

TIEDONANTOJA

213 • 1996

**MAASEUDUN PIENYRITYSTEN
HINTASTRATEGIAT:
ESIMERKKINÄ LIHA-ALAN
PIENYRITYKSET**

SARI FORSMAN

MAATALOUDEN TALOUDELLINEN TUTKIMUSLAITOS
AGRICULTURAL ECONOMICS RESEARCH INSTITUTE, FINLAND

RESEARCH REPORTS 213 • 1996



TIEDONANTOJA 213

**MAASEUDUN PIENYRITYS-
TEN HINTASTRATEGIAT:
ESIMERKKINÄ LIHA-ALAN
PIENYRITYKSET**

SARI FORSMAN

MAATALOUDEN TALOUDELLINEN TUTKIMUSLAITOS
AGRICULTURAL ECONOMICS RESEARCH INSTITUTE, FINLAND
RESEARCH REPORTS 213

ISBN 952-9538-71-5
ISSN 0788-5199

Esipuhe

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

Käsillä oleva tutkimus liittyy maaseudun pienyritysten strategioita käsittelevään tutkimuskokonaisuuteen, jossa tarkastellaan yritysten toimintaolosuhteita ja kilpailuetuja sekä niiden käyttämiä markkinointikeinoja. Tutkimuksessa tarkastellaan maatiloilla ja muissa maaseudun pienyrityksissä jalostettujen lihatuotteiden hinnoittelua, hinnan käyttöä kilpailutekijänä sekä hintastrategioiden merkitystä hinnoittelun onnistumiseen ja yritystoiminnan menestymiseen.

Vaikka pienimuotoisen lihanjalostuksen merkitys kansantalouden tasolla tarkasteltuna onkin pieni, yksittäisen yrittäjän näkökulmasta sillä voi olla ratkaiseva merkitys toimeentulon antajana. Markkinoiden ehdoilla toimiminen on osalle viljelijöistä edelleen vieras ajatus. Jatkojalostus on puhtaasti kaupallista yritystoimintaa, jossa tuotantolähtöisyyttä enemmän korostuvat markkinointi- ja asiakaslähtöisyys. Menestyminen yritystoiminnassa edellyttää yrittäjäajattelua, liiketoiminnan perusteiden hallintaa ja markkinointiosaamista. Nämä ominaisuudet ovat perustana myös onnistuneelle hintapäätökselle.

Edelleen jatkuvaan maaseudun pienyritysten hintastrategioihin liittyvään tutkimuskokonaisuuteen on saatu rahoitusta Maatilatalouden kehittämisrahastosta. Tutkimuksen valvojakunnassa ovat professori Sirpa Tuomi-Nurmi (pj.), osastopäällikkö Keijo Hyvönen, kehityspäällikkö Marja-Riitta Kottila sekä pääsihteeri Juhani Tauriainen. Tutkimuksen vastuullinen johtaja on ylijohdaja Jouko Sirén.

Tutkimuksen on tehnyt elintarviketieteiden maisteri Sari Forsman. Tutkimuslaitos kiittää tutkimuksen tekijää ja muita tutkimuksen tekemistä edistäneitä henkilöitä hyvästä yhteistyöstä. Erityiskiitos kuuluu kaikille tutkimukseen osallistuneille liha-alan pienyrityksille, jotka myönteisellä suhtautumisellaan tekivät tutkimuksen mahdolliseksi.

Helsingissä kesäkuussa 1996

Jouko Sirén

Ilkka P. Laurila

Sisällys

1. JOHDANTO	8
1.1. Tutkimuksen taustaa ja tutkimuskohteen kuvaus	8
1.2. Tavoitteet ja rajaukset	9
1.3. Keskeiset käsitteet	10
1.4. Tutkimuksen rakenne	11
2. KATSAUS LIHAMARKKINOIDEN RAKENTEeseen	12
2.1. Lihamarkkinoiden polarisoituminen	12
2.2. Pienimuotoinen teurastamotoiminta ja lihan jatkojalostus	13
2.3. Lihan tuottaja- ja kuluttajahinnat, lihan ja lihatuotteiden kulutus	15
2.4. Liha-alan yritysten taloudellinen tila	17
3. HINNOITTELU STRATEGISENA KILPAILUKEINONA	19
3.1. Hinnoittelun tarkastelun lähestymistavat	19
3.2. Hintastrategiat	19
3.3. Tuotteen hinnoittelumahdollisuuksiin vaikuttavat tekijät	21
3.4. Hinnoittelumenetelmät	26
3.5. Hinnoittelu ja pienyrityksen menestyminen	28
3.5.1. Hinnoittelun onnistumisen arviointi	28
3.5.2. Kannattavuuden mittaaminen	29
4. TUTKIMUSAINEISTO	31
4.1. Aineiston hankinta	31
4.2. Aineiston käsittely ja analysointi	32
4.3. Tulosten luotettavuus	33
5. YRITYSTEN KUVAUS	34
5.1. Yritysten ja yrittäjien taustatiedot	34
5.2. Yritystoiminnan käynnistäminen	35
5.3. Tuotevalikoima	36
5.4. Laatu kilpailukeinona	38
5.5. Tuotteiden kysyntä	42
5.6. Markkina-alue ja myyntikanavat	44
5.7. Yhteistyö	46
5.8. Yritysten kuvaus - yhteenveto	47

6. HINNOITTELU JA HINTASTRATEGIAT LIHA-ALAN PIENYRITYKSISSÄ	48
6.1. Hintataso kilpailijoihin verrattuna	48
6.2. Hintastrategiset päätökset	50
6.2.1. Hinnoittelun peruslinjat pitkällä aikavälillä	50
6.2.2. Hinnoittelun hienosäätö	54
6.3. Kustannuslaskenta ja hinnoittelu	56
6.3.1. Jatkojalostuksen kustannukset	56
6.3.2. Kustannusten huomioon ottaminen hinnoittelussa	58
6.4. Hintakilpailu ja jakelukanaviin pääsy	60
6.5. Myyninedistäminen ja hinnoittelu	63
6.6. Hinnoittelu ja hintastrategiat tutkimusy yrityksissä - yhteenveto	65
7. TULOKSELLISUUS	66
7.1. Arviot yritystoiminnan tuloksellisuudesta	66
7.2. Onnistuminen hinnoittelussa	70
7.3. Menestyvän yrityksen ja yrittäjän tunnuspiirteitä	72
7.4. Yritysten tulevaisuudennäkymät	73
7.5. Yhteenveto tuloksellisuudesta	74
8.. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	75
8.1. Keskeiset tulokset	75
8.2. Hinnoittelun kehittäminen	77
8.3. Pienimuotoisen yritystoiminnan kehittäminen ja tukeminen	82
8.4. Lopuksi	84
9. KIRJALLISUUS	85
LIITTEET	90

MAASEUDUN PIENYRITYSTEN HINTASTRATEGIAT: ESIMERKKINÄ LIHA-ALAN PIENYRITYKSET

SARI FORSMAN

PRICE STRATEGIES OF SMALL RURAL ENTERPRISES: A CASE OF MEAT SECTOR IN FINLAND

Abstract. This study examines the pricing of products processed in the countryside. To guarantee the success and continuation of this activity, rural enterprises need to master the strategic areas of business operations. The prices of the products can be considered the central economic determinant of the success, because through sales returns they influence the gross margin and, through this, the profitability. The objective of the study was to examine the use of pricing as a means of competition, pricing in practice, and the formulation of price strategies, as well as the effects of these on the success of enterprises mainly in small rural enterprises processing beef and pigmeat. For the empirical part of the study data was collected by means of interviews and questionnaires from 26 enterprises, the activity of which is mainly based on the use of own raw material and differentiation of the products, compared to the large enterprises on the markets.

On the basis of the differentiation or quality factors it is often not possible to set the prices above the overall level, but an attempt is made to adjust the prices to the general market price level. Despite the limited possibilities in terms of pricing, strategic decisions on this are made in the enterprises both in the short and the long run. Problems are mainly related to the awareness of the costs and monitoring the profitability, as well as supporting the price decisions by means of the other areas of marketing. In order to improve the possibilities for success, the development of pricing should be directed to increasing the room to manoeuvre in setting the prices. Decisive aspects of this are the more concrete presentation of the product and quality images, development of cost calculation and the follow-up of profitability in order to increase cost efficiency, increase in the cooperation to reduce costs and to make the products better known, targeted marketing, as well as development of the distribution.

Index words: Price strategies, pricing, small rural enterprises, meat sector

1. Johdanto

Tehokkaalla tuotekehityksellä, myyinnedistämisellä ja jakelulla kylvetään onnistuneen liiketoiminnan siemenet – tehokas hinnoittelu on sadonkorjuuta (NAGLE 1987).

1.1. Tutkimuksen taustaa ja tutkimuskohteen kuvaus

Pienimuotoisen elintarvikeyrittäjyyden merkitys maaseutuelinkeinona on kasvanut erityisesti viime vuosina. Maaseudulle on perustettu lukuisia pieniä yrityksiä, jotka jatkojalostavat tuotteita pääasiassa paikallisille tai alueellisille markkinoille. Merkittävä osa näistä yrityksistä toimii maatilojen yhteydessä perustuen tilalla tuotetun raaka-aineen jatkojalostukseen. Tilatason jalostusastetta nostamalla monipuolistetaan tilan toimintaa ja hankitaan lisäansioita. Monissa maatilayrityksissä jatkojalostuksesta on muodostunut jopa tärkein toimeentulon lähde.

Menestyminen ja toiminnan jatkuvuuden turvaaminen edellyttää maaseutu-yrityksiltä strategisten liiketoiminta-alueiden hallintaa. Tämä tutkimus tarkastelee erityisesti tuotteiden hinnoittelua ja hinnan käyttöä kilpailutekijänä. Tuotteiden hintaa voidaan pitää keskeisenä taloudellisena menestystekijänä, sillä hinta vaikuttaa suoraan myyntituottojen kautta yrityksen katetuottoon ja sitä kautta edelleen kannattavuuteen. Markkinoinnin näkökulmasta hinta on yksi keskeisimmistä kilpailukeinoista itse tuotteen, jakelutien ja markkinointiviestinnän ohella (KOTLER 1994). Hinnan tehtävänä on tuottaa voittoa siitä arvosta, jonka tuote ja sitä tukevat markkinointielementit luovat markkinoilla (NAGLE 1987). Elintarvikkeiden kohdalla hinta on edelleen tärkeimpiä ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Hinta ratkaisee usein sen, kuinka nopeasti tuote leviää markkinoille. Vaikka hintaa ei varsinaisesti kilpailukeinona käytettäisikään, niin sen merkitys korostuu päätettäessä siitä, miten hinta asemoidaan suhteessa tuotteen laatuun ja lisäarvoa tuottaviin tekijöihin sekä kilpaileviin tuotteisiin nähden.

Hinnan ja hinnoittelun tärkeydestä huolimatta hinnoittelua ei ole tutkittu samassa laajuudessa kuin muita markkinoinnin kilpailukeinoja. Hinnoitteluun liittyvä tutkimus on usein ollut hyvin teoreettista, eikä se juurikaan ole tuottanut ratkaisuja käytännön hinnoittelussa esiintyviin ongelmiin (MONROE & DELLA BITTA 1978; RAO 1984; GJISBRECHTS 1993). Pienyritysten kannalta hinnoitteluun liittyvää tutkimustietoa on saatavilla erittäin vähän. Hinnoittelua pienyritystutkimuksessa on sivuttu lähinnä laajemmassa strategisessa yhteydessä (esim. LEHTIMÄKI 1992), jossa hinnan osalta ei ole pyrittykään syvälliseen tarkasteluun. Niin ikään maaseudun pienimuotoisen elinkeinotoiminnan osalta hintaa on sivuttu hyvin yleisellä tasolla muutamissa pienyritysten strategioita ja markkinointiongelmia käsittelevissä tutkimuksissa (esim. VARTIAINEN & TALL 1989; HYVÖNEN ym. 1995). Pienyrityttäjyyden merkityksen kasvu

ja ongelma-alueesta tehtyjen tutkimusten vähäinen määrä osoittaa siten selvän tutkimuksellisen tarpeen.

Tutkimuksen kohteeksi valittiin liha-alan pienyritykset. Hintastrategioiden tutkimiseen liha soveltuu hyvin, sillä liha on ns. korkeahintatuote, jonka hinta on olennainen kilpailukyvyyn osatekijä. Liha ja lihatuotteet ovat myös yleisesti kuluttajien mielenkiinnon kohteena, ja ne edustavat suurinta ryhmää kotitalouksien elintarvikkeiden kulutusmenoissa (Elintarviketieto 1996). Pienimuotoinen lihankäsittely ja lihan jatkojalostus, johon tässä sisällytetään myös tuoreen lihan myynti, on erityisesti 1990-luvun ilmiö. Maatilojen yhteyteen on perustettu joukko tilateurastamoita, ja yrittäjät ovat alkaneet markkinoida ja myydä tilalla teurastettua lihaa ja siitä valmistettuja lihatuotteita suoramyynnin ja jossain määrin myös muiden myyntikanavien kuten vähittäiskaupan kautta. Maaseudulla toimivat liha-alan pienyritykset jalostavat pääasiassa omasta tuotannosta saatua raaka-ainetta, mitä voidaan pitää selvänä vahvuustekijänä. Pienyritykset ovat siten ratkaisevasti eri asemassa kuin suuret teurastamot ja lihanjalostuslaitokset. Toiminta perustuu usein erikoistumiseen ja tuotteiden erilaistamiseen markkinoilla olevien suurten yritysten tuotteisiin verrattuna.

Vaikka pienimuotoisen lihajalostuksen merkitys makrotasolla tarkasteltuna onkin pieni, yksittäisen yrittäjän ja yrityksen näkökulmasta sillä voi toimeentulon lähteenä olla ratkaiseva merkitys. Monilla yrittäjillä on takanaan vankka tuotanto-osaaminen, mutta se ei enää yksin riitä, kun painopiste siirtyy perusraaka-aineen tuottajasta sen jatkojalostajaksi. Perusmaatalous on perinteisesti ollut hyvin tuotanto-orientoitunutta. Jatkojalostus sitä vastoin edustaa kaupallista yritystoimintaa, jossa tuotantolähtöisyyttä enemmän korostuvat markkinointi- ja asiakaslähtöisyys, joka erityisesti monille maatilayrittäjille on vielä ajattelutapana vierasta. Menestymisen yritystoiminnassa edellyttää yrittäjäajattelua, liiketoiminnan perusteiden hallintaa ja markkinointiosaamista. Nämä ovat perustana myös onnistuneelle hintapäätökselle.

1.2. Tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen kirjallisuusosan tavoitteena oli selvittää yleisesti hinnoittelun teoriaa, hintastrategioiden muodostumista, hinnoittelun taustalla vaikuttavia tekijöitä sekä hinnoittelun vaikutusta yrityksen menestymiseen. Empiirisen osan tavoitteena oli puolestaan pienyrityksen näkökulmasta selvittää hinnan käyttöä kilpailukeinona, käytännön hinnoittelua ja hintastrategioiden muodostumista sekä niiden merkitystä yrityksen menestymisessä lähinnä naudan- ja sianlihaa jatkojalostavissa maaseudun pienyrityksissä. Tarkoituksena oli identifioida niitä tekijöitä, jotka ovat ratkaisevia ja toisaalta myös kriittisiä onnistuneen hinnoittelupäätöksen muodostamisessa ja pienyritysten menestymisessä. Lisäksi tarkasteltiin, mikä merkitys jatkojalostuksella on koko maatilayrityksen tuloksellisuuden kannalta.

Tutkimalla, miten hinnoittelu yrityksissä toteutetaan, minkälaisissa yrityksissä ja minkälaisissa tilanteissa hinnan valintaa voidaan pitää "oikeana" sekä mitä eri tekijöitä menestyvän pienyrittäjän tulee hinnoittelussaan ottaa huomioon, voidaan helpottaa pienyrittäjien päätöksentekoa ja edistää kannattavuuden toteutumista pitkällä aikavälillä toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Yritysten menestymismahdollisuuksia parannettaessa voidaan vaikuttaa työpaikkojen säilymiseen ja uusien luomiseen sekä edesauttaa maaseudun elinvoimaistamista, mitä voidaan pitää keskeisenä maaseutupolitiikan tavoitteena (ks. MMM 1996c, s. 10).

Tutkimus on luonteeltaan esitutkimus maaseudun pienyritysten hinnoittelun ja hintastrategioiden laajemmassa tutkimushankkeessa, ja sillä pyritään tuottamaan perustutkimustietoa pienyritysten hinnoittelusta jatkotutkimusten pohjaksi. Yhden toimialan tarkasteluna tutkimus muodostaa kuitenkin myös oman kokonaisuutensa asemoituen yritysstrategioita koskevan tutkimuksen ja toimialatutkimuksen välille.

1.3. Keskeiset käsitteet

Pienyritykset ovat heterogeeninen ja vaikeasti määriteltävä joukko. Yleisesti pienyritys määritellään sen koon mukaan, joskin kokoon perustuvat määritelmät vaihtelevat maittain ja toimialoittain (TAINIO 1992). Tässä tutkimuksessa pienyrityksiksi luetaan ns. mikropienet yritykset, jotka työllistävät alle 10 henkilöä (ks. PAASIO & HEINONEN 1993, s. 11), joilla on suhteellisen pieni osuus markkinoista ja joita johtaa niiden omistaja tai perheenjäsen. Maaseudulla toimivista yrityksistä suurin osa on tämän määritelmän mukaisia. Myös elintarvikkeiden valmistuksessa mikropienten yritysten osuus on kokonaisuudessaan merkittävä. Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisterin mukaan noin 75 % kaikista elintarvikkeita ja juomia valmistavista toimipaikoista on alle 10 henkeä työllistäviä toimipaikkoja (Tilastokeskus 1996).

Pienimuotoisella jatkojalostuksella tarkoitetaan tutkimuksessa maatalojen yhteydessä tai muissa maaseudun pienyrityksissä harjoitettavaa raaka-aineen jalostusta, joka nostaa tuotteen arvoa. Lihan ja lihatuotteiden kohdalla jatkojalostukseksi katsotaan varsinaisten lihatuotteiden lisäksi lihan käsittely tilalla (teurastus, leikkuu, lihan paloittelu) ja lihan myynti tuoreena. Teurastus, lihan käsittely tai jalosteiden valmistus voi tapahtua myös alihankintana. Edellytyksenä on, että ulkopuolisella teettäminen ja tuotteiden myynti ja markkinointi tapahtuu pienyrityksen toimesta. Yksinkertaisuuden vuoksi jatkojalostuksella tarkoitetaan raportissa pienimuotoista jatkojalostusta, jos ei toisin mainita.

Yritystoiminnalla tarkoitetaan edellä määritellyn jatkojalostukseen perustuva toimintaa, johon ei sisälly perusmaataloutta. Vaikka yritystoimintaa ei olisikaan eriytetty omaksi kokonaisuudeksi erilleen maatilayrityksestä, yrityksellä tarkoitetaan tällöin sitä osaa maatilayrityksestä, joka jatkojalostusta harjoittaa.

Hinnalla tarkoitetaan sitä rahamäärää, joka asiakkaan on uhrattava saadakseen haluamansa tuotteen, palvelun tai suoritteen (MONROE 1979). Myyjän näkökulmasta hinta voidaan ymmärtää korvaukseksi, jonka myyjä vaatii ostajalta vastineeksi tarjontasuoritteestaan (STRECKER ym. 1990, s. 211). Hinta määrittää, ketkä voivat ostaa tuotetta, kuinka paljon ostetaan tai mikä on tuotteen kokonaiskysyntä. Lisäksi hinta tuottaa informaatiota niistä tuotteen ominaisuuksista, joita asiakas pitää ostotilanteessa tärkeinä. Hinta koostuu rakenteellisesti useammasta osasta, karkeasti jaotellen kustannuksista ja voitosta (ROGERS 1990, s. 9).

Hintastrategia tulkitaan laajasti käsittämään kaikkia niitä strategisia päätöksiä, jotka ohjaavat yrityksen hinnoittelua sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Hinnoittelua lähestytään markkinointiteorian näkökulmasta osana yrityksen markkinointistrategiaa ja strategisia kilpailukeinoja. Tutkimusongelmaa puolestaan lähestytään mikrotasolla yksittäisen yrityksen näkökulmasta. Tutkimuskohteena on päätöksentekijä eli pienyrittäjä. Tutkimuksessa tarkastellaan hinnoitteluun liittyviä päätöksiä (hinnoitteluun liittyvät valinnat ja miten hinnoitellaan) sekä päätösten seurauksia (mm. menestyminen).

Hinnoittelua käsittelevä kirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset eivät varsinaisesti tarjoa teoreettista mallia, johon tutkimuksessa voitaisiin suoranaisesti tukeutua. Teoria tarjoaa kuitenkin ne komponentit, jotka hinnoittelun taustalla vaikuttavat. Eräänä lähtöoletuksena onkin, että hinnoitteluun vaikuttavat tekijät ja periaatteet ovat samat yrityksen koosta riippumatta, joskin niiden painotus yrityksen hintapäätöksissä voi olla erilainen. Lähtökohtana hintastrategisessa suunnittelussa on koko yrityksen tavoitteet. Pienyrityksen tavoitteena voi olla esimerkiksi toiminnan jatkuvuus, toimeentulon turvaaminen, lisäansiot, työllistäminen tai ainutlaatuisen tuotteen tarjoaminen. Yrityksen tavoitteet toimivat perustana hinnoittelun tavoitteille. Hinnoittelun tavoitteet sekä tuotteen hinnoittelumahdollisuuteen vaikuttavat tekijät muodostavat perustan hintastrategialle, joka määrittää käytetäänkö yrityksessä esimerkiksi alhaisen vai korkean hinnan politiikkaa. Hintastrategian ja käytännön hinnoittelumenetelmän tuloksena syntyy hintapäätös, jonka perusteella tuotteiden myyntihinnat asetetaan. Hintapäätöksen muodostamisessa on otettava huomioon myös muut markkinointitoimenpiteet, joita tutkimuksessa tarkastellaan hinnoittelumahdollisuuksiin vaikuttavien tekijöiden kautta.

Tutkimusraportti jakaantuu osiin seuraavasti. Luvussa kaksi on lyhyt katsaus lihamarkkinoihin. Koska tutkimustietoa pienyritysten hinnoittelusta ei juuri ole saatavilla, tarkastellaan luvussa kolme hinnoittelua yleisellä tasolla kohdentamatta sitä erityisesti pienyrityksiin. Aineiston hankintaa on kuvattu luvussa neljä. Luvussa viisi, kuusi ja seitsemän esitetään haastattelu- ja kyselyaineiston tulokset. Yhteenveto ja johtopäätökset on koottu lukuun kahdeksan.

2. Katsaus lihamarkkinoiden rakenteeseen

2.1. Lihamarkkinoiden polarisoituminen

Suomen liittyttyä EU:iin kilpailu liha-alalla voimistui. Etenkin isot yritykset ovat volyymin aikaansaamiseksi ja tuotannon tehostamiseksi karsineet tuotevalikoimiaan kilpaillessaan markkinaosuuksista massatuotemarkkinoilla. Yritysten keskinäinen kilpailu ja tuontikilpailun uhka ovat lisänneet selvästi hinnan käyttöä kilpailukeinona. Suurten yritysten keskittyminen volyymituotteisiin ja toisaalta kuluttajien erilaistuvat tarpeet ja kansallisten makutottumuksien säilyminen ovat kuitenkin luoneet kysyntää paikallisille tuotteille ja erikoistuotteille. Tämän markkina-aukon täyttämiseksi on alalle syntynyt paljon pieniä yrityksiä.

Teurastus ja lihanjalostus on rakennettu hyvin pitkälle suurten yksiköiden varaan. Toimiala ei tyypillisesti ole perustunut yrittäjyyteen, vaan sillä on pitkät perinteet osuustoiminnassa (KTM 1994, 1996). Liha-ala on kuitenkin käynyt läpi mittavan rakennemuutoksen 1970-luvulta lähtien (POHJONEN 1992). Erityisesti 1990-luvulle on ollut ominaista voimakas keskittyminen niin teurastuksessa kuin lihanjalostuksessa. Toisaalta voidaan puhua markkinoiden polarisoitumisesta, sillä samanaikaisesti kun toimintaa on keskitetty yhä suurempiin yksiköihin, on pienten yritysten määrä lisääntynyt. Nykyisellään lihamarkkinat jakaantuvatkin selkeästi kahteen osaan. Toisen ryhmän muodostavat isot osuustoiminnalliset ja valtakunnalliset yritykset ja toisen yksityiset yritykset, jotka ovat muutamaa keski-suurta yritystä lukuun ottamatta pieniä. Yksityisten yritysten osuus on kuitenkin ollut jatkuvasti nousussa. Erityisesti paikallisille markkinoille suuntautuvien pienten, muutamia henkilöitä työllistävien toimipaikkojen määrä on kasvanut (KTM 1994, 1996).

Vuonna 1995 teurastuksen ja lihanjalostuksen toimipaikkojen osuus koko elintarviketeollisuuden (pl. tupakkateollisuus) toimipaikoista oli noin 11 %. Kaikkiaan liha-alalla oli 273 toimipaikkaa syyskuussa 1995 (Tilastokeskus 1996). Korkeintaan neljä henkilöä työllistävien toimipaikkojen¹ osuus oli lähes puolet kaikista teurastuksen ja lihanjalostuksen toimipaikoista (taulukko 1). Toisaalta noin 30 yli sata henkilöä työllistävää toimipaikkaa muodostaa noin 70 % alan liikevaihdesta ja 65 % henkilöstöstä (KTM 1996).

¹ Pienten toimipaikkojen lukumäärää lisäävät mm. suurten yritysten alueelliset myyntikonttorit. Toisaalta kaikki maatilojen yhteydessä toimivat yritykset eivät ole mukana Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisterissä.

Taulukko 1. Teurastuksen ja lihanjalostuksen toimipaikkojen lukumäärä syyskuussa 1995.

Toimiala	Yhteensä	Henkilöstön lukumäärä					
		0-4	5-9	10-19	20-49	50-99	100-
151 Teurastus, lihanjalostus jne. yhteensä	273	127	31	24	39	27	25
15110 Teurastus ja lihan säilyvyyskäsittely	53	20	5	6	10	4	8
15120 Siipikarjan teurastus ja lihan säilyvyys- käsittely	9	3	1	2	0	2	1
15130 Lihanjalostus	211	104	25	16	29	21	16

Lähde: Tilastokeskus 1996.

2.2. Pienimuotoinen teurastamotoiminta ja lihan jatkojalostus

Kiinnostus jalostusasteen nostoon tilatasolla on kasvanut erityisesti 1990-luvulla. Liha-alalla tästä kertovat monet maatilojen yhteyteen perustetut tilateurastamot ja pienimuotoiset lihankäsittelylaitokset sekä lihan suoramyyntin lisääntyminen. Kasvavasta kiinnostuksesta huolimatta esimerkiksi tila- tai kotiteurastamoja on varsin vähän. Pienimuotoisia lihavalmistelaitoksia on arvioitu olevan lähes 600. Kaikki lihahygienialaissa (511/94) tarkoitettut laitokset (teurastamot, leikkaamot ja lihavalmistelaitokset) tullaan luetteloimaan eläinlääkintä- ja elintarvikelaitoksessa (MÄKI-PETÄYS 1995), joten jatkossa toimipaikkojen lukumäärästä saadaan tarkempaa tietoa. Tammikuussa 1996 Eläinlääkintä- ja elintarvikelaitoksen luetteloon hyväksytyistä punaisen lihan teurastuspaikoista ja pienimuotoisista lihankäsittelylaitoksista oli listattu kaikkiaan 122 toimipaikkaa, joista 53 oli merkitty teurastuspaikaksi ja 112 lihankäsittelylaitokseksi (Eläinlääkintä- ja elintarvikelaitos 1996).

Tilateurastuksen suhteellinen osuus kokonaisteurastusmäärästä on hyvin pieni. Vuonna 1995 tilateurastuksen (naudat, vasikat, siat, lampaat, siipikarjat) osuus koko maan kokonaisteurastusmäärästä oli 2,08 miljoonaa kiloa eli 0,7 % (MMM 1996b). Osuus on viime vuosina noussut; erityisesti sikojen ja lampaiden tilateurastus on lisääntynyt (taulukko 2).

Taulukko 2. Teurastusmäärät maataloilla (milj. kg) ja osuus (%) kokonaisteurastusmääristä vuosina 1991-1995.

	1991		1992		1993		1994		1995 ²	
	milj.kg	%	milj.kg	%	milj.kg	%	milj.kg	%	milj.kg	%
Naudat yhteensä ¹	0,57	0,5	0,49	0,4	0,52	0,5	0,41	0,4	0,51	0,5
Siat	0,91	0,5	1,25	0,7	1,26	0,7	1,44	0,8	1,24	0,7
Lampaat	0,06	5,7	0,05	4,2	0,09	6,9	0,09	6,1	0,14	8,9

¹Naudat yli 130 kg ja mullit 80-129 kg.

² Kuumapainovähennys (2%) 1.7.1995 alkaen.

Lähde: MMM 1996b.

Pienimuotoista teurastusta ja lihan jatkojalostusta säädetään Lihahygienialaissa (511/94). Laissa pienimuotoiseksi on määritelty laitos, jossa teurastettujen eläinten tai käsiteltyjen lihan tai lihatuotteiden viikottainen ja vuosittainen määrä ei ylitä maa- ja metsätalousministeriön vahvistamaa enimmäismäärää. Suurimmat sallitut käsittelymäärät on asetettu siitä syystä, että pienimuotoinen laitos voidaan hyväksyä alemmilla rakenteellisilla ja toiminnallisilla vaatimuksilla kuin isommat laitokset. Teurastuspaikassa saa teurastaa korkeintaan 20 eläinyksikköä viikossa ja 1 000 eläinyksikköä vuodessa. Nauta- ja kavioläimet vastaavat 1,0 yksikköä, sika 0,33 yksikköä sekä lammas ja vuohi 0,15 yksikköä. Pienimuotoisessa leikkaamossa saa tuottaa korkeintaan 5 000 kg leikattua lihaa viikossa. Lisäksi tuotteita saa toimittaa vain kotimaan markkinoille (MÄKI-PETÄYS 1995). Teurastuspaikassa lihantarkastuksen suorittaa kunnan viranhaltijana oleva laillistettu eläinlääkäri, kun taas varsinaisissa teurastamoissa lihantarkastuksesta huolehtii valtion tarkastuseläinlääkäri. Vuonna 1994 voimaanastunut laki kiristi erityisesti pienimuotoisten teurastamoiden toimintaa, sillä uusi laki toi mukanaan eläimen elävänä tarkastamisen. Eläinlääkäriin on tarkastettava eläimet 24 tuntia ennen teurastusta, oltava paikalla teurastuksen ajan, tarkastettava suolet ja liha sekä mitattava sianlihasta trikiini. Lihahygienialain mukaan elintarvikehygieenisten epäkohtien syntyminen estämiseksi pienimuotoisessa laitoksessakin on laadittava ja toteutettava kunnan valvontaviranomaisen hyväksymä valvontajärjestelmä, joka käytännössä tarkoittaa omavalvontajärjestelmää.

2.3. Lihan tuottaja- ja kuluttajahinnat, lihan ja lihatuotteiden kulutus

Lihan tuottajahinnat laskivat jyrkästi sen jälkeen, kun Suomesta tuli EU:n jäsen vuoden 1995 alussa. Sianlihan kohdalla hinnat puoliintuivat, naudanlihassa lasku ei ollut aivan yhtä jyrkkä (taulukko 3). Sianlihan hinta on vastasi vuonna 1995 jokseenkin EU:n keskiarvoa, kun taas naudanlihan hinta oli hieman alle EU:n keskitason. Tuottajahinnat eivät kuitenkaan kuvaa tuottajien saamia hintoja, sillä vuoden 1995 osalta tuottajille on maksettu siirtymäkauden tukea sekä lisähintoina että pinta-alaperusteisena ja eläinperusteisena tukena. Lisähinnan sisältämän tuottajahinnan arvio vuodelle 1995 oli sianlihassa 10,50 mk/kg ja naudanlihassa 20,50 mk/kg (KETTUNEN 1996, s. 16-17).

Taulukko 3. Sian-, naudan- ja lampaanlihan tuottajahinnat 1991-1995, mk/kg.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹	1994/95 muutos-%
Sianliha	17,52	16,53	16,23	16,18	16,05	7,83	-51,2
Naudanliha	27,70	25,02	24,76	23,50	24,40	14,26	-41,6
Lampaanliha	27,71	25,73	23,64	21,91	21,47	9,99	-53,5

¹Ilman kuumapainovähennystä (2%), joka oli voimassa 1.7.1995 alkaen.

Lähde: MMM 1996a.

Tuottajahintojen voimakas lasku alensi lihan ja lihatuotteiden kuluttajahintoja. Kuluttajahintojen ennakoitiin alenevan lihalla ja lihatuotteilla keskimäärin 16 %, mutta kilpailun lisääntymisen vuoksi toteutunut hintojen aleneminen oli ennakoitua suurempi, keskimäärin 19,8 % (POHJONEN 1996, s. 7). Naudanlihan kuluttajahinta aleni tuotteesta riippuen 12-20 %, sianlihan hinta 23 % ja lihajalosteiden hinnat 11-15 % (taulukko 4). Hinnoissa on jonkin verran alueittaista ja kausittaista vaihtelua.

Taulukko 4. Tuoreen lihan ja lihatuotteiden kuluttajahinnat¹ mk/kg vuosina 1994 ja 1995, mk/kg.

	1995 vuosineljännesten keskiarvot				1995 keski-arvo	1994 keski-arvo	1994/95 muutos-%
	1. nelj.	2. nelj.	3. nelj.	4. nelj.			
TUORE LIHA							
Naudan ulkopaisti	59,75	58,06	57,18	54,82	57,45	66,37	-13,4
Naudan lapa	50,06	49,67	48,51	45,44	48,42	56,66	-14,5
Naudan jauheliha	39,96	37,83	36,64	34,81	37,31	46,71	-20,1
Naudan suikalepaisti	64,59	63,34	62,70	60,12	62,69	71,50	-12,3
Porsaan ulkofile	56,70	55,47	55,51	52,33	55,00	71,09	-22,6
Porsaankyljys	35,47	35,03	34,84	33,02	34,59	45,14	-23,4
Sian keskikylki	28,08	28,25	28,15	26,75	27,81	36,13	-23,0
LIHAJALOSTEET							
Palvikinkku, pakattu	73,57	72,83	70,72	69,38	71,93	84,72	-15,1
Meetwursti, pakattu	85,40	84,41	83,35	82,15	83,83	94,32	-11,1
Kuorettomat nakit	30,37	30,27	29,57	28,90	29,78	34,58	-13,9
Lenkkimakkara, pakattu	19,81	19,52	19,14	18,53	19,25	21,98	-12,4
Maksamakkara, pakattu	33,93	33,53	33,33	33,04	33,46	38,31	-12,7

¹ Hinnat ovat kuluttajien keruuhetkellä tuotteista maksamia hintoja, joten myös alennushinnat ja erikoistarjoukset on otettu huomioon.

Lähde: Tilastokeskus 1996.

Lihat tuotteet ovat suurin yksittäinen kulutusryhmä kotitalouksien elintarvikemenoissa: vuonna 1994 niiden osuus oli 23 % kotiin hankituista elintarvikkeista (pl. virvoitus- ja alkoholijuomat). 1990-luvun alkuvuosina ennen EU-jäsenyyttä sekä sian- että naudanlihan kulutus laski. Ainoastaan siipikarjanlihan kulutus nousi. Hintojen lasku vuoden 1995 alussa lisäsi lihan kulutusta selvästi. Lihan kokonaiskulutus kasvoi vuonna 1995 edelliseen vuoteen verrattuna 9 % ollen henkeä kohden samalla tasolla kuin vuosikymmenen alussa. Kulutuksen kasvu painottui kokolihaan ja kokolihavalmisteisiin. Määrällisesti eniten kasvoi sianlihan kulutus: henkeä kohden kulutuksen lisäys oli 3,6 kg. Myös siipikarjan lihan kulutuksen nousu oli merkittävä. Suhteellisesti eniten nousi lampaanlihan kulutus, joskin kulutus on edelleen pientä. Sen sijaan naudanlihan kulutukseen hintojen lasku ei olennaisesti vaikuttanut (taulukko 5) (Elintarviketieto 1996).

Taulukko 5. Lihan kulutus henkeä kohden vuosina 1990-1995 (kg/hlö) ja kulutuksen muutos 1994/1995 (%)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	94/95
	kg/hlö	kg/hlö	kg/hlö	kg/hlö	kg/hlö	kg/hlö	muutos-%
Sianliha	32,9	32,8	32,2	30,6	29,7	33,3	+12,1
Naudanliha	21,8	21,3	19,8	18,8	19,0	19,4	+2,1
Siipikarjanliha	6,8	7,1	7,4	7,3	7,8	8,7	+11,5
Lampaanliha	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	+66,7
Hevosenliha	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	-50,0
Liha yhteensä	61,9	61,6	59,9	57,2	57,0	62,0	+8,8

Lähde: Elintarviketieto 1996.

Myös lihavalmisteiden kulutuksessa on tapahtunut muutoksia. Lihavalmisteiden kokonaiskulutus ei ole merkittävästi noussut, mutta hintojen lasku on lisännyt selvästi kestromakkaroiden, palvituotteiden ja muiden täyslihavalmisteiden kulutusta (Elintarviketeollisuus 1996).

2.4. Liha-alan yritysten taloudellinen tila

Tilinpäätöstietojen perusteella liha-alan yritysten taloudellinen tilanne on yleisesti heikko (taulukko 6).

Taulukko 6. Liha-alan keskimääräisiä tunnuslukuja vuosilta 1991-1994, mediaanit.

	yksikkö	1991	1992	1993	1994
Havaintoja	kpl	114	113	129	103
Liikevaihto/hlö	tmk	898	932	1 075	979
Myyntikate	%	17,7	17,2	18,5	19,9
Käyttökate	%	4,1	5,0	4,7	6,3
Rahoitustulos	%	1,2	1,6	1,8	4,0
Sijoitetun pääoman tuotto	%	4,5	8,6	7,3	11,1
Nettotulos	%	-2,0	-1,5	-1,1	0,8
Omavaraisuusaste	%	4,4	5,3	8,2	10,6

Lähde: KTM 1996.

Vuosia 1989-1992 koskien tilinpäätöstietoja on saatavissa erikseen pienistä yrityksistä (taulukot 7 ja 8). Pieniä yrityksiä koskevat tiedot on kerätty vain muutamien rahoittajien tilinpäätösanalyysseistä, joten otosta ei voi pitää edustavana (KTM 1994).

Taulukko 7. Pienten lihanjalostusyritysten (liikevaihto alle 30 Mmk) tunnuslukuja, mediaanit.

	yksikkö	1989	1990	1991	1992
Havaintoja	kpl	17	21	21	17
Liikevaihto	tmk	7 685	12 400	12 650	15 650
Käyttökate	%	2,2	4,4	5,1	4,9
Rahoitustulos	%	-1,5	-0,8	-2,4	-2,0
Sijoitetun pääoman tuotto	%	-3,8	-2,7	-5,3	6,4
Omavaraisuusaste	%	-36,2	-28,0	-17,2	-31,0

Lähde: KTM 1994.

Taulukko 8. Pienten lihanjalostusyritysten (liikevaihto alle 30 Mmk) kustannusrakenne, keskiarvot.

	yksikkö	1989	1990	1991	1992
Havaintoja	kpl	17	21	21	16
Liikevaihto	tmk	100	100	100	100
Myyntikate	%	19,5	22,9	23,8	24,1
Käyttökate	%	2,2	5,4	5,1	7,2
Rahoitustulos	%	-1,7	-0,2	-1,2	-2,5
Nettotulos	%	-7,9	-6,0	-7,0	-5,8
Kokonaistulos	%	-5,1	-5,3	-5,7	-5,6

Lähde: KTM 1994.

3. Hinnoittelu strategisena kilpailukeinona

3.1. Hinnoittelun tarkastelun lähestymistavat

Hinnoittelun teoreettinen perusta pohjautuu mikrotaloustieteeseen, jonka valossa on perinteisesti kehitetty normatiivisia sääntöjä hinnoittelua varten sekä tutkittu markkinoiden tasapainoa erilaisissa kilpailutilanteissa (LAITINEN 1990, s. 14). Yksittäisen yrityksen kannalta markkinoinnin ja laskentatoimen näkökulmat tarjoavat käytännölläisemmän tarkastelutavan hinnoitteluun. Markkinoinnin näkökulmassa hinta (hinnoittelu) nähdään strategisena kilpailukeinona muiden markkinoinnin perinteisten kilpailukeinojen – tuotteen, jakelutien ja markkinointiviestinnän – ohella (KOTLER 1994). Hinnoittelun rooli eroaa kuitenkin olennaisesti muista markkinoinnin kilpailukeinoista, sillä hinnoittelu vaikuttaa suoraan yrityksen tuottoihin. Hinta on siten yksi joustavimmista kilpailukeinoista, sillä hintamuutokset voidaan tehdä nopeasti (SIMON 1992), ja muutosten vaikutukset ovat yleensä välittömiä. Toisaalta myös kilpailijat voivat reagoida nopeammin hinnan kuin esimerkiksi tuotteen ominaisuuksien muutoksiin (RAO 1984). Olennaista markkinoinnin näkökulmasta on kuitenkin se, että hinnoittelua tarkastellaan yhdenmukaisesti ja osana markkinoinnin strategisten kilpailukeinojen yhdistelmää (RAO 1984; SIMON 1992; DOLAN 1995).

Laskentatoimen näkökulma korostaa kustannuslaskennan merkitystä hinnoittelussa. Lähtökohtana on ollut kehittää käytännön tarpeisiin yksinkertaisia laskentatapoja, joiden avulla saadaan selville tuotteen hinta, joka kattaa tuotteen kustannukset ja antaa lisäksi kohtuullista voittoa. Laskentatoimen näkökulma on vaikuttanut merkittävästi hinnoittelun käytännön syntymiseen yrityksissä. Se on tuottanut systemaattisia menetelmiä tuotteen yksikkökustannusten selvittämiseen ja hinnan asettamiseen niiden pohjalta (LAITINEN 1990, s. 15-16). Suomalaisen teollisuusyritysten hinnoittelukäyttäytymistä ja hinnoitteluun vaikuttavia yleisiä tekijöitä laskentatoimen näkökulmasta ovat tutkineet mm. LAITINEN (1981) ja PUSSINEN (1993). Hinnoittelua on sivuttu myös LUKAN & GRANLUNDIN (1993) tutkimuksessa, jossa selvitettiin kustannuslaskentakäytäntöä suomalaisissa yrityksissä.

3.2. Hintastrategiat

Hintapäätökset on kytkettävä yrityksen yleiseen perusstrategiaan, joka mm. määrittelee, millä markkina-alueella yritys toimii, kenelle se tuotteitaan myy ja kuinka se saavuttaa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden (ANSOFF 1987). Tutkimuksessa tarkasteltavien liha-alan pienyritysten yleisenä strategiavaihtoehtona voidaan lähinnä pitää niiden markkina-aukkojen täyttämistä, joista suuret ja keski-suuret yritykset eivät ole kiinnostuneita. Tällöin kyseeseen tulee lähinnä (paikallisten) erikois-

tuotteiden valmistus. Kaikkia tuotteita ei välttämättä voida valmistaa teollisesti, ja toisaalta erikoistuotteet saattavat lyhyiden valmistussarjojen vuoksi olla kannattamattomia suuryrityksille, jotka joutuvat yleensä panostamaan voimakkaaseen hintakilpailuun volyymin aikaansaamiseksi standardituotteiden markkinoilla. LAHDEN (1986, s. 130-131) mukaan keskeinen strategiavaihtoehto suomalaisille pienyrityksille onkin erottautua voimakkaasta hintakilpailusta tuotteiden differoinnin avulla ja keskittyä toimimaan yhdellä segmentillä. Vakiintuneita PORTERIN (1985) yleisstrategiavaihtoehtoja (kustannusjohtajuus, differointi eli erilaistaminen sekä kohdistaminen) mukaellen tämä on siten yhdistelmä erilaistamis- ja keskittymisstrategiasta. Differointi johtaa menestymiseen, jos asiakkaan havaitsema arvo ylittää differoinnista aiheutuvat kustannukset.

Strategiat hinnoittelun yhteydessä voidaan laajasti määriteltyinä ymmärtää päätöksiksi, jotka informoivat, suuntaavat, rajoittavat ja ohjaavat tiettyjä hintapäätöksiä ja muodostavat perustan yrityksen hinnoittelulle (OXENFELDT 1982). Hintastrategia voidaan ymmärtää pitkän aikavälin suunnitelmaksi, joka tähtää kannattavuuden maksimointiin (SMITH & NAGLE 1994). Vaihtoehtoisista keinoista valitaan sopivin hintaan liittyvä strategia, joka yleensä liittyy myös yrityksen tuotteilleen asettamiin laatutavoitteisiin (ANTTILA 1993). Hinnoittelua on olennaista tarkastella dynaamisena prosessina, mikä edellyttää aikatekijän huomioon ottamista. Tällöin hintapäätökset tulisi sopeuttaa hinnoitteluympäristössä jatkuvasti tapahtuviin muutoksiin (DEAN 1976). Yrityksen näkökulmasta voidaan erottaa kahdenlaisia hintapäätöksiä. Yhtäältä yrityksessä tulee luoda pitkän aikavälin strategia, joka määrittää perushinnan uudelle tuotteelle suunnitellulla aikavälillä. Toisaalta yrityksessä on tehtävä ns. taktisia päätöksiä, jolloin päätetään mm. mahdollisten alennusten rakenteesta lyhyemmällä aikavälillä (RAO 1984).

Hinnoitteluvaihtoehtoja tarkastellaan usein eri tilanteissa kuten uuden tuotteen hinnoittelu, hinnoittelu tuotteen elinkaaren eri vaiheissa ja tuotelinjan hinnoittelu. Hinnoittelun ratkaiseva merkitys korostuu tuotaessa uusia tuotteita markkinoille, sillä lanseerauksen jälkeen hinnoittelua voi olla vaikea muuttaa ilman tuotteen, ainakaan imagollista uudistamista (ROPE 1989, s. 103). Vastaava tilanne on silloin, kun tuotetta tarjoava yritys on markkinoilla uusi (MONROE & DELLA BITTA 1978). Uuden tuotteen hinnoittelussa on perinteisesti kaksi vaihtoehtoista strategiaa: kermankuorintahinnoittelu ja penetraatiohinnoittelu (DEAN 1976; MONROE & DELLA BITTA 1978). Kermankuorintahinnalla pyritään muodostamaan kuva laatutuotteesta, mikä edellyttää korkeaa hintaa ja sen mukaista markkinasegmenttiä. Penetraatiohinnalla pyritään puolestaan suuriin myyntivolyyymeihin, mikä edellyttää yleensä suhteellisen matalaa hintaa ja massamarkkinoita sekä yritykseltä kustannusetua tuotannossa. Käytännössä hinnoitteluratkaisut tehdään usein näiden ääripäiden väliltä (ROPE 1989, s. 105).

Yleisen lähtökohdan hintastrategioiden tarkastelulle tarjoaa esimerkiksi TELLISIN (1986) strategialuokittelu, jossa kirjallisuudessa esiintyvät hintastrategiat ja hinnoitteluperiaatteet on ryhmitelty kahden dimension avulla yhdeksään eri strategiatyyppiin. On kuitenkin otettava huomioon, että monet esitetyistä hintastrategioista perustuvat mittakaavaetujen hyväksikäyttöön. Taustalla on usein myös aggressiivinen markkinaosuuden kasvattaminen, mikä ei pienimuotoisessa yrittäjyydessä yleensä ole tavoitteena. Voidaan myös olettaa, että alhainen hinta ei voi olla pienimuotoisen jalostuksen menestystekijä, koska pienelle yritykselle ei muodostu ison yrityksen tavoin kustannushyötyä mittakaavaeduista. Tämä rajaa siten pienyrityksiin soveltuvien vaihtoehtoisten strategioiden määrää. PUSSISEN (1993, s. 83) mukaan pienen yrityksen mahdollisuudet kokeilla erilaisia hintavaihtoehtoja ja -strategioita ovat suuriin yrityksiin nähden heikommat myös silloin, kun yrityksen menestyminen on vahvasti sidoksissa esimerkiksi joihinkin yksittäisiin asiakkaisiin tai markkina-alueisiin. Tällöin esimerkiksi asiakkaiden pieni lukumäärä saattaa vähentää yrityksen halukkuutta kokeilla ja muuttaa hintoja kovin vähäisin perustein.

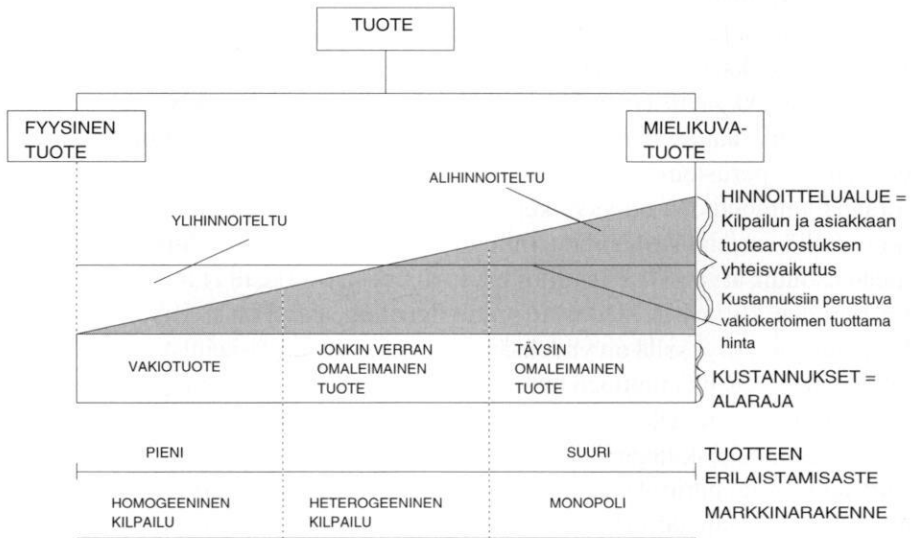
Eräänä vaihtoehtona on yksinkertaistaa pienyritysten hintastrategiatarkastelu keskittymällä ensisijaisesti siihen, miten yritys asemoi tuotteen hinnan suhteessa tuotteen laatuun, arvoon ja kilpailijoihin. Esimerkiksi korkealla hinnalla viestitään usein tuotteen korkeasta laadusta (price signaling, ks. TELLIS 1986). KOTLERIN (1994) mukaan yrityksellä on yhdeksän vaihtoehtoista hinta-laatustrategiaa, jotka muodostuvat siten, että tuotteen hinta ja vastaavasti tuotteen laatu on joko korkea, keskimääräinen tai matala. Markkinoilla voi toimia samanaikaisesti sekä korkean hinnan ja laadun, keskimääräisen hinnan ja laadun sekä halvan hinnan ja alhaisen laadun strategiaa harjoittavat yritykset niin kauan, kun markkinat koostuvat kolmenlaisista ostajista: ostajista, jotka vaativat laatua, ostajista, jotka vaativat alhaista hintaa ja ostajista, jotka vaativat keskimääräistä hintaa ja laatua.

Olennaista on myös tarkastella tuotelinjan hinnoittelua. Esimerkiksi lihassa (ruhossa) on paljon eriarvoisia osia, jolloin ongelmana saattaa olla se, miten eri osat saadaan hinnoiteltua koko tuotelinjan voiton maksimoimiseksi. Tuotelinjassa tuotteiden kysyntä ja kustannukset riippuvat toisistaan, mikä vaikeuttaa hinnoittelua. Kaikille tuotelinjan tuotteille on valittava yhteiset puitteet siten, että yrityksen voiton maksimointi koko tuotelinjan suhteen toteutuu (LAITINEN 1990).

3.3. Tuotteen hinnoittelumahdollisuuksiin vaikuttavat tekijät

Hinnoittelualue (kuvio 1) kuvaa sitä liikkumavaraa, jonka puitteissa yrityksellä on mahdollisuus hinnoitella tuotteensa (ROPE 1989, s. 104). Jos tuotteen hinta saadaan suoraan markkinoilta, ei liikkumavaraa ole lainkaan (LAITINEN 1990, 1992). Kustannukset määrittävät yleisesti hinnoittelun alarajan, jonka alle yritys ei voi

tuotteitaan hinnoitella pyrkinessään kannattavaan liiketoimintaan. Kilpailutilanne puolestaan määrittelee hinnoittelun ylärajan. Liikkumavaran laajuus vaihtelee tuotteittain; esimerkiksi erityyppisten elintarvikkeiden kohdalla hinnanasettamisvapaus vaihtelee riippuen kilpailun määrästä, tuotteen hintatasosta ja välttämättömyydestä kuluttajan taloudessa (ANTTILA 1979). STRECKERIN ym. (1990, s. 212-218) mukaan liikkumavaran suuruuteen vaikuttavat tuotteen ominaisuudet, kustannukset, kysyntä ja kuluttajien käyttäytyminen, markkinoiden rakenne, jakeluteiden rakenne sekä ulkoiset kuten lainsäädännölliset tekijät.



Kuvio 1. Tuote- ja hintaparametrien välinen yhteys (ROPE 1989, s. 104).

Tuotteen ominaisuudet

Usein ainoa keino erottautua kilpailijoista on erilaistaa tuote tai siihen liittyvä ominaisuus. Erilaistaminen voi perustua esimerkiksi tuotteen fyysiseen laatuun, tuotekuvaan tai palveluun. Mitä erilaisemmaksi ja omaleimaisemmaksi tuote on kehitetty, sitä suurempi on hinnoittelun liikkumavara (ROPE ja VAHVASELKÄ 1994; STRECKER ym. 1990, s. 212). Erilaistamisen avulla voidaan myös vähentää asiakkaiden reagoimista hintamuutoksiin (ANTTILA 1993). Olennaista hinnoittelun kannalta on se, miten asiakas kokee ja arvostaa tämän erilaistetun tuotteen tai ominaisuuden ja mitä asiakas on siitä valmis maksamaan.

Hinnoittelun yhteydessä kiinnitetään usein huomiota siihen, miten hinta tulisi asettaa suhteessa tuotteen laatuun. Hintaa pidetään yleisesti (fyysisen) laadun indikaattorina (MONROE 1979; STRECKER ym. 1990, s. 211), etenkin silloin, jos laatua on muulla tavoin vaikea arvioida (ANTTILA 1993). Tuotteen laadulla tarkoitetaan yleisesti niitä ominaisuuksia, joita asiakkaat tuotteessa jollakin hetkellä arvostavat (ANTTILA & ILTANEN 1994). Laajasti ymmärrettynä laatu voidaan siten määrittää tuotteen kyvyksi täyttää asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Asiakkaan näkemys laadusta koostuu yleensä yhdestä tai useammasta osatekijästä, joita elintarvikkeen kohdalla voivat olla maku, tuoreus, ulkonäkö, ravitsemuksellinen arvo (esim. vähärasvaisuus, vähäsuolaisuus), käyttötarkoitus, tuotteen alkuperä jne. Erään määritelmän mukaan laadun ajatellaan koostuvan fyysisestä osasta ja mielikuvaosasta. Fyysiset tuoteratkaisut ilmentävät tuotteen objektiivista laatua ja mielikuvaan liittyvät tuoteratkaisut puolestaan subjektiivista laatua. Näiden yhteisvaikutus osoittaa tuotteen laatukuvan, joka voidaan samalla nähdä myös tuotteen hinnoittelumahdollisuutena (ROPE & VAHVASELKA 1992). Elintarvikkeiden laatua arvioitaessa on otettava huomioon, että Suomessa tuotettuja elintarvikkeita pidetään yleisesti suhteellisen korkealaatuisina. Jo lainsäädäntö edellyttää, että tuotteet täyttävät tietyn elintarvikehygieenisen peruslaatutason. Siksi laatukäsitteen ei tässä yhteydessä tulisikaan sisältää peruslaatua, vaan sen ylittävä *lisäarvo*, joka erottaa tuotteen kilpailevista tuotteista. Lisäarvoa voi syntyä myös yrityksen toimintatavoista kuten palvelusta.

Kustannukset

Kustannuksilla on tärkeä merkitys tuotteen minimihinnan asettamisessa sekä kannattavuuden valvonnassa. Mitä alhaisemmilla kustannuksilla yritys pystyy tuotteen tuottamaan, sitä suuremmaksi muodostuu hinnan ja yksikkökustannusten erotus (LAITINEN 1990). Hinnan on kyettävä pitkällä aikavälillä kattamaan kaikki tuotteen ja siihen liittyvän palvelun tuottamisesta ja markkinoinnista aiheutuvat kustannukset. Yrityksen näkökulmasta tuote ei saisikaan sisältää mitään sellaista kustannustekijää, jota ei saada takaisin tuotteen hinnassa (ANTTILA & ILTANEN 1994).

Analysoidessaan kustannuksia yrityksen on määriteltävä tuotannon ja jakelun kustannusrakenne, mikä edellyttää kustannusten jakoa muuttuviin ja kiinteisiin. Muuttuvat kustannukset ovat tuotantomäärästä riippuvia kustannuksia, jolloin tuoteyksikköä kohden laskettu muuttuva kustannus pysyy samana tuotantomäärästä riippumatta. Tyypillisiä muuttuvia kustannuksia ovat tuotteen valmistamiseen käytetyt raaka-ainekustannukset sekä tuotantomäärästä riippuvat palkkakustannukset. Kiinteiden kustannusten määrä taas pysyy samana volyymin riippumatta. Kiinteitä kustannuksia ovat mm. vuokrat ja kiinteät kuukausipalkat (LAITINEN 1990, s. 126; 1992). Yrityksessä on lisäksi pohdittava kustannusten ja volyymin välistä suhdetta, mm. miten kustannukset vaihtelevat eri tuotantomäärillä (CRAVENS 1987, s. 478). Olennaista on myös määrittää, mitkä kustannukset ovat relevantteja

tietyssä hintapäätöstilanteessa. Koska hinnoittelu on tulevaisuuteen suuntautuva päätös, tulee hinnoittelun perustua lähinnä arvioon tulevasta kustannuksista ja toteutuneisiin kustannuksiin vain siinä määrin, kuin niitä voidaan käyttää tulevien kustannusten ennustamiseen (MONROE 1979; NAGLE 1987, s. 15-16).

Tuotteen kannattavuus eri hintavaihtoehtojilla edellyttää yksikkökohtaisten kustannusten selvittämistä. Tuotekohtaiset kustannukset ovat käyttökelpoisia tuotteen hinnan perustana ainoastaan silloin, kun kustannuslaskenta on riittävän yksityiskohtaista ja luotettavaa. Laskettaessa tuotekohtaisia kustannuksia ja arvioitaessa niiden luotettavuutta on kustannukset jaettava tuotteille niiden kohdistettavuuden mukaan. Kustannuskäyrän selvittämiseksi pienyritykselle riittää usein se, että kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin. Näin saadaan tuotteelle tehtyä kahdessa vaiheessa yksikkökohtainen kustannuslaskelma (LAITINEN 1990, s. 122; 1992):

1. Vaihe Tuotteen kokonaiskustannukset
 = (Muuttuva yksikkökustannus x volyyymi) + kiinteät kustannukset

2. Vaihe Tuotteen yksikkökustannus
 = Tuotteen kokonaiskustannukset / volyyymi
 = Muuttuva yksikkökustannus + (kiinteät kustannukset / volyyymi)

Tuotteen yksikkökohtainen kustannus ei ole vakio, vaan pienenee koko ajan volyymin kasvaessa ja kiinteiden kustannusten jakaantuessa yhä useammalle tuotteelle. Tuotekohtaisia kustannuksia laskettaessa tuotteelle tulisi kohdistaa kaikki sen aiheuttamat kustannukset, jolloin saadaan tuotteen omakustannusarvo (OKA) (LAITINEN 1992). Tuotekohtaiset kustannukset esitetään usein eriteltyinä tuotelaskelmissa eli -kalkyyleissa, jotka eroavat toisistaan kiinteiden kustannusten sisällyttämisessä ja laskentatavassa. Hinnoittelun yhteydessä eri tuotekalkyyliin johtavat yleensä erilaiseen hinnoittelutapaan ja erilaiseen kustannusperusteeseen hintaan. Tuotekalkyyleissa voi olla eroja myös sen perusteella, mitä kustannuseriä niihin sisällytetään tuotteen muuttuvina ja kiinteinä kustannuksina (ks. LAITINEN 1990, s. 137-140; RIISTAMA & JYRKKIÖ 1991).

Tuotteiden kysyntä

Tuotteen kysyntä riippuu sekä asiakkaiden että kilpailijoiden käyttäytymisestä. Tarkan kysyntäkäyrän muodon arvioiminen on todennäköisesti mahdotonta, mutta karkean arvio tuotteen kysynnästä eri hintavaihtoehtojilla antaa suunnan hintapäätöksille. Kysyntää voidaan selvittää esimerkiksi kyselemällä asiakkaiden mielipiteitä ja seuraamalla heidän ostokäyttäytymistään tai arvioimalla mainonnan ja tarjouskampanjoiden vaikutusta kysyntään. Seuraamalla esimerkiksi tarjousten vaikutusta tuotteiden menekkiin, saadaan selville kysynnän joustavuus tuotteen hinnan suhteen

(LAITINEN 1992). Tavallisesti tuotteen hinnan nousu pienentää kysyttyä määrää, eli hintajousto - kysytyn määrän prosenttimuutos suhteessa hinnan prosenttimuutokseen - on negatiivinen. Yleisesti kysynnän hintajousto päivittäistavaroilla on pieni (ANTTILA 1993), ja useimmat elintarvikkeet ovat Suomessa hinnan muutoksen suhteen joustamattomia (LAURILA 1994). Näin ollen hinnannousu vähentää ja hinnanlasku kasvattaa kulutusta vain vähän. Yksittäisten yritysten hintajoustoissa saattaa kuitenkin esiintyä vaihtelua, samoin eri hintavaihtoehtojen suuruus saattaa vaihdella.

Erilaiset asiakkaat ja asiakasryhmät reagoivat eri tavoin hintaan ja sen muutokseen, sillä asiakkaat arvostavat erilaisia tuotteen ominaisuuksia. Jos asiakaskuntaan kuuluu hyvin erilaisia ja erityyppisiä asiakkaita tai asiakasryhmiä, yritys voi hintadifferoinnilla pyrkiä ostajakohtaiseen hintojen erilaistamiseen (ANTTILA & ILTANEN 1994). Hintadifferoinnilla eli hintaporrastuksella tarkoitetaan sitä, että samasta tuotteesta tai palvelusta veloitetaan eri asiakasryhmiltä eri hinta. Tämä edellyttää markkinoiden segmentointia, joka asiakkaiden osalta voi PORTERIN (1985) mukaan perustua asiakastyyppeihin, asiakkaan maantieteelliseen sijaintiin ja käytettävään jakelukanavaan.

Markkinointikanavat

Hintapäätöksiin vaikuttavat myös käytetyt jakelukanavat. Jos jakelussa käytetään väliportaita, hintoja asetettaessa on otettava huomioon välittävien yritysten tarpeet ja motivaatiot. Yritysten on tarjottava välittäjäportaille marginaalit toimintojen kattamiseksi ja riittävästi kannustimia saadakseen heidät yhteistyöhön (CRAVENS 1987, s. 473). HYVÖSEN ym. (1995, s. 41-42) tutkimuksen mukaan maaseudulla toimivien elintarvikealan pienyritysten myynnissä tärkeimmät jakelutiet olivat vähittäismyymäläkanavat (lähikaupat, pienet myymälät, erikoisliikkeet) sekä suoramyynti, jota pidettiin myös kannattavimpana jakelukanavana. Suurkeittiömyyntiä harjoitti runsas kolmannes yrityksistä. HUSUN ym. (1990, s. 34) mukaan maaseutuelinkeinojen markkinoinnissa perinteisiä jakelukanavia käytettäessä kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa riittävän tehokkaasti. Jos tuote kulkee jakeluketjussa useiden välikäsien kautta, tiedon kulku kuluttajalta tuottajalle heikentyy. KARVISEN (1991) tutkimuksessa, jossa selvitettiin pienten elintarvikevalmistajien markkinointikanavien kannattavuutta, suurkeittiöt osoittautuivat kannattavimmiksi, joskin kannattavuus vaihteli yrityksittäin. Suurkeittiömyynnissä hinnalla oli ratkaiseva merkitys. Hinnalla on ratkaiseva merkitys myös elintarvikkeiden alihankinnassa (MÄKITIE 1995).

Toimialan rakenne ja kilpailu

Kuten jo aikaisemmin todettiin, kilpailu asettaa hinnoittelulle ylärajan, toisin sanoen hintaa ei ainakaan olennaisesti voida asettaa kilpailijoita korkeammalle tasolle. Onnistunut hinnoittelupäätös edellyttääkin tietoa yrityksen markkina-asemasta ja

kilpailijoiden ominaisuuksista, mm. miten kilpailijat reagoivat hinnanmuutoksiin sekä kilpailijoiden kustannusrakenteesta ja kapasiteetin hyödyntämisestä (HANNA & DODGE 1995, s. 5). Pienyrytyksissä tämä saattaa jäädä usein vähemmälle huomiolle (esim. MALLOY 1984; VARTIAINEN & TALL 1989; LAITINEN 1992). Toisaalta NEILIMON (1985, s. 82) tutkimuksessa pienyrytykset asettivat hintansa herkemmin lähemmäksi markkinahintaa kuin kustannuksiin perustuvaa hinnan alarajaa. Tämä kuvaa lähinnä pienyrytysten pyrkimystä sopeutua markkinoilla vallitseviin olosuhteisiin.

Useilla elintarviketeollisuuden alatoimialoilla markkinat ovat viime vuosina polarisoituneet niin, että niillä toimii ainoastaan suuria ja pieniä yrityksiä. Tämä näkyy selvästi myös liha-alalla. Tästä johtuen pienyrytykset kohtaavat sekä valtakunnallista että alueellista tai paikallista kilpailua. Valtakunnallisella tasolla kilpailua käydään lähinnä markkinaosuuksista suurilla volyymeillä ja alhaisilla hinnoilla. Pienyrytyksillä ei juurikaan ole mahdollisuuksia lähteä mukaan hintakilpailuun. Pienyrytykset suuntautuvat yleensä paikallisille markkinoille, koti- tai lähikunnan alueelle (KAIPAINEN ym. 1990, s. 48; HYVÖNEN ym. 1995, s. 44), jolloin on olennaisempaa tarkastella kilpailua ja sen voimakkuutta alueellisilla markkinoilla ja eri jakelukanavissa.

3.4. Hinnoittelumenetelmät

Hinnoittelumenetelmät ovat niitä lähes rutiininomaisia tai kustannuslaskennallisia toimintasääntöjä, joihin käytännön hinnanasetanta pohjautuu (ANTTILA 1984). Hinnoittelumenetelmien ääripäitä edustaa täydellinen markkinaperusteisuus ja täydellinen kustannusperusteisuus. Edellä mainitussa yritys saa tuotteensa hinnan suoraan markkinoilta ja pyrkii sopeuttamaan kustannuksensa tähän hintaan (LAITINEN & PUSSINEN 1994). Hinnoittelumenetelmät jaotellaan usein sen perusteella, pohjautuvatko ne ensisijaisesti kustannuksiin, kysyntään vai kilpailuun (ROPE & VAHVASELKÄ 1992).

Kustannusperusteiset hinnoittelumenetelmät jaetaan kahteen pääluokkaan: omakustannushinnoitteluun ja katetuottohinnoitteluun. *Omakustannushinnoittelussa* tuotteen myyntihinta perustuu sen omakustannusarvoon (muuttuvat kustannukset ja tuotteen osuus kiinteistä kustannuksista) sekä siihen lisättävään kohtuulliseen voittolisään. Tuotteen minimirajana pidetään omakustannusarvoa, jonka alle tuotetta ei myydä lyhyelläkään aikavälillä (LAITINEN 1990, s. 150). Menetelmää pidetään jäykkänä, koska siinä ei oteta huomioon kysynnän ja kilpailutekijöiden muutoksia (ROPE & VAHVASELKÄ 1992). Omakustannusarvo ei myöskään anna luotettavaa kuvaa tuotteen kustannuksista, jos toiminta-asteen vaihtelut ovat yleisiä (RIISTAMA & JYRKKIÖ 1991, s. 284). Kaavamaisesti hinnan muodostuminen omakustannushinnoittelussa voidaan esittää seuraavasti (LAITINEN 1990, s. 150):

Tuotteen välittömät yksikkökustannukset
+ Tuotteen välilliset yksikkökustannukset
= Tuotteen omakustannusarvo (OKA)
+ Kohtuullinen voittolisä
= Tuotteen myyntihinta

Katetuottohinnoittelussa hinnan minimiarvona ovat tuotteen muuttuvat kustannukset, jolloin hinnoittelussa on enemmän liikkumavaraa kuin omakustannus- hinnoittelussa. Katetuoton tulee kuitenkin pidemmällä aikavälillä kattaa myös tuotteen kiinteät kustannukset ja tuottaa kohtuullista voittoa sijoitetulle pääomalle (LAITINEN 1990, s. 153). Se, paljonko hinnan tulee ylittää minimivalmistusarvo, riippuu siten voittotavoitteesta, kiinteistä kustannuksista sekä odotettavista olevasta toiminta-asteesta (RIISTAMA & JYRKKIÖ 1991, s. 284). Katetuottohinnoittelussa tuotteen hinta muodostuu seuraavasti (LAITINEN 1990, s. 154):

Tuotteen välittömät muuttuvat kustannukset
+ Tuotteen välilliset muuttuvat kustannukset
= Tuotteen minimiomakustannusarvo (MOKA)
+ Riittävä katetuotto
= Tuotteen myyntihinta

Kustannuspohjaista hinnoittelua käytetään usein pienissä yrityksissä. Toimi- alasta riippumatta kustannuksiin ja tavoitteena olevaan voittoon perustuva hinta sisältää suuren riskin, sillä näin saatu hinta saattaa muodostua liian korkeaksi tai liian matalaksi suhteessa markkinoihin (HANNA & DODGE 1995, s. 8). Kustannus- pohjainen hinnoittelu ei niin ikään ota huomioon tuotteen markkinoinnillista hinta- ulottuvuutta (ks. luku 3.5), jolloin erityisesti korkean laatuksensa omaavat tuotteet tulevat helposti alihinnoitelluiksi (ROPE & VAHVASELKÄ 1992).

Kysyntäperusteisessa tai asiakassuuntautuneessa hinnoittelussa perustana on yhdistelmä tuotteesta aikaansaadusta laatuksensa, kilpailutilanteesta ja sen vaikutuksesta kysyntään sekä markkinoiden tai asiakkaiden arvostusten vaikutuksesta kysyntään tai valmiuteen maksaa tuotteesta. Mitä suurempi on kysyntä, sitä korkeammaksi tuotteen hinta yleensä muodostuu (ROPE & VAHVASELKÄ 1992). On kuitenkin oletettavaa, että kysyntäperusteinen hinnoittelu on aina yhdistettävä kustannuspohjaiseen hinnoitteluun, jotta tuotekohtaiset kustannukset tulisivat katetuiksi pidemmällä aikavälillä. Kysyntäperusteisesta hinnoittelusta tulisikin puhua silloin, kun hinnat asetetaan kustannuspohjaisesti määritetyn hintatason yläpuolelle. Tällöin hinnoittelun liikkumavara on suurempi.

Kilpailupohjaista hinnoittelua suositaan erityisesti silloin, kun alan kilpailu perustuu pääasiassa hintoihin. Vertailukohtana ovat tärkeimmät kilpailijat, jotka toimivat samalla markkinasegmentillä (ROPE & VAHVASELKÄ 1992). Hinta voidaan asettaa joko samalle, korkeammalle tai alhaisemmalle tasolle verrattuna tärkeimpiin

kilpailijoihin. Pienet yritykset muuttavat hintojaan usein markkinajohtajaa seuraten eivätkä niinkään silloin, kun niiden omassa kysynnässä tai kustannuksissa tapahtuu muutoksia. Kilpailupohjaista menetelmää käytetään usein silloin, kun kustannuksia on vaikea mitata, kilpailijoiden reagointi on epävarmaa (KOTLER 1994) tai hinnan käyttö kilpailukeinona pyritään minimoimaan (ROPE ja VAHVASELKÄ 1992).

3.5. Hinnoittelu ja pienyrityksen menestyminen

3.5.1. Hinnoittelun onnistumisen arviointi

Hinnoittelun keskeisenä ongelmana voidaan pitää tavoitteiden asetantaa ja tulosten mittaamista. Hinnoittelulle ei ole yhtä helppoa asettaa tavoitteita kuin yrityksen muille toimintoille. Esimerkiksi korkeat myyntimäärät ja lisääntynyt markkinaosuus voi tosiasiallisesti merkitä sitä, että hinta on liian alhainen. Hinnoittelukyvyyn parantamisessa tulisikin keskittyä itse hinnoitteluprosessiin, ei niinkään hinnoittelun tulokseen. Sen sijaan, että kohdistetaan huomio siihen, mikä hinnan pitäisi olla, tulisi huomio kiinnittää siihen, onko tarkastelussa otettu huomioon kaikki ne näkökohdat, jotka määräävät "oikean" hinnan tai hintatason (DOLAN 1995).

Kannattavuustavoitteita voidaan yrityksen taloustavoitteista pitää tärkeimpinä. Hinnoittelun yhteyttä menestymiseen on perusteltua tarkastella nimenomaan kannattavuuden kautta, koska hinta vaikuttaa kannattavuuteen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Hinnan kannattavuutta ohjaava vaikutus perustuu siihen, että sen muutos vaikuttaa samanaikaisesti sekä tuotteen katteeseen että myyntiin, jolloin myös voitto muuttuu. Hyvään kannattavuuteen pyrittäessä hinta tulisi asettaa tasolle, jossa sekä sen laskeminen että nostaminen johtaisi voiton pienenemiseen (LAITINEN 1990). Voittomarginaalien ollessa hyvin pieniä, voi vähäisilläkin hinnan muutoksilla olla suuri vaikutus kannattavuuteen (GABOR 1988, s. 3; DOLAN 1995). Hinnanasetannan onnistumisen yhteyttä yrityksen kannattavuuteen tukee myös esimerkiksi NEILIMON (1985, s. 87) toiminta-analyttinen tutkimus pienyritysten hinnanasetannasta. Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten yleisen käsityksen mukaan hinnanasetannassa oli onnistuttu, jos kannattavuus oli hyvä.

Ainoa suomalainen tutkimus hinnoittelun vaikutuksesta ja yhteydestä yrityksen menestymiseen lienee PUSSISEN (1993) tutkimus, jossa selvitettiin hinnoittelukäytäntöä ja sen vaikutusta yrityksen menestymiseen. Menestymistä mitattiin kannattavuuden lisäksi maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvulla sekä kasvulla. Tutkimuksessa todettiin hinnoittelukäyttämisen vaikuttavan selvästi yrityksen menestymiseen, mikä vahvistaa hinnoittelun hallitsemista entistä kriittisempänä menestystekijänä. Tunnuslukujen tarkastelu osoitti, että ne yritykset, jotka painottavat hinnoittelussaan enemmän kustannuksia kuin kilpailua tai kysyntää, menestyvät paremmin niin kannattavuudella, maksuvalmiudella kuin vakavaraisuudellakin mitattuna. Tutkimuksen mukaan myös omakustannushinnoittelun käyttö parantaa

taloudellisia toimintaedellytyksiä katetuottomenetelmään verrattuna. Omakustannusmenetelmällä saavutetaan parempi kustannusten hallittavuus ja hintojen tarkkuus, mikä parantaa yrityksen menestymistä.

3.5.2. Kannattavuuden mittaaminen

Yrityksen liiketaloudellista kannattavuutta mitataan tunnuslukujen avulla. Tunnuslukuja arvioidaan tavallisesti useammalta vuodelta, sillä vasta 3-5 vuoden aikasarja antaa hyvän kuvan kannattavuudesta. Tärkeää on myös, että tuloksia verrataan toimialan vastaaviin yrityksiin (LAITINEN 1986, s. 13; 1989, s. 189). Hinnoittelun vaikutusta kannattavuuteen ilmentävät parhaiten absoluuttiset tunnusluvut kuten myyntikate-, käyttökate- ja nettotulosprosentti. Absoluuttisella kannattavuudella viitataan yrityksen voittoon, toiminnan tuottojen ja kustannusten positiiviseen erotukseen (NEILIMO 1992). Myyntikateprosentti soveltuu hyvin yksittäisen yrityksen kehityksen tarkasteluun silloin, kun muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jako säilyy vuodesta toiseen samana. Sitä voidaan pitää myös suhteellisen vertailukelpoisena tunnuslukuna saman toimialan yritysten keskinäisessä vertailussa, jos yritysten kustannusrakenteet eivät olennaisesti eroa toisistaan. Käyttökateprosentti on toimialakohtaisena tunnuslukuna myyntikateprosenttia luotettavampi silloin, kun raja muuttuvien ja kiinteiden kulujen välillä on epäselvää. Tuloskehitystä voidaan mitata myös nettotuloksella; nettotulos huomioi poistot, jolloin myös investointien vaikutus tulee näkyviin (Yritystutkimusneuvottelukunta 1977, 1990). Liitteeseen 1 on koottu kannattavuuden tunnuslukuja ja niiden laskemisperusteet.

Pienyritystoiminnan taloudellista tilaa voidaan kannattavuuden lisäksi mitata liikevaihdon kehityksellä, joka viittaa lähinnä ulkoiseen tehokkuuteen sekä pienyritystoiminnan tulo-osuudella yrittäjäperheen bruttotuloista (esim. HYVÖNEN ym. 1995, s. 48). Tunnuslukujen laskennallisen arvion lisäksi kannattavuuden arviointi voi perustua myös yrittäjän subjektiiviseen näkemykseen. LEHTOMAA (1995, s. 151) on empiirisen tutkimuksen pohjalta todennut, että yrittäjien eri arviointikriteereillä esittämät näkemykset yrityksen kannattavuudesta ovat samansuuntaisia kuin laskennalliset arviot.

Tunnuslukujen laskennassa tulee ottaa huomioon kohdeyritysten ominaispiirteet. VIHTOSEN ja HAVERISEN (1995, s. 81) mukaan yhdenmukaisen kirjanpidon puuttuminen vaikeuttaa toimialakohtaisen kannattavuuden selvittämistä monialaisissa maatilayrityksissä. Lisäksi toimialakohtaista laskentaa vaikeuttaa yksityismenojen erottaminen yrityksen menoista, osto- ja tuotevarastojen arvot sekä arvojen muutokset tilikauden aikana ja poistojen sekä verojen kohdentaminen. Vertailukelpoisten tunnuslukujen laskeminen edellyttää myös yrittäjän oman työn arvon laskennallista yhtenäistämistä. Koska maatilayrittäjä ei yleensä maksa itselleen palkkaa, VIHTONEN (1994, s. 87) suosittelee maatilayrityksen tunnuslukuja laskettaessa yrittäjän osuuden lisäämistä tietynä kulueränä yrityksen kiinteisiin kuluihin.

4. Tutkimusaineisto

4.1. Aineiston hankinta

Tutkimuksen empiirinen osa oli case-tyyppinen, ja tutkimusote pääasiassa kvalitaatiivinen, mikä mahdollistaa tiedon hankinnan pintaa syvemältä esimerkiksi lomaketutkimukseen verrattuna¹ (GRÖNFORS 1985) ja mikä käsillä olevassa tutkimuksessa auttoi yrittäjien ajatusmaailman ymmärtämisessä. Pääasiallisimmaksi tiedonhankintamenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jota täydennettiin lyhyehköllä kyselylomakkeella lähinnä tausta- ja perustietojen selvittämiseksi. Teemahaastattelun etuna kyselylomakkeeseen verrattuna on se, että siinä voidaan ottaa huomioon haastattelun yhteydessä myös ne asiat tai teemat, jotka eivät varsinaisesti sisälly lomakkeeseen, mutta jotka tutkimusongelman kannalta saattavat olla arvokkaita tai olennaisia. Teemahaastattelussa on myös mahdollista säädellä käsiteltävien aiheiden järjestystä, tulkita kysymyksiä ja esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä (HIRSJÄRVI & HURME, s. 15, 38).

Kirjallisuuden, aikaisempien tutkimusten ja selvitysten sekä yrittäjien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta muodostettiin teema-alueet aineiston keräämisen pohjaksi. Teema-alueista koottu kysymysrunko oli kuitenkin vain viitteellinen, sillä kysymyksenasettelu pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimena kentältä saaduille vaikutteille (ks. GRÖNFORS 1985, s. 13). Teema-alueet olivat seuraavat:

- * yritystoiminnan käynnistäminen
- * tuotteet (tuotevalikoima, laatu)
- * asiakkaat ja kysyntä
- * kilpailu ja markkinoiden rakenne
- * jakelukanavat
- * kustannukset
- * miten tuotteet käytännössä hinnoitellaan
- * menestyminen ja tuloksellisuus
- * tulevaisuuden näkymät

Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat pienimuotoista lihanjalostusta harjoittavat maaseudun pienyritykset. Yritysten osoitelähteinä käytettiin Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisteriä, Eläinlääkintä- ja elintarvikelaitoksen luetteloa hyväksytyistä punaisen lihan teurastuspaikoista ja pienimuotoisten lihankäsittelylaitoksista sekä maa- ja metsätalousministeriön lainapäätösrekisteriä. Yritykset valittiin harkinnanvaraisesti siten, että näyte sisältäisi mahdollisimman erityyppisiä yrityksiä monipuolisen kokonaiskuvan luomiseksi. Näytteeseen pyrittiin siten saamaan yrityksiä, jotka eroavat mm. sijainniltaan, yhtiömuodoltaan, jalostusasteel-

¹ Tutkimusasetelmana pienyritystutkimuksissa on useimmiten ollut survey (ROMANO & RATNATUNGA 1995). Niin ikään pienyritystutkimuksissa sovellettavat menetelmät on usein omaksuttu tutkimuksista, joissa on keskitytty lähinnä suuriin yrityksiin (HOVI & HURMERINTA-PELTOMÄKI 1995).

taan, tuotevalikoimaltaan, ostoraaka-aineen osuuden osalta sekä jakelukanavaraken-
teeltaan. Yhteisenä kriteerinä yritysten valinnalle oli se, että ulkopuolisten työnteki-
jöiden määrä olisi alle viisi. Tämä kriteeri toteutui yhtä yritystä lukuun ottamatta.
Tarkoituksena oli alunperin myös valita sellaisia yrityksiä, jotka olisivat toimineet
jo useamman vuoden, jolloin voidaan olettaa, että yrittäjällä on jonkinlainen käsitys
siitä, miten esimerkiksi hinnoittelun muuttaminen on vaikuttanut yrityksen
menestymiseen. Tästä kriteeristä jouduttiin kuitenkin osittain luopumaan, sillä yri-
tyksiä valitessa kävi ilmi, että suurin osa kohderyhmän yrityksistä on hyvin nuoria,
pääasiassa 1990-luvulla perustettuja.

Analysoitava aineisto koostui kaikkiaan 26 haastattelusta ja kyselylomakkeesta.
Kvalitatiivisen aineiston hankinnan yhteydessä voidaan puhua ns. teoreettisesta
otannasta, jossa aineistoa kasvatetaan sen mukaan, kuinka hyvin aineisto kykenee
vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kun uusi aineisto ei enää tuo tutki-
muskohteen kannalta relevantteja havaintoja, voidaan aineiston kerääminen lopet-
taa (MOILANEN & ROPONEN 1994, s. 6, 25). Ensimmäiset haastattelut olivat koe-
haastatteluja, joiden perusteella haastattelurunkoa ja kyselylomaketta muotoiltiin.
Koehaastatteluja tehtiin kaikkiaan viisi, joista neljä otettiin mukaan varsinaiseen
aineistoon. Tämän jälkeen tehtiin varsinaiset haastattelut, kaikkiaan 24 kappaletta,
joista kaksi pudotettiin pois analyysistä puutteellisten tietojen vuoksi.

Haastattelut tehtiin syksyllä 1995 ja tammikuussa 1996. Pääsääntöisesti haas-
tateltavat suhtautuivat tutkimukseen myönteisesti, eikä kukaan kieltäytynyt haastat-
telusta. Haastateltavaksi pyrittiin saamaan yrityksestä se henkilö, joka on vastuussa
tuotteiden hinnoittelusta ja markkinoinnista, yleensä yrittäjä itse. Muutamissa
yrityksissä haastatteluun osallistui yrittäjäpariskunta yhdessä. Useamman osakkaan
yrityksessä haastatteluun osallistui yleensä yksi osakkaista. Yhdessä yrityksessä
osakkaan lisäksi haastatteluun osallistui myynnistä ja markkinoinnista vastaava
palkattu työntekijä. Haastattelujen ilmapiiri oli hyvä. Useimmissa tapauksissa
haastattelutilanteesta muodostui vapaamuotoinen keskustelu; yrittäjät kertoivat
hyvin avoimesti toiminnastaan, jolloin tutkijan tehtäväksi jäi lähinnä ohjata keskus-
telun kulkua ja tarkistaa, että kaikki teemat tulivat käsitellyiksi. Yrittäjät esittelivät
miehellenään teurastamo-, lihanleikkaamo- ja myymälätilojaan sekä tuotteitaan, mikä
auttoi tutkijaa kokonaiskuvan luomisessa.

4.2. Aineiston käsittely ja analysointi

Suurin osa haastatteluista nauhoitettiin. Nauhoitetut haastattelut purettiin käyttäen
valikoitua litterointia (ks. GRÖNFORS 1985, s. 138). Aineiston analysoinnin teknisenä
apuvälineenä käytettiin ATLAS/ti² -tietokoneohjelmaa. Ensimmäisessä vaiheessa
aineisto koodattiin, toisin sanoen hajotettiin teema-aiheluetteloa apuna käyttäen

² Archiv für Technik, Lebenswelt und Alltagssprache; text interpretation (ks. MOILANEN & ROPONEN
1994).

erillisiin osiin, joita tutkimalla ja vertaamalla etsittiin samanlaisuuksia ja eroja yritysten välillä (ks. CORBIN & STRAUSS 1990; MOILANEN & ROPONEN 1994).

Haastattelujen analysoinnin avulla muodostettiin yhteenveto siitä, miten hinnoittelu yrityksissä tapahtuu, mitkä tekijät saavat hinnoittelussa suurimman painoarvon ja mitä strategioita ja käytäntöjä hinnoittelupäätöksen taustalta voidaan tunnistaa. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut luoda sääntöä, joka poikkeuksetta olisi pätevä koko aineiston osalta (vt. ALASUUTARI 1995, s. 31, 161), vaan pyrkimyksenä oli tuoda esille myös ne tapaukset, jotka selvästi erottuvat tai poikkeavat aineiston perusteella luotavasta yleiskuvasta. Havaintojen pelkistämällä koko aineistoon sopiviksi säännöiksi saatettaisiin menettää osa laadullisen tutkimuksen mahdolliseksi tekemästä aineiston rikkaudesta, monipuolisuudesta ja syvällisyydestä. Aineiston tulkinnassa tukeuduttiin sekä haastateltavien suoriin, sanataarkkoihin lainauksiin (*esitetty kurssiivilla tulosten yhteydessä*) että tutkijan omiin tulkintoihin aineistosta. Jossain määrin tulkintaa tehtiin jo itse haastattelutilanteessa yhdessä haastateltavan kanssa.

4.3. Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen tavoitteena tulee olla tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus. Tämä edellyttää tulosten luotettavuuden tarkastelua, jolloin kiinnitetään huomiota sekä tulosten reliabiliteettiin että validiteettiin (HIRSJARVI & HURME 1988, s. 128). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä se on tarkoitettu mittaamaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä reliabiliteetti voidaan ymmärtää vaatimukseksi analyysin toistettavuudesta, mikä edellyttää, että aineiston käsittelyssä noudatetaan yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä (UUSITALO 1991, s. 84).

Vaikka tavoitteena ei ollutkaan tutkimuksen ulkoisen yleistäminen, voidaan olettaa, että tulokset edustavat ja kuvastavat pienimuotoista lihanjalostusta totuudenmukaisesti, koska kohderyhmän mukaisten yritysten lukumäärä ei todellisuudessa ole suuri. Tutkimusasetelman ulkoinen validiteetti on siten hyvä. Myös analyysin suorittaminen tietokoneavusteisesti parantaa tutkimuksen arvioitavuutta, sillä tällöin on helpompi arvioida tutkijan päätelmien perustana olevien havaintojen oikeellisuus (MOILANEN ja ROPONEN 1994, s. 21).

Tutkimuksen sisältövalidius on hyvä, koska tutkimusmenetelmä teki mahdolliseksi käsitteiden ja vastausten täsmentämisen haastattelutilanteessa. Useat teemat esiintyivät haastattelussa useamman kerran eri näkökulmista, jolloin tutkija pystyi arvioimaan vastausten yhdenmukaisuutta. Lisäksi haastattelussa oli usein mukana yrittäjän lisäksi muita yritystoiminnassa mukana olevia perheenjäseniä, joiden kommentit ja näkemykset otettiin huomioon.

5. Yritysten kuvaus

5.1. Yritysten ja yrittäjien taustatiedot

5

Yritysten taustatiedoista selvitettiin toiminnan aloittamisvuosi, yhtiömuoto ja työllistävyys. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset olivat kaikki vasta toiminnan alkuvaiheessa. Yritystoimintaa oli virallisesti harjoitettu keskimäärin 3,5 vuotta. Kolmea yritystä lukuun ottamatta yritykset oli perustettu 1990-luvun puolella. 14 yrityksessä yritystoimintaa harjoitettiin maatalan verotuksen yhteydessä. Avoimia yhtiöitä oli viisi, kommandiittiyhtiöitä neljä ja osakeyhtiöitä kolme. Kahdessa yrityksessä osakkaina oli useampia maatalousyrittäjiä. Yksi yritys ei varsinaisesti toiminut maatalan yhteydessä.

Yritykset työllistivät omistajat ja perheenjäsenet mukaan lukien keskimäärin 1,9 kokoaikaista ja 2,3 osa-aikaista henkilöä vuodessa. Yrittäjäperheen lisäksi yritystoiminta tarjosi myös ulkopuolisille työntekijöille, sillä vierasta työvoimaa käytettiin 17 yrityksessä (65 %). Kokopäivätoimisesti palkattua ulkopuolista työvoimaa käytettiin 11 yrityksessä. Taulukossa 9 on esitetty täysipäiväisesti ja osa-aikaisesti työllistettävien henkilöiden lukumäärät.

Taulukko 9. Yritystoiminnan keskimääräinen työllistävyys (n=26).

	Henkilöiden lukumäärä						ka.
	0	1	2	3	4	>4	
TÄYSIPÄIVÄISESTI							
perheenjäseniä	11	5	7	3	0	0	1,1
ulkopuolisia	15	7	1	2	1	1	1,0
Yhteensä	25	12	8	5	1	1	1,9
OSA-AIKAISESTI							
perheenjäseniä	8	3	11	4	0	0	1,4
ulkopuolisia	12	7	4	3	0	0	0,9
Yhteensä	22	8	15	7	0	0	2,3

Yrittäjien taustatiedoista selvitettiin ammatillisen koulutuksen taso, yritystoimintaan liittyvän koulutuksen ala sekä ikä. Yrittäjällä tarkoitetaan tässä yrityksen omistajista sitä henkilöä, jota pääasiallisesti haastateltiin. Lähes kaksi kolmannesta (16 yrittäjää) oli suorittanut ammattikurssin, ammattikoulu- tai opistotason tutkinnon. Kolmella oli takanaan tutkinto tai opintoja yliopistossa tai korkeakoulussa.

Viidellä yrittäjällä ei ollut minkäänlaista ammatillista koulutusta, joskin ammatillisista kokemuksesta oli tällöin saatu itse opiskellen tai työkokemuksen kautta. Niin ikään 16 yrittäjää oli saanut yritystoimintaan liittyvää koulutusta. Liha-alaan liittyvää koulutusta oli 14 yrittäjällä. Yleisen yrittäjä- tai maaseutukurssin oli käynyt 12 yrittäjää, ja markkinointiin liittyvää koulutusta oli kahdeksalla yrittäjällä. Erityisesti hinnoitteluun liittyen koulutusta oli saanut vain kuusi yrittäjää. Haastateltavien ikärakenne jakaantui seuraavasti: alle 25-vuotiaita oli yksi, 25-34 -vuotiaita oli neljä, 35-44 -vuotiaita oli yhdeksän, 45-54 -vuotiaita kymmenen ja 55-64 -vuotiaita oli kaksi. Valtaosa vastaajista kuului näin ollen 35-54 -vuotiaiden ikäluokkaan.

5.2. Yritystoiminnan käynnistäminen

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

Yrittäjät uskovat pienimuotoisella lihanjalostustoiminnalla olevan markkinarakoa. Alalle tulo oli suhteellisen helppoa, sillä yritystoiminta käynnistettiin usein vähitellen. Monissa maatilayrityksissä oli jo jopa useiden vuosien ajan tehty pienimuotoista lihakauppaa; lähinnä syksyllä sikoja oli teurastettu ulkona ja myyty puolikkaita sianruhoja suoraan sukulaisille ja tutuille jouluksi. Näissä yrityksissä tämä toiminta oli jo laajentunut sen verran suureksi, että yritystoiminnan varsinainen käynnistäminen tuntui luonteeltaan jatkolta, kun pieni asiakaspiiri oli jo olemassa. Toisaalta muutamien yritysten kohdalla kysyntää ei ollut tiedossa lainkaan eikä sitä systemaattisesti selvitettykään, vaan *“lähdettiin ihan pystymetsään eikä tiedetty, kuinka ihmiset reagoivat tähän”*. Yritystoiminnan käynnistämistä edesauttoi usein ammatitaito, aikaisempi kokemus tai koulutus tai osallistuminen jatkojalostusprojekteihin. Joidenkin yritysten kohdalla päätöstä helpotti tai edisti se, että yrittäjä oli kuullut muualle perustetuista vastaavanlaisista yrityksistä tai rahoitusmahdollisuuksista maaseutuviranomaisen kautta. Vain muutamassa yrityksessä yritystoiminnalla haettiin selkeästi työllistävää vaikutusta. Aloittamisen taustalla oli joskus pelkästään puhdasta kokeilunhalua. Samansuuntaisia yrittäjäksi ryhtymisen syitä ilmeni myös RIEPPOSEN (1995, s. 20-23) tutkimuksessa.

Noin puolet yrittäjistä oli saanut maaseutuelinkeinolain mukaista rahoitustukea pienyritystoiminnan käynnistämiseen. Yrityksissä oli vaihtelevissa määrin investoitu omaan teurastamoon leikkaamoineen ja kylmävarastotiloineen, palvaamoon tai makkaranvalmistuslaitteisiin tai oman myymälä- tai myyntipisteen rakentamiseen. 18 yrityksessä oli tilan yhteyteen rakennettu teurastamo. 10 yrityksessä oli lisäksi teurastamon yhteyteen rakennettu erillinen myymälätila. Investoinneissa ja tilojen rakentamisessa oli useimmiten edetty suhteellisen hitaasti riskien välttämiseksi. Suurimmat markkamääräiset investoinnit liittyivät teurastamon rakentamiseen. Halvimmillaan teurastamo rakennettiin noin 200 000 markalla, mutta yleisemmin investointeihin tarvittava rahamäärä vaihteli 300 000 markan molemmin puolin. Enimmillään yritystoiminnan aiheuttamat investoinnit toimintaa käynnistettäessä olivat lähes miljoona markkaa. Niissä yrityksissä, joissa käytetään ulkopuolista teurastus- ja leikkuupalvelua, tuotteet teetetään alihankintana ja joissa ei ole omaa myymälätilaa, on säästyty suurimmilta kiinteiltä investoinneilta.

Rakentamisessa hyödynnettiin mahdollisuuksien mukaan vanhoja tiloja, esimerkiksi teurastamotilat rakennettiin usein vanhaan navettaan tai halliin, joka sisustettiin vaatimusten mukaisesti. Monissa yrityksissä ennakoitiin EU-jäsenyyttä rakentamalla tilat jo valmiiksi EU-direktiivien vaatimuksia noudattaen. Tarvittavat koneet ja laitteet on suurimmaksi osaksi hankittu käytettyinä. Kalustoa on ollut jonkin verran saatavissa juuri käytettynä, koska viime vuosien aikana on lopetettu paljon isoja teurastamoita. Tosin halukkuutta tämän kaluston myyntiin lopetetuissa teurastamoissa ei yrittäjien mukaan aina ole ollut. Ylipäätään koneiden ja laitteiden hankinnassa ongelmana on ollut niiden saatavuus. Pienimuotoista toimintaa varten tarvitaan lähinnä erikoiskoneita, jotka uutena ovat hyvin kalliita ja joita tuodaan Suomeen pääasiassa Saksasta ja Ruotsista.

5.3. Tuotevalikoima

Sianlihaa jalostettiin 21 yrityksessä, naudanlihaa 14 yrityksessä ja lammasta 10 yrityksessä. Muutamissa yrityksissä jatkojalostuksen piiriin kuului jossain määrin myös siipikarjaa, poronlihaa ja riistaa. Päätuote valtaosassa yrityksistä oli kuitenkin sianliha, ja 10 yrityksessä jalostustoiminta perustui yksinomaan sianlihaan. Valtakunnallisesti tarkastellen pienimuotoinen lihanjalostus näyttää olevan selvästi yleisempää sikatiloilla kuin nautatiloilla. Vain neljässä yrityksessä jalostustoiminta oli keskittynyt pelkästään naudanlihaan, erityisesti rotulihaan jalostamiseen. Yhdessä yrityksessä päätuote oli puolestaan lampaanliha.

11 yrityksessä toiminta perustui täysin yrittäjän tai yrittäjien omasta tuotannosta saatavaan raaka-aineeseen. Muissa yrityksissä ostoraaka-ainetta käytettiin vaihtelevissa määrin: keskimäärin sen osuus oli ostoraaka-ainetta käyttävissä yrityksissä noin yksi kolmasosa koko raaka-ainekäytöstä. Kolmessa yrityksessä toiminta perustui suurimmaksi osaksi ostoraaka-aineeseen varaan

Tuotevalikoima koostui useimmiten sekä tuoreesta lihasta että jalosteista. Jalosteiden osuus markkamääräisestä myynnistä vaihteli yrittäjien arvioiden mukaan 6 %:sta 97 %:iin keskiarvon ollessa 37 %. Vain kuudessa yrityksessä jalosteiden osuus markkamääräisestä myynnistä oli 50 % tai enemmän. Jalosteita oli lukumääräisesti enemmän niissä yrityksissä, joissa jalosteiden osuus myynnistä oli suurempi. Tyypillisesti tuotenimikkeiden lukumäärä vaihteli viiden molemmin puolin. Viidesä yrityksessä keskityttiin yksinomaan tuoreen lihan myyntiin.

Tuoreen lihan myyntitavassa ja myyntimäärien suuruudessa suoraan kuluttajille on kaksi käytäntöä. Muutamassa yrityksessä tuoretta lihaa myydään ainoastaan suuremmissa erissä. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sianlihan kohdalla puolikkaan ruhon myymistä joko kokonaisuena tai asiakkaan toiveiden mukaan pienempiin osiin paloiteltuna. Yksinomaan suurempien erien myyntiin keskittyneissä yrityksissä ei yleensä ole erillistä myymälää; myynti tapahtuu ennakkotilausten mukaan, jolloin sovitaan ostettavan erän paloittelusta ja toimituspäivä. Valtaosassa yrityksistä tuoretta lihaa myydään myös palatavarana. Tällöin yrityksellä on yleensä oma myymälä tai myyntipiste, ja lihojen myynti tapahtuu tiskistä. Palamyynnistä on saatavilla jauhelihaa, kyljyksiä, suikaleita, valmiiksi leikattuja pihvejä jne. lihan käyttötarkoituksen mukaan. Vähäisessä määrin on tarjolla valmiita lihapaketteja, johon on koottu ruhon eri osia sopivassa suhteessa. Yleensä kuitenkin suositetaan lihan myymistä mahdollisimman käsittelemättömänä; liha leikataan, paloitellaan ja jauhetaan menekin ja asiakkaiden toiveiden mukaan.

Yleisimmät pidemmälle jalostetut tuotteet ovat palvituotteet sekä erilaiset makkarat. Jonkin verran valmistetaan täyslihasäilykkeitä sekä lihahyytelöitä. Jalosteet tehdään joko itse tai teetetään alihankintana. Kiinnostus jalosteiden kehittämiseen ja valmistamiseen tai valmistuttamiseen perustuu useimmiten koko ruhon mahdollisimman tarkkaan hyödyntämiseen. Erityisesti palalihan myynnissä vähäarvoisemmat osat ja ns. leikkuulajitelmat pystytään hyödyntämään jalosteisiin, joissa myyntiaika on pidempi, ja saamaan niille tässä muodossa hiukan parempaa hintaa. Jalosteiden valmistaminen pienimuotoisesti perustuu pääasiassa erikoistuotteisiin - tuotteisiin - jotka eroavat markkinoilla olevista massatuotteista: *“Erilainen tuote pitää olla, että ei jäljitellä kaupan tuotteita. Siinä säilyy tietty mielenkiinto asiakkaalla, kun ei muualta saa samanlaista”*.

Palvituotteiden erilaisuus perustuu valmistusmenetelmään, joka poikkeaa teollisesti valmistettavasta palvista. Tuotteita markkinoidaan ja myydään “perinteisesti palvattuna”, “ylikypsinä” tai “maalaispalvina”. Yleisimmät palvituotteet ovat palvikinkku, ylikypsä kylki tai uunikylki, mutta sianlihasta palvataan myös lapaa ja kylkirullaa ja tarpeen tullen muitakin ruhonosia. Valikoimaan saattaa kuulua myös palvattua naudan ulkofilettä, palvattua naudanpaistia tai lammaspalvia. Valmistustavan erilaisuutta kuvaa seuraava yrittäjän kommentti:

“Ainakin erilaisia ne on täysin, tää meidänkin palvi verrattuna teolliseen tuotteeseen, valmistusmenetelmät ovat erilaisia, mehän ei käytetä mitään jippoja esimerkiksi painon nostamiseksi, painoa häviää uunissa 25 %, sille ei voida mitään, silloin se hintakin on tietysti erilainen, hinnat eivät ole ollenkaan vertailukelpoisia, ja kyllä asiakkaat sen aika hyvin tänä päivänä ymmärtää”.

Makkaroiden erilaisuus perustuu puolestaan niiden lihaisuuteen. Tuotteet, jopa lenkkimakkaratkin, ovat jauhottomia kokolihatuotteita, sillä kuten eräs yrittäjästä osuvasti totesi: *“liha on makkaran paras mauste”*. Täyslihasta valmistetut makkarat ovat täyttävämpiä ja usein rasvapitoisuudeltaan alhaisempia tavallisiin massa-tuotteisiin verrattuna. Tyypillisiä pienyrittäjien itse valmistamia tai alihankintana teettämiä makkaroituja ovat erilaiset lenkki-, grilli- ja uunimakkarat, kinkkumakkara ja -leike, meetwursti (esim. hirvi-sikameetwursti, pihvikarjan lihasta valmistettu meetwursti), salamat (mm. lammassalami), nakit ja maksamakkara. Lisää erikoisuutta ja jopa eksotiikkaa on haettu erilaisilla mausteilla (esim. juustolenkki, valkosipulilenkki, valkosipulipalvileike, katajanmarjaleike, konjakilla maustettu meetwursti) ja joskus jopa makkaran tavanomaisesta poikkeavalla muodolla.

Jalosteet teetetään monesti alihankintana, sillä useimmissa yrityksissä valmistusmäärät ovat toistaiseksi olleet niin pieniä, ettei omaa tuotantoa ole kannattanut perustaa. Makkaran teettäminen tai kinkun palvauttaminen alihankintana maksaa noin 10 mk/kg. Teettäminen tapahtuu yleensä rahtityönä pienissä palvaamoissa tai makkaranvalmistuslaitoksissa. Niissä yrityksissä, joissa jalosteet ovat pääartikkeli, on yleensä omat palvaamot ja makkaranvalmistuslaitteet.

Jalosteiden osuus myynnistä tulee mitä todennäköisemmin kasvamaan, sillä yritysten nuoren iän vuoksi jalosteet eivät monissa yrityksissä ole vielä ehtineet vakiinnuttaa paikkaansa. Eräänä vahvuustekijänä voidaankin pitää monipuolista joskaan ei liian suurta tuotevalikoimaa. Tavallisesti toiminta on kuitenkin käynnistetty tuoreen lihan myynnillä ja jalosteita on kehitetty rinnalle vähitellen. Tuotekehitystä on hyvin paljon tehty yhteistyössä ammattioppilaitosten kanssa ja alueellisten jatkojalostusprojektien puitteissa.

5.4. Laatu kilpailukeinona

Yrittäjät korostavat laadun tärkeyttä kilpailukeinona ja markkinointivalttina; he näkevät lähes ainoana mahdollisuutenaan kilpailla hinnan sijasta laadulla. Laatu on tutkimusyrietyksissä omaksuttu käsitteenä melko laajasti; useimmat yrittäjät mieltävät laadun syntyvän useammasta osatekijästä, jotka kuitenkin pitkälti ovat hyvin tuotantolähtöisiä ja kumuloituvat korkeaan tuotelaatuun. Yleisemmin laatu nähdään muodostuvan tuoreudesta, eläinten ruokinnasta sekä olosuhteisiin ja eläinten käsittelyyn liittyvistä eettisistä tekijöistä. Jalosteiden osalta laatu taas muodostuu

erilaisesta valmistustavasta ja/tai erilaisesta raaka-ainekoostumuksesta standardituotteisiin verrattuna. Vertailukohteena useimmat yrittäjät pitivät kilpailevien lihanjalostajien osalta isoja teurastamoita ja lihanjalostusyhtiöitä, eivät niinkään vastaavia pienyrityksiä.

Tuoreus saa erittäin suuren painoarvon laadun osatekijänä. Tuoreus korostuu erityisesti sianlihan kohdalla, sillä nautanliha saa olla pidempään raakakypsyyttä. Tuoreus syntyy usean eri käsittelyvaiheen tuloksena. Ensinnäkin teurastuksen jälkeiset kuljetukset on minimoitu, jolloin liha on yleensä heti teurastuksen jälkeisenä päivänä myynnissä. Erityisesti silloin, kun teurastus tapahtuu tilalla, kuljetusmatkoja ei ole, mikä mahdollistaa nopean käsittelyn ja kylmäketjun säilymisen. Tuoreuden korostaminen ei kuitenkaan liity yksinomaan tilateurastukseen, sillä myös useimmat ostoteurastuksen varassa toimivat yrittäjät ovat kiinnittäneet huomiota rahti-teurastuspaikan sijaintiin, jotta kuljetusmatkat niin ikään olisivat mahdollisimman lyhyet: *“Jos tänään vien sen teurastamolle, niin huomenna se on teurastettu ja tarkastettu, ja puoli tuntia, niin se on kauppiaan kylmähuoneessa, ketju on saatu tavattoman lyhyeksi”*. Toiseksi tuoreen lihan myyntiaika on lyhyt. Se on enimmilläänkin vain muutamia päiviä, parhaimmassa tapauksessa esimerkiksi suoramyyntiä on vain kerran viikossa: *“Vain yksi myyntipäivä, teurastetaan yhtä päivää varten ja ylijäämät toimitetaan heti savustukseen”*. Kolmanneksi tuoreutta lisää se, että niissä yrityksissä, joissa on suoramyyntiä, lihaa leikataan myynnin mukaan eikä seisoteta koko päivää kylmätiskissä: *“Jauheliha saadaan tehtyä tuoreeltaan leikatusta lihasta, eri asia kun ostaa kaupasta pakattua lihaa, ei tiedä koska se on leikattu”*.

Eläinten ruokintaa puhtaalla kotimaisella rehulla, usein omalla tilalla kasvatetulla viljalla, pidetään niin ikään tärkeänä laatutekijänä. Sianlihaa useimmat yrittäjät markkinoivatkin “viljapossuna”. Viljapossua pidetään maukkaampana, sillä teollisesti valmistetusta rehusta saattaa tulla lihaan sivumakua. Silmännähtävää eroa tavalliseen possuun verrattuna ei välttämättä ole, mutta eron voi kuitenkin havaita esimerkiksi rasvan maussa ja laadussa.

Ettisten tekijöiden korostaminen liittyy lähinnä oman raaka-aineen jalostamiseen. Eläinten asianmukaista käsittelyä kuljetuksessa ja teurastuksessa sekä lyhyitä kuljetusmatkoja korostivat erityisesti ne yrittäjät, joilla on tilateurastamo. Tilalla teurastusta pidetään *“yksilöllisempänä teurastustapana”*, ja se nähdään jopa ainoana mahdollisuutena, jotta saadaan *“pehmeää, maukasta lihaa”*. Esimerkiksi eri karsinoista tulevia sikoja ei sekoiteta keskenään teurastukseen vietäessä. Kun eläimet ovat rauhallisia teurastukseen vietäessä, ei pelkotiloja pääse syntymään, mikä vähentää ja ehkäisee stressilihan muodostumista. Yrittäjät korostivat laatuun liittyen juuri eläinten stressittömyyttä, kuten seuraavat esimerkit osoittavat:

“Omasta sikalasta tuodaan ja viedään tuonne ajamalla, ei tule stressilihaa, kyllä sitä varmaan yleensä tulee aika paljon, joku sika on sellainen, että se stressaantuu helposti ja stressiliha pilaantuu herkemmin - kuljetuksessa

huomaa sen, että jos otetaan useammasta karsinasta, niin voi stressaantua ja sen huomaa teurastuksessa, vetää lihan vaaleaksi määrätystä paikoista, tämä on se, jota voi pitää parempana tällaisessa toiminnassa, kun kuljetukset eivät ole pitkiä.”

“Ei ole kuljetettu satoja kilometrejä, vaan se eläin tuodaan tuohon ja teurastetaan samantien, ei tarvitse erikseen lastata ja ajaa, liha on sen verran herkkä tuote, mitä nopeammin ja mitä vähemmällä kuljetuksella se saadaan pakettiin, kyllä se selvä ero on.”

Yrittäjien mukaan stressi jättää selvät jälkensä lihaan. Stressiliha saattaa pilaantua helpommin, stressi tekee lihasta karvaan ja vetisen ja se voi vaikuttaa lihan väriin. Naudanlihan kohdalla puhutaan stressin yhteydessä tervalihasta. Toisaalta ne yrittäjät, jotka toimivat ostoteurastuksen varassa eivät asettaneet itse tilateurastukselle niin suurta merkitystä. Kuljetusmatkat jäävät lyhyiksi, kun teurastuspaikka sijaitsee lyhyen matkan päässä. Eettisinä tekijöinä painotettiin tällöin enemmän eläinystävällisiä olosuhteita tuotannossa ja kasvatustapaa, joskin nämä tekijät liittyivät myös tilateurastusta harjoittaviin yrityksiin.

Jalosteiden kohdalla laatua pidetään parempana siitä syystä, että jalosteet ovat erikoistuotteita, jotka eroavat valmistustavaltaan (ylikypsä palvi, perinnepalvi) tai raaka-aineiden osalta (kokolihausuus) markkinoilla olevista teollisista massatuotteista. Jalosteissa käytetty raaka-aine on laadukasta tuoreen lihan kohdalla mainittujen laatutekijöiden ansiosta, joskin valmiista jalosteesta on vaikea erottaa, onko raaka-aineena käytetty esimerkiksi viljapossua vai tavallista possua.

Lihan tuoreuden, rehun laadun ja eettisten tekijöiden lisäksi laatukriteereinä tulivat mainituksi mm. hyvä eläinainees ja rotu, lihan maku ja maukkaus sekä rakenne tai tekninen laatu, jotka ovat lähinnä seurausta muista laadun osatekijöistä. Muutama yrittäjä mainitsi erityisesti jauhelihan laadukkuuden, jonka myös terveystieteelliset tutkimukset ovat tarkastuksissa todenneet.

Haastatteluissa tuli esille myös muita tekijöitä, joita osa yrittäjistä ei suoranaisesti yhdistänyt laatuun mutta jotka selvästi ovat toiminnan vahvuustekijöitä ja lisäarvon luoja. Nämä tuotteen alkuperään ja asiakaspalveluun liittyvät tekijät sisältyvät laajasti määriteltyyn laatukäsitteeseen.

Kotimaisuutta ja tuotteen alkuperää pidetään selkeänä lisäarvoa tuovana tekijänä erityisesti tuoreen lihan myynnissä. Yrittäjien mukaan asiakkaat arvostavat sitä, että saavat ostaa lihan suoraan tuottajalta ja voivat siten itse varmistaa lihan alkuperän. Erityisesti EU:iin liittyminen on tuonut pelon vähittäiskaupoissa myytävästä ulkolaisesta lihasta¹: *“Nyt EU:n myötä just tämä, että se on kotimaista, se on erittäin suuri asia monelle, he haluaa sen varmistaa, he eivät enää usko, että kaupasta saa muuta kuin ulkolaista, vaikka se olisikin kotimaisella nimikkeellä”*.

¹ Haastattelut tehtiin ennen “hullun lehmän tauti” -kohua.

Tähän liittyen yrittäjät kritisoivat voimakkaasti sitä, kuinka helposti tuontiliha muuttuu kotimaiseksi tuotteeksi. Esimerkiksi tuontilihan marinointi tekee siitä kotimaisen valmisteen. Suurena epäkohtana pidettiin myös sitä, että lihajalosteissa käytetyn raaka-aineen alkuperän ilmoittamista pakkauksissa ei lainsäädännöllä ole tehty pakolliseksi. Alkuperän ilmoittamisen uskotaan suuntaavan kysyntää entisestään kotimaisiin valmisteesiin.

Yritysten toiminnassa korostuu **asiakslähtöisyys** ja **joustavuus**. Suurena etuna pidetään sitä, että pystytään paloittelemaan liha asiakkaan toiveiden mukaan. Etu on myös se, että tuotteet eivät ole niin pitkälle jalostettuja kuin kaupassa. Asiakas on tyytyväinen, kun hän saa itse valita ja kun liha ei ole pakattua; *“näkee lihapalan kummaltakin puolelta”*. Tilamyymälä on yleensä auki vain tiettyinä päivinä viikosta, mutta aukioloajoista joustetaan. Monille asiakkaille, erityisesti vanhemmalle väestölle, myymälässä asioimisesta muodostuu sosiaalinen tapahtuma. Ostamisen yhteydessä vaihdetaan kuulumisia ja keskustellaan ruoan valmistukseen liittyvistä asioista. Ylipäättään toiminta pyrkii kaikin puolin olemaan ihmisläheistä ja reilua. Ohessa pyritään tarjoamaan jopa **elämyksiä**.

“Palvellaan ja puhutaan asiakkaan kanssa, ja asiakasta pidetään ihmisenä.”

“Kun (asiakas) tulee hakemaan puolikkaan sian, annan sille sisäelimet kaupan päälle, reilua toimintaa, puhellaan maailman asioista, käydään sikalassa katsomassa, näytetään pikkupossuja lapsille.”

Yrittäjien käsitykset laadun osatekijöistä perustuvat osittain heidän omiin käsityksiin ja osittain asiakkailta saatuun palautteeseen. Kuitenkin usein korostetaan mielikuviin perustuvia tekijöitä enemmän kuin tuotteen ns. fyysisistä tai hygieenistä lainsäädännölliset normit täyttävää peruslaatua. Peruslaadun varmistaminen on kuitenkin keskeistä koko toiminnalle, sillä huonoa tuotetta ei korvata mielikuvilla tai elämyksillä. Yleisesti tämä yrityksissä ymmärretäänkin: laadun ja valvonnan on oltava kunnossa, jotta tuotteet saadaan markkinoitua. Monissa yrityksissä noudatetaankin lihahygienialain edellyttämää omavalvontajärjestelmää, tai se oli haastatteluhetkellä suunnitteluvaiheessa tai lähes valmis. Omavalvonnan korostaminen asiakkaille oli kuitenkin verrattain vähäistä, vaikka järjestelmää voidaankin asiakkaan näkökulmasta pitää eräänä objektiivisena tuotteen ja toiminnan laadun mittarina.

Muutamissa yrityksissä on esiintynyt jonkin verran tuotannollisia ongelmia, jotka ovat heikentäneet tuotteiden peruslaatua. Keskeisenä laadunvalvonnan osaluueena onkin tuotteiden tasalaatuisuuden varmistaminen.

“Tuotanto ei oikein pelannut niin kuin olisi pitänyt, ja siinä tuli semmoistakin, että laatu heikkeni.”

“Alihankinnassa on ollut ongelmia, laatu ei välttämättä pysy tasaisena, voi tulla mitä sattuu - riippuu, miten vakavasti ne ottaa.”

“Sen jälkeen kun valmistus siirtyi (toiseen paikkaan), makkaroiden laatu on heikentynyt, myynti on melkein romahtanut jalosteiden osalta.”

5.5. Tuotteiden kysyntä

Teurastusmäärät eri yrityksissä vaihtelevat riippuen toiminnan laajuudesta ja vuodenajasta. Tyypillisesti sikoja teurastetaan viikossa 10 kappaleen molemmin puolin mutta määrät vaihtelevat 1-2 siasta viikossa 10-15 kappaleeseen kaksi-kolme kertaa viikossa. Joulua kohden teurastusmäärät kasvavat. Sianlihan teurastus on naudanlihan teurastusta helpompaa, sillä yhdelle sialle riittää yksikin ostaja. Teurastukseen ei näin ollen liity niin suurta riskiä, jos ruhoa ei saataisikaan kaupaksi. Naudanlihaa teurastetaankin sianlihaa selvemmin kysynnän mukaan, ja usein ainakin puolelle lihamäärästä pyritään saamaan ostaja jo ennakkoon ennen teurastusta.

Tuoreen sianlihan myynti painottuu selvästi loppuvuoteen, jolloin myydään enimmäkseen joulukinkkuja ja puolikkaita ruhoja. *“Marras-joulukuun myynti on suunnilleen saman verran kuin koko vuosi, muuten myynti on melko tasaista, välillä on hiljaisempia aikoja säännöllisesti joka vuosi.”* Hiljaisimmat ajat ovat joulun jälkeen vuoden alussa sekä loppukeväästä. Kesä-heinäkuussa grillikaudella kysyntä on vilkasta. Palatavarana myydään tällöin mm. kyljyksiä, kassleria ja grillikylkeä. Joulukinkku- ja puolikastilauksia otetaan vastaan yleensä elo-syyskuulta lähtien. Joulukinkun kysyntä on useimmissa yrityksissä ollut selvästi suurempi kuin mitä pystytään toimittamaan. Pelkkien kinkkujen myynti on kuitenkin rajallista, sillä ruhon muita osia ei useinkaan pystytä määrättömästi hyödyntämään. Yleensä tämä on ratkaistu pitäytymällä pitkälti kokonaisten puolikkaiden myynnissä.

Naudanlihan kohdalla kysyntä on tasaisempaa, mutta siinäkin voidaan havaita omat sesonkiaikansa: *“Paistien ja fileiden menekki ajoittuu juhlapäiviin ja kesällä, kun ihmiset järjestävät juhlia, menee naudan arvo-osia huomattavasti enemmän.”* Lampaanlihan sesonki ajoittuu pääsiäisen tienoille.

Jalosteilla pystytään jonkin verran tasaamaan myynnin kausiluontoisuutta ja vaihteluita. Jalosteissa makkaroiden menekki on suurinta kesällä, palvutuotteita kysytään tasaisesti ympäri vuoden. Enimmäkseen jalosteilla kuitenkin tasataan myynnin vaihtelua lyhyemmällä aikavälillä, esimerkiksi ne ruhonosat, joita ei saada viikonlopun suoramyynnissä myytyä, palvataan tai käytetään makkaroiden raaka-aineena.

Sivutuotteiden mahdollisimman tarkka hyödyntäminen tuottaa ongelmia monissa yrityksissä. Esimerkiksi naudan teurastuksessa sivutuotteiden ja teurasjätteiden osuus on noin puolet koko eläimen painosta. Sian kohdalla niiden suhteellinen osuus on hieman pienempi. Sivutuotteita ovat sisäelimet ja rasva, teurasjätteet ja naudan-

ruhossa vuota. Sisäelimiä käytetään jalosteisiin, tai niitä myydään tuoreena. Vuodat taas pyritään myymään nahkateollisuudelle. Sen sijaan rasvalle ja ihralle ei useinkaan löydy käyttökohdetta, esimerkiksi pienten erien toimittamista muulle teollisuudelle ei pidetä kannattavana. Ruhon leikkuusta ja paloittelusta jää myös paljon luita, joita myydään nimelliseen hintaan tai annetaan jopa ilmaiseksi.

Asiakaskunta koostuu pääasiassa kuluttajista, jotka ostavat tuotteita suoramyynnin kautta sekä vähittäiskaupoista. Asiakaspiiri on osittain vakiintunutta. Myös kesäasukkaat ja ohikulkijat ovat monille merkittävä asiakasryhmä. Asiakaskunta on melko heterogeeninen, mutta joitakin asiakaskuntaa kuvaavia piirteitä on löydettyvissä. Yrittäjien mukaan asiakkaat arvostavat kotimaista, tuoretta ja puhdasta lihaa ja siitä valmistettuja jalosteita, käyttävät suhteellisen paljon lihaa ruoanlaitossa ja ovat kohtuullisen hyvin toimeentulevia. Heille hinta ei useimmiten ole tärkein ostokriteeri. Haastatteluista nousi esiin kolme ryhmää, joita voidaan pitää tyypillisimpinä suoramyynnin asiakkaina:

- keski-ikäiset ja eläkeläiset,
- perheet, joissa ruoka tehdään suurimmaksi osaksi itse sekä
- "herkuttelijat" ja erikoisuuksien etsijät.

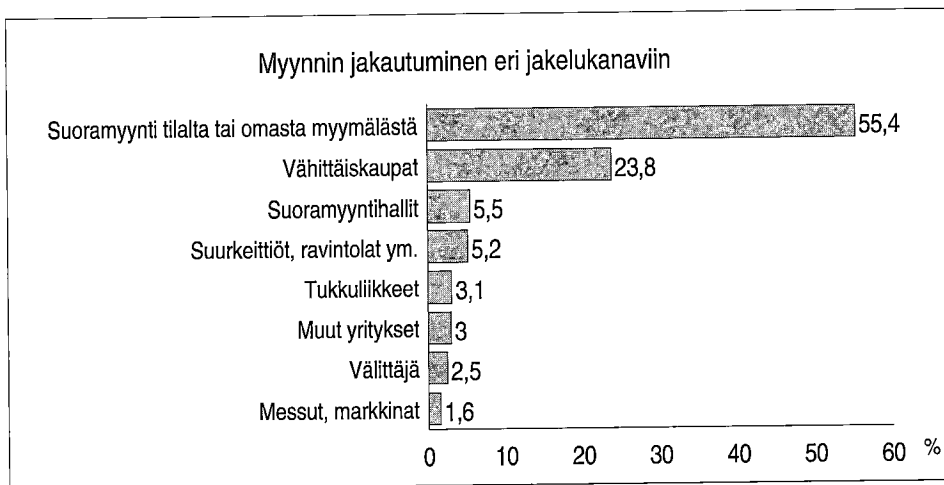
Juuri iäkkäämmät ihmiset ovat monissa yrityksissä potentiaalinen kohderyhmä: *"Varsinkin eläkeläiset tulee kimppekäydillä, täydellä autolastillisella, että kyllä ne näkee vaivaa tullakseen tänne"*. Vanhempi väestö on tottunut käyttämään lihaa monipuolisesti. He käyttävät vaihtelevasti eri ruhonosia, myös esimerkiksi keittolihoja, jotka useinkaan eivät kuulu nuorempien kuluttajien ostovalikoimaan. Nuoret suosivat jauhelihaa, valmiita suikalelihoja ja arvokkaampia ruhonosia. Monet yrittäjät mainitsivat nuorten keskuudessa esiintyvän ns. uusavuttomuuden; ruokaa ei ole totuttu laittamaan itse, eikä lihaa ehkä osata ostaa pidemmän ajan tarpeeksi. Tosin yrittäjien mukaan asiakkaat kyselevät paljon lihan eri käyttömahdollisuuksista ja paisto- ja valmistusohjeista. Tällöin myyjän asiantuntemus korostuu, ja taitava myyjä pystyy ohjaamaan asiakkaan lihan käyttöä vieraampiin ruhonosiin ja monipuolistamaan lihan käyttömahdollisuuksia.

Yrityksellä saattaa olla jopa muutama sata vakioasiakasta, ja parhaimpina päivinä myymälässä käy useita kymmeniä asiakkaita. Kertaostosmäärät vaihtelevat muutamasta sadasta grammasta jauhelihaa kokonaiseen sianruhoon. Jos tila tai myymälä sijaitsee lähellä asiakasta tai hyvien kulkuyhteyksien päässä, ostosmäärät saattavat olla hyvinkin pieniä: *"Vanhemmat ihmiset hakee, kun saavat sen joka päivä tuoreena, vaikka eivät kerralla paljon ostakaan"*. Keskimäärin kerralla ostetaan kuitenkin useita kiloja: *"Ostosmäärät 5 kg:sta ylöspäin, ostavat aika isoja määriä, ei pientä määrää ollenkaan kun tänne ajavat - jopa yksinäinen ihminen, joka tulee pidempää, ostaa kerralla suuremman määrän ja laittaa pakkaseen"*.

5.6. Markkina-alue ja myyntikanavat

Yritysten päämarkkina-alueena on yleensä oman- ja lähikuntien alue, mutta monien yritysten kohdalla voidaan puhua myös alueellisista markkinoista. Erityisesti Etelä-Suomessa kuluttajat tulevat ostamaan tuotteita tilalta jopa yli läänirajojen. Myös vähittäiskauppoja saattaa olla asiakkaina useamman läänin alueelta. Suoramyyntissä palalihan pääasiallinen myyntialue on usein lähiympäristö, kun taas isompia liha-eriä haetaan pidempienkin matkojen takaa.

Yrittäjiä pyydettiin arvioimaan myynnin markkamääräistä jakaantumista eri myyntikanaviin vuonna 1995. Selvästi tärkeimmät sekä käytetyimmät jakelukanavat olivat suoramyynti tilalta tai omasta myymälästä sekä vähittäiskaupat (kuvio 2). Muiden kanavien merkitys oli melko vähäinen. Eri kanavien lukumäärä vaihteli yhdestä viiteen keskiarvon ollessa 3,2 kanavaa. Kahta yritystä lukuun ottamatta myyntikanavia oli tavallisesti useampi kuin yksi. Neljässä yrityksessä käytettiin viittä jakelukanavaa, joskin näissä yrityksissä pääasiallisimman kanavan osuus mynnistä oli yli puolet. HYVÖSEN ym. (1995, s. 41) tutkimukseen verrattuna näyttää siltä, että liha-alalla suoramyyntin merkitys myyntikanavana on jonkin verran suurempi kuin elintarvikealan pienyrityksissä keskimäärin, kun taas vähittäiskauppojen ja suurkeittiöiden merkitys on vastaavasti alhaisempi.



Kuvio 2. Myynnin keskimääräinen jakautuminen eri jakelukanaviin koko myynnin ollessa 100 % (n=26).

Suoramyyntiä tilalta tai omasta myymälästä pidetään merkittävimpana ja samalla myös kannattavimpana markkinointikanavana. Ainoastaan yhdessä yrityk- sessä tätä jakelukanavaa ei käytetty lainkaan. Suoramyyntin osuus vaihteli 10 %:sta 100 %:iin mediaanin ollessa 63 %. 17 yrityksen yhteydessä oli erillinen myymälätila tai myyntipiste kylmäaltaineen. Useimmiten myymälä sijaitsi tilan yhteydessä, mutta muutamassa yrityksessä se sijaitsi erillisessä suoramyyntihallissa, vuokratilassa tilan ulkopuolella, palvaamon yhteydessä, tai myynti tapahtui erillisen vaunun kautta.

Vähittäiskauppaa jakelukanavana käytettiin noin kahdessa kolmasosassa yri- tyksistä. Tällöin sen markkamääräinen osuus myynnistä vaihteli 5 %:sta 90 %:iin keskiarvon ollessa 37 %. Vähittäiskaupat, joihin tuotteita toimitetaan, ovat usein ns. villejä, ketjuihin kuulumattomia yksityisiä myymälöitä, mutta joukossa on myös isoihin kauppaketjuihin kuuluvia liikkeitä. Vaikka suoramyyntiä pidettiinkin kannattavimpana myyntikanavana, myynnin lisääminen vähittäiskauppaan kiinnostaa monia yrittäjiä.

Muiden myyntikanavien merkitys oli yllättävän vähäinen. Pienten toimitusmäärien vuoksi **suurkeittiökanavan** osuus koko myynnistä muodostui suhteellisen pieneksi, vaikka ravintoloihin, ruokapaikkoihin ja muihin suurkeittiöihin toimitettiin tuotteita kaikkiaan 14 yrityksestä. Pienistä ravintola-asiakkaista oli jouduttu luopumaan mm. maksuhäiriöiden vuoksi. Myös **suoramyyntihallien** merkitys myyntikanavana oli pieni. Suoramyyntihallien välityksellä on myyty lähinnä kestopakkaroita. Tuoreen lihan myynti suoramyyntihalleissa on ongelmallista, koska liha tuoretuotteena har- voin myy itse itsensä vaan tarvitsisi tuekseen markkinointitaitoisen myyjän. **Välittäjä** tai kansanomaisemmin "jobbaria" jalosteiden myynnissä ilmoitti käyttä- väänsä kaksi yrittäjää. Toisessa yrityksessä välittäjän osuus oli myynnistä yli puolet. Välittäjän avulla tuotteita saatiin myytyä kauempana sijaitseville markkinoille, lä- hinnä vähittäiskaupoille ja hallikauppiaille. Myyntimäärien kasvattamiseksi välittä- jälle myynnin katsottiin olevan edullisempää kuin oman myyntiorganisaation kasvat- taminen.

Yhteenvedona myyntikanavien rakenteesta voidaan todeta, että jakelutie tuottajalta kuluttajalle on hyvin lyhyt. Useimmiten tuotteet myydään suoraan kuluttajille ilman väliporrasta. Jossain määrin käytetään yhtä väliporrasta, joka useimmiten on siis vähittäiskauppa. Jakelukanavien suhteelliset osuudet myynnistä ovat useimmiten pysyneet jokseenkin samoina. Myynnin rakennetta tarkasteltaessa on kuitenkin otet- tava huomioon, että myynnin arvo vaihteli yrityksittäin, mutta koska tarkkaa myynnin arvoa tai liikevaihtoa ei aina ollut saatavilla, tuloksia ei voitu esittää esimerkiksi painotettuina keskiarvoina. Toisaalta tarkasteltaessa yksittäisten yri- tyksen myynnin jakaantumista eri kanaviin, voidaan tehdä se johtopäätös, että jakelukanavat ovat muotoutuneet pikemminkin yrityksen toiminta-ajatuksen ja sijainnin kuin esimerkiksi yrityksen koon tai tuotevalikoiman perusteella. Esimer- kiksi muutamassa yrityksessä vähittäiskauppojen osuus oli merkittävä lähinnä sen

takia, että yrityksessä oli tarkoituksellisesti suuntauduttu tukkumyyntiin ja suoramyyntiä harjoitettiin vain pienessä mittakaavassa etupäässä paikallisen kysynnän tyydyttämiseksi. Tähän taas oltiin osittain päädytty sen takia, että ruholihan myyntiä kauppoille pidettiin työpanoksen osalta helpompana kuin palalihan myyntiä suoraan kuluttajille. Osasyynä oli usein myös se, että syrjäisen sijainnin tai vähäisen asiakasmäärän vuoksi suoramyynti ei olisi yksin kannattanut, vaan oli etsittävä myös muita kanavia.

5.7. Yhteistyö

Yhteistyö liha-alan pienyritysten kesken on vähäistä. Lähialueen liha-alan yrittäjät tunnetaan, ja välillä saatetaan vaihtaa kokemuksia ja keskustella hintatasosta. Esi-merkkejä konkreettisista yhteistoiminnan muodoista on kuitenkin hyvin vähän. Ainoastaan parissa yrityksessä yrityksen koko toiminta perustui useamman tuottajan raaka-aineen jatkojalostukseen. Lisäksi seuraavat yhteistyön muodot tulivat esimerkinomaisesti muutamissa yrityksissä esille:

- yhteiskuljetukset
- yhteinen myyntipiste kauppahallissa tai suoramyyntitorilla
- omien tuotteiden ohella markkinoidaan ja tiedotetaan myös muiden saman alueen yrittäjien tuotteista (muut kuin lihatuotteet)
- alihankinta
- rahtiteurastus
- tuotekehitys
- yrityksen omaan myymälään on otettu myyntiin myös muiden yrittäjien tuotteita (muuta kuin lihatuotteita)

Monet yrittäjät ovat mukana alueellisissa jatkojalostusprojekteissa, jotka ovat tarjonneet niin tietoa kuin tiloja ja laitteita jalosteiden valmistukseen. Projektien puitteissa on järjestetty esittelytilaisuuksia projekteissa mukana olevien yritysten tuotteista. Myös ammattioppilaitosten kanssa on monille yrityksille tarjoutunut tilaisuus yhteistyöhön erityisesti jalosteiden tuotekehityksessä ja valmistuksessa.

Muutama yrittäjä toivoi jatkojalostuksen perustuvan jatkossa hyvin pitkälle yhteistoiminnan varaan: *“Jos tässä nyt jonkinlainen verkosto tulisi EU:n myötä, voitaisiin kimpassa tehdä jalostustuotteita jossain yhdessä paikassa, silloin saataisiin kustannuksia alas. Voishan se olla vaikka osakeyhtiömuotoinen se systeemi, jossa niitä valmistettaisiin, tai olisi tällainen urakoitsija, joka tekisi pelkästään rahtityötä... Alueella on maatilateurastamoita, jotka ovat luvanneet tehdä teurastuksen rahtina, jos joku tekee teurastamon alueelle, ei sitä kannata jokaisen tehdä - mieluummin teetetään teurastus sillä, joka sen osaa, ja tehdään itse se, mitä osataan”*.

5.8. Yritysten kuvaus - yhteenveto

Yritystoiminnan käynnistäminen

- * paremman hinnan saaminen omalle raaka-ainelle
- * markkinarako, kysyntää osittain jo valmiina
- * itsensä ja muiden työllistäminen
- * kokeilunhalu, vaihtelunhalu

Tuotevalikoima

- * tuore liha (ruholiha, puolikkaat, palaliha)
- * kokolihamarkkinat (lenkki-, grilli-, uunimakkarat, kinkkumakkara, kinkkuleike, meetwursti, nakit, maksamakkara)
- * palvituotteet (palvikinkku, ylikypsä kylki, uunikylki)
- * täyslihasäilykkeet
- * jaloste-erikoisuuksia (esim. valkosipulipalvileike, katajanmarjalenkki, valkosipulilenkki, lammassalami)

Tuotteen laatu- ja vahvuustekijät

- * raaka-aine omasta takaa
- * tuoreus
- * eläinten ruokinta
- * eettiset tekijät liittyen eläinten kasvatukseen ja käsittelyyn
- * erikoistuotteet
- * kotimaisuus
- * tieto tuotteen alkuperästä/tilalla tuotettu

Toiminnan laatu- ja vahvuustekijät

- * erikoistuminen/vaihtoehtojen tuottaminen
- * monipuolinen tuotevalikoima
- * asiakaslähtöisyys
- * yksilöllinen palvelu
- * joustavuus
- * "elämysten tarjonta"
- * reilua ja ihmisläheistä toimintaa

Kysyntä

- * ongelmana erityisesti sianlihan kysynnän kausiluonteisuus
- * kysynnän vaihtelun tasaaminen jalosteilla

Asiakaskunta

- * arvostavat laatutekijöitä, hinta ei yleensä tärkein ostokriteeri
- * vanhempi väestö, perheet, joissa ruoka tehdään suurimmaksi osaksi itse sekä "herkuttelijat" ja erikoisuuksien etsijät

Jakelukanavat

- * suoramyynti tilalta tai omasta myymälästä muodostaa jakelun perusrungon
- * vähittäiskaupat ovat monille yrityksille merkittävä kanava
- * muiden kanavien kuten ravintoloiden ja suurkeittiöiden merkitys varsin pieni

Yhteistyö

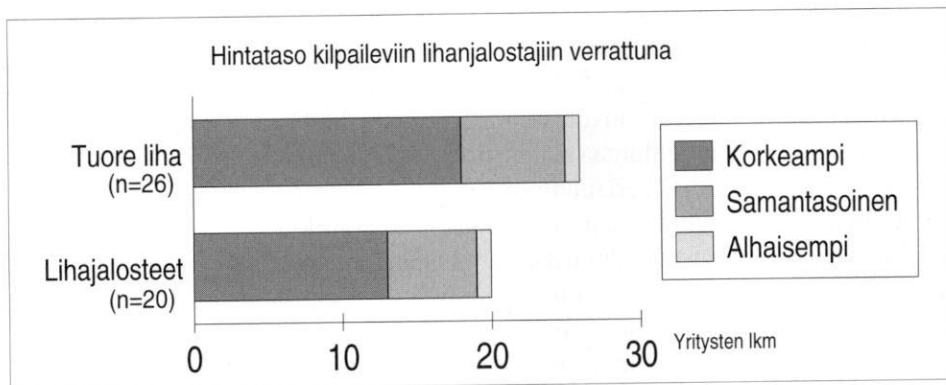
- * toistaiseksi vähäistä
- * toiminnan perustaminen uueamman tuottajan/osakkaan raaka-aineen jatkojalostukseen
- * rahtiteurastus, alihankinta
- * yhteiskuljetukset ja yhteiset myyntipisteet muiden yrittäjien kanssa

6. Hinnoittelu ja hintastrategiat liha-alan pienyrittäjissä

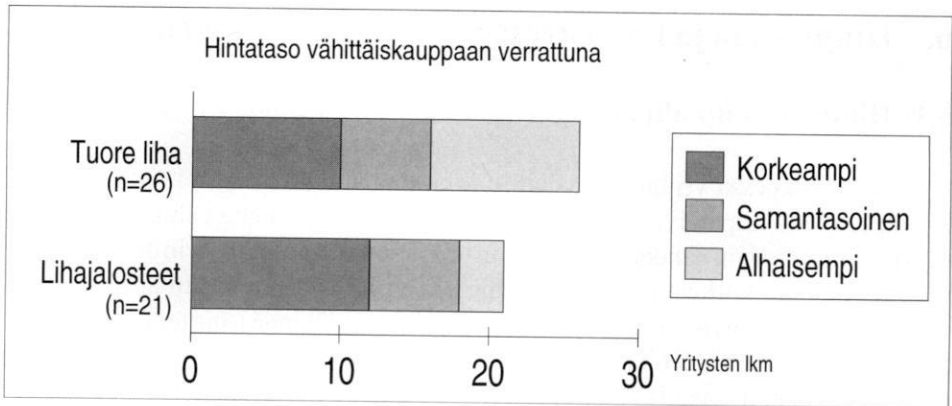
6.1. Hintataso kilpailijoihin verrattuna

Kyselylomakkeessa yrittäjiä pyydettiin arvioimaan tuotteidensa keskimääräistä hintatasoa sekä kilpailevien yritysten vastaaviin tuotteisiin että vähittäiskaupassa myytäviin tuotteisiin nähden. Kilpaileviin yrityksiin verrattuna suurin osa yrittäjistä myy tuotteitaan korkeammilla hinnoilla, osa yrittäjistä sen sijaan arvioi hinnat samantasoisiksi (kuvio 3). Vertailuperustana pidettiin lähinnä isoja teurastamoita ja lihanjalostusyrittäjiä, ei niinkään vastaavia pienyrittäjiä, joiden suhteen hinnat ovat jokseenkin samalla tasolla lähialueella sijaitseviin yrityksiin nähden. (Tosin valtakunnallisesti tarkasteltuna pienyritystenkin hinnoissa esiintyi huomattavaa vaihtelua.) Vähittäiskaupan normaalihintoihin suhteutettuna hintahaitari yritysten välillä on sitävastoin leveämpi. Erityisesti tuoreen lihan hintatasoa pidetään useissa yrityksissä alhaisempana tai korkeintaan samana vähittäiskaupoissa myytävään lihaan verrattuna. Joukossa oli kuitenkin myös yrityksiä, joissa tuoreen lihan hinnat on asemoitu selvästi vähittäiskauppojen hintatason yläpuolelle (kuvio 4). Hinnan asemoiminen keskimääräistä korkeammalle tasolle on helpompi toteuttaa lihanjalosteiden kuin tuoreen lihan kohdalla.

Tuotteiden myyntihinnat ovat yleensä korkeimmat suoramyynnissä ja vastaavasti alhaisimmat vähittäiskauppoihin myytäessä. Suoramyyntiä pidetäänkin kannattavimpana kanavana, vaikka muiden myyntikanavien osuus olisi suurempi. Tästä huolimatta yritykset ovat halukkaita lisäämään myyntiään vähittäiskauppoihin,



Kuvio 3. Keskimääräinen tuoreen lihan sekä lihanjalosteiden hintataso kilpaileviin lihanjalostajiin verrattuna.



Kuvio 4. Keskimääräinen tuoreen lihan ja lihajalosteiden hintataso vähittäiskauppaan verrattuna.

koska on huomattavasti helpompaa ja vaivattomampaa myydä kokonaisia tai puolikkaita ruhoja kauppoille sen sijaan, että myydään palalihaa pienissä erissä yksittäisille kuluttajille. Tämä helppous liittyy lähinnä vähäisempään työmäärään, koska suoramyynnin kautta saatava parempi myyntihinta ei välttämättä korvaa sitä työmäärää, joka paloittelusta ja asiakaspalvelusta aiheutuu. Tästä voitaneen tehdä se johtopäätös, että suoramyynti kaikkine kuluineen ei välttämättä jokaisessa yrityksessä olekaan se kannattavin kanava, jos verrattaisiin esimerkiksi eri kanavista saatavaa katetuottoa.

Ravintolat ja suurkeittiöt ovat yleensä valmiita maksamaan hieman parempaa hintaa kuin vähittäiskaupat. Suoramyyntihallissa hintataso on joko sama tai hieman korkeampi kuin tilalta myydessä. Suoramyyntihallit toimivat yleensä provisioperiaatteella. Provision suuruus on usein 20 prosentin luokkaa. Välittäjälle hintataso on niin ikään suoramyntihintaa alhaisempi.

Sijainti vaikutti selvästi eri tutkimusyriyten hintatasoon. Hyvänä esimerkkinä on puolikas paloittelematon sianruho ilman päätä ja sorkkia. Arvonlisäverollinen kilohinta suoramyynnissä vaihteli haastattelujakohtana 15,50 markasta 21 markkaan, jolloin vastaavasti 35-kiloisen puolikkaan sianruhon hinta vaihteli 543 markasta 735 markkaan. Usein asiakas haluaa ruhon valmiiksi paloitteluna, mikä yrityksestä riippuen nostaa hintaa 1-3 mk/kg. Vähittäiskauppaan myydessä puolikkaan tai kokonaisen ruhon hinta on yleensä muutamaa markkaa alhaisempi. Hintataso oli selvästi korkeampi aivan Etelä-Suomen yrityksissä, kun taas alhaisimmat hinnat olivat Pohjanmaan pienyrityksissä. Osittain tämä selittynee sillä, että pääkaupunkiseudulla ja sen ympäristökunnissa on potentiaalista asiakaskuntaa ja ostovoimaa enemmän. Pohjoiseen mentäessä kuluttajien tulotaso alenee, ja väestöpohja pienenee, jolloin ongelmaksi muodostuu juuri potentiaalisen asiakaskunnan vähäi-

syys. Toisaalta sijainnillakaan ei voida yksin selittää hinnoissa esiintyvää vaihtelua, sillä joissakin tapauksissa myös syrjäisemmällä seudulla sijaitseva yritys on onnistunut pitämään melko korkeaa hintatasoa. Palalihan myynissä kilohinnoissa esiintyy suhteellisesti enemmän vaihtelua.

6.2. Hintastrategiset päätökset

Tärkeimmät tutkimusyrietysten hintapäätöksiin vaikuttavat tekijät ovat kustannukset ja liha-alan yleinen markkinahintataso. Kustannukset eivät yksin määrää lopullista hintaa, jonka suuruuteen viime kädessä vaikuttaa yleinen lihan ja lihatuotteiden hintataso. Kustannukset asettavat kuitenkin alarajan hinnoittelulle. Erikoisuuteen tai laatutekijöihin perustuen hintaa ei yrityksissä useinkaan aseteta olennaisesti yleistä hintatasoa korkeammalle, vaan hinnat pyritään sopeuttamaan ja suhteuttamaan markkinoilla vallitsevaan hintatasoon. Koska pienimuotoisen jalostustoiminnan kustannukset ovat luonnollisesti suuremmat suuriin yrityksiin verrattuna ja koska toisaalta lihan yleinen hintataso on nykyisessä kilpailutilanteessa suhteellisen alhainen, muodostuu hinnoittelualueesta - korkeimman mahdollisen hinnan ja alhaisimman mahdollisen hinnan erotuksesta - hyvin kapea (ks. kuvio 1, s.22). Toisin sanoen hinnoittelun liikkumavara yrityksissä on hyvin pieni, usein jopa olematon.

Hinnoittelun liikkumavaran tai pelivaran pienuudesta huolimatta voidaan aineiston perusteella tunnistaa yrityksissä olevan erilaisia hintastrategioita, kun hintastrategia ymmärretään hyvin laajasti tarkoittamaan kaikkia niitä strategisia päätöksiä, jotka ohjaavat hinnoittelua sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Nämä hintastrategiat voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä käsittää pitkän aikavälin hinnoittelua koskevat suuntaviivat, mm. kuinka hinta asetetaan suhteessa tuotteen laatutekijöihin ja kilpaileviin tuotteisiin. Toiseen ryhmään voidaan luokitella puolestaan ne strategiset päätökset, jotka liittyvät lähinnä hinnoittelun hienosäätöön pidemmällä tai lyhyemmällä aikavälillä, kuten millaisia hintarakenteita yrityksissä käytetään tai miten hinnalla reagoidaan esimerkiksi menekkiongelmiin.

6.2.1. Hinnoittelun peruslinjat pitkällä aikavälillä

Hinnoittelustrategiat tai -käytännöt voidaan ryhmitellä sen mukaan, mihin hinnoittelu pidemmällä aikavälillä pääasiassa pohjautuu, ts. mikä on tärkein hinnoittelua ohjaava tekijä. Tämän perusteella yritykset voidaan hintastrategialtaan jakaa (1) kilpailupohjaiseen hinnoitteluun, (2) kustannuspohjaiseen hinnoitteluun ja (3) asiakassuuntautuneeseen hinnoitteluun. On kuitenkin otettava huomioon, että jako on hyvin karkea, ja monissa yrityksissä voidaan tunnistaa piirteitä kaikista kolmesta ryhmästä. Seuraavassa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin näitä hinnoittelutapoja ja esitetään yrittäjien kommentteja.

(1) Kilpailuun pohjautuva hinnoittelu

Erikoistuminen ei sulje pois alan hintakilpailua. Kilpailuun pohjautuvassa hinnoittelussa, hinnat määräytyvät pitkälti kilpailijoiden ja yleisen markkinahinnan pohjalta. Suurin osa tutkimusyriyksistä ottaa yleisen hintatason huomioon tehdessään omia hintapäätöksiä. Erityisesti tuoreen lihan suoramyyntissä vähittäiskaupassa myytävän tuoreen lihan hintoja pidetään usein viitehintoina, kun taas lihajalosteiden kohdalla korvaavien tuotteiden, lähinnä massatuotteiden hintoja käytetään vertailuperustana. Hinnat asetetaan alhaisemmiksi tai korkeintaan samantasoisiksi kuin vähittäiskauppojen normaalihinnat. Sitä vastoin jos hintoja verrataan vähittäiskaupan tarjoushintatasoon, hintataso yrityksissä on yleensä selkeästi korkeampi, erityisesti silloin kun kauppa myy tuotetta jopa alle tukkuostohinnan. Silti monissa yrityksissä on tavoitteena omassa sarjassaan tarjota asiakkaille pysyvästi edullista hintatasoa ja pitää hinnat kohtuullisella tasolla. Muutamat yrittäjät, erityisesti aineiston suurimmissa yrityksissä, olivat vahvasti sitä mieltä, että markkinat yksin määräävät hinnan kustannuksista riippumatta:

“Kyllä se on markkinat, jotka määrää hinnan, vaikka oma tase näyttäisi miltä.”

“Joudutaan hintakilpailun mukaan elämään, ei siitä mihinkään pääse.”

“...sitten menin markettiin X ja katsoin, mitkä ovat normaalihinnat ja pistin ne. Ulkofileen hintaa käytiin kolmessa paikassa katsomassa... Meni kauppoissa hinnat mihin meni, niin vaikka parempi liha, niin pyritään pitämään normaalit kaupan hinnat.”

(2) Kustannusperusteinen hinnoittelu

“Kustannusten alle ei voi mennä, silloin täytyy jättää kauppa tekemättä - kyllä se pitää laskea mitä itselle on menoja, ettei sen alle mennä missään tapauksessa.”

“Hintataso asetettu kustannusten mukaan, sitten katsottu, miten suhteutuu yleiseen hintatasoon.”

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa perustana on se, että jatkojalostuksen aiheuttamat erilliskustannukset tulevat katetuksi. Lähtökohtana on se, mitä tuottaminen maksaa, mikä määrittää minimihinnan, ja toisaalta se, mitä vähintään pitäisi saada toimeentulon turvaamiseksi verrattuna siihen, että eläimet myytäisiin elävänä teurastamolle. Sianlihan kohdalla monet yrittäjät pitivät noin viiden markan eroa ruhokaupassa kriittisenä rajana, jotta yritystoiminnan kulut tulisivat katetuksi:

“Alkuun oli tavoite, että viisi markkaa pitää jäädä, josta otetaan kulut pois - se on vähin, mutta sille ei ole tavoitetta, paljon lopuksi pitää jäädä viivan alle.”

“Viiden markkan erolla täytyy mennä muutama vuosi, ja on laskettu, että 400 sikaä täytyy vuodessa myydä, että pysytään omillamme, kuluineen ja kaikki palkat.”

Edellä kuvatuä mukaisesti laskettuna ruhokilon alin kustannusperusteinen hinta muodostuisi siten, että tuottajahintaan lisätään viisi markkaa ja tämän päälle arvonlisävero. Toisissa yrityksissä on tehty tarkkojakin laskelmia hintatason määrittämiseksi, mutta usein hinnoittelu perustuu hyvin karkeisiin ja arvionvaraisiin laskelmiin. Esimerkiksi eräs selkeästi alhaisemmalla hinnalla toimiva yritys tähtää pääasiassa volyymin kasvattamiseen tuoreen lihan ruhokaupassa. Kun jalostusaste on alhainen, työmäärä jää vähäisemmäksi ja kokonaiskatetta saadaan nostettua myynnin lisäämisellä, vaikka hinta on asetettu niin alhaiseksi kuin kustannukset sen suinkin sallivat:

“Ensin on tuottajahinta, jos se myydään osuusteurastamolle, sitten siihen tulee arvonlisävero ja maa- ja metsätalousministeriön tuki, sitten tulee se työn hinta (paljon se on kilpailijoilla se teurastuksen osuus), sitten lasketaan hinta sille paloittelulle. Niistä se muodostuu. Teurastukselle on laskettu 3,50 mk/kg ja paloittelulle 100 mk/sika. Sitä ei ole laskettu saako omasta työstä kunnan tuntipalkan, jos tulee tehtyä pitkiä päiviä, mutta kyllä se kannattaa.”

(3) Asiakassuuntautunut hinnoittelu

Asiakassuuntautuneella hinnoittelulla tarkoitetaan tässä asiakkaan kokemaan hyötyyn ja kysyntään perustuvaa hinnoittelua. Yrittäjät olettavat tai ovat tietoisia siitä, että tietyt asiakkaat arvostavat niitä laatu- ja lisäarvotekijöitä, jotka mainittiin luvussa 5.4, ja ovat halukkaita maksamaan niistä eivätkä niinkään kiinnitä huomiota hintaan. Osa yrittäjistä on onnistunutkin laatukuvan luomisessa ja laatuun perustuvan ainutlaatuisuuden sekä erikoistumisen hyödyntämisessä (unique value effect, ks. NAGLE 1987). Tällöin hintaa on perusteltua pitää korkeana juuri laatutekijöiden takia, sillä *“alhainen hinta saattaisi halventaa lihan laatua”*, ts. hinta on merkki korkeasta laadusta (price signaling, ks. TELLIS 1986). Yrittäjät ovat tällöin ainakin jossain määrin onnistuneet käyttämään hyväksi asiakkaiden erilaista hinnanmaksuvalmiutta: *“saa hinta olla hyväkin, jos asiakas sen hyväksyy”*. Naudanlihan, erityisesti pihvikarjan kohdalla laadun hyödyntäminen on helpompaa. Naudanlihassa esimerkiksi mureus tai rasvan marmoroituneisuus on asiakkaan havaittavissa. Sianlihan kohdalla viljapossuimagon hyödyntämistä voidaan pitää vaikeampana. Silloin, kun siinä on onnistuttu, se perustuu pitkälti mielikuvan luomiseen ja asiakkaiden välityksellä levinneeseen maineeseen. Jalosteiden hinnoittelu on myös vapaampaa, koska niille ei useinkaan löydy vertailuperustaa esimerkiksi vähittäiskaupasta. Jalosteiden valmistusmäärät ovat usein vielä hyvin pieniä, jolloin menekkiongelmia ei ole ollut

ja tuotteet on voitu tämänkin vuoksi hinnoitella suhteellisen vapaasti. Tuotevalikoimaan saattaa kuulua myös yksittäisiä tuotteita, joiden avulla saadaan keskimääräistä jopa huomattavasti parempi yksikkökate. Useimmiten nämä ovat jalosteerikoisuuksia, mutta tuoreesta lihasta joulukinkku on hyvä esimerkki, jolla voidaan tehdä hyvää tulosta.

“Yksi tuote on sellainen, että me ollaan varmaan Suomen huipulla, tuote x on niin kovassa hinnassa, ettei ole kuullut että kukaan myisi enää kalliimmalla, toiset myy kaikki halvemmalla järjestänsä, ja sitä menee aika rajusti. Enemmänkin pystyttäisiin tekemään, mutta ei ole mitään järkeä, työmäärä lisääntyisi, ja jos myytäisiin halvemmalla, kate pienenesi.”
“55 mk/kg, se on aika halpa täyslihatuotteeksi, ei oikeastaan kalliiksi ole kukaan moittinut, siitä saadaan hyvä kate, ainakin 50 %.”

Laatutekijöiden hyödyntäminen hinnoittelussa ei kuitenkaan yleisesti ole helppoa, sillä esimerkiksi mielikuville on vaikea laskea rahallista arvoa. Yleistä tarjonnan paljoutta ja syrjäistä sijaintia pidetään myös hintatasoa alentavina tekijöinä. Vähittäiskauppojen voimakas tarjoushinnoittelu hämärtää kuluttajien käsitystä normaalihinnasta ja tarjoushinnasta. On myös asiakkaita, joilla on se käsitys, että hinnat olisivat alhaisia, kun raaka-aine saadaan omasta tuotannosta. Usein kuluttajat myös odottavat, että suoramyynnistä saisi tuotteita edullisemmin kuin vähittäiskaupasta, koska siinä ei ole väliportaita, jotka ottaisivat oman osuutensa hinnasta. Kuluttajat ovat yrittäjien mukaan valmiita maksamaan laadusta ja erikoistuotteista jonkin verran korkeampaa hintaa, mutta ei määrättömästi. Lähes jokaisen yrityksen asiakaskuntaan kuuluu sellaisia asiakkaita, joilla hinta ei vaikuta ostopäätökseen, mutta harvemmin toimintaa voidaan laskea yksinomaan näiden asiakkaiden varaan. Paljolti edellä mainittujen tekijöiden vuoksi ei laadun mahdollistamaan hinnanlisään yritystoimintaa uskalleta perustaa, ja hintataso on näissä yrityksissä yleensä alhaisempi.

“On se vähän niin, että laadulle ei voi asettaa korkeaa hintaa, nyt ei tule koskaan hinta esteeksi, kun asiakkaat soittaa.”
“Laadusta ei olla valmiita maksamaan kovin paljoa enempää, ja tällaisesta odotetaan, että pystytään vielä edullisemmin markkinoimaan, mutta kyllä tässä kustannuksia silti tulee.”

Alla on esitetty yhteenveto eri hinnoittelustrategioihin liittyvistä yrityksen toiminnan ja toimintaympäristön tunnuspiirteitä. Kilpailu- ja kustannusperusteinen hinnoittelu on yhdistetty, koska käytännössä hinnoittelupäätös syntyy usein kustannusten ja yleisen hintatason yhteisvaikutuksena.

Kustannus- ja kilpailuperusteinen hinnoittelu

- *kustannukset ja/tai yleinen hintataso määrää hintatason
- *suhteellisen edullinen hintataso, "pysyvästi edulliset hinnat"
- *tarjouksia
- *hinnoittelussa ei pelivaraa
- *tuore sianliha
- *asiakkaille hinta laatua tärkeämpi ostoperuste
- *vähittäiskauppa-asiakkaina tavallisia ketjukauppiaita
- *volyymin kasvattaminen, tukkumyynti
- *syrjäinen sijainti

Asiakassuuntautunut hinnoittelu

- *hyödynnetään asiakkaiden valmiutta maksaa laadusta ja lisäarvosta
- *selkeästi korkeampi hintataso
- *kiinteät hinnat
- *hinnoissa jonkin verran pelivaraa
- *naudanliha (erit. pihviliha), jaloste-erikoisuudet
- *asiakkaille laatu hintaa tärkeämpi ostoperuste
- *vähittäiskauppa-asiakkaina erikoisliikkeitä, pieniä, yksityisiä kauppiaita tai laatuun panostavia isoja liikkeitä
- *katetuoton optimointi
- *hyvä sijainti asiakkaisiin nähden
- *selkeät toiminnan periaatteet
- *asiakasmyönteisyys
- *markkinointiosaaminen koulutuksen tai kokemuksen myötä

6.2.2. Hinnoittelun hienosäätö

Erityisesti suoramyynnissä tai omasta myymälästä myydessä yritykset toteuttavat ns. yhden hinnan strategiaa (esim. ZIKMUND ja D'AMIGO 1993) eli esimerkiksi ostoksen suuruudesta tai asiakkaasta riippumatta tuotteen hinta on kaikille sama. Sen sijaan myydessä tuotteita esimerkiksi vähittäiskaupoille hinnat ovat jossain määrin asiakaskohtaisesti differoituja. Tämä johtuu kuitenkin kaupan neuvotteluvoimasta eikä tietoisesta strategiavalinnasta. Hinnat joudutaan neuvottelemaan useimmiten kauppakohtaisesti, ja viime kädessä kauppias sanelee hinnan, jonka hän on valmis tuotteistaan maksamaan "ota tai jätä" -periaatteella.

Suoramyynnissä valtaosa yrityksistä suosii suhteellisen pysyvää hintatasoa mahdollisia tarjouksia lukuun ottamatta. Usein hintataso tarkistetaan kerran tai kahdesti vuodessa. Asiakkaan kannalta tätä pidetään etuna: kun hinnat ovat kiinteät, asiakkaan ei tarvitse joka kerta erikseen kysellä hintoja. Tarjousten suhteen mielihiteet jakaantuivat kahtia. Osa yrittäjistä oli selkeästi sitä mieltä, että toiminnan luonteeseen ei sovi erikoistarjoukset. Joissakin yrityksissä pidetään tiukasti kiinni siitä periaatteesta, että hintoja ei alenneta missään vaiheessa. Kiinteitä hintoja voidaan pitää tietoisena strategiavalintana, jolla erottaudutaan vähittäiskaupan toimintaperiaatteista. Sitä vastoin silloin, kun tuotteita myydään palatavarana omasta myymälästä, tarjouksia tehdään joko sen varmistamiseksi, että tuotteita ei jäisi myymättä tai joskus pelkästään sen takia, että kuluttajat ovat tottuneet tarjouksiin asioidessaan vähittäiskaupoissa. Jonkin verran yrityksissä on käytetty hinnan alentamista menekin lisäämiseksi lähinnä tuoreen lihan suoramyynnissä. Myös

vähittäiskauppa-asiakkaille on jonkin verran tehty kampanjoita ja erikoistarjouksia kuten tutustumistarjouksia uutta tuotetta markkinoitaessa.

“Tarjouksia laitetaan sen mukaan, mitä tiskiinkin tuntuu jäävän.”

“Päivittäisiä erikoistarjouksia on aina silloin tällöin, silloin hinta on selvästi alempana, kun on kampanjoita - korkeintaan kaksi tuotetta tarjouksessa silloin kun on.”

“Tarjouksia tehdään, kun ihmiset on niin tottuneet juoksemaan tarjousten perässä, niin niitä tehdään sen takia, ettei niiden (asiakkaiden) tarte pettyä, kun ei ollut mitään tarjouksessa.”

“Jos on enemmän sikaa, niin mä sanon kaupalle, että pidetäänkö sikapäivät ja myyn vähän halvemmalla.”

Paljousalennukset olivat vähemmän käytettyjä, mutta niiden avulla voidaan suoramyynnissäkin suunnata kysyntää suurempiin kertaostosmääriin kuten eräässä yrityksessä:

“Jos lajiaan ostaa yli 10 kiloa, niin sitten saa vähän paljousalennusta, tai sitten pienemmässä erässä viisi kiloa jotakin tuotetta - tottakai se saa enemmän alennusta, joka ottaa viikottain paistin kokonaisuena luineen nahkoineen, kuin jos ottaa viisi kiloa viikossa pelkkää kuutioitua paistilihaa.”

Yleisesti hintatason laskemiseksi ei juurikaan ole pelivaraa. Osa yrittäjistä on kokenut, että hinnan alentaminen on lisännyt menekkiä, mutta monet ovat sitä mieltä, että sillä ei juurikaan ole vaikutusta myyntiin. Toisin sanoen kysyntää voidaan pitää ainakin pienten hintamuutosten suhteen joustamattomana: *“Jos hintaa lasketaan jonkin verran, se ei kuitenkaan olennaisesti lisää menekkiä, pitäisi olla aivan kaupan tarjoushinnoissa, jotta sillä olisi vaikutusta.”*

Muutamissa yrityksissä hintatasoa on myös voitu nostaa ilman, että menekki olisi ainakaan olennaisesti vähentynyt:

“Hintatasoa on voitu pikkaisen nostaa siitä, mitä se oli alkuun.”

“Kesällä tarkistettiin osa hinnoista, pikkuisen korotettiin lähinnä tukkuhintaa suoramyyntipisteille, esimerkiksi grillimakkaran osuus kasvoi, halusivat grillimakkaraa enemmän, ja kun koko possu teetetään grillimakkaraksi, niin siitä ei saa millään niin paljoa, kuin jos siitä tehtäisiin myös muita jalosteita, joten oli pakko tarkistaa sitä hintaa.”

Tuotteiden hintarakenteet (ks. STERN 1986) ovat hyvin yksinkertaisia. Esimerkiksi kuljetuksista ei veloiteta erikseen vaan ne sisältyvät hintaan. Tämä on yleisestikin käytäntö kotimaisen elintarviketeollisuuden suorassa jakelussa. Tämä

edellyttää kuitenkin, että hintaan on todella laskettu kuljetuksista aiheutuvat kustannukset. Tällöin myyntihinnan ollessa kaikille vähittäiskaupoille saman suuruinen, lähempänä sijaitsevat myymälät kattavat osan kauempana sijaitsevien myymälöiden kuljetuskustannuksista. Kotiinkuljetuksia kuluttajille pidetään usein lisäpalveluna. Sama periaate pätee myös esimerkiksi tuotteiden paloittelussa ja siivutuksessa. Jos hinta on kaikille sama palvelusta riippumatta, ne asiakkaat, jotka haluavat ostaa tuotteen ilman liitännäispalvelua, joutuvat siitä tahtomattaan maksamaan. Edellytyksenä on tietysti se, että palvelulle on laskettu jokin arvo, joka sisältyy keskimääräiseen hintaan. Jossain määrin tämä on yrityksissä otettu huomioon. Esimerkiksi puolikkaita sianruhoja myydessä hinta on usein asetettu erikseen kokonaisuena myytävälle ruholle ja paloitetuna myytävälle ruholle. Paloittelun hinta on yrityksestä riippuen 1-3 mk/kg, eli työn hinnan arvio vaihtelee suuresti. Siivutuksellekin on saatettu määritellä hinta, esim. 5 mk/kg, jota ei kuitenkaan käytännössä peritä.

Osa yrittäjistä oli sitä mieltä, että yrityskuvaan ei sovi ns. 99-hinnoittelu, erityisesti silloin, kun myydään lihaa isommissa erissä. Hinnan pitää pikemminkin olla *“reilu ja tasainen”*. Sen sijaan palalihassa ja jalosteissa sovelletaan myös psykologista hinnoittelua, eli tuotteita myydään 29 mk/kg, 39 mk/kg jne. Monet yrittäjät ovat kiinnittäneet huomiota myös optimaaliseen pakkauskokoon. Esimerkiksi silloin kun leikkelemakkarointa myydään pakattuna, myyntierien on oltava pieniä, sillä pakkauksen kokonaishinta ratkaisee, ei niinkään tuotteen yksikköhinta tai sisällön määrä. Ongelmia aiheuttaa myös määräpainopakkausien puute, jolloin tuotteita on myytävä kilohinnalla. Kilpailevat yritykset ja vähittäiskauppa sen sijaan myyvät ja mainostavat makkarointa ja muita lihajalosteita monesti pakkauskohtaisella hinnalla (esim. grillimakkarat 6,90 mk/400g, palvikinkku 14,90 mk/300g). Tämä saattaa luoda kuluttajalle käsityksen edullisesta hinnasta, vaikka näin ei olisikaan (ks. LAITINEN 1990, s. 77).

6.3. Kustannuslaskenta ja hinnoittelu

6.3.1. Jatkojalostuksen kustannukset

Jatkojalostuksesta aiheutuvat kustannukset voidaan karkeasti ryhmitellä seuraaviin eriin: raaka-aineen hankinta, teurastus- ja tarkastuskustannukset, jalosteiden valmistuskustannukset, hävikki, markkinointi- ja kuljetuskustannukset, työvoimakustannukset sekä muut toiminnasta aiheutuneet kustannukset. Kustannusten hallintaa pidetään tärkeänä, mutta niiden kohdistaminen tuotteille ja huomioon ottaminen hinnoittelussa tuottaa vaikeuksia.

Raaka-aineen hankinta muodostaa suurimman kustannuserän. Omaa raaka-ainetta käytettäessä raaka-aine yleensä arvostetaan vaihtoehtoiskustannuksen mukaan, eli raaka-aineen hinta määritetään sen perusteella, mitä elävästä eläimestä

saisi teurastamolle myytäessä. Silloin kun yritystoiminta on yhtiöitetty, teuraseläimet myydään yleensä maataloudelta yritykselle, ja yritys maksaa niistä kirjanpidollisesti usein käyvän tuottajahinnan verran, joissakin yrityksissä jopa hieman parempaa hintaa. Ostoraaka-aineesta joudutaan usein maksamaan hieman korkeampaa hintaa, kuten seuraava esimerkki osoittaa: *“Pieni joutuu maksamaan raaka-aineesta pikkuisen enemmän, ehkä se johtuu siitä, että tuottajat ovat tottuneet asioimaan jonkun tietyn firman kanssa, ja sitä on vaikea kääntää muulla tavoin kuin maksamalla pikkuisen enemmän”*.

Eläinlääkäriin tarkastuskustannus on merkittävä kustannuserä, joka nostaa yksikkökustannuksia suuriin yksiköihin verrattuna. Kun varsinaisten teurastamojen lihantarkastuksen suorittaa valtion tarkastuseläinlääkäri, teurastuspaikassa tarkastuksen suorittaa kunnan viranhaltijana oleva laillistettu eläinlääkäri (LihahygieniaL 511/94). Lisäksi enää ei riitä teurastetun eläimen tarkastus, sillä eläimet on tarkastettava myös elävinä 24 tuntia ennen teurastusta, mikä lisää eläinlääkäriin käyntikertoja. Markkamääräiset tarkastuskustannukset saattavat olla jopa yli kymmenkertaiset suuriin teurastamoihin verrattuna. Tarkastuskustannusten suuruus riippuu kerralla teurastettavien eläinten määrästä, mutta alhaisimmillaankin tarkastuksen osuudeksi muodostuu vähintään markka lihakiloa kohden. Suurimmillaan tarkastuksen osuus saattaa nousta jopa 10 prosenttiin lihakilon keskimääräisestä hinnasta. Eläinlääkäriin perimissä maksuissa on kuntakohtaisia eroja, ja maksuun vaikuttaa myös eläinlääkärille matkasta aiheutuneet kustannukset. Suhteettoman suuria tarkastuskustannuksia pidetään teurastamotoiminnan kannalta suurena epäkohtana. Suuria tarkastuskustannuksia pidetään myös esteenä oman teurastamon perustamiselle niissä yrityksissä, joissa käytetään ulkopuolista teurastuspalvelua.

Yrittäjän ja yrittäjäperheen työpanosta ei useinkaan ole hinnoittelussa otettu huomioon, tai se on aliarvostettu. Hyvin harvoin työpanosta otetaan huomioon edes kuluna kirjanpidossa, mikä helposti vääristää yrityksen tuloksellisuuden arviointia. Tätä voidaan pitää merkittävänä epäkohtana, etenkin kun työ (teurastus, leikkuu, paloittelu, myynti) on hyvin käsityövaltaista. Käytännössä hyvin harva yrittäjä maksaa itselleen palkkaa, ja tällöinkin tavallisesti vain yhdelle, korkeintaan kahdelle yrittäjäperheen jäsenistä. Todellisuudessa yrittäjän oman työn arvo sisällytetään hyvin epämääräisesti ja arvionvaraisesti tuotteille asetettavaan katteeseen:

“Oma työ huomioidaan tavallaan katteessa, vaikea laskea, saattaa työpäivät olla aika pitkiä, ei voi ajatella ylityölle mitään palkkaa, se on vaan tehtävä.”
“Ei kuukausi- tai tuntipalkan mukaan määritelty, lähinnä mitä jää, jos sitä rupeaisi niin laskemaan, niin alkaisi hirvittämään.”

Niissä yrityksissä, joissa käytetään enemmän ulkopuolista työvoimaa, työ kustannukset tulevat paremmin otetuksi huomioon, koska ne kulkevat yleensä kirjanpidossa mukana, vaikka niitä ei näissä yrityksissäkään varsinaisesti tuotteille

kohdisteta. Oman työn hinnoitteluun on kuitenkin muutamissa yrityksissä kiinnitetty huomiota ja sitä pidetään tuloksellisuuden kannalta olennaisena tekijänä: *“Jos ei itselle laske palkkaa, tottakai silloin pystyy hintaa pudottamaan paljonkin alemmaksi, mutta kuka enää tekee tänä päivänä talkootyötä”*. Työkustannusten seurannalla voidaan myös tehostaa työvoiman käyttöä tuottavaan työhön ja parantaa siten kustannustehokkuutta. Kustannustehokkuutta saavutetaan mm. ammattitaitoisten ja osaavien työntekijöiden käytöllä. Esimerkiksi ammattitaitoinen lihanleikkaaja todennäköisesti suoriutuu lihan paloittelusta nopeammin kuin ns. ei-ammattitaitoinen, ja lopputulos on sekä tuotteen laadun ja sen myötä asiakkaan tyytyväisyyden kannalta parempi.

Hävikki on monissa yrityksissä merkittävä kustannuserä. Hävikkiä syntyy teurastuksen yhteydessä, lihan paloittelussa ja siivutuksessa. Hävikiksi voidaan lukea myös ne sivutuotteet, joista ei saada rahallista korvausta, kuten esimerkiksi ilmaiseksi annettavat luut, joista periaatteessa olisi mahdollisuus saada edes muutama markka kilolta.

6.3.2. Kustannusten huomioon ottaminen hinnoittelussa

Tuotekohtaista kustannuseurainta ei yrityksissä juuri harjoiteta. Tämä johtuu osittain siitä, että kustannusten kohdistaminen tuotteille tai tuoteryhmille koetaan hyvin vaikeaksi. Toiminnan pienimuotoisuuden sekä rajallisten resurssien vuoksi yksityiskohtaisten kustannuslaskelmien laadintaa ei pidetä tarpeellisina. Toisaalta kustannusten hallintaa pidetään tärkeänä, jotta tuotteiden myynti kattaisi niiden tuotannosta aiheutuneet kustannukset. Kustannuksia seurataan pääasiassa kokonaistasolla. Tilitoimisto hoitaa usein kirjanpidon, josta yrittäjä saa tietyn väliajoin, usein kuukausitasolla yhteenvetoja. Tyypillisesti seurataan liikevaihdon, käyttökatteen ja taseen kehittymistä. Silloin, kun yritystoimintaa harjoitetaan kiinteästi maatilatalouden yhteydessä, yritystoiminnasta aiheutuvien menojen seuranta on hyvin vaatimattomalla tasolla; yritystoiminnan menoja ei useinkaan ole eriytetty erilleen koko maatilayrityksen menoista.

Yksinkertaisinta hinnoittelu on silloin, kun lihaa myydään isommissa ruhon osissa, jolloin isompi erä, esimerkiksi puolikas tai neljännes sian- tai naudanruho myydään keskimääräisellä kilohinnalla. Jalostettaessa lihaa pidemmälle (palaliha, jalosteet) hinnoittelu tulee monimutkaisemmaksi. Mitä pidemmälle lihaa jalostetaan, sitä enemmän se vaatii työtä ja sitä enemmän tulee myös hävikkiä, mikä pitäisi ottaa huomioon hinnoittelussa. Palatavaraa myydessä pyrkimyksenä onkin saada ruhosta keskimäärin parempaa hintaa, kuin jos se myytäisiin kokonaisuina tai puolikkaana. Käytännössä ruhon keskihinta ei kuitenkaan olennaisesti nouse. Jos työ ja hävikki hinnoiteltaisiin, on hyvin todennäköistä, että useimmissa yrityksissä yksikkökate palalihasta jää alhaisemmaksi kuin ruholihasta. Eräs yrittäjistä kuvaa hinnoittelua näin:

“Ollaan laskettu se 20 mk/kg, mitä saadaan siitä ruhosta, ja sitten palalihassa pitää saada enemmän kuin kuin 20 mk/kg sille koko kilohinnaksi. Ruhon hinta ei kaikesta huolimatta kovin paljon nouse, kun palalihana myydään, 23-24 mk/kg, ei siinä paljon tule työlle ja palvelulle. Erittäin paljon helpompi olisi myydä puolikasta ja se olisi kaikkein kannattavinta.”

Eri ruhonosien hinnoittelussa ei varsinaisesti käytetä kertoimia, joskin monilla yrittäjillä on käytössään isolta teurastamolta saatu hinnasto tai tukkuhintoja, jota käytetään viitteenä ja johon hintoja verrataan. Ruhon arvokkaampien osien hinnoittelussa seurataan yleistä hintatasoa tai hinnoitellaan menekin mukaan: *“Todella pelataan sen mukaan, mitä menee. Jos jotain ruhonosaa jää, sitä lasketaan tilapäisesti. Kun tämä on niin pienessä mitassa, ei voida jäädä jäykästi kertoimien varaan”*. Hinnalla voidaan rajoittaa myös parempien osien menekkiä asettamalla niille suhteellisesti korkeampi hinta ja suunnata kysyntää tällä tavoin halvempiin ruhonosiin.

Lähtökohtana eri ruhonosien hinnoittelussa on se, että arvokkaammasta osasta pyritään saamaan suhteellisesti parempaa katetta. Hintoja määritettäessä esimerkiksi lavalle saatetaan antaa perushinta, jota käytetään kiinnekohtana muiden osien hinnoittelussa. Hinnoittelussa käytetään usein apuna vaakaa; jokainen ruhonosa punnitaan erikseen, jotta saadaan selville ruhon keskihinta eri ruhonosien hintavaihtoehtoilla. Kuitenkin esimerkiksi naudan sisäfilee saatetaan hinnoitella suhteellisen alhaiseksi, jotta sille varmasti löytyisi ostaja. Sen osuus ruhosta on niin pieni, että sillä ei katsota olevan suurta merkitystä tuloksen kannalta. Ostoraaka-aineen hinnoittelu on huomattavasti helpompaa silloin, kun ostetaan vain tiettyjä ruhonosia, esimerkiksi naudan arvo-osia, jolloin hävikkiä ei juurikaan pääse syntymään.

Jalosteiden kohdalla tuotekohtaista kustannusta on usein vaikea laskea, mutta niissä yrityksissä, joissa se lasketaan, sitä pidetään yleensä tärkeänä. Laskelmissa otetaan huomioon yleensä raaka-ainekustannukset ja valmistus, johon ei useinkaan sisälly varsinaista työn osuutta. Niin ikään kiinteitä kustannuksia (sähkö, vuokrat ym.) ei tuotteille juurikaan ole kohdistettu, vaan ne otetaan huomioon kustannusten päälle asetettavassa kateprosentissa. Hyvin usein kiinteitä kustannuksia ei ole edes koko yritystoiminnan tasolla eriytetty maatilataloudesta. Hinnoittelun pohjana käytetään siten lähinnä tuotteen minimivalmistusarvoa, johon sisältyy tuotteiden valmistuksen muuttuvat kustannukset (ks. LAITINEN 1990). Silloin, kun jalosteet teetetään alihankintana, kustannukset on helpompi laskea. Jalosteiden hinnoittelua kuvataan seuraavissa yrittäjien kommentteissa:

“On laskettu, mitä tekeminen tulee maksamaan; miten paljon raaka-ainetta menee, kuinka paljon on omakustannushinta, siihen laitetaan sen verran lisää, kuin luullaan, että se menee kaupaksi, ja sitten käydään katsomassa, mitä kilpailijan makkara maksaa marketissa, siitä se hinta muodostuu.”

“Kustannukset (raaka-aine, valmistaminen, pussitukset) lasketaan aika tarkkaan tuotekohtaisesti, 20 %:n kate päälle - on tuotteita, joista saadaan vielä parempaa katetta, mutta se perustuu siihen, että niissä on jokin erikoinen juttu.”

“On tehty tarkkoja laskelmia eri ruhonosista, laskettu mikä on hyöty, paljon tulee katetta... esimerkiksi gramman tarkkuudella punnittiin ja laskettiin, kuinka paljon tulee katetta, jos kinkku myydään paloina verrattuna siihen, että se myydään kokonaisena. Työn osuus huomioitu niin, että riittääkö erotus kattamaan työvoimaosuuden, kyllä se on hyvinkin kartoitettu; selvä juttu, että kustannuseuranta on a ja o.”

Jalosteiden hinnoittelu perustuu siten pitkälti katetuottoajatteluun, jossa tuotteen hinnan perustana ovat tuotteen muuttuvat kustannukset sekä niihin lisättävä kate-tuotto kiinteitä kustannuksia ja voittoa varten. Katetuotto sisältää myös yrittäjän palkkavaatimuksen, jonka suuruus riippuu siis siitä, miten yrittäjät arvostavat oman työnsä. Jalosteille asetettu tavoitetuottovaatimus oli keskimäärin 27 % (n=13). Vaihteluväli oli kuitenkin hyvin laaja (15 % - 50 %), mikä osoittaa hinnoittelussa huomioon otettavien kustannusten vaihtelevan yrityksittäin hyvin paljon. Silloin, kun katetuotto on hyvin korkea, kustannusten osalta on määritelty lähinnä vain raaka-aineet. Vastaavasti ruholle (tuore liha) asetettu tavoitetuottovaatimus oli keskimäärin 23 % (n=14) vaihteluvälin ollessa vielä suurempi (5 % - 50 %).

6.4. Hintakilpailu ja jakelukanaviin pääsy

Vaikka pienimuotoisen lihan jatkojalostuksen katsotaan edustavan aivan eri sarjaa kuin massatuotteiden valmistus, yritykset joutuvat käytännössä toimimaan samassa kilpailuympäristössä kuin alan muut yritykset ja ottamaan hintapäätöksissään huomioon vallitsevan hintakilpailun. Suurimpina kilpailijoina nimenomaan hinnoittelun kannalta pidetään isoja yrityksiä sekä vähittäiskauppoja. Lähikaupungin markettien ja vähittäismyymälöiden taholta tulevaa hintakilpailua valtaosa yrittäjistä pitikin voimakkaana tai erittäin voimakkaana. Poikkeuksen muodostavat liharotuisen naudan jalostajat, joista suurin osa ei pitänyt kilpailua voimakkaana. Myös paikallisten vähittäiskauppojen taholta runsas puolet yrittäjistä koki kilpailun voimakkaaksi.

Isojen teurastamojen merkitys kilpailijoina korostuu silloin, kun tuoretta lihaa myydään vähittäiskauppaan. Toimittajan valinnassa ratkaisevin tekijä on usein edelleen hinta. Koska pienet yritykset eivät pysty tekemään yhtä kilpailukykyisiä tarjouksia kuin suuret yritykset, niiden mahdollisuudet saada tuotteitaan kaupan valikoimiin jäävät hyvin rajallisiksi. Erityisesti ketjuun kuuluvien vähittäiskauppojen valikoimiin tuotteita on hyvin vaikea saada:

“Kauppias ei tämmöstä arvosta sen korkeammalle, kuin mitä se ottaa (isolta) teurastamolta suoraan, hinta on se, että ne ei pysty siihen.”

“Niihin (kauppoihin) ei ole helppo päästä, niillä on vaan se hinnalla kilpaileminen, meiän tuotteille olisi sitten jotkut erikoisliikkeet, jotka ymmärtää laadun päälle.”

“Alhaisten tarkastuskustannusten takia suuret teurastamot pystyy vähittäiskaupoille myymään niin, että meillä on monta kertaa ollut vaikeuksia saada kaupaksi, kun ei taas alle omien kustannusten ole mielekästä myydä.”

Tekemällä edullisia tarjouksia vähittäiskauppaan, jossa tuotteet saatetaan edelleen hinnoitella sisäänvetotuotteiksi, isot teurastamot välillisesti vaikuttavat myös suoramyyntiin. Kaupan edulliset tarjoukset houkuttelevat hintatietoisia asiakkaita, erityisesti jos hinnat suoramyynnissä ovat olennaisesti kaupan hintatasoa korkeammat. Isojen teurastamojen hintakilpailu perustuu lähinnä niiden keskinäiseen markkinaosuuskilpailuun eikä ole todennäköistä, että alhaisilla hinnoilla pyrittäisiin saamaan pienet yritykset pois markkinoilta, varsinkin kun niiden merkitys on hyvin marginaalinen. Poikkeuksiakin on, sillä joidenkin yritysten kohdalla pieniin yrityksiin on suhtauduttu jopa aggressiivisesti: *“Kun ne kuulee (iso yritys), että täältä viedään kauppoihin, niin kyllä ne tekee niitä sellaisia rajuja tarjouksia”*.

Vähittäiskauppa on merkittävä kilpailija, mutta monille yrityksille se edustaa myös tärkeää asiakasryhmää ja yhteistyökumppania. Osa kaupoista onkin avannut ovensa myös pienyrityksille. Enimmäkseen nämä ovat ns. villejä, ketjuihin kuulumattomia yksityisiä myymälöitä, mutta joukossa on myös suuriin ketjuun kuuluvia liikkeitä. Tästä huolimatta valikoimaan pääsy vaatii yleensä suurta henkilökohtaista markkinointipanostusta ja pitkäjänteisyyttä. Hinnasta neuvotellaan ja sovitaan usein kauppakohtaisesti, mutta neuvotteluvoima on selkeästi kaupalla: *“kaupat sanelee hinnan, jos ne haluavat jotain määrättyä ruhon osaa, ne sanoo, mitä ne siitä maksaa; ota tai jätä”*. Esimerkkejä on myös siitä, että vähittäiskaupoista on otettu yhteyttä yritykseen ja osoitettu kiinnostusta tuotteita kohtaan. Tällöin kiinnostus on herännyt joko kaupan omasta aloitteesta tai asiakkaiden vaatimukselta. Viime kädessä lopulliset kuluttajat onnistuvatkin ohjaamaan kauppiaan päätöksentekoa:

“Kyllä kauppiaat kokeilevat halvempia, mutta siinä käy ilmeisesti niin, että ihmiset ei vain osta ja se seisoo sitten tiskissä, kuluttajasta se kaikki on kiinni.”

“Niissä kaupoissa, joihin on saatu myytyä, on sen verran fiksummat kauppiaat, että ne osaavat myydä hyvääkin tuotetta, kauppiaat ja myyjät tai lihaosaston hoitajat, jotka tietävät, että osa asiakaskunnasta haluaa syödä hyvää.”

“Parhailtaan kauppa X:n kanssa neuvottelut, kovasti tykkäsivät makkarasta, suunnittelevat, jos vuoden vaihteessa ottaisivat sen valikoimaan, nyt on mennyt jo jonkin verran.”

“Sitten kun saa sen lähtemään alkuun, ja jos laatu on hyvää, sitten siinä käy näin, että kauppiaat puhuu toisille kauppiaille, silloin se lähtee automaattisesti kierre menemään.”

Pienen yrityksen on niukkojen taloudellisten resurssien vuoksi hyvin vaikea systemaattisesti luoda tuotteilleen kysyntää esimerkiksi mainonnan avulla. Hintaa suuremmaksi valikoimaan pääsyä rajoittavaksi tekijäksi saattaa muodostua myös tarjonnan vähäisyys sekä kauppojen halukkuus ostaa mieluummin paloitetua lihaa kuin koko ruhoja. Usein kaupoissa ei ole riittävästi ammattitaitoista henkilökuntaa, jolloin tuoretta lihaa ostetaan mieluiten valmiiksi paloitetuna. Tarjoushinnoittelu taas vaikuttaa siihen, että kauppoihin pitäisi pystyä toimittamaan kerralla suuret määrät yhtä ruhonosaa. Pienessä yksikössä kapasiteetti on kuitenkin rajallinen, ja yhtä ruhonosaa, esimerkiksi kyljysriviä toimitettaessa ongelmaksi muodostuisi muiden osien hyödyntäminen. Usein kaupalla on jo niin paljon toimittajia, että uusia ei mielellään oteta. Ostopäätös saattaa edellyttää myös yritystä palkkaamaan konsulentin esittelemään ja myymään tuotteita. Markkinointitaidon puute mainittiin myös esteenä tuotteiden myynnille vähittäiskauppoihin.

“Alkuun ajattelin, että kun sen itse tekee, niin pystyy myymään halvemmalla kun ei ole palkkakuluja, ei se siitä kiinni ole, toimittajia vaan on niin paljon, ne ei ota mielellänsä uusia toimittajia, siellä täytyy olla niin hyvät suhteet yllä.”

Vähittäiskauppojen suhtautumisessa pieniin yrityksiin on eroja. Osa yrittäjistä on sitä mieltä, että kaupat eivät ole juuri reagoineet yrittäjän toimintaan, mikä pitkälti johtuu kauppojen keskinäisestä markkinaosuuskilpailusta. Sitä vastoin silloin, kun yrityksellä on oma myymälä joko tilan yhteydessä tai esimerkiksi kylän keskustassa, nimenomaan kauppa kokee yrityksen helposti kilpailijakseen. Tämä on ilmennyt aggressiivisena tarjoushinnoitteluna tai kieltäytymisellä ottaa yrityksen tuotteita myyntiin. Erityisesti silloin, kun yrityksen omasta myymälästä myydään halvemmilla hinnoilla kuin kaupoissa, kauppiaiden suhtautuminen on koettu kielteiseksi.

“Kauppiaat eivät yhtään pidä siitä, että myydään hiukan halvemmalla omasta myymälästä.”

Vastaavanlaisia pienyrityksiä ei yleisesti koeta merkittäviksi kilpailijoiksi. Yrityksen markkina-alueella ei välttämättä edes ole vastaavan kokoisia liha-alan yrityksiä. Monet yrittäjät olivat kuitenkin sitä mieltä, että saman kunnan alueelle eikä välttämättä lähikuntiinkaan mahdu vastaavia yrityksiä, sillä markkina-alue kattaa usein useamman kunnan alueen ja potentiaalisen asiakaskunnan määrä on rajallinen. Jos yritysten markkina-alueet ovat osittainkin päällekkäisiä, niiden välille

saattaa kehittyä kilpailutilanne, jolloin pienten yritysten keskinäinen hintakilpailu kiristyisi heikentäen toiminnan kannattavuutta. Jossain määrin epäkohtana pidettiin sitä, että harrastusluontoisesti jatkojalostusta harjoittavat eivät ota huomioon omaa palkkavaatimustaan ja voivat siten laskea hintatason alemmaksi.

Ns. **harmaa myynti** sen sijaan on muodostunut merkittäväksi kilpailutekijäksi monilla alueilla. Tarkastamatonta lihaa myydään ohi kirjanpidon, jolloin siitä ei makseta arvonnäköä, joskaan sille ei tällöin makseta valtion tukeakaan. Tarkastamatonta lihaa myydään halvemmalla, mikä vääristää kuluttajien käsitystä hintatasosta ja saattaa antaa virheellisen kuvan maatilateurastamojen laadusta. Tarkastamattoman lihan teurastus ja myynti ei välttämättä täytä niitä hygieni- ja muita vaatimuksia, joita pienimuotoisesti harjoitettavalle teurastukselle on asetettu.

6.5. Myynninedistäminen ja hinnoittelu

Myynninedistämiskeinoja kuten lehti-ilmoittelua tai tuote-esittelyjä käytetään yrityksissä vaihtelevissa määrin. Hyvin pieniä määriä tuotettaessa myynninedistämisiongelmiä ei ole esiintynyt, sillä usein kysyntää on ollut jopa enemmän kuin tarjontaa. Markkinointiviestinnän ja muiden myynninedistämiskeinojen merkitys onkin sitä suurempi, mitä suurempia määriä yrityksessä tuotetaan. Usein ongelmana on kysynnän luominen: *“Markkinoita vaikea hakea näinkin suurille määrille, mitä tässä tuotetaan”*. Kysynnän lisäämiseksi myös olemassa olevat asiakkaat vaativat omaa panostaan. Tämän ajatuksen kiteytti eräs haastateltavista seuraavasti: *“Jos asiakkaan huoltotyötä ei tee tarpeeksi, niin kilpailijat nappaavat; säännöllisesti tulisi käydä katsomassa asiakasta ja säännöllisin väliajoin saada joku uusi asiakas, mahdottoisuus, että kaikki pysyisi”*.

Lehti-ilmoittelussa paikallislehdet on usein todettu parhaaksi kanavaksi, sillä erityisesti suoramyynnin asiakaskunta on pääosin lähiympäristöstä. Markkamääräinen mainontapainostus on kuitenkin varsin vähäistä. Osalla yrityksistä on ilmoitus paikallis- tai maakuntalehdessä jokseenkin säännöllisesti, osalla satunnaisesti ja osa yrityksistä ei ilmoita lainkaan. Usein yrityksissä on havaittu, että lehdissä ilmoittelulla ei ole suurtakaan vaikutusta myynnin lisäämisen kannalta. Tämän vuoksi mainontaa on jopa vähennetty. Myös mainonnan kalleus on rajoittava tekijä säännölliselle ilmoittelulle. Monissa yrityksissä ilmoitteluun ei ole esiintynyt tarvetta, sillä kysyntää on ollut enemmän kuin tarjontaa tai tuotteet on saatu markkinoitua muulla tavoin. Vaikka ilmoittelusta ei koettaisikaan olevan kovin paljon apua, niin muistutuksen vuoksi ilmoittelua pidetään jossain määrin tarpeellisenä. Toisaalta joissakin yrityksissä ilmoittelu on tuonut selvästi lisää asiakkaita, erityisesti pidempien matkojen takaa. Niissä yrityksissä, joissa on säännöllisesti viikottaisia tarjouksia, lehdissä yleensä ilmoitetaan tarjoushinnat.

Puskaradio eli tutulta tutulle -markkinointi on usein havaittu lehti-ilmoituksia paremmaksi myyntikeinoksi. Niin ikään **julkisuus** on tuonut monille yrityksille lisää

asiakkaita. Paikallislehdissä ja jopa suuremmissakin lehdissä on kirjoitettu juttuja liittyen esimerkiksi tilateurastamon valmistumiseen, myymälän avaamiseen tai pro maaseutu -mitalin myöntämiseen. Tämän kaltainen julkisuus antaa toiminnalle usein virallisen leiman.

Tutustumistarjouksia vähittäiskaupoille oli kokeiltu lähinnä jalosteiden osalta. Yhdessä isommista yrityksistä, jossa tuotteiden myynti ja markkinointi oli selvästi systemaattisempaa, oli hankittu uusia vähittäiskauppa-asiakkaita seuraavasti: *“Kauppias saa noin 700 mk:lla sellaisen paketin, josta me ei saada penniäkään katetta, mutta silloin kauppiaan on pakko ottaa näitä meidän parhaita sortteja yksi kappale, jotta se saa todellisen tuntuman siitä mitä meillä on.”*

Maistiaisten merkitys erityisesti jalosteiden myynnissä on usein ratkaisevaa sekä tilalta myynnissä että vähittäiskaupassa: *“Aina kun markkinoidaan, niin annetaan maistiaisia, ja ne (asiakkaat) siinä tuntee sen lihaisuuden ja maun, niin ne maksaakin siitä enemmän, kun se on niin paljon erilainen, kun joku halvempi tuote, mihin ne vertaa sitä - jos viedään vaikka kokolihalenkki kaupan tiskille tavallisen lenkin sekaan, niin kyllä se siihen jää pelkästään sen hinnan takia - asiakkaille täytyy antaa se maistiaisen, että ne seuraavalla kerralla valitsee sen mahdollisesti jo ilman maistiaista, mutta se ensimmäinen kerta, kukaan ei usko ennen kuin maistaa!”*

Esittelijöiden eli konsulenttien käytöllä voi niin ikään olla ratkaiseva merkitys myytäessä tuotteita vähittäiskauppaan. Erityisesti isommissa myymälöissä toimituksen ehtona saattaa olla usein se, että yrityksestä tulee konsulentti esittelemään ja myymään tuotteita silloin tällöin tai jopa säännöllisesti, esimerkiksi viikottain. Konsulentin käytöstä on se etu, että yrityksen edustaja pääsee itse kertomaan ja esittelemään tuotteitaan. Tämä parantaa informaation kulkua tuottajalta lopulliselle kuluttajalle ja toisinpäin. Myynninedistämiskeinona konsulenttitoiminta on kuitenkin kallista, sillä myynti ei välttämättä joka kerta kata edes esittelijän palkkakuluja.

“Palvituotteita oma konsulentti käy myymässä isossa marketissa yleensä joka viikko; kauppa ei ole oikein halukas ottamaan muutoin, ilman konsulenttia.”

“Jos saadaan konsulenttitoiminta käyntiin vähittäiskaupan kanssa, niin sen jälkeen pystytään saamaan sinne parempi asiakassuhde ihan normaali-toimituksiinkin.”

Tuote- ja laatumerkkien käyttö on vielä varsin vähäistä mutta lisääntymässä. Useimmiten tuotteita myydään tilan tai yrityksen nimellä, joka kertoo asiakkaalle tuotteen alkuperän. Varsinaisesta merkkituoteajattelusta ei kuitenkaan voida puhua, joskin muutamassa yrityksessä oman merkkituotteen luomista suunniteltiin. Jos laatumerkin (mm. Hyvää Suomesta -joutsenmerkki, Maakuntien parhaat -merkki) käyttöön oli saatu oikeus, sitä käytettiin pakkauksissa ja esitteissä, mutta näitä yrityksiä oli aineistossa vain muutama.

Opasteiden merkitys suoramyynnin kannalta on myös olennainen, joskin tienvarsi-ilmoittelua on lainsäädännöllä rajoitettu: *“Kun opasteet tuli, niin vasta tästä läheltäkin moni uskalsi tulla. Aikaisemmin kun ei mainostettu, saattoi (asiakkailta) olla sellainen ajatus, että myydäänkö siellä ja kuinka vähän.”*

6.6. Hinnoittelu ja hintastrategiat tutkimusyrytyksissä - yhteenveto

Hintataso

- * kilpailuviin (isoihin) yrityksiin verrattuna hintataso yleensä korkeampi tai vähintään samantasoinen
- * vähittäiskaupan normaalihintoihin verrattuna tuoreen lihan hintataso usein jopa alhaisempi
- * jalosteiden hinnat tuoretta lihaa useammin asemoitu kilpailijoita korkeammalle tasolle
- * suoramyynni kannattavin myyntikanava, vähittäiskaupan tukkuhinta yleensä alhaisin

Hinnoittelu

- * kustannukset ja alan yleinen markkinahintatso tärkeimmät hinnoitteluun vaikuttavat tekijät
- * hinnat sopeutetaan ja suhteutetaan yleiseen hintatasoon -> hinnoittelun liikkumavara jää pieneksi
- * hinnoittelu yleensä kilpailu- ja/tai kustannuserusteista (mm. tuore sianliha)
- * osassa yrityksistä onnistuttu hyödyntämään asiakkaiden hinnanmaksuvalmiutta (mm. nautan pihviliha, jaloste-erikoisuudet)
- * hinnat suhteellisen kiinteitä erityisesti suoramyynnissä
- * tarjousten ja muiden myynninedistämismenetelmien käyttö vaihtelee yrityksittäin

Kustannukset hinnoittelussa

- * ongelmana teurastuksen suuret tarkastuskustannukset
- * kustannusten kohdistaminen tuotteille ja huomioon ottaminen hinnoittelussa tuottaa vaikeuksia -> hinnoittelu perustuu usein arvionvaraisiin laskelmiin
- * katetuottoajattelu
- * yrittäjän tai yrittäjäperheen työpanosta ei kustannuksena huomioitu, tai se on alirvostettu

Hintakilpailu ja jakelukanaviin pääsy

- * vähittäiskauppa kilpailija ja yhteistyökumppani
- * liian korkea hinta sekä tarjonnan vähäisyys ja epäsäännöllisyys vaikeuttavat pääsyä kaupan valikoimiin
- * suuri henkilökohtainen markkinointipanostus, pitkäjänteisyys ja suhteet edesauttavat tuotteiden saamista kaupan valikoimiin
- * ns. harmaa myynti merkittävä kilpailutekijä monilla alueilla

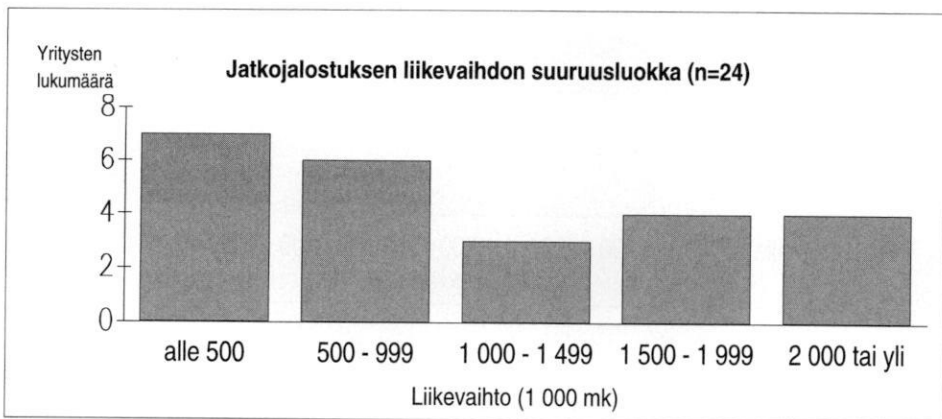
7. Tuloksellisuus

7.1. Arviot yritystoiminnan tuloksellisuudesta

Tutkimusyriyten tuloksellisuutta, jolla tarkoitetaan yrityksen taloudellista tilaa, arvioitiin jatkojalostuksen liikevaihdolla ja kannattavuudella sekä niiden kehityksellä. Lisäksi tuloksellisuutta arvioitiin yritystoiminnan tulo-osuudella yrittäjäperheen kokonaistuloista ja maatilayrityksen kokonaistuloksesta sekä yritystoiminnan tulo-osuuden kehityksellä suhteessa maatilayrityksen kokonaistuloihin ja maatilayrityksen kokonaistuloksen kehityksellä yritystoiminnan aloittamisen jälkeen. Tuloksellisuuden tarkastelussa on otettava huomioon, että monet yrityksistä olivat harjoittaneet jatkojalostusta vasta vähän aikaa, mikä vaikeuttaa luotettavan kuvan samista yrityksen taloudellisesta tilasta.

Yritykset luokiteltiin jatkojalostuksen liikevaihdon suuruusluokan perusteella viiteen ryhmään (kuvio 5). Tiedot ovat pääasiassa vuodelta 1994, muutamassa yrityksessä vuodelta 1995. Liha-alan yrityksissä pienyritystoiminnan liikevaihto on muodostunut selvästi suuremmaksi kuin vastaavanlaisissa maaseudulla toimivissa elintarvikealan yrityksissä keskimäärin (ks. HYVÖNEN ym. 1995, s. 29). Tämä selitynee sillä, että liha on ns. korkeahintatuote, ja se edustaa peruselintarviketta, jonka osuus kotitalouksien elintarvikekulutuksesta on suhteellisen suuri.

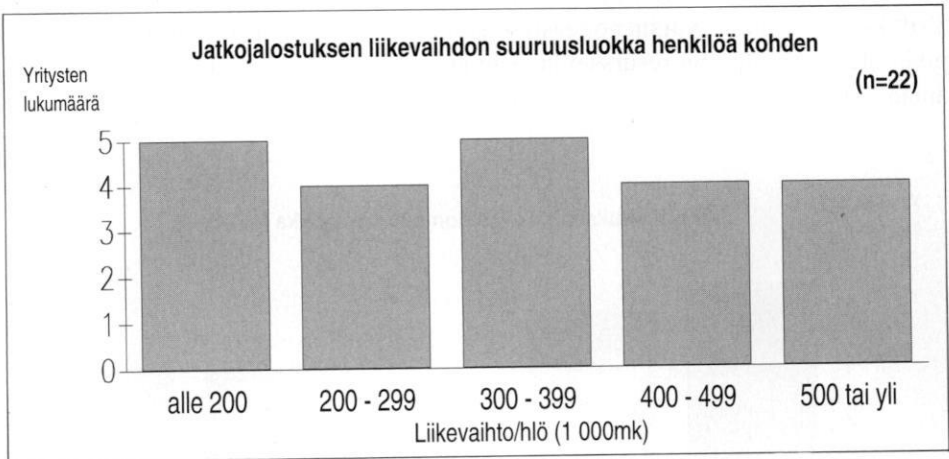
Suurimmalla osalla niistä yrityksistä, jotka olivat jo toimineet useamman vuoden, liikevaihto oli kasvanut merkittävästi tai jonkin verran. Muutamassa yrityksessä liikevaihto oli säilynyt ennallaan. Liikevaihdon kasvu kuvaa ulkoista tehokkuutta. Mahdollisuudet kasvattaa liikevaihtoa ovat monissa yrityksissä kuitenkin rajalliset. Yritykset saavuttavat varsin nopeasti sen toiminta-asteen, jota on kannattavaa ylläpitää olemassa olevilla resursseilla. Tämän vuoksi liikevaihdon kasvulle ei saisi antaa liian suurta painoarvoa yritysten ulkoista tehokkuutta arvioitaessa.



Kuvio 5. Jatkojalostuksen liikevaihto tutkimusyriyksissä.

Kuviossa 6 on puolestaan luokiteltu liikevaihdon suuruus jatkojalostuksella työllistettävää henkilöä kohden. Osa-aikaiset työntekijät on luokittelussa otettu huomioon siten, että kaksi osa-aikaista vastaa yhtä kokopäivätoimisesti työllistettyä henkilöä. Luokittelu on ainoastaan suuntaa antava, mutta kertoo ulkoisen tehokkuuden eroista yritysten välillä. Teurastuksesta ja lihanjalostuksesta tehdyn toimialaraportin mukaan (KTM 1996) keskimääräinen liikevaihto henkilöä kohden vuosina 1991-1994 oli teurastamoissa 1 624 000 markkaa ja vastaavasti lihanjalostuksessa 952 000 markkaa. Nämä tiedot on kuitenkin kerätty pääasiassa suurista yrityksistä, joissa kustannusrakenne on erilainen, eikä niitä tämän vuoksi voida pitää tämän tutkimuksen osalta vertailukohtana. Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisterin mukaan 0-4 henkilöä työllistävien teurastamoiden liikevaihto henkilöä kohden vuonna 1993 oli 320 000 markkaa ja vastaavasti lihanjalostusteollisuudessa 417 000 markkaa (ks. KTM 1996). Näihin tietoihin verrattuna tutkimusyrietysten ulkoista tehokkuutta suhteutettuna henkilöiden lukumäärään voidaan pitää keskimäärin jokseenkin hyvänä. Erityisesti niissä yrityksissä, joissa liikevaihto henkilöä kohden on alle 300 000 markkaa, olisi mietittävä keinoja tehokkuuden kasvattamiseksi. Tosin monet näistä yrityksistä olivat vasta toimintansa alkuvaiheessa, jolloin kokonaisliikevaihtokin oli suhteellisen pieni. Liikevaihtoa henkilöä kohden voidaan kuitenkin pitää suhteellisen hyvänä mittarina, jolla tietyn kokoluokan puitteissa liikevaihdoltaan eri suuruisia yrityksiä voidaan verrata toisiinsa samalla toimialalla.

Yrittäjiä pyydettiin arvioimaan yritystoiminnan kannattavuutta. Vastaukset edustivat yrittäjien subjektiivisia käsityksiä. Valtaosa vastaajista (17 henkilöä) piti yritystoimintaa melko kannattavana. Ainoastaan yhden vastaajan mielestä toiminta



Kuvio 6. Jatkojalostuksen liikevaihto henkilöä kohden tutkimusyrietyksissä.

oli erittäin kannattavaa ja seitsemän vastaajaa olisi sitä mieltä, että toimintaa ei voi pitää kannattavana mutta ei tappiollisenaakaan. Kannattamattomaksi yritystoimintaa ei arvioinut kukaan. Parempaa kannattavuutta ei voi selittää esimerkiksi liikevaihdon suuruudella. Neljässä yrityksessä oltiin sitä mieltä, että kannattavuus oli parantunut merkittävästi viimeisen kolmen vuoden aikana, kymmenessä yrityksessä se oli parantunut jonkin verran ja yhdeksässä yrityksessä sen arvioitiin säilyneen ennallaan. Seuraavassa yrittäjien näkemyksiä yritystoiminnan kannattavuudesta ja tuloksellisuudesta:

“Ei sillä rikastumaan pääse, mutta toimeen justiin tulee. Kannattavuus on ehkä parantunut, kun alussa oli investoinnit, nyt ei ole enää niitä.”

“Kannattavuus parantunut paljon sen jälkeen, kun teurastamotoiminta aloitettiin.”

“Jatkojalosteilla voi parantaa kannattavuutta, niitä lisää.”

“Tuorelihakaupassa ei onnistuttu, siinä kate häipyy niin helposti. Tällä hetkellä (toiminta) erittäin kannattavaa, kyllä jalostus sen tekee.”

“Nyt tästä tulee päätoimeentulo ja pystyy työllistämään muitakin, sellaisia, joille työ on tarpeellista.”

“Nautapuolella (jatkojalostus) ainoa konsti, ettei olisi tappion puolella.”

“Odotukset olivat alussa korkeammalla, mutta tällä hetkellä ollaan korkeammalla kuin mitä odotukset oli, on ollut hyviä ja huonoja tilikausia; kolme vuotta taaksepäin, jos ei olisi maataloutta ollut kyljessä, niin todennäköisesti oltaisiin tämän (jatkojalostuksen) kanssa kaadattu.”

“Näillä myynneillä ei kannattavaa. Periaatteessa siitä voisi jotain tullakin, jos edelleen hioo, mutta ei koskaan sellaista liikevaihtoa, että sillä pelkästään toimeen tulisi.”

Yritystoiminnan tulo-osuus yrittäjäperheen kokonaistuloista vaihteli 10 %:sta 100 %:iin keskiarvon ollessa 63 % (n=19). Neljä yrittäjää ilmoitti perheen tulojen muodostuvan yksinomaan yritystoiminnasta. Vastaavasti yritystoiminnan tulo-osuus koko maatilayrityksen kokonaistuloista ilman metsätuloja vaihteli 5 %:sta 95 %:iin keskiarvon ollessa 56 % (n=14). Luvut perustuvat yrittäjien omiin ilmoituksiin. Yritystoiminnan tulo-osuus koko maatilayrityksen kokonaistuloista yrityksen toiminta-aikana oli kasvanut merkittävästi kahdeksassa yrityksessä, kasvanut jonkin verran 11 yrityksessä ja pysynyt suunnilleen samana kolmessa yrityksessä. Koko maatilayrityksen kokonaistulos (netto) oli yritystoiminnan aloittamisen jälkeen parantunut 12 yrityksessä, pysynyt ennallaan kahdeksassa ja huonontunut kolmessa yrityksessä.

Yrityksen taloudellisen menestymisen selvittämiseksi tutkimukseen liittyi yhtenä osana yritysten tilinpäätöstietojen keruu siltä osin, kuin tietoja oli saatavilla. Tietojen saatavuus osoittautui kuitenkin ongelmalliseksi. Ensinnäkin yli puolet yrityksistä toimi kirjanpidollisesti maatilaverotuksen yhteydessä, mikä usein merkitsi

myös sitä, että jatkojalostus ei ollut eriytetty kirjanpidollisesti perusmaataloudesta. Toiseksi monet yrityksistä olivat toimineet vasta suhteellisen vähän aikaa, jolloin tunnusluvut eivät välttämättä anna oikeaa kuvaa yritysten tuloksellisuudesta.

Taulukkoon 10 on laskettu esimerkinomaisesti kuuden yhtiömuotoisen yrityksen tilinpäätöstietojen perusteella kannattavuuden tunnusluvuista myyntikateprosentti, käyttökateprosentti sekä nettotulosprosentti. Esimerkkiyrityksiksi valittiin kaikki ne yritykset, joista saatiin tilinpäätöstiedot tutkimuksen käyttöön. Yritysten liikevaihdot vaihtelivat 400 000 markasta kolmeen miljoonaan markkaan. Muuttuvat ja kiinteät kulut olivat yrityksissä suurinpiirtein jaoteltu saman periaatteen mukaisesti. Muuttuviin kuluihin oli kirjattu aineet, tarvikkeet ja tavarat; ulkopuoliset palvelut; henkilöstökulut ja muut muuttuvat kulut. Kiinteisiin kuluihin oli puolestaan kirjattu henkilöstökulut, vuokrat ja muut kiinteät kulut.

Taulukko 10. Kannattavuuden tunnuslukuja¹ kuuden esimerkkiyrityksen tilinpäätöstietojen perusteella laskettuna.

	Keskiarvo	Vaihteluväli
Myyntikate-%	28,4	17 - 36
Käyttökate-%	14,2	7 - 21
Nettotulos-%	10,5	2 - 18

¹ Tunnuslukujen laskemisperusteet, ks. liite 1.

Esimerkkiyritysten sekä käyttökate- että nettotulosprosentit ovat parempia kuin pienissä liha-alan yrityksissä keskimäärin (ks. KTM 1994). Tunnuslukuja ei kuitenkaan voida pitää vertailukelpoisina, sillä kustannusrakenne maatalojen yhteydessä toimivissa mikropienissä yrityksissä ei välttämättä ole samanlainen kuin pienissä yrityksissä yleensä. Erityisesti myyntikateprosenttia ei voida pitää luotettavana tunnuslukuna, koska muuttuvien ja kiinteiden kulujen kirjausperusteet vaihtelevat yrityksittäin (Yritystutkimusneuvottelukunta 1990, s. 26). Esimerkkiyrityksissä muuttuviin kuluihin oli kirjattu lähinnä raaka-aineiden, muiden tarvikkeiden ja tavaroiden ostot sekä varastojen muutos. Henkilöstökulut, vuokrat sekä mainonta- ja markkinointikulut sisältyivät kiinteisiin kuluihin. Tutkittavien yritysten käyttökateprosenttien vertailu ei niin ikään anna yritysten kannattavuudesta luotettavaa kuvaa, sillä erityisesti henkilöstökulujen kirjaamisessa esiintyy eroja. Pääsääntöisesti henkilöstökulut ovat liikevaihtoon nähden suhteellisen pienet, eivätkä ne aina kata edes vieraan työvoiman palkkakuluja puhumattakaan yrittäjän tai yrittäjäperheen jäsenten palkkasaatavista. Jos yrittäjän työpanos hinnoiteltaisiin ja

otettaisiin henkilöstökulujen tapaan huomioon (VIHTONEN ja HAVERINEN 1995, s. 53), yritysten käyttökate- ja nettotulosprosentit alenisivat, ja toiminta saattaisi jopa osoittautua tunnuslukujen perusteella laskettuna tappiolliseksi. Henkilöstökulut oli esimerkkiyrityksissä pääsääntöisesti kirjattu kiinteisiin kuluihin, yhdessä yrityksessä ne oli kuitenkin sisällytetty muuttuviin kuluihin, mikä vaikeuttaa myyntikateprosenttien vertailtavuutta. Henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta vaihteli 2 %:sta 16 %:iin (n=5). Markkamääräiset henkilöstökulut vaihtelivat yrityksissä 14 000 markasta 104 000 markkaan (n=5).

EU:n vaikutuksesta yritystoimintaan oli kahdensuuntaisia näkemyksiä. Osa yrittäjistä piti vuoden 1995 alussa toteutunutta EU-jäsenyyttä yritystoiminnan kannalta myönteisenä asiana, sillä hintojen lasku lisäsi lihan kysyntää. Esimerkiksi puolikkaan sianruhon suoramyyntihinta laski EU:iin liittymisen jälkeen tutkimusyrityksissä noin 4-7 mk/kg. Useimmat yrittäjät ilmoittivatkin sianlihan hinnan laskeneen suunnilleen saman verran kuin sianlihan kuluttajahinta yleisestikin aleni. Naudanlihassa ja jalosteissa hintojen lasku ei ollut yhtä merkittävä. Joidenkin makkaroiden tai palvituotteiden hinnat pysyivät jopa ennallaan. Hintojen laskusta huolimatta markkamääräinen myynti on onnistuttu monissa yrityksissä säilyttämään jäsenyyttä edeltäneellä tasolla, mikä merkitsee kilomääräisen myynnin kasvua. Toisaalta joissakin yrityksissä näytti selvältä, että kysynnän kasvu ei korvaa hintojen alenemisesta aiheutuvaa myynnin menetystä. EU:n vaikutusta yritystoiminnan taloudelliseen tulokseen on kuitenkin vaikea arvioida, sillä monet yrityksistä ovat vasta kasvuvaiheessa, eivätkä ne ennen EU-jäsenyyttä ehtineet vielä vakiinnuttaa asemaansa markkinoilla. On myös otettava huomioon, että muiden tuotantopanosten kuin raaka-aineiden hinnat eivät laskeneet samassa suhteessa. Tällöin esimerkiksi sähkön, palkkakulujen ja vuokrien, jotka tutkimusyrityksissä lasketaan kiinteiksi kustannuksiksi, suhteellinen osuus tuotantopanoksista on noussut.

“EU piristi toimintaa - kuoleva bisnes, jos ei olisi EU:iin menty.”

“EU paransi hommaa, viiden markan ero pysyi, mutta kate parani prosentuaalisesti.”

“Suurimman kysymysmerkin kannattavuudelle asettaa tämä EU-liittyminen ja lihan myyminen alkuperää ilmoittamatta.”

7.2. Onnistuminen hinnoittelussa

“Hinnoittelu kaiken a ja o, että siinä onnistuu.”

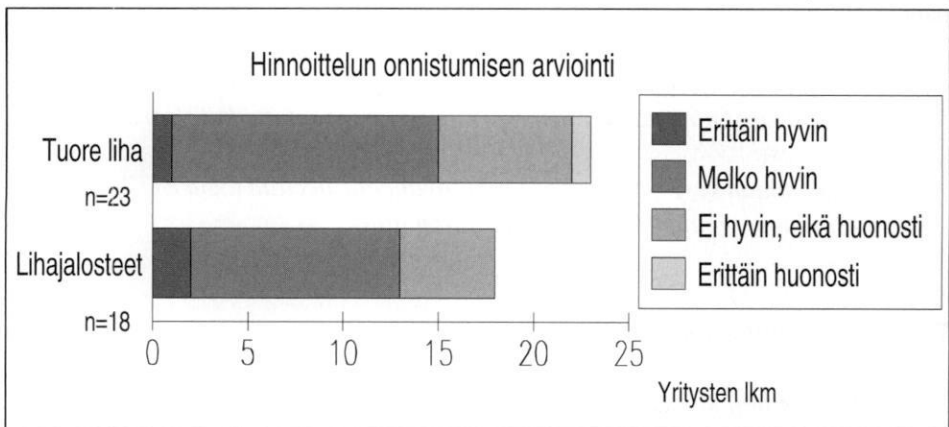
“Hinnastosta lähtee liikkeelle, oma bisnes pitää pysyä voiton puolella.”

“Täytyisi koko ajan pystyä ottamaan sen viimesenkin hinnan; myyjänä pitää mielessä se, että 10 pennin hintaerosta voi kertyä vuodessa melkoinen summa.”

Hinnoittelun onnistumisen arviointi koettiin vaikeaksi. Arviointia vaikeuttaa se, että ei tiedetä miten hinnoittelua tulisi arvioida. Valtaosa yrittäjistä kuitenkin katsoi onnistuneensa hinnoittelussa melko hyvin sekä tuoreen lihan että jalosteiden osalta (kuvio 7). Hinnoittelun onnistumisen perusteluina mainittiin mm. seuraavat tekijät:

- ei ole ollut menekkivaikeuksia, tuotteet ovat menneet kaupaksi
- menekki on kasvanut
- asiakkaat ovat olleet hinnastoon tyytyväisiä
- lainoja on lyhennetty nopeammin kuin on suunniteltu
- erikoistuotteen hinnoittelussa ei voi epäonnistua

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



Kuvio 7. Hinnoittelun onnistumisen arviointi.

Hinnoittelua oli varsin vähän käytetty välineenä kannattavuuden parantamiseksi. Esimerkkinä voidaan kuitenkin mainita kolme liikevaihdoltaan suurimmasta päästä olevaa yritystä, jotka olivat toimineet jo muutaman vuoden ja joissa oli esiintynyt selkeitä kannattavuusongelmia. Kahdessa yrityksessä kannattavuuden parantaminen liittyi hinnoitteluun, toisessa yrityksessä suoraan ja toisessa epäsuorasti. Ensimmäisessä mainitussa tuotteiden hintoja nostettiin kautta linjan, koska toiminta oli käynnistetty liian alhaisilla hinnoilla. Jälkimmäisessä tapauksessa kannattavuuden parantaminen oli yksiselitteisesti seurausta valikoiman painopisteen siirtämisestä tuoreesta lihasta jalosteisiin, mikä mahdollisti tuoretta lihaa paremman katetuoton. Kolmannessa yrityksessä kannattavuuden paranemiseen vaikutti osaavan, markkinointihenkilön palkkaaminen.

7.3. Menestyvän yrityksen ja yrittäjän tunnuspiirteitä

Tutkimusyriksiä ei voida systemaattisesti luokitella paremmin menestyneisiin ja heikommin menestyneisiin tai hinnoittelussa paremmin onnistuneisiin tai heikommin onnistumiseen, vaikka on selvää, että esimerkiksi yritysten kannattavuudessa on suuria eroja. Systemaattinen luokittelu vaatisi kuitenkin kannattavuuden määrittämiseksi luotettavampia tilinpäätöstietoja, jotka pohjautuisivat yhtenäiseen kirjanpitoikäntäntöön. Lisäksi kannattavuutta pitää seurata useamman vuoden ajalta, mikä liha-alan pienyrityksissä on toistaiseksi ollut mahdotonta yritysten nuoren iän vuoksi.

Menestymistä tulisikin tarkastella yrittäjän yritykselle asettamien tavoitteiden kautta ja suhteuttaa menestyminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen eikä yrityksille asetettaviin yleisiin kannattavuusvaatimuksiin. Maatilaisidonnaisten yritysten toimintaympäristö on eittämättä erilainen, ja yrityksen lähtökohdat saattavat olla hyvinkin erilaiset kuin ei-mautilojen yhteyteen perustetuissa yrityksissä. On myös otettava huomioon yritystoiminnan vaihtoehtokustannukset. Vaikka yritystoiminta ei juurikaan tuottaisi voittoa, se saattaa olla kannattavin vaihtoehto, jos yrittäjä ei saa parempaa tuloa vaihtoehtoisesta lähteestä.

Valtaosaa tutkimusyriksistä voidaan pitää jokseenkin hyvin menestyneinä. Vertailtaessa yrityksiä ja yrittäjiä keskenään aineistosta voidaan tunnistaa piirteitä, jotka ovat onnistuneen ja kannattavan toiminnan lähtökohtana. Ratkaisevassa asemassa koko toiminnalle ovat yrittäjän ominaisuudet kuten sitoutuminen yritystoimintaan, usko omiin tuotteisiin ja omiin mahdollisuuksiin, määrätietoisuus ja selkeät toiminnan periaatteet sekä asiakaslähtöisyys ja -myönteisyys. Koulutuksella ja kokemuksella on vaikutusta markkinointiosaamisen tasoon. Markkinoinnin merkitystä korostavat erityisesti ne yrittäjät, joilla on koulutusta tai aikaisempaa kokemusta muita enemmän. Tämä heijastuu myynninedistämismenetelmien monipuolisempaan käyttöön. Markkinointi käsitettiin kokonaisvaltaisena toimintona, ei pelkästään tuotteiden mainontana. Markkinointiosaamisen puute vaikeuttaa jake-lukanaviin pääsyä ja lisää epävarmuutta hinnan asemoinnissa.

Menestyvässä yrityksessä jatkojalostusta harjoitetaan vakavasti, ei “harrastusluontoisesti”, ja jatkojalostuksen osuus toimeentulon lähteenä on merkittävä. Liikevaihto on suhteellisen suuri. Yritystoimintaa on laajennettu vähitellen, ja investointeja on tehty kysynnän kehittyessä. Investointien määrää ei kuitenkaan ole selittävä tekijänä menestymisessä, sillä onnistuneita liikeideoita on rakennettu ilman merkittäviä investointeja. Toisaalta liikevaihto on yleensä suurempi niissä yrityksissä, joissa on tehty suuremmat investoinnit.

Menestyvässä yrityksessä korostetaan osaavan ja ammattitaitoisen työvoiman merkitystä. Kustannusten hallintaa pidetään tärkeänä, samoin panostamista kustannusten ja kannattavuuden seurantaan ja seurannan kehittämiseen. Hinnittelussa on usein enemmän pelivaraa tai ainakin tuotevalikoimaan sisältyy tuotteita, jotka tarjoavat suhteellisen hyvän katteen.

Menestyvät yrittäjät katsovat eteenpäin. Tulevaisuuden varalle on ideoita, jotka liittyvät mm. toiminnan laajentamiseen, tuotekehitykseen ja erilaisten yhteistyömuotojen kehittämiseen. Tämän hetkiseen toimintaan ollaan suhteellisen tyytyväisiä ottaen huomioon liha-alan alhaisen hintatason. Yleisesti jatkojalostuksella uskotaan olevan suhteellisen hyvät mahdollisuudet tulevaisuudessa.

7.4. Yritysten tulevaisuudennäkymät

Kannattavuuden kehittymisen suhteen odotukset olivat jossain määrin kyseenalaiset. Toiminnan todellinen kannattavuus nähdään vasta sitten, kun siirtymäkauden tuet maatalouden osalta loppuvat. Yrittäjät jaksavat kuitenkin uskoa, että kuluttajat ovat jatkossakin kiinnostuneita tuoreesta, puhtaasta ja kotimaisesta lihasta ja että toiminnalla pystytään vastaamaan tietyn kuluttajaryhmän tarpeisiin. Toiminnan tuloksellisuudesta kertoo myös suunnitelmat tilalla tapahtuvan lihan käsittelyn ja jalostuksen lisäämiseksi. Toiminnan laajentamiseksi mainittiin mm. oman teuras-tamon, leikkaamon ja palvaamon sekä isomman myymälän rakentaminen. Myynnin määrällistä kasvattamista pidetään kuitenkin rajallisena. Toimintaa voidaan kasvattaa lähinnä olemassa olevien henkilöresurssien puitteissa. Työ on käsityövaltaista, jolloin volyymin kasvattaminen vaatisi ulkopuolisen työvoiman palkkaamista. Jo olemassa oleva työmäärä mahdollistaisi usein työn tarjoamisen ulkopuolisille henkilöille. Työllistämistä vaikeuttaa kuitenkin korkeat henkilösivukustannukset, jolloin ulkopuolisen työvoiman palkkaamisellakaan volyymia ei välttämättä saada nostettua niin suureksi, että se kattaisi työllistämisestä aiheutuvat kulut. Esteinä toiminnan laajentamiselle mainittiin myös kysynnän puute, suuret investointikustannukset ja tilateuras-tamon perustamisen osalta erityisesti korkeat eläinlääkärin tarkastus-kustannukset.

Toiminnan jatkuvuuteen ja kannattavuuteen liittyy myös monia epävarmuustekijöitä. Monet pitävät jossain määrin uhkana sitä, että vastaavanlaisia yrityksiä

perustetaan liikaa, jolloin olemassa olevien yritysten toiminta vaikeutuu jo muutoinkin pienillä markkinoilla.

“Luulen, että näitä teurastamoita tulee lisää, ei niillä ole mitään muuta mahdollisuutta.”

“Tuleeko kukaan valvomaan lupamääriä?”

“Lisää vastaavia yrittäjiä ei alueelle mahdu, syövät toisensa pois.”

Luomutuotteiden valmistus nähdään eräänä tulevaisuuden vaihtoehtona, josta sitä ei yrityksissä ole kovinkaan vakavasti harkittu. Vaikka luomutuotteilla olisikin kysyntää, epävarmuutta herättää se, ovatko kuluttajat valmiita maksamaan luomutuotteista. Useat yrittäjät olivat myös sitä mieltä, että Suomen normaali-tuotannolla ja luomutuotannolla ei ole ratkaisevaa eroa; tavallisen tuotannon katsottiin olevan aika lähellä luomutuotantoa.

7.5. Yhteenveto tuloksellisuudesta

Arviot tuloksellisuudesta

- * jatkojalostusta pidetään jokseenkin kannattavana liiketoimintana
- * monissa yrityksissä jatkojalostuksesta on muodostunut pääasiallisin tulonlähde
- * jatkojalostuksen tulo-osuus koko maatilayrityksen kokonaistuloksesta oli valtaosassa yrityksistä kasvanut
- * luotettavien tilinpäätöstietojen saanti vaikeuttaa kannattavuuden tunnuslukujen laskemista
- * yritysten nuoren iän vuoksi kannattavuudesta ei saada luotettavaa kuvaa

Onnistuminen hinnoittelussa

- * hinnoittelun onnistumista on vaikea arvioida
- * hinnoittelussa on koettu onnistuneen jokseenkin hyvin ottaen huomioon alan voimakkaan hintakilpailun
- * hinnoittelua on varsin vähän käytetty välineenä kannattavuuden parantamiseksi

Menestyvän yrityksen ja yrittäjän tunnuspiirteitä

- * sitoutuminen yritystoimintaan, usko omiin tuotteisiin ja mahdollisuuksiin, selkeät toiminnan periaatteet
- * asiakaslähtöisyys ja -myönteisyys
- * koulutuksella tai kokemuksella hankittu markkinointiosaaminen
- * jatkojalostusta harjoitetaan vakavasti, ei "harrastusluontoisesti"
- * yrittäjän oman työn palkkavaatimus otettu huomioon
- * kustannus- ja kannattavuusseurantaan panostaminen
- * toiminnan jatkuva kehittäminen

8. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli pienyrityksen näkökulmasta selvittää hinnan käyttöä kilpailukeinona, käytännön hinnoittelua ja hintastrategioiden muodostumista sekä niiden merkitystä yrityksen menestymisessä lähinnä naudan- ja sianlihaa jalostavissa maaseudun pienyrityksissä. Tarkoituksena oli identifioida niitä tekijöitä, jotka ovat ratkaisevia ja toisaalta myös kriittisiä onnistuneen hinnoittelupäätöksen muodostamisessa ja pienyritysten menestymisessä. Lisäksi tarkasteltiin, mikä merkitys jatkojalostuksella on koko maatilayrityksen tuloksellisuuden kannalta. Hintastrategia ymmärrettiin tutkimuksessa hyvin laajasti käsittämään kaikkia niitä strategisia päätöksiä, jotka ohjaavat hinnoittelua sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Tutkimusote oli pääasiassa kvalitatiivinen, joka mahdollisti syvällisen tiedon hankinnan ja auttoi yrittäjien ajatusmaailman ymmärtämisessä. Tutkimuksen empiiristä osaa varten kerättiin haastattelu- ja kyselyaineisto 26 yrityksestä.

8.1. Keskeiset tulokset

Pienimuotoiseen lihanjalostukseen perustuva toiminta perustuu selkeästi siihen, että kilpaillaan hinnan sijasta laadulla. Asiakkaille halutaan tarjota lihaa, joka on mahdollisimman tuoretta ja jonka perustana on puhdas rehurukinta ja eläinten asianmukainen käsittely sekä jalosteita, jotka valmistustavaltaan ja/tai raaka-ainesisällöltään eroavat selkeästi markkinoiden standardituotteista. Yritysten perustrategiana perinteisen ajattelutavan mukaan on siten differointi eli erilaistaminen (PORTER 1985), johon usein liittyy keskittyminen paikallisille markkinoille. Lisäksi yrittäjät uskovat asiakkaiden arvostavan kotimaisuutta, tietoa lihan alkuperästä sekä joustavaa ja asiakaslähtöistä palvelua. Perinteisistä markkinoinnin kilpailutekijöistä tuotteet ja niiden ominaisuudet laatutekijöineen ovat tutkimusyrityksissä hintaa tärkeämpiä strategisena kilpailukeinona. Tuotteeseen liittyy olennaisena osana palvelutapahtuma, joka niin ikään voidaan nähdä laadun osatekijänä.

Vaikka hintaa ei varsinaisena kilpailukeinona käytetäkään, hinnoittelun merkitys korostuu siinä, miten hinta asemoidaan suhteessa tuotteen laatu- ja arvotekijöihin sekä kilpaileviin tuotteisiin ja yrityksiin nähden. Yrityksen on tuotettava voittoa siitä arvosta, jonka itse tuote ja sitä tukevat markkinointielementit luovat markkinoilla. Kilpaileviin lihanjalostajiin verrattuna tutkimusyritysten hintataso on usein korkeampi tai samantasoinen (vrt. HYVÖNEN ym. 1995, s. 41), kun taas vähittäiskaupan normaalihintatasoon verrattuna hintataso on usein alhaisempi erityisesti suoramyyntissä. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta laatutekijöiden systemaattinen hyödyntäminen hinnoittelussa on osoittautunut vaikeaksi. Erikoistuminen ei sulje pois liha-alan yleistä hintakilpailua, joka nykyisessä markkinatilanteessa on voimakasta. Kun tuoretta lihaa myydään vähittäiskaupoissa jopa alle tukkuostohinnan,

asiakkaiden enimmäishinta, jonka he ovat jostakin tuotteesta valmiita maksamaan, madaltuu ennen pitkää. Tämä rajoittaa edelleen vaihtoehtoisten hintastrategioiden käyttöä pienyrityksissä (ks. esim. TELLIS 1986).

Tarkasteltaessa hinnan asemoimista tuotteen laadun suhteen toiminta korkealla laadulla ja keskitasoisella hinnalla viittaisi valtausstrategiaan, kun taas korkea laatu ja alhainen hinta edustaisi ylivoimastrategiaa (KOTLER 1988, s. 495; ks. myös LAITINEN 1990). Valtausstrategia ja ylivoimastrategia eivät kuitenkaan sovellu kuvaamaan tutkimusyriyten hintastrategiaa; ne liittyvät lähinnä voimakkaaseen markkinaosuuden kasvattamiseen, mikä osaltaan vahvistaa teoriakehittelyn lähteen suurten yritysten tarpeista. Lähtökohdat suurissa ja mikropienissä yrityksissä ovat kuitenkin aivan erilaiset. Verrattaessa tutkimusyriyten hintoja niihin todellisiin hintoihin eli lähinnä tarjoushintoihin, joita liha-alalla nykyisin käytetään, lähes kaikki tutkimusyriyksen noudattavat nk. korkean hinnan strategiaa (premium strategy, ks. KOTLER 1988, s. 495), eli markkinoidaan korkeampaa laatua korkeammalla hinnalla. Siinä, kuinka paljon korkeammalle hintataso on asetettu, on yrityskohtaisia eroja.

Useimpien tutkimusyriyten hinnat eivät synny systemaattisen hinnoitteluprosessin tuloksena. Hinnoittelu on kuitenkin jossain määrin strategista, vaikka pelivara on hinnoittelussa yleisesti pieni. Tärkeimmät tekijät, jotka hinnoittelupäätöksissä otetaan huomioon, ovat kustannukset, yleinen hintataso sekä tuotteen ominaisuudet laatutekijöineen. Sen perusteella, mikä on tärkein hinnoittelua ohjaava tekijä, hintastrategiat voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään:

- * kilpailuun perustuva hinnoittelu,
- * kustannusperusteinen hinnoittelu tai
- * asiakassuuntautunut hinnoittelu.

Kilpailuun pohjautuvassa hinnoittelussa lopullinen hinta asetetaan pitkälti yleisen hintatason perusteella. Erityisesti tuoreen lihan suoramyyntissä vähittäiskaupan normaalihintoja käytetään usein viitehintoina. Jalosteiden kohdalla taas korvaavien tuotteiden hinnat tarjoavat vertailuperustan. Kustannuksiin tai voittoon perustuvassa hinnoittelussa lähtökohdiana on se, että yritystoiminnan aiheuttamat erilliskustannukset tulevat katetuksi. Muutamissa yrityksissä hinnoittelun perustana on se hinnanalisa, joka jatkojalostuksella pitäisi vähintään saada tuottajahintoihin verrattuna, jotta toiminta olisi kannattavaa.

Osa yrittäjistä on onnistunut hyödyntämään laatutekijöitä sekä asiakkaiden erilaista hinnanmaksuvalmiutta ja asettamaan niiden perusteella tuotteilleen keskimääräistä korkeamman hinnan. Toisaalta korkeampi hinta on usein seurausta korkeammasta kustannustasosta kuin korkeamman laadun luomasta lisäarvosta. Laatu ja lisäarvo ovat tekijöitä, jotka takaavat tuotteille kysynnän, mutta yrittäjien mukaan asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan laadusta määrättömästi korkeampaa hintaa. Osittain tämän vuoksi ei luomutuotteiden ja -jalosteiden tuotantoon tunneta suurta kiinnostusta. Naudanlihan hinnoittelussa on usein enemmän peliva-

raa kuin sianlihassa, ja pihvikarjan lihasta yritetään luoda jopa merkkituotetta. Jalosteiden hinnoittelu on vapaampaa, koska niille ei useinkaan löydy vertailuperustaa vähittäiskaupasta. Tuotevalikoimaan saattaa kuulua myös yksittäisiä tuotteita, usein jaloste-erikoisuuksista, joiden avulla saadaan keskimääräistä jopa huomattavasti parempi yksikkökate.

Hinnoitteluun liittyy myös muita strategisia päätöksiä, joista monet liittyvät lähinnä hinnoittelun hienosäätöön, mm. siihen, millaisia hintarakenteita käytetään tai miten hinnalla reagoidaan esimerkiksi menekkiongelmiin. Monissa yrityksissä suositaan suhteellisen pysyvää hintatasoa, ja hintarakenteet ovat hyvin yksinkertaisia. Kiinteitä hintoja voidaan pitää strategiavalintana, jolla halutaan erottautua muista yrityksistä ja suojautua vähittäiskaupan hintakilpailulta.

Yrittäjien arvioiden mukaan jatkojalostus on suhteellisesti kannattavampaa kuin perusmaatalouden harjoittaminen. Tilatason jalostusastetta nostamalla on onnistuttu nostamaan koko maatilayrityksen kannattavuutta tai estämään kannattavuuden huononeminen. Usein jatkojalostusta harjoitetaan sivuansiona, mutta monissa yrityksissä se on muodostunut pääasiallisimmaksi tulonlähteeksi.

8.2. Hinnoittelun kehittäminen

Selkeä liike- ja toimintaidea ja toiminnan periaatteet luovat perustan niin hinnoittelulle kuten myös muille markkinointitoimille. Jo liikeidea antaa viitteen siitä, millä alueella hinnan suhteen liikutaan. Tämän vuoksi olisikin vältettävä päällekkäisten liikeideoiden toteuttamista rajatulla markkina-alueella (ks. HYVÖNEN 1995, s. 62). Liikeideaan liittyy myös optimaalisen tuotekonseptin suunnittelu, mm. miten pitkälle tuotteita kannattaa ja on mielekästä jalostaa. Aineiston perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että jos tavoitteena on harjoittaa ainoastaan tuoreen lihan myyntiä, on suositeltavaa keskittyä yksinomaan isompien erien myyntiin (esim. puolikkaat sianruhot). Tällöin työmäärä jää vähäisemmäksi eikä tarvita varsinaista myymälätilaa kylmälaitteen. Jos isompien erien rinnalla halutaan myydä myös palalihaa, valikoiman laajentamista jalosteisiin voidaan pitää suositeltavana, jotta koko ruho saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Pidemmälle jalostettujen erikoistuotteiden merkitys korostunee etenkin tulevaisuudessa, sillä niiden erilaisuus on tuoretta lihaa helpommin osoitettavissa. On myös selviä merkkejä siitä, että isot valmistajat markkinoivat tuoretta lihaa yhä enemmän laatutekijöiden avulla. Monipuolista tuotevalikoimaa voidaan pitää vahvuutena myös niin kauan, kun tuotteet tukevat toistensa myyntiä. Tällöin avainasemassa on tuotekehitys, jonka tulee olla jatkuva prosessi ja ottaa huomioon asiakkaiden muuttuvat preferenssit ja markkinoilla tapahtuvat muutokset. Vaikka toimintaa monissa yrityksissä pyritäänkin rakentamaan asiakaslähtöisyyden varaan, niin tuotteiden kehittäminen on hyvin pitkälle vielä tuotantolähtöistä perustuen koko ruhon mahdollisimman tarkkaan hyödyntämiseen.

Hinnoittelu on osa kokonaisvaltaista markkinointia, jolloin hintapäätökset on kytkettävä yhdenmukaisesti muihin markkinointipäätöksiin yrityksen koosta riippumatta. Koska pienissä yrityksissä ei useinkaan ole tavoitteena markkinaosuuden kasvattaminen, korostuu hinnoittelun strateginen merkitys mahdollisimman suuren yksikkökateen optimoinnissa. Käytännössä hinnoittelun pelivara osoittautui tutkimusyrityksissä yleisesti varsin pieneksi, jolloin hinnoittelun kehittäminen on tarpeen aloittaa niistä saumakohdista, jotka pienentävät hinnoittelun liikkumavaraa. Suurentamalla tätä liikkumavaraa hinnoitteluun saadaan enemmän joustavuutta, mikä edelleen tekee mahdolliseksi hinnan käytön aktiivisempänä kilpailutekijänä. Tulosten perusteella konkreettisia käytännön hinnoittelun kehittämisaalueita ovat:

- * Kuluttajille ja muille asiakasryhmille tuotettavan lisäarvon ja laatutekijöiden esille tuominen entistä voimakkaammin ja konkreettisemmin
- * Markkinointikanavien valinta ja jakelun tehostaminen
- * Kohderyhmämarkkinointi
- * Kustannuslaskennan ja kannattavuusseurannan kehittäminen
- * Yhteistyön lisääminen kustannusten pienentämiseksi ja tarjonnan tunnettavuuden lisäämiseksi

Laadun ja lisäarvon korostaminen

Laatutekijöiden hyödyntämiseen hinnoittelussa on tarpeen panostaa nykyistä enemmän, erityisesti silloin kun toiminta perustuu pieniin volyymeihin, ja tavoitteena on yksikkökateen optimointi. Tämä edellyttää asiakkaiden laatuksitysten ja -odotusten selvittämistä. Usein yrittäjät saattavat pitää tuotteidensa ja toimintansa laatu- ja vahvuustekijöitä itsestäänselvyyksinä, mitä ne eivät välttämättä ole kuluttajille ja muille asiakasryhmille. Tämän vuoksi markkinointiin laajasti ymmärrettynä olisikin panostettava huomattavasti enemmän, erityisesti myynnin ja mainonnan viestinnälliseen sisältöön. Esille tulisi tuoda juuri niitä tekijöitä, joita asiakkaat arvostavat ja joiden pohjalta esimerkiksi korkeampi hinta tulee selkeästi perustelluksi. Myynninedistämisen yksi tehtävähän on osoittaa potentiaalisille asiakkaille, että tuote on sille asetetun hinnan arvoinen (ZIKMUND ja D'AMIGO 1993, s. 690). Viestimällä tuotteen arvosta tehokkaasti, yrityksellä saattaa olla mahdollisuus pitää hintaa jopa tuotteen todellista arvoa suurempana. Hinnanlisän suuruus riippuu siten olennaisesti siitä, missä määrin asiakas huomaa tämän arvon (PORTER 1985). Konkreettisena esimerkkinä mainittakoon täyslihasta valmistettu lenkkimakkara, jossa lihan osuus on suurempi tavalliseen lenkkimakkaraan verrattuna. On luonnollista, että lihaisemman makkaran yksikköhintakin on korkeampi, jolloin asiakkaita tulisi opastaa ja neuvoa vertaamaan esimerkiksi tuotteissa olevan lihan keskimääräistä hintaa tuotteen myyntihinnan sijasta. Lihan suhteellinen hinta saattaa erikoistuotteissa olla jopa alhaisempi kuin massatuotteissa.

Markkinointiviestinnällä ja kaikella myyinnedistämisellä olisi myös lisättävä kuluttajien lihantuntemusta eri ruhonosien käytön monipuolistamiseksi ja luoda mielikuvia siitä, mitä kaikkea lihasta voi tehdä. Eri ruhonosien menekkiä tulisi tukea hinnoittelulla. Ylipäätään hinnoittelua olisi käytettävä aktiivisemmin esimerkiksi tasaamaan kysynnän ja tarjonnan välistä vaihtelua. Niin ikään tienvarsi-ilmoittelun ja opasteiden, mm. virallisen tähkämerkin käyttöä tulisi lisätä asiakkaiden kiinnostuksen herättämiseksi ja ostokynnyksen madaltamiseksi. Useissa yrityksissä vasta "virallisen" kyltin ilmestyttyä tienvarteen monet asiakkaat uskaltautuivat tulla tutustumaan suoramyyntiin. Opasteiden lisäksi esitteet, ilmoitukset, tuotteiden pakkaukset sekä myymälän, myyjien ja ympäristön siisteys viestivät yrityksen imagoa ja heijastuvat myös asiakkaiden näkemykseen tuotteiden laadusta. Esimerkiksi epäsiisti pakkaus saattaa madaltaa asiakkaan käsitystä tuotteen hygieniasosta alentaen samalla tuotteen laatuksua.

Mielikuviin liittyvien laatutekijöiden korostamisessa ei saisi unohtaa tuotteen fyysistä ja hygieenista laatua. Itse tuotteen on oltava todella hyvä, sillä ammattitaidon puutetta tai huonoa hygieniasoa ei korvata pelkillä elämyksillä ja mielikuvilla. Myös laatumerkkejä, jos yritykselle on myönnetty oikeus niiden käyttöön, on tuotava konkreettisemmin ja näkyvämmiin esille. Esimerkiksi Hyvää Suomesta -joutsenlippua tai Maakuntien parhaat -laatumerkkiä (valtakunnallinen pienyritysten laatumerkki) voidaan pitää kuluttajan kannalta objektiivisina tuotteiden ja toiminnan laadun mittareina. Laatumerkkien avulla varmistutaan myös tuotteiden alkuperästä, jolla tuoreen lihan, makkaroiden ja lihavalmisteen kohdalla on asiakkaille suuri merkitys (TAINIO 1995). Ylipäätään kotimaisuutta ei voi korostaa liikaa, ja onkin suositeltavaa, että kotimaisuus merkitään näkyviin sekä sanallisesti että symbolein (ks. Maaseudun Tulevaisuus 9.5.1996). Lisäarvoa kuluttajalle voi tuoda myös lihan alkuperätilan ilmoittaminen pakkauksissa ja myyntipaikassa lihan tuotanto-olosuhteista kiinnostuneille kuluttajille. Asiakkaille kannattaa viestiä myös omavalvontajärjestelmästä, ammattitaitoisesta henkilökunnasta (esim. suoritettujen lihan-leikkauskurssit) tai viranomaistarkastuksissa laadukkaaksi todetusta jauhelihasta.

Markkinointikanavien valinta ja jakelun tehostaminen

Yritysten nuoresta iästä huolimatta on monissa yrityksissä suhteellisen nopeasti pystytty vakiinnuttamaan myyntikanavat. Suoramyynti tilalta muodostaa jakelun perusrungon, ja sen merkitys jakelukanavana liha-alan pienyrityksissä on tärkeä myös tulevaisuudessa. Suoramarkkinoinnin vahvistaminen ja kehittäminen on näin ollen keskeinen yritystoimintaa turvaava tekijä (ks. MMM 1996c, s. 69). Ongelmana tuotteiden jakelussa on kuitenkin se, kuinka kuluttaja ja tuottaja kohtaisivat parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla ja muissa suurissa kaupungeissa asuu paljon potentiaalisia kuluttajia, joilla kynnys saattaa olla liian suuri lähteä hakemaan tuotteita suoraan tiloilta. Hintatasoa määritettäessä on myös

otettava huomioon, että kuluttajille aiheutuu kustannuksia tuotteiden noudosta. Usein kuluttajilla on myös se käsitys, että tuotteita voidaan ostaa suoraan tilalta edullisemmin kuin vähittäiskaupasta (KOTISALO ym. 1991).

Syrjäinen sijainti ja alueen alhainen väestömäärä korostavat muiden myyntikanavien merkitystä. Täydentäviä myyntikanavia tulisi etsiä selkeästi sellaisiin jälleenmyyjiin, jotka osaavat antaa arvoa pienimuotoisen tuotannon mahdollistamille eduille eivätkä "polje" hintoja alas. Yhteistyökumppaneita saattaisi löytyä esimerkiksi pienistä suurkeittiöistä ja ravintoloista, joilla ei ole keskitettyjä ostosopimuksia ja joille pienet tuotantoyritykset saattaisivat muodostua kohtuuhintaisiksi ja jopa edullisimmiksi mutta ennen kaikkea myös joustaviksi hankintalähteiksi. Erikoisliikkeitä voidaan niin ikään pitää vaihtoehtoisena kanavana tuotteiden imagon kannalta, mutta niissä tuotteet vaikuttavat usein "ylihinnoitelluilta" ainakin tavallisen kuluttajan näkökulmasta. Monissa suoramyyntihalleissa taas ns. halpatavaran osuus on noussut niin suureksi, että tiloilla tuotetut tuotteet eivät erotu niiden joukosta edukseen, mikä eittämättä alentaa tuotteiden laatuksua. Toisaalta maassamme on myös onnistuneita, asianmukaisesti sisustettuja suoramyyntitoreja, joissa myydään lähes yksinomaan tuottajien omia tuotteita. Välittäjän ("jobbarin") käyttö on yksi vaihtoehto myytessä tuotteita kauempana sijaitseville markkinoille.

Vähittäiskaupan kautta tuotteet saataisiin useampien kuluttajien ulottuville, mutta monesti korkea hinta ja liian pieni tarjonta sekä tarjonnan epäsäännöllisyys estävät pääsyn kaupan valikoimiin ketjuuntuneilla vähittäiskaupan markkinoilla. Myös kaupan edustajilta voidaan kysyä, halutaanko kuluttajille tarjota valikoimaa - erikoistuotteita ja makuelämyksiä - vai keskitytäänkö kaupassa entistä enemmän halpojen massatuotteiden jakeluun? Eikö ns. täyden palvelun tavaratalolle olisi etu pitää valikoimassaan tuotteita laidasta laitaan ja palvella erilaisten kuluttajaryhmien tarpeita, sillä kuluttajien tyytyväisyys kaiketi on vähittäiskaupankin tavoitteena. Kuluttajien olisi entistä aktiivisemmin vaadittava kaupalta erilaistettuja ja erikoistuotteita eikä tyytyä passiivisina jo tarjolla olevaan valikoimaan. Pienellä yrityksellä ei ole taloudellisia resursseja vaikuttaa vähittäiskaupan tuotepolitiikkaan luomalla kysyntää isojen yritysten tavoin voimakkaalla mainonnalla.

Vaikka markkina-alue olisi laajempi, useinkaan ei ole järkevä hankkia vähittäiskauppa- tai suurkeittiöasiakkaita satunnaisesti sieltä täältä, vaan on kannattavampaa keskittyä systemaattisesti rajatulle alueelle jakelukustannusten pienentämiseksi. Tällöin uusia asiakkaita on pyrittävä saamaan jo olemassa olevan jakelureitin varrelta, jolloin uusi asiakas ei olennaisesti lisää jakelukustannuksia. Volyymien ollessa pieniä yhteiskuljetukset tuntuvat järkevältä vaihtoehdolta, sillä kylmäkuljetuskaluston hankinta on kallista ja vajaiden kuormien kuljettaminen tehotonta. Yhteiseen kuljetusautoon voidaan koota esimerkiksi samalta alueelta useamman tuottajan tuotteita, joilla on jokseenkin sama päämäärä.

Kohderyhmämarkkinointi

Markkinoiden segmentoimista eli tuotteiden kohdentamista tietyille asiakasryhmälle ei yrityksissä juurikaan ole mietitty, vaikka tiettyjä yhdenmukaisia tunnuspiirteitä asiakaskunnassa olisikin havaittavissa. Kaikki kuluttajat eivät ole kiinnostuneita nimenomaan maatiiloilla tuotetuista tuotteista tai tuotantoon liittyvistä eettisistä tekijöistä tai kotimaisesta alkuperästä. Tärkeää on sen sijaan se, että on olemassa selvä kohderyhmä, ryhmä kuluttajia tai muita asiakasryhmiä, jotka arvostavat tuotteen muita ominaisuuksia enemmän kuin edullista hintaa. Tästä on todisteena useimpien yritysten kohdalla jo vakiintunut kanta-asiakspiiri. Tästä kohderyhmästä tulisi pitää kiinni ja keskittyä ensisijaisesti jo olemassa oleviin asiakkaisiin ja hyväksyä se tosiasia, että halvan hinnan tavoittelijat eivät kuulu kohderyhmään. Kohderyhmän määrittäminen on tärkeää, jotta markkinointipanostukset voitaisiin tehokkaasti suunnata kohderyhmän saavuttamiseksi. Esimerkiksi asiakasrekisteri, jota muutamissa tutkimusyriksissä jonkin asteisena ylläpidetään tai ollaan kehittämässä, antaa hyvän pohjan lähestyä asiakkaita henkilökohtaisilla suoramarkkinointikirjeillä.

Segmentointiajattelua voidaan soveltaa myös muihin asiakasryhmiin kuin suoramyyntiin asiakkaisiin. Vaikka tuotteiden saaminen esimerkiksi vähittäiskaupan valikoimiin tuntuu monista yrittäjistä ylivoimaiselta, on kaupan ja yritysten välisestä yhteistyöstä onnistuneitakin esimerkkejä. Osassa yrityksistä on onnistuttu saamaan asiakkaiksi sellaisia vähittäiskauppa- tai suurkeittiöasiakkaita, jotka arvostavat tuotteen laatua ja lisäarvoa tuottavia tekijöitä, kuten joustavuutta, ja ovat omalta osaltaan valmiita itsekkin sitoutumaan laadun markkinointiin edelleen kuluttajille. Valikoimaan pääsyä edesauttaa yrittäjien aktiivisuus, markkinointiosaaminen ja pitkäjänteisyys.

Kustannuslaskennan ja kannattavuusseurannan kehittäminen

Kustannusten seurantaan olisi kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta tuotteiden hinnat kattaisivat hinnoittelun kannalta kaikki relevantit jatkojalostuksesta aiheutuvat kustannukset yrittäjän ja yrittäjäperheen työpanos mukaan lukien. Tämä edellyttää, että jatkojalostus eriytetään kirjanpidollisesti maataloudesta (ks. myös VIHTONEN 1994, VIHTONEN ja HAVERINEN 1995), jotta sitä voidaan seurata omana kokonaisuutenaan ja arvioida luotettavasti sen tuloksellisuutta. Jos jatkojalostuksen osuus ja sen liikevaihto koko maatilayritystä ajatellen on merkittävä, yhtenä vaihtoehtona on yhtiöittää jatkojalostus omaksi yritykseksi, jos toiminnan kirjanpidollinen eriyttäminen maatilataloudesta ei muutoin luonnistu.

Tuotteiden hinnoittelu perustuu tutkimusyriksissä useammin katetuottoajatteluuun kuin omakustannushinnoitteluun. Kustannusperusteisista hinnoittelumenetelmistä katetuottomenetelmää pidetään yleensä joustavampana menetelmänä, koska tuotteen hinta voi esimerkiksi tiukassa kilpailutilanteessa alittaa tuotteen omakustannusarvon niin, että se tuottaa katetta vain muuttuville kustannuksille.

Pienillä volyymeillä toimittaessa on kuitenkin vaarana, että kiinteät kustannukset eivät tule pidemmällä aikavälillä katetuiksi ja toiminta ei tuota voittoa ja saattaa jopa kääntyä tappiolliseksi. Tämän vuoksi yrityksen kustannuslaskentaa on suositeltavinta kehittää siten, että se tekisi mahdolliseksi tuotekohtaisten omakustannusarvojen laskemisen tärkeimmistä tuotteista. Omakustannusarvon selvittäminen auttaisi arvionvaraisia laskelmia paremmin osoittamaan ne kohdat, joissa kustannuksia olisi mahdollista pienentää esimerkiksi tehostamalla palkatun työvoiman käyttöä tai lisäämällä yhteistyötä muiden yritysten kanssa.

Suosittelavaa on että, yrittäjän työpanos hinnoitellaan henkilöstökulujen tapaan. Työpanoksen hinnoittelu voi perustua tuntipalkkaan tehtyjen työtuntien perusteella tai kiinteään kuukausipalkkaan verrattavaan markkamäärään (esim. VIHTONEN ja HAVERINEN 1995, s. 53). Yksittäiset työvaiheet voidaan hinnoitella käytetyn työajan ja tuntipalkan perusteella. Esimerkiksi puolikkaan sianruhon paloittelusta peritään 1-3 mk/kg yrityksestä riippuen, mikä tekee 35-kiloista sian puolikasta kohden 35-105 markkaa. Työn hinta voidaan laskea arvioimalla keskimääräinen aika, joka kuluu ruhon paloittelun suunnitteluun yhdessä asiakkaan kanssa, itse paloitteluun sekä eri osien pakkaamiseen asiakasta varten. Työhön kulunut aika kerrotaan tavoitteena olevalla tuntipalkalla, jolloin saadaan minimihinta työn osuudelle.

Yhteistyön lisääminen

Kustannusten alentamiseksi sekä tarjonnan tunnettavuuden lisäämiseksi olisi lisättävä yhteistyötä ja verkostoitumista yritysten kesken niin teurastuksessa, tuotteiden valmistuksessa, tuotekehityksessä, markkinoinnissa kuin kuljetuksissakin. Osittaisellakin yhteistyöllä voidaan saavuttaa huomattavia synergiaetuja: volyymit suurenevät ja yksikkökustannukset pienenevät, mikä puolestaan lisää hinnoittelun pelivaraa. Esimerkiksi tilateurastamon rakentamista ei tulisi nähdä itsetarkoituksena, vaan olisi hyödynnettävä mahdollisuuksien mukaan jo olemassa olevien yritysten kapasiteettia. Monissa tilateurastamoissa tehdäänkin rahtiteurastusta muille yrittäjille. Potentiaalisia yhteistyön muotoja ovat yhteiset myyntipisteet elintarviketuotteita valmistavien yritysten kesken, tuotteiden yhteiskuljetukset ja yhteisen tuotemerkin luominen. Yhteistyö tuotteiden valmistuksessa ja markkinoinnissa edellyttää raaka-aineilta tasalaatuisuutta ja tuotantoa samojen periaatteiden mukaisesti.

8.3. Pienimuotoisen yritystoiminnan kehittäminen ja tukeminen

Tutkimuksen perusteella pienimuotoinen lihan jatkojalostukseen perustuva yritystoiminta on maatilayrittäjän kannalta vaihtoehtoinen toimeentulonlähde, mutta sitä ei kuitenkaan tulisi nähdä ratkaisukeinona perusmaaloudessa mahdollisesti esiintyviin kannattavuusongelmiin. Maaseudun kehittämisen kannalta yrittäjyyttä on tuettava ja kannustettava, mutta se ei saisi olla itsetarkoitus. Toisin sanoen

pienyrittysten lukumäärän systemaattinen kasvattaminen on kyseenalaista, jos ei samalla panosteta ja kiinnitetä huomiota jo olemassa olevien yritysten toimintamahdollisuuksiin ja -edellytyksiin. Ratkaisevaa on yritysten kohtuullinen menestyminen, ei niinkään niiden lukumäärä.

Edellä esitetyn huomioon ottaminen on tärkeää, jotta ei tuettaisi ainakaan julkisin varoin heikolle perustalle rakennettavaa yritystä. Yhteiskunnan varoilla tapahtuvan tukemisen ehtona tulisi kannattavuus- ja maksuvalmiuslaskelmien lisäksi olla selkeä liike-idea ja toiminta-ajatus sekä kuvaus yrityksen tuotevalikoimasta, kohderyhmästä, markkinointikanavista ja markkinoinnista yleisesti alustavine hintapäätöksineen. Näiden asioiden selvittäminen osoittaa liiketoiminnan perusteiden hallintaa. Olenaisena tuen myöntämisen ehtona tulisi yrityksiltä heti alkuvaiheessa edellyttää erillisen kirjanpitojärjestelmän käyttöönottoa. Vaatimusten pyrkimyksenä on lisätä yritysten menestymismahdollisuuksia, ei aloittamisprosessiin liittyvää byrokratiaa.

Yritysten kannattavuuden seurantaan olisi kiinnitettävä erityistä huomiota. Tämän pohjaksi onkin tarpeen kehittää yhdenmukaisia, tarvittaessa toimialakohtaisia tunnuslukuja, johon yritystoimintaa voidaan verrata ja suhteuttaa. Niin ikään on tarpeen kehittää yritysten käyttöön soveltuvaa kirjanpitojärjestelmää sekä kustannuslaskentaa tuotteiden kustannusten selvittämiseksi ja edelleen hinnoittelun pohjaksi. Kustannusten tiedostaminen on tärkeä strateginen kysymys mm. tuotevalikoimasta päätettäessä; on tiedettävä, mitkä tuotteet ovat kannattavia ja mitkä eivät.

Jokaisella tulisi luonnollisesti olla tasavertaiset mahdollisuudet harjoittaa yritystoimintaa ilman keinotekoisia esteitä. Siten esimerkiksi teurastamojen kiintiöinti kuntakohtaisesti tai muulla perusteella ei ole suositeltavaa, koska siten muodostuisi alalle tulon este ja se asettaisi alalle pyrkivät yrittäjät kilpailullisesti eriarvoiseen asemaan. Jo nyt eriarvoisuutta suuriin yrityksiin nähden aiheuttaa tilateurastamon toimintaan nähden suhteettoman korkeat eläinlääkärin tarkastuskustannukset, jotka nostavat kustannusperusteisen hinnan hyvin korkeaksi. Tarkastuskustannuksia voidaan pitää myös alalle tulon esteenä. Viranomaisten olisi kiinnitettävä huomiota tähän epäkohtaan samoin kuin ns. harmaan myynnin hillitsemiseen.

Jatkojalostuksen muodostuessa merkittäväksi toimeentulolähteeksi yrittäjät harakitsevat usein sen eriyttämistä erilleen maataloudesta. Yhtiöittäminen ja yhtiömuodon valintaan vaikuttaa viime kädessä verotus. Eräs tutkimustarve onkin verotuksen huomioonotto jatkojalostuksessa, ts. kannattaako jatkojalostus eriyttää maataloudesta vai ei.

Yrittäjien hinnoittelunvalmiuksia voidaan lisätä koulutuksella. Koulutuksen tulisi olla käytännönläheistä lähtien liikkeelle niistä hinnoittelun ongelmista ja kysymyksistä, joita yrittäjät kohtaavat jokapäiväisessä toiminnassaan. Yrittäjien perusvalmiuksista ja -tiedoista riippuen tarvitaan myös tietoa hinnoittelun peruseriaaiteista kuten hinnoittelulaskelmien laadinnasta. Tutkimus osoitti selkeästi sen, että hinnoittelu liittyy kiinteänä osa-alueena koko yrityksen johtamiseen ja kokonaisvaltaiseen markkinointiin. Osittain tämän vuoksi sekä yritysjoukon heterogeenisuuden takia

onkin vaikea luoda kovin yksityiskohtaisia ohjeita tai käytännön sääntöjä hinnoittelun tueksi. Yrittäjien neuvonnassa onkin tarpeen korostaa markkinointiosaamisen ja asiakaslähtöisyyden, ennen kaikkea asiakasmyönteisyyden tärkeyttä tuotteiden laatukuvan luomisessa kustannus- ja kannattavuusseurannan ohella. Käsillä olevassa tutkimuksessa on useaan otteeseen korostettu laatutekijöiden merkitystä yrityksen kilpailu- ja vahvuustekijöinä ja niiden hyödyntämistä tuotteiden hinnoittelussa. Tätä ajattelua tulisi myös yrittäjien ja maaseudun kehittäjien koulutuksessa tukea. On myös tarpeen lisätä entisestään kuluttajien tietoutta tarjolla olevista mahdollisuuksista esimerkiksi valtakunnallisilla tiedotuskampanjoilla, jotta kuluttajien ostoskoriin päätyisi yhä useammin maaseudulla jalostettuja tuotteita.

8.4. Lopuksi

Tutkimus oli luonteeltaan esitutkimus, jossa on tuotu esille hinnoittelun käytännön toteutumista sekä niitä puutteita ja ongelmia, joita hinnoitteluun liittyy liha-alan pienyrityksissä. Lisäksi on esitetty keinoja hinnoittelumahdollisuuksien lisäämiseksi. Liitteeseen 2 on yhteenvetona koottu keskeisiä hinnoittelun liikkumavaraa pienentäviä tekijöitä. Liitteessä 3 puolestaan esitetään esimerkinomaisesti keinoja hinnoittelun liikkumavaran suurentamiseksi. Liitteisiin on koottu nimenomaan niitä tekijöitä, joita tämä tutkimus on tuonut esille.

Tutkimuksessa kohteena oli liha-ala, jolla kilpailu on hyvin voimakasta, mikä on hinnoittelun liikkumavaraa rajoittava tekijä. Liha-alan yrityksissä suoramyynnin osuus kokonaisymyynnistä on monia muita toimialoja suurempi. Voidaankin olettaa, että hinnoittelu eroaa niillä toimialoilla, joilla kilpailu ei ole yhtä voimakasta, hinta ei ole toimialan pääasiallinen kilpailukeino tai jakelun rakenne on olennaisesti erilainen. Hinnoittelun tutkiminen on tärkeää myös jatkossa. Jatkotarkastelua tul-laankin laajentamaan muille toimialoille. Elintarvikealalta kohteena voivat olla leipomovalmisteita valmistavat yritykset, hedelmiä, vihanneksia ja marjoja jatkojalostavat yritykset sekä erikoistuotteita valmistavat yritykset. Tarkastelua voidaan laajentaa myös esimerkiksi metalli- ja puualan yrityksiin sekä maaseutumatkailupalveluja tuottaviin yrityksiin. Lisäksi jatkotutkimuksissa on tarkasteltava maaseudun pienyrityksiä yleisesti, ei pelkästään maatilasidonnaista yritystoimintaa. Hinnoittelumallin tai -ohjeiston kehittäminen muutamille tyypillisille toimialoille on yksi ehdotus jatkotutkimukseksi. Tarpeen on myös kehittää mittareita, joilla hinnoittelun onnistumista voidaan arvioida.

9. Kirjallisuus

- AHO, T. & RANTANEN, H. 1994. Yrityksen tilinpäätösanalyysi. 12. painos. Otatieto. 274 s.
- ALASUUTARI, P. 1995. Laadullinen analyysi. 3. painos. Vastapaino. Jyväskylä. 281 s.
- ANSOFF, H. I. 1987. Corporate Strategy. Revised edition. Penguin Books. Great Britain. 284 p.
- ANTTILA, M. 1979. Millaista laatua, mihin hintaan? Tutkimus ja teknikka 2-3:18-25.
- ANTTILA, M. 1984. Yrityksen hintapolitiikka ja hinnoittelumenetelmät. Helsingin kauppakorkeakoulun opetusmonisteita n:o 289.
- ANTTILA, M. 1993. Markkinasuuntautuneen yrityksen tuotekehitys ja hinnoittelu. Teoksessa: Uusitalo, L. (toim.). Markkinointi. Johdatus perusteisiin. Ss. 73-100. OTAVA. Keuruu. 192 s.
- ANTTILA, M. & ILTANEN, K. 1994. Markkinointi. WSOY. Porvoo. 393 s.
- CRAVENS, D. W. 1987. Strategic Marketing. 2nd edition. Richard D. Irwin. 679 p.
- DEAN, J. 1976. Pricing policies for new products. Harward Business Review 54 (November/December):141-153. Originally published in: Harward Business Review, November 1950.
- DOLAN, R. J. 1995. How Do You Know When the Price is Right? Harward Business Review 25(Sept.-Oct.):174-183.
- Elintarviketieto. 1996. Elintarviketalous 1996. Elintarviketieto. Espoo. 68 s.
- Elintarviketeollisuus. 1996. Tilastotietoja lihan ja lihavalmisteiden tuotannosta, kulutuksesta ja viennistä Suomessa. Elintarviketeollisuus/Liha-alan tiedotus. Eläinlääkintä- ja elintarvikelaitos. Hyväksytyjen punaisen lihan teurastuspaikkojen ja pienimuotoisten lihankäsittelylaitosten luettelo 24.1.1996.
- GABOR, A. 1988. Pricing. Concepts and Methods for Effective Pricing. 2nd edition. Gower, University Press. Cambridge. 378 p.
- GIJSBRECHTS, E. 1993. Prices and pricing research in consumer marketing: Some recent developments. International Journal of Research in Marketing 10:115-151.
- GRÖNFORS, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. WSOY. Juva. 233 s.
- HANNA, N. & DODGE, H. R. 1995. Pricing. Policies and Procedures. Macmillan. Chippenham, Wiltshire, Great Britain. 216 p.
- HIRSIJÄRVI, H. & HURME, H. 1988. Teemahaastattelu. 4. painos. Yliopistopaino. 144 s.
- 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.

- HUSU, M., OLLILA, P. & TEPPU, A-M. 1990. Maaseudun sivuelinkeinojen markkinointiongelmät. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tiedonantoja 161. Helsinki. 35 s.
- HYVÖNEN, S., KUPIAINEN, T. & PIETIKÄINEN, P. 1995. Maaseudun pienyritysten strategiat, muutoskyvykkyys ja tuloksellisuus. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tiedonantoja 201. 70 s.
- KAIPAINEN, R., RYÖKÄS, M. & LIUKKONEN, J. 1990. Maaseudun pienimuotoisen elinkeinotoiminnan tuen vaikutukset. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja M-49. Mikkeli.
- KARVINEN, T. 1991. Pienten elintarvikevalmistajien markkinointikanavien kannattavuus ja toimivuus. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopiston elintarvikekemian- ja teknologian laitos. 123 s.
- KETTUNEN, L. 1996. Suomen maatalous 1995. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Julkaisuja 79. Helsinki. 60 s.
- KOTISALO, Y., RISSANEN, H. & TAURIAINEN, J. 1991. Elintarvikkeiden suoramyyntikanavat ja niiden kehitysnäkymät. Pellervo-Seuran Markkinatutkimuslaitos. Raportteja ja artikkeleita 34. Helsinki.
- KOTLER, P. 1994. Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control. 8th edition. Prentice-Hall Internationall. 801 p.
- KTM. 1994. Lihanjalostus. Kauppa- ja teollisuusministeriön yrityspalvelun toimialaraportti. 30 s.
- KTM. 1996. Teurastus ja lihanjalostus. Kauppa- ja teollisuusministeriön yrityspalvelun toimialaraportti. 56 s.
- LAHTI, A. 1986. Pienyritysten menestyminen kilpailussa avoimilla toimialoilla. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-76. Helsinki. 150 s.
- LAITINEN, E. K. 1981. On the Pricing Problem in Business Economics: A Life-cycle Approach with an Empirical Questionnaire in Finnish Industry. University of Jyväskylä. Department of Economics. 2/1981. 127 p.
- LAITINEN, E.K. 1986. Yrityksen tunnuslukuanalyysi. Yritysinnovaatio, Saarijärvi. 185 s.
- LAITINEN, E. K. 1989. Yrityksen talouden mittarit. Weilin+Göös. Jyväskylä.
- LAITINEN, E. K. 1990. Tehokkuutta hinnoitteluun. Weilin+Göös, Jyväskylä. 323 s.
- LAITINEN, E. K. 1992. Pienyrityksen hinnoittelu. Teoksessa: Jahnukainen, I. (toim.). Uudistuva pienyritys. Ss. 251-270. Weilin+Göös. Jyväskylä. 391 s.
- LAURILA, I. 1994. Demand for food products in Finland: A demand system approach. Agricultural Science in Finland 3(4):315-420.
- LEHTIMÄKI, A. 1992. Product-Market Strategy Changes, Internationalization and Performance of European Small and Medium-Sized Enterprises. Väitöskirjatutkimus. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Julkaisuja 105.

- LEHTOMAA, A. 1995. Yrittäjän menestymismielikuva. Sahayrittäjän näkemyksen ja laskennallisen arvion vastaavuus yrityksen taloudellisesta tilasta. Väitöskirjatutkimus. Helsinki school of economics and business administration. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis. A-101. 363 s.
- Lihahygienialaki (511/94). Suomen säädöskokoelma.
- LUKKA, K. & GRANLUND, M. 1993. Kustannuslaskentakäytäntö Suomessa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-10:1993. 73 s.
- Maaseudun Tulevaisuus. 1996. "Kotimaisuus merkittävä näkyvästi pakkauksiin". 9.5.1996.
- Maaseutupolitiikan neuvottelukunta. 1995. Elintarvikealan pienyrittäjyyden kehittämisohjelma. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 3/1995. Helsinki. 71 s.
- MALLOY, J. 1994. Making Price Decisions in a Small Business. Management Accounting (December):50-52.
- MMM. 1996a. Maataloustilastollinen kuukausikatsaus. Tammikuu 1996 ja aiemmat julkaisut.
- MMM. 1996b. Teurastusmäärät vuosilta 1991-1995. Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. Julkaisematon.
- MMM. 1996c. Toimiva maaseutu. Maaseutuohjelma. Maa- ja metsätalousministeriön asettaman työryhmän ehdotukset ja perustelut. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu. 1/1996. Helsinki. 152 s.
- MOILANEN, T & ROPONEN, S. 1994. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ATLAS/ti-ohjelman avulla. Kuluttajatutkimuskeskus. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 2/1994. 84 s.
- MONROE, K. B. & DELLA BITTA, A. J. 1978. Models for Pricing Decisions. Journal of Marketing Research XV (August):413-428.
- MONROE, K. B. 1979. Pricing: Making Profitable Decisions. McGraw-Hill Book Company, New York. 286 p.
- MÄKI-PETÄYS, O. 1995. Pienimuotoinen teurastus ja lihan jatkokäsittely. Elintarvike ja terveys 2:22-23.
- MÄKITE, J. 1995. Elintarvikeyritysten alihankinta ja yhteistyö. Pyhäjärvi-Instituutin julkaisuja 16. Eura. 69 s.
- NAGLE, T. 1987. The Strategy and Tactics of Pricing. Prentice Hall. Englewood Cliffs. New Jersey. 351 p.
- NEILIMO, K. 1985. Hinnanasetanta - toiminta-analyyttinen tutkimus pienyrityksistä. Tampereen yliopiston yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Tutkielmia ja raportteja. A:2 38. 90 s.
- NEILIMO, K. 1992. Talousohjaus pienyrityksen menestystekijänä. Teoksessa: Jahnukainen, I. (toim.). Uudistuva pienyritys, Ss. 153-173. Weilin+Göös. Jyväskylä. 391 s.

- OXENFELDT, A. R. 1982. Pricing Strategies. AMACOM. New York. 255 p.
- PAASIO, A. & HEINONEN, I. 1993. Perheyrittäjyys Suomessa. Yrittäjien keskusliitto ry.
- POHJONEN, A. 1992. Elintarvikkeiden hintarakenteet. Lihan hinta. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 9. 28 s. + 15 liites.
- POHJONEN, A. 1996. EU-jäsenyyden vaikutuksia kuluttajalle - sisämarkkinakaupan vapautuminen elintarvikkeilla. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 6. 34 s.
- PORTER, M. E. 1985. Competitive Advantage. The Free Press. New York. 557 p.
- PUSSINEN, A. 1993. Hinnoittelukäyttäytyminen ja sen vaikutus yrityksen menestymiseen. Vaasan yliopisto. Laskentatoimen laitos. 136 s.
- RAO, V. R. 1984. Pricing Research in Marketing: the State of the Art. Journal of Business. 57(1):S39-S60.
- RIEPPONEN, O. 1995. Maaseutuyrittäjänä menestyminen. Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja, Mikkeli. Julkaisuja 40. 50 s.
- RIISTAMA, V. & JYRKKIÖ, E. 1991. Operatiivinen laskentatoimi. 12. painos. Weilin+Göös, Jyväskylä. 413 s.
- ROGERS, L. 1990. Pricing for Profit. Basil Blackwell. Oxford. 328 p.
- ROMANO, C. & RATNATUNGA, J. 1995. The Role Of Marketing. Its impact on small enterprise research. European Journal of Marketing 29(7):9-30.
- ROPE, T. 1989. Asiakaskeskeinen markkinointi - näkemyksiä ja sovelluksia. 5. painos. Weilin+Göös. Espoo.
- ROPE, T. & VAHVASELKÄ, I. 1992. Nykyaikainen markkinointi. Weilin+Göös. Jyväskylä 283 s.
- SMITH, G. E. & NAGLE, T. T. 1994. Financial Analysis for Profit-Driven Pricing. Sloan Management Review (Spring):71-84.
- STRAUSS, A. & CORBIN, J. 1990. Basics of Qualitative Research. Sage Publications. Newbury Park, California. 270 p.
- STERN, A. A. 1986. The strategic value of price structure: Journal of Business Strategy (Autumn):22-31.
- STRECKER, O., REICHERT, J. & POTTEBAUM, P. 1990. Marketing für Lebensmittel. Grundlagen und praktische Entscheidungshilfen. 2. Auflage. DLG-Verlag. Frankfurt (Main). 408 s.
- TAINIO, R. 1992. Pienyritysten moni-ilmeinen luonne. Teoksessa: Jahnukainen, I. (toim.). Uudistuva pienyritys, Ss. 28-38. Weilin+Göös. Jyväskylä. 391 s.
- TAINIO, R. 1995. Elintarvikkeiden alkuperän merkitys kuluttajille. Suomen Kuluttajaliitto. Helsinki. 12/95. Moniste. 19 s.
- TELLIS, G. J. 1986. Beyond the Many Faces of Price: an Integration of Pricing Strategies. Journal of Marketing. 50:146-160.
- Tilastokeskus. 1996. Yritysrekisterin palveluopas.
- Tilastokeskus. Kuluttajahintatilasto. Tammikuu 1996 ja aiemmat julkaisut.

- UUSITALO, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY, Juva. 121 s.
- VARTIAINEN, T. & TALL, J. 1989. Maaseudun pienimuotoisen elinkeinotoiminnan markkinointiongelmien esitutkimus. Pellervo-Seuran Markkinatutkimuslaitos. Raportteja ja artikkeleita 21. 43 s. + 8 liites.
- VIHTONEN, T. 1994. Maatilayritysten tuloslaskenta ja tilinpäätösanalyysi liiketaloustieteen menetelmin. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tiedonantoja 198. Helsinki. 98 s.
- VIHTONEN, T. & HAVERINEN, T. 1995. Monialaisen maatilayrityksen tuloslaskenta. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tiedonantoja 202. Helsinki. 110 s.
- Yritystutkimusneuvottelukunta. 1977. Yritystutkimuksen liiketaloudelliset tunnusluvut. 1977. Gaudeamus. Helsinki. 61 s.
- Yritystutkimusneuvottelukunta. 1990. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki. 75 s.
- ZIKMUND, W.G. & D'AMIGO, M. 1993. Marketing. 4th edition. West Publishing Company. Minneapolis. 797 p.

Liite 1

Kannattavuuden tunnuslukujen laskentakaavat (AHO ja RANTANEN 1994, s. 62-66):

- (1) $\text{Myyntikate-\%} = (\text{Myyntikate} / \text{Liikevaihto}) \times 100$
- (2) $\text{Käyttökate-\%} = (\text{Käyttökate} / \text{Liikevaihto}) \times 100$
- (3) $\text{Liikevaihdon tuotto-\%} = \{(\text{Kokonaistulos} + \text{korkokulut} + \text{välittömät verot}) / \text{Liikevaihto}\} \times 100.$
- (4) $\text{Nettotulos- eli myynnin tuotto-\%} = (\text{Nettotulos} / \text{Liikevaihto}) \times 100$
- (5) $\text{Rahoitustulos-\%} = \{\text{Käyttökate} - \text{Rahoituskulut (netto)} - \text{verot} \pm \text{säännölliset muut tuotot (netto)}\} / \text{Liikevaihto} \times 100.$
- (6) $\text{Sijoitetun pääoman tuotto-\%} = (\text{Nettotulos} + \text{Korkotulot}) / \text{Sijoitettu pääoma}$
- (7) $\text{Oman pääoman tuotto-\%} = \text{Kokonaistulos} / \text{Oma pääoma yhteensä}$

Liite 2

HINNOITTELUN LIIKKUMAVARAA PIENENTÄVIÄ TEKIJÖITÄ

TUOTE

- tuotevalikoima ja tuotekehitys liian tuotantolähtöistä, ei asiakkaiden tarpeista
- laatutekijöiden pitäminen itsestäänselvytenä, mitä ne eivät välttämättä ole asiakkaan näkökulmasta
- hintaa vaikea suhteuttaa laatutekijöihin ja tuotteen muihin ominaisuuksiin
- objektiivisten laatumerkkien vähäinen käyttö

KYSYNTÄ

- kysynnän kausiluontoisuus erityisesti sianlihan kohdalla
- syrjäinen sijainti
- sivutuotteiden suhteellisen huono hyödynnettävyys
- jossain määrin pienet kertaostosmäärät

KUSTANNUKSET

- perusmaataloutta ei kirjanpidollisesti erotettu maataloudesta => vaikeuttaa jatkojalostuksen kustannusten ja tuloksellisuuden seuranta
- tuotekohtaisten kustannuslaskelmien tekeminen usein arvioinvaraista
- yrittäjän tai yrittäjäperheen omaa työtä ei ole hinnoittelussa huomioitu, tai se on aliarvostettu
- suhteettoman korkeat teurastuksen tarkastuskustannukset isoihin yksiköihin verrattuna

MARKKINOINTIKANAVAT

- suoramyyntissä syrjäinen sijainti vaikeuttaa tuottajan ja kuluttajan kohtaamista
- asiakkailla se käsitys, että suoramyyntistä saa tuotteita edullisemmin
- hinta ja tarjonnan vähäisyys ja epäsäännöllisyys esteenä kaupan valikoimiin pääsulle
- jakeluporras ei sitoudu markkinoimaan tuotetta eteenpäin, jolloin tuotteen pitäisi myydä itse itsensä
- erikoisliikkeissä hintataso muodostuu helposti liian korkeaksi
- taloudellisten resurssien niukkuus vaikuttaa vähittäiskaupan ja muiden kanavien tuotepolitiikkaan esim. mainonnan avulla

LAINSÄÄDÄNNÖLLISET JA MUUT ULKOISET TEKIJÄT

- kustannuksia nostava kaksinkertainen tarkastus teurastuksen yhteydessä
- lainsäädäntö ei velvoita ilmoittamaan lihan alkuperää lihajalosteissa
- tienvarsi-ilmoittelun rajoittaminen
- ulkopuolisten työllistämisessä korkeat henkilösivukustannukset

Liite 3

HINNOITTELUN LIIKKUMAVARAN SUURENTAMINEN

TUOTE JA TUOTTEEN OMINAISUUDET

* **Optimaalinen tuotekonsepti - miten pitkälle tuotteita jalostetaan?**

- Jos tavoitteena on myydä vain tuoretta lihaa, on suositeltavaa keskittyä ainoastaan isompiin eriin, jolloin hävikin määrä minimoituu
- Erityisesti palalihan myynnissä on suositeltavaa ottaa rinnalle myös jalosteita, jotta koko ruho saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla
- Jalosteiden hinnoittelu on tuoretta lihaa vapaampaa
- Monipuolinen tuotevalikoima on vahvuus; tuotevalikoima on suunniteltava niin, että tuotteet tukevat toistensa myyntiä, päällekkäisiä tuotteita vältettävä
- Muutama jaloste-erikoisuus, jotka takaavat keskimääräistä korkeamman katetuoton
- Jalosteiden kehittäminen entistä asiakaslähtöisemmäksi
- Jatkuva tuotekehitys ja tuotemuuntelu

* **Tuotteen hygieeninen laatu ja laadun tasalaatuisuus**

- Tuotteen peruslaadun on oltava hyvä, sillä tuotetta ei voi myydä pelkillä mielikuvilla. Huonot kokemukset leviävät asiakaspiirissä helpommin kuin myönteiset kokemukset. Sama koskee palvelua.
- Omavalvontajärjestelmän ja esimerkiksi laatumerkkien esille tuominen objektiivisena laadun mittarina asiakkaan näkökulmasta
- Ammattitaitoisen työvoiman käyttö

* **Laatutekijät ja laatumielikuva voimakkaammin ja konkreettisemmin esille**

- Tuotteiden maistatus makkaroissa ja lihajalosteissa kokolihausuuden osoittamiseksi
- Asianmukaiset, mahdollisimman paljon informaatiota sisältävät pakkaukset, esitteet, ilmoitukset ym.
- Myymälän siisteys ja sisustus, ympäristön siisteys
- Asiantuntevat ja palvelualttiit myyjät ja konsulentit
- Viralliset opasteet ja tienvarsikyltit

* **Kotimaisuus korostetusti esille**

- Kotimaisuus esille pakkauksissa, esitteissä, ilmoituksissa ym. sekä sanallisesti että symbolein, esim. "valmistettu kotimaisesta viljapossusta", laatumerkit (mm. Hyvää Suomesta, Maakuntien Parhaat)

* **Hinta-laatusuhteen korostaminen**

- Asiakkaalle on pystyttävä perustelemaan, mistä tuotteen hinta muodostuu
- Määräpainopakkaukset ==> mahdollistaa pakkauskohtaiset hinnat
- Kilohinnaltaan korkeissa jalosteissa pienet pakkauskoot

KUSTANNUKSET

* **Tuotteiden hintojen katettava kaikki relevantit jatkojalostuksen aiheuttamat kustannukset**

- Jatkojalostus ja perusmaatalous tulisi pitää taloudellisessa mielessä erillisinä kokonaisuuksina ==> minimivaatimuksena yritystoiminnan eriyttäminen kirjanpitollisesti maataloudesta
- Jatkojalostukselle kohdistettava sen osuus kiinteistä kuluista

* **Tuotteiden omakustannusarvon laskeminen hinnoittelun pohjaksi**

* **Yrittäjän ja yrittäjäperheen työpanos otettava hinnoittelussa huomioon ainakin kohtuullisessa määrin,**

- suositeltavaa olisi hinnoitella työpanos henkilöstökulujen tavoin

* **Hinnan laskeminen eri työvaiheille tehostaa työnkäytön kohdentamista**

* **Yhteistyön lisääminen kustannusten alentamiseksi teurastuksessa, tuotekehityksessä, tuotteiden valmistuksessa, markkinoinnissa, kuljetuksissa**

KYSYNTÄ

* **Kohderyhmän rajaaminen**

- Keskityttävä niihin asiakkaisiin, jotka arvostavat laatutekijöitä ja pienimuotoisen tuotannon mahdollistamia etuja kuten joustavuutta ja yksilöllistä palvelua enemmän kuin edullista hintaa
- Olemassa olevista kanta-asiakkaista huolehtiminen; tyytyväiset asiakkaat tuovat uusia asiakkaita
- Asiakasrekisterin ylläpito mahdollistaa esim. suoramarkkinointikirjeet kanta-asiakkaille

* **Eri ruhonosien käytön monipuolistaminen**

- Asiakkaille luotava mielikuvaa siitä, mitä kaikkea lihasta voi tehdä (esitteet, ohjeet ja henkilökohtainen neuvonta)
- Nostamalla tai laskemalla eri ruhonosien hintoja voidaan esim. lisätä vähäarvoisten osien menekkiä

*** Kysynnän tasaaminen**

- Jalosteiden valmistus
- Hinnoittelun aktiivisempi käyttö tasaamaan kysynnän ja tarjonnan välistä vaihtelua

*** Kysynnän lisääminen hinnoittelun avulla**

- Hinnanalennukset tai tarjoukset, joita perusteltava positiivisella tavalla välttämällä tuotteen laatua tai suosiota vähentäviä ilmauksia (ks. Laitinen 1990, s. 78)
- Tutustumistarjous (uudet tuotteet, uudet asiakkaat)
- Teemapäivät/tarjoukset vähittäiskaupoille (esim. viljapossupäivät)
- Paljousalennuksilla kertaostosmäärät suuremmiksi

JAKELUKANAVAT

*** Mahdollisimman lyhyt jakelutie, jotta tuotteen hinta ei muodostu liian korkeaksi tuotteen lopulliselle kuluttajalle**

*** Jälleenmyyjät, jotka ovat valmiita maksamaan erilaisesta tuotteesta massa-**
tuotteiden markkinahintaa enemmän

- vältettävä tuotteen laatukuvaa madaltavia jakeluportaita (esim. monet suoramyyntihallit, kaupat, joissa ei riittävästi asiantuntemusta tuotteen jälleenmarkkinointiin kuluttajille)
- varmistettava, että jälleenmyyjä ei aseta tuotteiden myyntihintaa suhteettoman korkeaksi tukkuhintaan nähden
- potentiaalisia asiakkaita ovat pienet yksityiset ravintolat ja suurkeittiöt, pienet ketjuihin kuulumattomat vähittäiskaupat ja osa ketjukaupoista
- yhteiset myyntipisteet muiden elintarvikkeita tuottavien pienyritysten kanssa

*** Aktiivisempi markkinointipanostus eri jakelukanaviin**

- erityisesti joustavuuden, nopean toimituksen ja palvelun korostaminen
- myynnin tukeminen tuote-esittelyillä, esitteillä ym.

*** Jakelukustannusten minimoiminen**

- asiakkaat (kaupat, suurkeittiöt ym.) keskitetysti saman jakelureitin varrelta
- yhteiskuljetukset pienillä volyyymeilla
- välittäjien käyttö väliportaana

Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tiedonantoja

- No 203. TRADE LIBERALISATION AND ITS IMPACT ON FARM ECONOMY. The Fifth Finnish-Baltic Seminar of Agricultural Economists, Helsinki, Finland, 1995. 152 . Helsinki 1995.
- No 204. NIEMI, J., LINJAKUMPU, H. & LANKOSKI, J. Maatalouden alueellinen rakennekehitys vuoteen 2005. 184 s. Helsinki 1995.
- No 205. AJANKOHTAISTA MAATALOUDEN YMPÄRISTÖEKONOMIAA 118 s. Helsinki 1996.
PIRTTIJÄRVI, 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. Kirjanpitotilojen tuloksia, tilivuosi 1994. 55 s. Helsinki 1996.
- No 208. AJANKOHTAISTA MAATALOUSEKONOMIAA. Kirjanpitotilojen 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 maatilalan 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. Current issues on agricultural investments. 88 s. Helsinki 1996.
PIETOLA, K. Optimaaliset investointisäännöt stokastisin hinnoin - sovellutus reaaliopitiosta. s. 8-31.
LEMPIÖ, P. Investment analysis: An application to finnish dairy farms. s.32-60.
HIRVONEN, A. Vakauttamislainoituksen ulkopuolelle jääneiden maatilojen talouden tarkastelu. s.61-88.

