

TIEDONANTOJA 215 • 1996

PIENTEN ELINTARVIKEALAN YRITYSTEN MARKKINOINTISTRATEGIAT

TERRI KUPIAINEN

MAATALOUDEN TALOUDELLINEN TUTKIMUSLAITOS
AGRICULTURAL ECONOMICS RESEARCH INSTITUTE, FINLAND

RESEARCH REPORTS 215 • 1996



TIEDONANTOJA 215

**PIENTEN ELINTARVIKEALAN
YRITYSTEN
MARKKINOINTISTRATEGIAT**

TERRI KUPLAINEN

MAATALOUDEN TALOUDELLINEN TUTKIMUSLAITOS
AGRICULTURAL ECONOMICS RESEARCH INSTITUTE, FINLAND
RESEARCH REPORTS 215

ISBN 952-9538-78-2
ISSN 0788-5199

Esipuhe

Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos on suunnannut tutkimustaan koskemaan aikaisempaa laajemmin maaseudun pienimuotoista yritystoimintaa. Tavoitteena on tutkimustiedon avulla edistää perusmaataloutta täydentävän toiminnan mahdollisuuksia ja sitä kautta helpottaa maaseudun yritystoiminnan monipuolistumista. Tietoa pyritään tuottamaan erityisesti elintarviketalouden tuotanto- ja markkinointiketjusta maaseutuyrittämisen näkökulmasta katsottuna.

Maaseutuyrittämisessä on erityispiirteitä, ja tyypillinen maaseutuyritys on elintarvikealan yritys. Käsillä olevassa tutkimuksessa on tarkasteltu elintarvikealan pienyritysten strategian muodostusta kilpailuympäristöön liittyen. Tässä yhteydessä markkinointistrategioista käytetään kirjallisuudessa käsitettä "competitive marketing", mikä viittaa pyrkimykseen muodostaa eroja yritysten välille markkinoinnin keinoin. Maaseudun pienyritysten liiketoimintaa koskevassa tutkimuksessa on aikaisemmin korostunut alueellisuus ja maaseutuyrittäjyyteen liittyvät tekijät. Toimialan rakenne ja kilpailun ominaisuudet vaikuttavat kuitenkin siten, että kaupunkien ja maaseudun yritysten liiketoiminnassa on enemmän yhdistäviä kuin erottavia tekijöitä. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä noin puolet sijaitseekin suurten kaupunkien vaikutusalueella.

Yritykset olivat menestyneet suhteellisen hyvin markkinoidessaan tuotteitaan paikallisilla markkinoilla. Yritysten tuottamat elintarvikkeet ovat eri tavalla valmistettuja kuin isojen yritysten tuotteet, mistä syystä ne ovat olleet haluttuja vaihtoehtoja asiakkaille. Paikallisille markkinoille on tullut lisää tarjontaa, ja kilpailuvaikutuksia tulee monelta muultakin suunnalta. Kilpailun johdosta kannattavat markkinaraot saattavat yllättäen kadota. Myös asiakkaat voivat muuttaa nopeasti käyttäytymistään. Tutkimuksen yhtenä johtavana ajatuksena on, että eri alueiden yrittäjien erityisosaamista, kuten markkinoiden tuntemusta, tulisi hyödyntää entistä paremmin pienyritysten liiketoiminnan kehittämisessä.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivista tutkimusotetta käyttäen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että se etenee asteittain tutkimustulokseen. Tutkimusraportti sisältää ns. impressionistisen kuvauksen pienten elintarvikealan yritysten markkinointistrategioista ja niiden kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä. Kvalitatiivinen kuvaus on lukijan kannalta vaativa, koska tutkimuksen juoni kehittyy vähitellen tutkimusprosessin aikana. Toisaalta tämäntyyppinen kuvaus antaa lukijalle mahdollisuuden omien itsenäisten johtopäätösten tekemiseen.

Tutkimuksen on tehnyt elintarviketieteiden maisteri Terri Kupiainen. Työ on osa tutkimusprojektia "Maaseudun pienyritysten syntyminen, menestyvät markkinointistrategiat ja sopeutuminen liiketoiminnan kehityksen eri vaiheissa", jonka rahoittajana on Suomen Akatemia (Maaseudun taloudellinen sopeutuminen -tutkimusohjelma). Projekti on toteutettu Helsingin yliopiston taloustieteen laitoksen sekä

Mikkelin pienyritystutkimus- ja koulutuskeskuksen kanssa. Tutkimusprojektin johtajana toimii professori Saara Hyvönen Helsingin yliopiston taloustieteen laitokselta. Hän on toiminut myös tutkimuksen ohjaana. Tutkimuslaitos kiittää tutkimuksen tekemistä edistäneitä henkilöitä ja tahoja hyvästä yhteistyöstä. Erityiskiitos kuuluu kaikille tutkimukseen osallistuneille yrittäjille, jotka myönteisellä suhtautumisellaan tekivät tutkimuksen mahdolliseksi. Samalla toivomme, että tutkimuksen avulla on onnistuttu tavoittamaan ainakin osa niistä pienyrityksen markkinointiedellytyksiin vaikuttavista tekijöistä, joita vahvistamalla ja kehittämällä voidaan edistää pienten elintarvikealan yritysten menestymistä tulevaisuudessa.

Maaseudun tuotteiden markkinointiin liittyvä tutkimus jatkuu MTTL:ssa. Seuraavaksi on tarkoitus selvittää, miten pienyritysten valmistamien elintarvikkeiden erilaistaminen tulisi suorittaa, mihin tekijöihin kilpailuväittämät olisi perustettava ja miten informaatio olisi esitettävä, jotta sen avulla voidaan lisätä tuotteen tunnettuisuutta ja menekkiä. Samalla tutkitaan hintainformaation ja hintaan liittyvien myyminen edistämistoimenpiteiden vaikutusta maaseutuyrityksissä jalostettujen tuotteiden menekkiin ja myynnin katteeseen.

Helsingissä syyskuussa 1996

Jouko Sirén

Ilkka P. Laurila

Sisällysluettelo

PIENTEN ELINTARVIKEALAN YRITYSTEN MARKKINOINTI-STRATEGIAT

1	JOHDANTO	8
1.1	Markkinointi menestystekijänä	8
1.2	Umpikujatoimialojen haasteet	10
1.3	Tutkimuksen liittyminen elintarvikealan kehittämiseen Suomessa	12
1.4	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmät	13
1.5	Rajaukset	14
1.6	Tutkimuksen rakenne	15
2	MARKKINOINTI LIIKETOIMINNAN OSANA	16
2.1	Markkinoinnin käsite	16
2.2	Markkinoinnin kehittyminen ja nykyinen painopiste	16
2.3	Kilpailuympäristön vaikutus strategian valintaan	18
2.4	Markkinoiden määrittäminen	19
2.5	Kilpailustrategiat ja kilpailutekijät	21
2.5.1	Kilpailukäyttäytyminen	21
2.5.2	Asiakkaaseen kohdistettu toiminta	22
2.6	Tuotekehitys ja markkinointi	23
2.7	Markkinointistrategian osa-alueet	24
2.8	Asemointi	25
2.8.1	Asemointi kilpaileviin tuotteisiin nähden	25
2.8.2	Tuotteen ja palvelun yhdistäminen	26
2.8.3	Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät	28
2.8.4	Tuotteen laatu-hintasuhde	31
2.8.5	Hintataktiikat	34
2.8.6	Tuotemerkki	35
2.9	Kauppakanavan valinta	36
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
3.1	Haastateltavien valinta	38
3.2	Haastattelun toteutus	40
3.3	Tutkimusyristysten liiketoiminnan luonne ja koko	42

4 MARKKINOINTIOLOSUHTEET	44
4.1 Markkinoinnin perusvalmiudet	44
4.1.1 Yrittäjien koulutus	44
4.1.2 Työ- ja yrittäjäkokemus	46
4.1.3 Markkinointi työnä	47
4.2 Liiketoiminnan motiivit	50
4.2.1 Yritystoiminnan aloittaminen ja toimialan valinta	50
4.2.2 Yrittäjän tavoitteet ja tuloksen arviointi	52
4.2.3 Markkinoinnin tavoitteet	53
4.2.4 Tavoitteiden toteutuminen	55
4.2.5 Markkinoinnin merkitys yritystoiminnassa	57
5 KILPAILUYMPÄRISTÖ	62
5.1 Kilpailijat ja kilpailun luonne	62
5.2 Kilpailun seuranta ja seurannan kohteet	66
5.3 Kilpailuun suhtautuminen ja kilpailukäyttäytyminen	67
6 ASEMOITUMINEN	72
6.1 Kilpailuväittämät	72
6.2 Keskittyminen ja erikoistuminen	74
6.3 Tuotteet ja tuoteideat	78
6.4 Merkkien käyttö	81
6.5 Asiakkaat ja markkinointikanavat	82
6.6 Yrittäjän informaatio	86
6.7 Integroituminen	90
6.8 Hinta	94
7 YHTEENVETO	98
8 PÄÄTELMÄ	104
Kirjallisuus	108
Liitteet	112

PIENTEN ELINTARVIKEALAN YRITYSTEN MARKKINOINTISTRATEGIAT

TERRI KUPIAINEN

The marketing strategies in small business: A case of food industry

Abstract: The subject of this research report was to discuss how marketing is implemented in small business firms. A great emphasis is laid on the factors that affect the entrepreneurs' decision making especially in context of marketing strategy formulation and selecting of operations. The sensitising framework of resource-conditions-marketing-strategies-outcomes relationships was used as an interview guide. Data comprise 62 interviews collected from small food manufacturing firms using criterion sampling. The business of informants can be defined as small or very small, and there are part-timers too. About one half of the firms were situated in rural areas and one half in the metropolitan area in Finland.

According to the results, we can hypothesise that entrepreneurs' goal setting in business is affected by their personal values and controlling objectives that frame entrepreneurs' decision making. However, cost-benefit criteria are the most commonly used when evaluating the possible outcomes of different marketing functions and operations or marketing performance. Often the valuation is based on intuitive judgements and past experience, but in some cases also more exact calculations are used. The whole set of marketing strategic behaviour is also affected by learning and entrepreneurs' possibilities to take up their marketing tasks internally or to use external marketing services. Even if the most established firms may have better resources, they often indicate less intention to make economic inputs in marketing because the cost-benefit relationships are perceived insufficient.

In small firms the positioning to the competitive environment was mainly based on product ideas or market niches, and the segmentation-based strategies are not dominant. Sometimes the niche strategy equals to the certain segment, but in many cases the segment is not defined. The marketing strategies of the firms proved to be the combinations of product, different services and quality of operations as well as the mix of personal selling, relationship marketing and product demonstrations. Sometimes the public relationships are included too. The emphasis of each of these elements may depend on the firms target markets and selected marketing channels, but also the individual customers or clients of the firms exert their influence on marketing decisions. Competitive claims, which are partly parallel with the marketing strategic components, contain implicit assumptions that the firm, somehow, performs these specific actions better than the others do.

Index words: marketing strategy, positioning, goal setting, food industry

1 Johdanto

1.1 Markkinointi menestystekijänä

Markkinointiajattelussa voidaan tunnistaa kaksi toisistaan poikkeavaa pääsuuntaa. Markkinointisuuntautuneen lähestymistavan mukaan onnistumiseen vaikuttaa eniten markkinoijan panos. Ääriajattelussa melkein mikä tahansa yrityksen ongelmista voidaan pelkistää markkinointikysymykseksi. Markkinalähtöisyyttä korostavat tarkastelevat markkinointisuuntautuneita enemmän markkinointimahdollisuuksia, jotka syntyvät asiakkaiden tarpeista ja niille alueille, joita kilpailevat yritykset eivät palvele. Vaikka taitava markkinoija kykenee epäilemättä luomaan ja ohjaamaan markkinoita, pienyrityksissä parhaat markkinointiedellytykset ovat silloin, kun liiketoiminta-ajatus on riittävän markkinalähtöinen (SMALLBONE 1990). MURRAY'n (1981) mukaan markkinointi poikkeaa muista yrityksen osaamisen alueista erityisesti siinä, että se tarjoaa ja sen tulisi tarjota riittävästi välineitä seurata yrityksen ympäristössä tapahtuvaa kehitystä. Tätä kehitystä tapahtuu jatkuvasti sekä kilpailijoissa että asiakkaisissa. Markkinoinnin avulla havainnot muutetaan sellaiseen muotoon, että niiden avulla kyetään lisäämään yrityksen resursseja sekä pystytään kehittämään ja uudistamaan tuotteita ja markkinoita. Oikein toteutettu markkinointi lisää yrityksen menestymistä, koska se auttaa kohdistamaan resursseja oikein, mikä vähentää merkittävästi epäonnistumisen mahdollisuuksia joita yritystoimintaan liittyy (DICKSON & GIGLIERANO 1986).

Pienyrityksiin kohdistuvissa tutkimuksissa yrittäjyys on nostettu keskeiseksi menestymiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Yrittäjäominaisuuksia ovat esimerkiksi muita parempi itseluottamus, kyky ja halu ottaa riskejä sekä hyvä mielikuvitus ja kyky havaita mielenkiintoisia taloudellisia mahdollisuuksia (JULIEN 1989). Yrittäjillä näiden piirteiden oletetaan olevan määrältään suurempia kuin ihmisillä keskimäärin. Yrittäjyyden vaikutuksia yrityksen menestymiseen voidaan tutkia sekä psykologisena ja yrittäjän osaamiseen liittyvänä että ympäristöstä johtuvana ilmiönä (RIEPPONEN 1995, s. 22, 25-30). JULIEN (1989) on tarkastellut erityisesti yrittäjän resursseja ja informaation käyttöön liittyviä tutkimuksia. Yrittäjän motivaatio on keskeisin pienyrityksen inhimillinen resurssi eli toiminnan perusta. Yrittäjämotivaatioon laskeaan kuuluvan kunnianhimo, halu taloudelliseen itsenäisyyteen, taipumus uhkapeleihin tms. Näissä motiiveissa tuoton maksimointi ei ole ensisijaista vaikka sinänsä voitto mittaa menestymistä. Yrittäjyyteen kuuluu erityisesti kyky käyttää hyväkseen informaatiota. Informaation pohjalta yrittäjä tekee keksintöjä ja havaitsee mahdollisuuksia. Yrittäjällä saattaa olla myös huomattava kapasiteetti tutkia ja luoda uutta taloudellista informaatiota sekä toteuttaa se liiketoiminnassa. Yrittäjä voi toisinaan toimia siitä syystä, että hänellä itsellään on ajatuksia ja ideoita uusista liiketoiminta-alueista. Oman informaationsa pohjalta yrittäjän saattaa kuitenkin olla vaikea vaikuttaa esimerkiksi kuluttajan käyttäytymiseen. JULIEN'N (1989) mu-

kaan yritystoiminta epäonnistuu usein, koska suuri osa yrittäjän informaatiosta on intuitiivista. Tästä seuraa, että suurempi tavoitteisuus informaation hankinnassa ja markkinatiedon käyttö saattaisi parantaa yrityksen menestymistä. Yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet eivät kuitenkaan yksinään riitä, vaan yrittäjä tarvitsee lisäksi tietyn määrän aineellisia ja taloudellisia resursseja pannaan ideansa konkreettiseen muotoon.

Markkinoinnin asemaa yritystoiminnan menestymisessä voidaan havainnollistaa esimerkiksi siten, että tarkastellaan erilaisia yritystoimintaan vaikuttavia taloudellisia riskityyppejä. SHAH & LA PLACA (1981) ovat erottaneet kuusi yrityksen toimintaan vaikuttavaa riskielementtiä. Näitä ovat rahoitusriski, liiketoiminnan portfolioon liittyvä riski, teknologian riski, kilpailun riski ja markkinoiden säätelyyn liittyvä riski sekä markkinoinnin riski. Huomattavia epävarmuustekijöitä on esimerkiksi yrityksen ja markkinaosuuksien kasvattamisessa. Kaikilla tekijöillä on lisäksi runsaasti yhtymäkohtia ja suuri keskinäinen riippuvuus myös markkinoinnin kanssa. Sitä, kuinka hyvin markkinointi liittyy yrityksen muihin strategioihin pienissä yrityksissä ei ole pystytty yksiselitteisesti selvittämään. Samoin se miten eri strategiat vaikuttavat yrityksen menestymiseen on jäänyt epäselväksi (CARSON 1990b). Tästä syystä CARSON ym. (1995) ovat palanneet yrittäjyyteen ja sen eri ulottuvuuksiin sekä pyrkinet tätä kautta koordinoimaan erilaisia markkinointiin vaikuttavia ja markkinoinnista johtuvia tekijöitä sekä niiden vaikutusta pienyritysten menestymiseen.

Pienyritysten menestymistä ja markkinointia koskevissa tutkimuksissa on toistuvasti todettu, että yksiselitteisiä menestystekijöitä ei ole ollut helppo saada esille (GASKILL ym. 1993; SMALLBONE 1990). Yrityksen taloudellista menestymistä edistävät monet tekijät kuten toimialan yleiset ominaisuudet, yrityksen omat strategiat ja resurssit sekä suhteellinen kilpailukyky (PORTER 1980, 1985). Sen lisäksi, että menestymiseen vaikuttavien tekijöiden määrittäminen on usein hankalaa, vaikeuksia tuottaa myös tiettyjen päätösten, strategioiden tai menettelytapojen seurausten ennustaminen ja varsinkin eri tekijöiden yhteisvaikutusten ennakointi. Yritysten menestyminen on hyvin laaja-alainen käsite. Pienyrityksissä yritystoiminnan tavoitteet ja toiminnan tarkoitus voivat vaihdella eri yrityksissä, minkä voi olettaa vaikuttavan myös taloudelliseen tulokseen. Yrittäjillä, johtajilla ja henkilöstöllä voi olla myös henkilökohtaisia tavoitteita, jotka suuntaavat heidän käyttäytymistään enemmän tai vähemmän peitetysti. Menestymiseen vaikuttavat lisäksi yrityksen päämäärien täsmällisyys, päämäärien yhdenmukaisuus, päämäärän haluttavuus, palaute sekä mahdolliset rangaistukset ja palkkiot, jotka suuntaavat henkilöiden käyttäytymistä (GOOLD & QUINN 1990). Yritys saattaa joskus määrittää liiketoiminta-alueensa liian kapeasti ja tuoteperusteisesti, eikä tarkastele riittävästi tuotteen käyttötarkoitusta tai sen vaihtoehtoisia käyttötarkoituksia ja kilpailevia tuotteita. Seurauksena voi olla liiketoiminnan surkastuminen, koska riittävät tuotepa-rannukset ja innovaatiot jäävät suorittamatta (LEWITT 1960).

Taloudellisissa vertailuissa pienyritykset häviävät usein isoille yrityksille, koska ne toimivat ns. marginaalisilla liiketoiminta-alueilla, joilla kasvu- ja ansaintamahdollisuudet ovat vähäiset (SMALLBONE 1990). Erityisryhmiin, lähinnä avustuksia tai työllistämistukea saaneisiin yrityksiin, kohdistuneiden tutkimusten tulokset voivat vääristää käsitystä pienyrityttämisestä yleensä, koska toimintansa loppettaneiden määrä on usein suuri (SMALLBONE 1990). Erilaisten arviointiperusteiden vuoksi myös yritykselle itselleen saattaa toisinaan tuottaa vaikeuksia mitata omaa menestymistään tarkasti, puolueettomasti ja luotettavasti (LEHTOMAA 1995, s. 171-211, 216-218). Vaikka menestyvien ja vähemmän menestyneiden elintarvikealan yritysten strategiarakenteesta on löydetty eroja, niin pitkällä aikavälillä ja muuttuvissa kilpailuolosuhteissa kilpailuperusteet saattavat muuttua (HYVÖNEN 1993, s. 117-120).

Markkinoinnin käsitteeseen voidaan sisällyttää kulutusnäkökulman lisäksi laajempia näkökohtia, jotka koskevat pitkän aikavälin yhteiskunnallista ja sosiaalista hyvinvointia (KOTLER 1994, s. 28). Yritykselle voi olla hyödyllistä määrittää oma arvomaailmansa ja ne periaatteet, joihin perustuen se harjoittaa yritystoimintaansa. Tästä tulisi myös viestiä asiakkaille rohkeasti ja selkeästi. Ruoka ja elintarvikkeet vaativat markkinoijalta monipuolista osaamista, koska ruokaan liittyy sekä arvoja ja voimakkaita tunne-elämyksiä että taloudellisia ja terveyteen liittyviä näkökohtia. Markkinoinnin ammattilaisen työvälineisiin eivät kuulu kielteiset väittämät ja ristiriitaisia mielleyhtymiä herättävä informaatio, joka vaikuttaa ehkä piristävästi menekkiin lyhyellä aikavälillä, mutta voi haitata pitemmällä välillä. Yritysten arvokeskustelua on käyty mm. ympäristökysymysten yhteydessä. KJELLBERGIN (1987, s. 85) mukaan yritysten arvokulttuurin köyhtyminen on selvästi havaittavissa. Arvomaailmansa köyhtymisestä johtuen nykyaikaiset yritykset ovat irroitautumassa roolistaan yhteiskunnan sosiaalisen tason nostajana ja keskittyvät liiketoiminnassa haitallisessa määrin lyhyen aikavälin kaupallisiin tavoitteisiin. Viime vuosina yrityksissä on kuitenkin alettu entistä paremmin ymmärtää myös sosiaalisten ja ekologisten tekijöiden merkitystä markkinoinnin pitkän aikavälin tavoitteiden asettelussa (ZINKHAM & PEREIRA 1994).

1.2 Umpikujatoimialojen haasteet

Toimialan kilpailu- ja kehitysvaihe ovat keskeisiä yritysten toimintaan ja kehitykseen vaikuttavia tekijöitä (PORTER 1985, MILES ym. 1993). Kullakin toimialalla on sille tyypillinen kilpailu, strategiset ryhmät ja strategioiden vaihtelu toimialan sisällä. Koko toimialaan vaikuttaa lisäksi kuinka monet yrityksistä toimivat kansainvälisesti tai vastaavasti kotimarkkinoilla. Toimialan menestymistä selittää myös toimialan elinkaari. Elinkaariajattelua seuraten MILES ym. (1993) ovat jakaneet toimialat markkinoiden kehitysvaiheen mukaan kasvaviin, kypsiin ja laskeviin aloihin. Elintarvikeala luetaan usein ns. kypsiin toimialoihin, joille on yhteistä kysynnän

tasaantuminen ja voimakas kilpailu (HILL 1990). Yritysten väliset erot ovat pieniä ja mahdollisuudet erottua kilpailijoista ovat vähäiset. Tässä yhteydessä saatetaan puhua umpikujaan ajautuneista toimialoista eli yrityksistä, joiden kasvun mahdollisuudet ovat pienet (CALORI & ARDISSON 1988). Toimialan sisällä voi olla jonkin verran vaihtelua eri yritysten tai tuotteiden kohdalla. Strategioiden yhdenmukaisuus on kuitenkin kypsien toimialojen suurimpia yksittäisiä haittoja (MILES ym. 1993). Haittojen vähentäminen edellyttäisi innovatiivisuuden huomattavaa lisäämistä. Innovatiivisuutta tulisi tukea myös yhteiskunnan taholta (MILES ym. 1993).

Suomalaisen elintarvikealan piirteistä on tunnistettavissa useita kypsien jopa taantuvien alojen ominaisuuksia. Näitä ovat tuotannon supistuminen (VAITTINEN 1996, s. 45-47) sekä suhteellisen vakiintunut kokonaiskysyntä ja laskevat kulutus-trendit (LAURILA 1994, s. 375-381). Toimialan kilpailu on huomattavalta osalta hintakilpailua, jota käydään sekä tuotannon että vähittäiskaupan tasolla. Kilpailu on ollut kovaa esimerkiksi liha-alan yrityksissä ja osin leipomoteollisuudessa. Yritykset ovat keskittäneet tuotantoaan isompiin ja tehokkaampiin yksiköihin ja pyrkivät vahvistamaan kilpailuasemaansa mm. yritysostojen ja pitkäkestoisten toimitus-sopimusten avulla. Keskittyminen on hallitseva piirre mm. mylly- ja leipo-moteollisuudessa, maidonjalostuksessa sekä osittain esimerkiksi mehujen ja marja-säilykkeiden valmistuksessa. Nykyisissä kilpailuolosuhteissa hintakilpailukyvyyn säilyttäminen kustannustehokkuutta lisäämällä saattaa olla edelleen välttämätöntä (ENRIGHT ref. BLÄFIELD 1994). Yrityksen sisäistä tehokkuutta lisäämällä voi hetkelli-sesti parantaa suhteellista hintakilpailukykyä, mutta se ei edistä markkinalähtöistä uudistumista, minkä voidaan olettaa lisäävän pitkäjänteisemmin yritysten toiminta-edellytyksiä. Suhteellisesti muita alhaisempi hintataso voi vähentää toimialan kiin-nostavuutta ja kilpailua (ENRIGHT ref. BLÄFIELD 1994). Kuitenkin ne toimialat, joil-la on onnistuttu saamaan parempia hintoja, ovat pitkällä välillä kehittyneet muita paremmin, ja niiden kokonaisvaikutukset myös yhteiskunnan tasolla ovat olleet myönteisempiä kuin matalien hintojen toimialojen. Myönteisiä kerrannaisvaiku-tuksia tulee useita teitä, korkeammat hinnat parantavat mm. yrityksen mahdolli-suuksia kehittää tuotteita, osaamista ja teknologiaa (MONROE 1979, s. 5).

Elintarvikealan yritykset, makeisteollisuutta lukuunottamatta, ovat olleet ja ovat edelleenkin pääasiassa kotimarkkinayrityksiä. Markkina-alueen valintaan on vai-kuttanut myös elintarvikealan sääntely. Teknologian ja valmistusmenetelmien uu-distuminen on ollut suhteellisesti tasaisempaa ja hitaampaa moniin muihin aloihin verrattuna (vert. VOLK ym. 1996, s. 140-143), mikä on yleinen ilmiö hitaasti kehity-villä aloilla (HILL 1991). Yritystasolla kehitystä pidetään yllä tuotemuunnosten ja mainonnan keinoin. Viime vuosikymmenellä kehitystä on tapahtunut valmisruo-kamarkkinoilla ja raaka-aineen esikäsittelyssä, jotka ovat kasvaneet sekä kulutta-ja- että suurkeittiömarkkinoilla. Myös kaupan rakennemuutos on heijastunut elintar-vikkeita valmistavien yritysten toimintaan. Merkkimarkkinointi ja varsinkin pak-kausten merkitys on kasvanut, koska kuluttajamarkkinoilla suurin osa tuotteista myydään pakkauksen avulla itsepalvelusta (REMES ref. RIVOS 1996).

1.3 Tutkimuksen liittyminen elintarvikealan kehittämiseen Suomessa

Käsillä oleva tutkimus liittyy maaseudun elinvoimaisuuden kehittämistä koskevaan tutkimusprojektiin, jossa on useita maaseutuyrittämistä koskevia erillisiä tutkimushankkeita. Mukana on myös elintarvikeala. Elintarviketuotannon ja -teollisuuden tulevasta kehityksestä on viimeaikoina esitetty monenlaisia näkemyksiä. Toisaalla alan supistumista pidetään väistämättömänä (VAITTINEN 1996, s. 52). Toisaalla tulevaisuuden tavoitteeksi on esitetty, että valtakunnallisesti, ehkä myös aikaisempaa enemmän kansainvälisesti, toimivien isojen yritysten rinnalle voisi kehittyä joukko uusia elinvoimaisia elintarvikealan pienyrityksiä (mm. RUOKA-SUOMI 2/96). Yritysten lisääminen on nähty yhtenä keinona maaseutualueiden kehittämisessä. Pienyritykset tulisivat toimimaan pääasiassa paikallisesti ja alueellisesti, mutta myös valtakunnallisesti kapeilla tuote- tai asiakassegmenteillä. Elintarvikealan pienyrityksistä huomattava osa sijaitsee jo nyt maaseutualueilla (TILASTOKESKUS 1995), jossa haittana ovat pienet markkinat ja suhteellisen suuret etäisyydet kulutuskeskuksiin, mistä muodostuu sekä fyysisiä että henkisiä esteitä yritystoiminnan aloittamiselle ja kehittämiseksi (UUSITALO 1994). Yritysten lisääntyessä tulevaisuudessa yhä useammat saattavat kilpailla yhä vähemmästä paikallisilla markkinoilla. Toisaalta alalla on käyttämättömiä resursseja, koska yrityssaneerausten vuoksi elintarviketeollisuudesta on 90-luvulla poistunut varovaisesti arvioiden runsaat 12 000 työpaikkaa (TILASTOKESKUS 1990-1996).

Pienyritysten toimintaedellytysten parantamisessa yhtenä osa-alueena on markkinointitoiminnan kehittäminen. Käytännössä käsitykset markkinoinnin asemasta yrityksen keskeisten ongelmatekijöiden joukossa vaihtelevat (CARSON 1990b; MEHL & HAVERINEN 1993, s. 47; TIURI 1995). Tutkijat pystyvät sekä Suomessa että myös muissa maissa tunnistamaan pienyritysten toiminnasta runsaasti poikkeavuuksia verratessaan niitä suuriin yrityksiin. Tätä taustaa vasten markkinointitoiminnassa on havaittu paljon puutteita. Epätarkoituksenmukainen markkinointi on yksi tärkeä syy yritysten epäonnistumiseen. CARSONIN ym. (1995 s. 9) mukaan tyyppillinen puute on, että markkinointia ei suunnitella riittävästi. Yrityksen kehittäminen saattaa kestää kauan. Oikeaa suuntaa joudutaan hakemaan kokemuksen ja epäonnistumisten kautta myös isoissa yrityksissä, pienissä yrityksissä epäonnistumiset saattavat olla kohtalokkaampia kuin suurissa yrityksissä (GASKILL YM. 1993). Myös se on mahdollista, että pienyritysten toimintaa ei ole vieläkään ymmärretty riittävästi, ja siitä syystä monet niiden menettelytavoista voivat ulkopuolisen silmin näyttää osaamattomilta ja jopa järjenvastaisilta. Toisaalta liian erilaisten yritysten vertaaminen keskenään saattaa olla hyödytöntä. Pienyritysten markkinointiongelmien elintarvikealalla ovat erilaisia kuin isojen yritysten, ja ne koskevat pääasiassa erikoistuotteiden markkinointiin liittyviä kysymyksiä. Pienyritysten markkinointitoiminnan ja toimintatapojen kehittäminen sekä resurssien oikea kohdentaminen ovat joka tapauksessa tärkeitä, koska markkinointiin käytettävissä olevat panokset ovat pieniä. Markkinointiosaamisen merkitys on koettu suurempana myös niissä

aloittavissa yrityksissä, jotka pyrkivät eniten kehittämään yritystä ja haluavat kasvattaa myyntiä (HYVÖNEN ym. 1995, s. 43, 56).

1.4 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää seuraavia pienten elintarvikealan yritysten markkinointiin liittyviä kysymyksiä:

- * miten yrittäjät toteuttavat markkinointia?
- * mitkä tekijät vaikuttavat ja ovat vaikuttaneet markkinointia koskeviin päätöksiin yrityksissä?
- * minkälaisia tavoitteita yrittäjät ovat asettaneet markkinoinnille, ja miten he itse arvioivat onnistuneensa markkinoimaan tuotteitaan?

Aineiston hankintamenetelmänä on teemahaastattelu. Haastateltaville esitettiin teema-alueista suoria kysymyksiä tai teema-aluetta käsiteltiin useiden eri kysymysten yhteydessä. Tutkimus poikkeaa aikaisemmista tutkimuksista eniten tutkimustapansa puolesta. Tutkimusongelmia pyrittiin lähestymään aikaisempaa kiinteämmin yritysten käytännön näkökulmasta, ei niinkään markkinoinnin teoreettisista ajattelumalleista lähtien. Pikemminkin on asetettu kysymys, minkälaisesta viitekehyksestä yrittäjät toteuttavat markkinointia, ja miten yrittäjien ajattelutapa ohjaa markkinointitoimintaa käytännössä. Haastattelun teemat ja eteneminen riippuivat eniten niistä tekijöistä, jotka olivat merkityksellisiä haastateltavien yritysten kannalta. Tällä menettelytavalla pyrittiin vähentämään sitä pienyritystutkimuksessa ilmeistä virhemahdollisuutta, että tutkija yrittää saada yrityksestä selville jotakin sellaista, mitä siellä ei ole (HOVI & HURMERINTA-PELTOMÄKI 1995). Haastattelujen suorittamisen ja aineiston keräyksen pohjaksi on kuitenkin muodostettu teoriapohjainen käsitys resurssi-olosuhde-kilpailuympäristö-strategia-vaikutussuhteista. Mallien yksityiskohdista ei tässä yhteydessä kuitenkaan esitetä.

Tässä raportissa esitetään yleisluonteinen kuvaus tutkimuksen aihealueista. Markkinoinnin osalta haastattelun teemoissa on keskitytty kolmeen pääalueeseen, joita ovat:

- * yrityksen sisäiset markkinointiolosuhteet
- * kilpailuympäristö
- * yrityksen asemoituminen muihin yrityksiin ja/tai kilpaileviin tuotteisiin nähden.

Eri yhteyksissä kiinnitetään huomiota myös yrittäjän informaatioon ja informaation lähteisiin. Teemojen yhteydessä käsitellään tuotteisiin, hinnoitteluun, jakeluratkaisuihin ja markkinointiviestintään liittyviä kysymyksiä. Markkinoinnin olo-

suhdetekijät sisältävät yrittäjän koulutuksen, työ- ja yrittäjäkokemuksen sekä yritystoiminnan aloittamiseen vaikuttaneet tekijät. Lisäksi pyrittiin selvittämään niitä näköaloja, joita yrittäjä arvioi markkinoinnilla olevan oman liiketoimintansa kehittämisessä.

Yritystoiminnan ja markkinoinnin onnistuneisuutta tarkastellaan suppeasti ilman numeerisia mittareita ja kuvataan yrittäjän motivaatioon liittyvänä tekijänä. Yritystoiminnan ja markkinoinnin nykytilaa käsittelevät teemat ovat seuraavat:

- * kysyntä ja kysynnän kehitys
- * tuotteista saatava hinta ja hintakehitys
- * kannattavuus ja kannattavuuden kehitys
- * liikevaihdon kehitys
- * yrittäjän kokemus onnistuneisuus ja kokonaistyytyväisyys yritystoimintaan
- * yrittäjän tyytyväisyys nykyiseen markkinointitoimintaansa
- * suunnitellut muutokset markkinoinnissa (heijastavat tyytyväisyyttä).

Koska tutkimuksen tavoitteena on suorittaa tavallista syvällisempi perusselvitys yritysten markkinointistrategioiden osatekijöistä ja strategian syntymiseen vaikuttavista tekijöistä, niin aineiston rikastamiseksi haastateltavia otettiin yrityksistä, jotka valmistavat erilaisia tuotteita ja palvelevat erilaisia asiakkaita. Tutkimukseen valittiin lisäksi yrittäjiä, joilla on erilainen koulutus- ja kokemustausta. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää maataloilla toimivien elintarvikealan yritysten ja muiden samoilla toimialoilla toimivien yritysten eroja ja yhtäläisyyksiä. Näiden valintojen jälkeen on ymmärrettävää, että tuloksien yleistettävyyttä ei voi olla tutkimuksen tavoitteena. Aineiston kerääminen pyrittiin toteuttamaan laadullisen tutkimuksen lähtökohdasta, jonka pyrkimyksenä on tuottaa mahdollisimman uutta tietoa tutkimuskohteesta, josta on, ALASUUTARIA (1994, s. 207) lainaten, ennestään paljon ”asioita, jotka ovat yleisessä tiedossa mutta huonosti tiedostettuja”.

1.5 Rajaukset

Tutkimuksessa tarkastellaan elintarvikkeita jalostavia pienyrityksiä taloudellisen toiminnan harjoittajana. Taloudellisella toiminnalla tarkoitetaan liiketoimintaa, johon voi kuulua raaka-aineen hankinta, valmistus ja kauppa. Pienyritystutkimusten yhteydessä on keskusteltu siitä, mikä on yritys ja erityisesti pienyritys, miten yritys pitäisi määritellä ja mitkä toiminnat tulisi rajata yritystutkimuksen ulkopuolelle (HAAHTI 1989; LEHTOMAA 1995, s. 39-43). Tutkimuskohde katsotaan kuitenkin tässä yhteydessä riittävän hyvin määritellyksi silloin, kun kuvataan tietolähteet ja olosuhteet mahdollisimman tarkasti. Liikevaihto ja henkilöstön lukumäärä mittaavat

ainoastaan yrityksen kokoa, koska haastateltujen toimialat ja liiketoimintamuodot poikkeavat toisistaan niin paljon, että menestymiserojen tarkastelu ja vertailu ei ole tarkoituksenmukaista pienessä aineistossa.

Tutkimuksessa ei tarkastella yrittäjyyttä, mikä on erilainen käsite kuin markkinointi. Markkinointia käsitellään tutkimuksessa enemmän markkinointipäätöksinä, työnä ja yrittämisen työvälineenä kuin psykologisena ilmiönä. Tähän rajaukseen on päädytty siitä huolimatta, että yrittäjän ominaisuuksien tiedetään vaikuttavan mm. tavoitteiden asetteluun yritystoiminnassa, liiketoiminta-alueen valintaan, johtamiseen sekä siihen intensiteettiin, jolla yksilö pyrkii kehittämään yritystään ja siten myös markkinointia (CARSON ym. 1995, s. 9). Yrittäjyys voidaan määritellä suhteellisen kapea-alaisesti (SCHUMPETER 1934; DRUCKNER 1985) tai hyvin laaja-alaisesti (HAAHTI 1989). Yrittäjästä puhuttaessa tässä tutkimuksessa tarkoitetaan aina haastateltavaa, joka voi olla joko yrityksen omistaja, yksi omistajista, liiketoiminnan harjoittaja, toimitusjohtaja, tuotantolaitoksen johtaja tai muu markkinoinnista vastaava yrityksen päätöksentekijä.

Siitä huolimatta, että yrityksistä osa sijaitsee maaseudulla, alueellista näkökohtaa ei korosteta. Näistä kysymyksistä on aikaisemmin tehty useita kattavia tutkimuksia (mm. KATILA 1990; NIITYKANGAS 1992; NIITYKANGAS ym. 1994; UUSITALO 1994). Yritysorganisaation ominaisuudet ja niiden vaikutus markkinointiin on jätetty myös tarkastelun ulkopuolelle. Tämä valinta johtuu siitä, että tutkimusta suunniteltaessa tiedettiin suuren osan yrityksistä toimivan pääasiassa yrittäjäperheen voimin. Henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön osaamiseen liittyvät kysymykset voivat nousta esille yrityksen kasvaessa. Tutkimustavasta johtuen aihetta on mahdollista käsitellä tarvittaessa. Kaikki teemahaastatteluun osallistuneet yritykset ovat toimivia yrityksiä. Samalla omistajalla voi olla yhtä aikaa useita yrityksiä ja/tai maatilayritys. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ainoastaan yhtä näistä yrityksistä ja sen toimintaa. Ns. yritysportfolioon merkitystä omistajan tulonlähteenä ei käsitellä, vaikka sitä on joskus käytetty psykologisesti suuntautuneissa tutkimuksissa sitoutuneisuuden astetta mittaavana muuttujana.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti koostuu kahdeksasta pääluvusta. Ensimmäinen luku käsittää tutkimuksen tavoitteet, käsitteet, rajaukset ja rakenteen. Toisessa luvussa tarkastellaan hyvin lyhyesti markkinoinnin keskeisiä käsitteitä ja markkinoinnin kysymyksiä kirjallisuuden pohjalta. Kolmas luku sisältää haastateltavien valintaan ja tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät asiat. Luvussa kuvataan myös yritysten yleisiä ominaisuuksia, kuten yritysten liiketoiminnan kokoon liittyviä tekijöitä. Luvuissa 4-6 esitetään haastattelun teema-alueiden kuvaus. Seitsemäs luku käsittää yhteenvedon ja kahdeksas luku johtopäätökset.

2 Markkinointi liiketoiminnan osana

2.1 Markkinoinnin käsite

Seuraavassa tarkastellaan lähemmin niitä markkinoinnin teemoja, joita haastattelututkimuksessa käsitellään. Ensiksi tarkastellaan markkinoinnin käsitettä ja käsitteen kehittymistä liiketoiminnassa. Toinen aihepiiri koskee kilpailua ja kilpailutekijöitä sekä markkinointistrategian valintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Markkinointistrategian osa-alueista käsitellään asemointia sekä markkinointikanavan valintaa ja kanavaan liittyviä tekijöitä. Teoreettisesti markkinointi on laaja ja epätarkka käsite. Se koostuu monista eritasoisista ja erilaisista käsitteistä, joista suurin osa on jollakin tavalla toisistaan riippuvia (MOORTHY 1993). HEDEN (1992) mukaan markkinointi käsitteenä on melko uusi ja kehittynyt vasta 1900-luvulla. KOTLERIN (1994, s. 19-24) mukaan markkinoinnin tulisi olla asiakkaiden tarpeista lähtevää, tiettyyn markkinatavoitteeseen kohdennettua, koordinoitua ja yritykselle kannattavaa. Pienyritystutkimuksessa markkinointi on määritelty prosessina, joka keskittyy siihen, että yrityksen resurssit ja toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet sovitetaan yhteen yrityksessä (COLLERAN 1985).

2.2 Markkinoinnin kehittyminen ja nykyinen painopiste

Yrityksen liiketoiminnan kehitysvaiheella on suuri merkitys markkinointiaktiivisuuteen. Pienessä yrityksessä markkinointi on todennäköisemmin vähemmän suunniteltua kuin isoissa yrityksissä. Pienet yritykset markkinoivat vähemmän kuin isot yritykset, ja niiden markkinointitavat ovat erilaisia kuin isojen yritysten. CARSONIN (1993) mukaan tämä johtuu pääasiassa resurssien vähyydestä. Resurssien puute voi liittyä sekä taloudellisiin voimavaroihin että usein myös yrityksen osamiseen. Pienet yritykset ovat herkempiä markkinoiden vaikutuksille ja reagoivat herkemmin kilpailuun, koska ne eivät voi vaikuttaa markkinoihin. Tästä johtuen pienet yritykset ovat mieluummin reaktiivisia kilpailijoiden markkinointitoimintoihin nähden. Pienillä yrityksillä voi myös olla enemmän opportunistisia piirteitä eli ne aistivat herkemmin markkinoiden ominaisuuksia ja käyttävät niitä hyväkseen.

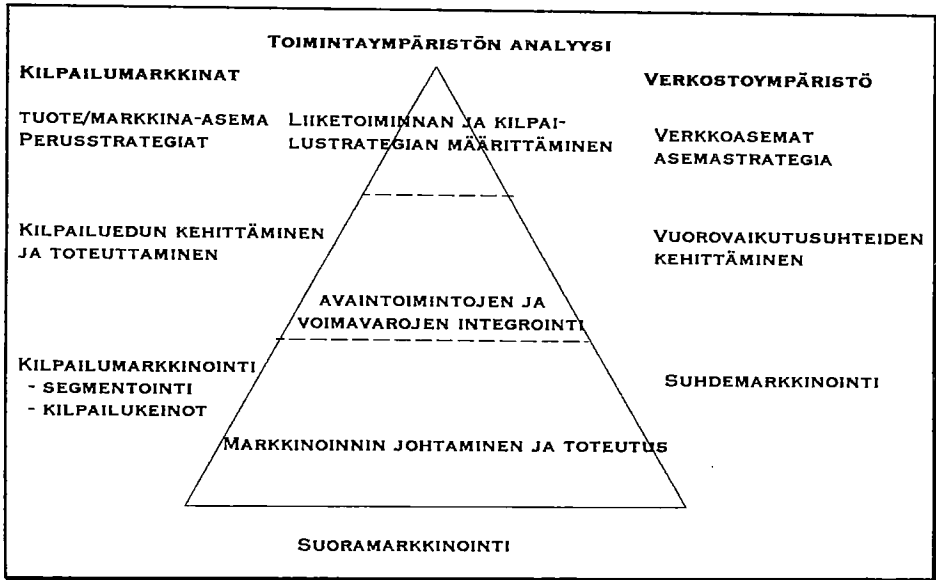
GORIGLIANO (1994 s. 15) on jakanut markkinoinnin kehitysvaiheet kysyntä-tarjontatasapainon mukaan (taulukko 1). Vastaavan tapaisia tarkasteluja on suorittanut myös esimerkiksi HEDE (1992). Pioneerivaihe ajoittuu teollistumisen alkuaikoihin. Silloin vallitsivat myyjän markkinat ja kysyntä oli suurempi kuin tarjonta. Heden mukaan tuotteet myytiin puolustuskyvyttömille kuluttajille voimakkaan mai-

nonnan avulla. Yrityksen tavoitteena oli myyntimäärän maksimointi ja yrityksen oman tuotannon lisääminen. Klassisessa vaiheessa, jossa tarjonta kehittyi suuremmaksi kuin kysyntä, menestyvät yritykset painottivat asiakastyytyväisyyttä ja pyrkivät sitä kautta lisäämään kulutusta. Klassisen kuluttajamarkkinoinnin keskeisenä tekijänä ovat kuluttajan tarpeet (LEWITT 1960). Tässä yhteydessä puhutaan tavallisesti tuotteen ominaispiirteistä (ei laadusta), jotka syntyvät kaikissa niissä vaiheissa, jotka sisältyvät tuotteen tuottamiseen, jakeluun ja kuluttamiseen. Kilpailuvaiheeseen siirryttäessä tarjonta ylittää kysynnän, jolloin ratkaisevaksi muodostuu yrityksen kyky tarkastella kilpailuympäristöä kokonaisuutena. Yritykset pyrkivät seuraamaan kilpailijoita ja lisäävät suhteellista paremmuuttaan kilpailijoihin nähden. Kilpailuvaihetta ja siihen liittyviä strategioita on kuvannut mm. PORTER (1980, 1985). Porterin mukaan kullakin toimialalla on sille tyypillinen kilpailu, joka riippuu kysyntä-tarjontasuhteista ja yritysten asemasta kilpailukentässä.

Taulukko 1. Markkinointikäsitteen kehittyminen (GORIGLIANO 1994).

PERIODI	TUOTTEEN SAATAVUUS	TOIMINNAN PAINOPISTE	TYYPILLINEN VÄLINE	TOIMINNAN TARKOITUS
I Pioneerivaihe	Rajoitettu, tyydyttävä	Tehokas jakelu	Myynti ja jakelu	Myyntivolyymin maksimointi
II Klassinen vaihe	Tyydyttävä, runsas	Kuluttaja	Kuluttaja-analyysi	Kuluttajasegmentin tyytyväisyys
III Kilpailuvaihe	Runsas, erittäin runsas	Kilpailu	Kilpailijoiden analysointi	Kilpailu kuluttajien preferensseistä

MÖLLER (1992) on laajentanut markkinoinnin käsitettä ja esittänyt, että toimintaympäristön tarkasteluun tulisi sisällyttää kilpailumarkkinoiden lisäksi yritysten vuorovaikutussuhteet mm. asiakasyrityksiin sekä toimintaympäristön yritysten ja organisaatioiden verkostoitumiseen liittyvät tekijät. Yritys voi vähentää haitallista kilpailua ja vahvistaa kilpailuasemaansa toimimalla aktiivisesti verkostossa (kuviot 1). Toisaalta toimivat verkostot vaikuttavat kilpailuympäristöön ja yrityksen toimintaan siitä huolimatta, että yritys ei itse toimitakaan niissä. Ajattelutapa sopii hyvin myös pienyritysten ympäristön tarkasteluun, vaikka toiminta sinänsä voi olla erilaista keskisuurissa ja isoissa yrityksissä kuin pienyrityksissä. Möllerin mukaan aikakausitarkastelu on osittain harhaanjohtava, koska kyse on pikemminkin markkinoinnin ilmiöiden eri puolista (synkronia) kuin täysin perättäisistä siirtymistä uusiin ajanjaksoihin tai kehitysvaiheisiin.



Kuvio 1. Markkinoinnin strateginen ja toiminnallinen rooli kilpailuympäristössä (MÖLLER 1991).

2.3 Kilpailuympäristön vaikutus strategian valintaan

Kilpailuympäristön ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten yritys voi asettaa taloudellisia tavoitteita ja miten erilaiset tavoitteet voidaan toteuttaa markkinoilla. Erilaiset tavoitteet edellyttävät erilaisia strategioita (KOTLER 1994, s. 491). Jos kilpailuympäristön hallitsevina piirteinä ovat kova kilpailu ja toimialan ylikapasiteetti, yrityksen hengissä säilyminen edellyttää myyntikatteesta tinkimistä ja hintojen alentamista, jotta kysyntä voidaan turvata. Lyhyen aikavälin tuottojen maksimointi onnistuu silloin, kun kysyntä pystytään ennustamaan ja vaihtoehtoisen toiminnan kustannukset ja tuotot kyetään laskemaan. Tuoton maksimoija ei ole sitoutunut tiettyyn liiketoimintaan vaan määrittelee toimintansa rajat lyhyellä aikavälillä, jolloin tuotto on maksimoitavissa. Myyntitulojen maksimointi edellyttää, että yritys kykenee estimoimaan kysyntäfunktion eli arvioimaan myyntituloihin vaikuttavat tekijät. Tämä on mahdollista silloin, kun ympäristön ennustettavuus on hyvä. Myynnin määrällisen kasvun maksimointi sopii tavoitteeksi hintaherkille, joustaville markkinoille, joilla alhainen hinta on tehokas väline. Aloilla, joilla kasvu on hidas tai pysähtymässä, hintoja ja tulostavoitteita alennetaan yhtäaikaan (PORTER 1980, s. 159-161). Pysähtyneille toimialoille on ominaista ylikapasiteetti, suhteellisen alhainen osaamisen taso, teknologian kehittymättömyys, massakanavat ja korkeat jakelu-

kustannukset. Yritysten hinnat ja marginaalit ovat pudonneet ja tuotto huonontunut. Myös jakelukanavat pyrkivät parantamaan marginaalejaan. Kilpailu on hintakilpailua, jonka tarkoituksena on kilpailijoiden vähentäminen. KOTLERIN (1994) esittämistä markkinoiden ominaisuuksista, niitä vastaavista strategioista ja strategioihin liittyvistä tavoitteista on koottu yhteenveto taulukoon 2. Koska kilpailuun sopeutuvat strategiat ovat usein yrityksille epäedullisia, niin yritykset saattavat suosia erilaistamisstrategioita, jotka mahdollistavat suuremman liikkumavaran liiketoiminnassa.

Taulukko 2. Kilpailuympäristön vaikutus yrityksen tavoitteen ja toiminnan kehittymiseen.

TAVOITE	STRATEGIA	MARKKINOIDEN HALLITSEVA PIIRRE
Hengissä pysyminen	Alennetaan hintoja, tingitään katteista	Ylikapasiteetti ja kova kilpailu (umpikuja)
Tuoton maksimointi	Kysynnän ennustaminen, vaihtoehtoiskustannusten laskeminen	Mahdollista vaihtaa markkinoita, sitoutumattomuus tiettyyn liiketoimintaan tai kohteeseen
Myyntitulojen maksimointi	Määritellään myyntituloihin vaikuttavat tekijät	Pysyvyys, ennustettavuus
Määrän kasvun maksimointi	Alhainen hinta	Joustava tai kehittymätön kysyntä

2.4 Markkinoiden määrittäminen

Markkinoilla voidaan tarkoittaa kaikkia mahdollisia asiakkaita, joilla on tiettyjä tarpeita sekä halua ja kykyä ostaa tarpeita vastaavaa tuotetta. Markkinoita voidaan nimetä ja jakaa asiakasryhmien, segmenttien, alueiden tai tuotteiden mukaan (KOTLER 1994, s. 12-13). Markkinat voidaan kuitenkin käsittää myös edellistä huomattavasti laajempina ja moniulotteisempina ilmiönä. HODGSON (1989, s. 176-178) on määritellyt markkinat sosiaalisiksi instituutioiksi, jotka muuttuvat ajan mukana. Hodgsonin markkinakäsitteessä markkinaosapuolien ja ympäristön välinen vuorovaikutus on yhtä tärkeä kuin itse fyysisen tuotteen tai palvelun vaihto markkinoilla. Markkinoiden ominaisuuksiin kuuluvat ostajat ja ostajien ominaisuudet, myyjät ja myyjien ominaisuudet, hintojen määräytyminen ja hintoihin vai-

kuttavat tekijät sekä markkinaosapuolien käyttämät menettelytavat. Esimerkkinä näistä sosiaalisista markkinayhteisöistä, mikro-markkinoista, voivat olla nykyäänkin mm. torit (McGRATH ym. 1993). Laajemmilla markkinoilla yritysten markkina-käyttäytymiseen vaikuttavat markkinoiden rakenteelliset tekijät kuten keskittyminen, yritysten väliset ylivoimatekijät, liiketoiminnan tai tuotteen elinkaaret, teknologian kehitys sekä lisäksi laajemmin ihmisten käyttäytymistä ohjaavat tekijät (WILLIAMSON 1987, s. 123-130).

Yrityksen tulisi kyetä tunnistamaan omat markkinansa laajemmista kokonaismarkkinoista. Epätietoisuus markkinoista voi aiheuttaa huomattavia epävarmuustekijöitä yritystoimintaan. Se, että yritys ei tunne markkinoitaan ja niiden ominaisuuksia, johtaa esimerkiksi virheisiin hinnoittelussa, viestinnässä, tuotekehityksessä, pakkauksissa, jakelussa ja lähes kaikissa markkinointitoiminnoissa (SHAH & LA PLACA 1981). Kilpailuedun saavuttamiseen vaaditaan kykyä kehittää ja toteuttaa tuotesuunnittelua siten, että tuotetarjous on erilainen kuin kilpailijoilla ja samalla sellainen, että se tarjoaa yritykselle suojan välitöntä kilpailua vastaan (BOULDING ym. 1994). Kilpailuedun kehittymiseen vaikuttavat sekä käytettävissä oleva markkinainformaatio että yrityksen kyky tunnistaa markkinoita ja tarvittavia resursseja (CHEVAMAT 1986). Yrityksen on hankala saavuttaa kilpailuetua, ellei se tunne kilpailuympäristöä ja sen ominaisuuksia, koska markkinoille pääsy ja markkina-aseman saavuttaminen edellyttävät myös niiden resurssien ja voimavarojen kehittämistä, joiden avulla kilpailijoista erottuminen on mahdollista toteuttaa käytännössä.

DAY (1994, s. 157) on pelkistänyt kilpailumarkkinoiden tarkastelun kilpailuun ja asiakkaaseen. Yritykset voivat erota toisistaan markkinasuuntautumisensa puolesta. Ne yritykset, jotka toiminnassaan kiinnittävät vähän huomiota sekä asiakkaaseen että kilpailuun ja keskittyvät pääasiassa omaan toimintaansa, ovat herkkiä epäonnistumisille sellaisilla markkinoilla, joilla on kilpailua ja joilla asiakkaiden tarpeet ovat eriytyneet. Samoin keskittyminen kokonaan joko asiakkaaseen tai kilpailuun saattaa estää yritystä näkemästä markkinoilla tapahtuvaa kehitystä. Voimakkaan kilpailun olosuhteissa yrityksen tulisikin olla avoin sekä asiakkaiden että kilpailijoiden suuntaan, jolloin markkinoilta tulevat muutostarpeet voidaan havaita riittävän ajoissa (kuvio 2).

		Huomio kilpailijoihin	
		Pieni	Suuri
Huomio asiakkaaseen	Pieni	Keskittyminen omaan toimintaan	Keskittyminen kilpailijoihin
	Suuri	Suuntautuminen asiakkaaseen	Suuntautuminen markkinoihin

Kuvio 2. Kilpailuedun osatekijät (DAY 1994, s. 157).

2.5 Kilpailustrategiat ja kilpailutekijät

Kilpailustrategia voidaan määritellä toimintasuunnitelmaksi, jonka avulla yritys voi kilpailla tehokkaammin ja vahvistaa asemaansa markkinoilla (PORTER 1980, s. x). Klassiset strategiatyypit ovat kustannusjohtajuus, erilaistaminen tai keskittyminen johonkin kapeaan segmenttiin toimialan sisällä (PORTER 1985, s. 24-25). Kilpailustrategian käsite on kuitenkin hajanainen ja epätarkka. MATHUR (1992) on pyrkinyt kiteyttämään käsitettä keskittämällä huomion strategian tarkoitukseen. MATHUR (1992) onkin määritellyt kilpailustrategian suunnitelmaksi, jonka avulla yritys määrittelee oman tarjontansa suhteessa kilpailijoiden tarjontaan. Kilpailustrategiaa muodostaessaan yrityksen tulisi pystyä asettumaan asiakkaan asemaan. MATHURIN (1992) mukaan kilpailustrategia on hierarkkinen järjestelmä, joka muodostuu panos- ja tuotostekijöistä. Panostekijöitä ovat esimerkiksi kustannusedut, taidot ja resurssit, jotka ovat usein asiakkaalle näkymättömiä. Tuotostekijöitä ovat kaikki ne tekijät, joiden perusteella asiakas valitsee yrityksen tai sen tuotteen. Panostekijöitä on helpompi kontrolloida kuin tuotostekijöitä. Panostekijöillä on ainoastaan välillinen vaikutus yrityksen menestymiseen, ja markkinoinnin näkökulmasta panoksista pitäisi aina syntyä jotakin, joka vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksiin.

2.5.1 Kilpailukäyttäytyminen

Yritykset ovat markkinoilla ainakin osittain riippuvaisia toistensa kilpailukäyttäytymisestä. Suhteellisen hyvin tunnetuilla markkinoilla yritykset pyrkivät valitsemaan toimintatapoja, joilla voivat lisätä omia ylivoimatekijöitään suhteessa kilpailijoihin. PORTER (1980, s. 91-92) on jakanut kilpailukäyttäytymisen kolmeen

päätyyppiin, joita ovat: 1) kilpailijan aseman uhkaaminen, 2) oman aseman puolustaminen ja 3) yhteistoimintaan pyrkivä ja vaikutuksiltaan neutraali kilpailu. Useat kilpailutoimenpiteistä, jotka parantavat yrityksen asemaa merkittävästi, aiheuttavat samalla huomattavia uhkia kilpailijoille. Hyökkäävillä toimenpiteillä tarkoitetaan sellaisia menettelytapoja, joilla yritys uhkaa suoraan kilpailijan liiketoimintaa. Kilpailuun suhtautuminen riippuu siitä, mitä kilpailukeinoja yrityksillä on käytettävänä, näiden keinojen teho ja vaikutukset sekä aika. Aseman puolustamisella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla yritys puolustautuu kilpailijan hyökkäyksiltä. Toisaalta yritys voi myös kieltäytyä kokonaan vastaamasta kilpailijan hyökkäykseen. Puolustavia toimenpiteitä ovat kilpailijan rankaiseminen, kilpailuperusteen kieltäminen tai kilpailijan kopiointi. Pienet yritykset ovat kilpailukäyttämismiseltään usein enemmän suojautumaan pyrkiviä kuin hyökkäviä.

Yhteistä etua tai neutraaleja vaikutuksia voidaan saavuttaa silloin, kun yritys kykenee parantamaan asemaansa siten, että kilpailijan asema tai menestyminen eivät huonone. Näitä etuja voi saada seuraavissa tilanteissa (PORTER 1980, s. 93-94):

- 1) Kilpailija suorittaa markkinointitoimenpiteitä, joita yritys ei itse suorita. Tämän tyyppisiä hyötyjä voivat pienet yritykset saada esimerkiksi isojen yritysten mainonnasta ja hinnoittelusta.
- 2) Huomattava osa yrityksistä käyttäytyy samalla tavalla, jolloin valitut menettelytavat parantavat kaikkien kilpailevien yritysten asemaa samanaikaisesti. Tapaus on kaikkein yleisin. Kaikki yritykset eivät seuraa, koska ne uskovat hyötывänsä siitä, että valtaosa seuraa.
- 3) Yritys suorittaa kilpailutoimenpiteitä, joihin kilpailijat eivät vastaa, koska eivät pidä sitä tärkeänä oman toimintansa kannalta. Toimenpiteiden valinta edellyttää kuitenkin, että yritys tuntee hyvin alan mahdollisuudet ja kilpailijoiden päämäärät sekä niihin liittyvät todennäköisimmät toimintatavat.

Neutraaleja kilpailuvaikutuksia on myös sellaisilla kilpailutoimenpiteillä, joita kilpailijat eivät huomaa, koska ne eivät näy ulospäin. Kilpailijoilla voi olla tietty käsitys siitä, miten alalla yleensä toimitaan ja sen vuoksi poikkeavia toimintoja ei havaita. Yritys voi myös pyrkiä harhauttamaan kilpailijoita antamalla lausuntoja ja kommentoimalla muutoksia. Julkinen keskustelu voi joskus auttaa tiettyjen toimenpiteiden läpiviennissä, esimerkiksi keskustelu kustannusten kohoamisesta ja hintojen muutoksista.

2.5.2 Asiakkaaseen kohdistettu toiminta

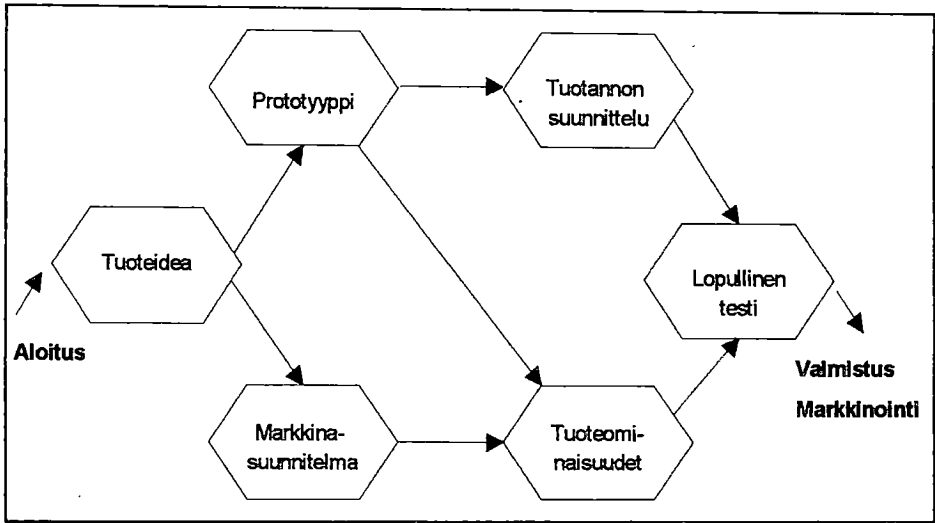
Yrityksen suhde markkinoihin syntyy pääasiassa tarjonnan ja markkinointiviestinnän sekä asiakassuhteiden kautta. PORTERIN mukaan (1980 s. 127-129) yrityksen asiakkaaseen kohdistama toiminta selittyy yrityksen tarjonnan ja informaation kautta.

Tarjonta liittyy myös yrityksen omaan kehittyneisyyteen ja toimintaan. Porter on jakanut yritysten sekä ostajiin että tavarantoimittajiin kohdistamat strategiat ja niiden muodostamiseen vaikuttavat tekijät 13 eri tyyppiseen ja eri tasoiseen alueeseen, joita ovat: 1) erikoistuminen, 2) yrityksen tuotemerkki, 3) kanavan valinta, 4) markkinointitoimenpiteiden kohdistaminen joko suoraan asiakkaaseen tai johonkin kauppaketjun väliportaaseen, 5) tuotteen laatu, 6) palvelun määrä, 7) hintapolitiikka, 8) vertikaalinen integroituminen, 9) teknologia, 10) kustannusaseman määrittely, 11) suhteet rahoittajiin, 12) suhteet yrityksen eri yksiköiden välillä ja 13) suhteet poliittisiin päätöksentekojärjestelmiin. Tutkimuksessa on keskitytty kohtiin 1-8 ja muut tekijät on rajattu kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle.

Suhdemarkkinoinnin periaatteet lähtevät siitä, että asiakas on yrityksen toiminnan keskipiste. Suhdemarkkinointiin on liitetty myös yrityksen sisäinen markkinointi ja toiminnan kokonaislaadun suunnittelu tältä pohjalta (GRÖNROOS, 1994). Asiakkaalle pyritään tarjoamaan tuotteisiin liittyviä hyötyjä ja hyvää asiakaspalvelun laatua. Asiakaspalvelun laatua ovat asiakaskontaktit, joiden tarkoituksena on pysyvien asiakassuhteiden luominen ja asiakkaan sitoutumisen lisääminen. Suhdemarkkinointia käsitellään tavallisesti sekä asiakasmarkkinoinnin (palvelujen markkinoinnin) että organisaatioihin tapahtuvan markkinoinnin yhteydessä (CARSON 1995, s. 42-43). Asiakassuhde voi olla yrityksen ja asiakasyrityksen yhteyshenkilöiden välillä tapahtuvaa henkilökohtaista vuorovaikutusta. Suhdemarkkinoinnille myönteisten tekijöiden kehittäminen kuuluu hyvin kiinteästi yrityskulttuuriin liittyviin tekijöihin. Asiakasmyönteinen asennoituminen voidaan ymmärtää yrityksen resurssina. Yrityskulttuuriin liittyviä resursseja on usein vaikeampi jäljitellä kuin esimerkiksi teknologista osaamista (CLARK 1980; DESHPANDÉ ym. 1993; PEARSON 1993; TSUCHIYA 1980).

2.6 Tuotekehitys ja markkinointi

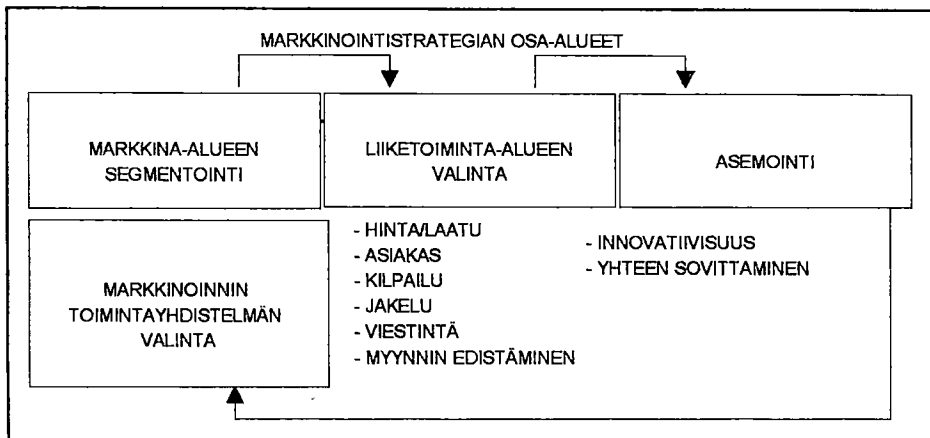
Uusien tuotteiden kehittämiseen ja tuotteiden parantamiseen sekä tuotannon suunnitteluun liittyy monia yksityiskohtia, joilla on enemmän merkitystä yrityksen oman toiminnan kuin markkinoinnin kannalta. Markkinoiden ominaisuuksia ja markkinointiin liittyviä näkökohtia tulisi kuitenkin ottaa huomioon jo hyvin varhaisessa tuotekehitysvaiheessa. Markkinoinnin suunnittelun tulisikin tapahtua rinnakkain tuotekehityksen kanssa. Kuviossa 3 esitetty toimintamalli on kehitetty isojen yritysten tarpeisiin, mutta ajattelutapaa voi soveltaa myös pienemmissä yrityksissä. Tuote näin ymmärrettynä on mieluummin markkinoinnin avulla aikaansaatu luomus kuin tuotannollisen toiminnan tulos (LEWITT 1960).



Kuvio 3. Tuotekehitysprojekti ja markkinointi (ADLER ym.1996).

2.7 Markkinointistrategian osa-alueet

Markkinointistrategia on osa liiketoimintastrategiaa (CRAVENS 1990, s. 12). Markkinointistrategiaan voidaan sisällyttää eri tyyppisiä tekijöitä ja se voidaan myös rajata ei tavoin. Klassinen määritelmä sisältää mixtekijät, jotka vaihtelevat jonkin verran eri esityksissä, mutta niihin luetaan usein tuote, palvelu, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä (KOTLER 1994, s. 99-110; GRÖNROOS 1994). Markkinointistrategia voi koostua segmentoinnista, liiketoiminta-alueen valinnasta, asemoinnista sekä sopivien toimintayhdistelmien valinnasta (HILLS & LAFORGEL 1992). Strategian muodostaminen etenee yleensä määrättyssä järjestyksessä (kuvio 4). Eri toimintojen järjestystä pidetään tärkeänä, koska edellinen vaihe luo pohjaa seuraavalle vaiheelle. Segmentoinnilla tarkoitetaan sitä toimintaprosessia, jolla tietyn tuotteen tai palvelun kokonaismarkkinat jaetaan yhdenmukaisesti ryhmiin, jotka vastaavat tiettyä markkinointistrategiaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kutakin segmenttiä vastaa aina joku asiakastyyppe, laatu-hintayhdistelmä, jakelukanava, viestintätapa, kilpailutilanne jne. Liiketoiminta-alueen valinnalla tarkoitetaan sitä prosessia, jolla yritys valitsee yhden tai useampia segmenttejä, joita päättää ryhtyä palvelemaan. Koska erilaisilla markkinoilla tarvitaan eri tyyppistä osaamista ja erilaisia resursseja, niin strategian toteuttaminen edellyttää yritykseltä kykyä arvioida ja kehittää markkinavalintoja vastaavia voimavaroja.



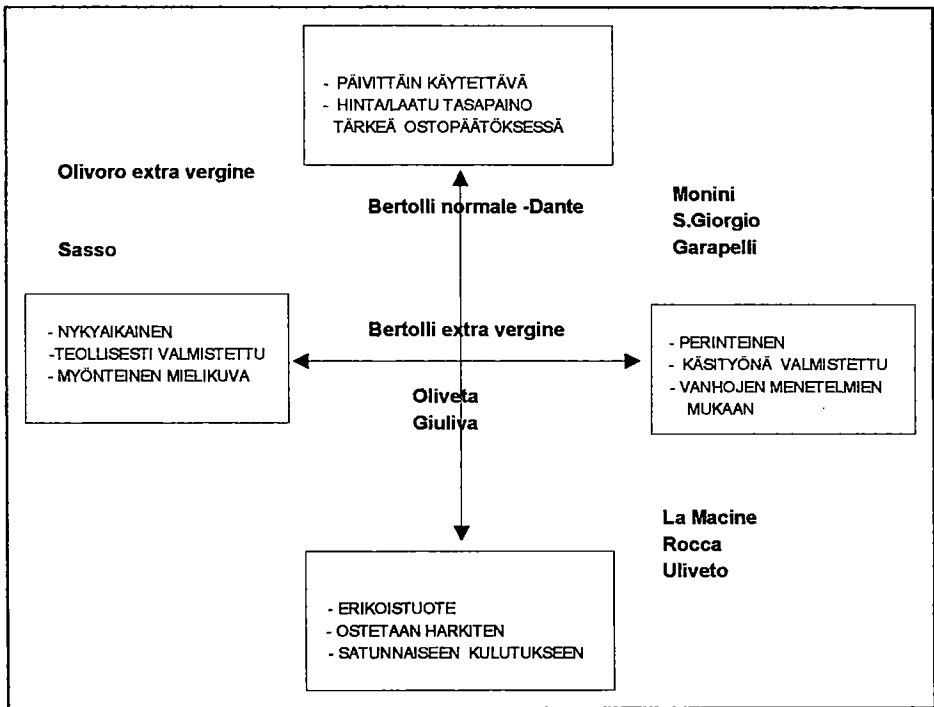
Kuvio 4. Markkinointistrategian määrittely (HILLS & LAFORGEL 1992).

2.8 Asemointi

Asemointi tarkoittaa prosessia, joka liittyy niiden tekijöiden valintaan, joita yritys haluaa korostaa ja joiden avulla se haluaa erottua kilpailijoista valitsemallaan liiketoiminta-alueella (HILLS & LAFORGEL 1992). Pienet yritykset toimivat usein kapeilla asiakassegmenteillä, joilla on vähemmän kilpailua ja asemoituvat jollakin tavalla jo luonnostaan kilpailuympäristössä. Kapeilla segmenteillä toimittaessa mm. asiakkaiden hintaherkkyys ei usein ole yhtä suuri kuin ns. massamarkkinoilla (BOULDING ym. 1994). Kapeat markkinaraot sopivat pienille yrityksille myös siitä syystä, että niiden tuotantomäärät ovat pieniä. Yritys voi asemoitua esimerkiksi kilpaileviin tuotteisiin nähden tai kilpailevien tuote- ja palveluyhdistelmien mukaan. Tarjontaa on mahdollista rakentaa asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaviin tekijöihin perustuvaksi, mikä johtaa helposti tuotteen laatu-hintatasapainon tarkasteluun.

2.8.1 Asemointi kilpaileviin tuotteisiin nähden

Esimerkki elintarvikkeen asemoinnista on kuviossa 5, jossa eri valmistajien oliiviöljymerkkejä on asemoitu akselilla nykyaikainen – perinteinen ja akselilla päivittäistavara – erikoistuote. Asemointia voidaan suorittaa minkä tahansa tuotteen ominaisuuden suhteen, josta tunnustetaan kilpailutilanteen kannalta mielekkäitä vastakkaisasetteluja. On tapana ajatella, että asemointi tapahtuu markkinointitutkimuksen keinoin. Pienten yritysten tuotteiden asemoitumisesta on yleensä esitetty hyvin vähän esimerkkejä. Pienet yritykset ehkä asemoituvat omiin kokemuksiinsa tai intuition perustuen samalla tavalla kuin suorittavat muutakin toimintaansa.

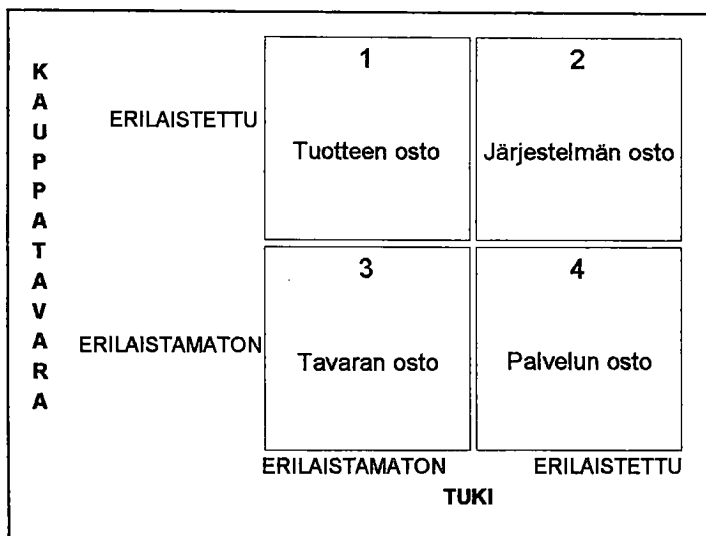


Kuvio 5. Esimerkki elintarviketuotteiden asemoinnista (CORIGLIANO 1994, s. 178).

2.8.2 Tuotteen ja palvelun yhdistäminen

MATHUR (1992) on tarkastellut kaupankohteen asemointia, mutta kutsuu toimenpidettä kilpailustrategian muodostamiseksi. Kaupankohteen komponentit ovat erilaistaminen ja hinta. Jaon tarkoituksena on korostaa sitä, että asiakkaan valintapäätös perustuu joko hintahyötyihin tai hintaan perustumattomiin hyötyihin. MATHURIN (1992) mukaan hinta voidaan kuitenkin jättää tarkastelun ulkopuolelle tässä yhteydessä, koska se sisältyy tuotteeseen ja palvelua koskeviin ratkaisuihin. BOULDING ym. (1994) ovat määritelleet erilaistamisen yrityksen kilpailijoita suuremmaksi kyvyksi saavuttaa korkeampia marginaaleja ja tästä johtuen korkeampia tuottoja. Tarjonnan erilaistaminen voi perustua tuoteominaisuuksiin tai markkinointitoimenpitein aikaansaatuihin eroihin, joita voidaan saavuttaa esimerkiksi mainonnan, menekinedistämisen tai henkilökohtaisen myyntityön avulla (BOULDING ym. 1994).

MATHUR (1992) on käyttänyt tuotteen ja palvelun asemoinnissa nelikenttä-tarkastelua (kuvio 6). Kaupan kohteena olevaa tuotetta ja palvelua tarkastellaan akselilla erilaistettu – erilaistamaton. Erilaistaminen voi tapahtua sekä fyysisen tavarana että sitä tukevan toiminnan suhteen. Tuki voi olla neuvo, ohje tai joku asiakasta avustava toimenpide, kuten tuotteen valintaan tai käyttöön liittyvä opastus. Tuki voi olla teknistä tai tietoon ja taitoon perustuvaa, suunnitteluun liittyvää, tavaranhankintaa tai menettelytapoja koskevaa jne. Tuottavuuden saavuttaminen saattaa edellyttää sekä erilaistamista että alhaista kustannustasoa. Tuottavuus voidaan joskus saavuttaa ilman alhaisia kustannuksia, lähinnä silloin kun asiakkaan hintatietoisuutta on onnistuttu vähentämään.



Kuvio 6. Asiakkaan valintapäätökseen vaikuttavat tekijät MATHURIN (1992) mukaan.

- 1) Tuotteen osto: Tällä alueella toimiessaan yritys kilpailee tuotteilla, jotka on erilaistettu markkinoinnin keinoin ns. massatuotteesta. Tuotetta tukevia toimenpiteitä ei ole käytetty kaupan kohteen erilaistamisessa.
- 2) Tuote-palvelujärjestelmän osto: Kaupan kohde on erilaistettu kilpailijoiden vastaavista tuotteista myös tukitoimenpiteillä. Asiakas ostaa järjestelmän joka koostuu itse tuotteesta ja jostakin myyntiä tukevasta toiminnasta.
- 3) Tavaranto osto: Tuotetta ei ole erilaistettu kilpailevista tuotteista eikä siihen myöskään liity palvelua. Yritykselle jää ainoaksi kilpailukeinokseen hinta. Asiakkaan valinta kohdistuukin yritykseen, koska se myy muita halvemmalla. Kohderyhmäksi on valittu hintatietoiset asiakkaat.

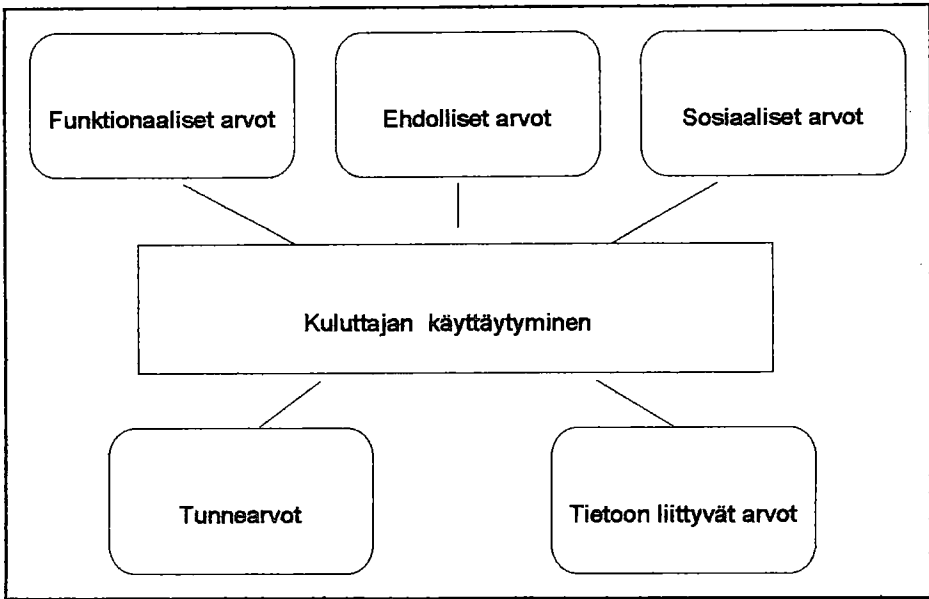
4) Palvelun osto: Tuotetta tukevat palvelut on erilaistettu, sen sijaan itse tuote ei poikkeaa kilpailijoiden vastaavasta tarjonnasta. Tässä tapauksessa kilpailu on suunniteltu tapahtuvan palvelun perusteella.

Vastaavia tarkasteluja on tehty mm. palvelujen markkinointia koskevien esitysten yhteydessä. Mm. KOTLER (1994, s. 464-465) on jakanut kaupan kohteen 1) näkyvään tuotteeseen, 2) tuotteeseen ja palveluun, jossa tuote painottuu palvelua enemmän, 3) tuotteeseen ja palveluun, joilla on yhtä suuri merkitys, 4) palveluun ja tuotteeseen, jossa palvelulla on suurempi merkitys kuin fyysisellä tuotteella sekä 5) puhtaaseen palveluun. Palvelut voivat olla joko henkilökohtaisia palveluja tai organisaatioihin suunnattuja palveluja. Markkinointitoimenpiteet ovat vastaavasti erilaisia riippuen siitä toimitaanko kuluttaja- vai organisaatiomarkkinoilla. MATHURIN (1992) tarkastelu poikkeaa kuitenkin Kotlerin esittämästä siinä, että se käsittää tuotteen ja palvelun yhdistelmät mutta ei aineettomia palveluja. Valmistajayrityksellä on kuusi erilaista tapaa liittää palvelua liiketoimintaan (KOTLER 1994, s. 466-467): 1) tuotteen yhteydessä tarjotaan yksilöllinen palvelu kullekin asiakkaalle, 2) myydään yrityksen sisäistä osaamista, 3) palveluaan toisia yrityksiä yrityksen omilla välineillä, 4) tarjoudutaan hoitamaan asiakkaan välineitä, 5) myydään rahoituspalveluja tai 6) siirrytään tuottamaan jakelupalveluja.

2.8.3 Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

Asemoinnin kannalta tärkeitä tuotteen ominaisuuksia ja kysyntään vaikuttavia tekijöitä ovat mm. tuotteen ainutlaatuisuus, korvattavuus, vertailtavuus ja tuotteen hinta sekä hinnan ja asiakkaan tulojen tai käytettävissä olevien varojen välinen suhde. Ostajat ovat vähemmän hintaherkkiä, jos tuote on ainutlaatuinen, jos he eivät ole tietoisia korvaavista tuotteista tai jos tuotteita on vaikea verrata keskenään. Mitä pienempi osa asiakkaan käytettävistä olevista varoista kuluu tuotteen ostamiseen sitä vähemmän hintaherkkiä kuluttajat tai ostajat ovat. Samoin mitä pienemmän osuuden tuotteen hinta muodostaa lopputuotteen hinnasta sitä vähemmän hinta vaikuttaa kysyntään. Hintajoustot eri yritysten tuotteilla ja eri asiakassegmenteissä voivat olla hyvin erilaiset. Tähän vaikuttavat tuotteen hyödyt asiakkaalle, valmistajayrityksen arvot, kulttuuri, persoonallisuus, esimerkki ja tuoteominaisuudet eli tuoteattribuutit. Ostopäätös tapahtuu eri tavalla erilaisilla markkinoilla (KOTLER 1994, s. 306-311).

Kuluttajan valintapäätökseen vaikuttavat mm. arvot, joista SHETH ym. (1991) ovat erottaneet viisi erilaista tyyppiä (kuvio 7):

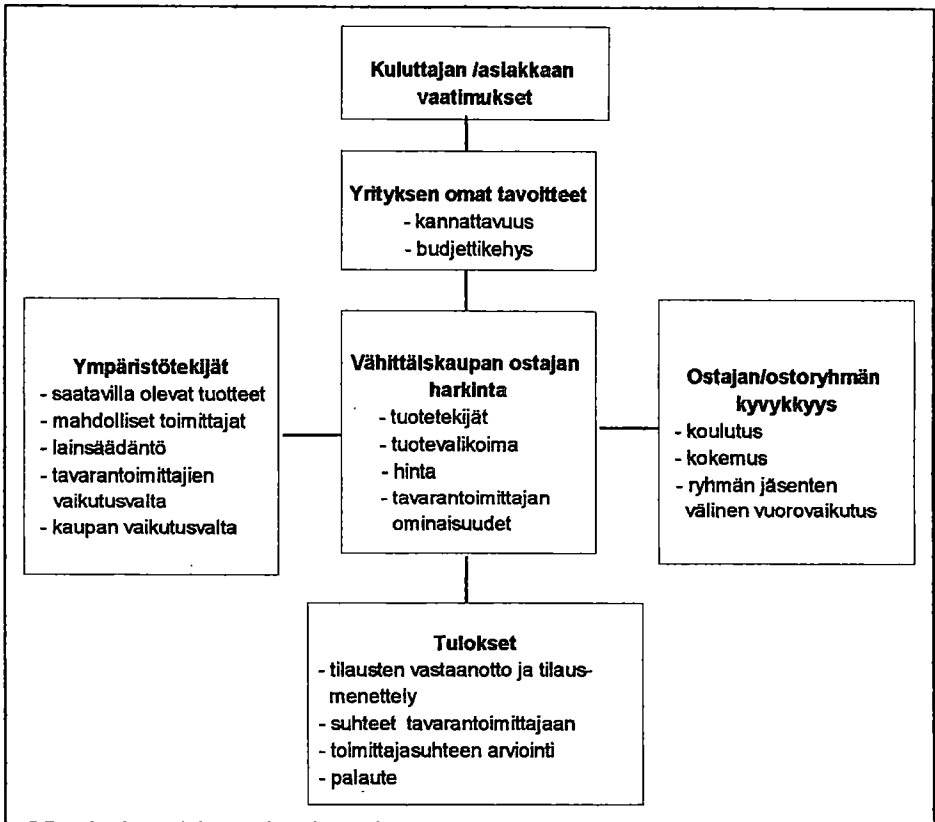


Kuvio 7. Kuluttajan valintapäätökseen vaikuttavat arvot (SHETH ym. 1991).

- 1) Funktionaaliset eli toiminnalliset arvot viittaavat siihen hyötyyn, jonka kuluttaja arvioi saavansa jostakin tuotteen fyysisestä ominaisuudesta. Näitä ominaisuuksia voivat olla esim. luotettavuus, kestävyys, hinta ja terveellisyys.
- 2) Sosiaaliset arvot tarkoittavat niitä tuotteisiin liitettyjä symbolisia eli vertauskuvallisia arvoja, jotka ovat tavallisesti erilaisia eri sosiaaliryhmissä, kulttuureissa tai ala-kulttuureissa.
- 3) Tunnearvot tarkoittavat tuotteiden herättämiä tunteita ja mielentiloja. Näitä arvoja liittyy runsaasti ruokaan ja niihin vetoavat monet mainokset. Kuluttajan näkökulmasta nämä arvot saattavat usein olla tiedostamattomia ja ne voivat liittyä esim. lapsuudenmuistoihin.
- 4) Episteemiset eli tietoon liittyvät arvot tarkoittavat tuotteen sisältämää uutuusarvoa ja kykyä herättää uteliaisuutta tai tyydyttää tiedon halua jne.
- 5) Ehdolliset arvot liittyvät vahvasti ostopäätöstilanteeseen. Ehdollisia arvoja on tilanteiden ominaisuuksissa ja olosuhteissa, joissa valintoja tekevä henkilö on. Näitä arvoja voi liittyä vuodenaikoihin. Ne saattavat liittyä mm. kiireeseen tai joihinkin tapahtumiin. Useilla elintarvikkeilla on ehdollisia merkityksiä, esimerkiksi voidaan mainita mm. makeiset – elokuvat, kinkku – joulukin, jäätelö – kesä jne.

Yrityksissä ja muissa organisaatioissa ostopäätösprosessi on toisenlainen kuin kuluttajatavaramarkkinoilla (kuvio 8). Päätöksentekoon vaikuttavat yrityksen omaan liiketoimintaan tai palveluun liittyvät tekijät, muut tavarantoimittajat, ostajien ja

ostoryhmän ominaisuudet sekä menettelytavat, joita ostotoimintaan liittyy. Ostopäätöksiin saattavat vaikuttaa myös yritysten sopimukset ja erilaiset sidokset yritysten välillä. Tuotteen merkitys asiakkaalle vaikuttaa myös kanavan valintaan. Yritysassiakkaat voivat korostaa tavarantoimittajan luotettavuutta ja rehellisyyttä. Tuotteen laadun varmistamiseksi he voivat suosia suoria toimituksia erityisesti silloin kun laadusta heijastuu vaikutuksia asiakkaan omaan toimintaan, omiin tuotteisiin tai heidän asiakkailleen (RANGAN ym. 1992).



Kuvio 8. Yksinkertaistettu malli organisaation ostopäätöksiin vaikuttavista tekijöistä: esimerkkinä vähittäisportaan ostopäätös (SHAW ym. 1992).

2.8.4 Tuotteen laatu-hintasuhte

Tuotteen laadun ja hinnan asemointi on tärkeä paitsi yrityksen kannattavuuden kannalta myös siksi, että siihen voidaan yhdistää yritys- tai tuotekuvaan liittyvää informaatiota ja symbolisia merkityksiä. Asiakkaalle korkea hinta voi olla merkki korkeasta laadusta. Tavallisesti kuitenkin korkea laatu hallitsee ostopäätöksissä ja asiakas suhteuttaa hintaa laatuun, jolloin informaatio tuotteen laadusta vähentää hinnan merkitystä päätöksen teossa. Asemoinnissa vaikuttavat kilpailijoiden hinnat, kilpailijoiden laatu, yrityksen kyky arvioida kilpailijoiden kustannuksia ja hintoja sekä sitä, miten kilpailijat käyttävät laatu-hintasuhteita tuoteasemoinnissa. Hinta on herkkä instrumentti, koska sekä kilpailijat että asiakkaat reagoivat hintaan ja varsinkin hinnan muutoksiin hyvin helposti (RAO 1984). KOTLER (1994, s. 490) on esittänyt yhdeksän erilaista tapaa asemoida laatua ja hintaa. Strategiat on esitetty mukaellen kuviossa 9.

	korkeat matalat	Valmistuskustannukset Myyntikustannukset	matalat korkeat
korkea	1. ERIKOISTUOTE ERIKOISHINNALLA	8. YLIHINNOITTELU	9. KISKONTA
HINTA	5. KORKEA ARVO	2. KESKILAATU KESKIHINTA	7. VIRHEELLINEN SÄÄSTÖPOLITIikka
matala	6. ERITTÄIN KORKEA ARVO	4. HYVÄ ARVO	3. TALOUDELLINEN LAATU
	korkea	LAATU	matala

Kuvio 9. Esimerkki yrityksen tuote-hinta vaihtoehdoista.

Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltaessa lävistäjällä liikuttaessa hinta ja laatu ovat tasapainossa: Ylhäällä pisteessä 1 laatu ja hinta ovat korkeimmat mahdolliset ja alhaalla pisteessä 3 toimitaan säästöluokassa. Kohdat 4, 5 ja 6 edustavat asiakkaalle korkeampaa laatua hintaan verrattuna. Kohdissa 7, 8 ja 9 tuote on asiakkaan

mielestä ylihinnoiteltu. Asemointistrategioita vastaavilla segmenteillä on erilaiset mielikuvatekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen imagoon. Asemoinnin merkitys korostuu toiminnan aloitusvaiheessa tai uusia tuotteita ja tuotemuunnoksia markkinoille tuotaessa. Laatu-hintasegmenteillä perustasosta ylöspäin mentäessä keskeisimpiä ovat luotettavuuteen liittyvät kysymykset. Tähän suuntaan asemoituminen voi olla vaikeampaa myös siksi, että markkinoiden vaativien asiakkaiden palveleminen edellyttää osaamista, jota aloittelevalla yrityksellä tai aikaisemmin alemman laadun segmentissä toimineella yrityksellä ei ehkä ole. Laatu-hintamatriisilla keskeltä säästöluokkaan liikuttaessa yrityksellä on riski, että tuotokuva muodostuu alhaisemmaksi kuin yritys on ajatellut tai uusi matalamman laatu-hintasegmentin tuote huonontaa aikaisempaa korkeampaa tuotekuvaa.

Asemointiin ja hinnoittelustrategiaan liittyy useita muitakin näkökohtia esimerkiksi kysyntä, kilpailu, segmenttien koko ja kannattavuus. Esimerkki yrityksen hinnoittelutavoista, ensisijaisista hinnoitteluperusteista, hintahyödyistä ja kuhunkin strategiaan liittyvästä heikkoudesta on koottu KOTLERIA (1994, s. 493-506) mukaellen taulukkoon 3.

Taulukko 3. Tavallisimmat hinnoittelutavat, hinnoitteluperusteiden välittömät hyödyt ja kriittiset kohdat.

HINNOITTELUN ENSISIJAINEN PERUSTE	STRATEGIA	VÄLITÖN HYÖTY	KRIITTINEN KOHTA
Omat kate- ja tuototavoitteet	Kustannusten ja tuottojen määrittäminen	Vakaa hinta, hinnoitteluun liittyvä toiminta minimoituu	Putoaminen jos toiset kilpailevat hinnoilla
Tuotteen arvo	Enemmän enemmästä	Molemmille	Segmentin koko
Laatu/hinta	Laatu hintaa korkeampi	Asiakkaalle	Kysyntä
Kilpailijoiden hinnat	Kilpailijan seuranta	Määrän tasapaino	Kannattavuus
Suljetut tarjoukset	Arvaus/oletus	Toimitussopimus	Informaatio

1) Omat hintatavoitteet

Omiin tuotto- ja katetavoitteisiin perustuvan hinnoittelun etuna on, että ei tarvitse tehdä jatkuvia hinnan muutoksia kysynnän muuttuessa. Myös hintakilpailu on mi-

nimoitu toisin kuin silloin, kun huomio kiinnitetään kysyntään ja sen muutoksiin. Tämä hinnoittelutapa voi kuitenkin olla kohtalokas jos kilpailija hinnoittelee alemmalle tasolle. Kustannukset ja tuottovaatimukset vaihtelevat eri tuoteryhmissä. Tuottovaatimus on korkeampi erikoistuotteilla, hitaasti kiertävillä tuotteilla, sesonkituotteilla sekä tuotteilla, joilla on korkeat käsittely- ja varastointikustannukset sekä niillä tuotteilla, joiden kysyntä on joustamatonta. Yrityksen kannalta hinta on usein laadun funktio kustannusten kautta. Markkinoinnin kustannukset saattavat käyttäytyä päin vastoin kuin tuotantokustannukset. Korkeilla tuotantokustannuksilla voidaan saavuttaa matalammat markkinointikustannukset.

2) Tuotteen arvoon perustuva hinnoittelu

Tätä hinnoittelutapaa käytettäessä arvokkaampi tuote hinnoitellaan korkeammalle kuin vähemmän arvokas. Tuotteen arvoa arvioidaan aina asiakkaan näkökulmasta. Hinnan asetannassa voidaan käyttää hyödyksi psykologista hinnoittelua, koska monet asiakkaat käyttävät hintaa laadun merkinä. Ns. egosensitiivisiä tuotteita, joiden ostopäätökseen vaikuttavat psykologiset tekijät, ovat mm. autot, parfyymit ja tietyt ruokatarvikkeet. Yrityksen täytyy kohderyhmää valitessaan pystyä arvioimaan mahdollista myyntivolyymiä toiminnan kannattavuuden turvaamiseksi. Mikäli yritys valmistaa erilaatuisia tuotteita eri asiakasryhmille on tarkasteltava myös erikseen niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat hintaerot. Näitä voi olla jakelussa, innovaatioissa, palveluissa jne. Yrityksen markkinoinnissa ei korosteta tässä yhteydessä hintaan liittyvää viestintää.

3) Lisäarvohinnoittelu

Lisäarvohinnoittelulla pyritään vetoamaan suureen määrään laatutietoisia asiakkaita. Hinnoittelussa toimitaan suhteellisesti alemman hinnan ja suhteellisesti korkeamman laadun tuotesegmentissä. Lisäarvo merkitsee asiakkaalle sitä, että hän saa hyvän tuotteen edullisempaan hintaan kuin kilpailevista yrityksistä. Strategia ei pelaa kuitenkaan ainoastaan hinnalla vaan tähtää kysynnän kasvattamiseen. Markkinoinnissa on mahdollista käyttää psykologista hinnoittelua ja viestinnässä tuodaan esille tuotteen laadun ja hinnan suhdetta.

4) Käyvän hinnan strategia

Yritys perustaa hinnoittelunsa suureksi osaksi kilpailijan hintoihin ja kiinnittää vähemmän huomiota omiin kustannuksiinsa tai kysyntään. Yritys voi käyttää joko samaa, matalampaa tai korkeampaa hintaa kuin pääkilpailija(t). Hinnoittelepa yritys vähän korkeammalle tai matalammalle, olennaista tässä tavassa on, että hinnoittelija tarkastelee hintaeroa kilpailijoihin nähden. Hinnoittelutapa on suhteellisen yleinen. Se sopii mm. silloin, kun kustannuksia on vaikea laskea tai kilpailijan reaktiot ovat epävarmat. Yritys tuntee, että käyvä hinta on hyvä ratkaisu. Toisaalta käyvän hinnan strategia sopii myös silloin, kun halutaan pitää toimialan kannattavuus vakaana, sillä se takaa kaikille oikeudenmukaisen tuoton eikä vaaranna liiketoiminnan kannattavuutta alalla.

5) Suljetut tarjoukset

Yritys perustaa hintansa enemmän odotuksiin siitä kuinka kilpailijat hinnoittelevat kuin omiin kustannuksiinsa tai kysyntään. Yritys haluaa tässä tapauksessa saada sopimuksen ja tarjouskilpailun voittaminen edellyttää normaalisti alhaisempaa hintaa kuin kilpailijoilla.

2.8.5 Hintataktiikat

Hintataktiikat ovat nopeammin vaihtuvia kuin strategiat. Tosin aikaisemmin tilapäisinä käytetyt hinnoittelutavat ovat kilpailun kiristyessä jääneet monissa yrityksissä jatkuvaan käyttöön (ZINKHAM & PEREIRA 1994). Taktinen hinnoittelu voi liittyä sekä kilpailuun että myynninedistämiseen. Taktisen hinnoittelun yleistyminen vähittäismyyntiportaassa on usein epäedullista valmistajan kannalta, koska sisäänvetotuotteiden tuoteimago voi heiketä. Alhainen hinnoittelu voi myös lisätä valituksia niistä vähittäisliikkeistä, jotka hinnoittelevat saman tuotteen ns. listahinnan mukaan. Taktista hinnoittelua ovat hintapromootiot ja hintaporrastus (KOTLER 1994, s. 507, 664-670). Hintapromootioilla tarkoitetaan hinnan avulla tapahtuvaa myynninedistämistä. Yritys pyrkii tilapäisesti hinnoittelemaan tuotteen listahinnan ja joskus myös kustannusten alapuolelle. Hinnoitteluun perustuvaa menekinedistämistä ovat esimerkiksi tappiokauppa, tapahtumahinnoittelu ja kassa-alennukset. Tappiokauppaa käyttävät esimerkiksi supermarketit ja tavaratalot, jotka pudottavat tunnettujen tuotemerkkien hintoja saadakseen enemmän asiakkaita myymälään. Muita hintapromootioihin verrattavia menettelytapoja ovat matalakorkoisten rahoituspalvelujen järjestäminen ostoille, takuut ja sopimukset sekä psykologiset alennukset. Myyjät voivat joskus manipuloida ostajan hintakäsitystä väittämällä, että tuote oli alunperin hinnoiteltu paljon korkeammalle tai osoittamalla kilpailijan korkeampia hintoja jne. Manipulointia on käytettävä harkitusti, koska se saattaa vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen epäedullisesti.

Tapahtumahinnoittelulla tarkoitetaan sitä, että myynnin edistämiseksi järjestetään tapahtumia, joiden yhteydessä tietyt tuotteet hinnoitellaan normaalihinnan alapuolelle. Hintaporrastuksesta on kyse silloin, kun asetetaan erilaisia hintoja eri asiakassegmenteille, tuotemuodoille ja erilaisille tuotevariaatioille. Hinnan erilaistamista voidaan suorittaa myös alueen, imagon tai ajan suhteen. Hinnan sopeuttaminen voi tapahtua markkina-alueen ja kustannusten, markkinasegmentin, ostojen ajoituksen tai tilausten suuruuden mukaan. Alennustyyppejä ovat kassa-alennukset, laatualennukset, kausialennukset, määrääalennukset ja toiminnalliset alennukset esimerkiksi kauppakanavan jäsenille. Kassa-alennuksia käytetään sekä myynnin että likvidien varojen lisäämiseen. Hintaporrastusta voidaan suorittaa sekä avoimesti että peitetysti. Avointa porrastus on silloin, kun asiakkaille kerrotaan hinnoitteluperusteista. Joskus porrastaminen voi tapahtua siten, että ehdoista sovitaan yksilöllisesti asiakkaan kanssa ilman yhtenäistä käytäntöä (KOTLER 1994, s. 510-512).

2.8.6 Tuotemerkki

Tuotemerkin käsite on tietyssä mielessä suhteellisen vanha, vaikka se on saanut myöhemmin uusia merkityksiä. KOTLERIN (1994) mukaan varhaisimmat havainnot tuotemerkkien käytöstä ovat keskiaikaisten kauppakiltojen ajalta. Kauppakillat vaativat käsityöläisiä merkitsemään tuotteensa omilla merkeillään, että he voivat suojella itseään ja kuluttajia huonolaatuisilta tuotteilta. Tuotemerkillä markkinoidaan tavallisimmin kulutushyödykkeitä. Erilaisia merkkityyppejä ovat mm. valmistajan merkki (manufacture brand), jakeluyritysten merkit (distributor brand, own labels, private labels, trademarks) ja kasvattajan tai viljelijän nimi. Tuotemerkin käsite on hyvin laaja. Tuotemerkiksi on luokiteltu esimerkiksi taiteilijan nimen käyttö taide-teoksissa (KOTLER 1994, s. 444-451). Pienyritysten käyttämistä omista merkeistä ei ole tehty tutkimuksia.

Tuotemerkillä pyritään erottautumaan kilpailijoiden tuotteista. Erilaistavina tekijöinä kilpaileviin tuotteisiin nähden ovat tuotemerkkiin liitetyt tuoteominaisuudet eli attribuutit, joiden tulee olla asiakkaalle merkitseviä, tarkoituksenmukaisia ja arvokkaita (PORTER 1985, s. 14). KELLERIN (1993) mukaan tuote on erilainen silloin, kun kuluttajat liittävät siihen positiivisia, ainoalaatuisia ja miellyttäviä mielikuvia (mielleyhtymiä). AAKERIN (1991) mukaan tuotemerkkiin liittyvät tekijät ovat merkkiuskollisuus, merkkitietoisuus sekä asiakkaan käsitys tuotteen laadusta ja mielleyhtymät, joita tuotteet asiakkaissa herättävät. Lisäksi merkeillä on omia erityisominaisuuksia, jotka erottavat ne kilpailevista merkeistä. Nämä erityisominaisuudet muodostavat todellisia eroja merkkien välille. CARPANTER ym. (1994) ovat kuitenkin omien tutkimustensa perusteella vahvistaneet käsitystään siitä, että huomattavalla osalla tuoteattribuuteista ei sinänsä ole merkitystä asiakkaalle. Tästä huolimatta se tapa, jolla tämä asiaankuulumaton informaatio merkistä annetaan kuluttajalle, ohjaa ostokäyttäytymistä ja vaikuttaa kuluttajan mielikuviin mm. hinnasta ja laadusta. Merkkimarkkinoinnin ydinajatuksena on kuitenkin se, että yrityksen tuote ja asiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät vastaavat toisiaan, jolloin merkki toimii ostokäyttäytymistä vahvistavana tekijänä.

Tuotemerkit liitetään tuotteen laatutekijöihin. Tuotemerkki on hyvin pitkälle myös symboli ja siihen liittyvien viestien tulisi sisältää symbolisia merkityksiä asiakkaalle. KOTLERIN (1994) mukaan merkki menettää tehonsa, jos sitä käytetään yrityksessä ainoastaan tuotteen nimenä. Merkkien luominen on usein kallista, koska merkki tehdään tavallisesti tunnetuksi voimakkaan mainonnan avulla. Tuotemerkkien avulla saatava hyöty markkinoinnissa riippuu markkinoiden koosta, markkinaosuuksista, hinnoista, kustannuksista ja mahdollisista tai toteutuneista tuotoista. Eräänlaista tuotemerkkiratkaisua edustaa myös ns. merkittömyys, joka on tullut tietoiseen käyttöön 1970-luvulta alkaen (KOTLER 1994, s. 368). Merkittömät tuotteet ovat usein jopa 20-40 % halvempia kuin valtakunnallisesti markkinoidut tuotteet ja 10-20 % halvempia kuin jakeluyritysten omat tuotemerkit.

Tuotemerkin voidaan ajatella olevan yrityksen pääomaa ja sitä on hoidettava samoin kuin muitakin resursseja. Merkkimainonnan kustannuksia tulisi tästä syystä käsitellä pääomainvestointeina eikä muuttuvina kustannuksina. Tuotteen hinnoittelussa otetaan huomioon merkin laatu ja mainonnan määrä suhteessa kilpailijoihin. Merkkimarkkinointi on parantanut sekä korkea- ja keskilaatuisen että matalalaatuisten tuotemerkkien hinnoittelumahdollisuuksia. Kuluttajat ovat halukkaampia maksamaan korkeampia hintoja tunnetuista kuin tuntemattomista tuotteista. Vastaavasti heikkolaatuiset tuotteet ja matala mainosbudjetti ennustavat kaikkein alhaisempia hintoja (KOTLER 1994, s. 368).

2.9 Kauppanavan valinta

Jakelutiellä tarkoitetaan kaikkia niitä itsenäisiä yrityksiä, jotka osallistuvat tuotteen tai palvelun saattamisen tuottajalta kuluttajalle (KOTLER 1994, s. 525-529). Kuluttajamarkkinoilla jakelu voi olla joko suora tai yksi-, kaksi- jopa kolmiportainen. Organisaatiomarkkinoilla toimittaessa kauppanava on usein lyhyempi. Tuotteen fyysisen jakelun lisäksi kauppanavalla on myös muita merkityksiä. Välittäjäportaan kautta toimiminen voi vähentää yrityksen kontaktien määrää loppukäyttäjiin ja tehostaa siten toimintaa. Kauppanavalla on merkitystä mm. informaation välittäjänä ja myyninedistämisessä sekä maksuliikenteen hoidossa. Erilliset suoramyntihallit, jotka markkinoivat maaseudun yritysten tuotteita myyntitilien kautta, asettuvat toiminnallisesti valmistajan kannalta tarkasteltuna suoramyyntiin ja jakeluyrityksen kautta tapahtuvan markkinoinnin välimaastoon. Suoraan asiakkaille tapahtuva markkinointi kohdistuu kuluttajiin, suurkeittiöihin, ravintoloihin tai keskitettyihin tavaran hankintakeskuksiin, joissa ostopäätökset tehdään.

Kauppanavan valinta ja kanavaratkaisut riippuvat sekä yrityksen omasta toiminnasta ja resursseista että käytettävissä olevista vaihtoehdoista ja yrityksen tavoitteista (CORIGLIANO 1994, s. 295). Kanavaratkaisut vaikuttavat välillisesti muihin yrityksen toimintatapoihin. Asiakkaan kannalta kauppanavaan liittyy myös informaatiota tuotteesta ja yrityksestä, koska kauppanavilla ja jakeluyrityksillä on usein toisistaan poikkevat imago. Tuotteiden valmistajat saattavat pyrkiä vahvistamaan asemaansa jakeluteissä kaupan alueella perustamalla omia myyntipisteitä tai myymälöitä. Yritykset päätyvät eri kanavaratkaisuihin eri syistä. Eri kanavissa vaaditaan erilaista osaamista. Käytetyt markkinointivälineet ja taktiikat poikkeavat toisistaan eri jakeluteissä (taulukko 4). Kustannus/tulosnäkökulma viittaa yrityksen haluun keskittyä niille ydinalueille, joilta yrityksen tulos muodostuu. Tämä tapahtuu valitsemalla kannattavimmat asiakkaat ja kanavat. Valikoiva jakelu sopii pienivolyymisille erikoistuotteille, joiden markkinointi vaatii korkeaa osaamista. Laaja jakelu sopii huonosti monille pienyrityksille, koska se edellyttää usein laajaa tuotantoa, vahvaa kustannusasemaa ja muita markkinoihin liittyviä ylivoimatekijöitä.

Taulukko 4. Jakelun perustyyppit (CORIGLIANO 1994).

JAKELUN PERUSTYYPPI	TAVOITETYYPPI	TOIMINNAN HALLITSEVA PIIRRE	ORGANISAATION YDINOSAAMINEN	MARKKINOINTIVÄLINEET
Laaja jakelu	Numeeristen tavoitteiden maksimointi	Vahvan aseman hyväksikäyttö	Laskenta, motivaatio, kyky vakuuttaa	Allennukset, ostoyhlykkeet, kanaavan markkinointi
Valikoiva jakelu	Keskittyminen pieniin määriin ja määrän jakamiseen kanavassa kannattavasti	Vertailu	Ammattillisuus, kaupan kohteen määrittäminen, uusien kanavien luominen	Liiketoiminnan ja kulutuksen edistäminen
Myynti kustannus/tulos näkökulmasta	Kannattavuuden laskenta tuote/asiakas, kanava/asiakas keskittyminen pieniin määriin	Nykyhetki, vastakohta pyrkimyksissä kaupan osapuolten välillä	Neuvotteelukapasiteetti	Kanavaan markkinointi ja kanavaan markkinoinnin kehittäminen, asiakaspalvelun kehittäminen

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Haastateltavien valinta

Tutkimukseen osallistui 62 pientä elintarvikkeiden tuotantoa harjoittavaa yritystä. Osoitelähteinä olivat Tilastokeskuksen yritysrekisteri ja maa- ja metsätalousministeriön lainapäätösrekisteri. Tutkimusta varten yrityksiä valittiin sekä tiloilla toimivista elintarvikkealan yrityksistä että muista vastaavilla aloilla toimivista yrityksistä. Maaseudun pienimuotoisen elinkeinotoiminnan kehittämiseen lainaa tai avustusta saaneet yritykset on tähän tutkimukseen valittu aikaisemmin suoritettuun lomakekyselyyn vastanneista harkinnanvaraisesti (HYVÖNEN ym. 1995). Lainapäätösrekisteristä otettujen yritysten valintaperusteena käytettiin yrityksen liikevaihtoa ja yrittäjien koulutuksen tasoa ja alaa. Haastatteluun pyrittiin saamaan erilaisen koulutustaustan omaavia yrittäjiä. Tilayrityksistä karsittiin pois kaikkein pienimmän liikevaihdon ilmoittaneet yritykset. Tutkimuksen alatoimialat määrittyivät edellä mainittujen valintaperusteiden mukaan. Valitut yritykset olivat leipomoita, teurastamo- ja lihanjalostusalalla toimivia, maidonjalostajia ja jäätelötuotteiden valmistajia, vihannes- ja marjasäilykkeiden sekä mehujen valmistajia, kalatuotteiden valmistajia sekä mylly- ja viljatuotteita valmistavia yrityksiä. Tutkimukseen tuli myös kastikkeita, mausteita ja luontaistuotteita valmistavia yrityksiä.

Tilastokeskuksen yritysrekisteristä valittiin yhdeksän henkeä tai vähemmän työllistäviä yrityksiä sattumanvaraisesti tietyn välimatkan päästä niiltä toimialoilta, joihin ensimmäisen ryhmän yritykset kuuluivat. Valinta kohdistettiin pääkaupunkiseutu-Tampere-Turku kolmion alueelle. Tilayritysten kohdalla vastaavaa keskittämistä ei tehty vaan ne sijaitsevat huomattavasti laajemmalla alueella, myös Pohjois-Suomessa.

Taulukko 5. Haastateltavien valinta ja kato.

YHTEYDENOTON TULOS	Tilayritysten lukumäärä	Muiden yritysten lukumäärä	Yhteensä
Lopetus/sairaus	3	5	8
Kieltäytyi	0	11	11
Ei saatu yhteyttä	0	6	6
Haastatteluun lupautuneet	26	33	62
Yhteydenottoja yhteensä	32	55	87

Aluksi valittiin ryhmistä 30+30 yritystä. Myöhemmin kieltäytyneiden ja lopettaneiden tilalle otettiin lisää yrityksiä. Osaan yrityksistä ei useista yrityksistä huolimatta saatu yhteyttä. Näiden tilalle otettiin uusia. Valinta tapahtui saman periaatteen mukaan kuin ensimmäisillä kerroilla. Kaikki yhteyden otot ja niiden tulos on esitetty taulukossa 5.

Yhteydenotto tapahtui puhelimitse. Haastattelu sovittiin yrittäjän kanssa. Mikäli yrittäjä/omistaja ei työskennellyt itse yrityksessä tai markkinointivastuu oli eriytetty jollekin muulle henkilölle, haastattelu sovittiin tämän henkilön kanssa. Tutkija esitteli tutkimuksen ja sen tavoitteet sekä pyysi suostumusta henkilökohtaiseen haastatteluun. Vastaavissa tutkimuksissa on ensimmäinen yhteydenotto usein tapahtunut siten, että haastateltaville postitetaan tutkimushanketta esittelevä kirje ennen puhelimitse tapahtuvaa yhteydenottoa. Tässä tutkimuksessa näin ei menetelty. Osallistuneille luvattiin tietoja tutkimustuloksista. Kieltäytymisen syyksi useimmat yrittäjät sanoivat joko ajanpuutteen tai kiinnostuksen puutteen tai molemmat. Kieltäytyjät olivat pääasiassa pääkaupunkiseudun yrittäjiä. Heistä monet kokivat maatalouden piiristä lähtevän tutkimuksen itselleen merkityksettömänä ja hyödyttömänä. Kieltäytyneissä osa oli sellaisia, jotka ikänsä tai muun syyn takia olivat aikeissa lopettaa tai myydä yrityksensä lähiaikoina. Yrityksistä, joihin ei saatu yhteyttä suurin osa sijaitsi pääkaupunkiseudulla ja Turun alueella ja ainakin osa niistä on tietävästi lopettanut tai vaihtanut toiselle alalle. Maatiloilla toimivista yrittäjistä kukaan ei kieltäytynyt, yhdelle haastattelun ajankohta ei kuitenkaan sopinut sairauden takia.

Taulukko 6. Tutkimusyrietykset toimialoittain.

TOIMIALA	Tiloilla toimivat (lkm)	Muut (lkm)	Yhteensä (lkm)
Leipomot	6	8	14
Lihanjalostus	5	6	11
Maidon jalostus ja jäätelötuotteet	7	3	10
Vihannes- ja marjasäilykkeet, mehut	9	3	12
Kalatuotteet	1	1	2
Mylly- ja viljatuotteet	2	2	4
Muut, (mm. kastikkeet, mausteet ja luontaistuotteet)	6	3	9
Yhteensä	36	26	62

Tutkimuksen aikana osoittautui, että Tilastokeskuksen pienyrittäjärekisteristä tutkimukseen valituista kuudella yrityksellä oli myös tilausta, kaikilla tiloilla ei kuitenkaan harjoitettu perustuotantoa. Toimialoja koskevasta taulukosta 6 näkyy ryhmien todellinen suhde. Tiloilla toimivia yrityksiä on tutkimuksessa yhteensä 36 ja muita yrityksiä 26. Muista yrityksistä puolet sijaitsee pääkaupunkiseudulla (Helsinki-Espoo-Vantaa-Kirkkonummi). Ryhmäjako on jossakin määrin keinotekoinen, koska erot tiloilla toimivien ja muiden yritysten välillä eivät aina ole kovin merkittäviä. Leipomoalan yrittäjät ovat harvoin oman raaka-aineen jatkojalostajia, vaikka toimivatkin tilojen yhteydessä. Tilateurastamot ovat perustaneet toiminnan pääasiassa oman raaka-aineen käyttöön, samoin tiloilla toimivat maidon jatkojalostajat.

Suur-Helsingin alueella pienistä, yhdeksän henkilöä tai vähemmän työllistävistä yrityksistä suurin osa on leipomoita. Seuraavaksi suurimman ryhmän muodostaa kalatuotteiden valmistus. Toimialat eivät siten vastaa olemassa olevien yritysten määrällisiä suhteita. Leipomoalaa lukuun ottamatta elintarvikealan yritykset ovat syntyneet raaka-ainelähteiden lähelle ja niille alueille, joissa alan yritystoimintaa on ollut aikaisemminkin. Näitä alueita ovat mm. Varsinais-Suomi ja Pohjanmaa. Myös Pohjois-Karjalan seudulla on toteutettu useita kehittämissuunnitelmia, jotka ovat saattaneet vaikuttaa uusien elintarvikealan yritysten syntymiseen alueella.

Lopettaneille ja konkurssiin ajautuneille suoritettiin puhelinhaastattelu, jossa kysyttiin yrittäjän käsitystä keskeisimmistä epäonnistumisen syistä. Näitä yrityksiä oli yhteensä seitsemän. Toiminnan lopettamisen pääsyyt olivat henkilökohtaiset syyt, rahoitusvaikeudet ja jakelun epäonnistuminen. Jakelun epäonnistumiseen olivat vaikuttaneet tuotteen ominaisuudet ja jakelun kalleus, joka yrittäjien käsityksen mukaan aiheutui lähinnä toiminnan pienuuteen liittyvistä syistä. Haastattelusta kieltäytyi 14 %. Kieltäytyneiden määrä on pieni, mikä johtuu tiloilla toimivien ryhmän valikoituneisuudesta aikaisemman tutkimukseen osallistumisen perusteella. Pääkaupunkiseutua lukuun ottamatta useilla yrittäjillä oli henkilökohtaisia kokemuksia erilaisista alueellisista kehittämissuunnitelmista ja osallistumisesta yhteistoimintaprojekteihin. Nämä kokemukset vaihtelivat myönteisistä kielteisistä, mutta olivat usein myös rakentavan kriittisiä.

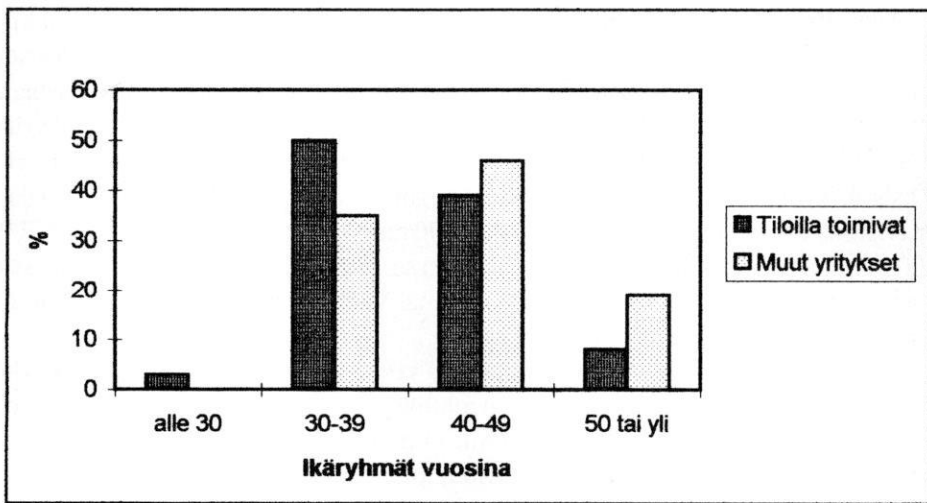
3.2 Haastattelun toteutus

Tutkimusaineistoa hankittiin usealla eri tavalla. Pääasiallinen menetelmä oli henkilökohtainen teemahaastattelu. Aineistona on käytetty myös yritysten toiminnasta kertovia lehtiartikkeleita. Haastattelija tutustui yritysten tuotteisiin, kävi katsomassa tuotteiden myyntiesittelyjä ja vähittäiskaupan hyllyesittelyjä. Haastattelija vertaili tuotteiden hinnoittelua eri myyntipisteissä. Hintoja arvioitiin suhteessa vastaaviin ja kilpaileviin tuotteisiin tai tuoteryhmiin. Haastattelija kävi tapaamassa muutamia haastateltuja yrittäjiä toreilla, messuilla ja markkinoilla. Osaan yrittäjistä otettiin yhteyttä myös puhelimitse

jälkeen päin. Haastatteluaineiston lisäksi haastattelija tutustui yritysten markkinoimateriaaleihin, mainoksiin jne. aina kun niitä oli saatavissa. Havaintoaineiston avulla voitiin tarkentaa käsitystä yritysten markkinointiin liittyvistä tekijöistä. Havaintoaineisto kerättiin ainoastaan kuluttajamarkkinoilla toimivista yrityksistä. Pääasiassa organisaatiomarkkinoilla toimivilta ei vastaavaa tiedonkeräystä tehty tällä kertaa.

Haastatteluja suoritettiin yhteensä 62 ja ne tapahtuivat joko yrittäjän kotona tai yrityksen tiloissa. Haastattelut ja aineiston keräys suoritettiin 20.8.1995-11.2.1996 välisenä aikana. Haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluun varattiin aikaa noin 2 tuntia. Haastattelun kesto vaihteli (yritys- ja tuote-esittelyineen) 2-5,5 tuntiin. Haastattelun aikana tehtiin myös muistiinpanoja. Haastattelut purettiin alustavasti samana päivänä haastattelun jälkeen ja muistiinpanot tarkennettiin. Varsinainen aineiston purkaminen tapahtui myöhemmin teema-alueittain erilliselle lomakkeelle. Aineiston käsittelyssä on käytetty apuna mm. kvalitatiivisten aineistojen analysointiin kehitettyä ATLAS/ti-tietokoneohjelmaa.

Haastatelluista viidennes oli naisyrittäjiä, tiloilla toimivissa yrityksissä naisyrittäjien määrä oli hiukan suurempi kuin muissa yrityksissä. Haastateltavat jakautuvat suhteellisen tasaisesti ikäryhmiin 30-39 vuotta ja 40-49 vuotta. Tiloilla toimivien yritysten haastateltavat olivat jonkin verran nuorempia kuin muiden yritysten (kuvio 10).



Kuvio 10. Haastateltavien ikäjakaumat yritysryhmissä.

Haastattelun teemat ja sisältö täsmentyivät haastateltavan yritystoiminnan mukaan. Siten esimerkiksi toreilla ja markkinoilla tuotteitaan myyvien kanssa ei keskusteltu organisaatioiden ostoihin liittyvistä asioista eikä tavarantoimituksista yritysasiakkaille. Organisaatiomarkkinointiin erikoistuneiden kanssa ei painotettu kuluttajamarkkinointiin liittyviä kysymyksiä.

3.3 Tutkimusyritysten liiketoiminnan luonne ja koko

Haastateltavien yrityksistä 17 (17/62) toimi oman arvionsa mukaan pääasiassa organisaatiomarkkinoilla eli toimitti tavaraa joko suoraan tai tukkujen kautta hotelleihin, ravintoloihin, ravintolaketjuihin tai laitoksiin. Yritykset ovat kotimarkkinayrityksiä, 80 % yrityksistä ei ollut edes harkinnut vientiä ja vain 6 % oli joskus vienyt joitakin tuotteitaan tai harjoitti vientiä aika-ajoin. Yrityksistä 15 % oli tunnustellut vientimahdollisuuksia ja yrittänyt kehittää kontakteja ulkomaisiin yrityksiin. Vientimahdollisuuksia olivat harkinneet useammin maataloilla toimivat kuin muut yritykset; sen sijaan vientiä suorittaneet olivat useammin muita kuin tiloilla toimivia.

Tutkimuksessa on mukana maatalojen yhteydessä toimivia ns. jatkojalostajia, sesonkiyrityksiä, osa-aikaista yritystoimintaa harjoittavia yrityksiä ja ympärivuotista toimintaa harjoittavia yrityksiä. Tuotteiden valmistaminen saattaa kuitenkin (leipomoyrityksiä lukuun ottamatta) tapahtua ainoastaan tiettyyn aikaan vuodesta tai kysynnän mukaan. Vaikka tuotteiden kysyntä voi vaihdella eri vuodenaikoina ja kuukausina, varsinaisia sesonkiyrityksiä oli mukana ainoastaan 5 % koko aineistossa. Osa-aikaisesti toimivat olivat pääasiassa tiloilla toimivia ja niitä oli 58 % kaikista haastatelluista tilayrityksistä. Saman verran oli oman raaka-aineen jatkojalostajia. Tuotannossa käsityön osuus vaihtelee yrityksestä toiseen, keskimäärin se on suhteellisen suuri.

Tilayrityksistä runsas kolmannes toimii maatilaverotuksen yhteydessä ja osakeyhtiötä oli 9 %. Muissa yrityksissä 88 %:lla yhtiömuotona oli osakeyhtiö. Yrityksistä puolet on 1990-luvulla perustettuja. Ennen vuotta 1980 perustettuja on ainoastaan 18 %. Nuoremmissa yrityksissä liikevaihdot ovat pienempiä, mutta osoittavat yrittäjän arvion mukaan kasvusuuntaa useammin kuin aikaisemmin perustetuissa yrityksissä. Yrityksen ikä korreloi kuitenkin negatiivisesti liikevaihdon kanssa. Tilayrityksissä liikevaihdon keskiarvo oli 520 000 markkaa ja muissa yrityksissä 5 700 000 markkaa. Eroa aiheuttaa osa-aikaisuus ja se, että tiloilla toimivissa yrityksissä on enemmän hiljattain toimintansa aloittaneita. Vaihtelut yritysten liikevaihdoissa ovat erittäin suuret molemmissa ryhmissä.

Myös henkilöstön lukumäärällä mitattuna yritykset ovat erittäin pieniä. Yrityksistä suurin työllisti kokopäiväisesti 31 henkilöä yrittäjäperhe mukaan lukien ja pienimmät ainoastaan yrittäjän itsensä. Tiloilla toimivat yritykset työllistivät keskimäärin 2,4 ja muut yritykset 6,1 henkilöä yrittäjäperhe mukaan lukien. Maataloilla toimivista 70 % ja muista yrityksistä 35 % on sellaisia, joilla ei ole lainkaan vierasta työvoimaa. Liikevaihto korreloi voimakkaasti henkilöstön määrään, mikä viittaa siihen että käsityövaltaisilla aloilla liikevaihto ja henkilöstön määrä mittaavat molemmat yrityksen kokoa. Taulukkoon 7 on laskettu yritysten liikevaihto työntekijää kohti vuonna 1994 (1995 jos tietoja ei ollut vuodelta 1994). Tunnusluvusta voi päätellä minkäsuuruisesta taloudellisesta toiminnasta yrityksissä on kyse. Tunnusluvun suuruus vaihtelee paljon ja riippuu toimialasta ja yritystyyppistä toimialalla, joten eri ryhmistä lasketut luvut eivät ole suoraan vertailukelpoisia keskenään. Tunnusluku ei siis kerro yritysten menestymisestä.

Taulukko 7. Yritysten liikevaihto henkeä kohti 1994 (1995) toimialoittain.

TOIMIALA	Maatiloilla toimivat (mk/hlö)	Muut (mk/hlö)
Leipomoala	50 000- 270 000	200 000- 1 000 000
Liha-ala	50 000- 750 000	300 000- 4 000 000
Maidonjalostus ja jäätelö	50 000- 180 000	180 000- 750 000
Vihannekset ja marjat	70 000- 620 000	170 000- 1 000 000
Muut *	20 000- 250 000	100 000- 2 000 000
Ryhmien keskiarvot	180 000	700 000
Yhteensä (n=61)** Ka. 400 000		

*) Muihin yrityksiin on tässä luettu viljatuotteiden valmistus, kastikkeet, mausteet, kalavalmisteet ja luontaistuotteet.

***) Yksi haastateltavista ei halunnut kertoa yrityksensä liikevaihdon suuruusluokkaa.

4 Markkinointiolosuhteet

Markkinointiolosuhteita tarkastellaan yrityksen sisäisinä, päätöksentekoon vaikuttavina tekijöinä, joita ovat yrittäjän koulutus, kokemus ja henkilökohtainen suhtautuminen markkinointityöhön. Päätöksentekoon vaikuttavat myös tavoitteisuus ja tavoitteiden saavuttaminen, koska ne toimivat liikkeellepanevina tekijöinä markkinoinnissa (DUTTON & DUNCAN 1987). Päätöksentekijä arvioi eri toimintojen merkitystä oman ongelman ratkaisunsa kannalta, ja toiminta suuntautuu niille alueille, jotka yrittäjä arvioi tärkeiksi tai mahdollisiksi toteuttaa. Markkinointiosaaminen ja osaamiseen liittyvät tekijät kuuluvat yrityksen resurssikomponenttiin. Yritystoiminnan tavoitteet ja tavoitteiden saavuttaminen liittyvät päätöksentekijän motivaatioon. Molempia kysymyksiä käsitellään tavallisesti sekä talousteorioissa että organisaatioteorioissa (HODGSON 1988).

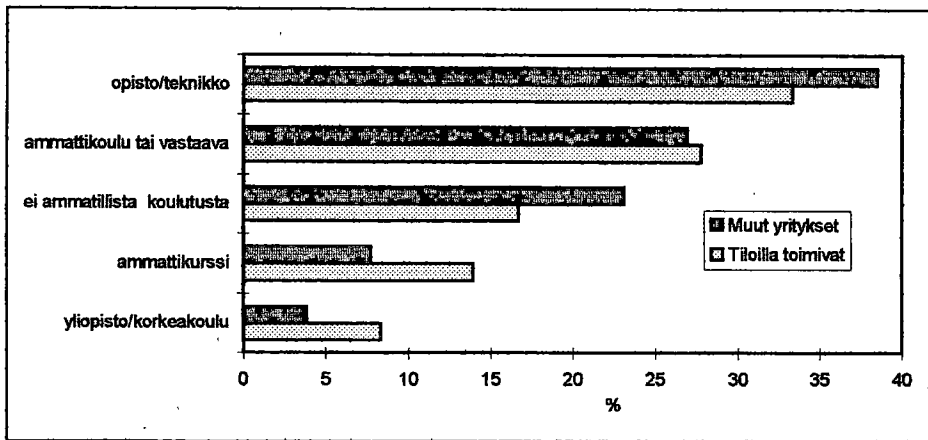
4.1 Markkinoinnin perusvalmiudet

Yrityksen toimintaedellytyksiin vaikuttavista tekijöistä tärkeimpiä ovat inhimilliset voimavarat. Pienissä yrityksissä nämä henkilöityvät usein yrityksen omistajaan ja yrityksessä työskenteleviin omistajaperheenjäseniin tai avainhenkilöihin. Käytännössä markkinointiosaaminen ja markkinointitaitojen tarve riippuu yrityksestä ja toimialasta, joten vaadittavat markkinointitaidot ovat yritysکوhtaisia ja usein myös vaikeasti määriteltäviä (CARSON 1993). Tässä tutkimuksessa haastateltavien perusvalmiuksia tarkastellaan ainoastaan koulutuksen sekä yrittäjä- ja työkokemuksen osalta. Yrittäjiltä tiedusteltiin lisäksi minkälaisena työnä he henkilökohtaisesti pitivät markkinointitehtäviä, ja mikä markkinoinnissa oli ollut vaikeaa ja mikä siinä oli helppoa.

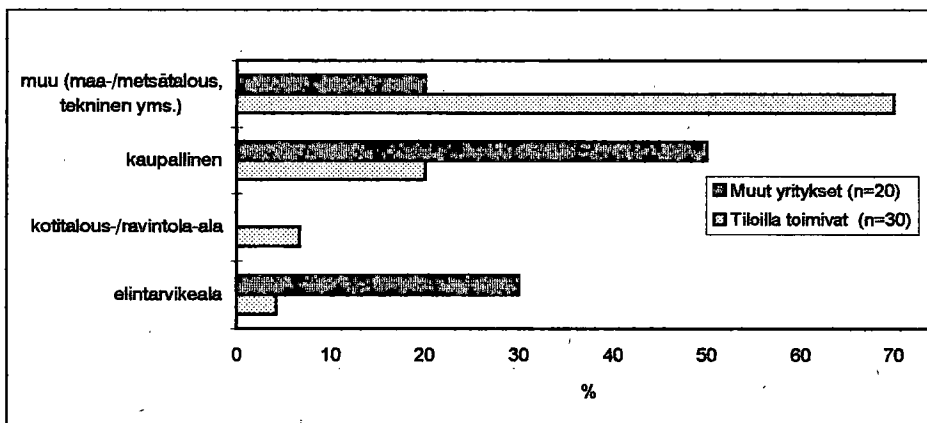
4.1.1 Yrittäjien koulutus

Maatiloilla toimivien peruskoulutus on jonkin verran alhaisempi kuin muilla yrittäjillä. Tiloilla toimivat poikkeavat muista yrityksistä myös siinä, että jakauma on kaksihuippuinen: toisessa päässä ovat eniten koulutusta saaneet nuorehkot yrittäjät ja toisessa päässä vähemmän koulutusta saaneet vanhemmat yrittäjät. Tiloilla toimivissa yrittäjissä oli kuitenkin enemmän ylioppilastutkinnon suorittaneita kuin muiden ryhmässä, mikä johtuu ikäjakaumasta ja haastateltavien valinnasta. Ammattikoulutuksen mukaan tarkasteltuna tiloilla toimivissa on vähemmän ilman ammatillista koulutusta olevia ja enemmän yliopisto- ja korkeakoulututkinnon suorittaneita. Molemmissa ryhmissä yleisin ammattikoulutus on opisto- tai teknikkotason koulutus. Ammattikoulun suorittaneita on myös runsaasti. Täysin vailla ammatillista peruskoulutusta on 17 % tiloilla toimivista yrittäjistä ja 23 % muista yrittäjistä. Ammattikoulutuksen puuttuminen ei ole ainoastaan vanhempien yrittäjien ominaisuus vaan myös nuoremmissa ikäluokissa on niitä, jotka ovat hankkineet osaamisensa työelämässä.

Tiloilla toimivilla yrittäjillä on useimmin maa- ja metsätalouden koulutus. Kaupallinen koulutus on yleisin muiden yritysten yrittäjillä. Muissa yrittäjissä on neljännes elintarviketeknikon tai vastaavan tutkinnon suorittaneita. Tiloilla toimivista viidenneksellä on kaupallinen koulutus. Osuuden suuruuteen vaikutti se, että yritysten valinnassa kaupallisen koulutuksen saaneita valittiin tietoisesti haastateltuun aikaisemman lomaketutkimuksen perusteella (kuviot 11-12).



Kuvio 11. Yrittäjien ammattikoulutus.



Kuvio 12. Yrittäjien koulutuksen ala.

Kouluttautumismahdollisuuksia ja koulutusta on tarjolla yrittäjien arvion mukaan suhteellisen runsaasti. Varsinkin maaseutualueilla on ollut maaseudun kehittämishankkeita ja paikallisten oppilaitosten järjestämää yrittäjäkoulutusta. Sen sijaan pääkaupunkiseudun yrittäjille ja kauemmin yritystoiminnassa mukana olleille tämäntyyppistä tarjontaa on huomattavasti vähemmän. Pääkaupunkiseudulla aktiivisimpia kouluttajia ovat alojen omat järjestöt ja raaka-ainetoimittajat. Yrittäjät arvioivat tämän koulutuksen pääosin korkeatasoiseksi ja osallistuvat teematilaisuuksiin mielellään. Erillistä markkinoinnin täydennyskoulutusta on yrittäjien mukaan järjestetty suhteellisesti harvemmin kuin muuta koulutusta. Tavallisesti markkinointi liittyy osana johonkin muuhun koulutuskokonaisuuteen. Koulutusta on ollut suhteellisen paljon tarjolla tuotteiden teknisen laadun kehittämisestä, kirjanpidosta, lainsäädännöstä ja viime aikoina mm. EU-asioista.

Yrittäjät korostavat koulutuksen merkitystä. Tiloilla toimivat ovat huomattavasti useammin osallistuneet pitempään yrittämistä koskevaan täydennyskoulutukseen esimerkiksi yrittäjäkursseille kuin muiden ryhmä (64 % vs. 38 %). Osallistuminen on yleensä ajoittunut yrityksen perustamisvaiheeseen. Koulutuksessa saatua tietoa pidetään joskus kuitenkin liian yleisenä tai teoreettisena, ja sen hyötyä on vaikea arvioida. Tieto on omaksuttu *“pahan päivän varalle alitajuntaan”*¹⁾, josta se voidaan tarvittaessa ottaa esille. Kaupallisen koulutuksen saaneiden yrittäjien yritykset ovat suurempia kuin yrittäjäkoulutukseen osallistuneiden, mikä johtunee siitä, että yrittäjäkoulutukseen osallistuneista suuri osa on tiloilla toimivia osa-aika yrittäjiä. Koulutukseen osallistumista haittaa useimmin ajanpuute. Joskus myös kursien hinnat ovat vähentäneet halukkuutta osallistua koulutukseen.

4.1.2 Työ- ja yrittäjäkokemus

Haastateltavat olivat toimineet nykyisessä yritystoiminnassa keskimäärin 6,5 vuotta: tiloilla toimivat 5,9 vuotta ja muiden yritysten yrittäjät 7,3 vuotta. Tilayrittäjistä ainoastaan kahdella oli ollut aikaisempaa yrittäjäkokemusta samalta alalta ja viidellä muulta alalta ennen yritystoiminnan aloittamista. Muilla yrittäjillä yrittäjäkokemusta oli aikaisemmasta saman alan yrityksestä keskimäärin 2,1 ja muilta aloilta 5,1 vuotta. Muilla kuin maatilayritysten yhteydessä toimivilla oli myös muuta työkokemusta enemmän, samalta alalta keskimäärin 5,4 vuotta ja muilla aloilta 7,6 vuotta. Tiloilla toimivilla vastaavasti 2,4 vuotta ja 4,4 vuotta. Maatilan perustuotannossa toimimista ei ole otettu huomioon yrittäjäkokemuksessa tässä yhteydessä.

Yrittäjistä suuri osa on hankkinut yrittämisessä tarvittavan osaamisen työelämässä: *“työ on opettanut”*. Kokemus ja työssä oppiminen on ollut tavallinen, joillekin ainoa tapa oppia yrittämiseen liittyviä asioita. Myös nuoremmat, hiljattain alalle tulleet tai alalla jonkin aikaa toimineet saattavat kuvata tapahtumia, joita on sattunut jonkin vanhemman yrittäjän kanssa toimittaessa markkinointitilanteissa ja jotka ovat

¹⁾Suorat lainaukset yrittäjien puheista on erotettu tekstissä kursivoituna.

vaikuttaneet jollakin tavalla heidän ajatteluunsa. Eräs nuorehko yrittäjä kuvaa toimintatapojen oppimista käytännön elämässä seuraavasti:

“Työssä oppii systeemeitä, ... markkinointiin on päästävä sisälle, kuunneltava vanhempia ihmisiä, jotka ovat olleet kauan alalla, ... sitä kautta meillä on opeteltu systeemit”.

Työssä voi oppia myös omista kokemuksista, toisten puutteista:

“ Vaikka kuinka puhutaan markkinoinnista niin siinä on vielä paljon töitä isoissakin yrityksissä,... soittopyyntöihin ei vastata, ei tiedetä mistään mitään, ei valmistauduta, ...markkinointi pitää olla järjestelmällistä. Pitää oppia business ajattelua, avoimuutta. ... on opittu tekemään kauppaa, siitä syntyy luottamus, viedään niin pitkälle että asia pelaa”.

Koulutus ja työssä oppiminen liittyvät yhteen. Koulutuksen sisältö ja työelämän tarpeet yrittäjän maailmasta tarkasteltuna eivät aina kohtaa.

“ Koulutusta on paljon tarjolla, olen ollut monessa mukana. (Yrittäjä miettii ja luettelee)... koulutuksen tarve, koulutuksen hyväksikäyttö, miten koulutuksessa saatuja tietoja voi hyödyntää? En arvostele koulutusta, enkä väheksy. ... yrityksissä ei oteta käyttöön koulutuksensaatuja ideoita, ... tätä on varmaan paljon. Kuitenkin koulutuksen pitäisi olla konkreettisempaa, räväkämpää, vähemmän teoreettista, ...koulutettavilla on erilainen vastaanottokyky”.

4.1.3 Markkinointi työnä

Yrittäjät arvioivat markkinointityössä tarvittavia valmiuksia sekä omaa suhtautumistaan markkinointityöhön. Työnä markkinointi eroaa yrittäjien mielestä monessa suhteessa muista yrityksen tehtävistä. Toisille markkinointi on järjestelmällisyyttä, suunnitelmallisuutta, pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista vaativaa työtä, työtä johon kaikki eivät sovi. Markkinointi on ihmisläheistä, vaatii onnistuakseen tavallista enemmän luovuutta ja paljon uusia ideoita. Yrittäjät kuvaavat markkinoinnin tehtäviä mielenkiintoisiksi, haastaviksi, vaihteleviksi, erityisominaisuuksia vaativiksi, vaikeiksi ja raskaiksi. Tehtävän eri puolet tulevat esille tasapuolisesti arvioissa. Markkinointityön vaikeutena on, että se ei pääty koskaan. Markkinointiin ja asiakassuhteiden luomiseen kuluu runsaasti aikaa, jota yrittäjällä on yleensä vähän. Monet pettymykset ja takaiskut ovat yleisiä ja ne harmittavat, jopa lamauttavat vasta-alkajia.

Yleisellä tasolla useimmat haastatelluista liittävät markkinoinnin käsitteen voimakkaaseen mainontaan ja mielikuvamarkkinointiin. Tämän vuoksi moni väittää, ettei oikeastaan markkinoi tuotteitaan ollenkaan. Huomattavan monet tekevät sa-

malla selvän eron siihen mitä markkinointi on muualla, muitten mielestä ja mitä se on meillä, minun mielestäni. Yrittäjillä on useita tapoja *“herättää kenttä”*. Yrityksensä markkinointia yrittäjät kuvaavat lähes aina vuorovaikutusmarkkinoinnin käsittein. He saattavat kertoa henkilökohtaisen myyntityön vaiheista ja oman toimintansa painopistealueista. Onnistuminen on palkitsevaa. Työn helppous ja mielekkyys on parhaimmillaan silloin kun saa neuvoteltua kauppvoja, joihin sekä asiakas että yrittäjä ovat tyytyväisiä. Eräs yrittäjästä kuvaa työtään seuraavasti:

“Silloin minä olen kauppias ja markkinoija kun neuvottelen asiakkaan kanssa. Kysyn mitä hän haluaa, kuinka tehdään? Tehdäänkö tavallista hyvää edullisesti vai erityisen hyvää? Neuvottelun tuloksena päädytään usein tulokseen, ... tehdään erittäin hyvää suhteellisen edullisesti ... ja molemmat ovat tyytyväisiä. Palaute tulee kun asiakas tulee toisen kerran”. (Kysyy toivomukset, esittelee vaihtoehtot, luo oikean ilmapiirin, hioo, ratkaisee, saa palautteen)

Useimmat yrittäjistä ovat miettineet markkinointiin liittyviä kysymyksiä hyvin paljon varsinkin yrityksen perustamisvaiheessa. Suuri osa erityisesti pienimmissä tai aloittavissa yrityksissä toimivista yrittäjistä suorittaa kuitenkin suhdemarkkinointia ja henkilökohtaista myyntityötä vähemmän tietoisesti kuin edellä annetun esimerkin yrittäjä. Suhdemarkkinointi on joka tapauksessa useimmin käytetty markkinointimenetelmä ja yrittäjät käyttävät sitä sekä yrityksiin ja muihin organisaatioihin markkinoidessaan että vähittäiskaupassa kauppakanavaan markkinoinnissa (tukut ja vähittäiskaupat). Markkinointitapa on kehittynyt ja hioutunut monen kokemuksen eli *“kantapään kautta”*, mutta sitä on harjoiteltu usein myös yrittäjäkursseilla. Markkinointi on yrittäjien mielestä myös *“esilläoloa”*. Tunnettuisuutta lisätään vähitellen, huomioiden erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat mielikuvien muodostumiseen. Varsinkin maaseutualueilla eräs paljon käytetty esilläolon muoto on osallistuminen paikallisiin tapahtumiin ja yhteistyö mm. aluelehtien toimittajien kanssa. Yrittäjät saattavat tietoisesti toteuttaa omia ajatuksiaan ja arvojaan yritystoiminnassaan, vaikka tietävät, että valinnoilla ei ole kaupallista merkitystä. Tällöin yrittäjä voi suhtautua muiden yritysten toteuttamaan markkinointiin kriittisesti. Yrittäjä saattaa asettua esimerkiksi kuluttajan puolelle ja pyrkii tietoisesti välttämään sellaisia markkinoinnin keinoja, joita itse kuluttajana pitää arveluttavana *“kuluttajan pettämisenä”*. Oman markkinointiin suhtautumisensa puolesta yrittäjät jakaantuvat neljään päätyyppiin: niihin, jotka eivät pidä markkinoinnista työnä, niihin jotka pitävät, tottumattomiin sekä niihin, jotka ovat vähitellen yrittämisen kautta löytäneet itselleen sopivan tavan toimia.

1) Henkilöt, jotka eivät pidä markkinointitehtävistä

Yrittäjä saattaa epäillä ettei ole riittävän pätevä markkinoimaan. Henkilökohtaisesti nämä yrittäjät pitävät markkinointia *“riippakivenä”*, jonka luovuttavat mielellään

toisille aina, kun se on mahdollista. Tässä tapauksessa työ on saatettu antaa ulkopuoliselle, joskus yritykseen on palkattu markkinointia hoitamaan joku henkilö. Yrittäjät pyrkivät tietoisesti valitsemaan sellaisia toimintatapoja, että voivat minimoida omat markkinointitehtävänsä. Ryhmässä on eniten muita kuin maatilayrittäjiä. Tässä tapauksessa ongelmia syntyy yleensä vasta sitten, jos yritys on liian pieni palkatakseen myyntihenkilöstöä tai kun yrittäjä ei onnistu henkilövalinnoissa. Ominaisuus ei välttämättä kuitenkaan liity yritystoiminnan epäonnistumiseen.

2) Markkinointityöstä pitävät

Yrittäjä arvioi usein markkinoinnin yrityksensä vahvaksi alueeksi ja he hoitavat itse mielellään markkinointia. Tähän ryhmään kuuluville asiakaskontaktit ja henkilökohtaiset asiakastapaamiset ovat olennainen osa työtä, jossa on vaihdellen sekä mustia päiviä että valoisia hetkiä. Yrittäjä saattaa kuvailla laajasti suorittamaansa suhde- ja mielikuva-markkinointia. Hän ehkä kritisoi kouluttajien markkinointikäsitteen yksipuolisuutta. Yrittäjä on usein kaupallisen koulutuksen saanut henkilö, jolla on myös kokemusta kaupalliselta alalta. Tähän ryhmään kuuluu sekä maataloilla toimivia että muita yrittäjiä.

3) Markkinointityöhön tottumattomat

Pidän mutta ... tilannetta valaisee seuraava lause: *“Kyllä siinä on sellainen kynnyks lähteä markkinoimaan tuotetta, ... pitää ottaa oikein itseä niskasta kiinni välillä”*. Markkinointikynnystä kuvaavat yrittäjät ovat useimmin maatalojen yhteydessä toimivia yrittäjiä, jotka ovat olleet vasta vähän aikaa yrittäjinä tai sitten yritystoiminta on niin pienimuotoista tai epäjatkovaa, että ‘rutinoitumista’ ei ehdi tapahtua. Yrittäjät pitävät markkinoinnista, koska he pitävät ihmisistä ja markkinointi tuo vaihtelua työhön. Yrittäjät kuitenkin kertovat, että heillä on *“tietty kynnyks lähteä markkinoimaan”* tuotetta. Tottumattomissa on myös niitä, jotka eivät ole miettineet markkinointia henkilökohtaiselta kannalta. Tässä ryhmässä olevilla on harvoin kaupallista koulutusta tai aikaisempaa yrittäjä- tai työkokemusta liikealalta. Sen sijaan yrittäjäkursseille monet ovat osallistuneet.

4) Yrittäjät, jotka ovat löytäneet itselleen sopivia yritystoiminnan muotoja ja siihen sopivan tavan markkinoida tuotteitaan. Oppimista voi tapahtua usealla eri tavalla, tästä seuraava esimerkki:

“ Olen saanut koulutuksen aivan eri alalle. Aluksi en todellakaan pitänyt markkinoinnista. Enkä minä vielääkään lähde ‘takki auki’ markkinoimaan, ...mutta tämä projektiluonteinen markkinointityö sopii minulle oikein hyvin”.

Samaan toinen näkökulma:

“Kaupallisella koulutuksella on ollut paljon suurempi merkitys kuin aluksi luulin”.

Pyydettyessä täsmentämään yrittäjä hetken mietittyään tarkentaa:

“Minulle siitä on ollut se hyöty, että opin ymmärtämään mitä osaan ja mitä en. Ne asiat, joita en osaa annan muiden tehtäväksi. Näin kaikki sujuu paremmin”.

Monet yrittäjistä kuvaavat markkinointia käytännön ongelmien kautta, jotka syntyvät siitä, että yrittäjä ei aluksi tuntenut alan toimintatapoja eli kuinka kauppakanavat toimivat, kehen otetaan yhteyttä, miten päätöksenteko organisaatioissa tapahtuu tai kuinka selvitetään neuvottelukumppanin päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä. Kilpailu on lisännyt markkinointiongelmia. Sopimussuhteiden eli *“putki-toimitusten”* yleistyminen, kaupan keskittyminen, pienten myymälöiden asiakasmäärän väheneminen ja isojen myymälöiden keskitetyt konseptit ovat aiheuttaneet konkreettisia esteitä markkinoinnissa. Kuluttajamarkkinoilla, usein erikoistuotteita kapeille segmenteille valmistavilla yrittäjillä on ehkä eniten markkinointiin liittyviä erityisongelmia. Yrityksessä on tehty esitteitä, suunniteltu pakkauksia, järjestetty tuote-esittelyjä jne. Yrittäjät saattavat olla melko nuoria, koulutettuja, joskus akateemisen koulutuksen saaneita, mutta myös kokeneempia yrittäjiä. Heillä on monia valmiuksia, esimerkiksi kielitaito. Vaikeudet eivät liity niinkään käytännöllisiin asioihin kuten tiedon hankintaan, pakkauksiin tai esitteiden laatimiseen tms. Erityisongelmia ovat kehittymättömät markkinat ja pienet segmentit, vaikean kohderyhmän ja liiketoiminta-alueen hallitseminen sekä sopivien toimintatapojen löytäminen eli idean muuttaminen rahaksi.

4.2 Liiketoiminnan motiivit

4.2.1 Yritystoiminnan aloittaminen ja toimialan valinta

Yritystoiminnan aloittamiseen johtaneita syitä tarkastellaan nykyisen toiminnan aloittamisvaiheessa. Ensisijainen syy yritystoiminnan aloittamiseen oli kaikilla sama eli ansiomahdollisuuden etsiminen. Ansiotavoitteet voivat olla lisäansiota kuten usein tiloilla tai pääasiallista tulonlähdettä koskevia. Tutkimukseen osallistuneiden yrityksissä oli myös sijoittajaomistukseen perustuvia yrityksiä. Haastateltavia oli myös pitkään perheen omistuksessa olleista yrityksistä, joissa sukupolven vaihdos oli tuonut haastateltavan yritykseen. Haastateltavista kuusi oli sellaisia, jotka eivät itse omistaneet yritystä.

Toimialalle on päädytty useimmin yritystoston tai yrityksen perustamisen kautta. Molemmat tavat ovat lähes yhtä yleisiä muilla kuin maataloilla toimivilla yrittäjillä. Maataloilla toimivissa on myös niitä, jotka eivät ole vielä perustaneet yritystä eli elintarvikkeiden valmistusta ei ole kirjanpidollisesti eriytetty perustuotannosta. Tiloilla toimivista 90 % oli saanut maaseutuelinkeinolain mukaista lainaa tai avustusta yritystoiminnan kehittämiseen. Taloudellisen tuen piirissä olevien suureen määrään vaikuttaa osoitelähde. Muista yrityksistä, joita oli vajaa puolet haastatelluista, harva oli saanut tukea yritystoiminnalleen liiketoiminnan pienuuden takia. Tiloilla olevat yritykset ovat myös muita useammin olleet perustamisvaiheessa yhteistoiminnassa jonkin alueellisen kehittämishankkeen kanssa. Yhteishankkeet ovat yrittäjien käsityksen mukaan edistäneet yritystoiminnan aloittamista tiloilla. Muissa yrityksissä tämällyyppiisiin yhteisprojekteihin osallistuminen on ollut harvinaisempaa varsinkin kaupunkialueilla. Alalietulovaiheessa yrittäjillä oli ollut useita aloittamista edistäviä tekijöitä. Aloittamiseen toimialalla olivat vaikuttaneet ensisijaisesti seuraavat tekijät:

- * alan tuntemus
- * tilaisuus/sattuma/haaste/kokeilu
- * perheessä sattuneet muutokset (perintö ja sukupolvenvaihdos)
- * markkinointikanava oli valmiina
- * työ- tai yhteistyömahdollisuus
- * alan taloudellinen kiinnostavuus ja kehitysnäkymät suhteessa muihin aloihin
- * harrastus ja henkilökohtainen kiinnostus, johonkin alaan liittyvään muulta kuin taloudelliselta kannalta
- * työttömyys
- * toisella alalla epäonnistuminen (alan heikko kehitys)
- * ratkaisu perustuotannon ongelmiin (kiintiöt, raaka-aineen hinta)

Alalietulon yrittäjät ovat kokeneet suhteellisen helppona. Tulokynnys on muutama toimialaa lukuun ottamatta yrittäjien arvioiden mukaan matala. Alalle on mahdollista tulla pienin investoinnein. Yrittäjät ovat usein pyrkineet tulemaan alalle pienin investoinnein, koska ovat halunneet välttää riskiä. Alalietulokynnys on suurin silloin, kun tuotteen valmistamiseen vaaditaan erityisosaamista. Huomattavan monet yrittäjistä ovat aloittaessaan tunteneet elintarvikealaa joko tuotannon tai markkinoinnin osalta. Kokemusta yrittäjät ovat saaneet aikaisemmassa yritystoiminnassa tai työkokemuksen kautta. Liiketoiminta-alueen valinnassa erottuvat oman raaka-aineen jatkojalostajat, joilla tuote määräytyy oman raaka-aineen mukaan. Tilayrittäjät tulevat alalle usein pitemmän ajan kuluessa kuin muut yritykset. Yritystoston kautta alalle tullessa jää yrityksen perustamisvaiheen kypsyttely vähemmälle, koska toimintamallit ja osa asiakkaita ovat jo valmiina. Toisaalta omistajanvaihdoksessa on myös monia siirtymävaiheen ongelmia, joita liittyy vakioasiakkaisiin ja vanhojen toimintamallien muuttamiseen ja kehittämiseen.

4.2.2 Yrittäjän tavoitteet ja tuloksen arviointi

Liiketoiminnan tuloksen arvioinnissa yrittäjät käyttävät useita perusteita, jotka voidaan luokitella kolmeen ryhmään. Osa liiketoiminnan tuloksesta yrittäjät mittaavat rahassa. Osa tavoitteista liittyy tilanteen hallintaan ja toiminnan mielekkyyteen. Tilanteen hallintaa ja toiminnan mielekkyyttä koskevat tavoitteet sisältävät usein rahassa mitattavia tavoitteita enemmän strategisia elementtejä eli ne ovat suunniteltuja ja vaikuttavat yritystoimintaan pitkällä aikajänteellä.

1) Rahaan liittyvät tavoitteet

Suoraan rahaan liittyviä tavoitteita ovat toimeentulo, palkka, tulot, lisätulot, tuotto. Pienimmissä yrityksissä oma palkka on hyvin keskeinen yritystoiminnan onnistumisen mittari. *“...on saatava omalle työlle palkkaa, muuten ei kannata”*. Liiketoiminnan kannattavuudesta keskusteltaessa yrittäjät puhuvat palkkatavoitteesta, joka on joko tietty tuntipalkka, useimmin kuitenkin vuosiansio. Joku yrittäjistä saattaa tässä yhteydessä erityisesti korostaa, että *“Emme laske kannattavuutta, riittää kun saadaan palkat ja laskut maksettua”*. Tuottotavoite esiintyy harvoin yritystoiminnan menestymistä koskevassa keskustelussa. Niille, jotka laskevat tuottoa, tuottotavoite on se, minkä *“...voi laskea tai olla laskematta”*. Tässä yhteydessä joku yrittäjistä saattaa mainita mihin suuntaan on joutanut tuottotavoitteessaan: *“...yksityisottoja ei tästä yrityksestä ole vielä kyennyt tekemään”*. Yritys joustaa tuottotavoitteessa vielä enemmän kuin kannattavuustavoitteessa. Yrityksen kasvumahdollisuuksien ja liikevaihdon kehityksen suunnan arviointi liittyy kuitenkin toisiinsa ja siihen, miten yrittäjä arvioi yritystoiminnan kiinnostavuutta ja ansaintamahdollisuuksia alalla.

2) Tilanteen hallinta

Tilanteen hallintaan liittyvät tavoitteet saattavat mennä yrittäjän tavoitehierarkiassa esimerkiksi kannattavuus- tai tulostavoitteen edelle. Merkittävä toimintaa suuntaava tavoite on yrityksen pitäminen perhekoossa tai tietyn kokoisena (pienenä). Tässä suhteessa tiloilla toimivat eivät poikkea muista yrityksistä. Toisena päämääränä on kustannusten ja sitä kautta toiminnan ja riskin hallinta. Hallittu riski on sama kuin pieni velkaantuminen (pienet kertainvestoinnit, vähittäinen kehittäminen, omarahoitus, joista seuraa pienehkö riski ja rahan kustannukset). Kolmas tilanteen hallintaan liittyvä tekijä on toiminnan kustannusten ja toimenpiteisiin liittyvien mahdollisuuksien arviointi. Tämä merkitsee esimerkiksi, että *“Laajennettaessa myynnin on lisäännyttävä enemmän kuin laajentamisen kustannukset, jotta kannattaa”* (yrittäjä ei kuitenkaan usko tämän olevan mahdollista). Kannattavuuskäsitteeseen liittyy tässä yhteydessä enemmän perspektiiviä, kuin tavanomaiseen lyhyen aikavälin kannattavuuden tarkasteluun. *“Että kannattaa”* merkitsee yrittäjälle monien tekijöiden yhteisvaikutusta ja toiminnan kokonaistulosta myös pitemmällä välillä. Kokonaistuloksen tarkastelu näkyy suhtautumisessa kasvuun ja toimintatapojen valinnassa. Myös se, että yrittäjä pystyy *“hoitamaan palkat ja laskut”*, liittyy tilanteen hallintaan. Yrittäjä ei yritä liian vaikeaa

tai monimutkaista, ei ylireagoi markkinoiden muutoksiin niin, että *“... hommapysyy käsissä”*.

Neljäs tilanteen hallintaan liittyvä tekijä on, että yrittäjä pyrkii säilyttämään mahdollisuutensa päättää tavoitteista. Tässä keskeisenä on oman pääoman käyttö. Kun vierasta pääomaa käytetään vähän, siitä seuraa että epäonnistumisissa päätöksenteko ei karkaa rahoittajille. Tämän takia yritystoimintaan käytetään omaa pääomaa ja siihen investoidaan mahdollisimman vähän niin, että *“... se toimii, ei viimeisellä teknologialla, mutta kuitenkin riittävän hyvin”*. Omien resurssien käyttö ja pieni velkaantuminen kasvattaa myös liikkumavaraa eli lisää optioita ja jättää varauksia. Tämä merkitsee mahdollisuutta asettaa vapaasti tulostavoitteita: *”Sijoitetulle pääomalle voi laskea tai olla laskematta tuottoa”*. Silloin kun yrityksessä ei mene hyvin tai menestys vaihtelee (niinkuin yleensä tekee), se ei vaikuta yrittäjän toimintaan heti, koska yrittäjällä on liikkumavaraa oman tavoitteensa sisällä, josta johtuen yrittäjä sietää muutoksia suhteellisen hyvin. Pieniin investointeihin ja omarahoitukseen sisältyy myös se mahdollisuus, että toimialaa on mahdollista vaihtaa tarvittaessa jos markkinarako osoittautuu huonoksi tai häviää.

3) Toiminnan mielekkyys

Toiminnan mielekkyys merkitsee omia kehittymismahdollisuuksia, vaihtelua, työn ja vapaa-ajan järkevää suhdetta. Toiminnan mielekkyyteen liittyviä tavoitteita arvioidaan pitkällä aikavälillä, ja tästä syystä ne ovat monissa yrityksissä luonteeltaan strategisia. Tämä näkyy erityisesti suhtautumisessa toimialan valintaan ja yrityksen kasvattamiseen. Se säätelee kanavien valintoja, tuotevalintoja ja tuotteiden valmistusta sekä valmistuksen määrää. Tuotteiden laatu on tärkeä. Toiminnan mielekkyys liittyy haluun valmistaa erikoista, hyvää, tasokasta tai terveellistä. Erityisesti naisyrittäjillä *“Tuote on lahja asiakkaalle”*. Mielekkyys liittyy myös työajan pituuteen. Työpäivät ovat usein pitkiä: yrittäjä saattaa välillä työskennellä *“yötä päivää”*. Useat voivat tästä syystä mainita yhtenä tärkeänä tavoitteenaan työpäivän lyhentämisen.

4.2.3 Markkinoinnin tavoitteet

Yrittäjät tekevät selvän eron muiden yritystoiminnan tavoitteiden ja markkinoinnin tavoitteiden välille. Markkinoinnin tavoitteet ovat yksiselitteisempiä ja ne liittyvät välillisesti joko kysyntään (myyntiin, myyntituloihin) tai suunniteltuun valmistuskapasiteettiin. Markkinointitoimintojen tulosta yrittäjät arvioivat pääasiassa kustannus/hyöty-periaatteella. Markkinoinnin kustannukset ja markkinointitoimenpiteistä odotettu hyöty määrittelevät markkinoinnin laajuutta, panoksia ja toiminnan suuntaa yrityksessä.

“Markkinointia tehdään sen takia, että saadaan lisää kauppaa, kauppaa halutaan lisää sen takia, että saadaan lisää markkoja. On tasan tarkkaan tiedettävä, miten paljon se lisää myyntiä”.

Kustannuksia voi säädellä luopumalla kaikesta siitä, minkä tehoa on vaikea arvioida tai käyttämällä omaa työpanosta. Pienimmät yritykset käyttävät markkinointiin enemmän ja halukkaammin omaa työpanostaan, koska *“Oma työ ei maksa ja työlle ei ole pakko laskea palkkaa”*. Yrittäjät kiinnittävät huomiota sekä markkinointipanosten tehokkuuteen että vaikutusten pysyvyyteen. Markkinointihalukkuuteen vaikuttaa myös, miten yrittäjä kussakin tilanteessa arvioi pystyvänsä kohdistamaan toimenpiteet sekä kykenee valitsemaan ne siten, että kysyntä lisääntyy ja sitä kautta yrityksen tulos paranee. Kokemukset vaikuttavat. Erityisesti mainonnasta, esitteistä ja vastaavista markkinointitoimenpiteistä saadut kokemukset ovat vähentäneet halua näihin markkinointipanoksiin: *“Ne ei lisää myyntiä tai jos lisää niin tilapäisesti”*. Koska ilmoittelun vaikutukset ovat lyhytkestoisia, säännöllisyys ja jatkuvuus ovat joidenkin yrittäjien mielestä tärkeitä. Tätä korostavat esimerkiksi suoramyntiä harjoittavat ja ne, joilla on myymälöitä tai myyntipisteitä esimerkiksi toreilla.

Myyntikanavasta tai asiakkaasta saatavan tuoton optimointi on suhteellisen yleinen markkinoinnin tavoite, jonka pohjalta yritykset pyrkivät valikoivaan jakeluun. Maaseutualueilla kanavavaihtoehtoja on vähemmän ja yrittäjät joutuvat joskus ottamaan kaikki mahdolliset kanavat ja asiakkaat varsinkin lähimarkkinoilla toimissaan. Useat yrityksistä, varsinkin lähimarkkinoilla toimivat, haluavat käyttää useampia kanavia kysynnän turvaamiseen. Eri kanavat on yrityksissä saatettu asettaa kannattavuutensa mukaan tärkeysjärjestykseen. Yrittäjät pyrkivät parantamaan toiminnan kannattavuutta tarkastelemalla kustannuseriä eli *“Katson tarkasti ketkä tässä nyppii välistä”*. Mahdollisia kustannus- ja tulostekijöitä ovat myyntipalkkiot, laskutusnopeus, käteismaksut, käyttövarojen kierto, myyntikulut, paperityön määrä, jakelun tehokkuus ja jakelumahdollisuudet yleensä, asiakkaan menekin suuruus ja säännöllisyys. Muita tavoitteita voi liittyä ajoitukseen, kalustoon, kuljetuksiin, henkilöstökuluihin, tarvikemenekkiin. Osa yrittäjistä on mennyt hyvinkin pitkälle yksityiskohtiin oman arvoketjunsä erittelyssä. Erittelystä seuraa usein, että halutaan keskittyä niihin isompiin asiakkaisiin, jotka ostavat enemmän tai niihin, joille hinta merkitsee vähemmän kuin muut tekijät. Toiset yrittäjät painottavat kuitenkin enemmän tuloksen tekemistä ja toiset tarkastelevat valintoja välillisesti eli asiakkaan näkökulmasta. Jossakin tapauksessa yrittäjä lukee tuottamattoman palvelun kustannukset markkinointikuluihin.

Yritysten markkinointitoiminnasta suuri osa ei näy suoraan ulospäin. Suhtautuminen markkinointiin vaihtelee myös yrityksen eri elinkaaren vaiheissa. Aloittavat yritykset ovat halukkaampia suorittamaan näkyvää markkinointia, mm. ilmoittelevat enemmän kuin vanhemmat yritykset. Ulospäin näkyvä markkinointi on tuotteiden saatavuudesta kertomista ja tarjousilmoittelua. Kauemmin toimineilla ilmoittelu liittyy pääasiassa uutuustuotteiden markkinointiin eli esittelyihin ja hintapromootioihin. Myyntipaikkamarkkinointia tehdään myös joskus, usein yhteistoiminnassa vähittäiskaupan kanssa.

4.2.4 Tavoitteiden toteutuminen

Yritystoiminnan ja markkinoinnin nykytilaa koskevat kysymykset käsittelivät seuraavia teema-alueita:

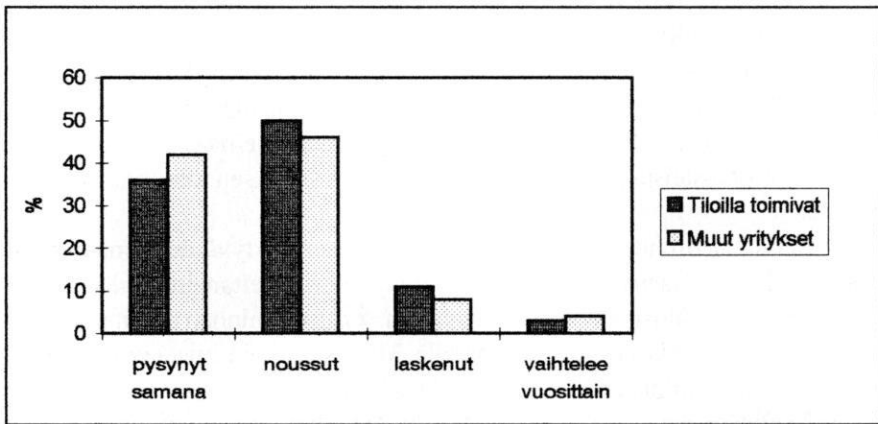
- * tuotteiden kysyntä ja kysynnän kehitys
- * tuotteiden hinta ja hintakehitys
- * kannattavuus ja kannattavuuden kehitys
- * liikevaihdon kehitys
- * yrittäjän kokemus onnistuneisuudesta ja kokonaistyytyväisyys yritystoimintaan
- * yrittäjän tyytyväisyys nykyiseen markkinointitoimintaansa
- * suunnitellut muutokset markkinoinnissa

Tässä selvityksessä yritystoiminnan tavoitteiden toteutuminen ei ole samanlainen yhteismitallinen käsite, jollaiseksi yritysten menestyminen tavallisesti ymmärretään (kts. BHARGAVA ym. 1985; HYVÖNEN 1993; LEHTOMAA 1995). Taloudellinen tulos on liitetty yrittäjän omiin tavoitteisiin ja tavoitteiden toteutumiseen. Tässä yhteydessä menestystekijät toimivat enemmän yrittäjää motivoivana ja markkinointitoimintaa aktivoivana elementtinä (DUTTON & DUNCAN 1987), joka ilmentää erilaisista tavoitteista ja arviointiperusteista johtuen ainoastaan osittain yrityksen toiminnan ulkoista tehokkuutta.

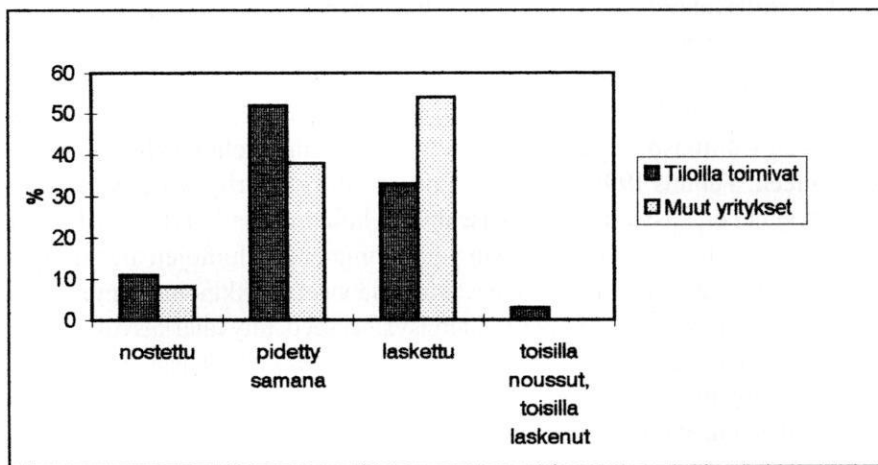
Yrityksistä 85 % oli haastatteluhetkellä suhteellisen tyytyväinen omaan liike-toimintaansa. Suurin osa yrittäjistä arvioi saavuttaneensa asettamansa taloudelliset tavoitteet vuositasolla olosuhteisiin nähden hyvin. Yritystoiminnan tavoitetta yrittäjät suhteuttavat yleiseen kehityksen toimialalla. Maatiloilla toimivista yrityksistä 86 % aikoi jatkaa liiketoimintaa valitsemallaan linjalla ainakin toistaiseksi. Muista yrityksistä 85 % edusti samaa näkökulmaa. Niillä, jotka harkitsivat suurempaa muutosta, oli suunnitelmissa siirtyminen jollekin läheiselle toimialalle. Tiloilla toimivat tavallisesti harkitsivat perustuotantoon keskittymistä tai uudelle tuotantosuunnalle siirtymistä yritystoiminnan vaihtoehtona.

Yrittäjiltä kysyttiin, miten he arvioivat vuosien 1994 ja 1995 eroavan kysynnän ja liikevaihdon suhteen. Lisäksi kysyttiin, miten yrityksissä oli muutettu tuotteiden ulosmyynti- tai vähittäishintoja vuonna 1995 ja miten hintakehitys oli vaikuttanut kannattavuuteen. Vuonna 1995 kysyntä on noussut 48 %:lla yrityksistä. Maatiloilla toimivilla kysyntä on kasvanut hiukan useammin kuin muissa yrityksissä. Kysynnän kasvuun on yrittäjien arvion mukaan vaikuttanut eniten hintojen aleneminen, sillä yritykset ovat mieluummin vähentäneet kuin lisänneet markkinointitoimintojaan. Osa kysynnän kasvusta saattaa selittyä aloittamisvaiheeseen liittyvällä kasvulla, koska yrityksen ikä korreloi negatiivisesti liikevaihtoon. Pieni osa yrityksistä on myös sellaisia, joille kysynnän vaihtelu kuuluu toiminnan luonteeseen ja riippuu paljon esimerkiksi sääolosuhteista (kuvio 13).

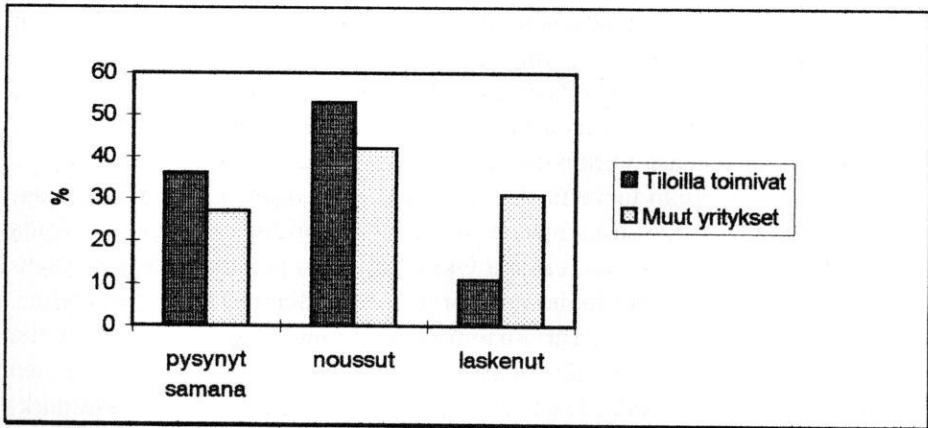
Maatiloilla toimivat yrittäjät ovat reagoineet vuoden 1995 hintakehitykseen vähemmän kuin muut yritykset. Tiloilla toimivista 52 % oli pitänyt hinnan edellisen vuoden tasolla. Muissa yrityksissä hintoja oli laskenut 54 % yrityksistä, 38 % oli pitänyt hinnat ennallaan ja ainoastaan 8 % oli nostanut hintoja. Hintojaan oli laskenut 33 % ja nostanut 11 % kaikista yrittäjistä. Vuoden 1995 aikana hintojen aleneminen ja hintakilpailu on aiheuttanut hintojen laskupaineita suurimmassa osassa haastatelluista yrityksistä. Liha-alalla hintoja olivat laskeneet lähes kaikki yrittäjät. Hintapäätös on kohdistunut samanlaisena kaikkiin tuotteisiin, ja ainoastaan pieni osa yrityksistä on menetellyt eri tavoin eri tuotteiden kohdalla (kuvio 14). Edellisvuoteen 1994 verrattuna yrittäjät arvioivat liikevaihtojensa kehittyneen seuraavasti. Tiloilla toimivista 36 % arvioi liikevaihdon pysyvän vuonna 1995 suunnilleen vuoden 1994 tasolla, 53 % arvioi liikevaihdon nousevan jonkin verran. Vastaavasti muissa yrityksissä liikevaihto oli pysynyt samana 27 %:lla, noussut 42 %:lla ja laskenut peräti 31 %:lla (kuvio 15).



Kuvio 13. Yritysten tuotteiden kysynnän arvioitu kehitys vuosina 1994-1995.



Kuvio 14. Yritysten tuotteiden hinnoittelu vuonna 1995.



Kuvio 15. Yritysten liikevaihdon arvioitu kehitys 1994-1995.

Puolet yrittäjistä arvioi, että tuotekohtainen kannattavuus oli pysynyt vuonna 1995 vuoden 1994 tasolla. Kysynnän kasvu ei ole kuitenkaan aina korvannut hintojen alenemisen aiheuttamaa myyntitulon menetystä. Kokonaiskannattavuus on siten lisääntyneestä menekistä huolimatta saattanut heiketä. Muut yritykset olivat kärsineet tilayrityksiä useammin yleisestä hintakehityksestä. Muista yrityksistä puolet kuvaa vuotta *”ensimmäiseksi vuodeksi, jolloin markkamääräinen myynninkehitys on tasaantunut tai kääntynyt laskusuuntaan”*. Yleisin syy on epäedullinen hintakehitys ja hintakilpailun kiristyminen sekä tuotannon että kaupan portaassa. Raaka-aineiden hintojen pudotukset ovat yrittäjien mukaan lähinnä *”vähentäneet hintojen korotuspaineita, jotka ovat syntyneet verojen, maksujen ja muiden kustannusten kohoamisesta”*. Liikevaihtojen kasvun pysähtyminen ja laskusuunta ovat johtaneet siihen, että suurimmissa, eniten työllistäneissä yrityksissä lähes kaikki suunnittelevat hakevansa kannattavuutta henkilöstöä vähentämällä. Työllistämismahdollisuudet näyttävät tältä osin heikkenevän. Markkinoinnin tehostamista ja kysynnän lisäämistä sitä kautta ei nähdä riittävän tehokkaana vaihtoehtona nykyisessä kilpailutilanteessa.

4.2.5 Markkinoinnin merkitys yritystoiminnassa

Yrittäjiltä kysyttiin, millaiseksi he arvioivat markkinoinnin merkityksen oman yrityksensä menestymisessä. Yleisellä tasolla yrittäjät arvioivat markkinoinnin hyvin välttämättömäksi. Useat nimeävät mainonnan tehokkaaksi markkinointivälineeksi. Mainontaa yrittäjät käyttävät kuitenkin suhteellisen vähän ja harva on edes harkinnut mainonnan lisäämistä. Markkinoinnin todellista merkitystä yrittäjät tarkastelevat pääasiassa oman käytäntönsä kannalta. Siten yritysten toteuttamaan markkinointiin ja markkinointisuunnitelmiin vaikuttavat enemmän yritystoiminnalle asetetut päämää-

rät, markkinat, joihin yritys markkinointitoimenpiteensä kohdistaa, sekä valitun kauppakanavan ja asiakkaan tai asiakastyypin tärkeys yritykselle.

Markkinointi liitetään yrityksissä lähes yksikäsitteisesti kysynnän lisäämiseen, uusien asiakkaiden etsimiseen ja kustannuksiin. Koska huomattava osa yrityksistä toimii tuotantotavoitteensa puitteissa markkinoinnin lisäämiselle tai tehostamiselle arvioidaan olevan vähän tarvetta. Kysynnän kasvattaminen edellyttäisi lisää-investointeja tai aiheuttaisi kustannuksia, joiden hyötyä yrittäjän on vaikea arvioida tai joiden hyödyllisyyteen yrittäjä ei usko. Osa yrittäjistä sopeuttaa tuotantoa kysynnän mukaan, mistä syystä markkinoinnin tarve on vähäisempää kuin voisi olettaa. Yli puolet (32/62) haastatelluista arvioi toimivansa toimintakapasiteetin ylärajalla (työmäärällä mitaten eli ei pysty tekemään paljon enempää työtä nyt). Tästä johtuen yrittäjät ovat suhteellisen tyytyväisiä nykyiseen markkinointitoimintaansa ja markkinoinnin merkitys yrityksissä on luonteeltaan enemmän toimintaa ylläpitävää. Samasta syystä markkinointipanostuksia ja/tai suurempia suunnanmuutoksia ei ole suunnitteilla. Toimintansa vakiinnuttaneissa tai pienin askelin etenevissä yrityksissä markkinointi koetaan helposti ylimääräisenä kustannuseränä ja yrittäjän mielestä *“...markkinoinnilla ei ole merkitystä liikevaihtoon, mutta katteeseen on”*. Yleisesti markkinoinnin tarvetta yrityksissä ovat vähentäneet seuraavat tekijät:

- * tuotteet ovat tunnettuja, asiakkaille tuttuja, perinteisiä (mm. juusto, hillo, maalaisleipä)
- * kysyntä kehittyy vähitellen/sitä on voitu kehittää vähitellen (ei ole asetettu tavoitteita liian korkealle)
- * asiakaskunta on suhteellisen pysyvää
- * yrityksellä on vahva yhteistyökumppani (tai useita)
- * yritys on tullut ensimmäisenä tai ensimmäisten joukossa alalle

Vähäisimpänä markkinoinnin tarpeen kokevat ne yrittäjät, jotka ovat rakentaneet toimintansa tuotteeseen ja tuotteen laatuun, joskus myös tuotevalikoimaan. Useat kertovat ongelmansa olevan pikemminkin *“tuotekehityksen puolella”*. Yrityksillä on tavallisesti vakiintunut asiakaskunta. Menetettyjen asiakkaiden tilalle on suhteellisen helppo saada uusia, koska asiakkaiden vaihtuvuus on pieni. Sen sijaan yrityksen sisäisen toiminnan tehostamiseen aikovat useammat panostaa enemmän kuin markkinoinnin kehittämiseen.

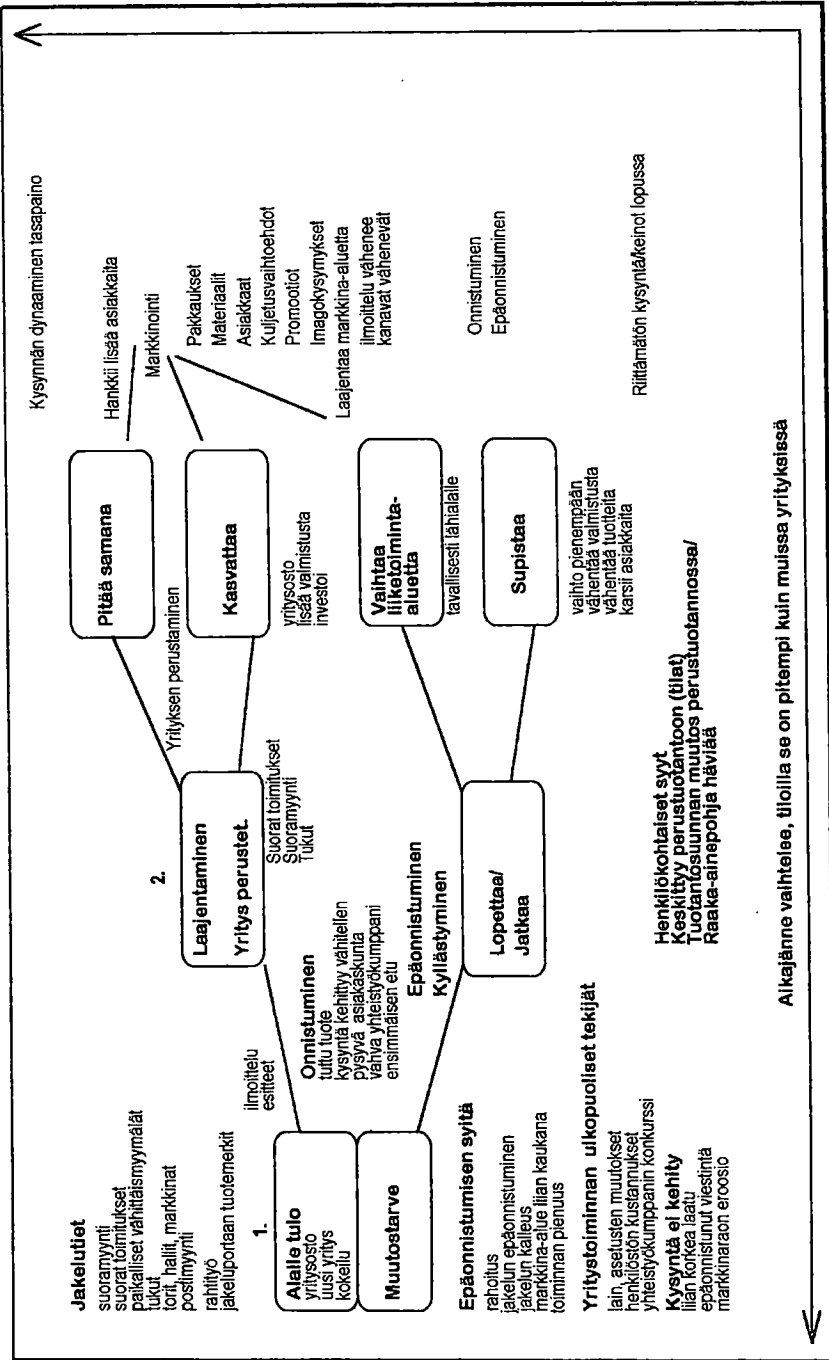
Kolmannes yrityksistä kokee enemmän tai vähemmän tarvetta uutta luovaan markkinointiin. Ne yrityksistä, jotka näkevät markkinointitoiminnan kehittämisessä eniten mahdollisuuksia ovat usein kaikkein lyhyimmän aikaa toimineita tai niitä, jotka haluavat vielä kasvattaa yritystä. Yrityksistä 15 % oli käännekohdassa, jossa kysyntä oli lähtenyt selvään laskuun ja joissa oli tehtävä tai tehty päätöksiä suunnan muuttamisesta. Markkinointi ei kuitenkaan ole tehokkaaksi arvioitu keino, vaan yrittäjät useammin vaihtavat liikealueelta toiselle tai siirtyvät kehittämään perustuotantoa. Epäonnistumisen syyt voivat liittyä myös muihin tekijöihin kuin markkinoinnin epäonnistumiseen. Suoria markkinointiin liittyviä epäonnistumisia on

ollut viestinnässä ja viestintämuotojen valinnassa. Riittämätön markkinoiden tuntemus on myös vaikuttanut siihen, että tuoteasemointi on epäonnistunut ja yrityksen tarjonta ei ole ollut kilpailukykyinen. Haitta-aste vaihtelee eikä ole ollut läheskään aina kohtalokas. Joskus yrittäjä saattaa kyllästyä tiettyyn toimintamalliin ja vaihtaa alaa tästä syystä. Vaihto tapahtuu usein läheiselle toimialalle tai perustuotantoon. Osa yrityksistä on myös henkilökohtaisista syistä supistanut toimintaansa vaihtamalla pienempään yritykseen, vähentämällä valmistusta, karsimalla tuotteita tai vähentämällä asiakkaita.

Kuviossa 16 on havainnollistettu markkinoinnin kehittämiseen vaikuttaneita tekijöitä yrityksissä. X-akselilla kuvataan haastateltavan nykyisen yritystoiminnan aloittamisen ja haastateluajankohdan välistä aikaa ja y-akselilla tuotteidenkysynnän kehitystä. Kuviossa on esitetty erilaisia päätöstilanteita, joissa yrittäjät ovat pohtineet markkinointiin liittyviä kysymyksiä ja markkinoinnin tarvetta. Markkinointitarve ei yrittäjien käsitykseen mukaan ole vakio, vaan siihen vaikuttavat yritystoiminnalle asetetut tavoitteet, kysyntäolosuhteet ja kysyntään vaikuttavat tekijät sekä markkinat ja markkinoilla tapahtuvat muutokset. Markkinointitoimintaa lisätään kuitenkin suhteellisen haluttomasti ja muutoksia tehdään tarvittaessa usein myös liiketoiminnan tasolla.

Maatiloilla toimivilla yrityksillä alalietulovaihe on ollut huomattavasti pitempi kuin muissa yrityksissä. Tunnusteluvaihe on saattanut kestää useita vuosia, ja sen aikana yrittäjät ovat vähitellen oppineet yrittämiseen liittyviä asioita. Jakelutiet ovat hyvin keskeisiä yritystoiminnan aloitusvaiheen onnistumisessa, ja eri kanavia on usein runsaasti käytössä toiminnan alkuvaiheessa. Myös ilmoittelua markkinoille tulevat uudet yrittäjät käyttävät muita yrityksiä enemmän. Osassa yrityksiä markkinointiin ei ole tarvinnut panostaa paljon, koska kysyntä kehittyy vähitellen ja saavuttaa halutun tavoitteen suhteellisen nopeasti. Ensimmäinen kynnystavoite vaihtelee melko paljon yrityksissä. Usein yrittäjän tai yrittäjäperheen omat resurssit määrittelevät yrityksen koon, ja kynnys yrityksen kasvattamiseen on muutenkin suhteellisen suuri. Osa-aikaista yritystoimintaa harjoittavilla on ollut vähän markkinointiongelmia, samoin niillä yrityksillä, jotka ovat keskittäneet toimintaansa johonkin tiettyyn myyntikanavaan tai tietyille markkinoille.

Kysynnän kasvaessa yrittäjä kuitenkin ottaa kantaa toiminnan laajuuteen. Ensimmäisen kerran tämä tapahtuu usein samanaikaisesti alalle tullessa tai yritystä perustettaessa. Joskus asiaa joudutaan käsittelemään useaan kertaan yritystoiminnan aikana: yrittäjä palaa aikaisempaan päätöksentekovaiheeseen. Samalla yrittäjä joutuu tarkistamaan uudelleen markkinointiin liittyviä kysymyksiä. Lisääntyneeseen kysyntään ja/tai kilpailuun yritykset ovat vastanneet investoimalla ja lisäämällä tuotantoa sekä fuusioitumalla tai laajenemalla yritysoston kautta. Kasvattamisvaiheessa ilmoittelu usein vähenee, samoin kanavat vähenevät. Esille nousevat imagokysymykset, materiaalit, pakkaukset, markkina-alueen laajentaminen, kuljetusvaihtoehtojen pohdinta, markkinoiden uudelleen suunnittelu ja myynninedistäminen.



Kuvio 16. Päätöksentekopisteet, päätöksenteon kohteet ja muutoksen suunta yritysten alalietulovaiheessa, erilaisissa kysyntätilanteissa ja markkinointitoiminnan vaiheissa (1 = päättökentekotyyppi, 2 = muutoksen suunta).

Kilpailun vaikutukset ja kulutuskäyttäytymisen muutokset aiheuttavat markkinointitarpeen lisääntymistä ja ne kuuluvat tavallaan normaaleihin yritystoiminnan rutiineihin. Joskus ympäristöperusteiset muutokset ovat saattaneet pudottaa yrityksen tuotteiden kysyntää niin paljon, että yrittäjän motivaatio alalla vähenee. Silloin yrittäjä vaihtaa alaa, usein läheiselle toimialalle. Jos yrittäjä on ainakin jossakin määrin sitoutunut yrittämiseen hän harvemmin lopettaa kokonaan tai siirtyy perustuotantoon. Sopeutuminen voi tapahtua tässäkin tapauksessa toimintaa supistamalla eli yritys vähentää valmistusta, vaihtaa pienempään, vähentää tuotteita tai karsia asiakkaita. Keinoja voi olla käytössä useampiakin yhtä aikaa. Kaikki muutokset yritystoiminnassa eivät johdu kysynnän muutoksista, vaan taustalla voi olla myös muita tekijöitä, kuten tuotantosuunnan muutokset perustuotannossa, jolloin oma raaka-ainepohja häviää. Syynä muutoksiin ovat saattaneet olla yrittäjän omat henkilökohtaiset valinnat tai ulkoiset syyt, joihin yritys ei ole voinut vaikuttaa. Uusi vaihe, joka alkaa uudelleen suuntautumisen jälkeen, on usein pelkistetympi ja sisältää vähemmän rönsyjä kuin ensimmäinen aloitusvaihe.

Yritykset näyttävät kuitenkin mieluummin sahaavan tässä päätöksentekokehässä, kuin lähtevät kasvattamaan yritystä. Tämä voi usein olla viisasta ja perusteltua mutta ei ehkä aina. Osalla yrittäjistä on vaikeuksia ideoiden kaupallistamisessa, ja kaupallistamiseen liittyvän osaamisen kehittäminen saattaisi madaltaa kasvattamiskynnystä. Toinen keskeinen tekijä on tuotteiden pitäminen ajan tasalla. Markkinaraot saattavat kadota. Yrittäjien mukaan *”toiminnan kannattavuutta ovat vähentäneet massatuotannon lisääntyminen, kilpailu ja kulutustottumusten muutokset”*. Lähinnä kulutustapojen ja kulutustilanteiden muuttumisen seuraaminen ja tämän pohjalta tapahtuva tuotekehitys tai tuotemuutokset voisivat auttaa useita kysyntävaikeuksissa olevia yrityksiä. Osa ongelmista liittyy kuitenkin enemmän rahoitukseen tai liiketoiminta-alueen valintaan ja ainoastaan välillisesti markkinointikysymyksiin.

5 Kilpailuympäristö

5.1 Kilpailijat ja kilpailun luonne

Yrittäjiltä kysyttiin, millaisena he pitivät alan kilpailua ja minkä tyyppisiä heidän omat kilpailijansa olivat. Yrittäjistä lähes kaikki erittelivät kilpailua ja kilpailutilannetta suhteellisen tarkasti eri puolilta. Kilpailu on useimmilla aloilla yrittäjien arvion mukaan lisääntynyt. Kilpailun luonne vaihtelee kuitenkin jonkin verran alatoimialoittain ja on saattanut myös vähentyä kapeilla liiketoiminta-alueilla, kun isommat yritykset ovat lopettaneet tiettyjen tuotteiden valmistuksen korkeiden tuotantokustannusten takia. Yritysten näkökulmasta kilpailu on jaettavissa valtakunnallisella tasolla tapahtuvaan kilpailuun ja alueelliseen kilpailuun. Valtakunnallinen kilpailu on hyvin kovaa, lähinnä hintakilpailua, jota yritykset usein luonnehtivat *“veriseksi”* tai *“pudotuspeliksi”*. Valtakunnallinen kilpailu on hyvin paikallistettavissa. Esimerkiksi liha-alalla ja ruokaleivän valmistuksessa kilpailu on yrittäjien käsityksen mukaan: *“... hyvin pitkälle kahdenvälistä”*.

Kilpailua on kahden tyyppistä: kovaa hintakilpailua ja tuotteiden erilaisella laadulla tapahtuvaa kilpailua. Pienet yritykset kilpailevat keskenään pääasiassa laatu-tekijöillä. Hintakilpailu ei usein kohdistu suoraan pieniin yrityksiin vaan tapahtuu isojen valtakunnallisten yritysten välillä. Kilpailun tarkoituksena on: *“Ylikapasiteetin purkaminen alalta. Alihinnoittelu voi liittyä myös yritysten omiin likviditeettikysymyksiin”*. Alueellisen kilpailun yrittäjät kokevat hajanaisena, sitä tulee usealta taholta ja se on usein vaikeammin hahmotettavissa kuin valtakunnallinen kilpailu. Joillakin aloilla tai alueilla kilpailijoita on ollut vähän ja kilpailutilanne suhteellisen selkeä. Yrittäjien käsityksen mukaan valtakunnallista hintakilpailua ja pudotuspeliä harjoitetaan eniten liha- ja leipomoalan yrityksissä sekä myllyteollisuudessa. Erityisesti makkaran ja ruokaleivän valmistajat ovat yrittäjien käsityksen mukaan osallistuneet markkina-osuustaisteluun 1990-luvulla. Leipomo- ja myllyteollisuudessa isojen yritysten ylivoimatekijät ovat vielä huomattavampia kuin liha-alalla ja liittyvät toimialan integroitumiseen. Pieniin leipomoihin tämä saattaa vaikuttaa siten, että raaka-ainetoimittaja on samalla *“...ainakin potentiaalinen kilpailija pienelle leipomolle omilla leipomotuotteillaan”*. Sama koskee myös niitä maitopohjaisten tuotteiden valmistajia, jotka eivät jalosta omaa raaka-ainettaan.

Isojen yritysten kilpailutoimenpiteet kohdistuvat pieniin yrityksiin ainoastaan välillisesti. Tärkeimpiä välillisiä kilpailun seurauksia ovat hinta- ja laatutason putoaminen sekä kauppakanavaan pääsyn vaikeutuminen, koska sopimusperusteiset toimitukset ovat lisääntyneet. Samoja kilpailun vaikutuksia tulee myös toista kautta eli myymälätyyppien välisestä kilpailusta, jonka vaikutukset ovat yrittäjien käsityksen mukaan olleet samansuuntaisia kuin valmistusyritysten kilpailun seuraukset. Vähittäiskaupassa yritykset kilpailevat keskenään toimitussopimuksista sekä myyntipaikoista ja hyllytilasta. Kilpailu suosii isoja yrityksiä. Kilpailu vähittäiskaupassa on huomattavaa hintakilpailua. Tämä on vähentänyt mm. kotileipomoiden mah-

dollisuuksia tavarantoimituksiin vähittäismyymälöihin, *“koska hinta tulee esteeksi”*. Toisaalta myös kaupparyhmittymien omat tehostamistarpeet vaikuttavat siten, että tavarantoimittajia on yrittäjien käsitysten mukaan vähennetty ja kauppaan *“pääsevät vain merkkituotteet”*. Erityisesti isoissa marketeissa kauppa edistää harvoin pienyritysten tuotteiden menekkiä. Kaupan suhtautuminen vaihtelee ja riippuu myymälästä. Joidenkin myymälöiden kanssa yrittäjät ovat tehneet yhdessä esillepanosuunnitelmia. Neuvottelukyky ja suhteet ovat tärkeitä. Aloittelijalla ei aina ole suhteita, joita tarvitaan koska *“suhteet ratkaisevat”*.

“... on toimittava kauppiaan ehdoilla, kauppiaiden suhtautuminen vaihtelee, paikka mistä tuotetta kaupassa myydään vaikuttaa paljon menekkiin”.

Vaikka yrittäjien kokemukset kauppakanavasta ovat yhdensuuntaisia, osalle markkinointi vähittäismyymälöihin on onnistunut kuitenkin suhteellisen hyvin. Keskittymisellä on myös myönteisiä vaikutuksia, jotka tulevat esille pienten yritysten välisessä kilpailussa. Ensimmäisenä markkinoille ehtivät saavat etua, koska samanlaisilla tuotteilla pystyy harvoin syrjäyttämään olemassaolevia tavarantoimittajia. Myymälöiden suhtautuminen on kiristymässä, ja erityisjärjestelyt pienyritysten tuotteiden suhteen ovat vähenemässä ryhmittymien markkinointisuunnitelmien takia, koska yrittäjien käsityksen mukaan:

“Keskusliikkeen markkinointiohjelmassa on tekemistä kauppiaille, ... halukkuus lisämyyntiin on kyllä vähenemässä”.

“Olen yrittänyt kysyä kauppiailta mitä he ajattelevat. Itse ajattelen, että jos olisin kauppias haluaisin hakea paljon erikoistuotteita. Kauppiat eivät kuitenkaan tunnu ajattelevan niin”.

Käsitys, että myymälät haluaisivat erikoistua ottamalla pienyrittäjien tuotteita myyntiin, ei saa yksiselitteistä vahvistusta ainakaan yrittäjien taholta. Keskittyminen on suurin yksittäinen haitta kuluttajamarkkinoilla, koska vaihtoehtoiset kanavat ovat entisestään vähentyneet, ne ovat suhteellisen kehittymättömiä tai menettäneet asemaansa kilpailussa.

Yrittäjät puhuvat usein myös hyvistä ja huonoista kilpailijoista. Huonoja kilpailijoita ovat ne, jotka tekevät jatkuvasti tappiokauppaa. Isompien yritysten markkinointitoiminta saattaa joskus myös hyödyttää pieniä yrityksiä. Edullisia vaikutuksia ovat havainneet varsinkin erityistuotteiden markkinoilla toimivat, joilla ovat usein heikosti kehittyneet markkinat ja tuotteet tuntemattomia. Alalle tulijoissa on sekä huonoja että hyviä kilpailijoita. Nopeiden voittojen toivossa alalle tulleet uudet yrittäjät ovat kyenneet aluksi viemään asiakkaita hintatarjoustensa avulla. Yritysten toimintatavat ovat kuitenkin joskus olleet sen tyyppisiä, että asiakkaat ovat huonoja kokemuksia saatuaan palanneet takaisin. Vaikka huonot kilpailijat saattavat tilapäi-

sesti *“soikea markkinoita”*, ne voivat myös toiminnallaan lisätä kilpailijoidensa asiakasuskollisuutta. Osa huonoista kilpailijoista karsiutuu vähitellen pois yritystoiminnasta.

Omaa kilpailutilannettaan ajatellen yrittäjä nimeää tavallisesti yhdestä kolmeen tärkeintä kilpailijaa, jotka usein ovat pienehköjä, yhtä kapealla asiakassegmentillä mutta kuitenkin jonkin verran laajemmalla alueella toimivia kuin yritys itse. Suunta on kuitenkin selvä: mitä suurempi yritys sen suuremmat kilpailijat. Maatilojen yhteydessä toimivat tai vähän aikaa alalla olleet pienimuotoista toimintaa harjoittavat nimeävät kuitenkin muita harvemmin kilpailijoitaan. Mitä pienempi yritys on sitä pienempi merkitys kilpailulla on yrityksen kannalta. Siihen, miten yritys kokee kilpailun, vaikuttaa toimiala, markkina-alue, asiakkaat ja yrityksen tarjoamat tuotteet. Kilpailu on erilaista eri markkinointikanavissa. Eri tuoteryhmät ovat eri tavalla kilpailtuja, esimerkiksi ruokaleipä, eräät mausteet ja kastikkeet kuuluvat kilpailtuihin tuoteryhmiin, ja niiden valmistus on osin muodostunut kilpailun vuoksi vähemmän kiinnostavaksi. Vaikutustensa perusteella kilpailijoissa erottuu yrittäjien käsityksen mukaan (1) hinta- ja laatutason määrittäjät, (2) tarjonnan lisääjät, (3) harrastelijat, (4) pimeän toiminnan harjoittajat, (5) kilpailevat jakelutiet, (6) korvaavat tuotteet, (7) tuonti ja (8) yhteistoimintaverkot ja yritysten yhteen liittymät.

1) Hinta- ja laatutason määrittäjät

Näitä ovat isot valtakunnalliset kilpailijat. Tämä kilpailu ei yleensä kohdistu suoraan pieniin yrityksiin, mutta se vaikuttaa välillisesti yleisen kilpailuympäristön kautta. Valtakunnallinen vähittäiskauppa on joidenkin yrittäjien mielestä menettänyt kiinnostavuuttaan kiristyneen kilpailun takia. Yrittäjät arvioivat myös, että kilpailijat eivät ole asettaneet todellisia laatutavoitteita ensisijaiseksi kilpailuvaltikseen vaan pyrkivät mieluummin optimoimaan marginaaleja ja tuottoa. Yrittäjät saattavat mainita yhdeksi epäonnistumisensa syyksi sen, että eivät joko halunneet tai ymmärtäneet alentaa tuotteensa laatua ajoissa. Tämä olisi merkinnyt lähinnä siirtymistä halvempiin, usein tuontiraaka-aineisiin ja toisentyypisiin valmistusmenetelmiin. Tasonmäärittäjien merkitys kasvaaniiden käyttämän mainonnan, merkkituotteiden ja suurien markkinointipanosten kautta. Isot vaikuttavat asiakaskäyttäytymiseen ja markkinoihin yrittäjien arvion mukaan enemmän kuin muut kilpailijat, vaikka vähemmistö yrittäjistä kokee suoranaisesti kilpailevansa tässä ryhmässä.

2) Tarjonnan lisääjät

Näitä ovat muut saman alan pienet ja keskisuuret alueella toimivat yrittäjät. Kilpailu tapahtuu pääasiassa tuotetasolla. Nämä yritykset saattavat myös tukea toisiaan varsinkin silloin kun tuotteet poikkeavat totutusta, ja niiden tunnettuisuus on yleisesti vielä pieni.

3) Harrastelijakilpailijat

Harrastelijakilpailijat ovat myös tarjonnan lisääjiä. Ne eivät kuitenkaan aina toimi liike-

toimintaperiaatteella ja ”*sotkevat markkinoita tilapäisesti*”. Harrastelijakilpailijat ovat markkinoita, toreja ja messuja jakelutienään käyttävien yrittäjien ongelma. Vaikka tämä kilpailun muoto voi olla suhteellisen harmitonta, aivan tavatonta ei ole sekään, että yrittäjä on joutunut vaihtamaan toimintamallia silloin, kun nämä kilpailijat ovat jostakin syystä lisääntyneet. Silloin kun pienten välinen kilpailu lisääntyy, se saa samanlaisia muotoja kuin isojen välinen kilpailu. Isoimmat tutkimukseen osallistuneista yrityksistä saattavat lukea maatalojen yhteydessä toimivat osa-aikayrittäjät harrastelijoihin.

4) Pimeää, laitonta toimintaa harjoittavat

Pimeää kaupaa harrastavat kilpailijat myyvät pieniä määriä tuotteita satunnaisesti ”*järjestelmän ohi*”. Tämän tyyppisiä kilpailijoita on ollut lähinnä suoramyyntiä harjoittavilla yrittäjillä.

5) Markkina-alueella toimivat jakelutiet

Jakelutiet, joihin yrittäjät toimittavat tavaraa alueella kilpailevat keskenään silloin, kun jakelu ei ole valikoivaa. Tähän ryhmään kuuluu erityisesti kilpailu, jossa yrittäjän oma myynti ja/tai myymälä kilpailee hänen tuotettaan myyvän yrityksen, tavallisesti vähittäiskaupan kanssa. Tähän kilpailutilanteeseen joutuvat useimmin lähimarkkinoilla toimivat kokemattomat yrittäjät, jotka käyttävät myyntikanavanaan sekä suoramyyntiä tai torimyyntiä että alueella toimivia vähittäismyymälöitä. Kilpailun seurauksena on toisinaan ollut tuotteen putoaminen vähittäiskaupasta.

6) Korvaavat tuotteet

Yrittäjien käsityksen mukaan ns. tavalliset tuotteet ovat erikoistuotteiden pahimmat kilpailijat, koska kuluttajasegmentit ovat pieniä ja kehittymättömiä. Vaikka asiakkailta on tietynlaisia asenteellisia valmiuksia toimia yrityksen haluamaan suuntaan, päätöksentekotilanteessa vaikuttaa myös muita yhtä vahvoja valintaperusteita, jolloin kuluttaja ei yksiselitteisesti aseta yrityksen tuotetta etusijalle. Muun tyyppisiä korvaavia tuotteita ja siirtymiä eri tuoteryhmien välillä yrittäjät arvioivat suhteellisen harvoin. Korvaavia tuotteita on ollut sekä lähellä että näennäisesti hyvinkin kaukana sijaitsevilla tuoteryhmissä, joilla on samanlaisia käyttötarkoituksia. Yrittäjä on tarkoittanut tuotteensa erilaisiksi kuin kilpailijoiden tuotteet. Tätä tarkastelua he eivät liitä kuitenkaan suoraan kilpailuun.

7) Tuonti

Ulkomaisen kilpailun ja tuonin uhkatekijät yrittäjät arvioivat toistaiseksi suhteellisen vähäiseksi. Tuonti kilpailee yrittäjien käsityksen mukaan enemmän massamarkkinoilla ja valtakunnallisten isojen yritysten kanssa. Suurin potentiaalinen uhka on tiettyjen säilykkeiden ja luontaistuotteiden tuonnissa. Joukossa on kuitenkin myös niitä, jotka kilpailevat tuontituotteiden kanssa.

8) Yhteistoimintaverkot ja yritysten yhteenliittymät

Verkostoitumisen ja sitä vastaavan kilpailun muotoja ovat kolmikantasopimukset ja pitkäkestoiset toimitussopimukset, myymälöiden ketjuuntuminen ja yhteiset hankintasopimukset, markkinointiyhteistyö jne. Kilpailun muoto on lisääntynyt ja lisääntymässä, ja sitä harjoittavat isot yritykset. Merkittävä uudenlainen kilpailu voi syntyä esimerkiksi innovatiivisista liiketoiminta-ajatuksista. Tästä esimerkkinä erään yrittäjän käsitys yhteenliittymistä:

“Raakapakastevalmistajien ja uunin markkinoijien yhteistoiminta leipomonalalla. ... saanut suuret mittasuhteet. Houkutin, joka ei kannata pienillä määrillä, ... kilpailijat käyttävät hyväkseen yrittäjän kyvyttömyyttä laskea toiminnan todellisia kustannuksia”.

5.2 Kilpailun seuranta ja seurannan kohteet

Yritykset seuraavat kilpailuympäristöään ja muita yrityksiä ns. sormituntumalla. Samalla alalla toimivat yrittäjät saattavat tuntea toisensa ja ovat tavanneet erilaisissa tilaisuuksissa. Yrittäjät *“keskustelevat asioista”* tapaamisten yhteydessä. Tarkkailun kohteet riippuvat siitä, mille liiketoiminnan alueelle yritys on keskittynyt. Kuluttajamarkkinoilla toimivat seuraavat pakkauksia, kaupan toimintatapojen muuttumista ja hinnoittelua sekä uusia tuotteita ja niiden laatua. Organisaatioasiakkaisiin keskittyneet tarkkailevat enemmän kilpailijoiden jakelua sekä uusia alalle tulleita yrittäjiä ja heidän toimintatapojaan. Kilpailijoiden toimintaa seurataan satunnaisesti tai aika-ajoin. Seuraaminen tapahtuu usein siten, että yrittäjä esimerkiksi kaupassa käydessään katsoo hyllyjä ja uutuuksia, hintojen muuttumista, kustannusten siirtymistä kilpailijoiden hintoihin, pakkauksissa tapahtuvaa kehitystä jne. Eniten merkitystä yrittäjälle saattaa liittyä kuitenkin välillisiin indikaattoreihin, joista tärkeimpiä ovat tavarankäytön kehitys.

1) Tavarankäytön kehitys

Useimmin mainittu seurannan kohde on tavarankäytön kehitys. Menekistä saadaan tietoa ennen kaikkea kilpailijoiden hinnoista sekä kilpailijoiden ja yrityksen hintojen välisestä suhteesta. Suuri menekki voi olla merkki alihinnoittelusta ja pieni menekki ylihinnoittelusta. Menekkiin ja menekin muutoksiin reagoidaan heti, mikäli niitä tässä tarkoituksessa seurataan. Tavarankäytön kehitystä yrittäjät seuraavat myös muissa tarkoituksissa, joten aina ei ole helppo erottaa mikä tarkoitus kulloinkin on.

2) Satovuosi

Satovuoden kehittyminen on hyvin tärkeä informaation lähde ja seurannan kohde myös muualla kuin maataloudella, koska sadosta voidaan päätellä tulevasta kilpailusta

seuraavan vuoden aikana. Satoarvio vaikuttaa tarjontaan ja hinnoitteluun. Hyvä satovuosi voi olla yritystoiminnan kannalta huonompi kuin huono satovuosi. Kato- vuosi on tietenkin huono, koska korvaavat raaka-aineet ovat usein tuontitavaraa, kaikkia ei aina edes saa. Puuttuvia raaka-aineita on vaikea korvata, mikä vaikuttaa tuotteen valmistuksen jatkuvuuteen. Havaittuaan tietyn tyyppisen satovuoden olevan tulossa yrittäjä osaa varautua sitä vastaavaan kilpailuun. Seurantakohde on tärkeä mm. säilykkeitä, mehuja ja luontaistuotteita valmistavilla yrityksillä.

Tuontia yritykset seuraavat jonkin verran. Markkinaosuuksia seurataan harvemmin. Vähintään yhtä paljon kuin kilpailua, yritykset seuraavat muita tekijöitä kuten, lainsäädäntöä, politiikkaa, kaavoitusta ja muita yleisiä muutoksia. Samalla alalla toimivien yritysten määrä voi vaikuttaa alalle tulovaiheessa. Alueellista kilpailua selvitetään yritystoiminnan aloittamisvaiheessa. Silloin on selvitetty lähialueilla toimivia yrityksiä ja niiden toiminta-ajatuksia. Alueella toimivien kilpailevien yritysten tarkastelu on suhteellisen yleistä. Myös KTM:n rahoituksen saaminen on edellyttänyt, että vastaavia yrityksiä ei ole ennestään liian monta suunnitellulla markkina- alueella. Toimialansa kiinnostavuutta yrittäjät arvioivat lähinnä isojen yritysten kan- nalta. Ainoastaan pieni osa yrittäjistä on kuitenkin eritellyt omia kilpailijoitaan ja kilpailun luonnetta arvioidakseen omia mahdollisuuksiaan vastata kilpailuun. Tähän voi olla syynä se, että yrittäjä arvioi toimivansa eri sarjassa (mahdollisuuksiltaan vähäisemmässä), kuin ne yritykset, jotka vaikuttavat eniten kilpailuympäristöön. Tästä huolimatta yrittäjä saattaa kuitenkin arvioida kilpailijoiden mahdollisia toi- menpiteitä ja siirtoja yleisellä tasolla, miettimättä niiden vaikutuksia oman yrityk- sensä kannalta.

5.3 Kilpailuun suhtautuminen ja kilpailukäyttäytyminen

Useimmat yrittäjistä ovat sitä mieltä, että markkinoille sopii aina uusia yrittäjiä. Osaami- nen ratkaisee kuka menestyy. Tässä suhteessa maataloilla toimivat eivät poikkea muista yrityksistä: ”...*paras voittaa*”, ”...*aina voi tulla joku, ... osaaminen ratkaisee py- syykö pelissä*”.

Kilpailuympäristön informaation merkitys yritysten toimintaan jää jonkin verran epäselväksi. Kilpailua seurataan, ”*pannaan merkille*”, se ei kuitenkaan läheskään aina vaikuta yrityksen toimintaan. Markkinointitoimintaa ei muuteta vähäisin perus- tein. Toimenpiteet sovitetaan mieluummin siten, että kilpailu ei sanottavasti lisään- ny. Yrittäjällä voi olla oma arviointijärjestelmä, joka vaikuttaa siihen, että kilpailijoi- den tiettyjä toimenpiteitä ei pidetä hyväksyttävänä eikä missään tapauksessa jäljitel- lä. Yrittäjä pitää niitä ”*asiakkaan huijaamisena*”.

Paikallisella tasolla yrittäjät ovat usein jättäneet reagoimatta hintakilpailuun, kos- ka heidän mielestään ”... *tuotteet eivät kuulu varsinaisiin päivittäistavaroihin*”

vaan ovat erikoistuotteita”. Toisaalta yritykset ovat suunnanneet toimintaansa sel-
laisille alueille, jotka eivät ole hintaherkkiä ja joilla “...hinnasta ei tarvitse neuvotel-
la ensimmäiseksi, jos tuote on kunnossa”. Yrittäjät tuntevat usein toisensa. Kilpailu-
asemiin asettumista saatetaan välttää tietoisesti hyvien kilpailusuhteiden säilyttämi-
seksi. Hyviä suhteita yritysten välillä pidetään muutenkin monessa suhteessa
hyödyllisinä, ja sopiminen on hyödyllisempää kuin hyökkäys: “Yritykset kilpaile-
vat keskenään vain asiakkaisiin päin”. Osalle yrittäjistä kilpailulla on ollut hyvin
vähän merkitystä, koska tuotetta valmistetaan kuitenkin suhteellisen vähän. Näitä
yrityksiä on eniten maataloilla. Osa kaikkein pienimmistä yrityksistä saattaa olla
vähän suuremman yrityksen näkökulmasta tarjonnan lisääjä, jonka toiminnan mo-
tiivit ja vaikutukset ovat vaikeasti hahmotettavissa ja ennustamattomia. Yritysten
kilpailukäyttäytymisessä voidaan kuitenkin erottaa 9 erilaista toimintamallia (strategia-
tyyppejä) (taulukko 8). Yrittäjä on saattanut käyttää myös useampia toimintatapoja.

1) Kilpailulla ei merkitystä tai se on yhdentekevä nykyisessä tilanteessa
Tähän ryhmään kuuluvat yritykset ovat niitä, joiden tuotteet tai palvelut ovat aidosti
erilaisia (kilpailijoita vähän) ja asiakkaat vakiintuneita. Alalle tulijoita on vähän. Myös
osa-aikaista yritystoimintaa harjoittavat kuuluvat usein tähän ryhmään.

*“Isot eivät voi meille mitään, voisivat ainoastaan kieltää ihmisiä syömästä
jotakin tuotetta. Pienet eivät kilpaile, ... on vakioasiakkaat hyvin pitkälle”.*

2) Kilpailun välttäminen

Tähän suhtautumistapaan kuuluu sovittelu ja tarvittaessa vetäytyminen. Pyritään ole-
maan kavereita. Suhtautumista edistää esimerkiksi kulttuuriin liittyvät tekijät alueella,
jossa kilpailuasemiin asettuminen ei ole kuulunut tapoihin. Yrittäjä välttää tietoisesti
sellaista toimintaa, joka saattaa ärsyttää naapuriyritystä. Kilpailua välttävät myös osa-
aikayrittäjät, jotka sopeuttavat toimintaa kysynnän mukaan. Vaikka asiakkaita mene-
tetään, uusia ei ryhdytä kovin aktiivisesti etsimään vaan yrittäjä seuraa tilanteen
kehittymistä.

3) Kilpailusta kieltäytyminen

Kilpailusta kieltäytyjät seuraavat kilpailutilannetta, panevat merkille, että “kilpailu-
tilanne olisi olemassa”, mutta eivät kuitenkaan reagoi. Yrittäjä korostaa haluavansa
esiintyä ”matalalla profiililla” ulospäin. Yritykset keskittyvät asiakkaisiinsa ja oman
markkinarakonsa hoitamiseen. Kilpailusta kieltäytyminen on hyvin tietoinen ja joh-
donmukainen valinta, joka liittyy liiketoimintamalliin. Yrittäjä on saattanut tunnistaa-
erilaisia suuntia, jota kautta kilpailuun voi joutua. Tätä luonnehtii seuraava kokeneen
yrittäjän kuvaus omasta markkinointitoiminnastaan.

Taulukko 8. Yritysten suhtautuminen kilpailuun ja kilpailukäyttäytymistä hallitsevat piirteet.

SUHTAUTUMISTAPA	TUNNUSMERKKI	KONTEKSTI
Kilpailu yhdentekevä/ei merkitystä	Riittävä tuotteen menekki/ valmistetaan kysynnän mukaan/ erilaiset tuotteet	Yritystoiminnan pienimuotoisuus/ osa-aikaisuus/asiakkaan preferenssit suosivat
Kilpailun välttäminen	Toimintatavan muuttaminen/ vetäytyminen	Kulttuuriin liittyvä
Kilpailusta kieltäytyminen	Matala profiili ulospäin/ huomioi, ei reagoi/keskittyminen asiakkaaseen	Strateginen päätös/ kokemus/ liittyä liiketoimintamalliin
Jäljittely/edelläkäynti	Sitoutumattomuus liiketoiminnan tasolla	Aukkojen hakeminen/ kilpailijoiden ja olosuhteiden tuntemus
Kehittäminen	“Ei rakastu tuotteisiin”/ kyky luopua	Idearikkaus /hyvä tuntuma markkinoihin
Kilpailun aliarvioiminen	Ylihinnoittelu	Riittämätön (kuluttaja) markkinoiden tuntemus/ kokemattomuus
Aseman vahvistaminen	Yritysosto/fuusioituminen	Kiristynyt kilpailu/tehokkuuden hakeminen
Taktinen hinnoittelu/ tuotteiden hintasuhteiden muuttaminen	Harkittu hinnan käyttö	Kilpailuun vastaaminen/ lokalisointi
Kilpailun hillitseminen/ vaikuttaminen	Yhteistoiminta/ terveen kilpailun edistäminen/ erikoistuminen/ hinnoittelu terveeltä pohjalta	Toimialan pitäminen kannattavana/laaja perspektiivi

“Minä en ole markkinoinut enkä ole aikonut ryhtyä markkinoimaan. Minulle on monta kertaa sanottu, että näin ei voi toimia nykyaikana. Kyllä minulla on kuitenkin semmoinen käsitys, että markkinoinnilla ei ole meille merkitystä. ...kyllä kauppiaat ja marketit kilpailuttaisivat meitä ja kysyvät tarjouksia, mutta ei olla lähdetty siihen”.

Yrittäjä on havainnut markkinapeliin vaikuttavia tekijöitä ja päättänyt olla osallistumatta kilpailuun ja kilpailuttamiseen. Tämä ei ole oikeastaan puolustusstrategia, koska se ei ole suora reaktio kilpailijan toimenpiteeseen vaan siihen, että asiakkaat kilpailuttavat tavarantoimittajia. Kilpailusta kieltäytyvät yritykset ovat saavuttanut käsityksensä mukaan hyvän tunnettuisuuden kapeahkolla markkinalohkollaan. Tuotteet on harkiten suunniteltu ja ne ovat muotoutuneet asiakaskunnan mukaan. Yrityksellä voi olla myös alueellisia tai toiminnallisia etuja. Neutraalin kilpailuasenteen hyötynä, varsinkin yrityksen kasvaessa, saattaa olla myös se, että huomaamattomaan yritykseen kohdistuu pitkällä välillä vähemmän kilpailua kuin näyttävämmiin esiintyvään.

4) Jäljittely ja edelläkäynti

Nämä strategiat on erotettu tavallisesti toisistaan, mutta tutkimukseen osallistuneissa pienissä yrityksissä toimintamalleilla on paljon yhteisiä piirteitä. Keskeisin on sitoutumattomuus liiketoiminnan tasolla. Yritykset eivät myöskään ole sitoutuneet tiettyyn toimintamalliin. Yritykset eivät ole teknologisia edelläkävijöitä, vaan uudistumiskyky on josakin määrin tilanneperusteista. Molemmille strategioille on tyypillistä aukkojen hakeminen tai muita suurempi suuntautuneisuus kilpailijoiden heikkouksien hyväksikäyttöön. Tähän ryhmään kuuluvat yritykset seuraavat aktiivisesti tilanteen kehittymistä ja pyrkivät toimimaan joko ennen kuin muut tai riittävän ajoissa.

“... pitää olla aina edellä, seurattava kehitystä ... halutaan aina uutta, me ollaan oltu aina edelläkävijöitä kaikessa”.

“ ... haen koko ajan ideoita,...katson mitä toiset tekee”.

“Jos tarkastellaan kilpailuetua ison yrityksen kannalta, ... siellä on taustalla voimia, resursseja, ketjuja, markkinoita. Niiden sisällä on suljettu ympyrä, jossa on helppo olla. Pienellä ei ole taustavoimia, se on kaiken ulkopuolella. Toisaalta taas pieni pystyy muuttumaan. Esimerkiksi: Minun ei tarvitse suunnitella nyt (helmikuu) vappua tai äitiinpäivää. Voin kysyä tänään asiakkaalta mitä sä haluat huomenna. Sanon, isoilla on tällainen villitys, ...muutetaan sitä vähän. Jos heillä on esimerkiksi sydämen muotoinen kaku, niin laitan siihen vielä toisen pienemmän sydämen vasemmalle puolelle. ... isot ei pysty tähän. “Ei”, sanoo markkinointipäällikkö. Kondiittori sanoo: “Ei me nyt semmoista ruveta tekeen, ei meillä ole sapluunaa ja sen hankkiminen kestää viikon”. ... mutta minä voin vaikka leikata sydämen tässä tai vääntää maustepurkista sopivan muotin”.

Yrittäjä on havainnoinut kilpailijan asemaan vaikuttavia tekijöitä. Vahvuuksien lisäksi niissä on heikkouksia, jotka liittyvät mm. päätösten tekemiseen ja ideoiden läpimenoon organisaatioissa. Yrittäjän käsityksen mukaan isojen organisaatioiden jäykkyyttä voi käyttää hyväkseen edellyttäen, että tuntee niiden toimintatapoja ja heikkoja puolia.

5) Kehittäminen

Kehittäjillä on paljon ideoita. Yrittäjät tuntevat yleensä hyvin markkinansa. Heillä saattaa olla runsaasti jäljittelijöitä, joka ei kuitenkaan haittaa, koska aina on varalla uutta. Ne tuotteet hylätään, joille tulee liikaa kopioita. Tuotteista luopuminen ei tuota ongelmia, kehittäminen on parhaimmillaan hyvin asiakaslähtöistä. Kyky luopua tuotteista saattaa toisinaan olla tämän yrittäjätyypin suurin kompastuskivi, samoin se, että ideat eivät koskaan ehdi kunnolla kaupallistamisvaiheeseen, sillä yrittäjä siirtyy liian nopeasti uuden tuotteen kehittämiseen.

6) Kilpailun aliarvioiminen

Kokemattomuus on tälle kilpailukäyttäytymiselle selvin yksittäinen tunnusmerkki. Riittämätön markkinoiden tuntemus aiheuttaa esimerkiksi ylihinnittelua, josta syntyy vaikutelma, että yritys vähättelee tai aliarvioi kilpailua tai yliarvioi kysyntää. Ylihinnittelulle tyypillistä on suuri hintaero kilpaileviin tuotteisiin nähden, vaikeat tuotesegmentit ja laskevat trendit, joita yrittäjä ei kuitenkaan ole ehkä ottanut huomioon riittävästi.

7) Aseman vahvistaminen

Yritys on saattanut vahvistaa asemaansa tai vähentää kilpailua fuusioitumalla tai ostamalla toisen alueella toimivan yrityksen. Kilpailun lisääntyessä tehokkuuden saamista toimintaan on pidetty tärkeänä. Usein mm. organisaatiomarkkinoilla on eduksi riittävä koko, koska se lisää luotettavuutta ja toimitusvarmuutta.

“ ... aluksi oli pienuuden ongelma, nyhertämisestä ei kuitenkaan tule mitään, sitä on vaikea saada kannattamaan, ... eikä yrityksen optimitäköä ole vielääkään täysin selville saatu ”.

8) Taktinen hinnoittelu

Taktinen hinnoittelu tapahtuu esimerkiksi tuotelinjan hintasuhteita muuttamalla siten, että yrittäjän kokonaiskannattavuus säilyy jopa paranee. Toimenpiteen osoite on selvästi joku tietty kilpaileva yritys, ja tarkoitus on kilpailuun vastaaminen.

9) Kilpailun hillitseminen

Kilpailuun vaikuttaminen ja terveen kilpailun edistäminen liittyvät laajaan perspektiiviin, jonka tarkoituksena on edistää toimialan kehitystä ja samalla myös varmistaa oman toiminnan jatkuvuus. Ajattelutavalle tyypillisiä piirteitä ovat yhteistoiminta, erikoistuminen ja hinnoittelu terveeltä pohjalta, liiketoiminnan suunnittelu sekä kilpailutilanteen ja toiminnan vaikutusten pohdinta.

6 Asemoituminen

6.1 Kilpailuväittämät

Yrittäjille esitettiin kysymys kilpailuväittämistä eli siitä minkälaisiin tekijöihin heidän yrityksensä menestyminen perustuu. Yritysten kilpailuväittämät rakentuvat useista komponenteista: tuotteen laatutekijöistä, tuotteen erilaisuudesta, omaperäisyydestä, toiminnan laadusta, palvelusta, hinnasta, mielikuvatekijöistä ja alueellisista sekä yrityksen asemaan liittyvistä tekijöistä. Yrittäjä saattaa painottaa yhtä näistä tekijöistä. Tavallisimmin yrittäjät kuitenkin nimeävät 2-3 tekijää, joihin ovat rakentaneet toimintansa. Tekijät on tavallisesti myös järjestetty tärkeysjärjestykseen. Yritykset ovat tunnustaneet kilpailutekijöiden ominaisuuksissa tiettyjä piirteitä, kuten sen, että kilpailutekijät ovat erilaisia eri markkinoilla, asiakkailta tai tuotteilla. Kilpailuväittämät eivät ole aina pysyviä, ja tämä on yrittäjien mukaan otettava huomioon markkinointitoiminnassa, esimerkiksi siirryttäessä uudelle markkina-alueelle tai toiseen kohde-ryhmään. Kilpailutekijöiden spesifisyyden lisäksi yrittäjät saattavat korostaa myös kilpailutekijöiden muunneltavuutta. Yrittäjät ovat saattaneet muuttaa viestinnässä korostamiaan väittämiä kilpailuolosuhteissa tapahtuneiden muutosten takia. Joskus kilpailutekijöitä on muutettu myös siksi, että tällä tavoin on voitu lisätä tuotevaihtoehtoja.

1) Spesifisyys on alueellista tai tuote- ja asiakaskohtaista:

- a) alueellinen spesifisyys: *“On oltava useita kilpailutekijöitä, ...osa tekijöistä katoaa heti kun lähdetään kauemmaksi”.*
- b) tuotespesifisyys: Eri tuotteilla voi olla erilaiset kilpailutekijät. *“Kaikilla meidän tuotteilla on omat kilpailutekijänsä, ... A:lla on X, B:llä on Y, ja C:llä on Z.”*
- c) asiakasspesifisyys: Painotukset vaihtelevat eri kauppakanavassa tai sen mukaan kuka tarkastelua suorittaa esimerkiksi seuraavasti: *“Meillä kilpailutekijät vaihtelevat, ... tukkuihin on toimintavarmuus ja nopeus, ... loppukäyttäjän ensimmäinen kriteeri on ulkonäkö, ...kaupoissa kilpailukykyinen hinta on tärkeä”.*

2) Muunneltavuus: Yrittäjä voi muuttaa kilpailutekijöitä tarpeen mukaan tai vaihtaa niiden tärkeysjärjestystä. Vaihtuvia kilpailutekijöitä on liittynyt ajankohtaisiin teemoihin (tuotteiden nimet on korvattu kirjaimilla ettei yritystä voi tunnistaa).

“... nämä ovat tärkeimmät kilpailutekijät meillä nyt, yrittäjä luettelee, ... A,B,C, ja painottaa, ...tässä järjestyksessä, ... aikaisemmin painotin enemmän A:ta, ... tilanne on muuttunut, ...nyt B on ykkösenä”.

Koulutuksella ja/tai kokemuksella (varsinkin kokemuksella) on erittäin paljon merkitystä siihen, kuinka yrittäjä on tunnistanut vahvuuksiaan ja kuinka tarkkaan hän erittelee kilpailutekijöiden ominaisuuksia. Osa yrityksistä painottaa enemmän tuotteen laatutekijöitä ja erilaisuutta, toiset taas ovat rakentaneet toiminnan laatuun ja palveluun. Kuluttajamarkkinoilla tuotteen laatuerot ja erottelu syntyvät akseleilla teollinen — perinteinen, massatuote — hyvä perustuote tai päivittäistuote — erikoistuote. Organisaatiomarkkinoilla tarkastellaan akseleita ison toiminta — pienen toiminta, ison tarjonta — pienen tarjonta.

Suurin osa yrityksistä painottaa tuotetta yrityksensä ensisijaisena menestystekijänä. Erittäin monet ovat myös sitä mieltä, että vahvuudet voidaan täysin rakentaa tuotteen perustuviksi. Tuotteen on silloin oltava selvästi erilainen kuin muut kilpailevat tuotteet. Toinen tapa erilaistaa tuotteita on palvelu yksilöllisesti, mikä merkitsee sitä, että tuote valmistetaan asiakkaan toiveiden mukaan. Nämä yritykset myyvät vähintään yhtä paljon omaa osaamistaan kuin itse tuotetta. Muita palvelun muotoja ovat nopeus ja henkilökohtaiset toimitukset. Palveluun liittyy palvelukyky. Palvelukykyyn yrittäjät lukevat laajan tuotevalikoiman, nopeuden, yksilölliset toimitukset, ammattitaitoisen henkilökunnan, tuotteen saatavuuden ja joskus myös jakelun kattavuuden. Liitännäispalveluun kuuluvat lähinnä ne toimenpiteet, joiden tarkoituksena on asiakkaan toiminnan edistäminen sekä asiakastyytyväisyyden lisääminen ja säilyttäminen. Yrittäjät pyrkivät markkinoidessaan palvelemaan henkilöitä, jotka käyttävät tuotetta suurkeittäisissä ja kauppiaita tai tuoteryhmiä vastaavia henkilöitä päivittäistavarakaupassa. Toiminnan laatua ovat joustavuus, toimitusvarmuus ja ajoitus. Ajoitus merkitsee oikea-aikaisia toimituksia, nopeita toimituksia ja eri aikaan tapahtuvia toimituksia kuin kilpailevilla yrityksillä. Toiminnan laatu voi liittyä myös yrityksen yksilöllisiin toimintamalleihin, jotka lisäävät toimintaedellytyksiä nopeuttamalla pääoman kiertoa.

Muiden tekijöiden merkitys kasvaa kun tuote-erot vähenevät. Tuotteeseen liittyvää palvelua on yleensä mietitty sitä enemmän mitä vähemmän tuote poikkeaa muista tuotteista ja mitä vaikeampi alalla on muodostaa tuote-eroja. Useiden yrittäjien mukaan tuotteiden todelliset laatuerot ovat viime vuosina vähentyneet. Samankaltaistuminen on voinut tapahtua mm. siten, että toiset ovat nostaneet ja toiset ovat laskeneet tiettyjä laatuominaisuuksia. Tuotteen erilaisuus perustuu usein siihen, että vastaavia tuotteita ja niiden valmistajia ei ole yrittäjän markkina-alueella tai siinä kauppakanavassa jota yritys käyttää. Muilla alueilla tai kanavissa voi olla, mutta sillä ei ole merkitystä ellei toimintaa aiota laajentaa. Paikallisten etujen merkitystä korostivat paikallisesti toimivat yritykset sekä kaupunkimaisilla alueilla että oman perustuotannon jatko-jalostajat.

Raaka-aineperustan harvat yrittäjät ovat asettaneet keskeiseksi kilpailutekijäksi. Yrittäjä saattaa kuitenkin jossakin yhteydessä mainita, että *“kuningasajatus on kotimaisen raaka-aineen käyttö”*. Tätä he eivät kuitenkaan nosta keskeiseksi teemaksi kilpailuedusta puhuttaessa. Liitteessä 1 on luonnosteltu yritysten kilpailuväittämiä ja niiden ominaisuuksia yrittäjien näkemysten pohjalta. Liitteestä voidaan

havaita, että tekijät liittyvät usein toisiinsa. Samat tekijät saattavat siten eri yhteydessä merkitä yrittäjälle eri asiaa.

6.2 Keskittyminen ja erikoistuminen

Keskittymistä ja erikoistumista koskevia kysymyksiä käsiteltiin haastattelussa muiden teemojen yhteydessä, ei erillisenä kysymyksenä: keskusteltaessa tuotteesta, jakelusta, kilpailuedusta, raaka-aineesta jne. Luomuraaka-aineen käytöstä ja raaka-aineen kotimaisuudesta kysyttiin elleivät ne tulleet esille muissa yhteyksissä. Keskittymistä ja erikoistumista yrityksissä on tapahtunut volyymin, palvelun, kanavan, asiakkaan ja markkina-alueen mukaan. Yrityksissä on myös raaka-ainepohjalta erikoistuneita yrityksiä.

1) Volyymi.

Volyymin mukaan keskittyminen tapahtuu akselilla pieni—suuri. Jos yritys tähtää pieneen volyymiin, siitä seuraa yleensä suuntautuminen erikoistuotteisiin, kapeisiin segmentteihin, vaativiin asiakkaisiin, erikoisiin perinteisiin tai käsityöhön. Yritys on päättänyt *“keskittymisestä”*, *“...tehdään vähän mutta hyvää”*. Tämä on strateginen päätös, koska siitä seuraa lähes kaikki mitä yritystoiminnassa tästä lähtien tapahtuu. Yrittäjä on myös tietoinen siitä, että *“...hintaa ja laatua laskemalla voisi pelata (=saada lisää volyymiä)”*. Pieneen volyymiin keskittyminen voi merkitä samalla alueellista keskittymistä, mutta pieni yritys voi toimia kapealla tuotesegmentillä myös laajalla markkina-alueella, jopa viennissä. Pienissä volyymeissä ja erikoistuotteissa kilpailu on yrittäjien mukaan huomattavasti vähäisempää kuin suuremmilla volyymeillä toimittaessa. Pienissä yrityksissä keskittymisstrategian heikkoutena voi olla se, että tuotteella on paljon kilpailijoita eli se ei poikkea riittävästi muista tuotteista, ei ole aidosti erilainen tuote. Pieni valmistusmäärä voi kuitenkin johtua ainoastaan yrityksen pienuudesta, eikä se ole strateginen valinta.

Yritys voi tähdätä myös suurempaan volyymiin, leveämpään segmenttiin, suuremmille markkinoille tai laajempaan jakeluun. Volyymituotteisiin tähtäävät yrittäjät ovat vähemmistönä yrityksissä, kuitenkin noin neljännes on tunnistettavissa tähän ryhmään kuuluvaksi. Tuote rakennetaan niin, että se miellyttää mahdollisimman monia, ei ole liian erikoinen ja tuotelinja sisältää useampia makuvaihtoehtoja eli kattaa laajahkon asiakaskunnan mieltymykset. Valintaa tehdessään yrittäjä on tietoinen siitä, että kilpailee periaatteessa isompien kanssa ja etuja isoihin nähden on vähän, *“...ei ole mitään kilpailuetua”*. Valinnoissa yrittäjä ottaa huomioon asemaansa liittyviä tekijöitä, kuten riskiä, suhteita ja sitä miten helppo tiettyjä alallolijoita on syrjäyttää. Tässä vaiheessa tulevat kysymykseen myös kauppakanavaan integroituminen, esimerkiksi omat myymälät tai myyntipisteet. Kilpailukykyisyys on tärkeä. Samoin mielikuvatekijät, tuotteen ulkonäkö, pakkaus ja myyvyys ovat tärkeitä aina kun käytetään useampiportaista jakelutietä. Volyymituotteen lähelle

suunnattuun tuotestrategiaan liittyy halua ja mahdollisuuksia kasvattaa yritystä. Yrittäjä on jättänyt option auki, taustalla ei ole tiukkaa päätöstä toiminnan laajuudesta, *...katsotaan nyt, ...ehkä, ... riippuu miten tämä onnistuu... onko tuuria, ...jos ei vetäydyn pois, ...kokeilen muuta, ...pienikin riittää*. Yrittäjä on ehkä kasvattanut aikaisemmin vaihtoehtojaan investoimalla vähän, velkaantumatta ja jättänyt mahdollisesti jonkin toisen option auki, johon voi palata *”...jos ei ole tuuria”*.

2) Palvelu

Yritykset voidaan jakaa palvelua tarjoaviin ja niihin, jotka eivät korosta palvelua liiketoiminnassa. Yrityksissä on kahdenlaista palvelua:

a) palvelua josta sovitaan asiakkaan kanssa ja josta asiakas maksaa. Palvelua ovat laaja tuotevalikoima ja valinnan mahdollisuudet sekä asiakkaan toivomuksen mukaan valmistettu tuote, joka tehdään joko asiakkaan ohjeen mukaan tai tilauksesta yrityksen omasta tuotevalikoimasta, yrityksen reseptin mukaan.

b) liitännäispalvelua, josta ei ole erikseen sovittu asiakkaan kanssa, mutta jonka yrittäjä suorittaa asiakkaalleen lähinnä myynninedistämistarkoituksessa. Tavallisimpia myynninedistämisessä käytettyjä palveluja ovat nopeat ja yksilölliset toimitukset sekä yrittäjän henkilökohtaisesti suorittamat toimitukset (henkilökohtainen kontakti). Liitännäispalveluihin voidaan usein lukea myös yrittäjän henkilökohtaisesti suorittamat myyntiesittelyt myymälässä. Ero liitännäispalvelujen ja eräiden toiminnan laatuun liittyvien tekijöiden välillä on epätarkka.

Yritykset ovat jakaantuneet niihin, jotka korostavat enemmän palvelua kuin tuotetta tai enemmän liitännäispalvelua tai toiminnan laatua kuin tuotetta. Tuoteroja tehdään palvelulla ja myyntiä edistetään liitännäispalvelulla ja toiminnan laadulla silloin, kun tuote-erot ovat vähäiset ja niitä on vaikea saada syntymään. Näitä tilanteita on ollut joskus esimerkiksi raaka-ainemarkkinoilla tai silloin, kun korvaavia tuotteita on jonkin verran yrittäjän käyttämässä kanavassa. Volyymituotteissa palvelun merkitys on yrittäjien arvion mukaan pieni, ja pitemmässä markkinointikanavassa toimivat yritykset painottavat eniten toiminnan laatuun liittyviä tekijöitä.

3) Markkinat

Yrittäjistä useat ovat valinneet toimintansa kohteeksi joko kuluttajamarkkinat tai organisaatiomarkkinat. Valinta tehdään usein jo yritystoiminnan alkuvaiheessa. Yritykset ovat kuitenkin joskus esimerkiksi kilpailun takia saattaneet vaihtaa markkinoita. Markkinavalinta vaikuttaa tuotesuunnitteluun ja tuotevalikoimaa koskeviin päätöksiin sekä palveluun ja toiminnan laatuun kohdistuviin vaatimuksiin. Raaka-ainemarkkinoilla toimivista voidaan erottaa pieni ryhmä, joka on keskittynyt harvoihin, vaativimpiin asiakkaisiin ja erikoistuotteisiin, joiden valmistaminen saattaa vaatia mm. käsityötä. Useimmat raaka-aineen valmistajista ovat tuotteiden suhteen erikoistumattomia. Organisaatiomarkkinoilla palvelu on hyvin usein liitännäispalvelua. Keskittymistä voi tapahtua myös asiakasyrityksen koon suhteen siten, että joku pyrkii palvelemaan isompia asiakkaita tai yrityksiä, isompia markketteja jne. Useimmat yri-

tyksistä ovat tässä suhteessa erikoistumattomia eli *“toimitetaan kaikille, jotka tilaavat”*.

Tutkimuksen yrityksissä on myös tori- ja markkinamyyntiin erikoistuneita. Torit ja markkinat ovat pieniä markkinayhteisöjä, joiden toimivuuteen vaikuttaa koko yhteisön vetovoimaisuus enemmän kuin yksittäisten yritysten tarjonta. Torilla saattaa olla myös vetonaulayrittäjiä, joiden poistuminen voi muuttaa torin dynamiikkaa. Yrittäjät ovat havainneet tämän ja pyrkivät aktiivisesti elvyttämään toreja. Torit ja markkinat ovat pienimpien yritysten suosimia kauppapaikkoja. Kaupankäynnin muotojen kehittyminen on yrittäjien mukaan muuttanut torien merkitystä elintarvikekaupassa epäedulliseen suuntaan esimerkiksi pääkaupunkiseudulla.

4) Markkina-alue

Yrityksen markkina-alueen valintaan vaikuttavat paljon volyymistä ja markkinoista tehdyt päätökset ja yrityksen oma kuljetuskapasiteetti. Asiakkaita otetaan määrättyjen kuljetusreittien varrelta ja *“kantomatkan päästä”* silloin kun yritys itse suorittaa jakelun. Huomattava osa yrityksistä toimi ainoastaan lähialueella eli korkeintaan 60-200 km:n etäisyydellä toimipisteestään. Markkina-alue on yleensä sitä laajempi mitä isompi yritys on kysymyksessä. Laajoilla alueilla toimittaessa kuljetuksiin käytetään ostopalveluja.

5) Raaka-aine

Osalle yrityksistä raaka-aine on erilaistamisen lähde. Kotimaisen raaka-aineen käyttöön on linjannut toimintansa 15 % yrityksistä (tähän eivät kuulu oman raaka-aineen jatkojalostajat, joita on puolet tilayrityksistä). Osalle tuotteen valmistusprosessi on sellainen, että kotimaisen raaka-aineen saatavuus on käytännössä yrityksen olemassaolon ehto. Jos kotimaista raaka-ainetta ei saa, niin koko valmistusprosessi joudutaan näissä yrityksissä miettimään uudestaan. Toisille yrityksille kotimaisuus on strateginen linjaus ja siitä ei tingitä, vaikka se mahdollisuus periaatteessa olisikin. Yrittäjät arvioivat, että kotimaisuudella on suurempi merkitys kuluttajamarkkinoilla kuin organisaatiomarkkinoilla. Lähinnä ravintola- ja suurkeittiöasiakkaita palvelevat yritykset arvioivat, että raaka-aineen alkuperällä ei ole merkitystä, kun laatu muuten vastaa niitä odotuksia, joita ammattimainen käyttö asettaa tuotteelle. Se, miten kuluttajat todellisuudessa arvioivat kotimaisuutta ostopäätöstä tehdessään on herättänyt joidenkin mielessä ristiriitaisia ajatuksia.

“Välillä tuntuu, että tämä ajatus on meitä vastaan, mutta pitkällä aika välillä näyttää kuluttaja arvostavan enemmän, ... kun tulee monenlaista tietoa”.

Kotimaisuuteen perustaneita oli eniten liha-alan yrityksissä ja säilykkeiden valmistajissa. Leipomoyrityksille kotimaisuudella oli vähiten merkitystä. Kotimainen vilja saattoi olla pikemminkin sopimaton joidenkin erikoistuotteiden valmistukseen. Viljan viljelytavalla oli sen sijaan useammin merkitystä leipomoalalla. Kaiken kaikkiaan biologisesti viljellyn tai luomuraaka-aineen jalostajia oli 8 % kaikista tutkimukseen osallistuneista. Näistä yrityksistä suurin osa oli oman tuotteen jatkojalostajia. Luomuraaka-aineen käyttöä kokeilleita mutta siitä luopuneita oli 11 %. Luopumisen syynä oli kaikilla tuotannon kannalta vaikea ja kallis raaka-aine sekä markkinoiden puuttuminen. Luopuneet olivat kaikki leipomoita.

Yrittäjän kannalta ongelma on, että asiakkaat arvioivat luomuvalmisteita samoin perustein kuin muitakin tuotteita. Yrittäjien mukaan tärkeimmät perusteet ovat tuotteen ulkonäkö, maku ja hinta, tässä järjestyksessä. Harvat kuluttajat arvioivat yrittäjien käsityksen mukaan laajempia luonnontaloudellisia ja ympäristövaikutuksia tuotteita ostaessaan. Luomuraaka-aineesta kiinnostuneita oli neljännes yrittäjistä. Kielteisesti suhtautuvia oli 10 %. Niitä, joilla ei tässä vaiheessa ollut mitään erityistä kantaa oli 44 %. Liiketoiminnan kannalta tarkasteltuna yritykset jakaantuvat niihin, joilla periaatteessa on mahdollisuus käyttää luomua tuotannossa ja niihin joilla ei oman käsityksensä mukaan ole. Useimmat olivat kuitenkin tietyissä mielessä valmiita luomuraaka-aineen käyttöön, jos markkinoita olisi riittävästi. Markkinoiden pienuus oli kuitenkin tärkein yksittäinen tekijä, jonka vuoksi asia ei toistaiseksi kiinnostanut. Raaka-aineen saatavuus on epävarma lihapuolella ja laatu ei ole vastannut asiakkaiden vaatimuksiin, mm. rasvaisuus on ollut heikkoutena lihan tuotannossa (taulukko 9). Ne yrittäjät, jotka olivat saaneet tuotantonsa ja kanavansa kuntoon, olivat kuitenkin tyytyväisiä raaka-ainevalintaansa.

Taulukko 9. Yrittäjien suhtautuminen luomuraaka-aineen käyttöön yrityksessään.

SUHTAUTUMINEN LUOMURAACA-AINEEN KÄYTTÖÖN	Prosenttiosuus (N=62)
Erikoistunut: luomu/biologisesti viljelty	8
Kokeillut mutta luopunut	11
Kiinnostunut, ehkä, ei kokemusta	27
Kielteinen, ei sovi, en kannata, ei kokemusta	10
Neutraali, ei kokemusta	44

6.3 Tuotteet ja tuoteideat

Yrityksen kilpailutekijöistä erittäin monet liittyvät tuoteominaisuuksiin. Useissa yrityksissä tuote on keskeisin kilpailutekijä, ja tuotteisiin kiinnitetään paljon huomiota. Yrityksen syntyvaihetta kuvatessaan moni yrittäjästä kuvaa samalla tuoteidean syntymiseen vaikuttaneita tekijöitä. Yrityksen liikeidea voi rakentua yhteen tuotteeseen kuten kotijuustoloissa. Tuotevalikoima voi olla hyvinkin runsas kuten joissakin leipomoalan yrityksissä. Tavallisesti tuotteiden lukumäärä vaihtelee kymmenen tuotteen molemmin puolin. Tuotteista saattaa olla useita muunnelmia, esimerkiksi pakkauskojoja tai makuja. Toisilla tuotteista erottuu jokin johtava tuote, jonka valmistamiseen on keskitytty. Usein kuitenkin suppeassa tuotevalikoimassa tuotteet ovat menekkinsä suhteen jokseenkin tasaväkisiä. Leipomoissa reseptejä saattaa olla runsaasti, kaikkia ei kuitenkaan valmisteta säännöllisesti vaan esimerkiksi tilauksesta. Tuotteiden määrä riippuu myös myyntikanavasta ja asiakkaasta. Kanavan käyttö ja tiettyjen asiakkaiden palveleminen edellyttää joskus riittävän laajaa tuotevalikoimaa ja palvelukykyä (omat myymälät, torit, organisaatiot).

Kuluttajamarkkinoilla tuotteet voidaan jakaa päivittäin käytettäviin tuotteisiin ja erikoistuotteisiin. Yrittäjät käyttävät tätä jaottelua. Jaottelu ei ole kuitenkaan täysin tyhjentävä. Erikoistuotteisiin luokitelluissa tuotteissa saattaa olla myös peruselintarvikkeita, joiden korvaavat tuotteet voivat olla suhteellisen lähellä ”*tavallista tuotetta*”. Suuri osa yrittäjästä arvioi kuitenkin, että ”*Erikoistuotteet ovat ainut, millä voi kilpailla*”. Erikoistuotteet ovat usein ”*heräteostoja*”. Yrityksissä voi olla oma tuotestrategia eri asiakasryhmille, tämä on kuitenkin harvinaista. Tuotteet voivat olla valmistettu perinteisin menetelmin tai nykyaikaisin menetelmin. Tuotteen ulkonäössä on joskus pyritty tuomaan esille käsityötä ja perinnettä. Usein yrittäjät ovat päätyneet siihen, että tuote muistuttaa enemmän korkealaatuista teollisesti valmistettua, eikä viittaa ulkonäkönsä puolesta esimerkiksi maatalaan, perinteeseen tms. Osa tuotteista on perinteisen idean nykyaikaisia versioita, joissa on pyritty ottamaan huomioon muuttuneita käyttötarkoituksia ja uusia kulutustottumuksia. Tuotteissa on myös mielihyvätuotteita (juomia tai niiden valmistamiseen tarkoitettuja valmisteita). Ravintola ja suurkeittiöasiakkaille valmistetut tuotteet voidaan luokitella raaka-aineisiin tai komponentteihin, joita käytetään asiakasyritysten tuotteiden eli aterioiden tai ruokalajien valmistamiseen. Yrittäjät saattavat valmistaa myös kausituotteita tiettyyn aikaan vuodesta. Sesonkituotteiden hyödyntäminen on suhteellisen harvinaista ja ajoittuu pääasiassa jouluihin. Yritysten tuoteideoissa ja niiden lähteissä erottuu seitsemän erilaista ideatyyppeä tai tyyppillistä kehittämistapaa (taulukko 10).

Taulukko 10. Yritysten tuoteideat ja idean lähteet alalietulovaiheessa.

IDEATYYPPI	IDEANLÄHDE
Perinnetieto/-taito	Kansanperinne, taito kulkenut perinteenä perheessä, ammattiperinne, työkokemus, harrastus, vanhat reseptit, perinteen opiskelu
Raaka-aineenominaisuus/ vaikutus	Oma kiinnostus, harrastus, lähipiirin kiinnostus, liittyy omaan alaan, koulutus, lehdet, kurssit
Tuotteen/toimialan ominaisuudet	Omat kokemukset, tiettyjen tuotteiden puuttuminen, havaitut puutteet tuotteissa, matkailu, alan tuntemus
Ajankohtaisuus/kehityksen suunta	Yleismediat (lehdet, TV), mikä vaan, havainnot mihin suuntaan joku ala kehittyy, asiakasyrityksen ongelman havaitseminen
Oma ongelma	Yrityksen oma ongelma (lait, kiintiöt, muutokset, odotettavissa olevat muutokset, poliittinen keskustelu)
Liiketoimintamahdollisuus/ ehdotus yrityksen ulkopuolelta	Henkilökohtaiset kanavat, liiketoimintaan liittyvät yhteydet, alalla olevien yhteydenotot, olemassa olevat tuotteet
Tuotteen määrätietoinen kehittäminen	Useat lähteet: osallistuminen kehittämishankkeisiin, kirjallisuus, asiantuntijat, tutkimuslaitokset, yhteisöryhmät

1) Perinnetieto ja -taito

Perinnetietoa on kahta tyyppiä: kansanperinteeseen ja vanhaan ammattiperinteeseen perustuvaa. Informaation lähteenä ovat vanhat reseptit sekä käsityö ja perinnetaito. Idea voi tulla työkokemuksen tai koulutuksen kautta. Oma osaaminen on usein keskeisellä sijalla tuotteen valmistuksessa. Ideatyyppi on erittäin yleinen leipomoissa ja kotijuustoloissa. Tosin täysin perinteen mukaiset valmistustavat alkavat olla harvinaisia. Sen sijaan perinteiset reseptit ovat tavallisia.

2) Raaka-aineen ominaisuuksiin perustuvat ideat

Tässä tapauksessa tuotekehityksessä on keskeisenä ollut jokin raaka-aineen ominaisuus tai vaikutus, esimerkiksi ravinnon fysiologiset vaikutukset. Tarvittava tieto on saatu oman kiinnostuksen tai lähipiirin innostuksen pohjalta. Idea liittyy usein omaan alaan tai harrastuksiin. Tiedon hankinnassa käytetään lehtiä, kirjallisuutta ja kursseja, joskus kaupallisia tahoja ja asiantuntijoita.

3) Tuotteen ominaisuuksiin perustuva idea

Tämä poikkeaa edellisestä siinä, että tuotetta tarkastellaan kokonaisuutena, ei niinkään sen erityisvaikutuksia. Tuoteominaisuuksia liittyy resepteihin. Idean lähteitä ovat usein omat kokemukset, tiettyjen tuotteiden puuttuminen, havaitut puutteet tuotteissa jne. Ideatyyppejä on erittäin yleinen.

4) Ajankohtaisuus

Nämä tuoteideat olivat harvinaisia ja harvoin käytettyjä yrityksissä, jotka toimivat kuluttajamarkkinoilla. Tuotteen syntymiseen on saattanut vaikuttaa jokin ajankohtainen päivän puheenaihe esimerkiksi lehdistössä. Tämän tyyppiset tuotteet ovat yrittäjien arvion mukaan kaupallisesti hyviä mutta lyhytikäisiä. Tuoteominaisuudet on rakennettu pienin muunnoksina olemassa olevista tuotteista ja perustuvat ajankohtaisiin markkinointiargumentteihin. Organisaatiomarkkinoilla ajankohtaiseen kehitykseen perustuvat tuoteidean lähteet ovat huomattavasti yleisempiä, ja ne liittyvät asiakasyritysten toiminnassa tapahtuvaan ja ennakoituun kehitykseen tai asiakasyritysten ongelmiin.

5) Yrityksen oma ongelma

Tässä tapauksessa tuote on syntynyt useimmin tiloilla toimivien yritysten oman perustuo-
tannon ongelmien johdosta. Toiminta on käynnistynyt yleisten toimintaympäristön muutosten takia, joita ovat lain muutokset, lakiesitykset, odotettavissa oleva kehitys jne.

6) Yrityksen ulkopuolelta tuleva liiketoiminta- ja yhteistyömahdollisuus

Tieto tulee henkilökohtaisista kanavista myöten liiketoiminnan aikana ja/tai eri yhteyksissä muiden yritysten ja yrittäjien kanssa. Tämä on merkittävä ideasyntymiseen vaikuttava tekijä organisaatiomarkkinoilla ja uusien tuotteita kehitettäessä. Yrittäjä saattaa myös tietoisesti etsiä liiketoimintamahdollisuuksia esimerkiksi organisaatiomarkkinoilla toimiessaan.

7) Tuotteen määrätietoinen kehittäminen

Tuotteen kehittämisessä käytetään useita lähteitä. Tavallista on ollut kehittämishankkeisiin osallistuminen. Tiedon lähteitä ovat myös kirjallisuus, asiantuntijoiden käyttö ja tutkimuslaitokset. Tässä tapauksessa myös yrityksen yhteistyökumppaneilla on voinut olla suuri merkitys tuotteiden kehittämisessä.

Yritystoiminnan eri vaiheissa saatetaan käyttää useampaa idean lähdeä. Markkinoille tulovaiheessa aloittavat yritykset tekevät tuotteen valmiiksi oman ideansa mukaan. Tämän jälkeen yrittäjä *”ottaa leivän kainaloon”* ja lähtee tarjoamaan tuotetta esimerkiksi vähittäiskauppaan tai yrityksiin. Tässä suhteessa tiloilla toimivat eivät poikkea muista yrityksistä. Sen sijaan myöhemmin uusia tuotteita kehitet-

täessä ja uuden tuotteen kaupallistamisvaiheessa on tavallista, että yritys tekee tuotetestejä tai lähettää näytteitä tärkeimmille asiakkailleen tutustumista varten. Kehittämistä tehdään yhteistyössä mm. asiakasyritysten kanssa. Palaute tulee silloin suoraan asiakkaalta tai mahdolliselta asiakkaalta. Uusien tuotteiden testauksessa on käytetty usein perheenjäseniä, tuttavvia tai omia työntekijöitä. Informaatio, joka on vaikuttanut tuotteen kehittämiseen, vaihtelee jonkin verran ideatyypin mukaan. Se on usein erilaista liiketoiminnan alussa kuin myöhemmin toiminnan käynnistyttyä ja uutta tuotetta kehitettäessä. Myöhemmin kysynnällä on merkittävä vaikutus tuotteita koskeviin muutoksiin, ja impulssi tuotteiden kehittämiseen tulee usein kysynnän muutosten kautta yritykseen.

Markkina- ja asiakastutkimuksia tehdään ja teetetään harvoin. Niitä on saatettu käyttää joskus, pääasiassa yhteistoimintaprojekteissa. Joskus kuluttajakyselyjä on tehty esimerkiksi tuote-esittelyjen yhteydessä. Tutkimusten tuloksia on pyritty hyödyntämään tuotekehityksessä. Tutkimustulosten soveltaminen tuottaa yrittäjille vaikeuksia, ellei tutkimusta ole tehty johonkin täsmälliseen ennalta asetettuun käyttötarkoitukseen. Kuluttajakäyttäytymisen muutoksia kertoo yllättävän harva seuraavansa järjestelmällisesti. Tiedon saanti toimii periaatteella “...jos tietoa tulee otan vastaan”. Alalietulovaiheessa tietoa on saatettu hankia enemmän. Tiedon lähteinä ovat olleet erilaiset tilastot ja olemassa olevat tutkimukset. Osa yrityksistä pyrkii tuomaan markkinoille uuden tuotteen “*kerran pari vuodessa*”. Joku saattaa myös ajatella, että “...*tuotteet pidetään samoina mahdollisimman kauan, koska tunte-mattomat tuotteet eivät kulje*”. Mahdollisuudet ja halukkuus uusien tuotteiden kehittämiseen kuitenkin vaihtelee. Yrittäjien arvioihin perustuen niitä voidaan pitää huonoimpina kotijuustoloissa.

6.4 Merkkien käyttö

Kuluttajamarkkinoilla toimivista yrityksistä useimmat olivat ottaneet käyttöön merkkejä, joiden avulla valmistaja tai tuote voidaan tunnistaa. Merkin on haluttu sisältävän myös laatuinformaatiota eli se toimii takuuna tuotteen tasalaatuisuudesta. Merkkien kieleen sisältyy viestejä perinteinen—teollinen vastakohta-asettelusta, aitoudesta tai tuotteen erilaisuudesta. Aloite merkin käyttöönottamisesta on saattanut tulla myös kauppakanavasta, koska merkin avulla on helpompi tunnistaa tavarantoimittajia ja tilaukset saadaan tehtyä vaivattomammin. Merkeillä on ainakin käytännöllisiä hyötyjä ja sen puuttuminen tuotteelta saattaa olla “*ensimmäinen virhe*”, kuten eräs yrittäjistä asian ilmaisi.

Tutkimusyrietyksiin sovellettuna varsinainen brandi-ajattelu saattaa olla useissa tapauksissa harhaanjohtava. Tosin osa merkeistä on saavuttanut yrittäjien mukaan suhteellisen hyvän tunnettuisuuden markkina-alueellaan, vaikka mainontaa ei ole käytetty markkinoinnissa. Tavallisimmat käytössä olevat merkit ovat liikenimi, tilan

nimi sekä valmistajan tai yrityksen perustajan nimi. Käytössä on myös tuotemerkkejä, jotka viittaavat jollakin muulla tavalla tuoteidean alkuperään, yritykseen, sen omistajiin tai yrityksen sijaintiin. Joukossa on myös merkkityyppisiä, joilla on pyritty tuomaan esille jotakin tunnelmaa, mielialaa jne. Osa merkeistä oli ns. keinokekoisia nimiä, jotka eivät sinänsä tarkoita mitään tai viittaa mihinkään olemassa olevaan, mutta ovat iskeviä ja mieleenjääviä. Yrittäjät nimittävät merkkejä logoksi, liikenimeksi, tuotemerkiksi jne. Merkki saattaa koostua erilaisista kuvista ja persoonallisista kirjoitustavoista. Monet kuvista viittaavat perinteeseen, käsityöhön tai maalaismiljööseen. Liikenimeä ja merkin merkitystä on usein pohdittu monelta puolelta ystäväpiirissä ja hiottu pitkään suunnitteluvaiheessa. Merkkien suunnittelu on saattanut tapahtua yhteistyössä esimerkiksi paikallisen mainos- tai markkinointitoimiston kanssa. Osa merkeistä on syntynyt kuitenkin enemmän tai vähemmän sattumanvaraisesti.

Omien merkkien lisäksi yrityksellä voi olla käytössään yleisiä merkkejä (Joutsenmerkki, Hyvää Suomesta, Maakuntien parhaat, luomu, demeter) kertomassa tuotteen ja raaka-aineen alkuperästä sekä tuotteen laadusta. Joillakin on useampia merkkejä samanaikaisesti. Merkit olivat olleet käytössä usein suhteellisen lyhyen aikaa. Yrittäjät eivät tämän vuoksi kyenneet vielä päättämään, minkälainen vaikutus niillä oli asiakkaan ostopäätöksen kannalta. Maakuntien parhaat merkin maatiloilla toimivat yrittäjät arvioivat kuitenkin helpottaneen kauppiiaan kanssa asiointia, koska siihen sisältyy laatuinformaatiota. Yhteisten merkkien alla markkinoidessaan yritys voi joutua luopumaan omasta identiteetistään ja siirtyä viestimään jotakin yhteistä asiaa, esimerkiksi raaka-aineen viljely- tai kasvatustapaa. Tämä vuoksi yrittäjä voi suhtautua epäroiden yhteisen merkin alla tapahtuvaan markkinointiin: *”Toivon, että asiakas on meidän asiakkaamme eikä luomun asiakas”*. Merkin valinta on strateginen päätös, jonka merkitys kasvaa kilpailun lisääntyessä.

Organisaatioihin markkinointi tapahtuu usein yrityksen nimen perusteella ja merkkiajattelu on harvinaisempaa kuin kuluttajamarkkinoilla. Muutamit yritykset valmistivat tuotteita sekä asiakasyritysten merkeillä että omalla merkillään. Harvinaisin käytössä olevista merkkityypeistä on kahden yrityksen liikemerkistä ja tuotemerkistä kehitetty yhdistelmä. Merkin valintaan ja tärkeyteen on vaikuttanut myös jakelukanava siten, että henkilökohtaisessa myyntityössä suoraan kuluttajille merkeille on annettu vähän painoarvoa.

6.5 Asiakkaat ja markkinointikanavat

Yritysten asiakkaat voidaan jakaa kuluttaja-asiakkaisiin ja organisaatioasiakkaisiin. Asiakkaalla yrittäjät tarkoittavat sitä kohderyhmää, organisaatiota tai kuluttajaa, joille yritys myy tuotteitaan. Yrittäjät tekevät eron asiakkaan ja kuluttajan tai loppukäyttäjän välillä. Yrittäjä kertoo: *”...meille asiakas on kauppias”*. Keskusteltaessa haastattel-

tava saattaa myös tarkoittaa haastattelijan kysymystä, "...niin tarkoitatko nyt asiakasta vai loppukäyttäjää". Jossakin tapauksessa yrittäjälle asiakkaita voivat olla myös tavarantoimittajat, esimerkiksi luontaistuotteiden kerääjät. Riippumatta siitä, toimivatko yritykset kuluttaja- tai organisaatiomarkkinoilla, ne kohdistavat markkinointitoimenpiteensä portaattomassa jakelussa suoraan kuluttajiin ja pitemmässä kauppakanavassa ensimmäiseen kanavan jäseneseen. Jakauma yritysten käyttämistä kanavista ja markkinatyypeistä on esitetty taulukossa 11. Yrityksistä noin 60 % valmisti tuotteita pääasiassa kuluttajamarkkinoille. Näistä puolet markkinoi itse tuotteet suoraan kuluttajalle ja puolet kohdisti markkinointitoimenpiteensä kauppakanavaan. Organisaatiomarkkinoille erikoistuneita oli 27 % yrityksistä. Tukkuja käytti pääasiallisena kanavanaan ainoastaan 10 % yrityksistä.

Taulukko 11. Yritysten markkinointikanavat ja asiakkaat.

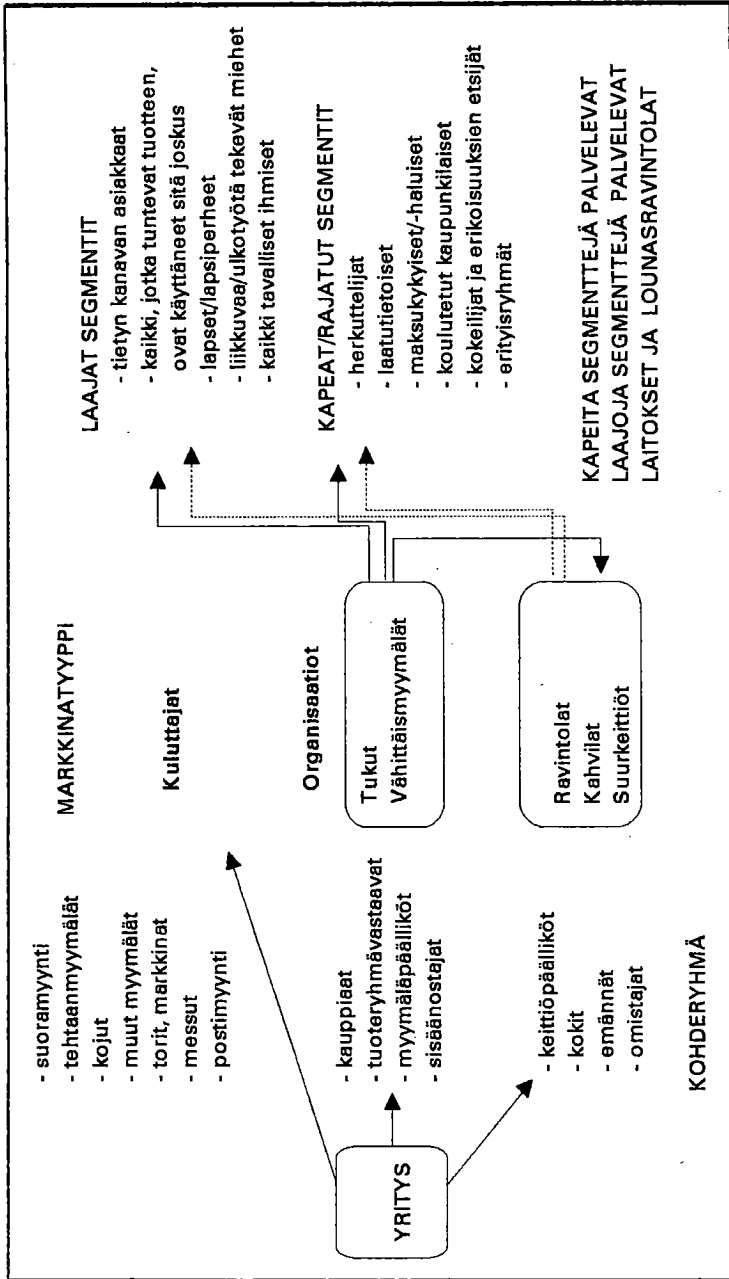
MARKKINA/ASIAKASTYYPPI	%	(n=62)
organisaatiomarkkinoille erikoistuneet (suorat toimitukset)	27	17/62
kuluttajamarkkinointi myymälöiden tai tukun kautta	29	18/62
kuluttajamarkkinointi oman kanavan kautta	31	19/62
muu tukkumyynti (joskus useita tasaväkisiä kanavia)	13	8/62

Perinteinen jako organisaatiomarkkinointiin ja kuluttajamarkkinointiin ei ole täysin tyhjentävä tutkimusyryksissä. Yrittäjän asiakasmääritelmästä johtuen mm. päivittäistavarakaupassa kohderyhmänä eivät ole ainoastaan kuluttajat vaan yhtä usein kauppiaat, tuoteryhmävastaavat, myymäläpäälliköt, tukkujen sisäänostajat tai kaupan henkilökunta samoin kuin organisaatiomarkkinoilla vastaavasti keittiöpäälliköt, kokit, emännät ja ravintolan tai kahvilan omistajat. Myyminedistämistoimenpiteet ovat hyvin samanlaisia, henkilökohtaiseen kontaktiin perustuvia sekä vähittäisportaaseen että muihin organisaatioihin. Kauppakanavassa menestymisen ratkaisee yrittäjien mielestä pääasiassa se "...miten pystyn myymään itseni kauppiaille". Yrittäjät arvioivat myös kauppakumppanin päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä samoin perustein sekä kuluttaja- että organisaatiomarkkinoilla. Näitä ovat mm. yritysten kannattavuustavoitteet, muut tavarantoimittajat ja toimitussopimukset ja niiden ehdot sekä yritysten asiakaskunta.

"Lopullista käyttäjää ei ole niinkään ajateltu, ...lähinnä jälleenmyyjiä, ...minkälaista tavaraa ne myy".

Kuluttajamarkkinoilla toimivat ajattelevat kuluttajia tuotekehitysvaiheessa useammin kuin organisaatiomarkkinoilla toimivat. Joukossa oli tosin niitäkin, jotka olivat suunnitelleet tuotteen suoraan yritysten asiakkaille ja onnistuneet siinä. Organisaatiomarkkinoilla toimivat ajattelevat asiakasorganisaatioiden toimintaan, toimintatapoihin ja palveluun liittyviä tekijöitä. Asiakassuuntautuneisuus ei kuitenkaan merkitse samaa kuin kuluttajasuuntautuneisuus, vaikka yritys toisikin kuluttajamarkkinoilla. Yritysten asiakkaat eli markkinointitoiminnan kohteet, kanavat ja kuluttajasegmentit on merkitty kuvioon 17. Koulutetuilla on taipumus korostaa kapeampia segmenttejä kuin vähemmän koulutetuilla. Enemmän yrittäjäkokemusta omaavat suosivat laajempia asiakasryhmiä ja segmenttejä sekä käyttävät myös pitempiä kanavia kuin aloittelevat yrittäjät. Yrittäjät pyrkivät markkinoimaan tutuille segmenteille (tuoteideat syntyvät usein omista ja perheen tai lähipiirin kokemuksista ja havainnoista).

Yritykset voivat pyrkiä vaikuttamaan kuluttajiin kuluttajapakkauksilla. Varsinkin pienillä tuotantomäärillä toimittaessa pakkaaminen on kallista. Kaikki tuotteet eivät ole pakattuja vaan ne vaativat myyntipisteen myymälässä. Myyntipisteiden väheneminen saattaa pudottaa pakkaamattoman tuotteen pois kaupan valikoimista. Pakkaaminen saattaa yrittäjän mukaan myös vähentää tuotteen ”myyvyttä”, joten osa välttää pakkaamista tästä syystä. Moniportaista kauppakanavaa käytettäessä vähittäiskaupassa myyninedistäminen ja kuluttajan informointi tapahtuu pääasiassa tuote-esittelyissä. Kaikki eivät kuitenkaan ole käyttäneet esittelyjä. Vähittäismyymälät ottavat hyvin halukkaasti yrittäjiä tai konsulenteja myymälään markkinoimaan erikoistuotteita. Kauppakanavassa pysyminen riippuu usein siitä, kuinka halukas kauppa on panostamaan erikoistuotteiden markkinointiin pitemmällä aikavälillä. Tämä halukkuus vaihtelee ja riippuu yrittäjien mukaan mm. myymälän koosta, myymälätyypistä, kauppiaan henkilökohtaisesta kiinnostuksesta ja sitoutuneisuudesta keskitettyihin tavarantoimituksiin jne. Motivaatio ja osaaminen erityistuotteiden markkinoinnissa vaihtelee yrittäjien käsityksen mukaan paljon myös erityiskaupassa. Kaupan kanssa yrittäjät ovat suorittaneet yhteismarkkinointia jonkin verran, mm. tarjousilmoittelua ja ilmoittelua esittelyistä. Yritykset ovat osallistuneet joskus myös kaupan järjestämille teemapäiville. Yhteistoiminnasta isompien yritysten kanssa yritykset ovat saaneet etua mm. olemassa olevista jakelukanavista ja isojen yritysten markkinointiresursseista. Toimintamalli edellyttää ennen kaikkea hyvää toimitusvarmuutta, mutta myös yhteistyövalmiuksia ja osaamista, tai halua kehittää tuotteita yhteistoimintayrityksen kanssa.



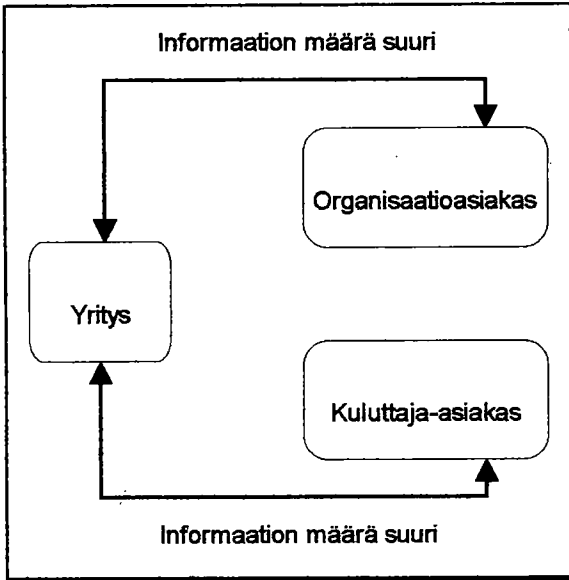
Kuvio 17. Pienten elintarvikevalmistajien kuluttajasegmentit, asiakkaat ja markkinoitintoinnin kohdistaminen.

6.6 Yrittäjän informaatio

Yrittäjiltä tiedusteltiin, miten he hankkivat tietoa asiakkaistaan ja millä tavalla tieto kuluttajista tai asiakkaista kulkee yritykseen markkinoilta. Suurin osa yrityksistä ei kerää järjestelmällisesti tietoa asiakkaistaan. Ainoastaan poikkeustapauksissa tiedon keruu ja hyväksikäyttö on viety suhteellisen pitkälle. Kauppakanava on hyvin tärkeä informaation lähde tutkimukseen osallistuneille yrittäjille. Yrittäjän myydessä itse tuotteet suoraan kuluttajille, palaute tulee myyntipaikalla ostajilta. Yrittäjällä on myös usein mahdollisuus seurata ostajien käyttäytymistä henkilökohtaisesti. Pitemmässä jakeluportaassa yrittäjä toimii kysynnän ja tilausten mukaan. Yrittäjä saattaa luottaa siihen, että kauppias tilaa jos on kysyntää ja tuotetta kysytään jos se on hyvää eli se miellyttää kuluttajaa tai loppukäyttäjää. Kuluttajamarkkinoilla asiakkaan kulutus- tai ostotapojen muutoksia ei seurata läheskään yhtä paljon kuin kysynnän muutoksia. Jos tietoa tulee niin se otetaan kuitenkin vastaan eli *“...ollaan silmät ja korvat auki”*. Kielteinen palaute merkitsee, että tuotteen valmistus lopetetaan tai tuotetta muutetaan jollakin tavalla. Jos kielteistä palautetta ei tule, yleisin tulkinta on, että kaikki on hyvin. Myönteinen palaute on mieluista, mutta ei aiheuta erityistoimenpiteitä. Myönteisestä palautteesta saadaan vahvistusta, että tuote on oikea. Yritysten ja organisaatioiden henkilöstöllä on merkittävä rooli tiedon välittäjänä. Informaation määrä ja osittain myös laatu riippuu myyntikanavan pituudesta. Kuvioissa 18a-18d on esitetty tavallisemmat informaation vaihtoon liittyvät esimerkit. Mitä pitempi myyntikanava on sitä huonommin yrittäjä saa tietoa kuluttajista ja sitä riippuvampi hän on kaupan välittämästä informaatiosta.

a) Portaaton informaation hankinta

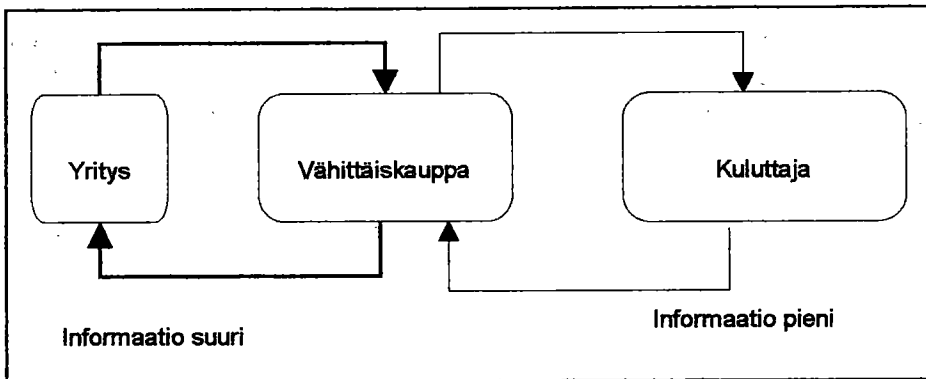
Parhaiten informaatiota yrittäjällä on markkinoistaan silloin kun hän itse myy tuotteen suoraan kuluttajille tai toimittaa ne itse yrityksiin, koska tuotteen käyttäjä on samalla yrityksen asiakas. Yrittäjä voi keskustella ja neuvotella suoraan asiakkaiden kanssa. Yrittäjä voi myös tarkkailla, miten asiakas käyttäytyy tai mitä kertoo myyntitilanteessa. Kuluttajamarkkinoilta palaute tulee, kun *“...asiakas poikkeaa toisen kerran”*. Asiakkaat ovat yrittäjien mukaan halukkaita kertomaan mielipiteensä ja antavat herkästi myös kielteistä palautetta. Ravintolat, kahvilat ja suurkeittiöt ovat myös asiakkaita, joista palaute tulee yrittäjälle suoraan tilausten ja tavarantoimitusten yhteydessä useita kertoja viikossa. Viestintä perustuu pitkälle *“hyviin puheväleihin”* ja suoriin kontakteihin (kuvio 18a). Tämän tyyppiset informaatio-olosuhteet voivat olla yrittäjillä, jotka myyvät suoraan tilalta ja omista myymälöistä, käyttävät toreja, markkinoita, messuja, toimittavat suoraan asiakasorganisaatioihin tai harjoittavat postimyyntiä. Tähän malliin on luokiteltu myös ne yritykset, jotka myyvät tuotteita erittäin usein itse vähittäiskaupan tuote-esittelyissä.



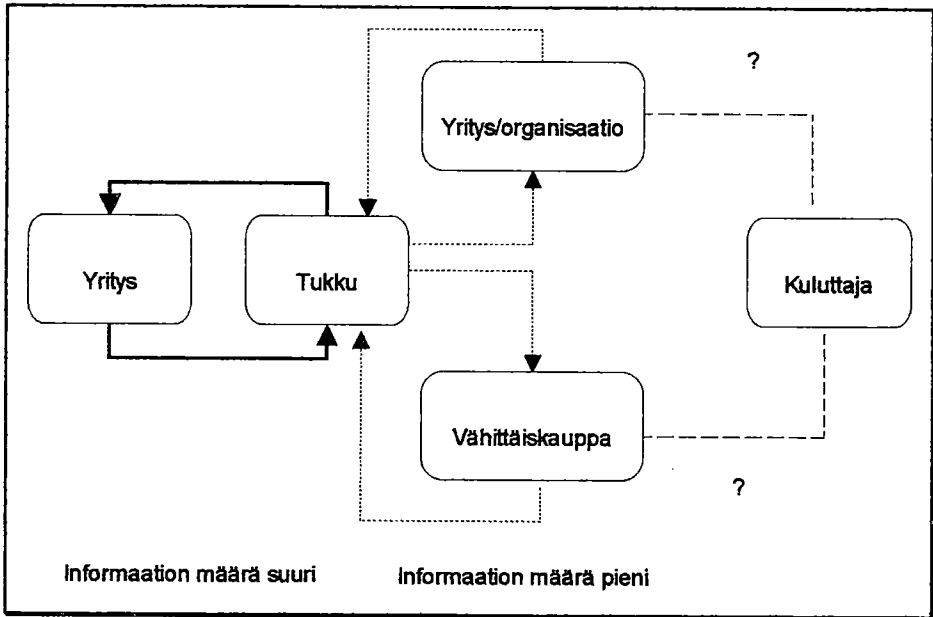
Kuva 18a. Yrittäjän informaation määrä portaattomassa jakelussa.

b) Informaation välittyminen yksiportaisessa jakelussa

Yksiportaisessa jakelussa asiakas ja kuluttaja eivät ole samoja ja yrittäjän informaatio kuluttajasta vähenee. Yhteydenpito asiakasyrityksen omistajaan tai henkilöstöön tapahtuu tavarantoimitusten ja tilausten yhteydessä. Palautetta tuotteista saadaan myymälästä kauppiaalta tai tuoteryhmävastaavilta, jotka kertovat tuotteen menekistä. He saattavat antaa tietoa, ovatko tyytyväisiä menekkiin ja esittävät joskus ehdotuksia myynnin edistämiseksi jne. Tämä informaatio on koskenut pääasiassa niitä tekijöitä, jotka ovat olennaisia kaupan oman toiminnan kannalta. Sen sijaan kuluttaja-asiakkaiden antama palaute tulee hyvin harvoin kaupan portaasta yrittäjille (18b).



Tapaus 18b. Yrittäjän informaatio yksiportaisessa kanavassa.



Kuvio 18c. Yrittäjän informaatio kaksiportaisessa kanavassa.

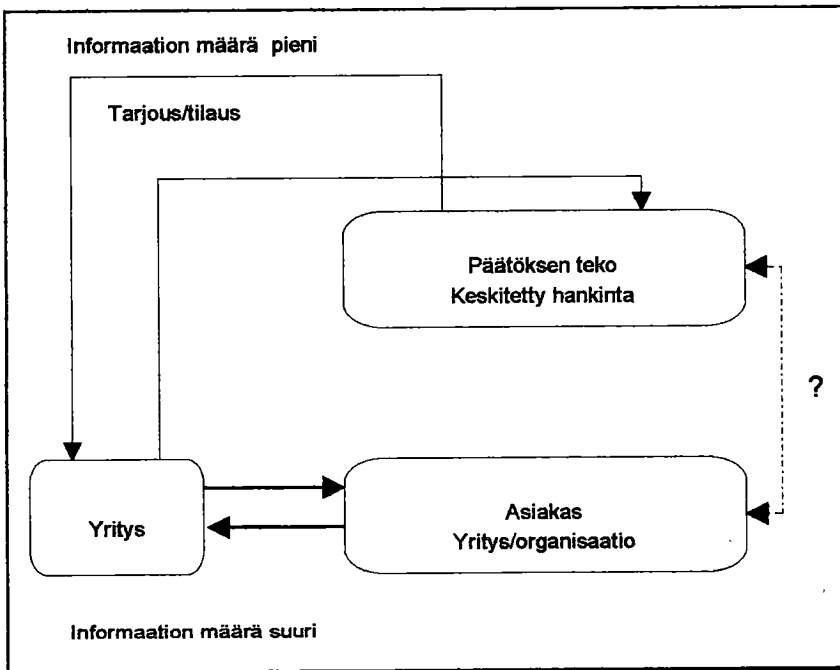
c) Informaation välittyminen kaksiportaisessa kanavassa

Informaation välittäjänä toimii kaksiportaisessa kanavassa tukkuporras. Yrittäjän täsmällinen tieto vähittäiskaupan portaasta vähenee ja vähittäiskaupan asiakkaista palautetta tulee aikaisempaakin vähemmän. Informaatio kulkee kun tukku tilaa tuotteita, hyväksyy tai hylkää tarjouksen. Kuluttajat saattavat joskus soittaa yritykseen kertoakseen kokemuksiaan ja kysyä tuotteista, jos tuotteissa on ollut valmistajan puhelinnumero (18c). Kuluttajamarkkinoilta informaatio saattaa kulkea tässäkin tapauksessa tuote-esittelijöiden kautta, mikäli yrityksessä esittelyjä järjestetään. Tämä malli on ollut kuitenkin suhteellisen vähän käytössä haastateltujen yrittäjien yrityksissä ja toimii harvoin ainoana kanavana suurtalouksiin ja ravintoloihin tapahtuvassa markkinoinnissa. Kaksiportaisessa kanavassa toimiminen edellyttää yritykseltä jo kohtalaisen suurta tuotantokykyä. Se vaatii enemmän osaamista ja markkinointipanostusta kuin lyhyemmät markkinointitietä ainakin uusilta alalle tulijoilta.

d) Keskitetyt ostopäätökset ja informaation välittyminen

Neljäs tapaus yrittäjän informaation hankinnassa on mm. organisaatiomarkkinoilla viime vuosina yleistynyt keskitettyyn päätöksentekoon perustuva tavaranhankinta. Informaation vaihto on suhteellisen hyvä lähellä toimivan organisaation kanssa. Sen

sijaan varsinaisesta päätöksenteosta, joka sijaitsee usein kaukana eri toimipisteistä tai laitoksista, yrittäjillä saattaa olla hyvin vähän tarkkaa informaatiota. Yrittäjä ei tiedä tarkasti kuinka paljon päätöksenteossa otetaan huomioon toimipisteiden henkilöstön mielipiteitä, joihin hän pyrkii vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Yrittäjien käsityksen mukaan päätöksenteko keskitetyissä järjestelmissä tapahtuu pääasiassa taloudellisin perustein, jotka on pystyttävä myös osoittamaan. Tavallisin ostokriteeri on silloin tuotteen hinta. Henkilöstö taas painottaa enemmän tuotteen laadullisia ja tavarantoimittajien toiminnallisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat välillisesti asiakkaan (tulosityksikön) kustannuksiin ja tulokseen (18d).



Kuvio 18d. Yrittäjän informaatio keskitetyissä ostoissa.

Yrittäjä on aktiivisin osapuoli informaation vaihdossa. Kaikki yrittäjät toivovat palautetta ja ovat esittäneet tämän toivumuksen sekä organisaatio- että kuluttaja-asiakkailleen. Yrittäjän on joka tapauksessa huolehdyttävä itse siitä, että ei jää ilman palautetta. Haastatteluun osallistuneille yrittäjille kysyntä on kuitenkin ollut tärkein merkki onnistumisesta ja asiakastyytyväisyydestä sitä useammin mitä pitempää markkinointikanavaa yrityksessä käytetään. ...”että tavara kulkee, ...tilaavat, ...ottavat myyntiin”, ...asiakkaat tulevat uudestaan”

Yrittäjän informaation hankinta markkinoista keskittyy olemassa olevaan asiakassuhteeseen. Tieto yrityksistä ja niiden tuotteista kulkee asiakkaalta toiselle, mikä toimii oikein hyvin siellä, missä asiakkaat tuntevat toisensa. Yritykset viitta-

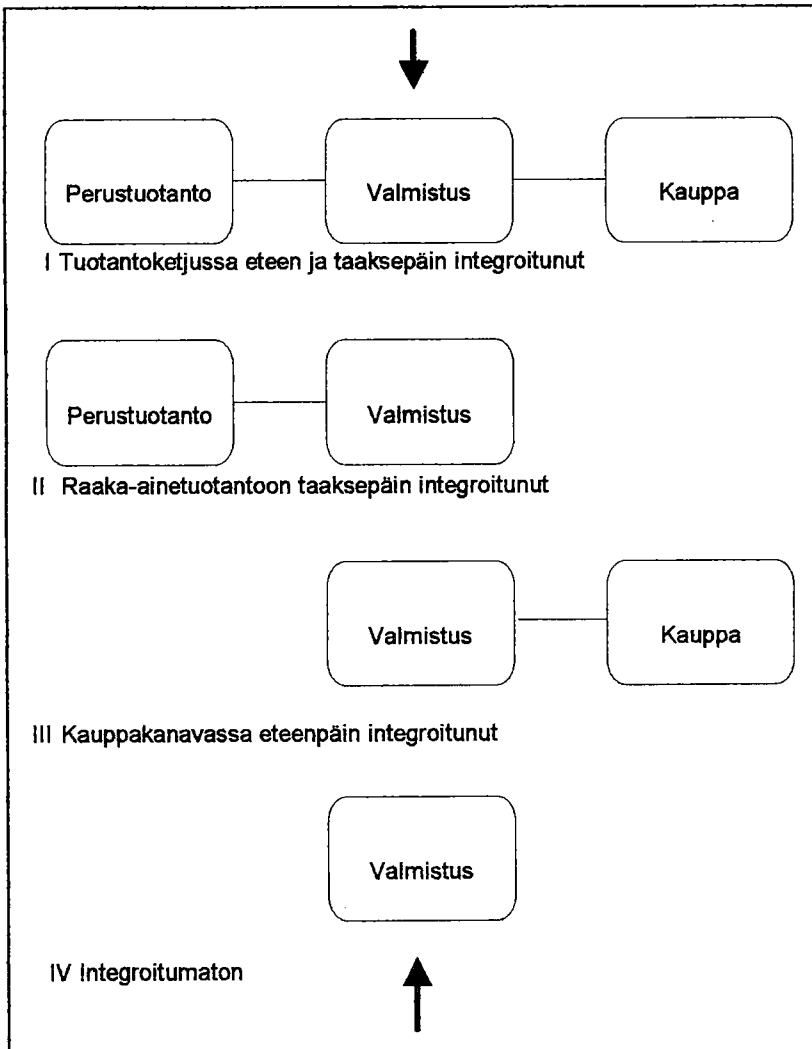
sivat harvoin menetettyihin asiakkaisiin tai mahdollisiin uusiin asiakkaisiin. Markkinoilletulovaiheessa kauppias ottaa myyntiin jos arvelee, että hänen asiakkaissaan on sellaisia, jotka tuotetta ostavat. Seuraavat lauseet sopivat suureen osaan kuluttajamarkkinoilla toimivista yrittäjistä: “*Kauppias tuntee asiakkaansa, ... mitä asiakkaat ostavat*”. Tähänkin informaation lähteeseen liittyy epävarmuutta, koska kauppiaskin voi olla epävarma:

“Kauppias kysyy mitä tuotetta muilla menee eniten, ... ottavat mieluummin sitä mitä muillakin menee, ... ei pysty hyvin neuvomaan, ... eri paikoissa menee eri tuotteita, riippuu myymälän asiakaskunnasta”.

Organisaatiomarkkinoilla toimivat yrittäjät pitävät molemminpuolista informaation välittymistä hyvänä suorien kontaktien takia. Kuluttajamarkkinoilla toimivat, varsinkin erikoistuotteiden valmistajat ovat tunnistaneet heikkouden, joka liittyy kuluttajainformaation vähäisyyteen ja pitävät sitä usein suurimpana ongelmana. Saatavilla olevan kuluttajatiedon tulkinta ja soveltaminen on yrittäjien mielestä vaikeampaa kuin tiedon saanti sinänsä. Henkilökohtaiseen kontaktiin perustuvan markkinointimallin heikoin puoli on, että viestintäyhteys toimii puutteellisesti lopullisten ostopäätöksentekijöiden ja yrityksen välillä pitemmissä jakeluteissä. Aika harvalla yrittäjistä oli tarkkaa tietoa omien tuotteidensa ostajista. Toisaalta yritys ei tiedä, miksi joku ei osta tai miksi luopuu tuotteen käytöstä. Myös yrittäjän lähettämä informaatio saattaa hukkua väliportaassa eikä välity kuluttajalle asti.

6.7 Integroituminen

Elintarvikeketjulla tarkoitetaan kaikkia niitä yrityksiä tai muita organisaatioita, jotka osallistuvat elintarvikkeiden tuottamiseen, valmistamiseen ja kauppaan. Laajemmin tähän voidaan sisällyttää myös asiakas ja kuluttaja. Yrityksen integroituminen liittyy arvoketjuajatteluun, jossa yritys laajenemalla esimerkiksi tuotannosta kauppaan, pyrkii saamaan lisätua, joka vahvistaa sen asemaa markkinoilla. Tilayritysten arvoketjua on tarkasteltu usein perustuotannosta eteenpäin, mikä tietyssä tapauksessa on hyvin perusteltua. Tässä tutkimuksessa vertailukohdaksi on otettu elintarvikkeiden valmistus, joka on kaikkia yrityksiä yhdistävä tekijä. Tutkimuksen yritykset voidaan ryhmitellä integroitumisen perusteella neljään tyyppiin. Näitä ovat ketjussa (1) eteen- ja taaksepäin integroituneet, (2) raaka-ainetuotantoon integroituneet, (3) kauppakanavaan integroituneet ja (4) integroitumattomat yritykset (kuvio 19). Jos integroitumista tarkastellaan arvoketjuajattelun pohjalta, niin kaikissa arvoketjun osissa tulisi syntyä jotakin etua yritystoiminnalle. Mathurin (1992) ajattelutapa seuraten integroitumisesta tulevan lisäarvon tulisi lisäksi perustua asiakkaan ostoperusteisiin ennemmin kuin yrityksen omiin tavoitteisiin.



Kuvio 19. Yritysten integroituminen ja arvoketju.

1) Tuotantoketjussa eteen- ja taaksepäin integroituneet

Tuotantoketjussa eteen ja taaksepäin integroituneet ovat kaikki tiloilla toimivia elintarvikkeiden valmistajia eli oman raaka-aineen jatkojalostajia. Suurin osa yrityksistä on kotiteurastamoita, joista osa valmistaa tai valmistuttaa myös lihajalosteita. Ryhmässä on myös pari säilykkeen valmistajaa ja kotileipomo. Yritykset toimivat pääasiassa kuluttajamarkkinoilla ja myyvät joko kaikki tai huomattavan osan tuotteistaan itse. Myynti tapahtuu pääasiassa tilamyymälöistä, mutta myös toreja ja markkinoita käytetään silloin kun se on mahdollista. Yritykset saattavat toimittaa osan tuotteistaan lähialueen vähittäismyymälöihin.

Raaka-ainetuotannon suhteen yritykset jakaantuvat vielä erikoistuneisiin ja erikoistumattomiin. Erikoistuminen saattaa perustua luomutuotantoon, eläinten ruokintaan, eläinten hoitoon tai samanaikaisesti useampaan tekijään. Osa erikoistumisen eduista on vähentynyt käytettyjen kasvatustekniikoiden yhdenmukaistettua perustuotannossa. Yrittäjät pyrkivät tavallisesti informoimaan asiakkaita tuotantomenetelmästä. Käytetyt käsitteet ovat varmasti tuttuja niille, jotka tuntevat esimerkiksi ruokintamenetelmiä ja niiden eroja. Sen sijaan perustuotantoon perehtymättömälle informaatio voi jäädä epäselväksi. Perustuotannosta saadut edut ovat pääasiassa alueellisia ja liittyvät yrittäjien käsityksen mukaan suurelta osalta tuotteen tuoreuteen, joka taas johtuu siitä, että jakeluketju on lyhyt.

Yritystoiminnan kannalta pitkistä ketjusta ei voida tunnistaa erityisiä markkina-etuja muihin yrityksiin verrattaessa. Yritykset voivat olla suhteellisen hidasliikkeisiä markkinoiden muutoksissa. Raaka-ainepohja vaikuttaa paljon tuotevalikoiman muodostumiseen. Yritys saattaa toimia yhden tuotteen tai suppean perusvalikoiman varassa. Mahdollisuudet tuotekehitykseen vaihtelevat. Kuluttajat ovat lihatuotteiden suhteen hyvin valikoivia, josta johtuen teollisuuslajitelmien ja II-laadun markkinoinen kannattavasti voi olla vaikeaa. Kuluttajat ovat toistaiseksi kysyneet tilateurastamoiden tuotteita melko hyvin. Toimintamalli on vaatinut paljon yrittäjän ja yrittäjäperheen työpanosta. Yrityksistä lähes kaikki toimivat osa-aikaisesti, johon malli sopii hyvin. Alueellinen kilpailu on kuitenkin yrittäjien mukaan lisääntymässä, mistä johtuen tulevaisuus saatetaan joskus kokea epävarmaksi.

2) Raaka-ainetuotantoon integroituneet

Edellisen ryhmän tavoin yrityksissä on raaka-ainetuotannon suhteen erikoistuneita ja erikoistumattomia. Yrityksistä valtaosa on perunan ja vihannesten jalostajia sekä maidonjalostajia. Perunan- ja vihannestenjalostajat toimivat organisaatiomarkkinoilla ja suorittavat jakelun tavallisesti itse. Muutamat käyttävät myös tukkuja. Tähän ryhmään kuuluvat vihannesten jalostajat toimivat laajemmalla alueella kuin valtaosa muista tiloilla toimivista yrityksistä. Integroitumisen edut verrattuna tiloilla toimimattomiin yrityksiin jäävät epäselviksi. Tilayrittäjät kilpailevat käsityksensä mukaan samassa sarjassa muiden yritysten kanssa. Tiloilla toimivat yrittäjät arvioivat kuitenkin pystyvänsä kontrolloimaan paremmin oman kuin ostoraaka-aineen laatua, mistä on ollut hyötyä tuotteen laatutekijöiden kehittämisessä. Tästä syystä integroituminen on saattanut lisätä toimintaedellytyksiä. Perunanjalostajien yritystoiminta tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä on selvästi suurempaa liikevaihdolla mitattuna eteen ja taaksepäin integroituneisiin verrattuna. Yritykset työllistävät useammin myös yrityksen ulkopuolisia työntekijöitä. Toimintamalli on kevyempi ja yrityksillä on ollut enemmän mahdollisuuksia kasvattaa yritystä.

Maidonjalostajat toimittavat tuotteensa paikallisiin vähittäismyymälöihin tai myymäläketjuihin lähialueella. Yritykset ovat käyttäneet myös suoramyyntihalleja jakelussa. Tuotteita menee lisäksi jonkin verran lähialueen ravintoloihin ja laitoksiin. Yritykset toimivat kuitenkin pääasiassa kuluttajamarkkinoilla, jossa perinte-

set tuotteet ja alueellisuus ovat yrittäjien arvion mukaan merkinneet enemmän kuluttajien ostopäätöksissä kuin raaka-aineen alkuperä. Tiloilla toimivat maidonjalostajat ovat osa-aikayrityksiä. Mahdollisuudet uusien tuotteiden kehittämiseen saattavat olla yrittäjien arvion mukaan vähäiset lähinnä pienissä juustoloissa. Mahdollisuudet laajeta nykyisten markkina-alueiden ulkopuolelle ovat yrittäjien mukaan vähäiset, koska vastassa olevat kilpailijat ovat usein suurempia yrityksiä. Juustojen valmistajia on ollut ajoittain joillakin alueilla runsaasti, mutta kilpailu on karsinut kannattamatonta toimintaa.

3) Kauppakanavaan integroituneet

Kaikki tämän ryhmän yritykset toimivat kuluttajamarkkinoilla, vaikka tuotteita voi mennä pieniä määriä paikallisiin yrityksiin ja laitoksiin. Yrityksissä on eniten leipomoita ja muita kuin maataloilla toimivia liha-alan yrityksiä. Ryhmään kuuluu myös pääosa maataloilla toimivista kotileipomoista. Toimintamalli on harvoin ainoana jakelutienä, vaikka oman myymäläketjun kautta integroituneitakin on tässä ryhmässä. Oma myymälä tai myyntipiste sijaitsee tavallisesti tuotantotilojen tai leipomon yhteydessä. Kauppakanavaan integroituneista osa on erikoistunut torimyyntiin. Tuotteita saatetaan myydä myös messuilla ja markkinoilla. Valtaosa yrityksistä toimii ympärivuotisesti ja osa-aikaisuus alkaa vähetä. Ryhmässä on muutama sesonkiyrittäjä. Yrityksissä on paljon yhden ja kahden hengen yrityksiä, mutta myös joitakin selvästi suurempia kuin vastaavissa eteen ja taaksepäin tai ainoastaan taaksepäin integroituneissa yrityksissä. Yrittäjien arvion mukaan käytetystä kanavasta on syntynyt toiminnallisia etuja yrityksille. Varsinkin leipomoalan yrityksissä oma myyntipiste tai tuotteiden myyminen torilla on saattanut olla yritystoiminnan elinehto, koska vähittäiskauppaan pääsy on ollut hidasta tai vähemmän houkuttelevaa alhaisten hintojen takia.

4) Integroitumattomat

Integroitumattomat yritykset suorittavat ainoastaan valmistuksen, osa myös kuljetukset. Tähän ryhmään kuuluvista valtaosa ei toimi tiloilla. Liikevaihdoltaan suurimmat yritykset ovat tässä ryhmässä, mutta vaihtelu ryhmän sisällä on suuri. Ryhmässä on yrityksiä kaikilta toimialoilta, ja niissä on sekä kuluttaja- että organisaatiomarkkinoilla toimivia. Tilayrityksiin ja muihin ryhmiin verrattuna valmistusyriksillä on yrittäjien käsityksen mukaan pääasiassa yrityskokoon perustuvia etuja organisaatiomarkkinoilla ja vähittäiskaupan portaassa. Yrityksistä osa toimii alueellisesti hyvin kapealla alueella, lähinnä leipomoyritykset. Valmistusyriksistä huomattavan monet toimivat kuitenkin edellisiä ryhmiä laajemmalla alueella, jopa valtakunnallisesti.

Maataloilla toimivat yritykset tarkastelevat oman raaka-aineen merkitystä lähinnä maatalon lisäarvon ja synergiaetujen kannalta. Nuoremmat ja koulutetummat yrittäjät korostavat jatkojalostusta maatalayrityksen toimintaedellytysten kehittämässä enemmän kuin vanhemmat tiloilla toimivat, jotka tässä suhteessa ovat lähem-

pänä muita yrityksiä ja korostavat enemmän suhdemarkkinointia ja käytännön markkinointiosaamista liiketoiminnassa. Osassa yrityksistä toiminta-ajatuksen yhtenä kohtana on kotimaisen raaka-aineen käyttö ja jatkojalostus.

Tiloilla toimivia ja muita yrityksiä verrattaessa oman raaka-aineen merkitys kilpailutekijänä on suhteellisen vähäinen liiketoiminnan kannalta. Kilpailutekijät riippuvat enemmän markkinaratkaisuksista ja rakentuvat samantyyppisistä elementeistä molemmissa ryhmissä. Pitkään ketjuun voi liittyä myös jäykkyystekijöitä. Yrityksen tehokkuuteen pääseminen voi integroituneissa yrityksissä olla pienempi kuin integroitumattomissa. Integroitumista koskeviin ratkaisuihin voi liittyä myös tiettyjä etuja. Yritys pystyy kontrolloimaan tapahtumia, mm. hinnoittelua, tuotanto- ja kauppaketjun eri vaiheissa. Pitkässä ketjussa toimittaessa yritykset joutuvat pienestä koosta johtuen valitsemaan useita pienempiä asiakkaita isompien sijasta. Toimintavarmuuden ylläpitäminen on rajoittanut kanavan valintoja. Joissakin yrityksissä kysynnän vaihtelusta johtuen yritykset ovat joutuneet mitoittamaan asiakasmäärän ruuhkahuippujen mukaan, mikä on haitannut kysynnän kehitystä hiljaisimpina aikoina varsinkin pienimmissä tilayrityksissä.

6.8 Hinta

Yritysten tuotteiden hintakehitystä käsiteltiin aikaisemmin tavoitteita koskevassa luvussa. Seuraavassa otetaan esille muita hinnoitteluun ja hinnan muodostuksen liittyviä erityiskysymyksiä. Yritysten toteuttamaan hinnoitteluun vaikuttaa tieto hintatasosta ja kilpailevien tuotteiden hinnoista. Yrittäjä pyrkii suhteuttamaan hinnoitteluun kilpailijoiden hintoihin. Kotiteurastamot ja oman raaka-aineen jatkojalostajat suorittavat hinnoittelupäätöksiä tehdessään vertailua myös raaka-ainemarkkinoilla saatavaan hintaan. Hinnan muodostukseen vaikuttavat lisäksi tuote-eröt ja yrittäjän käsitys hintajoustosta. Tuotteiden hinnoittelua tarkastellaan yrityksissä hintaerojen ja hintakattojen (asiakkaan kynnyshinnan) kannalta useammin kuin muista esimerkiksi taktisista syistä.

Lähes kaikki yritykset seuraavat hintoja ja hintakehitystä ja ovat hyvin selvillä hinnoista. Osa kertoo hinnoittelevansa kilpailutilanteen mukaan ja osa määrittelee itse hintansa. Useimmilla markkinoilla yrittäjien mukaan isot yritykset määräävät hinnan perustason, johon suurin osa yrityksistä vertailee omien tuotteidensa hintoja. Hinnan perustaso liittyy kiinteästi tiettyyn laatuun. Tuotteen erilaisuus ja palvelu ovat suurimmat yksittäiset tekijät, joka ovat lisänneet hinnoitteluvaraa perustasaan nähden. Eri tuotteilla voi olla tuoteryhmän sisällä erilainen hintakatto, jonka tunteminen on tärkeä hinnoittelussa. Hintakatto vaihtelee eri ajankohtina. Pienissä yrityksissä *”Hintakattoja ei lähdetä horjuttamaan”*. Isommat yritykset saattavat joskus yrittäjien mukaan kokeilla mm. erikoistuotteiden hintajoustoja pyrkiessään markkinoille. Varsinkin kokeneemmat yrittäjät ovat tunnistaneeet erilaisia hintakattoja ja

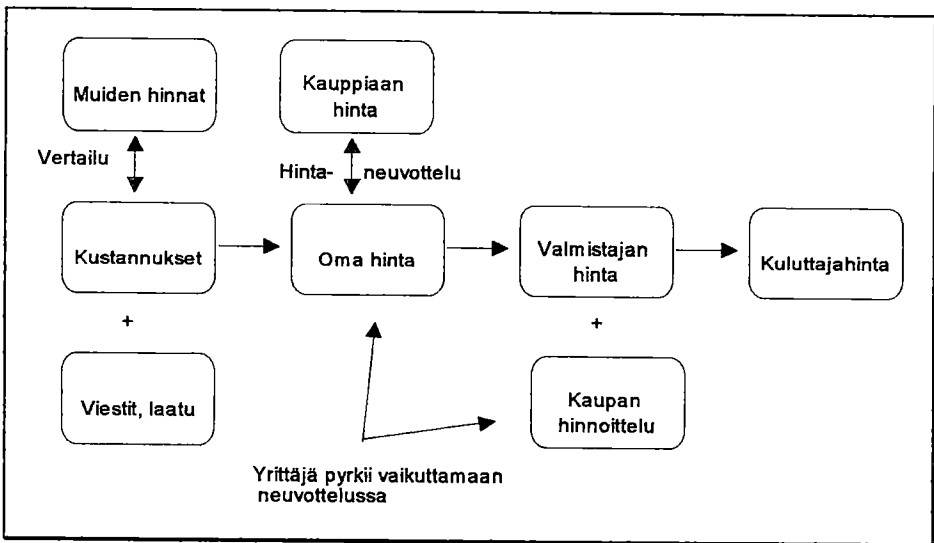
käyttäneet niitä omien tuotteidensa hinnoittelussa. Kilpailukyky ja samalla yrittäjän motivaatio voivat joskus heiketä, jos hintakatto jostakin syystä putoaa alemmaksi kuin yrittäjän tavoittelema ulosmyyntihinta, katetavoite tai kustannukset edellyttävät.

Yritykset hinnoittelevat mielellään tuotteensa omien kustannusten ja palkkavoitteiden pohjalta. Yrittäjät eivät jouta ulosmyyntihinnoissa, koska ovat havainneet, että kysyntä ei usein kasva hinnan pudotusta vastaavasti. Tämä voi johtua osittain myös siitä, että ulosmyyntihintojen alentaminen ei yrittäjien mukaan näy läheskään aina kuluttajahinnoissa. Hinnoitteluun vaikuttaa myös oma tuotantotavoite eli jos ”...*kaikki menee mitä tehdään*” asetetulla hinnalla, niin koko hintakysymys ei ole yrittäjän kannalta yhtä tärkeä kuin silloin, kun yrityksellä on menekki-vaikkeitä. Osa yrittäjistä on arvioinut mitä hänen oman hinnoittelunsa kannalta merkitsee, että hinta on tulonlähde yritykselle, tulonlähde eri kauppakanavan jäsenille sekä samalla kustannus tai meno kuluttajille ja asiakasorganisaatioille. Hinnan kontrollointi on tärkeä. Suoramyynti ja suorat toimitukset ovat edullisia siinä suhteessa, että silloin yrittäjä pystyy parhaiten ”*kontrolloimaan hintoja*”. Samoin torimyyntissä, markkinoilla ja omissa myymälöissä yrittäjällä on mahdollisuus hinnoitella tuotteensa vapaammin, kannattavammin. Yrittäjät korostavat myös, että hinta on kyettävä perustelemaan asiakkaalle.

Hinnan muodostus on erilainen eri kanavissa ja eri liiketoiminnan alueilla. Vähittäiskaupassa yrittäjien mukaan kauppa ”*sanelee*” usein sen hintatason, johon tuotteet hinnoitellaan. Yrittäjän kannalta ongelmallisia ovat erikoistuotteiden hinnoitteluun liittyvät tekijät. Erikoistuotteiden hinnoittelu suoritetaan eri tavalla kuin ”*tavallisten päivittäistavaroiden*”. Katetavoitteet ovat huomattavasti korkeammat kuin suurivolyymisillä ja nopeasti kiertävillä tuotteilla. Toisaalta hinnoittelu vaikuttaa kysyntään: ”*Tekee tuotteesta hitaasti kiertävän*”. Erikoistuotteen valmistajan hinta voi olla kuitenkin suhteellisen lähellä ns. massatuotteen valmistajan hintaa. Kuluttajahinnat eri tuoteryhmissä poikkeavat yrittäjien mukaan huomattavan paljon enemmän toisistaan kuin ulosmyyntihinnat. Vähittäiskaupassa yrittäjä voi pyrkiä vaikuttamaan hinnoitteluun. Kaupan käsitystä tuotteista on vaikea muuttaa. Hinta-neuvottelu saattaa yrittäjien mukaan päättyä siihen, että ”... *kauppias toteaa, ... jostakin kate on otettava*”. Organisaatiomarkkinoilla ei neuvotella niinkään yksittäisestä tuotteesta tai tuote-erästä ja sen hinnasta, vaan hinnoittelussa otetaan huomioon muita tekijöitä. Yrittäjät ovat tunnistaneet useita hintaan vaikuttavia tekijöitä, joita ovat toimitusvarmuus ja joustavuus toimituksissa, tuotteen sopivuus yrityksen omaan käyttötarkoitukseen sekä muiden tavarantoimittajien tuotteet, tarjoukset ja ominaisuudet.

Hintoja asettaessaan yrittäjä joko laskee tai arvioi kustannustasonsa ja oman palkkavaatimuksensa. Yritykset joutuvat asettamaan hintatavoitteensa kilpailijoiden hintoja korkeammalle tasolle kustannusten takia. Tuotetta on myös aika usein tietoisesti suunnattu korkeampiin hintaryhmiin. Korkeampaa hintaa on pystytty perustelemaan tuotteen tai palvelun laadussa olevilla eroilla. Oma hinta verra-

taan myös muihin vastaaviin tuotteisiin. Tässä vertailussa otetaan huomioon tuotteen ominaisuuksia, joita yrittäjä haluaa hinnalla viestiä. Tavallisimpia viestejä ovat korkea laatu laatutietoisille ja erikoistuotteiden ostajille, jotka ovat valmiita maksamaan korkeaa hintaa tai viestejä ostajille, jotka punnitsevat laatu-hintasuhteen edullisuutta. Yrittäjän hinnan ja kilpailevien tuotteiden hintojen suhde saattaa määräytyä alueellisten ylivoimatekijöiden, kuten tuottajan paikallisuuden, alueen makutottumusten, kulutustapojen tai väestön ikärakenteen perusteella. Yrittäjät, jotka tietoisesti käyttävät näitä tekijöitä hinnoittelussaan ovat usein myös tietoisia siitä, että nämä hinnoitteluperusteet saattavat kadota ja usein katoavatkin alueelta toiselle siirryttäessä. Hintaero kilpaileviin tuotteisiin tai tuoteryhmiin nähden voi joskus olla niin suuri, että sitä on vaikea perustella kuluttajalle. Kysyntä ei silloin kehity odotetulla tavalla ja pahimmassa tapauksessa tuote putoaa kauppakanavasta pois. Hinnan eron perusteeksi eivät yleensä riitä kustannustasojen väliset erot, koska niillä ei ole merkitystä asiakkaalle. Yrittäjien kokemuksen mukaan *“Asiakkaat ymmärtävät hyvin perustellut korkeammat hinnat ja hintojen muutokset”* Kuviossa 20 on esitetty kaavion muodossa esimerkkinä erään yrittäjän näkemys valmistajan hinnan ja kuluttajahinnan määräytymisestä päivittäistavarakaupassa.



Kuvio 20. Yrittäjän käsitys tuotteen kuluttajahinnan muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä vähittäiskaupassa.

Yrittäjä näkee tuotteen vähittäishinnan enemmän neuvottelun tuloksena kuin minkään yksittäisen tekijän tai hinnoittelujärjestelmän tuloksena. Tämän vuoksi valmistajan hinnat vaihtelevat eri myymälöissä tai kanavissa. Neuvottelun pohjaksi yrittäjä asettaa oman hinnan kustannusten ja oman tavoitteen mukaan. Pohjahinnassa yrittäjä ottaa huomioon viestit, joista haluaa kertoa hinnan avulla. Kuluttajahinta määräytyy suuremmaksi osaksi neuvotteluvaiheen aikana. Yrittäjän neuvottelutavoitteena on pyrkiä pitämään oma hinta mahdollisimman lähellä alkuperäistä tavoitetta. Yrittäjän on kyettävä vaikuttamaan myös kaupan hinnoitteluun ettei kuluttajahinta nouse liian korkeaksi. Ajattelutapa ei ole harvinainen yrittäjien keskuudessa. Ilmiö haittaa pieniä yrityksiä, koska kaupalla on suhteellisen hyvä neuvotteluasema.

Yrittäjät saattavat reagoida eri tavalla erilaisiin hintapaineisiin, kuten kustannusten muutoksiin ja yleiseen hintatason muutokseen. Kustannustekijöiden noustessa pyritään reagoimaan heti. Alentuneeseen hintatasoon on reagoitu edellistä hitaammin, esimerkiksi liha-alalla. Hintoja muutetaan joskus taktisista syistä. Kilpailun takia tuotteiden hintasuhteita saatetaan muuttaa ilman että kustannuksissa tai yleisessä hintatasossa on tapahtunut muutoksia. Hintojen alennuksia käytetään myynnin edistämiseksi. Alennettuja hintoja on käytetty sisäänveto- ja tutustumistarkoituksessa. Hintaporrastusta yritykset ovat käyttäneet joskus asiakassuhteiden ylläpitoon ja vahvistamiseen. Yleisin keino on määrälennusten myöntäminen yritysasiakkaille. Muutamit yrittäjistä ovat kokeilleet alueellista hintaporrastusta myös kuluttajamarkkinoilla. Suhteellisen harvoin käytettyjä ovat ostokortit ja kupongit. Sen sijaan markkinoilla, toreilla ja messuilla toimivat yrittäjät käyttävät pakettihinnoittelua melko aktiivisesti. Myynnin edistäminen hinnan avulla tapahtuu tuote-esittelyjen yhteydessä, tosin esittelyihin ei aina ole liitetty hintaetuja varsinkin jos esittelyjä pidetään usein.

7 Yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka markkinointia toteutetaan pienissä elintarvikealan yrityksissä, mitkä tekijät vaikuttavat markkinointia koskeviin päätöksiin ja miten yrittäjät arvioivat onnistuneensa markkinoimaan tuotteitaan. Tutkimuksen aineisto on hankittu teemahaastattelun avulla. Haastatteluissa keskusteltiin yrityksen sisäisistä markkinointipäätöksiin vaikuttavista tekijöistä, kilpailusta ja kilpailuympäristöstä sekä yrityksen asemoitumiseen vaikuttavista tekijöistä. Yrittäjäkohtaisista tekijöistä käsiteltiin koulutusta, kokemusta, yritystoiminnan aloittamiseen ja toimialan valintaan liittyviä tekijöitä. Lisäksi pyrittiin selvittämään, miten yrittäjän käsitys markkinointitoiminnan merkityksestä oman yrityksensä kehittämisessä vaikuttaa markkinointia koskeviin päätöksiin yrityksissä. Asemoitumiseen liittyvät kysymykset koskivat kilpailutekijöitä, keskittymistä ja erikoistumista, tuoteideoita ja tuotemerkkien käyttöä, asiakkaita ja markkinointikanavia, integroitumista ja informaation vaihtoa markkinointikanavassa. Haastatteluissa sivuttiin myös hinnoitteluun liittyviä tekijöitä. Tutkimusraportin teoriaosassa on käsitelty valikoiden haastattelussa esille tulleita aihepiirejä eli markkinoinnin käsitettä, kilpailustrategian muodostamiseen vaikuttavia tekijöitä, markkinoiden määrittämistä, tuotekehitystä, asemointia ja markkinointikanavaan liittyviä kysymyksiä.

Haastatteluun osallistui 62 yrityksen omistajaa tai markkinoinnista vastaava henkilöä, joista 36:lla oli maatilatausta. Osa yrityksistä sijaitsi maaseutualueilla eri puolilla Suomea ja osa pääasiassa maan eteläisissä kaupungeissa tai taajamissa. Pääosa yrityksistä oli kotileipomoita, lihanjalostusalan yrityksiä, maidonjalostajia ja jäätelötuotteiden valmistajia, perunan ja vihannesten jalostajia, vihannes- ja marjasäilykkeiden sekä mehujen valmistajia. Kaikkiaan mukana oli yhteensä 11 elintarvikevalmistuksen alatoimialaa. Yrityksissä oli sekä kuluttaja- että organisaatiomarkkinoilla toimivia. Haastateltavat olivat toimineet nykyisellä alalla keskimäärin 6,5 vuotta, maatalojen yhteydessä elintarvikkeiden valmistusta oli harjoitettu keskimäärin vuoden lyhyemmän ajan kuin muissa yrityksissä. Yrityksistä puolet on perustettu vasta 1990-luvulla.

Tiloilla toimivat yrittäjät olivat jonkin verran nuorempia kuin muut yrittäjät. Koulutustasossa maatalojen yhteydessä toimivien ja muiden yritysten välillä oli vain vähän eroja. Sen sijaan koulutuksen sisällöllisiä eroja ryhmien välillä oli enemmän. Tiloilla toimivat olivat osallistuneet muita yrityksiä useammin yrittäjäkursseille. Muilla yrittäjillä oli sen sijaan useammin kaupallinen koulutus, samoin yrittäjä ja työkokemusta heillä oli jonkin verran enemmän. Vaikka yrittäjät olivat päätyneet toimialalle useista eri syistä, elintarvikealan valinta liittyi useimmin joko oman raaka-aineen jatkojalostukseen tai aikaisempaan kokemukseen elintarvikealalla. Yritystoiminta on usein aloitettu tunnustellen melko pienin investoinnein. Joukossa oli myös yritysoston kautta alalle tulleita. Oman raaka-aineen jatkojalostajat ovat tulleet alalle selvästi pitemmän ajan kuluessa kuin muut yrittäjät.

Haastatteluhetkellä 85 % yrittäjistä oli suhteellisen tyytyväisiä liiketoimintansa tulokseen, vaikka ensimmäinen EU-vuosi oli ollut monien liiketoiminnalle hintakehityksen kannalta epäedullinen. Kilpailuympäristön muutos oli vaikuttanut vähiten maatilojen yhteydessä toimivien yritysten hinnoitteluun, sillä yrittäjistä puolet ei ollut laskenut hintojaan markkinoilla tapahtuneista muutoksista huolimatta. Vastaa- vasti muissa yrityksissä hintoja oli laskettu selvästi useammin. Liha-alalla yritykset ovat joutuneet joustamaan eniten. Myös isommissa yrityksissä on jouduttu mukautumaan markkinoiden muutoksiin useammin kuin pienimmissä tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Kapeilla segmenteillä toimivat yrittäjät arvioivat hinnan merkityksen asiakkaan ostopäätöksessä pienemmäksi kuin laajemmilla markkinoilla tai asiakasryhmissä toimivat. Tästä syystä yleinen markkinatilanne ja hintakehitys eivät ole täysin määränneet hinnoittelua vaan yrittäjät ovat tehneet hintaratkaisuja myös oman tilanteensa mukaan, koska kilpailu vaihtelee alatoimi- aloilla tai markkinoilla. Yrittäjät arvioivat hintojen muuttamisen vaikuttavan omien tuotteidensa kysyntään suhteellisen vähän ja siitä syystä hintojen alentamista ei ole katsottu välttämättömäksi *“ellei asiakas ole vaatinut”*. Erikoistuotteiden hinnoittelu kuluttajamarkkinoilla on usein kuitenkin kaikkein ongelmallisin varsinkin silloin, kun yritys käyttää pitempiä jakeluteitä. Ongelmat johtuvat ennen kaikkea kaupan hinnoittelusta, mutta osittain myös siitä, että yrittäjällä on vähemmän keinoja vaikuttaa kuluttajaan ja kuluttajan informointi on puutteellisempaa kuin portaat- tomassa jakelussa.

Vaikka talouden lama on vähentänyt erikoistuotteiden markkinoita alalla ja kar- sinut erikoistuotteiden myyntiporrasta kuluttajamarkkinoilla, niin yrittäjien mukaan pienyritysten tuotteille on vielä kysyntää. Kysyntä oli kasvanut 48 %:lla yrityk- sistä. Kysynnän kasvu ei ole aina kuitenkaan korvannut hintojen alenemisen aiheut- tamaa tulon menetystä, lähinnä isommissa yrityksissä. Niissä yrityksissä, joissa kysyntä oli kasvanut, kasvuun olivat vaikuttaneet yrittäjien käsityksen mukaan ennen kaikkea alentuneet hinnat mutta myös kuluttajakäyttäytymisen muutokset. Maati- loilla toimivista yrityksistä puolet arvioi liikevaihtonsa kasvaneen vuonna 1995. Muissa yrityksissä kasvua on ollut vähemmän ja kolmannes ennakoi liikevaihdon laskevan edellisvuoden tasolta.

Kohtalainen tyytyväisyys liiketoiminnan tulokseen heijastuu siinä, että yrittäjät ovat tyytyväisiä myös omaan markkinointitoimintaansa. Yli puolet haastateltavista ei aikonut toistaiseksi muuttaa nykyisen markkinointinsa päälinjoja. Vaikka yrittä- jien henkilökohtainen suhtautuminen markkinointityöhön vaihtelee, kaikki yrittäjät kuitenkin pitävät yleisesti markkinointia tärkeänä. Sen sijaan omaa yrityksensä markkinointitoimenpiteitä yrittäjät tarkastelevat kustannus-tulosnäkökulmasta ja tästä johtuen yrittäjällä on oltava hyvät perustelut uusien markkinointitoimintojen käyttöönottamiselle tai markkinointipanosten lisäämiselle ennen kuin niitä ryhdy- tään toteuttamaan. Yrittäjät kiinnittävät paljon enemmän huomiota siihen, miten voisivat toimia tehokkaasti ja mahdollisimman pienin markkinointipanoksin.

Markkinointihalukkuus tai halukkuus muutoksiin oli pienin toimintansa vakiinnuttaneissa ja pienimmissä, 1-2 hengen yrityksissä. Haastatelluista neljänneksellä oli yrittäjän arvion mukaan halua ja mahdollisuuksia kasvattaa yritystä. Kasvatamiseen liittyy myös suurin halukkuus kehittää markkinointia.

Kilpailijat ja kilpailu

Pienyrityksiin kohdistuva kilpailu on yrittäjien mukaan lisääntynyt ja lisääntymässä. Kilpailun vaikutuksia tulee sekä valtakunnallisella tasolla tapahtuvasta isojen tuotantoyritysten välisestä kilpailusta että vähittäiskaupan kilpailusta. Valtakunnallisen kilpailun yrittäjät arvioivat usein epäterveeksi hintakilpailuksi. Isot yritykset harjoittavat ”*pudotuspeliksi*” luonnehdittua tappiokauppaa, johon pienet yritykset eivät osallistu. Myös tarjonta yritysten käyttämissä kanavissa on lisääntynyt. Yritysten verkostoituminen, yhteenliittymät, ketjuuntuminen, markkinointiyhteistyö ja pitkäkestoiset toimitussopimukset ovat lisääntyneet ja myös sitä kautta pienten yritysten kokema kilpailu kiristynyt, vaikka pienet yritykset pystyvät harvoin tämän tyyppiseen kilpailuun osallistumaan. Se, miten suurena haittana yritys kokee kilpailun, riippuu toimialasta, yritystoiminnan laajuudesta, asiakastyypistä, markkinointikanavasta ja tuotteista. Pienyrityksiin kohdistuvan kilpailun vaikutukset ovat sitä suuremmat, mitä pitemmissä markkinointikanavissa yritykset toimivat. Vaikka kilpailu on kiristynyt ja uusia pienyrityksiä on tullut alalle, niin erikoistuotteen pahimmat kilpailijat ovat kuitenkin ns. tavalliset tuotteet ja isojen valmistajien merkituotteet. Kaupan suhtautuminen pienyritysten tuotteisiin on kaksijakoinen. Toisaalta yrittäjät ovat päässeet tuotteillaan melko hyvinkin myymälöihin, mutta jos myynti ei kehity riittävästi, niin tuote putoaa myös helposti pois kaupan valikoimista.

Kilpailuun suhtautuminen

Kilpailun lisääntymisestä huolimatta useimmat yrittäjistä ovat sitä mieltä, että alalle sopii vielä uusia yrittäjiä. Yritykset seuraavat kilpailutilanteen kehittymistä. Kilpailun takia yritys voi kuitenkin mieluummin vähentää valmistusta kuin lisätä markkinointia. Kilpailun kiristyessä yritykset ovat myös vaihtaneet toiselle liiketoiminta-alueelle tai luopuneet niistä tuotteista, jossa hintakilpailua on eniten. Yritykset toimivat ”*matalalla profiililla*” ja keskittyvät omiin asiakkaisiinsa. Alueelliseen kilpailuun yritykset ovat vastanneet vahvistamalla asemaansa tai toimimalla siten, että kilpailutilannetta ei synny. Yksi kilpailukäyttäytymisen muoto on aukkojen etsiminen ja tilanteiden hyödyntäminen. Aukkojen etsijät eivät ole sitoutuneet tiettyyn toimintamalliin tai alatoimialaan vaan ovat joustavia hakiessaan kannattavaa liiketoimintaa. Tiloilla toimivat oman raaka-aineen jatkojalostajat ovat tässä suhteessa melko joustamattomia.

Yritysten asemoituminen

Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä markkinaympäristöön asemoitumiseen vaikuttavat useammin tuoteideat tai liiketoiminta-aukon havaiseminen kuin segmentointijattelu. Markkina-aukkoa voi vastata joku kapea segmentti. Usein kohderyhmä on kuitenkin määrittelemätön tai yritys pyrkii vetoamaan mahdollisimman laajaan asiakasryhmään. Yritykset asemoituvat markkinaympäristöönsä kilpailutekijöiden sekä keskittymis- ja erikoistumispäätösten pohjalta. Yritykset ovat suuntautuneet volyymiin, markkina-alueen ja markkinoiden mukaan ja erilaistaneet tarjontaansa tuotteen, palvelun ja käytetyn raaka-aineen perusteella. Keskittymistä ja erikoistumista koskevat päätökset ovat vaikuttaneet tuotesuunnitteluun, palveluun ja toiminnan laatuun, ja tämän vuoksi ne sisältävät runsaasti strategisia elementtejä. Vaikka erilaistaminen tapahtuu usein liiketoiminta-aukkojen hakemisen kautta, niin osa erilaistavista tekijöistä johtuu yrityksen ominaisuuksista.

Useimmat yrityksistä ovat suunnanneet tarjontaansa tietoisesti niille alueille, joilla on vähiten kilpailua. Nämä alueet ovat usein isojen yritysten hylkäämiä mutta myös aivan uusia markkinoita. Kuluttajamarkkinoilla yritysten asemoituminen on tapahtunut pääasiassa tuoteominaisuuksien ja tuotetekijöiden mukaan. Organisaatiomarkkinoilla asemoituminen perustuu useammin palveluun eli yritys myy omaa osaamistaan. Tämä voi tapahtua siten, että yritys suorittaa asiakkaalle ainoastaan tietyn tuotteen valmistusvaiheen tai tuote tehdään yksilöllisesti asiakkaan toiveiden mukaan. Tuote voidaan myös myydä palvelun avulla. Osa yrityksistä on erilaistanut tarjontaansa toiminnan laatuun liittyvien tekijöiden avulla, jolloin kysymyksessä voi olla myös erilaistamattoman perustuotteen valmistus, ja yrityksen tapa toimia on pääasiallisin syy asiakassuhteen syntymiseen.

Tuote- ja palvelutarjonnan kehittämisessä ja kohderyhmän valinnassa vaikuttaa informaatio, joka yrittäjällä on käytettävänä. Segmenttien ja kohderyhmän tunnistaminen tapahtuu usein kokeillen esimerkiksi yleisen kuluttajatiedon pohjalta, joka ei sisällä yrityskohtaista informaatiota. Yrittäjien tieto täsmentyy vasta yritystoiminnan kuluessa. Toimiessaan yrittäjillä on runsaasti suoria yhteyksiä asiakkaisiin. Tiedonvaihto ja -hankinta tapahtuu henkilökohtaisten kontaktien aikana asiakkaiden kanssa. Aloittavat yrittäjät ovat informaationsa suhteen useammin yleisen tiedon varassa kuin kokeneet ja pitempään toimineet yrittäjät. Koska yritykset ovat markkinointitoiminnassaan hyvin asiakaskeskeisiä ja markkinointikanavat ovat lyhyitä, suorat asiakaskontaktit mahdollistavat tiedon siirron yrityksen ja asiakkaan välillä. Suhdemarkkinoinnin edut informaation välityksessä vähenevät kuitenkin selvästi moniportaista myyntikanavaa käytettäessä.

Markkinointistrategiat

Yrittäjien "markkinointimixin" eli asiakkaaseen kohdistuvan toiminnan tärkeimmät osat ovat tuoteominaisuudet, palvelut, toiminnan laatu, suhdemarkkinointi ja henkilökohtainen myyntityö sekä tuote-esittelyt. Näiden tekijöiden avulla yrittäjä pyrkii

erilaistamaan liiketoimintaansa sekä edistää toiminnan jatkuvuutta ja menekkiä. Painotukset vaihtelevat jonkin verran riippuen siitä, toimiiko yritys kuluttaja- vai organisaatiomarkkinoilla. Osa yrityksistä korostaa alueellisuuden tärkeyttä. Laajemmalla markkina-alueella toimivat painottavat yrityksen asemaan liittyviä tekijöitä, kuten suhteita, vakioasiakkaita ja kasvuhakuisimmat yrittäjät joskus kaupanavaan integroitumista. Hintakilpailukyky korostuu tukkujen ja vähittäiskaupan kautta tapahtuvassa markkinoinnissa. Lähinnä tuoteominaisuuksiin perustuvan erilaistamisen vuoksi yritykset ovat kyenneet usein hinnoittelemaan tuotteensa keskihinnan yläpuolelle. Kuluttajamarkkinoilla toimivat korostavat lisäksi esilläolon merkitystä alueellisen tunnettuisuuden lisääjänä. Kaikilla kuluttajamarkkinoilla toimivilla oli käytössään jonkinlainen tuotetunnus, usein liikeniimi, tilan nimi, valmistajan nimi tai tuotemerkki. Valitut merkit ja merkkityypit ovat melko hyvin linjassa niiden tuoteominaisuuksien kanssa, joita yrittäjä haluaa korostaa markkinoinnissa. Mainonta on vähäistä, pääasiassa tarjousilmoittelua. Muuta markkinointimateriaalia on tehty tai teetetty eniten yritystoiminnan aloittamisvaiheessa, ja se on pääosin melko korkea tasoista.

Käytännössä valitut markkinointimuodot ovat siinä mielessä onnistuneita, että tyytyväiset asiakkaat välittävät tietoa yrityksestä ja toimivat tuotteiden markkinoijina. Yrityksen ja sen tuotteiden tunnettuisuus perustuu tähän markkinointitapaan ennen kaikkea organisaatiomarkkinoilla mutta myös paikallisilla kuluttajamarkkinoilla. Kaikkein vähiten markkinointiongelmia on yrittäjien mukaan ollut osa-aikaista yritystoimintaa harjoittavilla, lähinnä tiloilla toimivilla yrityksillä. Yrittäjien mukaan vaativimmat kuluttajamarkkinat ovat Etelä-Suomen suurissa kaupungeissa, joissa tunnettuisuuden saavuttaminen ja kysynnän ylläpitäminen on vaikeinta. Nuoret ikäryhmät ovat jääneet saavuttamatta suurelle osalle tutkimukseen osallistuneista pienyrityksistä.

Yrittäjät eivät kovin usein ryhdy *“luomaan markkinoita”*, vaan käyttävät mieluummin hyväkseen olemassa olevaa tai piilevää kysyntää. Markkinoinnin tarvetta ovat vähentäneet kuluttajille tuttu tuote, pysyvä asiakaskunta, vahva yhteistyökumppani sekä se, että yritys on kehitetty hitaasti tai että yrittäjä on ollut ensimmäisenä tai ensimmäisten joukossa alalla. Omaperäisyyden edut tuotetarjonnassa jäävät jonkin verran epäselviksi, koska toisaalta hyvin omaperäiset tuotteet vaativat suhteellisen paljon markkinointityötä ja lähtevät *“liikkumaan hitaasti”*, mutta toisaalta sopivasti uudenlainen idea voi myös helpottaa esimerkiksi vähittäismyymälöihin pääsyä. Myyvyyttä voidaan lisätä pakkauksilla. Vähintään yhtä ratkaiseva kuin pakkauksen myyvyys on kuitenkin ollut koko pakkausjärjestelmän toimivuus myymälöiden tavarankäsittelyn kannalta.

Yrityksistä yli puolet käytti lyhintä mahdollista kanavaa markkinoinnissa. Kanavavalinta on jossakin määrin *“pakon sanelema”*, johtuen valmistusmäärien pienuudesta, mutta myös kilpailun rakenteesta elintarviketeollisuudessa ja kaupassa. Erityisesti kuluttajamarkkinoilla toimivat leipomoalan yrittäjät ovat kokeneet

kilpailun kovana ja vähittäiskauppaan pääsyn vaikeana. Vaikka valtaosa yrityksistä toimi pääasiassa kuluttajamarkkinoilla, ainoastaan kolmannes kohdisti markkinoinnin suoraan kuluttajaan. Pitemmässä kanavassa markkinointi tapahtuu kauppiaille sekä myymälöiden ja tukkujen henkilöstölle. Tiloilta tai tehtaan myymälöistä tapahtuvaa suoramyyntiä on käytetty eniten liha-alan yrityksissä. Suurin osa muista yrittäjien valmistamista tuotteista sopii erittäin huonosti suoramyyntiin ja on kannattanut yrittäjien mukaan ainoastaan niiden leipomoiden yhteydessä olevissa myyntipisteissä, jotka toimivat kaupunkialueilla tai lähiöiden ja taajamien keskuksissa. Syynä ovat tuoteominaisuudet, pienet kertaostokset ja muut kuluttajan käyttäytymiseen liittyvät tekijät. Myös maatilojen yhteydessä toimivat kotijuustolat ovat myyneet tuotteita suoraan tilalta, mutta sen merkitys on ollut vähäinen.

8 Päätelmät

Markkinointi on ollut viime vuosina suosittu tutkimuskohde. Useat tutkimukset ovat sivunneet myös elintarvikealan yritystoimintaa. Tutkimuskohteena pienten elintarvikealan yritysten markkinointitoiminta on omalla tavallaan ongelmallinen, koska yritykset panostavat markkinointiin suhteellisen vähän. Yritysten suorittama markkinointitoiminta ei näy usein ulospäin vaan tapahtuu kahdenvälisesti asiakkaiden kanssa. Teoreettisesti markkinoinnin ja yrityksen menestymisen välinen yhteys on epäselvä. Erot menestymisessä saattavat syntyä myös toimialojen sekä kilpailuolosuhteissa olevien erojen vuoksi ja ne voivat olla suurempia kuin yritysten väliset erot. Käytännön kannalta tutkimukset päättyvät usein 'entäs sitten' tilanteeseen. Tutkimusten tuloksista on ollut vaikea löytää ohjeita tai ideoita, joita olisi voitu tai osattu soveltaa käytännössä. Tämä saattaa johtua siitä, että tutkimuksen ja käytännön tavoitteet ovat yleisesti irtautuneet toisistaan, mikä on vähentänyt markkinoinnin tutkimuksen hyödynnettävyyttä (ZINKHAM & PEREIRA 1994). Varsinkin maaseudun pienyrityksiin suunnatuissa tutkimuksissa on saatu varsin eräviä tuloksia, siitä minkälainen yritystoimintaa haittaava ongelma markkinointi on. Esimerkiksi MEHLIN JA HAVERISEN (1993) tutkimuksessa markkinointiongelmat eivät nousseet selkeästi keskeisiksi ongelmatekijöiksi. Toisaalla maaseutuyritysten markkinointitoiminnasta on löydetty runsaasti kehittämiskohteita (TIURI 1995).

Yrittäjien 'aivoriihi', jonka tuloksia tässä tutkimusraportissa on esitelty, tuotti monivivahteisen kuvauksen pienten elintarvikevalmistajien yritystoimintaan ja markkinointiin vaikuttavista tekijöistä. Markkinointitarpeen kehittymiseen ja markkinointipäätöksiin vaikuttavat monet tekijät, kuten yrittäjän tavoitteet, kokemus ja oma suhtautuminen markkinointikysymyksiin. Vaikka markkinointitoiminta sinänsä on useissa yrityksissä suhteellisen pienimuotoista ja vaatimatonta, se saattaa siitä huolimatta olla tarkoin harkittua ja monessa suhteessa tarkoituksenmukaista. Markkinoinnin toteuttamiseen ja kehittämiseen eli siihen, miten yrittäjä ratkaisee markkinointikysymyksiä, vaikuttavat hänen henkilökohtaiset mieltymyksensä, oppiminen, valinta sekä mahdollisuus markkinointitehtävien siirtämiseen muille henkilöille, esimerkiksi yrityksen ulkopuolelle.

Eri päätöksentekovaiheet, joissa yrittäjä pohtii myös yrityksensä markkinointikysymyksiä, saattavat olla hyvin ratkaisevia yritystoiminnan onnistumiselle, ehkä ratkaisevampiakin kuin yksittäisiin markkinointitoimenpiteisiin liittyvät tekijät. Tässäkin tutkimuksessa tuli selvästi esille, että eri tyyppisillä ja eri elinkaarenvaiheissa olevilla yrityksillä on erilaiset edellytykset ja tarve toteuttaa markkinointia. Vakiintuneilla yrityksillä voi olla paremmat taloudelliset edellytykset kuin aloittavilla yrityksillä, mutta markkinoinnin tarvetta saatetaan pitää vähäisempänä. Tämä johtuu osittain myös siitä, että yrittäjä arvioi kasvumahdollisuudet vähäisiksi. Vakiintuneissa yrityksissä markkinointi keskittyy toiminnan ylläpitämiseen. Toiminnan ylläpitä-

minen edellyttää kuitenkin yrittäjien mielestä ennen kaikkea panostusta tuotteisiin mutta myös asiakassuhteiden kehittämiseen. Ainoastaan osa yrittäjistä on kuitenkin lukenut tämän toimintansa markkinoinnin piiriin kuuluvaksi. Toisaalta aloitusvaiheessa tai tuotteita markkinoille tuotaessa myös markkinointiin pitäisi voida panostaa riittävästi. Varsinkin kuluttajamarkkinoilla kaupallistaminen on ollut kalliimpaa kuin organisaatiomarkkinoilla toimittaessa. Kustannuksia syntyy pakkaus- ja pakkausjärjestelmien kehittämisestä sekä tuote-esittelyistä.

Markkinoinnin merkitys, sellaisena kuin se nykyisin hienostuneimmillaan käsitetään olevan, saattaa olla isoissa yrityksissä suurempi ongelma kuin pienissä. Mainonta, laajamittaiset markkina-analyysit ja kuluttajatutkimukset sekä kalliita investointeja ja aikaa vaativat järjestelmät hyödyttävät ehkä enemmän valtakunnallisilla ja kansainvälisillä markkinoilla toimivia organisaatioita kuin pienillä paikallisilla markkinoilla toimivia, usein perinteisiä elintarviketuotteita valmistavia yrityksiä, jotka ainoastaan vastaavat piilevästi jo olemassa olevaan kysyntään. Tuote, joka on käyttäjille ennestään tuttu on saavuttanut vähitellen tietyn menekin ilman mittavia markkinointipanoksia. Yrittäjien mukaan markkinointiin vaadittavat resurssit ja tulokset eivät helposti kohtaa toisiaan jos kysyntää kasvatetaan nopeasti. Tähän voi olla useampia syitä. Osa markkinointihaluttomuudesta voi johtua siitä, että markkinoinnin tavalliset työvälineet eivät sovi pienyrityksen tarpeisiin. Muutos-tilanteissa eli silloin kun kysyntä ei kehity yrittäjän odottamalla tavalla tai muuttuu epäedulliseen suuntaan, harvat yrittäjistä lisäävät tai muuttavat markkinointiin liittyvää toimintaansa mixtekijöiden osalta merkittävästi. Yrittäjät ovat tehneet useammin muutoksia liiketoiminnan tasolla. Tämä tapahtuu tavallisesti vaihtamalla toiselle läheiselle toimialalla tai toisille markkinoille. Vaihtaminen on ollut usein mahdollisista, koska aloitusvaiheessa yrittäjä on investoinut toimintaan vähän ja uutta toimintaa kehitetään usein samoissa ulkoisissa puitteissa kuin aikaisempaakin toimintaa. Liiketoiminta-alueen vaihtamisella on ollut myönteisiä vaikutuksia ja se on virkistänyt yritystoimintaa.

Kokemuksella on keskeinen merkitys pienyrittäjien markkinointitaitojen kehittymisessä. Toimimalla käytännössä yrittäjä omaksuu alan toimintatapoja ja pääsee sisälle markkinointiin. Tästä näkökulmasta koulutusta voidaan tarkastella keinona nopeuttaa oppimisprosessia. Se, miten hyvin markkinointiin liittyvien tekijöiden osalta yrittäjäkoulutuksella ja neuvonnalla on voitu helpottaa yritystoiminnan aloitusta tai miten ne ovat onnistuneet vähentämään aloittamisvaiheeseen liittyviä ongelmia jää epäselväksi. Maaseutualueilla toimivat yritykset, jotka olivat useimmin osallistuneet aloittamisvaiheessa koulutukseen, toimivat tilojen yhteydessä ja niissä osa-aikaisuus vaikuttaa kuitenkin eniten siihen miten yritystä kehitetään. Markkinoinnin koulutuksessa ja neuvonnassa tiedon käytännöllisyyteen ja sovellettavuuteen tulisi kiinnittää paljon huomiota. Myös yritysten yksilöllisyyden huomiointi on tärkeää. Tämän vuoksi asiantuntijapalvelujen suunnittelun ja kehittämisen sekä kouluttajien ja palvelujen antajien tulisi pystyä entistä enemmän mukautumaan asiakasyritysten tarpeisiin. Markkinoinnin koulutusta on tavallises-

ti järjestetty muiden teemojen yhteydessä, ja se on voinut jäädä myös tästä syystä liian yleiselle tasolle, mikä yrittäjien mukaan vaikeuttaa soveltamista sitä enemmän mitä vähemmän yrittäjällä on kokemusta yrittämisestä tai liikealalta yleensä.

Tutkimukseen osallistuneiden yrityksissä suurimmat haasteet ovat selvästi kuluttajamarkkinointiin liittyvän osaamisen kehittämisessä ja kuluttajatiedon soveltamisessa. Tämä on tärkeä myös siksi, että yritysten kehittäminen ja lukumäärän kasvattaminen, varsinkin maaseutualueilla, edellyttää samalla markkina-alueen laajentamista. Markkina-alueen laajentaminen merkitsee joko olemassa olevien pitempien markkinointiteiden käyttöä tai aivan uusien jakeluratkaisujen kehittämistä. Ongelmia on ollut pienelle yritykselle sopivan kohderyhmästrategian muodostamisessa ja yritysten tuotteiden käyttäjien tai mahdollisten käyttäjien ominaisuuksien selvittämisessä. Huomattavia epävarmuustekijöitä liittyy myös kuluttajainformaation välittämiseen ja sopivien toimintatapojen valintaan esimerkiksi tuote-esittelyissä tai myyntitilamarkkinoinnissa. Nämä puutteet ilmenevät usein tuotteen markkinoitultovaiheessa ja silloin kun myyntiä halutaan edistää. Suhdemarkkinointiin liittyvä osaaminen ja osaamisen kehittäminen on myös tärkeä sekä kuluttaja- että organisaatiomarkkinoilla toimittaessa. Eri osaamisalueiden kehittämisessä on myös tietoon liittyviä puutteita. Tutkimuksia on tehty pääasiassa isojen yritysten lähtökohdista ja niissä on harvoin käsitelty esimerkiksi herkkujen ja käsityönä valmistettujen erikoistuotteiden markkinointiin liittyviä tekijöitä.

Markkinointiedellysten kannalta tarkasteltaessa tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä on lukuisia vahvuuksia ja tekijöitä, joita on mahdollista vahvistaa. Vahvuudet liittyvät usein tuotteisiin ja yritysten palvelukykyyn, mutta niitä voi olla myös liiketoimintamalleissa. Yritysten tavoiterakenteeseen ja yritysten arvokulttuuriin liittyy käyttämättömiä resursseja ja useita toimintaedellytyksiä lisääviä tekijöitä. Kulttuuriin liittyvien tekijöiden käyttäminen markkinoinnissa on kuitenkin vasta kehityksessä. Arvotekijöitä voi olla eläinten käsittelyssä tai kasvatusten menetelmissä. Useimmat yritysten arvoviittauksista liittyivät asiakkaan tunnearvoihin, joskus myös sosiaallisiin arvoihin. Sen sijaan funktionaaliset ja ehdolliset arvoväittämät ovat suhteellisen harvinaisia, vaikka osalla yrityksistä on luontaisia edellytyksiä kehittää tuoteargumentteja tähän suuntaan.

Tiloilla toimivien yritysten markkinaedut ovat useammin alueellisia kuin muiden yritysten. Yritykset eroavat toisistaan enemmän osa-aikaisuuden ja siitä johtuvan pienuuden takia kuin markkinointitoiminnasta johtuen. Pienuudesta voi olla myös hyötyä. Tärkeämpää kuin yhtenäisten toimintamallien omaksuminen on se, että yrittäjä kykenee tunnistamaan oman alansa ja yrityksensä tärkeämmät kilpailutekijät markkinoilla, erityisesti ne tekijät, jotka ovat erilaisia kuin muilla. Kokeneemmille yrittäjille kilpailutekijöiden tunnistaminen on helpompaa kuin aloittelijoille. Silloinkin kun yritys ei ole kilpailuun suuntautunut, asiakkaan valintapäätöksiin vaikuttavat tarjolla olevat vaihtoehdot ja kilpailevat tuotteet. Myös yrittäjän oman motivaation ylläpitäminen on tärkeää. Markkinointi on toisaalta

nopeatempoista ja toisaalta pitkäjänteisyyttä vaativaa työtä, jossa tilanteet muuttuvat nopeasti, mutta tulokset syntyvät hitaasti. Markkinointisuunnitelmaa tehtäessä on hyvä tietää, että esimerkiksi johonkin tiettyyn markkinointikanavaan pääseminen on saattanut kestää yrittäjille useita vuosia.

Monet yrittäjistä korostavat yritysten välisen yhteistyön merkitystä yrityksensä markkinoinnin kehittämisessä enemmän kuin aktiivista kilpailua. Sopivia yhteistoiminnan muotoja on ollut kuitenkin vaikea löytää. Vasta pieni osa yrityksistä on toteuttanut käytännössä yhteistyötä kaupalliselta pohjalta toisten yritysten kanssa. Varsinkin maataloilla toimivien yhteistoimintaa on harjoitettu kehittämisprojekteissa tai alan järjestöissä. Näiden toimintojen kaupallista arvoa yrittäjät eivät pysty toistaiseksi arvioimaan. Osa yrittäjistä on sitä mieltä, että yhteistoiminta ei sovi heidän liiketoimintamalliinsa. Yrityksissä, joissa liiketoiminta-ajatusta on kehitetty yhteistoiminnassa toisen yrityksen kanssa, yhteistyö on alkanut lupaavasti. Erikoisesti maaseutuyrittäjien ja pääkaupunkiseudulla toimivien yritysten välinen yhteistyö vaikuttaa kaupallisesti kiinnostavalta, vaikka tähän suuntaan edenneitä pioneiryrittäjiä on vielä vähän.

Kirjallisuus:

- AAKER, D. 1991. *Managing Brand Equity*. The Free Press. New York.
- ADLER, P., MANDELBAUM, A., NGUYEN, V. & E. SCWERRER. 1996. Getting the Most out of Your Product Development Process. *Harvard Business Review*, (March-April):34-152.
- ALASUUTARI, P. 1994. *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino. Tampere.
- BHARGAVA, M., DUBELAAR, C. & RAMASWAMI, S. 1994. Reconciling Diverse Measures of Performance: A Conceptual Framework and Test of a Methodology. *Journal of Business Research*, 31:235-246.
- BOULDING, W., LEE, E. & STAELIN, R. 1994. Mastering the Mix: Do Advertising, Promotion, and Sales Force Activities Lead to Differentiation. *Journal of Marketing Research*, 31, (May):159-172.
- CALORI, R. & ARDISSON, J. 1988. Differentiation Strategies in Stalamate Industries. *Strategic Management Journal*, 9:255-269.
- CARPANTER, G., GLAZER, R. & NAKAMOTO, K. 1994. Meaningful Brands From Meaningless Differentiation: Dependence on Irrelevant Attributes. *Journal of Marketing Research*, 31,(August):339-350.
- CARSON, D. 1990a. Marketing and Small Firms. *European Journal of Small Business*, 24,11:8-12.
- CARSON, D. 1990b. The Marketing Models. *European Journal of Marketing*, 24,11:17-28.
- CARSON, D. 1993. A Philosophy for Marketing Education In Small Firms. *Journal of Marketing Management*, 2:169-179.
- CARSON, D., CROMIE, S., MCGOWAN, P. & HILL, J. 1995. *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. Prentice Hall.
- CHEMAWAT, P. 1986. Sustainable Advantage. *Harvard Business Review*. 64, 5:53-58.
- CLARK, G. 1980. Value Systems and Enterprise Management. *Journal of Enterprise Management*, 2, 3:253-260.
- COLLERAN, J. 1985. Strategic Marketing Considerations for the Small Firm. *European Journal of Marketing*, 19, 5:17-31.
- CORIGLIANO, G. 1994. *Marketing: Strategie e Tecniche*. Etaslibri, Milano.
- CRAVENS, D. 1987. *Strategic Marketing*. Irwin Homewood, Illinois.
- DAY, G. 1992. *Strategie per i mercati: Processi per la creazione del valore*. Etaslibri. Milano.
- DESPANDÉ, R., FARLEY, J. & WEBSTER, F. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57,(January):23-37.
- DICKSON, P. & GIGLIERANO, J. 1986. Missing the Boat and Sinking the Boat: A Conceptual Model of Entrepreneurial Risk. *Journal of Marketing*, 50, (July):58-70.

- DRUCKER, P. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. Haper & Row. New York.
- DUTTON, J. & DUNCAN, R. 1987. The Creation of Momentum for Change Thought the Process of Strategic Issue Diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8:279-295.
- ENRIGHT, M. 1996. ref. Blåfield, A. *Kauppalehti Optio*, 9:28-30.
- GASKILL, L., VAN AUKEN, H. & MANNING, R. 1993. A Factor Analytic Study of The Perceived Causes of Small-Business-Failure. *Journal of Small Business Management*, (October):18-29.
- GOOLD, M. & QUINN, J. 1990. The Paradox of Strategic Controls. *Strategic Management Journal*, 11:43-57.
- GRÖNROOS, C. 1994. Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10:347-360.
- HAAHTI, A. 1989. *Entrepreneurs' Strategic Orientation*. The HSE Publications A-64.
- HEDE, S. 1992. Marketing and Society. An Evolutionary Perspective, in *Economics and Marketing. Essays in Honor of Gösta Mickwitz*. Economy and Society no 48. Swedich School of Economics. Helsinki.
- HILL, N. 1990. Commodity Products and Stalamate Industries: "Is there a Role for Marketing". *Journal of Marketing Management*, 3:259-281.
- HILLS, G. & LAFORGE, R. 1992. Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15, (Spring):33-60.
- HODGSON, G. 1988. *Economics and Institutions*. University of Pennsylvania Press. Philadelphia.
- Hovi, N. & HURMERINTA-PELTOMÄKI. L. 1995. Truth and Error in Small Business Research Analysing a Case. *The Finnish Journal of Business Economics*, 44, (2):162-185).
- HYVÖNEN, S. 1993. *The Development of Competitive Advantage. An Identification of Competitive Strategy Patterns in Food Manufacturing Firms*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-131.
- HYVÖNEN, S., KUPIAINEN, T. & PIETIKÄINEN, P. 1995. *Maaseudun pienyritysten strategiat, muutoskyvykkyys ja tuloksellisuus. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tiedonantoja 201*.
- JULIEN, P-A. 1989. The Entrepreneur and Economic Theory. *International Small Business Journal*, 7,3:29-35.
- KAITILA, S. 1991. *Maaseutu-yrittäjien yrittäjyysmotivaatio*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja M-52.
- KELLER, K. 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57,(January):1-22.
- KOTLER, P. 1994. *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall International Inc.

- KJELLBERG, S. 1987. Työn tulevaisuus. Sosiaalieettisiä näkökohtia. SKSK-kustannus Oy.
- LAURILA, I.P. 1994. Demand for food products in Finland: A demand system approach. *Agricultural Science in Finland* 3:315-420.
- LEHTOMAA, A. 1995. Yrittäjän menestymismielikuva. Sahayrittäjän näkemyksen ja laskennallisen arvion vastaavuus yrityksen taloudellisesta tilasta. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-101.
- LEWITT, T. 1960. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, (July-August):92-102.
- MATHUR, S. 1992. Talking Straight about Competitive Strategy. *Journal of Marketing Management*, 8:199-217.
- MCGRATH, M., SHERRY, J. & HEISLEY, D. 1993. An Ethnographic Study of an Urban Periodic Marketplace: Lessons from the Midville Farmers' Market. *Journal of Retailing*, 69,3:180-319.
- MEHL, K. & HAVERINEN, T. 1993. Kasvisten Maatilajalostus ja Markkinointi Satakunnassa. Pyhäjärvi-Instituutin julkaisuja 8.
- MILES, G., SNOW, C. & SHARFMAN, M. 1993. Industry Variety and Performance. *Strategic Management Journal*, 14:163-177.
- MONROE, K. 1979. Pricing: Making Profitable Decisions. McGraw-Hill.
- MOORTHY, S. 1993. Theoretical Modelling in Marketing. *Journal of Marketing*, 57,(April):92-106.
- MÖLLER, K. 1991. Markkinointiosaaminen: Markkinoinin yhteys strategiaan ja liiketoimintaan. *Yritystalous*, 2:15-22.
- MURRAY, J. 1981. Marketing is Home for the Entrepreneurial Process. *Industrial Marketing Management*, 10:93-99.
- NIITYKANGAS, H. 1992. Maaseudun yritystoiminnan kehittymismahdollisuudet. *Economics and Statistics* no 21. Jyväskylän yliopiston julkaisuja.
- NIITYKANGAS, H., STURHAMMAR, E. & TERVO, H. 1994. Yrittäjäyys ja yritysten synty paikallisissa toimintaympäristöissä. Jyväskylän yliopiston julkaisuja 132.
- PEARSSON, G. 1993. Business Orientation: Cliché or Substance? *Journal of Marketing Management*, 7:343-356.
- PORTER, M. 1980. *Competitive Strategy*. The Free Press. New York.
- PORTER, M. 1995. *Competitive Advantage*. The Free Press. New York.
- RANGAN, V., MENEZES, M. & MAIER, E. 1992. Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method, and Application. *Journal of Marketing*, 56, (July):69-82.
- RAO, V. 1984. Pricing Research in Marketing: State of the Art. *Journal of Business*, 57,1:S39-S60.
- RIEPPONEN, O. 1995. Maaseutuyrittäjänä menestyminen. Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja no 40.
- REMES, M. 1996. ref. Ritvos, P. Hyllyjen hiljaiset puurtajat. *Kauppalehti Optio*, 4:58-61.

- RUOKA-SUOMI. 1996/2. Maa- ja metsätalousministeriön teemaryhmän tiedote.
- SHAH, K. & LA PLACA, P. 1981. Assessing Risks in Strategic Planning. *Industrial Marketing Management*, 10:77-91.
- SHAW, S., DAWSON, J. & BLAIR, L. 1992. The Sourcing of Retailer Brand Food Products by a UK Retailer. *Journal of Marketing*, 8:127-146.
- SHETH, J., NEWMAN, B. & GROSS, B. 1991. Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. *Journal of Business Research*, 22:159-170.
- SHUMPETER, J. 1934. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Smallbone, D. 1990. Success and failure in New Business Start-ups. *International Small Business Journal*, 8,2:34-47.
- TILASTOKESKUS, Yritysrekisteri kesäkuu 1995. Helsinki.
- TILASTOKESKUS, Teollisuustilastot 1991-1996. Helsinki.
- TIURI, M.-M. 14.-15.9.1995. Elintarvikkeiden markkinoinnin tiedonkulun ongelmien ratkaisumalleja: Elintarvikealan markkinointi- ja palveluyksikön luominen. Seminaarialustus. Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Helsingin yliopisto. Seinäjoki.
- TSUCHIYA, M. 1980. Counterpoint to Clark. *Enterprise Management*, 2,3:261.
- UUSITALO, E. 1994. Maaseutupolitiikan keinot. Elinkeinojen edistäminen maaseudun kehittäjäyhteisöissä. Kunnallisanalan kehittämissäätiö. Väitöskirjasarja 1.
- VAITTINEN, R. 1996. Elintarviketeollisuuden markkinahintatuet, niiden muutos- ja sopeutumisvaikutukset EU-jäsenyyden seurauksena. Kuluttajatutkimuskeskuksen keskustelualoitteita 20.
- WILLIAMSON, O. 1987. *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press. New York.
- VOLK, R., LAAKSONEN, K. & MIKKOLA, H. 1996. Säätelystä kilpailuun. Elintarvikeklusterin kilpailukyky. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Raportteja ja artikkeleita no 40.
- ZINKHAM, G. & PEREIRA, A. 1994. An Overview of Marketing Strategy and Planning. *International Journal of Research in Marketing*, 11:185-218.

Liite 1. Yritysten kilpailutekijät.

PÄÄARGUMENTTI	KILPAILUARGUMENTTI	ARGUMENTIN MERKITYS/YHTEYS MUIHIN ARGUMENTTEIHIN
Tuotteen laatu	ulkonäkö	käsityön leima, kaunis, kuiva, sopivan kokoinen, hyvännäköinen, muistuttaa sitä mitä pitää, ei liian erikoinen, herättää kiinnostusta, myyvä
	tuoreus	raaka-aineiden tuoreus, ketjun lyhyys, oikea-aikaiset toimitukset, palvelu
	maku	koko, valmistusprosessin onnistuminen, reseptin aitous (viitta perineeseen, on sitä mitä pitää, mihin on totuttu), tuoreus, valmistustapa
	oikea laatu	sitä, mitä asiakas haluaa, ei liian kallis, ei liian korkea laatu, koska vaikuttaa kilpailukykyyn, perustuote, alempi hinta, tasainen laatu, varma laatu
	laaja valikoima	palvelutaso, palvelukyky
	käyttöominaisuudet	kestävyys, säilyvyysaika (ulkonäön kesto), sopivuus tuotteen valmistukseen, mukavuus, helppous, nopeus
Tuotteen erilaisuus	vaihtelua asiakkaalle	erittäin maukas, eri makuinen, aidot raaka-aineet, hyvät raaka-aineet, käsityö, hyvän näköinen, juhlava
	vaihtoehto kauppiaille	tarjonnan monipuolistaminen, palvelu, kilpailuvaltti, erilaistaminen
	vaihtoehto asiakkaalle	terveellisyys, tiettyjen valmistusaineiden puuttuminen, ravintosisältö, raaka-aineen käytön suhteet, erikoisviljellyt raaka-aineet, erilaiset tuotanto-, menetelmät, vähemmän teollinen, luonnollinen/luonnomukainen, luontoa säästävä

Liite 1 jatkuu

PÄÄARGUMENTTI	KILPAILUARGUMENTTI	ARGUMENTIN MERKITYS/YHTEYS MUIHIN ARGUMENTTEIHIN
	eri tavalla valmistettu	käsityö, resepti, perinne, menetelmin, jotka eivät sovi teolliseen valmistukseen, aineista jotka eivät sovi teolliseen valmistukseen/ jakeluun nykyisin, peräkkäisten samanlaisten käsittelyjen välttäminen (esim. kypsennysten)
Innovaatio	ainolaatuisuus alalla	raaka-aine, vaikuttava aine, eri makuinen
Toiminnan laatu	joustavuus	ei kaavamainen, muuttuva, muutoskykyisyys, liittyy palveluvalmiuteen ja kykyyn muuttaa tuotantoa kysynnän mukaan, nopeus, tilanteiden hyödyntäminen (kahta tyyppiä toinen liittyy asiakkaaseen ja toinen businekseen)
	toimintavarmuus	palveluvalmius, yrityksen koko, jakelutien lyhyys, jakelutien nopeus, toimivuus
	yrityksen koko	palveluvalmius, palvelukyky, toimintavarmuus, kilpailukyky, luotettavuus, saatavuus, jakelupeitto
	pääoman kierto	toimintamalli, jakeluketju, keskittyminen, integroitunen, maksujärjestelmät, volyyymi (negaatio)
	liikkumavara	pienet kulut, henkilökohtaisten panosten käyttö, vaihteluiden kestäminen, varaa kysynnän muutoksiin pystytään palvelemaan pieniäkin asiakkaita
	ajoitus	oikea tuote oikeaan aikaan
Hinta	korkeampi	Enemmän enemmästä, vertailu erikoistuotteen hinnoitteluun, hinta samalla tasolla, erikoinen tuote, ei kaipaa perustelua, informaatio sisältyy tuotteeseen

PÄÄARGUMENTTI	KILPAILUARGUMENTTI	ARGUMENTIN MERKITYS/YHTEYS MUIHIN ARGUMENTTEIHIN
	kilpailukyky	laadun ja hinnan optimointi, kustannusten alentaminen, kilpailu normaali hintatasossa, keskihinta, perustuote, alempi hinta, kustannuslaskenta.
	hinta/laatu	korkein mahdollinen ko. kustannuksilla, informaatio, perustelu, normaalitason yläpuolella/keskihinnan yläpuolella, imago
Palvelu	yksilöllisyys	asiakkaan toiveiden toteuttaminen
	nopeus	saatavuus, asiakkaan toiminnan jatkuvuus, toimintavarmuus
	palvelukyky	laaja tuotevalikoima, kyky valmistaa tilauksesta, nopeus, henkilökunta, saatavuus, peitto
	henkilökohtaiset toimitukset	suhteet, informaatio, palaute, palvelukyky
	liitännäispalvelu	tilausten jatkuvuuden varmistaminen, henkilökohtaiset toimitukset, nopeus, asiakkaan toiminnan häiriötön jatkuvuus, asiakkaan työmäärän vähentäminen
Imago	mielikuvat	tuotteen laatuerot vähäiset, kilpailupirstoutunut, kilpailu kova, erikoistuote, laatu/hinta optimointi
Alueellisuus	tunnettuisuus	tuoreus, luotettavuus, maine, tuttu tuote, perinne, makuero
Asemaan liittyvät tekijät	suhteet	henkilökohtaiset suhteet, vaikutus muiden kautta, tuuri
	pienet investoinnit	pieni riski
	integroituminen	oma ketju, myymäläverkko, oma myymälä
	ensimmäisen etu	muiden on vaikea syrjäyttää
	vakioasiakkaat	asiakastyypit, kanava, lähes kaikki argumentit

Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tiedonantoja

- No 204. NIEMI, J., LINJAKUMPU, H. & LANKOSKI, J. Maatalouden alueellinen rakenne kehitys vuoteen 2005. 184 s. Helsinki 1995.
- No 205. AJANKOHTAISTA MAATALOUDEN YMPÄRISTÖEKONOMIAA 118 s. Helsinki 1996.
PIRTTUJÄRVI, R. Maatalouden ravinneongelmat Hollannissa, Saksassa ja Suomessa. s. 5-36.
LANKOSKI, J. Agricultural pollution control through economic instruments based on mineral balances. s. 37-52.
MIETTINEN, A. Herbisidien käytön vähentämisen vaikutus viljelyn tuottoon. s. 53-71.
AAKKULA, J. Biodiversiteetti, ympäristötukijärjestelmä ja päätöksenteko. s. 72-108.
PELTOLA, J. Kasvihuoneilmiö - bioenergian käyttönäkymät Yhdysvalloissa. s. 109-118.
- No 206. HIIVA, E. Maatilojen tulokehitys siirtymäkaudella 1995-2000, 95 s. Helsinki 1996.
- No 207. AJANKOHTAISTA MAATALOUSEKONOMIAA. Kirjanpitoltilojen tuloksia, tilivuosi 1994. 55 s. Helsinki 1996.
- No 208. AJANKOHTAISTA MAATALOUSEKONOMIAA. Kirjanpitoltilojen tuotantosunnittaisia tuloksia, tilivuosi 1994. 57 s. Helsinki 1996.
- No 209. TIAINEN, S. & KATAJAMÄKI, E. EU:n maatilatypologia Suomessa. 65 s. Helsinki 1996.
- No 210. KOIKKALAINEN, K. Luonnonmukaisen ja tavanomaisen viljelyn suhteellinen kannattavuus. 58 s. Helsinki 1996.
- No. 211. AJANKOHTAISTA MAATALOUSEKONOMIAA. 108 s. Helsinki 1996.
LEMPIÖ, P. EU-jäsenyyden vaikutus lihasikatilojen talouteen. s.5-45.
ESKELINEN, M. Maidon tuotantokustannus taloudellisesti hyvin ja heikosti menestyvillä tiloilla, s.46-72.
MARJAMAA, S. & PUURUNEN, M. Arvonlisäveron vaikutus maatalon talouteen. s. 73-92.
LAURILA, I.P. EU:n kesannointivelvoitteen väliaikainen alentaminen markkinointivuonna 1996/97: tausta ja seuraukset Suomen näkökulmasta. s. 91-108.
- No. 212. AJANKOHTAISTA MAATALOUDEN INVESTOINNEISTA. 88 s. Helsinki 1996.
CURRENT ISSUES ON AGRICULTURAL INVESTMENTS
PIETOLA, K. Optimaaliset investointisäännöt stokastisin hinnoin -sovellutus reaaliopitista. s. 7-31.
LEMPIÖ, P. Investment analysis: An application to Finnish dairy farms. s.32-60.
HIRVONEN, A. Vakauttamislainoituksen ulkopuolelle jääneiden maatilojen talouden tarkastelu. s. 61-88.
- No. 213. FORSMAN, S. Maaseudun pienyritysten hintastrategiat: Esimerkkinä liha-alan pienyritykset. 93 s. Helsinki 1996.
- No. 214. LAURINEN, H. Elintarvikkeiden hintamarginaalit vuosina 1985-1996. 66 s. Helsinki 1996.

