/1996. Helsinki.
- Moilanen, T. & Roponen, S. 1994. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ATLAS/ti-ohjelman avulla. Kuluttajatutkimuskeskus. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 2/1994. 84 s.
- Monroe, K. B. & Della Bitta, A. J. 1978. Models for Pricing Decisions. Journal of Marketing Research XV (August):413-428.
- Monroe, K. B. 1979. Pricing: Making Profitable Decisions. Mc Graw-Hill Book Company, New York. 286 s.
- Möller, K. & Anttila, M. 1987. Marketing Capability - A Key Success Factor in Small Business? Journal of Marketing Management 3(2):185-203.
- Möller, K. 1992. Research Traditions in Marketing: Theoretical Notes. Teoksessa: Blomqvist, H. C., Grönroos, C. & Lindqvist, L.-J. (toim). Ekonomi och Marknadsföring. Festkrift till Gösta Mickwitz. Skrifter utgivna vid Svenska handelshögskolan, Nr 48. Helsingfors. s. 197-218.

- Möller, K. & Halinen-Kaila, A. 1997. Relationship Marketing: Its Disciplinary Roots and Future Directions. Helsingin kauppakorkeakoulu. Working Papers W-194. Helsinki. 25 s.
- Nagle, T. 1987. The Strategy and Tactics of Pricing. Prentice Hall. Englewood Cliffs. New Jersey. 351 s.
- Neilimo, K. 1985. Hinnanasetanta - toiminta-analyyttinen tutkimus pienyrityksistä. Tampereen yliopiston yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos: Tutkielmia ja raportteja A:2 38. 90 s.
- Neilimo, K. 1992. Talousohjaus pienyrityksen menestystekijänä. Teoksessa: Jahnu-kainen, I. (toim.). Uudistuva pienyritys, Weilin+Göös. Jyväskylä. S. 153-173.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. WSOY, Porvoo. 397 s.
- OECD. 1995. Niche Markets as a Rural Development Strategy. OECD Publications, France. 114 s.
- Oxenfeldt, A. R. 1982. Pricing Strategies. AMACOM, New York. 255 s.
- Paasio, A. & Heinonen, I. 1993. Perheyrittäjyys Suomessa. Yrittäjien keskusliitto ry.
- Pearson, G. J. 1993. Business Orientation: Cliché or Substance? Journal of Marketing Management 9:233-243.
- Pelham, A. M. & Wilson, D. T. 1996. A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. Journal of the Academy of Marketing Science 24(1):27-43.
- Pietikäinen, P. & Hyvönen, S. 1998. Maaseudun pienyritysten strategiat ja menestyminen. Yritysten empiirinen luokittelu. Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos. Selvityksiä nro 1. Helsinki. 92 s.
- Pohjalainen, L. 1996. Elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristö. Elintarviketieto. Raportteja ja artikkeleita. Helsinki. 138 s.
- Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage. The Free Press. New York. 557 s.
- Porter, M. E. 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal 12:95-117.
- Pussinen, A. 1993. Hinnoittelukäyttäytyminen ja sen vaikutus yrityksen menestymiseen. Vaasan yliopisto. Laskentatoimen laitos. 136 s.
- Punj, G. & Stewart, D. W. 1983. Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application. Journal of Marketing Research XX(May):134-148.
- Rajaniemi, J. 1998. Suomen yritykset 1996. Stat.Fi 3:7.
- Ranta, E., Rita, H. & Kouki, J. 1989. Biometria. Tilastotiedettä ekologeille. 2. painos. Yliopistopaino, Helsinki. 569 s.
- Rantamäki-Lahtinen, L. 1999. Maaseudun pienyritysrekisteri. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tutkimuksia 235. Helsinki. 87 s.

- Rao, V. R. 1984. Pricing Research in Marketing: the State of the Art. *Journal of Business* 57(1):S39-S60.
- Ravald, A. & Grönroos, C. 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* 30(2): 19-30.
- Riistama, V. & Jyrkkö, E. 1991. Operatiivinen laskentatoimi. 12 painos. Weilin+Göös, Jyväskylä. 413 s.
- Rogers, L. 1990. Pricing for Profit. Basil Blackwell. Oxford. 328 s.
- Rope, T. 1989. Asiakaskeskeinen markkinointi - näkemyksiä ja sovelluksia. 5. painos. Weilin+Göös, Espoo.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1992. Nykyaikainen markkinointi. Weilin+Göös. Jyväskylä 283 s.
- Rope, T. 1995. Markkinointiosaaminen. KY-palvelu. Keuruu. 320 s.
- Roponen, S. 1994. SPSS for Windows tutkijan työkaluna. 2. painos. Kuluttajatutkimuskeskus. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 1/1994. Helsinki. 114 s.
- Salminen, A. 1997. Vienti jakelukanavana maaseudun pienyrityksissä. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Selvityksiä 6/97. Helsinki. 43 s.
- Shani, D. & Chalasani, S. 1992. Exploiting niches using relationship marketing. *The Journal of Consumer Marketing* 9(3):33-42.
- Sheth, J. N., Gardner, D. M. & Garrett, D. E. 1988. Marketing Theory: Evolution and Evaluation. John Wiley & Sons, New York. 231 s.
- Simon, H. 1989. Price Management. Elsevier Science Publishers B. V. North-Holland. 319 s.
- Simon, H. 1992. Pricing Opportunities - and How to Exploit Them. *Sloan Management Review* (Spring):71-84.
- Smith, G. E. & Nagle, T. T. 1994. Financial Analysis for Profit-Driven Pricing. *Sloan Management Review* (Spring):71-84.
- Spiggle, S. 1994. Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research* 21:491-503.
- SPSS for Windows: Base System User's Guide, Release 6.0. 1993. SPSS Inc.
- SPSS Professional Statistics 6.1. 1994. SPSS Inc.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J. & Walker, B. J. 1991. 9th edition. *Fundamentals of Marketing*. McGraw-Hill, Inc. 668 s.
- Stern, A. A. 1986. The strategic value of price structure. *Journal of Business Strategy* (Autumn):22-31.
- Strecker, O., Reichert, J. & Pottebaum, P. 1990. Marketing für Lebensmittel. Grundlagen und praktische Entscheidungshilfen. 2. Auflage. DLG-Verlag. Frankfurt (Main). 408 s.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1990. Basics of Qualitative Research. Sage Publications. Newbury Park, California. 270 s.
- Tainio, R. 1992. Pienyritysten moni-ilmeinen luonne. Teoksessa: Jahnukainen, I. (toim.). Uudistuva pienyritys, Weilin+Göös. Jyväskylä. s. 28-38.

- Tellis, G. J. 1986. Beyond the Many Faces of Price: an Integration of Pricing Strategies. *Journal of Marketing*. 50:146-160.
- Tellis, G. J. & Gaeth, G. J. 1990. Best Value, Price-Seeking, and Price Aversion: The Impact of Information and Learning on Consumer Choices. *Journal of Marketing* 54(April):34-45.
- Thurik, R. 1990. Small Business Economics: A Perspective from the Netherlands. *Small Business Economics* 2:1-10.
- Tilastokeskus. 1999. Yritysrekisterin palveluopas. Tilastokeskus. Helsinki. 47 s.
- Umesh, U. N., Peterson, R. A., McCann-Nelson, M. & Vaidyanathan, R. 1996. Type IV Error in Marketing Research: The Investigation of ANOVA Interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24(1): 17-26.
- Uusitalo, E. 1998. Elinvoimaa maaseudulle - miksi, kenelle ja miten? Maaseutupolitiikan perusteet. Otava, Helsinki. 311 s.
- Valkonen, T. 1984. Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa. 7. Painos. Gaudeamus, Helsinki. 159 s.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1994. Liiketoiminta ja sen johtaminen. KY-palvelu Oy. Keuruu. 269 s.
- Varadarajan, P. R. 1992. Marketing's Contribution to Strategy: The View From a Different Looking Glass. *Journal of the Academy of Marketing Science* 20(4):335-343.
- Varadarajan, P. R. & Clark, T. 1994. Delineating the Scope of Corporate, Business, and Marketing Strategy. *Journal of Business Research* 31:93-105.
- Vartiainen, T. & Tall, J. 1989. Maaseudun pienimuotoisen elinkeinotoiminnan markkinointiongelmien esitutkimus. Pellervo-Seuran Markkinatutkimuslaitos. Raportteja ja artikkeleita 21. 43 s. + 8 liites.
- Vihtonen, T. & Haverinen, T. 1995. Monialaisen maatilayrityksen tuloslaskenta. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tiedonantoja 202. Helsinki 110 s.
- Volk, R. 1999. Maaseutupolitiikan ydintavoite on elinkeinotoiminnan monipuolistaminen. *Maaseudun uusi aika* 1:67-72.
- Zeithaml, V. A. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* 52(July):2-22.
- Zikmund, W.G. & d'Amigo, M. 1993. *Marketing*. 4th edition. West Publishing Company. Minneapolis. 797 s.

# Liite 1. Esitutkimuksen teema-alueuettelo.

## HINNOITTELU LIHA-ALAN PIENYRITYKSISSÄ

### Teema-alueet/kysymykset

#### YRITYSTOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN

- \* Tärkeimmät syyt yritystoiminnan käynnistymiselle
- \* Investoinnit
- \* Toiminnan vahvuudet

#### TUOTTEET

- \* Laatu - mistä tekijöistä koostuu
- \* Mikä merkitys/etu oman raaka-aineen jalostuksella
- \* Tuotevalikoiman laajentaminen
- \* Jalostusasteen nostaminen

#### ASIAKKAAT/KYSYNTÄ

- \* Tärkein asiakasryhmä
- \* Millaisia asiakkaat (kuluttajat) ovat
- \* Asiakkaiden suhtautuminen hintatasoon (tunnusluvut)
- \* Erot vähittäishinnassa eri kanaviin myydessä
- \* Myyntimäärät
- \* Kysynnän vaihtelu
- \* Kysynnän herkkyys hinnan muutoksille
- \* Kysynnän ennakoiminen
- \* Hinnoittelukeinot menekin lisäämiseksi

#### KILPAILU JA MARKKINOIDEN RAKENNE

- \* Sijainnin vaikutus yrityksen toimintaan
- \* Miten kilpailu yleisesti kehittynyt
- \* Miten kilpailu ilmenee
- \* Hintakilpailun kehittyminen päämarkkina-alueella
- \* Kilpailijoiden hintojen seuraaminen
- \* Markkinatilanteen huomioon ottaminen hinnoittelussa

#### JAKELUKANAVAT

- \* Hintakilpailun voimakkuuden erot eri kanavissa
- \* Kilpailukeinot eri kanavissa
- \* Hinnan merkitys jakelukanaviin pääsyssä
- \* Miten kauppa, suurkeittiot ym. suhtautuvat pienyrityksiin

#### KUSTANNUKSET

- \* Kustannusseuranta
- \* Tuotteille kohdistettavat kustannukset
- \* Jaetaanko kustannukset muuttuviin ja kiinteisiin
- \* Kannattavuuslaskelmat eri hintavaihtoehdoilla
- \* Oman työn arvostaminen
- \* Oman raaka-aineen arvostaminen
- \* Ostoraaka-aineen hinta - maksetaanko käypää markkinahintaa
- \* Markkinointipanostus

#### MITEN HINNOITTELAAN KÄYTÄNNÖSSÄ

- \* Hinnoittelun tavoitteet
- \* Miten tuotteen hinnoitellaan
- \* Mihin hinnoittelu lähinnä perustuu -kustannuksiin, kilpailuun, kysyntään
- \* Hinnoitteluun liittyvät ongelmat
- \* Hintojen muuttaminen (useus, miksi)
- \* Onko hinnoittelua muutettu ratkaisevasti
- \* Hinnoittelun muuttamisen vaikutukset
- \* EU-jäsenyyden vaikutukset
- \* Hintarakenteet (palvelu, kuljetukset)
- \* Ruhon eri osien hinnoittelu - kertoimet
- \* Pelivara hinnoittelussa
- \* Tyytyväisyys tuotteista saatavan hinnan nyky-tilaan

#### MENESTYMINEN JA TULOKSELLISUUS

- \* Kriteerit, joilla hinnoittelun onnistumista arvioidaan
- \* Pääoman/investoinnin tuotto
- \* Hinnoittelun muuttaminen kannattavuuden parantamiseksi
- \* Arvio kannattavuuden kehittymisestä jatkossa

#### TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

- \* Kasvumahdollisuudet
- \* Millaiset mahdollisuudet liha-alan hintakehityksen suhteen
- \* Koulutuksen tarve

## Liite 2. Yhteenvedo esitutkimuksesta (n=26 liha-alan yritystä).

Laatu kilpailukeinoa → ainoa mahdollisuus kilpailla hinnan sijasta laadulla

- Raaka-aineen tuotanto-olosuhteet
- Raaka-aineen koostumus (esim. viljaruokinta)
- Tuoreus
- Asiakaskohtainen palvelu
- Joustava palvelu
- Erilainen valmistustapa
- Erilainen raaka-ainekoostumus
- Kotimaisuus, alkuperä

**Erilaistavat tekijät**  
-yrittäjän näkökulma

Vertailu  
massatuotteisiin

Hinnan asemointi kilpailijoihin verrattuna

- Suuriin lihanjalostajiin verrattuna yleensä korkeammat hinnat
- Vähittäiskauppoihin verrattuna jopa alhaisemmat hinnat

→ Hinnan asettaminen toimialan keskimääräisiä hintoja korkeammaksi helpompi toteuttaa lihajalosteiden kuin tuoreen lihan kohdalla

Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät

- Kustannukset
- Toimialan yleinen markkinahinta → hintojen sopeuttaminen ja suhteuttaminen markkinoilla vallitsevaan hintatasoon

Hinnoittelun liikkumaara  
hyvin pieni

Yrityksissä tunnistettavissa erilaisia tapoja hinnoitella → **Erilaisia hinnoittelustrategioita**

### Kilpailuperusteinen hinnoittelu

- Markkinat määrää hinnan
- ajattelua
- Laadusta ja erilaistamisesta huolimatta hinnat halutaan pitää kohtuullisina

### Kustannusperusteinen hinnoittelu

- Hinnat kustannusten perusteella
- (Kustannusperusteiset laskelmat kuitenkin hyvin karkeita ja arvionvaraisia)

### Asiakslähtöinen hinnoittelu

- Perustana asiakkaiden valmius maksaa korkeampaa hintaa
- Korkeampaa hintaa perustellaan laatu- ja erilaistamisella
- Mielikuvan luomista
- Helpompi soveltaa tuotteissa, joilla ei vertailuperustaa kaupoissa

→ Laatu- ja erilaistavien tekijöiden hyödyntäminen hinnoittelussa osoittautuu vaikeaksi

- Mielikuvulle vaikea laskea rahallista arvoa
- Tarjonnan paljous
- Syrjäinen sijainti → potentiaalisten kohdeasiakkaiden määrä pieni
- Vähittäiskauppojen voimakas tarjoushinnoittelu → hämärtää asiakkaiden käsitystä "normaalihinnoista"
- Odotukset suoramyynnin edullisemmasta hintatasosta

Muita hinnoitteluperiaatteita

- Yhden hinnan strategia
- Suhteellisen pysyvät hinnat etenkin suoramyynnissä → erottautuminen vähittäiskaupan hinnoittelukäytännöstä
- Jossain määrin myös tarjoushinnoittelua, johon asiakkaiden katsottiin tottuneen vähittäiskaupoissa
- Tuotteiden hintarakenteet varsin yksinkertaisia (esim. kuljetus ym. palvelun komponentit sisältyvät hintaan)
- Psykologisen hinnoittelun (esim. 99-hinnoittelu) ei useinkaan katsottu sopivan yrityskuvaan

Kustannus- ja kannattavuus seuranta puutteellista

- Kustannusten kohdistaminen tuotteille perustuu usein arvionvaraisiin laskelmiin
- Kiinteiden kustannusten kohdistaminen vaikeaa
- Yrittäjän "työpalkkaa" ei hinnoissa juurikaan oteta huomioon → oman työn arvo joustotekijä
- Yritystoiminnan harjoittaminen maatilalla yhteydessä vaikeuttaa kiinteiden kulujen kohdistamista yritystoiminnalle ja tuotteille sekä yritystoiminnan objektiivisen kannattavuuden selvittämistä

Onnistuminen hinnoittelussa

- Hinnoittelun merkitys tiedostetaan tärkeänä kannattavuuteen vaikuttavana tekijänä
- Hinnoittelun onnistumista vaikea arvioida → ei tiedetä, miten hinnoittelua tulisi arvioida
- Hinnoittelussa koettu onnistuneen jokseenkin hyvin → onnistuminen suhteutettu vallitseviin olosuhteisiin markkinoilla

### Liite 3. Alkuperäisen näytteen ja tutkimusaineiston jakaantuminen osoitelähderekisterin ja toimialan mukaan.

| Osoitelähde  | Alkuperäinen näyte |    | Tutkimusaineisto |    |
|--|--------------------|----|------------------|----|
|  | kpl                | %  | kpl              | %  |
| Lainapäätösrekisteri <sup>1</sup>                              | 189                | 25 | 44               | 19 |
| Maakuntien Parhaat -yritysluettelo <sup>2</sup>                | 96                 | 13 | 49               | 21 |
| Eläinlääkintä- ja elintarvikelaitoksen luettelo <sup>3</sup>   | 85                 | 11 | 34               | 14 |
| Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikka-rekisteri <sup>4</sup> | 374                | 50 | 111              | 47 |
| Yhteensä   | 744                |    | 238 <sup>5</sup> |    |

<sup>1</sup> Maa- ja metsätalousministeriö, lainapäätösrekisteri

<sup>2</sup> Maakuntien Parhaat -yritysluettelo (24.10.1996)

<sup>3</sup> Eläinlääkintä- ja elintarvikelaitos, hyväksytyjen punaisen lihan teurastuspaikkojen ja pienimuotoisten lihankäsittelylaitosten luettelo (24.1.1996) sekä hyväksytyjen siipikarjanlihan teurastuspaikkojen ja pienimuotoisten lihankäsittelylaitosten luettelo (18.8.1995)

<sup>4</sup> Tilastokeskus, yritys- ja toimipaikkarekisteri (1995)

<sup>5</sup> 13 vastaajaa ei ilmoittanut yhteystietojaan, joten näiden yritysten osalta ei ole tietoa käytetystä osoitelähteestä.

| Toimiala  | Alkuperäinen näyte |     | Tutkimusaineisto |     |
|---|--------------------|-----|------------------|-----|
|   | kpl                | %   | kpl              | %   |
| Lihanjalostus                                   | 140                | 19  | 52               | 21  |
| Kalanjalostus                                   | 65                 | 9   | 17               | 7   |
| Leipomotuotteiden valmistus                     | 214                | 29  | 64               | 25  |
| Myllytuotteiden valmistus                       | 80                 | 11  | 23               | 9   |
| Meijerituotteiden valmistus                     | 46                 | 6   | 18               | 7   |
| Peruna-, vihannes- ja marjatuotteiden valmistus | 179                | 24  | 56               | 22  |
| Muu toimiala                                    | 20                 | 3   | 21               | 8   |
| Yhteensä  | 744                | 100 | 251              | 100 |

## Liite 4. Kysymyslomake.



### Pienten elintarvikeyritysten hinnoittelu- ja liiketoimintatutkimus

#### KYSYMYSLOMAKE

Luottamuksellinen

Vastatkaa ympyröimällä sopivin vaihtoehto tai kirjoittamalla vastaus sille varattuun tilaan.

Yritystoiminnalla tarkoitetaan pienimuotoista elintarvikejalostusta ja siihen mahdollisesti liittyvää ateria- ja matkailupalvelujen tuottamista. Yritystoimintaan ei lueta perinteistä maatilataloutta.

#### I TOIMIALA, PÄÄTUOTTEET JA KILPAILUTEKIJÄT

##### 1. Millä toimialalla toimitte? Merkitkää kaikki elintarvikejalostuksen päätoimialanne.

- 1 Tuoreen lihan käsittely ja myynti
- 2 Lihanjalostus (palvituotteet, makkarat ym.)
- 3 Kalanjalostus (kalatuotteet)
- 4 Leipomotuotteiden valmistus
- 5 Myllytuotteiden valmistus
  
- 6 Meijerituotteiden valmistus
- 7 Perunan, vihannesten tai juuresten pakkaaminen kuluttajapakkauksiin, jalostus tai säilöntä
- 8 Viinien, liköörien tai siiderin valmistus
- 9 Muu marjojen ja hedelmien jalostus tai säilöntä
- 10 Hunajan pakkaaminen tai jalostus
  
- 11 Valmisruokien tai puolivalmisteiden valmistus
- 12 Ateria- tai kahvilapalvelujen tarjoaminen
- 13 Majoituspalvelujen tarjoaminen
- 14 Ohjelmapalvelujen tarjoaminen (liittyen esim. maatilamatkailuun)
- 15 Muu, mikä?

##### 2. Jos toimitte useilla toimialoilla, mikä toimialoista on pääasiallinen? \_\_\_\_\_ (toimialan numero)

##### 3. Teettekö elintarvikkeiden jatkojalostukseen liittyvää alihankintaa (rahtityötä) muille yrityksille (esim. rahtiteurastus, jalosteiden valmistus)?

- 1 Kyllä => alihankintatyön osuus yritystoimintanne liikevaihdosta \_\_\_\_\_ %  
0 Ei

##### 4. Harjoitatteko yritystoimintaa maatilan yhteydessä? 1 Kyllä 0 Ei

##### 5. Kuinka suuri osa käyttämästänne pääraaka-aineesta oli vuonna 1996...

- omaa raaka-ainetta \_\_\_\_\_ %  
suoraan tuottajilta tai keräilijöiltä ostettua raaka-ainetta \_\_\_\_\_ %  
muilta yrityksiltä ostettua raaka-ainetta \_\_\_\_\_ %  
YHTEENSÄ 100 %



6. Mitkä ovat kolme myynniltään suurinta tuoteryhmääne päätoimialallanne (esim. tuore liha, palvelutuotteet, makkarat). Merkitkää myös tuoteryhmän myynnin osuus koko myynnistä, tuoteryhmän tuotteiden lukumäärä sekä kuinka paljon tuotteet keskimäärin eroavat markkinoilla olevista saman toimialan vastaavista perus- ja massatuotteista.

Vastatkaa jatkossa kysymyksiin päätuotteidenne (päätuoteryhmät) osalta, jos ei toisin mainita.

| a) Päätuoteryhmä<br>(kirjoittakaa tuoteryhmän<br>nimet alle varatuille<br>viivoille) | b) Myynti-<br>osuus koko<br>myynnistä<br>(%) | c) Tuotteiden luku-<br>määrä   | d) Kuinka paljon tuotteet eroavat<br>markkinoilla olevista vastaavista<br>perus- ja massatuotteista      |
|--|--|--|--|
| 1. _____   | _____ %                                      | 1 Vain 1 tuote<br>2 2-5 tuotetta<br>3 6-10 tuotetta<br>4 Yli 10 tuotetta | Tuotteet                      Ei eroa mui-<br>täysin erilaisia          hin tuotteisiin<br>7 6 5 4 3 2 1 |
| 2. _____   | _____ %                                      | 1 Vain 1 tuote<br>2 2-5 tuotetta<br>3 6-10 tuotetta<br>4 Yli 10 tuotetta | Tuotteet                      Ei eroa mui-<br>täysin erilaisia          hin tuotteisiin<br>7 6 5 4 3 2 1 |
| 3. _____   | _____ %                                      | 1 Vain 1 tuote<br>2 2-5 tuotetta<br>3 6-10 tuotetta<br>4 Yli 10 tuotetta | Tuotteet                      Ei eroa mui-<br>täysin erilaisia          hin tuotteisiin<br>7 6 5 4 3 2 1 |

7. Jos päätuotteenne eroavat markkinoilla olevista perus- ja massatuotteista (edellisen kysymyksen d-kohta), mitkä ovat tärkeimmät erot kunkin päätuoteryhmän kohdalla?

Päätuoteryhmä 1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Päätuoteryhmä 2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Päätuoteryhmä 3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Kuinka paljon tuotteidenne tarjontaan liittyvä palvelu eroaa pääkilpailijoidenne palvelusta...

a) myydessänne tuotteita suoraan kuluttajille

Palvelumme on täysin erilaista      7 6 5 4 3 2 1      Palvelussa ei ole eroa kilpailijoihin

b) myydessänne tuotteita vähittäiskauppaan, suurkeittäöihin tai muille organisaatioasiakkaille

Palvelumme on täysin erilaista      7 6 5 4 3 2 1      Palvelussa ei ole eroa kilpailijoihin

**9. Miten luokittelette päätuotteenne seuraavien ominaisuuksien suhteen? Ovatko päätuotteenne...**

|  | Kyllä | Ei |
|--|-------|----|
| päivittäiseen käyttöön tarkoitettuja   | 1     | 0  |
| satunnaiseen käyttöön tarkoitettuja    | 1     | 0  |
| perustuotteita                         | 1     | 0  |
| vaihtelua asiakkaalle tuovia tuotteita | 1     | 0  |
| ainutlaatuisia tuotteita toimialalla   | 1     | 0  |
| maalaistuotteita                       | 1     | 0  |
| luomutuotteita                         | 1     | 0  |
| perinnetuotteita                       | 1     | 0  |
| moderneja tuotteita                    | 1     | 0  |
| herkku- tai gourmet-tuotteita          | 1     | 0  |

**10. Kuinka tärkeäksi asetatte seuraavat tekijät päätuotteidenne ja toimintanne kilpailutekijöinä vastaaviin perus- ja massatuotteisiin verrattuna. Toisin sanoen millaisen kuvan pyritte antamaan tuotteistanne ja toiminnastanne asiakkaille? Miettikää huolellisesti jokainen kohta.**

|   | Erittäin tärkeä merkitys | Ei lainkaan merkitystä | En osaa sanoa |
|---|--------------------------|------------------------|---------------|
| Lyhyt ketju tuottajalta kuluttajalle                        | 7 6 5 4 3 2 1            |                        | 0             |
| Tuotteen ulkonäkö   | 7 6 5 4 3 2 1            |                        | 0             |
| Pakkauksen ulkonäkö   | 7 6 5 4 3 2 1            |                        | 0             |
| Hyvä hinta-laatusuhde                                       | 7 6 5 4 3 2 1            |                        | 0             |
| Erikoisosaamiseen perustuva valmistustapa/menetelmä76543210 |                          |                        |               |
| Monipuolinen tuotevalikoima                                 | 7 6 5 4 3 2 1            |                        | 0             |
| Keskittyminen vain yhteen/muutamaaan tuotteeseen            | 7 6 5 4 3 2 1            |                        | 0             |
| Kilpailukykyiset hinnat                                     | 7 6 5 4 3 2 1            |                        | 0             |
| Mahdollisuus nopeisiin toimituksiin                         | 7 6 5 4 3 2 1            |                        | 0             |
| Kyky valmistaa tuotteita asiakkaiden tarpeiden mukaan       | 7 6 5 4 3 2 1            |                        | 0             |
| Yksilöllinen, asiakaskohtainen palvelu                      | 7 6 5 4 3 2 1            |                        | 0             |
| Ympäristöystävällisyys / luontoa säästävä                   | 7 6 5 4 3 2 1            |                        | 0             |
| Elämyksellisyys   | 7 6 5 4 3 2 1            |                        | 0             |
| Tieto tuotteen alkuperästä                                  | 7 6 5 4 3 2 1            |                        | 0             |
| Eettiset tuotantotavat                                      | 7 6 5 4 3 2 1            |                        | 0             |
| Pienimuotoisesti tuotettu                                   | 7 6 5 4 3 2 1            |                        | 0             |
| Käytetyt raaka-aineet itse tuotettuja                       | 7 6 5 4 3 2 1            |                        | 0             |

**11. Mitkä ovat päätuotteidenne merkittävimmät kilpailijat?**

- 1 Samalla alalla toimivat pienyritykset
- 2 Samalla alalla toimivat suuret ja keskisuuret yritykset
- 3 Vähittäiskauppa
- 4 Tuontituotteet
- 5 Tuotteillamme ei ole kilpailijoita
- 6 Vaikea sanoa, vaihtelee tuoteryhmittäi

**12. Miten päätuotteidenne myynti jakaantuu markkina-alueellanne?**

|                     |              |
|---------------------|--------------|
| Koti- ja lähikunnat | _____ %      |
| Muu maakunta        | _____ %      |
| Muu Suomi           | _____ %      |
| Vienti              | _____ %      |
| <b>YHTEENSÄ</b>     | <b>100 %</b> |

**II HINTAKILPAILUKYKY / KILPAILUASEMA**

**13. Arvioika mahdollisimman tarkasti päätuotteidenne osalta...**

- a) markkamääräisen myynnin jakautuminen eri myyntikanavien kesken vuonna 1996. (koko myynti on 100 %).
- b) hintakilpailukykyne KÄYTTÄMISSÄNNE myyntikanavissa.

|   |                   | Hintakilpailukykyemme on |   |   |                |   |   |   |
|---|-------------------|--------------------------|---|---|----------------|---|---|---|
|   |                   | Erittäin hyvä            |   |   | Erittäin huono |   |   |   |
| Suoramyynti tilalta tai omasta myymälästä   | _____ %           | 7                        | 6 | 5 | 4              | 3 | 2 | 1 |
| Suoramyyntihallit tai tuottajatorit         | _____ %           | 7                        | 6 | 5 | 4              | 3 | 2 | 1 |
| Messut, markkinat, torit                    | _____ %           | 7                        | 6 | 5 | 4              | 3 | 2 | 1 |
| Päivittäistavara-kaupat                     | _____ %           | 7                        | 6 | 5 | 4              | 3 | 2 | 1 |
| Erikoisliikkeet                             | _____ %           | 7                        | 6 | 5 | 4              | 3 | 2 | 1 |
| Tukkuliikkeet                               | _____ %           | 7                        | 6 | 5 | 4              | 3 | 2 | 1 |
| Ravintolat, baarit, kahvilat ja huoltamot   | _____ %           | 7                        | 6 | 5 | 4              | 3 | 2 | 1 |
| Koulukeittiöt, vanhainkodit, sairaalat tms. | _____ %           | 7                        | 6 | 5 | 4              | 3 | 2 | 1 |
| Maaseutuyritykset (esim. matkailutilat)     | _____ %           | 7                        | 6 | 5 | 4              | 3 | 2 | 1 |
| Muut yritykset                              | _____ %           | 7                        | 6 | 5 | 4              | 3 | 2 | 1 |
| Välittäjä                                   | _____ %           | 7                        | 6 | 5 | 4              | 3 | 2 | 1 |
| Vienti ulkomaille                           | _____ %           | 7                        | 6 | 5 | 4              | 3 | 2 | 1 |
| Muut kanavat _____                          | _____ %           | 7                        | 6 | 5 | 4              | 3 | 2 | 1 |
|   | <b>YHT. 100 %</b> |                          |   |   |                |   |   |   |

**14. Oletteko lisänneet jonkin kanavan käyttöä yksinomaan siitä syystä, että...**

a) tuotteista saatava hinta on parempi kuin muissa kanavissa?

b) tuotteiden menekki on suurempi kuin muissa kanavissa?

1Kyllä ==> mikä/mitkä kanavat?

1Kyllä ==> mikä/mitkä kanavat?

0 Ei \_\_\_\_\_

0 Ei \_\_\_\_\_

**15. JOS KÄYTÄTTE SUORAMYyntiÄ, mikä on suoramyynnistä tai omasta myymälästä myytävien päätuotteiden vähittäishintataso verrattuna saman tuoteryhmän tuotteiden vähittäishintoihin...**

|  | Hintamme ovat korkeammat | Samat hinnat | Hintamme ovat alhaisemmat | En osaa sanoa |   |   |   |   |
|--|--------------------------|--------------|---------------------------|---------------|---|---|---|---|
| a) pienissä lähi- ja kyläkaupoissa                         | 7                        | 6            | 5                         | 4             | 3 | 2 | 1 | 0 |
| b) kaupunkien ja taajamien suurissa marketeissa            | 7                        | 6            | 5                         | 4             | 3 | 2 | 1 | 0 |
| c) pienten yritysten omassa myymälöissä tai suoramyynnissä | 7                        | 6            | 5                         | 4             | 3 | 2 | 1 | 0 |

**16. Mikä on päätuotteidenne hintataso verrattuna valmistajien myyntihintoihin...**

|  | Hintamme ovat korkeammat | Samat hinnat | Hintamme ovat alhaisemmat | En osaa sanoa |   |   |   |   |
|--|--------------------------|--------------|---------------------------|---------------|---|---|---|---|
| a) vastaavanlaisissa saman alan pienissä yrityksissä | 7                        | 6            | 5                         | 4             | 3 | 2 | 1 | 0 |
| b) saman toimialan yrityksissä keskimäärin           | 7                        | 6            | 5                         | 4             | 3 | 2 | 1 | 0 |

**17. Miten Teidän käsityksenne mukaan seuraavat asiakasryhmät keskimäärin suhtautuvat päätuotteidenne hintoihin?**

|   | Tuotteitamme pidetään kalliina | Tuotteitamme pidetään edullisina | Eivät ole asiakkaitamme |   |   |   |   |   |
|---|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------|---|---|---|---|---|
| Kuluttajat  | 7                              | 6                                | 5                       | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Paikalliset vähittäiskaupat                                 | 7                              | 6                                | 5                       | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Isot marketit ja ketjukaupat                                | 7                              | 6                                | 5                       | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Ravintolat, baarit, kahvilat                                | 7                              | 6                                | 5                       | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Koulukeittiöt, vanhainkodit, sairaalat, muut laitoskeittiöt | 7                              | 6                                | 5                       | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

**18. Minkä viestin tuotteidenne hinta mielestänne antaa asiakkaille? Valitkaa vain yksi vaihtoehto.**

- 1 Tuotteiden korkea hinta on osoituksena korkeasta laadusta
- 2 Tuotteissa on hyvä hinta-laatusuhde
- 3 Tuotteet ovat laatuunsa nähden edullisia
- 4 Hinta kertoo pienistä valmistusmääristä johtuvista korkeammista tuotantokustannuksista
- 5 Tuotteissa on suuri voittomarginaali
- 6 Muuta, mitä? \_\_\_\_\_

**19. a) Oletteko myyneet tai yrittäneet myydä tuotteitanne vähittäiskauppoihin?**

1 Kyllä                      0 Ei                      ==> siirtykää kysymykseen 20

**b) JOS VASTASITTE KYLLÄ, kuinka ratkaisevina pidätte nimenomaan omissa yrityksessänne seuraavia edellytyksiä, jotta kauppias tai kaupan edustaja ostaisi tuotteitanne valikoimiinsa?**

|  | Erittäin ratkaiseva edellytys | Ei ratkaiseva edellytys | En osaa sanoa |   |   |   |   |   |
|--|-------------------------------|-------------------------|---------------|---|---|---|---|---|
| Säännölliset toimitukset                             | 7                             | 6                       | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Suuret toimitusmäärät                                | 7                             | 6                       | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Kilpailukykyinen hinta                               | 7                             | 6                       | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Tuotteet erilaisia tai erikoisia                     | 7                             | 6                       | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Tuotteet tunnettuja kaupan vaikutusalueella          | 7                             | 6                       | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Kauppias/kaupan edustaja entuudestaan tuttu          | 7                             | 6                       | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Monipuoliset valikoimat                              | 7                             | 6                       | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Mahdollisuus nopeisiin toimituksiin                  | 7                             | 6                       | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Joustavuus toimia asiakkaan toiveiden mukaan         | 7                             | 6                       | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Valmius järjestää tuote-esittelyjä/konsulenttipäiviä | 7                             | 6                       | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Valmius tehdä pidempiaikaisia toimitussopimuksia     | 7                             | 6                       | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

20. a) Oletteko myyneet tai yrittäneet myydä tuotteitanne suurkeittäihin?

1 Kyllä                                      0 Ei                                      => siirtykää kysymykseen 21

b) JOS VASTASITTE KYLLÄ, kuinka ratkaisevina pidätte nimenomaan omassa yrityksessänne seuraavia edellytyksiä, jotta suurkeittön edustaja ostaisi tuotteitanne?

|  | Erittäin ratkaiseva edellytys | Ei ratkaiseva edellytys | En osaa sanoa |
|--|-------------------------------|-------------------------|---------------|
| Säännölliset toimitukset                         | 7 6 5 4 3 2 1                 |                         | 0             |
| Suuret toimitusmäärät                            | 7 6 5 4 3 2 1                 |                         | 0             |
| Kilpailukykyinen hinta                           | 7 6 5 4 3 2 1                 |                         | 0             |
| Tuotteet erilaisia tai erikoisia                 | 7 6 5 4 3 2 1                 |                         | 0             |
| Valmius tehdä pidempiaikaisia toimitussopimuksia | 7 6 5 4 3 2 1                 |                         | 0             |
| Ostaja entuudestaan tuttu                        | 7 6 5 4 3 2 1                 |                         | 0             |
| Monipuoliset valikoimat                          | 7 6 5 4 3 2 1                 |                         | 0             |
| Mahdollisuus nopeisiin toimituksiin              | 7 6 5 4 3 2 1                 |                         | 0             |
| Joustavuus toimia asiakkaan toiveiden mukaan     | 7 6 5 4 3 2 1                 |                         | 0             |

21. Kuinka voimakkaasti päätoimialanne kilpailu vaikuttaa yritystoimintaanne?

Kilpailu vaikeuttaa toimintaamme 7 6 5 4 3 2 1      Kilpailulla ei ole vaikutusta erittäin paljon                                      toimintaamme

III HINNOITTELU

22. Kuinka suuri merkitys seuraavilla toimintaympäristön tekijöillä on päätuotteidenne hinnoittelussa?

|  | Erittäin suuri merkitys | Ei lainkaan merkitystä |
|--|-------------------------|------------------------|
| Hintataso muissa samalla alalla toimivissa pienyrityksissä | 7 6 5 4 3 2 1           |                        |
| Yleinen hintataso toimialalla                              | 7 6 5 4 3 2 1           |                        |
| Tuotteiden hintataso vähittäiskaupassa                     | 7 6 5 4 3 2 1           |                        |
| Tuotantokustannukset                                       | 7 6 5 4 3 2 1           |                        |
| Oma voittotavoite  | 7 6 5 4 3 2 1           |                        |
| Asiakkaiden maksuhalukkuus ja maksukyky                    | 7 6 5 4 3 2 1           |                        |

23. Kuinka vahvaksi koette mahdollisuutenne yleensä määrätä hinnasta myydessänne tuotteita...

- a) suoramyynnissä tai omassa myymälässä?
- 1 Asiakas yleensä hyväksyy hinnan, jonka pyydämme
  - 2 Joudumme usein tinkimään omasta hintatavoitteestamme
  - 3 Asiakas yleensä sanoo hinnan, jonka hän on valmis maksamaan
- b) vähittäiskauppaan ?
- 1 Ostaja yleensä hyväksyy hinnan, jonka pyydämme
  - 2 Joudumme usein tinkimään omasta hintatavoitteestamme
  - 3 Ostaja yleensä sanoo hinnan, jonka hän on valmis maksamaan
- c) suurkeittäihin?
- 1 Ostaja yleensä hyväksyy hinnan, jonka pyydämme
  - 2 Joudumme usein tinkimään omasta hintatavoitteestamme
  - 3 Ostaja yleensä sanoo hinnan, jonka hän on valmis maksamaan

**24. Kumpi seuraavien lauseparien lauseista parhaiten kuvaa päätuotteidenne hinnoittelu-periaatteitanne?**

- a) 1 Hintoja muutetaan kysynnän mukaan lyhyellä aikavälillä  
2 Hinnat ovat lyhyellä aikavälillä kiinteät kysynnän muutoksista riippumatta
- b) 1 Hinnat vaihtelevat asiakkaan mukaan  
2 Hinnat ovat samat kunkin asiakasryhmän asiakkaille
- c) 1 Hintoja muutetaan lyhyellä aikavälillä samassa suhteessa kuin kilpailijat  
2 Hinnat pysyvät lyhyellä aikavälillä samoina kilpailijoiden hintamuutoksista riippumatta
- d) 1 Hintoja muutetaan lyhyellä aikavälillä, jos kustannuksissa tapahtuu muutoksia  
2 Hinnat pysyvät lyhyellä aikavälillä samoina kustannusten muutoksista riippumatta
- e) 1 Toimintaan sisältyvä palvelu (esim. kuljetukset, siivutukset ym.) hinnoitellaan erikseen  
2 Hinnat sisältävät toimintaan kuuluvan palvelun
- f) 1 Käytämme ns. psykologista hinnoittelua (esim. 29,00 mk/kg, 9,90 mk/100g)  
2 Hinnat ovat tasaisia (esim. 30,00 mk/kg, 10,00 mk/100g)
- g) 1 Käytämme tarjouksia menekin edistämiseksi  
2 Tuotteemme myydään aina normaalihinnalla

**25. Arvioikaa mahdollisimman tarkasti, mistä eri osista päätuotteidenne myyntihinta muodostuu?**

|  |       |   |
|--|-------|---|
| Raaka-aineet                                     | _____ | % |
| Valmistus/jalostus (sis. pakkaustarvikkeet)      | _____ | % |
| Myynti ja markkinointi                           | _____ | % |
| Jakelu   | _____ | % |
| Yleiskustannukset                                | _____ | % |
| Kateprosentti                                    | _____ | % |
| TUOTTEEN NETTOMYYNTIHINTA (ilman arvonlisäveroa) | 100   | % |

**26. JOS KÄYTÄTTE OMAA RAAKA-AINETTA, hinnoitteletko oman raaka-aineenne yleensä...**

- 1 keskimääräistä markkinahintaa korkeammaksi
- 2 käyvän markkinahinnan mukaisesti
- 3 keskimääräistä markkinahintaa alhaisemmaksi

**27. Miten yrittäjän/yrittäjäperheen työpanos otetaan hinnoittelussa huomioon?**

- 1 Yrittäjän/yrittäjäperheen työpanos otetaan huomioon työ kustannuksia laskettaessa
- 2 Korvaus yrittäjän/yrittäjäperheen työpanokselle otetaan huomioon katetavoitteessa
- 3 Muulla tavoin, miten? \_\_\_\_\_

**28. Onko yrittäjän/yrittäjäperheen työpanos yleensä kyetty ottamaan tavoitteiden mukaisesti hinnoittelussa huomioon?**

- 1 Kyllä, täysimääräisesti
- 2 Jossain määrin
- 3 Ei lainkaan

#### IV MYYNNINEDISTÄMISKEINOT JA NIIDEN TULOKSELLISUUS

29. Merkitkää, mitä päätuotteidenne laatua tai alkuperää osoittavia merkkejä Teillä on käytössä? Arvioikaa myös, vaikuttavatko KÄYTÖSSÄNNE OLEVAT MERKIT asiakkaiden valmiuteen maksaa tuotteista korkeempaa hintaa.

| Meillä on käytössä                              | Vaikuttaa paljon | Vaikuttaa jonkin verran | Ei vaikuta lainkaan | En osaa sanoa |
|---|------------------|-------------------------|---------------------|---------------|
| 1 Hyvää Suomesta -joutsenlippu                  | 3                | 2                       | 1                   | 0             |
| 2 Maakuntien Parhaat -laatumerkki               | 3                | 2                       | 1                   | 0             |
| 3 Ruokaa Käsitöinä -merkki                      | 3                | 2                       | 1                   | 0             |
| 4 Kotimaiset kasvikset -merkki                  | 3                | 2                       | 1                   | 0             |
| 5 Luomu-merkki (leppäkerttumerkki)              | 3                | 2                       | 1                   | 0             |
| 6 Demeter-merkki                                | 3                | 2                       | 1                   | 0             |
| 7 Oma tuotemerkki                               | 3                | 2                       | 1                   | 0             |
| 8 Yhteinen tuotemerkki muiden yrittäjien kanssa | 3                | 2                       | 1                   | 0             |
| 9 Jokin muu merkki, mikä? _____                 | 3                | 2                       | 1                   | 0             |
| 10 Meillä ei ole mitään merkkiä käytössä        |                  |                         |                     |               |

30. Toimitteko jonkin laatujärjestelmän mukaisesti? Arvioikaa myös, vaikuttaako KÄYTTÄMÄNNE LAATUJÄRJESTELMÄ asiakkaiden valmiuteen maksaa tuotteista korkeampaa hintaa.

| Meillä on käytössä                 | Vaikuttaa paljon | Vaikuttaa jonkin verran | Ei vaikuta lainkaan | En osaa sanoa |
|------------------------------------|------------------|-------------------------|---------------------|---------------|
| 1 Omavalvontajärjestelmä           | 3                | 2                       | 1                   | 0             |
| 2 HACCP-menetelmä                  | 3                | 2                       | 1                   | 0             |
| 3 ISO 9000 -standardi              | 3                | 2                       | 1                   | 0             |
| 4 Jokin muu, mikä? _____           | 3                | 3                       | 1                   | 0             |
| 5 Laatujärjestelmä ei ole käytössä |                  |                         |                     |               |

31. Minkä merkkien tai laatujärjestelmien käyttöä tai käyttöönottoa suunnittelette?

- a) Merkit: \_\_\_\_\_  
 b) Laatujärjestelmät: \_\_\_\_\_

32. Käytättekö säännöllisesti seuraavia hintaan liittyviä myyinnedistämiskeinoja? Arvioikaa myös, miten KÄYTTÄMÄNNE myyinnedistämiskeinot ovat lisänneet päätuotteidenne menekkiä.

| KÄYTTÄMME SÄÄNNÖLLISESTI                                  | LISÄNNYTT MENEKKIÄ |               |             |
|---|--------------------|---------------|-------------|
|   | Pysyvästi          | Hetkellisesti | Ei lainkaan |
| 1 Erikoistarjoukset                                       | 3                  | 2             | 1           |
| 2 Paljousalennukset                                       | 3                  | 2             | 1           |
| 3 Uuden tuotteen tutustumistarjoukset                     | 3                  | 2             | 1           |
| 4 Tarjoukset uudelle asiakkaalle                          | 3                  | 2             | 1           |
| 5 Nippuhinnoittelu (esim. 3 tuotetta 2 tuotteen hinnalla) | 3                  | 2             | 1           |
| 6 Useamman eri tuotteen myynti pakettina yhteishinnalla   | 3                  | 2             | 1           |
| 7 Hintailmoittelu lehdissä                                | 3                  | 2             | 1           |

## V KOHDERYHMÄMARKKINOINTI

33. Kuinka moneen vähittäiskauppaan ja suurkeittiöön olette myyneet tuotteitanne vuonna 1996?

- a) \_\_\_\_\_ vähittäiskauppaan, joista kanta-asiakkaita \_\_\_\_\_ kpl  
b) \_\_\_\_\_ suurkeittiöön, joista kanta-asiakkaita \_\_\_\_\_ kpl

34. Kuinka paljon arvioitte Teillä olevan ns. kanta-asiakkaita suoramyynissä? \_\_\_\_\_ kpl

35. Pidätkö yllä asiakasrekisteriä...

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| a) suoramyyntiasiakkaista ?         | b) vähittäiskauppa-, suurkeittiö- ym. asiakkaista? |
| 1 Kyllä                             | 1 Kyllä  |
| 2 Ei                                | 2 Ei   |
| 3 Asiakasrekisteriä ollaan luomassa | 3 Asiakasrekisteriä ollaan luomassa                |

36. Muodostuuko asiakaskuntanne selkeästä kohderyhmästä? 1 Kyllä 0 Ei

37. Millaiset kuluttajat tyypillisimmin ostavat päätuotteitanne/palvelujanne? Voitte valita useita vaihtoehtoja ja täydentää vastauksenne tarvittaessa alle varattuun tilaan.

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| 1 Keski-ikäiset                | 7 Kesäasukkaat                 |
| 2 Eläkeläiset                  | 8 Kaupunkilaiset               |
| 3 Nuoret                       | 9 Maaseudulla asuvat           |
| 4 Pienet 1-2 henkilön taloudet | 10 Erikoisuuksien etsijät      |
| 5 Suuret taloudet              | 11 Herkuttelijat               |
| 6 Lapsiperheet                 | 12 Perusruoka-aineiden ostajat |

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

38. Millaiset vähittäiskauppa-, suurkeittiö- tai muut organisaatioasiakkaat tyypillisimmin ostavat päätuotteitanne/palvelujanne?

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 1 Suuret asiakkaat        | 6 Perusraaka-aineiden ostajat                     |
| 2 Keskisuuret asiakkaat   | 7 Perusruoan ostajat                              |
| 3 Pienet asiakkaat        | 8 Erikoisraaka-aineiden/puolivalmisteiden ostajat |
| 4 Kaupungissa sijaitsevat | 9 Erikoistuotteiden ostajat/käyttäjät             |
| 5 Maaseudulla sijaitsevat | 10 Yrityslahjojen ostajat                         |

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

39. Millaisia muutoksia asiakaskunnassanne on tapahtunut vuosien myötä? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## VI. YRITYSTOIMINNAN TAVOITTEET JA TULOKSELLISUUS

**40. Mikä seuraavista lähinnä vastaa liiketoiminta-ajatustanne? Valitkaa vain yksi vaihtoehto.**

- 1 Markkinoilla havaitun markkina-aukon täyttäminen, jota muut yritykset eivät vielä ole täyttäneet :
- 2 Keskittyminen rajatun asiakasryhmän tarpeiden tyydyttämiseen
- 3 Vaihtoehtoisten tuotteiden/palvelujen tuominen olemassa olevaan tarjontaan
- 4 Yrittäjän/yrittäjäperheen osaamisen ja ammattitaidon hyödyntäminen
- 5 Perusmaatilatalouden täydentäminen jatkojalostuksella toimivaksi kokonaisuudeksi
- 6 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**41. Yritystoiminnalla on useita tavoitteita? Kuinka tärkeitä alla luetellut tavoitteet ovat Teidän yrityksellenne ja tämän hetken yritystoiminnalle? Vastatkaa jokaiseen kohtaan.**

|  | Erittäin tärkeä | Ei lainkaan tärkeä |
|--|-----------------|--------------------|
| Voitonmaksimointi  | 7 6 5 4 3 2 1   |                    |
| Liikevaihdon kasvattaminen                                 | 7 6 5 4 3 2 1   |                    |
| Myyntimäärien kasvattaminen                                | 7 6 5 4 3 2 1   |                    |
| Kohtuullisen toimeentulon saavuttaminen/ylläpitäminen      | 7 6 5 4 3 2 1   |                    |
| Paremman hinnan saaminen omalle raaka-aineelle             | 7 6 5 4 3 2 1   |                    |
| Maatilan olemassaolon/perheyriksen jatkuvuuden turvaaminen | 7 6 5 4 3 2 1   |                    |
| Itsensä/perheen työllistäminen                             | 7 6 5 4 3 2 1   |                    |
| Muiden työllistäminen                                      | 7 6 5 4 3 2 1   |                    |
| Itsensä toteuttaminen tai kokeilunhalu                     | 7 6 5 4 3 2 1   |                    |

**42. Miten tyytyväinen olette vuoden 1996 osalta...**

|                                      | Erittäin tyytyväinen | En lainkaan tyytyväinen |
|--------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| tuotteiden hintatasoon               | 7 6 5 4 3 2 1        |                         |
| myyntimääriin                        | 7 6 5 4 3 2 1        |                         |
| yritystoiminnasta saatuihin tuloihin | 7 6 5 4 3 2 1        |                         |
| investointien tuottoon               | 7 6 5 4 3 2 1        |                         |
| asiakkaiden määrään                  | 7 6 5 4 3 2 1        |                         |
| asiakkaiden pysyvyyteen              | 7 6 5 4 3 2 1        |                         |

**43. Miten päätuotteidenne myyntihinnat ovat keskimäärin kehittyneet viimeisen kolmen vuoden aikana?**

- 1 Hinnat ovat nousseet
- 2 Hinnat ovat pysyneet samana
- 3 Hinnat ovat laskeneet.

**44. Miten päätuotteidenne kustannustaso on kehittynyt keskimäärin viimeisen kolmen vuoden aikana?**

- 1 Kustannustaso on noussut
- 2 Kustannustaso on pysynyt samana
- 3 Kustannustaso on alentunut

**45. Millaiseksi arvioitte yritystoimintanne taloudellisen kannattavuuden?**

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Erittäin kannattavaa</li> <li>2 Melko kannattavaa</li> <li>3 Juuri ja juuri kannattavaa</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>4 Ei kannattavaa, ei tappiollista</li> <li>5 Melko kannattamatonta</li> <li>6 Erittäin kannattamatonta</li> </ol> |
|---|--|

**46. Millaiset mahdollisuudet Teillä on parantaa yrityksenne kannattavuutta seuraavilla keinoilla?**

|  | Hyvät         | Huonot | En osaa sanoa |
|--|---------------|--------|---------------|
| Tuotannon määrää kasvattamalla   | 7 6 5 4 3 2 1 |        | 0             |
| Hintoja nostamalla   | 7 6 5 4 3 2 1 |        | 0             |
| Hintoja laskemalla   | 7 6 5 4 3 2 1 |        | 0             |
| Kustannuksia karsimalla  | 7 6 5 4 3 2 1 |        | 0             |
| Valikoimaa lisäämällä  | 7 6 5 4 3 2 1 |        | 0             |
| Valikoimaa karsimalla  | 7 6 5 4 3 2 1 |        | 0             |
| Tuotekehitystä lisäämällä  | 7 6 5 4 3 2 1 |        | 0             |
| Jakelukanavia muuttamalla  | 7 6 5 4 3 2 1 |        | 0             |
| Palvelukykyä kehittämällä  | 7 6 5 4 3 2 1 |        | 0             |
| Yrittäjien välistä tuotannollista yhteistoimintaa lisäämällä                       | 7 6 5 4 3 2 1 |        | 0             |
| Yrittäjien välistä markkinointiin ja jakeluun liittyvää yhteistoimintaa lisäämällä | 7 6 5 4 3 2 1 |        | 0             |

**47. Mitä kustannuserää karsimalla tai pienentämällä \_\_\_\_\_ voisitte parhaiten parantaa kannattavuutta?**

**48. Kuinka yrittäjätulonne jakaantuivat vuonna 1996 eri tulonlähteiden kesken?**

|                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| Pienyritystoiminta                 | _____ %      |
| Maa- ja metsätalous                | _____ %      |
| Muut tulot (palkat, eläkkeet jne.) | _____ %      |
| <b>YHTEENSÄ</b>                    | <b>100 %</b> |

**49. Mikä oli yritystoimintanne (pois lukien maa- ja metsätalous) liikevaihto vuonna 1996?**

|                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| 1 alle 100 000 mk      | 4 1 000 000 - 1 999 000 mk |
| 2 100 000 - 499 000 mk | 5 2 000 000 - 2 999 000 mk |
| 3 500 000 - 999 000 mk | 6 3 000 000 mk tai yli     |

**50. Miten liikevaihto on kehittynyt viimeisen kolmen vuoden aikana?**

- 1 Kasvanut
- 2 Pysynyt ennallaan
- 3 Alentunut

**51. Miten arvioitte liikevaihdon kehittyvän seuraavan kolmen vuoden aikana?**

- 1 Kasvaa
- 2 Pysyy ennallaan
- 3 Laskee

**52. Mitkä ovat kolme merkittävintä tekijää, jotka parhaiten edesauttavat mahdollisuuksianne kasvattaa tai laajentaa yritystoimintaanne seuraavan kolmen vuoden aikana?**

- |  |  |
|--|--|
| 1 Merkittävä kysynnän lisäys           | 10 Yrityksen vakavaraisuuden paraneminen             |
| 2 Asiakaskunnan vakiintuminen          | 11 Rahoituksen/lainan hyvä saatavuus investointeihin |
| 3 Nykyisten tuotteiden parantaminen    | 12 Työvoimakustannusten halpeneminen                 |
| 4 Uusien tuotteiden kehittäminen       | 13 Verotuksen keveneminen                            |
| 5 Hintakilpailun väheneminen           | 14 Viranomaissäädösten väljentyminen                 |
| 6 Yhteistoiminnan lisääntyminen        | 15 Muu, mikä? _____                                  |
| 7 Raaka-aineen saatavuuden paraneminen | 16 _____   |
| 8 Ammattitaitoisen työvoiman saatavuus | 17 _____   |

## VIIYRITYKSEN JA VASTAAJAN TAUSTATIETOJA

53. Minä vuonna aloititte yritystoiminnan? 19\_\_\_\_

54. Mikä on yrityksenne tämän hetkinen yhtiömuoto?

- |                      |   |
|----------------------|---|
| 1 Ammatinharjoittaja | 5 Osakeyhtiö                            |
| 2 Toiminimi          | 6 Osuuskunta                            |
| 3 Avoin yhtiö        | 7 Maatilatalouden verotuksen yhteydessä |
| 4 Kommandiittiyhtiö  | 8 Muu, mikä? _____                      |

55. Kuinka monta henkilöä yrityksenne keskimäärin työllisti vuonna 1996?

- |   |   |
|---|---|
| a) Täysipäiväisesti                     | b) Osa-aikaisesti                       |
| Perheeseen kuuluvat _____ henkilöä      | Perheeseen kuuluvat _____ henkilöä      |
| Ulkopuoliset työntekijät _____ henkilöä | Ulkopuoliset työntekijät _____ henkilöä |

56. Minkä tulevan läänin alueella yrityksenne sijaitsee?

- 1 Etelä-Suomen
- 2 Itä-Suomen
- 3 Länsi-Suomen
- 4 Oulun
- 5 Lapin
- 6 Ahvenanmaan

57. Sijaitseeko yrityksenne...

- 1 5 km:n säteellä kaupungin keskustasta
- 2 5 km:n säteellä kunnan keskuksesta
- 3 taajama-alueella yli 5 km:n päässä kaupungin/kunnan keskuksesta
- 4 haja-asutusalueella

58. Mikä on peruskoulutuksenne?

- 1 Kansakoulu
- 2 Keski - tai peruskoulu
- 3 Ylioppilastutkinto

59. Mikä on ammatillinen koulutuksenne?

- 1 Ei ammatillista koulutusta
- 2 Lyhytkestoiset ammattikurssit
- 3 Ammattikoulu
- 4 Opistotason tutkinto
- 5 Yliopisto- tai korkeakoulututkinto

60. Oletteko itse tai onko joku yrityksessänne saanut yritystoimintaan liittyvää koulutusta?

- 1 Yrittäjä- tai maaseutuyrittäjäkurssi
- 2 Ammattikoulutuksen yhteydessä saatu yrittäjäkoulutus
- 3 Tuotekehitykseen liittyvä koulutus tai kurssi
- 4 Markkinointiin liittyvä koulutus tai kurssi
- 5 Hinnoitteluun liittyvä koulutus tai kurssi
- 6 Taloushallintoon/kirjanpitoon liittyvä koulutus
- 7 Laatukoulutus
- 8 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

61. Mihin ikäryhmään kuulutte?

- 1 24 tai alle
- 2 25-34
- 3 35-44
- 4 45-54
- 5 55-64
- 6 65 tai yli

62. Oletteko yrityksen...

- 1 omistaja/yksi omistajista
- 2 yrittäjäperheeseen kuuluva henkilö
- 3 muuta henkilöstöä

**KIITOS AVUSTANNE !**

**TÄYTÄTTEHÄN VIELÄ OHEISELLE LOMAKKEELLE OSOITETIETONNE PALKINTOJEN ARVONTAA JA PALAUTERAPORTIN POSTITUSTA VARTEN**

## Liite 5. Muuttujaluettelo.

| Muuttujan nimi | Muuttujan arvot | Muuttujan kuvaus   |
|----------------|-----------------|--|
| MPAATOIM       | 1,2,3,4,5,6,7,8 | Uudelleenluokiteltu päätoimiala; 1 = liha-ala, 2 = kala-ala, 3 = leipomoala, 4 = myllytuotteiden valmistus, 5 = meijerituotteiden valmistus, 6 = marja- ja hedelmätuotteiden valmistus, 7 = peruna- ja vihannestuotteiden valmistus, 8 = muiden tuotteiden valmistus laatutekijöillä ja erilaistamisella |
| MAATILA        | 1,0             | Yritystoiminnan harjoittaminen maatilan yhteydessä; 1 = kyllä, 0 = ei  |
| TRYHMA_1       | Avoin kysymys   | Yrityksen päätuoteryhmä  |
| ALVUOSI        |                 | Yritystoiminnan aloittamisvuosi  |
| TAYSIPER       | 0...10          | Yritystoiminnan keskimääräinen työllistävyys vuonna 1996; täysipäiväisesti yrittäjäperheeseen kuuluvia henkilöitä  |
| TAYSIULK       | 1...11          | Yritystoiminnan keskimääräinen työllistävyys vuonna 1996; täysipäiväisesti yrittäjäperheen ulkopuolisia henkilöitä   |
| OSAPER         | 1...7           | Yritystoiminnan keskimääräinen työllistävyys vuonna 1996; osa-aikaisesti yrittäjäperheeseen kuuluvia henkilöitä  |
| OSAULK         | 0...10          | Yritystoiminnan keskimääräinen työllistävyys vuonna 1996; osa-aikaisesti yrittäjäperheen ulkopuolisia henkilöitä   |
| LIIKVAIH       | 1,2,3,4,5,6     | Yritystoiminnan liikevaihto vuonna 1996; 1 = alle 100 000mk, 2 = 100 000 - 499 000 mk, 3 = 500 000 - 999 000 mk, 4 = 1 000 000 - 1 999 000 mk, 5 = 2 000 000 - 2 999 000 mk, 6 = 3 000 000 mk tai yli  |
| X_LIIKEV       | 1,2,3,4         | Uudelleenluokiteltu yritystoiminnan liikevaihto; 1 = alle 100 000 mk, 2 = 100 000 - 499 000 mk, 3 = 500 000 - 999 999 mk, 4 = 1 000 000 tai yli  |
| KOTIKUNT       | 0...100         | Päätuotteiden myynnin jakaantuminen markkina-alueelle; koti- ja lähikuntien osuus päätuotteiden myynnistä, %   |
| MAAKUNTA       | 0...100         | Päätuotteiden myynnin jakaantuminen markkina-alueelle; muun maakunnan osuus päätuotteiden myynnistä, %   |
| MUUSUOMI       | 0...100         | Päätuotteiden myynnin jakaantuminen markkina-alueelle; muun Suomen osuus päätuotteiden myynnistä, %  |
| VIENTI         | 0...100         | Päätuotteiden myynnin jakaantuminen markkina-alueelle; viennin osuus pää-tuotteiden myynnistä, %   |
| SUORAM         | 0...100         | Markkamääräisen myynnin keskimääräinen jakautuminen markkinointikanavien kesken vuonna 1996 koko myynnin ollessa 100 %, suora myynnin osuus (suoramyynti tilalta tai omasta myymälästä, suoramyyntihallit tai tuottajatorit sekä messut, markkinat tai torit)  |
| KAUPPA         | 0...100         | Markkamääräisen myynnin keskimääräinen jakautuminen markkinointikanavien kesken vuonna 1996 koko myynnin ollessa 100 %, päivittäistavara-kauppojen osuus   |
| SUURK          | 0...100         | Markkamääräisen myynnin keskimääräinen jakautuminen markkinointikanavien kesken vuonna 1996 koko myynnin ollessa 100 %, suurkeittiöiden (kaupalliset ja julkiset) osuus  |
| TUKKU          | 0...100         | Markkamääräisen myynnin keskimääräinen jakautuminen markkinointikanavien kesken vuonna 1996 koko myynnin ollessa 100 %, tukku liikkeiden osuus   |
| ERIL_1         | 1,2,3,4,5,6,7   | Päätuoteryhmän 1 erilaisuus markkinoilla oleviin vastaaviin perus- ja massatuotteisiin; 1 = ei eroa muihin tuotteisiin, 7 = tuotteet täysin erilaisia  |

|   |               |  |
|---|---------------|--|
| ERIL_2  | 1,2,3,4,5,6,7 | Päätuoteryhmän 2 erilaisuus markkinoilla oleviin vastaaviin perus- ja massatuotteisiin; 1 = ei eroa muihin tuotteisiin, 7 = tuotteet täysin erilaisia  |
| ERIL_3  | 1,2,3,4,5,6,7 | Päätuoteryhmän 3 erilaisuus markkinoilla oleviin vastaaviin perus- ja massatuotteisiin; 1 = ei eroa muihin tuotteisiin, 7 = tuotteet täysin erilaisia  |
| EROT_11;<br>EROT_12;<br>EROT_13;<br>EROT_14;<br>EROT_15 | Avoin kysymys | Erilaistavat tekijät; päätuoteryhmän tärkeimmät erot perus- ja massatuotteisiin verrattuna   |
| PALERO_A  | 1,2,3,4,5,6,7 | Tuotteiden tarjontaan liittyvän palvelun erilaisuus pääkilpailijoiden palvelusta tuotteiden myynnissä suoraan kuluttajille; 1 = palvelussa ei ole eroa kilpailijoihin, 7 = palvelumme on täysin erilaista  |
| PALERO_B  | 1,2,3,4,5,6,7 | Tuotteiden tarjontaan liittyvän palvelun erilaisuus pääkilpailijoiden palvelusta tuotteiden myynnissä vähittäiskauppaan, suurkeittiöihin tai muille organisaatioasiakkaille; 1 = palvelussa ei ole eroa kilpailijoihin, 7 = palvelumme on täysin erilaista |
| PAIVITT   | 0,1           | Päätuotteet päivittäiseen käyttöön tarkoitettuja; 0 = ei, 1 = kyllä  |
| SATUNN  | 0,1           | Päätuotteet satunnaiseen käyttöön tarkoitettuja; 0 = ei, 1 = kyllä   |
| PERUST  | 0,1           | Päätuotteet perustuotteita; 0 = ei, 1 = kyllä  |
| VAIHTELU  | 0,1           | Päätuotteet vaihtelua asiakkaille tuovia tuotteita; 0 = ei, 1 = kyllä  |
| AINUTLAA  | 0,1           | Päätuotteet ainutlaatuisia tuotteita toimialalla; 0 = ei, 1 = kyllä  |
| MAALAIST  | 0,1           | Päätuotteet maalaistuotteita; 0 = ei, 1 = kyllä  |
| LUOMUT  | 0,1           | Päätuotteet luomutuotteita, 0 = ei, 1 = kyllä  |
| PERINNET  | 0,1           | Päätuotteet perinnetuotteita; 0 = ei, 1 = kyllä  |
| MODERNI   | 0,1           | Päätuotteet moderneja tuotteita; 0 = ei, 1 = kyllä   |
| HERKKUT   | 0,1           | Päätuotteet herkku/gourmet-tuotteita; 0 = ei, 1 = kyllä  |
| LYHKET  | 1,2,3,4,5,6,7 | Lyhyen ketjun merkitys tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijänä; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin tärkeä merkitys  |
| TUOTULKO  | 1,2,3,4,5,6,7 | Tuotteen ulkonäön merkitys tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijänä; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin tärkeä merkitys  |
| PAKKULKO  | 1,2,3,4,5,6,7 | Pakkauksen ulkonäön merkitys tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijänä; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin tärkeä merkitys  |
| HINTALAA  | 1,2,3,4,5,6,7 | Hyvän hinta-laatusuhteen merkitys tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijänä; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin tärkeä merkitys   |
| VALMTAPA  | 1,2,3,4,5,6,7 | Erikoisosaamiseen perustuvan valmistustavan merkitys tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijänä; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin tärkeä merkitys  |
| MONIPVAL  | 1,2,3,4,5,6,7 | Monipuolisen tuotevalikoiman merkitys tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijänä; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin tärkeä merkitys   |
| KILPKYKH  | 1,2,3,4,5,6,7 | Kilpailukykyisten hintojen merkitys tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijänä; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin tärkeä merkitys   |
| NOPTOIM   | 1,2,3,4,5,6,7 | Nopeiden toimitusten merkitys tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijänä; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin tärkeä merkitys   |
| ASTARP  | 1,2,3,4,5,6,7 | Asiakkaiden tarpeiden mukaisten tuotteiden valmistuksen merkitys tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijänä; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin tärkeä merkitys  |
| YKSPAL  | 1,2,3,4,5,6,7 | Yksilöllisen, asiakaskohtaisen palvelun merkitys tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijänä; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin tärkeä merkitys  |

|           |               |  |
|-----------|---------------|--|
| YMPYST    | 1,2,3,4,5,6,7 | Ympäristöystävällisyyden, luontoa säästävän toimintatavan merkitys tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijänä; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin tärkeä merkitys  |
| ELAMYKS   | 1,2,3,4,5,6,7 | Elämyskellisuuden merkitys tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijänä; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin tärkeä merkitys  |
| TIETOALK  | 1,2,3,4,5,6,7 | Tuotteen alkuperätiedon merkitys tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijänä; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin tärkeä merkitys  |
| EETTISYY  | 1,2,3,4,5,6,7 | Eettisten tuotantotapojen merkitys tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijänä; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin tärkeä merkitys  |
| PIENIMUO  | 1,2,3,4,5,6,7 | Tuotannon pienimuotoisuuden merkitys tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijänä; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin tärkeä merkitys  |
| OMARAAK   | 1,2,3,4,5,6,7 | Itse tuotettujen raaka-aineiden merkitys tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijänä; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin tärkeä merkitys  |
| KIL_P IEN | 0,1           | Samalla alalla toimivat pienyritykset päätuotteiden merkittävimpiä kilpailijoina; 0 = ei, 1 = kyllä  |
| KIL_SUUR  | 0,1           | Samalla alalla toimivat suuret ja keskisuuret yritykset päätuotteiden merkittävimpiä kilpailijoina; 0 = ei, 1 = kyllä  |
| KIL_KAUP  | 0,1           | Vähittäiskauppa päätuotteiden merkittävimpiä kilpailijoina; 0 = ei, 1 = kyllä  |
| KIL_TUON  | 0,1           | Tuontituotteet päätuotteiden merkittävimpiä kilpailijoina; 0 = ei, 1 = kyllä   |
| KIL_EI    | 0,1           | Päätuotteilla ei kilpailijoita; 0 = ei, 1 = kyllä  |
| KILPVAIK  | 1,2,3,4,5,6,7 | Kilpailun vaikutus yritystoimintaan; 1 = kilpailulla ei ole vaikutusta toimintaamme, 7 = kilpailu vaikeuttaa toimintaamme erittäin paljon  |
| HTASO_2A  | 1,2,3,4,5,6,7 | Päätuotteiden myyntihintataso verrattuna valmistajien myyntihintoihin vastaa-vanlaisissa saman alan pienissä yrityksissä; 1 = hintamme ovat alhaisemmat, 4 = samat hinnat, 7 = hintamme ovat korkeammat  |
| HTASO_2B  | 1,2,3,4,5,6,7 | Päätuotteiden hintataso verrattuna valmistajien myyntihintoihin saman toimi-alan yrityksissä keskimäärin; 1 = hintamme ovat alhaisemmat, 4 = samat hinnat, 7 = hintamme ovat korkeammat  |
| H_SUORA   | 1,2,3,4,5,6,7 | Hintakilpailukyky suoramyyntissä; 1 = hintakilpailukykyämme on huono, 7 = hintakilpailukykyämme on erittäin hyvä   |
| H_KAUPPA  | 1,2,3,4,5,6,7 | Hintakilpailukyky vähittäiskauppoihin myyntissä; 1 = hintakilpailukykyämme on huono, 7 = hintakilpailukykyämme on erittäin hyvä  |
| H_SUURK   | 1,2,3,4,5,6,7 | Hintakilpailukyky suurkeittöille myyntissä; 1 = hintakilpailukykyämme on huono, 7 = hintakilpailukykyämme on erittäin hyvä   |
| H_TUKKU   | 1,2,3,4,5,6,7 | Hintakilpailukyky tukkumyyntissä; 1 = hintakilpailukykyämme on huono, 7 = hintakilpailukykyämme on erittäin hyvä   |
| HINVIEST  | 1,2,3,4,5     | Tuotteiden hintakuva eli hinnan viesti asiakkaille; 1 = tuotteiden korkea hinta on osoituksena korkeasta laadusta, 2 = tuotteissa on hyvä hinta-laatusuhde, 3 = tuotteet ovat laatuunsa nähden edullisia, 4 = hinta kertoo pienistä valmistusmääristä johtuvista korkeammista tuotantokustannuksista; 5 = tuotteissa on suuri voittomarginaali |
| HINTPIEN  | 1,2,3,4,5,6,7 | Saman alan pienyritysten hintatason merkitys päätuotteiden hinnoitteluun; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin suuri merkitys  |
| HINTYL    | 1,2,3,4,5,6,7 | Toimialan yleisen hintatason vaikutus päätuotteiden hinnoitteluun; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin suuri merkitys   |
| HINTKAUP  | 1,2,3,4,5,6,7 | Vähittäiskaupan hintatason vaikutus päätuotteiden hinnoitteluun; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin suuri merkitys   |
| TUOTKUST  | 1,2,3,4,5,6,7 | Tuotantokustannusten vaikutus päätuotteiden hinnoitteluun; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin suuri merkitys   |

|           |               |   |
|-----------|---------------|---|
| VOITTAV   | 1,2,3,4,5,6,7 | Voittotavoitteen merkitys päätuotteiden hinnoitteluun; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin suuri merkitys  |
| ASIAKK    | 1,2,3,4,5,6,7 | Asiakkaiden maksuhalukkuuden ja -kyvyn vaikutus päätuotteiden hinnoitteluun; 1 = ei lainkaan merkitystä, 7 = erittäin suuri merkitys  |
| HINPER_A  | 1,2           | Kysynnän vaikutus hintojen muutokseen lyhyellä aikavälillä; 1 = hintoja muutetaan kysynnän mukaan lyhyellä aikavälillä, 2 = hinnat ovat lyhyellä aikavälillä kiinteät kysynnän muutoksista riippumatta  |
| HINPER_B  | 1,2           | Asiakkaan vaikutus hinnoitteluun; 1 = hinnat vaihtelevat asiakkaan mukaan, 2 = hinnat ovat samat kunkin asiakasryhmän asiakkaille   |
| HINPER_C  | 1,2           | Kilpailijoiden hintojen muutosten vaikutus hinnoitteluun lyhyellä aikavälillä; 1 = hintoja muutetaan lyhyellä aikavälillä samassa suhteessa kuin kilpailijat, 2 = hinnat pysyvät lyhyellä aikavälillä samoina kilpailijoiden hintamuutoksista riippumatta |
| HINPER_D  | 1,2           | Kustannusten muutoksen vaikutus hinnoitteluun lyhyellä aikavälillä; 1 = hintoja muutetaan lyhyellä aikavälillä, jos kustannuksissa tapahtuu muutoksia, 2 = hinnat pysyvät lyhyellä aikavälillä samoina kustannusten muutoksista riippumatta               |
| HINPER_E  | 1,2           | Palvelun hinnoittelu; 1 = toimintaan sisältyvä palvelu (esim. kuljetukset, siivutukset ym.) hinnoitellaan erikseen, 2 = hinnat sisältävät toimintaan kuuluvan palvelun  |
| HINPER_F  | 1,2           | Psykologisen hinnoittelun käyttö; 1 = käytämme ns. psykologista hinnoittelua (esim. 29,00 mk/kg, 9,90 mk/100g), 2 = hinnat ovat tasaisia (esim. 30,00 mk/kg, 10,00 mk/100g)   |
| HINPER_G  | 1,2           | Tarjousten käyttö menekin edistämiseksi; 1 = käytämme tarjouksia menekin edistämiseksi, 2 = tuotteemme myydään aina normaali hinnalla   |
| HYVSUOM   | 1,0           | Yrityksen päätuotteilla käytössä Hyvää Suomesta -joutsenlippumerkki; 1 = kyllä, 2 = ei  |
| MAAKPAR   | 1,0           | Yrityksen päätuotteilla käytössä Maakuntien Parhaat -laatumerkki; 1 = kyllä, 0 = ei   |
| RUOKKAS   | 1,0           | Yrityksen päätuotteilla käytössä Ruokaa Käsiyönä -merkki; 1 = kyllä, 0 = ei   |
| KOTIMKAS  | 1,0           | Yrityksen päätuotteilla käytössä Kotimaiset Kasvikset -merkki; 1 = kyllä, 0 = ei  |
| LUOMU     | 1,0           | Yrityksen päätuotteilla käytössä Luomu-merkki; 1 = kyllä, 0 = ei  |
| DEMETER   | 1,0           | Yrityksen päätuotteilla käytössä Demeter-merkki; 1 = kyllä, 0 = ei  |
| OMAMERK   | 1,0           | Yrityksen päätuotteilla käytössä oma tuotemerkki; 1 = kyllä, 0 = ei   |
| YHTMERK   | 1,0           | Yrityksen päätuotteilla käytössä yhteinen tuotemerkki muiden yritysten kanssa; 1 = kyllä, 0 = ei  |
| EI MERK   | 1,0           | Yrityksen päätuotteilla ei ole käytössä mitään merkkiä; 1 = kyllä, 0 = ei   |
| V_MAAKPAR | 0,1,2,3       | Maakuntien Parhaat -laatumerkin vaikutus asiakkaiden valmiuteen maksaa tuotteista korkeampaa hintaa; 0 = en osaa sanoa, 1 = ei vaikuta lainkaan, 2 = vaikuttaa jonkin verran, 3 = vaikuttaa paljon  |
| V_LUOMU   | 0,1,2,3       | Luomumerkin vaikutus asiakkaiden valmiuteen maksaa tuotteista korkeampaa hintaa; 0 = en osaa sanoa, 1 = ei vaikuta lainkaan, 2 = vaikuttaa jonkin verran, 3 = vaikuttaa paljon  |
| V_OMAMERK | 0,1,2,3       | Oman tuotemerkin vaikutus asiakkaiden valmiuteen maksaa tuotteista korkeampaa hintaa; 0 = en osaa sanoa, 1 = ei vaikuta lainkaan, 2 = vaikuttaa jonkin verran, 3 = vaikuttaa paljon   |

|           |               |   |
|-----------|---------------|---|
| R_AINEET  | 0 ... 100     | Päätuotteiden nettomyyntihinnan rakenne, raaka-aineiden osuus (%)   |
| R_VALM    | 0 ... 100     | Päätuotteiden nettomyyntihinnan rakenne, valmistuksen/jalostuksen osuus (%)   |
| R_MYYNTI  | 0 ... 100     | Päätuotteiden nettomyyntihinnan rakenne, myynnin ja markkinoinnin osuus (%)   |
| R_JAKELU  | 0 ... 100     | Päätuotteiden nettomyyntihinnan rakenne, jakelun osuus (%)  |
| R_YLEIS   | 0 ... 100     | Päätuotteiden nettomyyntihinnan rakenne, yleiskustannusten osuus (%)  |
| R_KATE    | 0 ... 100     | Päätuotteiden nettomyyntihinnan rakenne, kateprosentin osuus (%)  |
| HINTYO    | 1,2,3         | Yrittäjä/yrittäjäperheen työpanoksen huomioon ottaminen hinnoittelussa; 1 = työpanos otetaan huomioon työ kustannuksia laskettaessa, 2 = korvaus työpanokselle otetaan huomioon katetavoitteessa, 3 = muulla tavoin       |
| TOTTYO    | 1,2,3         | Yrittäjän/yrittäjäperheen työpanoksen toteutunut huomioon ottaminen hinnoittelussa yrityksen tavoitteiden mukaisesti; 1 = täysimääräisesti, 2 = jossain määrin, 3 = ei lainkaan   |
| KANNATT   | 1,2,3,4,5,6   | Yritystoiminnan taloudellinen kannattavuus; 1 = erittäin kannattavaa, 2 = melko kannattavaa, 3 = juuri ja juuri kannattavaa, 4 = ei kannattavaa, ei tappiollista, 5 = melko kannattamatonta, 6 = erittäin kannattamatonta |
| X_KANNAT  | 1,2,3         | Uudelleen luokiteltu yritystoiminnan taloudellinen kannattavuus; 1 (1,2) = kannattavaa, 2 (3) = juuri ja juuri kannattavaa, 3 (4,5,6) = ei kannattavaa  |
| HINTATAS  | 1,2,3,4,5,6,7 | Tyytyväisyys vuoden 1996 osalta tuotteiden hintatasoon; 1 = ei lainkaan tyytyväinen, 7 = erittäin tyytyväinen   |
| MMAARAT   | 1,2,3,4,5,6,7 | Tyytyväisyys vuoden 1996 osalta tuotteiden myyntimääriin; 1 = ei lainkaan tyytyväinen, 7 = erittäin tyytyväinen   |
| TULOT     | 1,2,3,4,5,6,7 | Tyytyväisyys vuoden 1996 osalta yritystoiminnasta saatuihin tuloihin; 1 = ei lainkaan tyytyväinen, 7 = erittäin tyytyväinen   |
| INVTUOTTO | 1,2,3,4,5,6,7 | Tyytyväisyys vuoden 1996 osalta investointien tuottoon; 1 = ei lainkaan tyytyväinen, 7 = erittäin tyytyväinen   |
| ASMÄÄRÄ   | 1,2,3,4,5,6,7 | Tyytyväisyys vuoden 1996 osalta asiakkaiden määrään; 1 = ei lainkaan tyytyväinen, 7 = erittäin tyytyväinen  |
| ASPYSYV   | 1,2,3,4,5,6,7 | Tyytyväisyys vuoden 1996 osalta asiakkaiden pysyvyyteen; 1 = ei lainkaan tyytyväinen, 7 = erittäin tyytyväinen  |
| HINKEH    | 1,2,3         | Päätuotteiden myyntihintojen keskimääräinen kehitys viimeisen kolmen vuoden aikana, 1 = hinnat ovat nousseet, 2 = hinnat ovat pysyneet samana, 3 = hinnat ovat laskeneet  |
| KUSTKEH   | 1,2,3         | Päätuotteiden kustannustason keskimääräinen kehitys viimeisen kolmen vuoden aikana; 1 = kustannustaso on noussut, 2 = kustannustaso on pysynyt samana, 3 = kustannustaso on alentunut                                     |
| LIKVAIH   | 1,2,3,4,5,6   | Yritystoiminnan liikevaihto vuonna 1996; 1 = alle 100 000 mk, 2 = 100 000 - 499 999 mk, 3 = 500 000 - 999 999 mk, 4 = 1 000 000 mk - 1 999 999 mk, 5 = 2 000 000 mk - 2 999 999 mk, 6 = 3 000 000 mk tai yli              |
| X_LIKEV   | 1,2,3,4       | Uudelleen luokiteltu yritystoiminnan liikevaihto vuonna 1996; 1 (1) = alle 100 000 mk, 2 (2) = 100 000 - 499 999 mk, 3 (3) = 500 000 - 999 999 mk, 4 (4,5,6) = 1 000 000 mk tai yli                                       |
| LVKEH     | 1,2,3         | Liikevaihdon kehitys viimeisen kolmen vuoden aikana; 1 = kasvanut, 2 = pysynyt ennallaan, 3 = alentunut   |
| LVTULEV   | 1,2,3         | Arvio liikevaihdon kehityksestä seuraavan kolmen vuoden aikana; 1 = kasvaa, 2 = pysyy ennallaan, 3 = laskee   |



## Liite 6. Tuotteita luokittelevat ominaisuudet, kilpailutekijät ja kilpailijat.

*Tuotteita luokittelevat ominaisuudet (n=251).*

| Ominaisuus                          | %  | ERIL_1 keski-<br>arvo, jos tuotteisiin on liitetty<br>kyseinen<br>ominaisuus | ERIL_1 keski-<br>arvo, jos tuotteisiin ei ole liitetty<br>kyseistä ominaisuutta | Z-<br>testi-<br>suure | p-arvo  |
|-------------------------------------|----|--|---|-----------------------|---------|
| Päivittäiseen käyttöön (PAIVITT)    | 88 | 4,6  | 4,7   |                       |         |
| Perustuotteita (PERUST)             | 64 | 4,5  | 4,8   |                       |         |
| Vaihtelua asiakkaalle (VAIHTELU)    | 63 | 4,8  | 4,2   | -2,237                | p=0,025 |
| Maalaistuotteita (MAALAIST)         | 62 | 4,8  | 4,3   |                       |         |
| Perinnetuotteita (PERINNE)          | 48 | 4,8  | 4,2   |                       |         |
| Herkku/gourmet-tuotteita (HERKKUT)  | 46 | 5,0  | 4,3   | -3,124                | p=0,002 |
| Ainutlaatuisia tuotteita (AINUTLAA) | 38 | 5,3  | 4,1   | -4,877                | p=0,000 |
| Satunnaiseen käyttöön (SATUNN)      | 29 | 4,7  | 4,6   |                       |         |
| Moderneja tuotteita (MODERNI)       | 18 | 5,2  | 4,5   | -2,632                | p=0,008 |
| Luomutuotteita (LUOMUT)             | 17 | 5,3  | 4,5   | -2,501                | p=0,012 |

*Tuotteiden ja toiminnan kilpailutekijät (n=206-245).*

| Kilpailutekijä  | Ka. | Yhteys muuttujaan ERIL_1 |         |
|---|-----|--------------------------|---------|
|   |     | r                        | p       |
| <b>TUOTTEEN ALKUPERÄTUNTEMUS</b>                            |     |                          |         |
| Tieto tuotteen alkuperästä (TIETOALK)                       | 6,3 | 0,16                     | p=0,016 |
| Ympäristöystävällisyys/luontoa säästävä (YMPYST)            | 5,5 | 0,24                     | p=0,000 |
| Eettiset tuotantotavat (EETTISYY)                           | 5,2 | 0,18                     | p=0,012 |
| <b>PALVELULÄHTÖISYYS</b>                                    |     |                          |         |
| Yksilöllinen, asiakaskohtainen palvelu (YKSPAL)             | 6,3 |                          |         |
| Mahdollisuus nopeisiin toimituksiin (NOPTOIM)               | 6,2 |                          |         |
| Valmistus asiakkaiden tarpeiden mukaan (ASTARP)             | 6,1 |                          |         |
| Monipuolinen tuotevalikoima (MONIPVAL)                      | 4,5 |                          |         |
| <b>ERIKOISUUS JA ELÄMYKSELLISYYS</b>                        |     |                          |         |
| Erikoisosaamiseen perustuva valmistustapa/metodi (VALMTAPA) | 5,9 | 0,29                     | p=0,000 |
| Elämyksellisyys (ELAMYKS)                                   | 5,1 | 0,27                     | p=0,000 |
| <b>KETJUN LYHYYS JA TOIMINNAN PIENIMUOTOISUUS</b>           |     |                          |         |
| Lyhyt ketju tuottajalta kuluttajalle (LYHKET)               | 6,4 |                          |         |
| Pienimuotoisesti tuotettu (PIENIMUO)                        | 5,7 | 0,24                     | p=0,000 |
| Raaka-aineet itse tuotettuja (OMARAAK)                      | 4,8 |                          |         |
| <b>TUOTTEEN ULKOASU</b>                                     |     |                          |         |
| Tuotteen ulkonäkö (TUOTULKO)                                | 6,4 |                          |         |
| Pakkauksen ulkonäkö (PAKKULKO)                              | 5,5 |                          |         |
| <b>HINTAULOTTUVUUS</b>                                      |     |                          |         |
| Hyvä hinta-laatusuhde (HINTALAA)                            | 6,2 |                          |         |
| Kilpailukykyiset hinnat (KILPKYKH)                          | 5,2 |                          |         |

*Päätuotteiden merkittävimmät kilpailijat (n = 251).*

| Kilpailijaryhmä  | %  | ERIL_1 keski-<br>yrityk-<br>sistä | ERIL_1 keski-<br>arvo, jos kysei-<br>nen ryhmä<br>koettiin mer-<br>kittäväksi<br>kilpailijaksi | ERIL_1 keski-<br>arvo, jos kysei-<br>tä ryhmää<br>ei koettu mer-<br>kittäväksi<br>kilpailijaksi | Z-<br>testi-<br>suure | p-arvo |
|--|----|-----------------------------------|--|---|-----------------------|--------|
| Samalla alalla toimivat suuret ja<br>keskisuuret yritykset | 54 | 4,3                               | 4,9  | -2,753  | p=0,006               |        |
| Samalla alan toimivat pienyritykset                        | 46 | 4,6                               | 4,6  |   |                       |        |
| Tuontituotteet   | 20 | 4,5                               | 4,6  |   |                       |        |
| Vähittäiskauppa  | 14 | 4,7                               | 4,6  |   |                       |        |
| Tuotteilla ei kilpailijoita                                | 7  | 5,7                               | 4,5  | -2,711  | p=0,007               |        |

## Liite 7. Ryhmittelyanalyysiin valittavien muuttujien tarkastelu.

### *Päätuotteiden erilaistamisaste (ERIL\_1)*

Yritysten päätuotteiden erilaistamisastetta selvitettiin kysymällä, kuinka paljon yrityksen päätuotteet eroavat markkinoilla olevista vastaavista perus- ja massatuotteista. Erilaistamisastetta mitattiin asteikolla 1 = ei eroa muihin tuotteisiin...7 = tuotteet täysin erilaisia. Tässä tutkimuksessa korostuu yrittäjän näkökulma erilaistamisen mittarina (vrt. Mathur 1992). Yrittäjän näkökulmaan päädyttiin, koska tutkimusasetelmana oli yrittäjille suunnattu survey. Tutkimukseen sisältyy kuitenkin implisiittinen oletus, että yrittäjät peilaavat tuotteiden erilaistamisastetta arvioidessaan myös asiakkaan käsityksiä heiltä mahdollisesti saadun palautteen kautta.

Erilaistamisastetta selvitettiin erikseen kolmen yrityksen myynniltään suurimman päätuoteryhmän osalta (muuttujat ERIL\_1, ERIL\_2, ERIL\_3). Muuttujien frekvenssit ja keskiluvut on esitetty alla olevassa taulukossa.

|                              | ERIL_1 (n=224) | ERIL_2 (n=150) | ERIL_3 (n=103) |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Ei eroa muihin tuotteisiin 1 | 9,4            | 5,3            | 8,7            |
| 2                            | 8,5            | 13,3           | 4,9            |
| 3                            | 8,0            | 6,0            | 7,8            |
| 4                            | 12,9           | 7,3            | 8,7            |
| 5                            | 24,1           | 26,0           | 24,3           |
| 6                            | 22,8           | 22,0           | 28,2           |
| Tuotteet täysin erilaisia 7  | 14,3           | 20,0           | 17,5           |
| Keskiarvo                    | 4,6            | 4,8            | 4,9            |
| Keskihajonta                 | 1,8            | 1,8            | 1,8            |
| Mediaani                     | 5              | 5              | 5              |
| Moodi                        | 5              | 5              | 6              |

Tutkimuksessa päädyttiin tarkastelemaan erilaistamisastetta vain ensin nimetyn päätuoteryhmän osalta, sillä 33 % vastaajista nimesi vain yhden päätuoteryhmän. Tämän tuoteryhmän osuus myynnistä oli keskimäärin 75 % (mediaani 80 %, moodi 100 %). Pääöstä tukee muuttujien välisten korrelaatioiden sekä reliabiliteetikertoimen tarkastelu. Kun tarkasteltiin kolmen päätuoteryhmän erilaistamisasteen välisiä korrelaatioita, korrelaatiokertoimet vaihtelivat välillä 0,51-0,58 ( $p < 0,001$ ). Tämä osoittaa päätuoteryhmien välillä vallitsevan voimakkaan lineaarisen yhteyden. Edelleen muuttujista muodostettiin summamuuttuja, jonka reliabiliteetti testattiin Cronbachin alfaa käyttäen.  $\alpha$ -kertoimen arvoksi saatiin 0,78, jolloin summamuuttujaa voidaan pitää melko luotettavana. Toisin sanoen eri päätuoteryhmien erilaistamisaste miellettiin yrityksissä melko samansuuntaiseksi. Tämä antaa tukea sille, että raportissa tarkastellaan vain ensiksi nimetyn päätuoteryhmän erilaistamisastetta.

### *Hintataso (HTASO\_2B)*

Päätuotteiden hinnan asemointia markkinoille selvitettiin kysymällä, mikä on päätuotteiden hintataso verrattuna valmistajien myyntihintoihin saman toimialan yrityksissä keskimäärin. Hintatasoa mitattiin asteikolla 1 = hintamme ovat alhaisemmat ... 4 = samat

hinnat ... 7 = hintamme ovat korkeammat. Taulukossa on esitetty muuttujan frekvenssit ja keskiluvut. Taulukossa on myös vertailun vuoksi esitetty muuttujan HTASO\_2A jakaumat ja keskiluvut. Tämän muuttujan avulla selvitettiin päätuotteiden hintatasoa verrattuna vastaavanlaisiin saman alan pieniin yrityksiin. Muuttujat korreloivat voimakkaasti keskenään; muuttujien välinen korrelaatiokerroin oli 0,72 ( $p=0,000$ ). Muuttujista muodostetun summamuuttujan alfa-kerroin oli 0,84. Summamuuttujaa ei kuitenkaan valittu hintatason mittariksi, koska tutkimuksessa haluttiin nimenomaan selvittää hinnan asemoimista markkinoille saman toimialan yrityksiin verrattuna. Muuttujan HTASO\_2A mukanaolo olisi korostanut liiaksi hinnan asemoimista muihin pienyrityksiin nähden.

|                           |              | HTASO_2B (n=221) | HTASO_2A (n=221) |
|---------------------------|--------------|------------------|------------------|
| Hintamme ovat alhaisemmat | 1            | 4,5              | 6,8              |
|                           | 2            | 3,2              | 5,0              |
|                           | 3            | 11,3             | 11,8             |
| Samat hinnat              | 4            | 37,6             | 46,6             |
|                           | 5            | 18,6             | 18,6             |
|                           | 6            | 19,0             | 8,6              |
| Hintamme ovat korkeammat  | 7            | 5,9              | 2,7              |
|                           |              |                  |                  |
|                           | Keskiarvo    | 4,4              | 4,0              |
|                           | Keskihajonta | 1,4              | 1,3              |
|                           | Mediaani     | 4                | 4                |
|                           | Moodi        | 4                | 4                |

#### *Tyytyväisyys tuotteiden hintatasoon (HINTATAS)*

Yritysten tyytyväisyyttä tuotteiden hintatasoon selvitettiin kysymällä, kuinka tyytyväisiä yrittäjät ovat päätuotteista saatuun hintatasoon vuoden 1996 osalta. Tyytyväisyyttä hintatasoon mitattiin asteikolla 1 = ei lainkaan tyytyväinen ... 7 = erittäin tyytyväinen. Taulukossa on esitetty muuttujan frekvenssi ja keskiluvut. HINTATAS-muuttuja valittiin tutkimuksessa edustamaan yrittäjän arvioita toiminnan tuloksellisuudesta. Muuttuja korreloi voimakkaasti kannattavuutta mittaavan muuttujan (KANNATT) kanssa ( $p=0,000$ ). KANNATT-muuttujaa ei kuitenkaan valittu tuloksellisuuden mittariksi, koska siinä esiintyy vähemmän vaihtelua kuin HINTATAS-muuttujassa; valtaosassa yrityksistä yritystoytiminta arvioitiin melko kannattavaksi (43 % yrityksistä) tai juuri ja juuri kannattavaksi (45 %).

|                         |              | HINTATAS (n=247) |
|-------------------------|--------------|------------------|
| Ei lainkaan tyytyväinen | 1            | 4,5              |
|                         | 2            | 6,1              |
|                         | 3            | 10,9             |
|                         | 4            | 20,2             |
|                         | 5            | 29,6             |
|                         | 6            | 20,2             |
| Erittäin tyytyväinen    | 7            | 8,5              |
|                         |              |                  |
|                         | Keskiarvo    | 4,6              |
|                         | Keskihajonta | 1,5              |
|                         | Mediaani     | 5                |
|                         | Moodi        | 5                |

## Liite 8. Strategiaryhmittely 1, ryhmittelyanalyysin tulostukset.

### Quick Cluster

Initial Cluster Centers

|   | Cluster |   |   |   |   |
|---|---------|---|---|---|---|
|   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PAATUOTERYHMAN<br>1 ERILAISUUS<br>MASSATUOTTEISTA               | 3       | 7 | 7 | 1 | 4 |
| HTASO VERR.<br>MYYNTHINTOIHIN<br>ALAN YRITYKISSÄ<br>KESKIMÄÄRIN | 1       | 7 | 2 | 4 | 6 |

Iteration History <sup>a</sup>

| Iteration | Change in Cluster Centers |           |           |      |           |
|-----------|---------------------------|-----------|-----------|------|-----------|
|           | 1                         | 2         | 3         | 4    | 5         |
| 1         | 1,094                     | 1,442     | 1,383     | ,653 | ,953      |
| 2         | ,261                      | ,140      | 3,235E-02 | ,116 | ,183      |
| 3         | 4,412E-02                 | 9,000E-02 | ,108      | ,000 | 2,237E-02 |
| 4         | ,000                      | ,000      | ,000      | ,000 | ,000      |

a. Convergence achieved due to no or small distance change. The maximum distance by which any center has changed is ,000. The current iteration is 4. The minimum distance between initial centers is 3,162.

Final Cluster Centers

|   | Cluster |   |   |   |   |
|---|---------|---|---|---|---|
|   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PAATUOTERYHMAN<br>1 ERILAISUUS<br>MASSATUOTTEISTA               | 4       | 6 | 6 | 2 | 5 |
| HTASO VERR.<br>MYYNTHINTOIHIN<br>ALAN YRITYKISSÄ<br>KESKIMÄÄRIN | 2       | 6 | 3 | 4 | 5 |

Number of Cases in each Cluster

|         |   |         |
|---------|---|---------|
| Cluster | 1 | 22,000  |
|         | 2 | 51,000  |
|         | 3 | 44,000  |
|         | 4 | 60,000  |
|         | 5 | 68,000  |
| Valid   |   | 245,000 |
| Missing |   | 6,000   |

# Liite 9. Strategiaryhmittely 1, erotteluanalyysin tulostukset.

## Discriminant

Analysis Case Processing Summary

| Unweighted Cases |   | N   | Percent |
|------------------|---|-----|---------|
| Valid            |   | 200 | 79,7    |
| Excluded         | Missing or out-of-range group codes   | 0   | ,0      |
|                  | At least one missing discriminating variable  | 45  | 17,9    |
|                  | Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable | 6   | 2,4     |
| Total            | Total   | 51  | 20,3    |
|                  |   | 251 | 100,0   |

Tests of Equality of Group Means

|  | Wilks' Lambda | F       | df1 | df2 | Sig. |
|--|---------------|---------|-----|-----|------|
| PÄÄTUOTERYHMÄN 1 ERILAISUUS MASSATUOTTEISTA HTASO VERR. MYYNTHINTOIHIN ALAN YRITYKSISSÄ KESKIMÄÄRIIN | ,149          | 279,459 | 4   | 195 | ,000 |
| HTASO VERR. MYYNTHINTOIHIN ALAN YRITYKSISSÄ KESKIMÄÄRIIN   | ,379          | 79,977  | 4   | 195 | ,000 |

Pooled Within-Groups Matrices

|             |  | PÄÄTUOTERYHMÄN 1 ERILAISUUS MASSATUOTTEISTA | HTASO VERR. MYYNTHINTOIHIN ALAN YRITYKSISSÄ KESKIMÄÄRIIN |
|-------------|--|---|--|
| Correlation | PÄÄTUOTERYHMÄN 1 ERILAISUUS MASSATUOTTEISTA HTASO VERR. MYYNTHINTOIHIN ALAN YRITYKSISSÄ KESKIMÄÄRIIN | 1,000                                       | -,068  |
|             | HTASO VERR. MYYNTHINTOIHIN ALAN YRITYKSISSÄ KESKIMÄÄRIIN   | -,068                                       | 1,000  |

## Analysis 1

### Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Log Determinants

| Cluster Number of    | Rank | Log Determinant |
|----------------------|------|-----------------|
| 1                    | 2    | -,032           |
| 2                    | 2    | -1,698          |
| 3                    | 2    | -,901           |
| 4                    | 2    | -1,158          |
| 5                    | 2    | -,998           |
| Pooled within-groups | 2    | -1,012          |

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

Test Results

|         |         |           |
|---------|---------|-----------|
| Box's M |         | 18,440    |
| F       | Approx. | 1,492     |
|         | df1     | 12        |
|         | df2     | 35439,643 |
|         | Sig.    | ,119      |

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

## Summary of Canonical Discriminant Functions

**Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients**

|   | Function |       |
|---|----------|-------|
|   | 1        | 2     |
| PAATUOTERYHMAN<br>1 ERILAISUUS<br>MASSATUOTTEISTA<br>HTASO VERR.<br>MYYNTHINTOHIN<br>ALAN YRITYKISSÄ<br>KESKIMÄÄRIN | ,988     | -,168 |
|   | ,235     | ,974  |

**Structure Matrix**

|   | Function |       |
|---|----------|-------|
|   | 1        | 2     |
| PAATUOTERYHMAN<br>1 ERILAISUUS<br>MASSATUOTTEISTA<br>HTASO VERR.<br>MYYNTHINTOHIN<br>ALAN YRITYKISSÄ<br>KESKIMÄÄRIN | ,972*    | -,234 |
|   | ,167     | ,986* |

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions  
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

\*. Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function

**Canonical Discriminant Function Coefficients**

|   | Function |        |
|---|----------|--------|
|   | 1        | 2      |
| PAATUOTERYHMAN<br>1 ERILAISUUS<br>MASSATUOTTEISTA<br>HTASO VERR.<br>MYYNTHINTOHIN<br>ALAN YRITYKISSÄ<br>KESKIMÄÄRIN<br>(Constant) | 1,427    | -,242  |
|   | ,269     | 1,117  |
|   | -7,841   | -3,913 |

Unstandardized coefficients

**Functions at Group Centroids**

| Cluster Number | Function  |        |
|----------------|-----------|--------|
|                | 1         | 2      |
| 1              | -1,845    | -2,450 |
| 2              | 2,531     | 1,105  |
| 3              | 2,023     | -1,840 |
| 4              | -4,185    | ,392   |
| 5              | -7,93E-02 | ,565   |

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

# Classification Statistics

Classification Processing Summary

|                |  |     |
|----------------|--|-----|
| Processed      |  | 251 |
| Excluded       | Missing or out-of-range group codes          | 0   |
|                | At least one missing discriminating variable | 51  |
| Used in Output |  | 200 |

Prior Probabilities for Groups

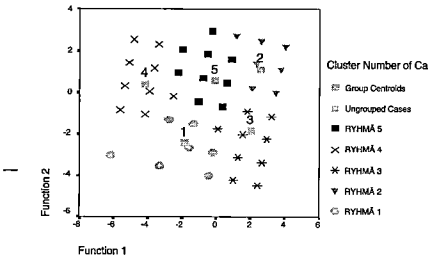
| Cluster Number of Case | Prior | Cases Used in Analysis |          |
|------------------------|-------|------------------------|----------|
|                        |       | Unweighted             | Weighted |
| 1                      | ,075  | 15                     | 15,000   |
| 2                      | ,235  | 47                     | 47,000   |
| 3                      | ,180  | 36                     | 36,000   |
| 4                      | ,190  | 38                     | 38,000   |
| 5                      | ,320  | 64                     | 64,000   |
| Total                  | 1,000 | 200                    | 200,000  |

Classification Function Coefficients

|                 | Cluster Number of Case |         |         |         |         |
|-----------------|------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                 | 1                      | 2       | 3       | 4       | 5       |
| PAATUOTERYHMAN  |                        |         |         |         |         |
| 1 ERILAISUUS    | 8,201                  | 13,585  | 13,572  | 4,174   | 9,991   |
| MASSATUOTTEISTA |                        |         |         |         |         |
| HTASO VERR.     |                        |         |         |         |         |
| MYYNTHINTOIHIN  |                        |         |         |         |         |
| ALAN YRITYKISSÄ | 3,247                  | 8,395   | 4,969   | 5,792   | 7,089   |
| KESKIMÄÄRIN     |                        |         |         |         |         |
| (Constant)      | -21,635                | -67,828 | -52,509 | -17,610 | -41,286 |

Fisher's linear discriminant functions

Canonical Discriminant Functions



Classification Results<sup>a</sup>

|          | Cluster Number | Predicted Group Membership |      |       |       |       | Total |       |
|----------|----------------|----------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
|          |                | 1                          | 2    | 3     | 4     | 5     |       |       |
| Original | Count          | 1                          | 14   | 0     | 0     | 1     | 0     | 15    |
|          |                | 2                          | 0    | 47    | 0     | 0     | 0     | 47    |
|          |                | 3                          | 0    | 0     | 36    | 0     | 0     | 36    |
|          |                | 4                          | 0    | 0     | 0     | 38    | 0     | 38    |
|          |                | 5                          | 0    | 0     | 0     | 0     | 64    | 64    |
| %        |                | 1                          | 93,3 | ,0    | ,0    | 6,7   | ,0    | 100,0 |
|          |                | 2                          | ,0   | 100,0 | ,0    | ,0    | ,0    | 100,0 |
|          |                | 3                          | ,0   | ,0    | 100,0 | ,0    | ,0    | 100,0 |
|          |                | 4                          | ,0   | ,0    | ,0    | 100,0 | ,0    | 100,0 |
|          |                | 5                          | ,0   | ,0    | ,0    | ,0    | 100,0 | 100,0 |

a. 99,5% of original grouped cases correctly classified.



## Liite 10. Strategiaryhmittely 1: Hinta-erilaistamisstrategiaryhmät.

### *Päätoimiala hinta-erilaistamisstrategiaryhmittäin*

| Muuttuja MPAATOIM                   | Ryhmä 1<br>% | Ryhmä 2<br>% | Ryhmä 3<br>% | Ryhmä 4<br>% | Ryhmä 5<br>% |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Lihanjalostus                       | 23           | 24           | 11           | 23           | 22           |
| Kalanjalostus                       | 14           | 2            | 2            | 13           | 4            |
| Leipomotuotteiden valmistus         | 27           | 22           | 43           | 13           | 24           |
| Myllytuotteiden valmistus           | 14           | 10           | 9            | 8            | 9            |
| Meijerituotteiden valmistus         | 9            | 10           | 2            | 3            | 12           |
| Peruna/vihannestuotteiden valmistus | 9            | 6            | 9            | 27           | 21           |
| Marja/hedelmätuotteiden valmistus   | 5            | 10           | 16           | 0            | 6            |
| Muu toimiala                        | 0            | 18           | 7            | 12           | 3            |

$\chi^2=57,653$ ,  $df=28$ ,  $p=0,001$  (58 % solukohtaisista arvoista on pienempiä kuin viisi, joten ristiintaulukoinnin tilastolliseen merkitsevyyteen tulee suhtautua varauksellisesti).

### *Päämarkkinointikanava hinta-erilaistamisstrategiaryhmittäin.*

| Muuttuja PAAKANAV | Ryhmä 1<br>% | Ryhmä 2<br>% | Ryhmä 3<br>% | Ryhmä 4<br>% | Ryhmä 5<br>% |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Suoramyynti       | 60           | 49           | 68           | 30           | 41           |
| Vähittäiskaupat   | 30           | 40           | 25           | 28           | 30           |
| Suurkeittiöt      | 5            | 9            | 5            | 24           | 23           |
| Tukkuliikkeit     | 5            | 2            | 3            | 18           | 5            |

$\chi^2=32,833$ ,  $df=12$ ,  $p=0,001$  (30 % solukohtaisista arvoista on pienempiä kuin viisi, joten ristiintaulukoinnin tilastolliseen merkitsevyyteen tulee suhtautua varauksellisesti).

### *Päätuotteiden myynnin keskimääräinen jakaantuminen markkina-alueelle hinta-erilaistamisstrategiaryhmittäin.*

| Muuttuja                       | Ryhmä 1<br>% | Ryhmä 2<br>% | Ryhmä 3<br>% | Ryhmä 4<br>% | Ryhmä 5<br>% |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Koti- ja lähikunnat (KOTIKUNT) | 79           | 66           | 79           | 71           | 72           |
| Muu maakunta (MAAKUNTA)        | 12           | 13           | 12           | 14           | 18           |
| Muu Suomi (MUUSUOMI)           | 10           | 20           | 7            | 14           | 9            |
| Vienti (VIENTI)                | 0            | 1            | 1            | 2            | 0            |

# Liite 11. Strategiaryhmittely 2, ryhmittelyanalyysin tulostukset.

## Quick Cluster

Initial Cluster Centers

|   | Cluster |   |   |   |   |
|---|---------|---|---|---|---|
|   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PAATUOTERYHMAN<br>1 ERILAISUUS<br>MASSATUOTTEISTA<br>HTASO VERR.<br>MYYNTHINTOIHIN<br>ALAN YRITYKISSÄ<br>KESKIMÄÄRIN<br>TYTTYVÄISYYS<br>HINTATASOON | 1       | 7 | 7 | 1 | 6 |
|   | 4       | 7 | 1 | 4 | 2 |
|   | 7       | 7 | 1 | 1 | 6 |

Iteration History <sup>a</sup>

| Iteration | Change in Cluster Centers |           |           |       |           |
|-----------|---------------------------|-----------|-----------|-------|-----------|
|           | 1                         | 2         | 3         | 4     | 5         |
| 1         | 2,141                     | 2,300     | 2,850     | 1,891 | 1,949     |
| 2         | 6,160E-02                 | ,103      | ,558      | ,205  | ,207      |
| 3         | 5,003E-02                 | 9,257E-02 | ,414      | ,318  | ,186      |
| 4         | 8,752E-02                 | 9,276E-02 | ,321      | ,240  | 3,703E-02 |
| 5         | 4,614E-02                 | 2,430E-02 | ,185      | ,000  | ,126      |
| 6         | ,000                      | ,000      | ,159      | ,000  | ,135      |
| 7         | 8,451E-02                 | 7,142E-02 | ,139      | ,000  | ,109      |
| 8         | ,000                      | 3,868E-02 | 7,453E-02 | ,000  | 6,685E-02 |
| 9         | ,000                      | 5,148E-02 | 4,332E-02 | ,000  | ,109      |
| 10        | 7,052E-02                 | 2,237E-02 | 6,972E-02 | ,000  | 3,560E-02 |

a. Iterations stopped because the maximum number of iterations was performed. Iterations failed to converge. The maximum distance by which any center has changed is 6,845E-02. The current iteration is 10. The minimum distance between initial centers is 5,196.

Final Cluster Centers

|   | Cluster |   |   |   |   |
|---|---------|---|---|---|---|
|   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PAATUOTERYHMAN<br>1 ERILAISUUS<br>MASSATUOTTEISTA<br>HTASO VERR.<br>MYYNTHINTOIHIN<br>ALAN YRITYKISSÄ<br>KESKIMÄÄRIN<br>TYTTYVÄISYYS<br>HINTATASOON | 2       | 6 | 5 | 2 | 6 |
|   | 4       | 6 | 4 | 4 | 3 |
|   | 5       | 5 | 3 | 2 | 6 |

Number of Cases in each Cluster

|         |   |         |
|---------|---|---------|
| Cluster | 1 | 43,000  |
|         | 2 | 69,000  |
|         | 3 | 59,000  |
|         | 4 | 23,000  |
|         | 5 | 57,000  |
| Valid   |   | 251,000 |
| Missing |   | ,000    |

## Liite 12. Strategiaryhmittely 2, erotteluanalyysin tulostukset.

### Discriminant

Analysis Case Processing Summary

| Unweighted Cases |   | N   | Percent |
|------------------|---|-----|---------|
| Valid            |   | 198 | 78,9    |
| Excluded         | Missing or out-of-range group codes   | 0   | ,0      |
|                  | At least one missing discriminating variable  | 53  | 21,1    |
|                  | Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable | 0   | ,0      |
|                  | Total   | 53  | 21,1    |
| Total            |   | 251 | 100,0   |

Pooled Within-Groups Matrices

|             | PÄÄTUOTERYHMÄN<br>1 ERILAISUUS<br>MASSATUOTTEISTA | HTASO VERR.<br>MYNTIHINTOIHIN<br>ALAN YRITYKSISSÄ<br>KESKIMÄÄRIN | TYTYVÄISYYS<br>HINTATASOON |
|-------------|---|--|----------------------------|
| Correlation | 1,000   | ,016   | ,033                       |
|             |   | 1,000  | ,044                       |
|             |   |  | 1,000                      |

### Analysis 1

#### Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Log Determinants

| Cluster Number of    | Rank | Log Determinant |
|----------------------|------|-----------------|
| 1                    | 3    | -,422           |
| 2                    | 3    | -1,537          |
| 3                    | 3    | -,051           |
| 4                    | 3    | -1,162          |
| 5                    | 3    | -,014           |
| Pooled within-groups | 3    | -,471           |

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

Test Results

|         |         |           |
|---------|---------|-----------|
| Box's M |         | 39,021    |
| F       | Approx. | 1,558     |
|         | df1     | 24        |
|         | df2     | 31802,465 |
|         | Sig.    | ,040      |

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

# Summary of Canonical Discriminant Functions

## Eigenvalues

| Function | Eigenvalue         | % of Variance | Cumulative % | Canonical Correlation |
|----------|--------------------|---------------|--------------|-----------------------|
| 1        | 3,332 <sup>a</sup> | 58,4          | 58,4         | ,877                  |
| 2        | 1,277 <sup>a</sup> | 22,4          | 80,8         | ,749                  |
| 3        | 1,095 <sup>a</sup> | 19,2          | 100,0        | ,723                  |

a. First 3 canonical discriminant functions were used in the analysis.

## Wilks' Lambda

| Test of Function(s) | Wilks' Lambda | Chi-square | df | Sig. |
|---------------------|---------------|------------|----|------|
| 1 through 3         | ,048          | 584,454    | 12 | ,000 |
| 2 through 3         | ,210          | 301,517    | 6  | ,000 |
| 3                   | ,477          | 142,715    | 2  | ,000 |

## Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

|                 | Function |       |       |
|-----------------|----------|-------|-------|
|                 | 1        | 2     | 3     |
| PAATUOTERYHMAN  |          |       |       |
| 1 ERILAISUUS    | ,831     | -,485 | -,273 |
| MASSATUOTTEISTA |          |       |       |
| HTASO VERR.     |          |       |       |
| MYYNTHINTOIHIN  |          |       |       |
| ALAN YRITYKISSÄ | ,118     | -,300 | ,948  |
| KESKIMÄÄRIN     |          |       |       |
| TYTTYVÄISYYS    |          |       |       |
| HINTATASOON     | ,508     | ,848  | ,160  |

## Structure Matrix

|                 | Function |       |       |
|-----------------|----------|-------|-------|
|                 | 1        | 2     | 3     |
| PAATUOTERYHMAN  |          |       |       |
| 1 ERILAISUUS    | ,850*    | -,462 | -,252 |
| MASSATUOTTEISTA |          |       |       |
| TYTTYVÄISYYS    |          |       |       |
| HINTATASOON     | ,541     | ,819* | ,192  |
| HTASO VERR.     |          |       |       |
| MYYNTHINTOIHIN  |          |       |       |
| ALAN YRITYKISSÄ | ,154     | -,271 | ,950* |
| KESKIMÄÄRIN     |          |       |       |

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions

Variables ordered by absolute size of correlation within function.

\*. Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function

## Canonical Discriminant Function Coefficients

|                 | Function |       |        |
|-----------------|----------|-------|--------|
|                 | 1        | 2     | 3      |
| PAATUOTERYHMAN  |          |       |        |
| 1 ERILAISUUS    | ,897     | -,524 | -,294  |
| MASSATUOTTEISTA |          |       |        |
| HTASO VERR.     |          |       |        |
| MYYNTHINTOIHIN  |          |       |        |
| ALAN YRITYKISSÄ | ,123     | -,312 | ,986   |
| KESKIMÄÄRIN     |          |       |        |
| TYTTYVÄISYYS    |          |       |        |
| HINTATASOON     | ,573     | ,955  | ,180   |
| (Constant)      | -7,343   | -,581 | -3,905 |

Unstandardized coefficients

### Functions at Group Centroids

| Cluster Number | Function |        |           |
|----------------|----------|--------|-----------|
|                | 1        | 2      | 3         |
| 1              | -2,055   | 1,692  | ,633      |
| 2              | 1,584    | -,176  | 1,145     |
| 3              | -,566    | -1,715 | -,572     |
| 4              | -3,927   | -,485  | 7,021E-02 |
| 5              | 1,212    | ,856   | -,1498    |

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

### Classification Statistics

#### Classification Processing Summary

|                |  |     |
|----------------|--|-----|
| Processed      |  | 251 |
| Excluded       | Missing or out-of-range group codes          | 0   |
|                | At least one missing discriminating variable | 53  |
| Used in Output |  | 198 |

#### Prior Probabilities for Groups

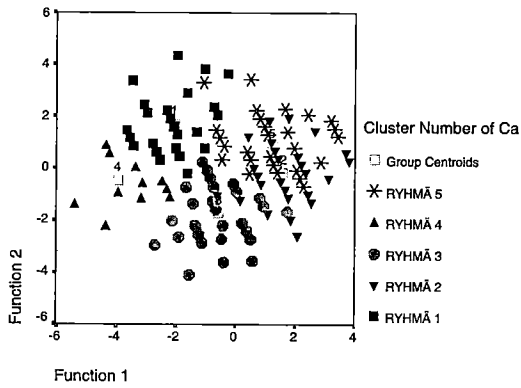
| Cluster Number of Case | Prior | Cases Used in Analysis |          |
|------------------------|-------|------------------------|----------|
|                        |       | Unweighted             | Weighted |
| 1                      | ,152  | 30                     | 30,000   |
| 2                      | ,318  | 63                     | 63,000   |
| 3                      | ,207  | 41                     | 41,000   |
| 4                      | ,091  | 18                     | 18,000   |
| 5                      | ,232  | 46                     | 46,000   |
| Total                  | 1,000 | 198                    | 198,000  |

#### Classification Function Coefficients

|   | Cluster Number of Case |         |         |         |         |
|---|------------------------|---------|---------|---------|---------|
|   | 1                      | 2       | 3       | 4       | 5       |
| PAATUOTERYHMAN<br>1 ERILAISUUS<br>MASSATUOTTEISTA<br>HTASO VERR.<br>MYYNTIHINTOIHIN<br>ALAN YRITYKISSÄ<br>KESKIMÄÄRIN<br>TYTYVÄISYYS<br>HINTATASOON<br>(Constant) | 2,216                  | 6,306   | 5,689   | 1,843   | 6,210   |
|   | 4,411                  | 5,946   | 4,471   | 4,308   | 2,973   |
|   | 6,017                  | 6,409   | 3,398   | 2,764   | 6,706   |
|   | -28,750                | -53,827 | -30,740 | -16,141 | -41,988 |

Fisher's linear discriminant functions

### Canonical Discriminant Functions



### Classification Results<sup>a</sup>

|          | Cluster Number | Predicted Group Membership |       |      |       |       | Total |
|----------|----------------|----------------------------|-------|------|-------|-------|-------|
|          |                | 1                          | 2     | 3    | 4     | 5     |       |
| Original | Count          | 1                          | 2     | 3    | 4     | 5     |       |
|          |                | 30                         | 0     | 0    | 0     | 0     | 30    |
|          |                | 0                          | 63    | 0    | 0     | 0     | 63    |
|          |                | 0                          | 4     | 37   | 0     | 0     | 41    |
|          |                | 0                          | 0     | 0    | 18    | 0     | 18    |
|          | 5              | 0                          | 0     | 0    | 0     | 46    | 46    |
| %        | 1              | 100,0                      | ,0    | ,0   | ,0    | ,0    | 100,0 |
|          | 2              | ,0                         | 100,0 | ,0   | ,0    | ,0    | 100,0 |
|          | 3              | ,0                         | 9,8   | 90,2 | ,0    | ,0    | 100,0 |
|          | 4              | ,0                         | ,0    | ,0   | 100,0 | ,0    | 100,0 |
|          | 5              | ,0                         | ,0    | ,0   | ,0    | 100,0 | 100,0 |

a. 98,0% of original grouped cases correctly classified.

## Liite 13. Strategiaryhmittely 2: Hinta-menestymisstrategiaryhmät

### *Päätoimiala hinta-menestymisstrategiaryhmittäin*

| Muuttuja MPAATOIM                   | Ryhmä <sub>2</sub> 1<br>% | Ryhmä <sub>2</sub> 2<br>% | Ryhmä <sub>2</sub> 3<br>% | Ryhmä <sub>2</sub> 4<br>% | Ryhmä <sub>2</sub> 5<br>% |
|-------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Lihanjalostus                       | 23                        | 23                        | 15                        | 17                        | 23                        |
| Kalanjalostus                       | 12                        | 6                         | 0                         | 22                        | 5                         |
| Leipomotuotteiden valmistus         | 23                        | 22                        | 36                        | 0                         | 32                        |
| Myllytuotteiden valmistus           | 7                         | 10                        | 14                        | 4                         | 7                         |
| Meijerituotteiden valmistus         | 5                         | 7                         | 9                         | 0                         | 11                        |
| Peruna/vihannestuotteiden valmistus | 19                        | 10                        | 12                        | 52                        | 9                         |
| Marja/hedelmätuotteiden valmistus   | 0                         | 7                         | 9                         | 0                         | 12                        |
| Muu toimiala                        | 12                        | 15                        | 7                         | 4                         | 2                         |

$\chi^2=67,961$ ,  $df=28$ ,  $p=0,000$  (58 % solukohtaisista arvoista on pienempiä kuin viisi, joten tulokseen on suhtauduttava varauksellisesti).

### *Päämarkkinointikanava hinta-menestymisstrategiaryhmittäin.*

| Muuttuja PAAKANAV | Ryhmä <sub>2</sub> 1<br>% | Ryhmä <sub>2</sub> 2<br>% | Ryhmä <sub>2</sub> 3<br>% | Ryhmä <sub>2</sub> 4<br>% | Ryhmä <sub>2</sub> 5<br>% |
|-------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Suoramyynti       | 41                        | 49                        | 39                        | 14                        | 67                        |
| Vähittäiskaupat   | 31                        | 33                        | 37                        | 14                        | 31                        |
| Suurkeittiöt      | 23                        | 16                        | 13                        | 33                        | 2                         |
| Tukkuliikkeet     | 5                         | 2                         | 11                        | 38                        | 0                         |

$\chi^2=59,172$ ,  $df=12$ ,  $p=0,000$  (30 % solukohtaisista arvoista on pienempiä kuin viisi, joten tulokseen on suhtauduttava varauksellisesti).

### *Päätuotteiden myynnin keskimääräinen jakaantuminen markkina-alueelle hinta-menestymisstrategiaryhmittäin.*

| Muuttuja                        | Ryhmä <sub>2</sub> 1<br>% | Ryhmä <sub>2</sub> 2<br>% | Ryhmä <sub>2</sub> 3<br>% | Ryhmä <sub>2</sub> 4<br>% | Ryhmä <sub>2</sub> 5<br>% |
|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Koti- ja lähikunnat1 (KOTIKUNT) | 76                        | 68                        | 77                        | 62                        | 76                        |
| Muu maakunta (MAAKUNTA)         | 9                         | 14                        | 14                        | 17                        | 16                        |
| Muu Suomi (MUUSUOMI)            | 13                        | 17                        | 9                         | 20                        | 7                         |
| Vienti (VIENTI)                 | 2                         | 1                         | 1                         | 1                         | 0                         |

## **Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja Publications of the Agricultural Economics Research Institute**

- No 82 Kettunen, L. 1997. Suomen maatalous 1996. 64 s.
- No 82a Kettunen, L. 1997. Finnish agriculture in 1996. 64 p.
- No 82b Kettunen, L. 1997. Finlands lantbruk 1996. 64 s.
- No 83 Miettinen, A., Koikkalainen, K., Vehkasalo, V. & Sumelius, J. 1997. Luomu-Suomi? Maatalouden tuotantovaihtoehtojen ympäristötaloudelliset vaikutukset -projektin loppuraportti. 124 s.
- No 84 Pietola, K. 1997. A Generalized Model of Investment with an Application to Finnish Hog Farms. 113 p.
- No 85 Kallio, P. 1998. Export Subsidies in an Imperfectly Competitive Market When Market Share Matters: The Case of International Wheat Trade. 178 p.
- No 86 MTTL 1998. Suomen maatalous 1997. 64 s.
- No 86a MTTL 1998. Finnish Agriculture in 1997. 64 p.
- No 87 Sipilä, I. & Pehkonen, A. (toim.). 1998. Karjanlannan ympäristöystävällinen ja kustannustehokas käyttö. MMM:n karjanlantatutkimusohjelman 1995-97 loppuraportti. 156 s.
- No 88 Pirttijärvi, R. 1998. Nutrient balances in agri-environmental policy. 106 p.
- No 89 Puurunen, M. 1998. Suomen maa- ja puutarhatalouden sopeutuminen EU-jäsenyyden alkuvuosina. MATEUS-tutkimusohjelman yhteenvetoraportti. 165 s.
- No 89a Puurunen, M. 1998. Adjustment of the Finnish agriculture and horticulture in the first years in the EU. Final report of the MATEUS research programme. 176 p.
- No 90 Maatalouden ympäristöohjelma 1995-1999:n taloudellinen analyysi. Ympäristötukijärjestelmä ja tulevaisuus -tutkimuksen loppuraportti. 1999. 159 s.  
Vehkasalo, V., Penttimäki, J. & Aakkula, J. Maatalouden ympäristövaikutusten ohjaaminen ympäristötuen avulla. s. 7-41.  
Vehkasalo, V. Ympäristötuen yhteiskunnallinen kannattavuus. s. 42-77.  
Koikkalainen, K., Haataja, K. & Aakkula, J. Maatalouden ympäristötuen perustuen merkitys maatilojen taloudelle. s. 78-132.  
Peltola, J. Maatalouden ympäristöohjelma 1995-1999:n vaikutus keino-lannoitteiden käyttöön - ekonometrinen analyysi. s. 133-159.
- No 91 MTTL 1999. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 1998. 94 s.
- No 91a MTTL 1999. Finnish Agriculture and Rural Industries 1998. 94 p.
- No 92 Aakkula, J.J. 1999. Economic Value of Pro-Environmental Farming - A Critical and Decision-Making Oriented Application of the Contingent Valuation Method. 227 p.





MAATALOUDEN  
TALOUDELLINEN  
TUTKIMUSLAITOS

Hinta 80 mk (sis. alv.)  
ISBN 951-687-055-4  
ISSN 0788-5393