

**Kirjolohen (*Oncorhynchus mykiss*) lisäarvon mallintaminen
kotimaisen alkutuotannon myynnin tueksi**



Agrologi YAMK opinnäytetyö

Biotalousliiketoiminnan kehittäminen, Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Kevät, 2022

Ella Hellström

Tekijä	Ella Hellström	Vuosi 2022
Työn nimi	Kirjoloihen (<i>Oncorhynchus mykiss</i>) lisäarvon mallintaminen kotimaisen alkutuotannon myynnin tueksi	
Ohjaaja	Tuija Pirttijärvi, Ilpo Pölönen	

Kalankasvatus on yksi maailman tehokkaimmista tavoista tuottaa kestävästi eläinperäistä proteiinia ja vesiviljelyn edistäminen yksi valtion kärkihankkeista. Kalankasvatuksen täytyy paitsi uudistua jatkuvasti, myös yritysten opetella kommunikoimaan arvoperusteisesti niistä kaikista hyödyistä, joita vesiviljelytuotanto voi tarjota. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Brändö Lax Ab, joka on yksi Suomen suurimmista kirjoloihen (*Oncorhynchus mykiss*) ruokakalakasvattajista.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työkaluja ja keinoja, joilla toimeksiantajayritys voisi ottaa arvomyynnin käyttöön ja selvittää elementtejä, joiden avulla voidaan kommunikoida kirjoloihen kasvatuksen asiakashyödyistä. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti myyntityöhön alkutuottajan näkökulmasta. Teoriaosio käsittelee kotimaisen kirjolohentuotannon nykytilaa tarjontavetoisessa markkinassa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisina teemahaastatteluina, jonka teemat rakennettiin teoriaan pohjautuen tarkoituksena selvittää kotimaisen kirjoloihen asiakashyötyjä kalakaupan jalostus- ja tukkuportaassa.

Kalanviljely-yritys voi vaikuttaa tuotteidensa arvoon rakentamalla toimintansa systemaattisen asiakasymmärryksen ympärille. Tämä tarkoittaa asiakashyötyjen kartoittamista ja yrityksen liiketoiminnan johtamista niin, että arvomyynti mahdollistetaan. Arvomyynti voidaan ottaa käyttöön hyötykuvamallinnuksen avulla yrityskulttuurin ollessa kypsä arvosta viestimiselle. Yhteistyö asiakkaan ja myyjän välillä perustuu luottamukselle ja yhteisymmärrykselle.

Tuotannon perusasioiden, kuten perkuun elintarvikehygienian ollessa kunnossa, tulisi kirjolohenkasvattajan kiinnittää huomiota asiakkaan toivomuksiin erityisesti tuoteluokitteluiden osalta. Aito vastuullisuus on päivittäistä tekemistä ja kehittämistä sisällyttäen toimintaan organisaation arvot.

Avainsanat Kirjolohi, lisäarvo, alkutuotanto, myynti
Sivut 41 sivua ja liitteitä 3 sivua

Author	Ella Hellström	Year 2022
Subject	Analytical Modeling of the Added Value of Rainbow Trout (<i>Oncorhynchus mykiss</i>) to Support Domestic Primary Production Sales	
Supervisors	Tuija Pirttijärvi, Ilpo Pölönen	

Fishfarming is one of the most efficient ways in the world to produce protein sustainably, and the promotion of aquaculture is one of state's top projects. Not only must fishfarming be constantly reformed, but companies must learn to communicate on a value-based basis about all the benefits that aquaculture production can offer. The thesis is commissioned by Brändö Lax Ab, which is one of the largest rainbow trout (*Oncorhynchus mykiss*) producers in Finland.

The aim of the study was to find out the methods by which the client company could introduce value sales and to find out the elements that can be used to communicate the customer benefits of rainbow trout farming. The research focuses especially on sales work from the perspective of the primary producer. The theory section deals with the current state of domestic rainbow trout production in a supply-driven market. The research was conducted as qualitative thematic interviews, the themes of which were built based on theory with the aim of finding out the customer benefits of domestic rainbow trout at the fish processing and wholesale stage.

A fishfarming company can influence the value of its products by building its operations around a systematic understanding of customers. This means modeling out customer benefits and managing the company's business to enable value-based sales. Value-based sales can be introduced through utility image modeling as the corporate culture is ripe for communicating value. Cooperation between the customer and the seller is based on trust and understanding.

The basics of production, such as the good food hygiene of the slaughtering and gutting, should be taken into account by the fishfarmer, especially with regard to product classifications. Genuine responsibility and thinking sustainably is the day-to-day operation and development, incorporating the values of the organization.

Keywords Rainbow trout, added value, primary production, sales
Pages 41 pages and appendices 3 pages

Sisällys

Terminologia

1	JOHDANTO.....	1
2	KIRJOLOHEN MARKKINATILANNE SUOMESSA	3
2.1	Tuotteet, joita saadaan Suomessa ruokakalaksi kasvatetusta kirjolohesta	3
2.2	Kirjoloheen hinnan muodostuminen ja haasteet hinnan määrittelyssä	4
2.3	Kotimaisen kirjoloheen markkinatilanne vuosina 2010-2022	4
2.3.1	Kotimaisen kirjoloheen arvonkehitys vuosina 2010-2022.....	5
2.3.2	Kirjoloheen hinnan vaihtelu kalenterivuoden sisällä	6
2.3.3	Kotimaisen kirjoloheen markkinatilanteeseen vaikuttavia tekijöitä vuonna 2022.....	7
3	TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	9
4	MENETELMÄT	10
5	ARVON VIESTINTÄ JA SIIHEN PERUSTUVA MYYNNILLINEN VAIKUTTAMINEN.....	12
5.1	Arvon elementit	13
5.2	Arvolupaus	15
5.3	Asiakkaiden ja asiakashyötyjen kartoittaminen liiketoiminnassa	15
5.3.1	Asiakkaan kuulemisen -malli	16
5.3.2	Hyötykuva.....	17
5.4	Arvoehdotuksen mallintaminen	18
5.5	Hyötykuva mallintamisen pohjana	19
5.6	Asiakasarvon kytkeminen mallintamiseen	20
5.7	4M -malli keinona selkeyttää asiakashyötyä	21
6	TEEMAHAASTATTELUJEN TULOKSET	22
6.1	Haastateltavien taustat.....	22
6.2	Kirjoloheen hankintaan liittyvät tekijät	22
6.3	Kirjoloheen käyttö asiakkaalla	23
6.4	Kirjolohesta saatavan lopputuotteen myynti eteenpäin	24
7	ARVOMALLINNUSTEN HYÖDYNTÄMINEN KIRJOLOHESTA SAATAVIEN TUOTTEIDEN MYYNNISSÄ.....	25
7.1	Kirjoloheen asiakasarvon kytkeminen mallintamiseen	26
7.2	Arvomyyntin käyttöönotto vesiviljely-yrityksessä	27

7.3	Haasteet arvomyynnin onnistumisessa	28
7.4	Hinnoittelun menestystekijät	29
7.5	Arvomyynnin kehittäminen	30
7.5.1	Asiakkuussuunnitelma	31
7.5.2	Asiakassuhdehoito	32
8	JOHTOPÄÄTOKSET	33
9	POHDINTA.....	35
	Lähteet.....	38

Liitteet

Liite 1	Hyötykuva -taulukkomalli
Liite 2	Haastattelupyynnön saatekirje
Liite 3	Haastattelujen tulosten perusteella muodostettu hyötykuva

Terminologia

Arvolupaus	Brändilupaus, asiakaslupaus, arvoehdotus, value proposition. Julkinen lausuma, joka kiteyttää sen, mitä yritys tarjoaa ja kenelle.
Arvonluonti	Tietoinen ja tavoitteellinen pyrkimys toteuttaa arvokkaaksi koettua toimintaa.
Arvon mallintaminen	Analyttinen prosessi kuvata arvon muodostumista esittämällä arvon tekijät.
Arvomyynti	Myyntitapa, jossa pyritään löytämään vaikutuskeinoja asiakkaan liiketoiminnan tulokseen.
Asiakaskokemus	Niiden kokemusten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.
Brändi	Ihmisten mielikuva yrityksestä ja sen tuotteista. Subjektiiivinen kokemus, jonka asiakas liittää yritykseen.
Strategia	Toimintasuunnitelma yrityksen vision ja tavoitteiden saavuttamiseksi.
Vesiviljely	Vesieliöiden, kuten kalojen, äyriäisten, levien tai vesikasvien kontrolloitua kasvattamista vedessä. Kalankasvatus on vesiviljelyn suurin ala ja elinkeinokalatalouden arvoketjuun kuuluva alkutuotantotapa.

1 JOHDANTO

Suomen runsaat vesivarat, pitkä rannikkoalue ja korkealaatuinen osaaminen ovat erinomaisia edellytyksiä talouden kestäväälle kasvulle. Vesiviljely on osa kalatalouden arvoketjua ja kuuluu sinisen biotalouden alle, jonka kehittäminen on määritelty yhdeksi valtion kärkihankkeeksi. (MMM, 2016.)

Kalanjalostajien sekä jälleenmyyjien tietämys tuotannon erityispiirteistä on usein rajallista tai puutteellista. Tämä puetaan usein argumentoinniksi kotimaisen kalan huonosta saatavuudesta. Kalankasvattajat eivät myöskään ole tietoisia arvoperusteista myynnistä, jonka avulla asiakasymmärrystä voisi kehittää alkutuotannosta jalostajalle päin. Tahtotila kehittää jalostusastetta sekä valikoimaa vähittäiskaupan päässä kuitenkin löytyy (S-Ryhmä, 2020). Suomalaiset valitsevat mielellään kalaa ruokavalioonsa, mutta silti vain noin 17 % kulutetusta kalasta on kotimaista. Kalan osalta Suomen kauppataase on ollut viime vuosina yli 350 miljoonaa euroa alijäämäinen. (Luonnonvarakeskus, 2018.)

Kalanviljelijät kokevat, että alaa ei kohdella tasavertaisena ruokaketjun osana muihin tuotantomuotoihin nähden, sillä ala on vahvasti säänneltyä ympäristöluvanvaraista toimintaa. Yrittäjän näkökulmasta toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi on kalalle saatava mahdollisimman hyvä hinta, jotta toiminnan riskit kannattaa kantaa. Kalanviljely-yritykset eivät saa maataloustukien kaltaisia suoria tukia toimintansa rahoittamiseen, ja käytännön tasolla myös tuotannon riskit liittyvät ääripään sääilmiöihin, lupaviranomaisen epätasa-arvoistavaan päätöksentekoon sekä norjanlohen markkinahinnan vaihteluihin. Norjanlohen markkinahinnan määrittäessä osaltaan kotimaisesta kirjolohesta saatavaa tuottajahintaa on sen alentavien vaikutusten minimoimiseksi kehitettävä arvon viestintää. Oleellinen osa tätä on ymmärtää kotimaisen vesiviljelyn tuotantocykliä. Tämä pitää ottaa huomioon, kun analysoidaan lisäarvoa tuotteelle sen saatavuutta rajoittavien tekijöiden varjossa.

Kuluttaja näkee kalan terveellisenä, vastuullisesti tuotettuna ruokana. Kuluttajamielikuvia ohjaa edelleen positiivisempaan suuntaan WWF:n kalaopas, jonne kotimainen kasvatettu kirjolohi on merkitty jo vuonna 2014 ympäristövastuullisuuden kannalta parhaaksi, vihreän liikennevalon saaneeksi lajiksi. (WWF, 2021.)

Kasvatetun kalan tuotannon myynti jalostajien tarpeisiin Suomessa on perinteisesti tehty vanhanaikaisen tarveperusteisen myynnin keinoin. Asiakaskeskeistä ajattelua ei tue myynnin keskittyminen oman yrityksen rajojen ja yksityisyyden vaalimiseen sekä voiton maksimointiin tätä kautta. Arvonmallinnus ja arvonlisäys edellyttää muutosta ajatteluun, jossa tulee nähdä oman organisaation rooli osana suurempaa kokonaisuutta. Pitkäjänteinen, asiakkaan kanssa tehtävä yhteistyö on tämän keskiössä. Tiivis yhteistyö, sekä parempi ja avoimempi näkyvyys lisäävät luottamusta koko alaa kohtaan. Työkaluja ja keinoja parempaan asiakasymmärrykseen ja arvomyynnin käyttöönottoon ei ole aikaisemmin sovellettu vesiviljelyn alkutuotannon myyntiin.

Kalankasvatustyrittäjän toimintaedellytykset liiketoiminnan kasvattamiseksi ovat raskaan ympäristölupapolitiikan takia rajoitetut. Ne eroavat muiden alojen yrittäjien, myös toisten ruokatuottajien, toimintaedellytyksistä. Kansallisen vesiviljelyohjelman 2015 periaatepäätöksen mukaisesti tavoitteena on sovittaa yhteen elinkeino- ja ympäristöpolitiikat ja kasvattaa tuotantoa hallitusti. Käytännössä tämä on vaikeaa, sillä ohjelman ympäristönsuojelulliseksi tavoitteeksi on tuotantoon nähden ravinnekuormituksen suhteellisen pienenemisen lisäksi kirjattu, että toimialan nettokuormituksen Itämereen ei tule kasvaa. (MMM, 2009.)

Opinnäytetyön tekijä on taustaltaan iktyonomi (AMK) ja työskennellyt myynti- ja esimiestehtävissä kalatalouden alalla yli kymmenen vuotta. Hän on päässyt seuraamaan läheltä alan kehittymistä viime vuosina, tuntee asiantuntijakentän ja on osallistunut keskusteluun alan tulevaisuudesta mm. Luonnonvarakeskuksen, edunvalvontajärjestöjen ja oppilaitosten kanssa tehtävän yritys yhteistyön kautta.

2 KIRJOLOHEN MARKKINATILANNE SUOMESSA

Kotimaassa kasvatetusta kalasta 95 % on kirjolohta. (Luonnonvarakeskus, 2021.) Kotimaisen kalan edistämishjelmassa on määritelty, että sen tavoitteena on kasvattaa toiminnan ja toimialan vaikuttavuutta. Vesiviljelyn uudistuminen on keskeinen kasvun vauhdittaja. (Valtioneuvosto, 2021.) Vesiviljelystrategian selvityksen mukaan kotimaassa kalan kulutus on kasvanut tasaisesti ja toimintaedellytysten parantuessa vuosittaisen tuotannon kokonaismäärän on visioissa haluttu kasvavan. (Valtioneuvosto, 2014.) Todellista kasvua ei ole kuitenkaan saatu aikaiseksi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tämä johtuu siitä, että vaikka sininen biotalous on yksi valtion kärkihankkeista, ei uusia ympäristölupia ole myönnetty avomerikasvatukseen riittävästi, eikä kiertovesikasvatustaitoksia saatu toimimaan taloudellisesti kannattavasti, jotta tuotantoa niissä voitaisiin merkittävästi lisätä.

2.1 Tuotteet, joita saadaan Suomessa ruokakalaksi kasvatetusta kirjolohesta

Kirjolohesta saatavia alkutuotannon tuotteita ovat perattu kirjolohi ja mäti. Perattu kirjolohi luokitellaan kolmeen laatuluokkaan ulkomuodon, lihaksen värin ja sukukypsyyssasteen tuomien ulkoisten muutosten perusteella. Superior-, standard- ja prosessiluokan kirjolohelle perustuva luokitus on otettu jo 1990-luvulla käyttöön, mutta sitä on uudistettu vuoden 2016 jälkeen. Tarve uudistamiselle syntyi, kun tulkintaerot luokkien kriteereistä kalaketjun eri toimijoiden välillä kasvoi. (Kalankasvattajaliitto, 2018.)

Kirjoloihen mäti myydään alkutuottajalta mätipusseina, jotka ovat tarkoitettu elintarvikekäyttöön. Kalanjalostajat käsittelevät ja jalostavat mädin edelleen mm. suolamädiksi.

Kirjolohesta saadaan lisäksi 3. luokan sivutuotteita, joihin kirjoloihen perkuusta syntyvä kalapopsi, eli hapotettu kalasivutuote lasketaan.

2.2 Kirjoloheen hinnan muodostuminen ja haasteet hinnan määrittelyssä

Luonnonvarakeskus kerää vuosittain hintastatistiikkaa Kalankasvattajaliiton kyselyn kautta. Markkinatilanteen tarkastelua tilastojen avulla voidaan tehdä jälkikäteen, mutta tärkein apuväline kotimaisen kirjoloheen markkinahintatason määrittämiseen on edelleen sen vertaaminen reaaliaikaisiin norjanlohen pörssihintoihin. Ongelma tässä kuviossa on se, että lohi-indeksin pörssihintastatistiikka tulee viikon jäljessä. Viljelijällä, jolla ei ole jalostustoimintaa ja ostokanavaa tätä kautta norjanlohelle, ei saa luotettavaa hintatietoa etukäteen oman tuotantonsa päiväkohtaisen markkinahinnan määrittelemisen tueksi. Riski hinnoitella oma tuotanto ali- tai ylihintaan muihin kalanviljelijöihin nähden on suuri ja tuotannonsuunnittelu tämän takia haastavaa.

Kalan vaihtolämpöisyydestä, sääoloista ja toiminnan ympäristöluvan rajoituksista johtuen tuotanto pitää perata tietyssä aikaikkunassa. Tähän aikaikkunaan kalankasvattajan on saatava rekrytoitua kausihenkilökuntaa perkuuta varten, paastotettua ja siirrettyä kalat lähemmäs perkuulaitosta sekä saatava neuvoteltua asiakkaiden kanssa paras mahdollinen hinta perattavalle kalalle. Oman haasteensa tuo myös se, että viljelijä usein tilaa kalanpoikaset kappaleina, mutta lopputuotteen hän myy kiloina. Jos kalan keskipaino tuotantovuoden vallitsevista kasvatusolosuhteista riippuen on toisena vuonna 1,6 kg ja seuraavana vuonna 2,0 kg, vaaditaan suurien kasvatusmäärien tuotannon arviointiin ja ennustamiseen kokemusta sekä ammattitaitoa.

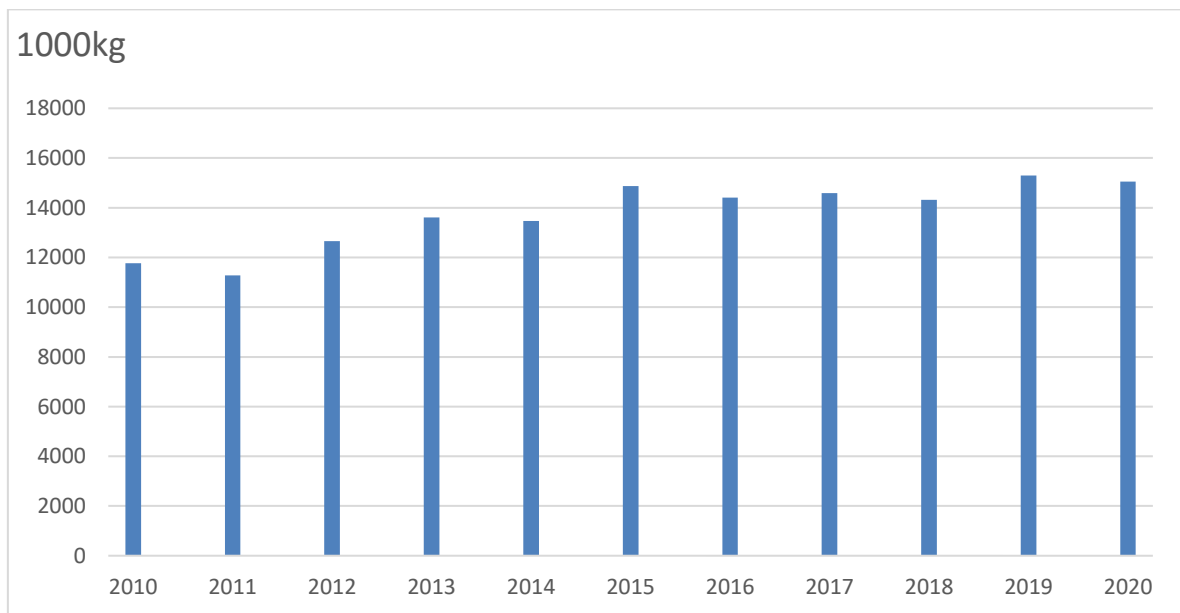
2.3 Kotimaisen kirjoloheen markkinatilanne vuosina 2010-2022

Luonnonvarakeskus julkaisee vesiviljelytilastot vuosittain tilastointivuotta seuraavan vuoden kesäkuun loppuun mennessä. (Luonnonvarakeskus, 2021.) Tilastoissa esitetään kalamäärät perkaamattomana kalana, viljelijä kuitenkin saa myyntituoton peratusta kalasta.

Kirjoloheen tuotanto ruokakalaksi on ollut suhteellisen tasaista määrältään vuosina 2010–2020 ja kasvanut tasaisesti hieman vuodesta 2011 (Kuva 1). Kasvatusmäärissä ei olla kuitenkaan päästy kansallisen vesiviljelystrategian tavoitteiden tasolle vuoteen 2022 mennessä. Tähän suurimpana syynä voidaan pitää lupasääntelyä, jonka prosessit

valitusmahdollisuuksineen yrittäjän näkökulmasta ovat raskaita, kalliita ja aikaa vieviä eivätkä takaa sitä, että tarvittavista selvityksistä lupaa toiminnan aloittamiseksi saataisiin niille tuotantomäärille, kuin olisi taloudellisesti kannattavaa.

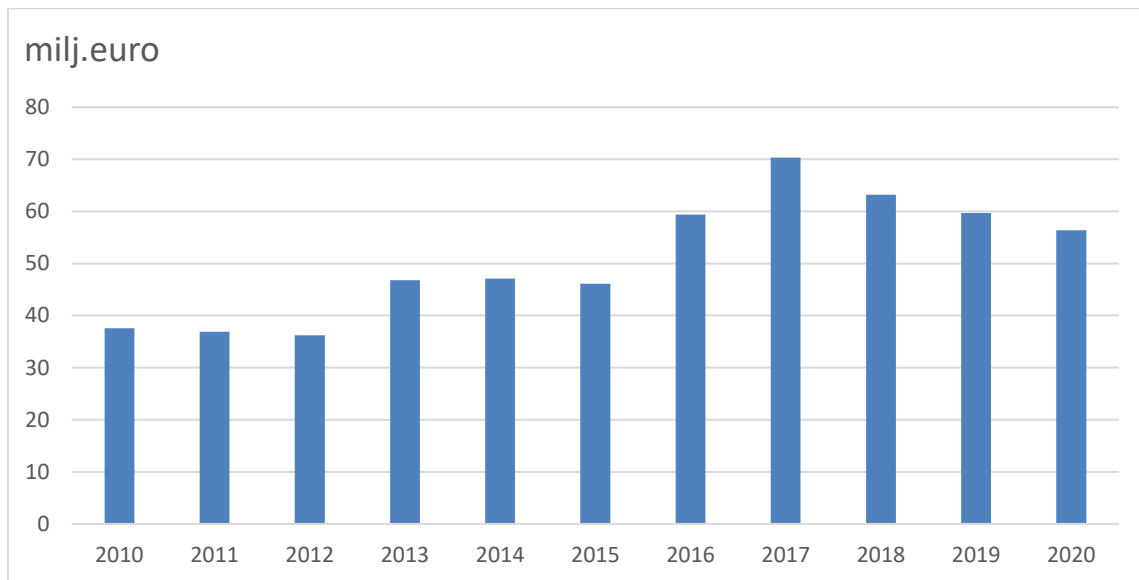
Kuva 1. Kirjolohen ruokakalatuotannon kehitys vuosina 2010-2020, 1000 kg perkaamatonta kalaa. (Aineisto luonnonvarakeskuksen tilastotietokannasta, 2022.)



2.3.1 Kotimaisen kirjolohen arvonkehitys vuosina 2010-2022

Arvon kehitys on vahvasti riippuvainen norjanlohen markkinahinnasta. Kirjolohen ruokalatuotannon arvo vuonna 2020 oli 56,3 miljoonaa euroa, kun taas paras vuosi tarkastelujaksolla arvon suhteen oli vuonna 2017, jolloin tuotannon arvo oli 70,3 miljoonaa euroa (Kuva 2). Vuodesta 2017 vuoteen 2020 ruokakalan tuotannon arvon lasku oli 19,77 prosenttia, ja se selittyy kirjolohen aiempaa alhaisemmalla tuottajahinnalla.

Kuva 2. Kirjolohen ruokalatuotannon arvon (miljoonaa euroa) kehitys vuosina 2010-2020. (Aineisto luonnonvarakeskuksen tilastotietokannasta, 2022.)



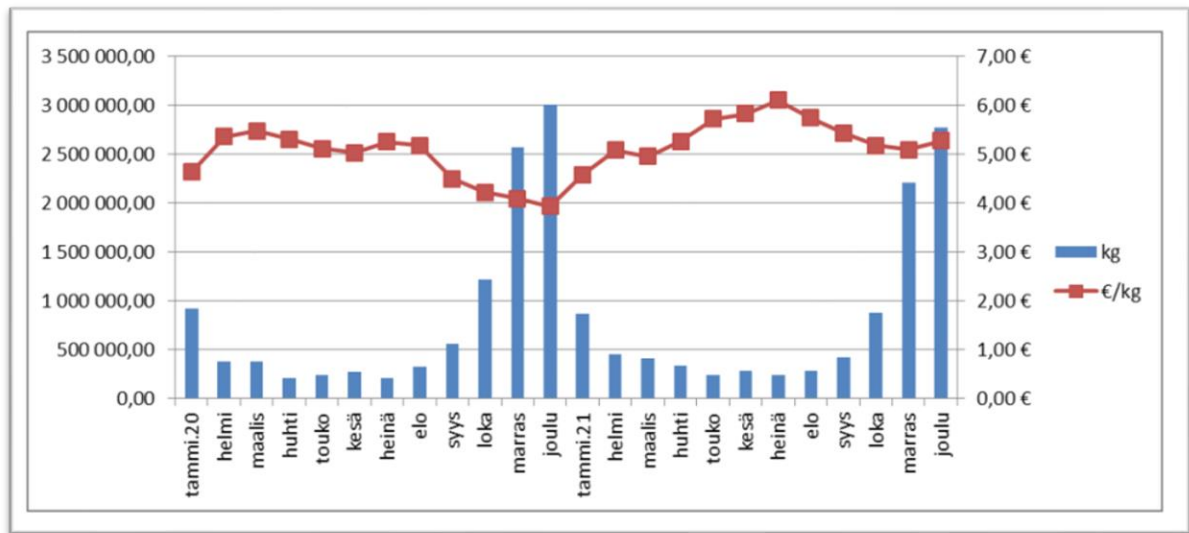
Vuosi 2020 oli kalanviljelijöille haastava vuosi ruokapalvelualan kärsiessä koronasta. Kotimainen kala on suhteellisen käytetty raaka-aine ravintoloissa, ja horeca -sektorin ollessa pitkiä aikoja aukiolorajoitusten alla, myös korkeamman jalostusasteen kalatuotteiden kysyntä heikkeni. Edullisemmän raaka-aineen kysyntä elintarviketeollisuuteen vastaavasti kasvoi, mutta ei auttanut kirjolohen tuottajahinnan nostoon. Tilastossa on mukana myös mädin arvo, tätä ei ole eritelty. Mädin arvo määräytyy villikalalan mädin saatavuuden ja vientimarkkinoiden tarjontavetoisuuden mukaan. Venäjän vastaisen rajan ollessa rajoitusten alla, on tilanne vientiä harjoittaville jalostusyriyksille ollut haastava. He ovat joutuneet varastoimaan mätituotteita oletettua pidemmän aikaa ja etsimään tällä välin uusia vientiasiakkaita.

2.3.2 Kirjolohen hinnan vaihtelu kalenterivuoden sisällä

Kirjolohen markkinahinnan kuukausittainen vaihtelu korreloi tuotantomäärien kanssa. Mitä enemmän perkuuvolyymiä on, sen alemmas tuottajahinta painuu kuukausitasolla. Perinteisesti hinnat ovat lähteneet laskuun syyskuun jälkeen, jolloin kesän kasvukausi on ohi ja perkuusesonki alkaa. Mätikalojen perkuu tapahtuu marras- joulukuussa, ja tällöin ennen joulumyyntiä on kirjolohen hinta alimmillaan vuositasolla. Vuonna 2021 joulukuussa saatu tuottajahinta kirjolohesta on ollut yli euron korkeampi kuin vuonna 2020, jolloin jalostajat eivät ehtineet reagoida tuotannossaan horeca -sektorin vaikeuksiin. (Kuva 3.)

Kuva 3. Kirjolohen perkuumäärät ja kilohinta kuukausittain vuosina 2020-2021.

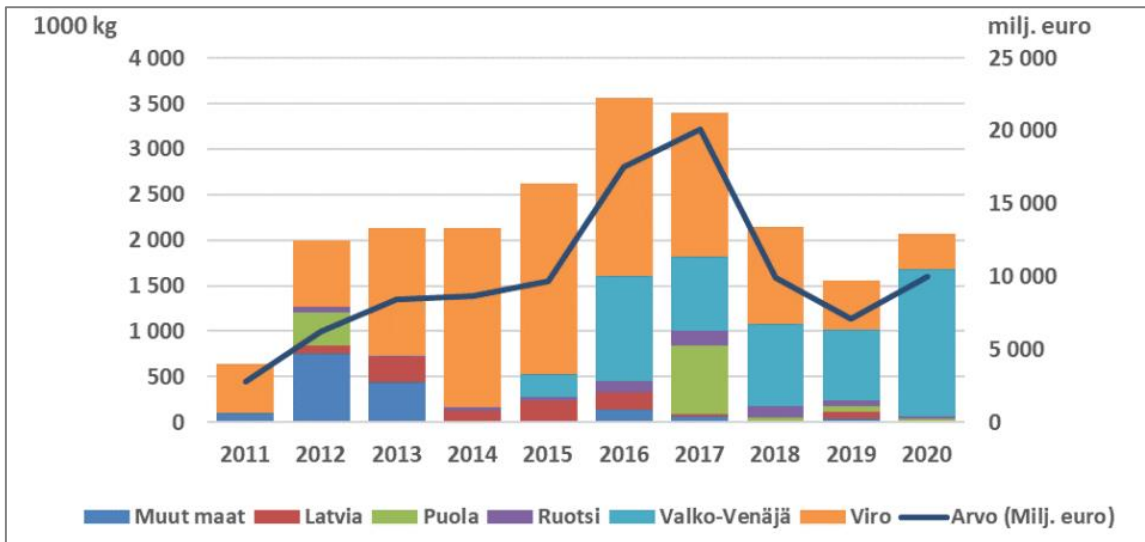
(Kalankasvattajaliiton tilastot, 2022.)



2.3.3 Kotimaisen kirjolohen markkinatilanteeseen vaikuttavia tekijöitä vuonna 2022

Koronan takia sekaisin ollut markkinatilanne ja epätietoisuus tulevaisuudesta saanee jatkoa Ukrainan sodan vaikutuksesta kalatalouteen. Yli puolet Suomen kalanviennin arvosta on muodostunut viennistä sotaa käyviin maihin; Venäjälle, Valko-Venäjälle ja Ukrainaan. Vuonna 2020 kalanviennin arvo näihin maihin on ollut 47 miljoonaa euroa ja tästä kirjolohen osuus on ollut 38 prosenttia. Kokonaisuuden kannalta tämä tarkoittaa sitä, että kolmannes Suomen kalanviennistä on kohdistunut sotaa käyviin maihin. Valko-Venäjä on ollut arvoltaan näistä merkittävin kohdemaahan kirjolohen viennille. (Kuva 4.)

Kuva 4. Tuoreen peratun kirjolohen vienti vuosina 2011-2020. (Luonnonvarakeskus, 2022.)



Suomalaiset kalanjalostajat ja vientiä harjoittavat vesiviljely-yritykset näkevät, että epävarmuus tulevasta on kasvanut vuonna 2022. Tuotantokustannusten nousu on suurin kalanviljelyyn vaikuttava epävarmuustekijä vuonna 2022. Kalanrehun hinta on keväällä ennen aktiivista ruokintakautta noussut 30 prosenttia viime vuodesta. Ukrainan kautta markkinoille tulee rehuteollisuuden keskeisiä raaka-aineita, kuten auringonkukka- ja rypsiöljyä sekä vehnää. Polttoaineen hintojen nousu tuo huomattavia lisäkustannuksia, sillä kalojen ruokinta merellä vaatii jatkuvaa alusten käyttöä. Turkistalouden odotukset ovat romahtaneet ensimmäisten helmi-maaliskuun ketun- ja minkin nahkahuutokauppojen jälkeen. Tämä vaikuttanee hintaan, joka maksetaan kirjolohen perkuusta saatavista sivutuotteista syksyllä. Pakkausmateriaalit ja tuotannossa tarvittava energia kallistuvat. Energian hinnankorotukset iskevät kovaa erityisesti kiertovesiviljelyyn. (Luonnonvarakeskus, 2022.)

Suomen Pankki pyrkii ennustamaan talouden käyttäytymistä ja on esitellyt kaksi skenaariota poikkeuksellisen tilanteen vaikutuksista Suomen talouteen. Molemmissa laskelmissa kuitenkin Suomen inflaation odotetaan nopeutuvan 4-5 prosenttiin energian ja raaka-aineiden hintojen nousun myötä vuonna 2022. (Suomen pankki, 2022.)

Kirjolohen hinta on seurannut lohen hintakehitystä ja lohimarkkinat ovat tarjontavetoisia. Tämä tarkoittaa sitä, että vuositarjonnan kasvun ollessa vähintään 6 prosenttia hinta laskee. Hinta vastaavasti nousee, jos kasvu jää pienemmäksi. Vuonna 2022 tarjonnan kasvun oletetaan jäävän negatiiviseksi, hinnat ovat olleet korkealla. Riskinä on, että kasvava inflaatio

saattaa romahduttaa kysynnän, mutta jos kysyntä säilyy hyvänä, siirtyy tuotantokustannusten ja työvoiman hinnan nousu suoraan kalan hintaan. (Luonnonvarakeskus, 2022.)

Tuotantokustannusten rajussa nousussa vähittäiskaupan hinnat eivät välttämättä pysy perässä. Tällöin kalankasvatusyrityksille koituu kustannuksia, joita ei saada siirrettyä kirjolohen hintaan inflaation lisääntyessä. Tämä tarkoittaisi tuotannon kannattavuuden romahtamista. Rehun raaka-aineitten saatavuuden heikkeneminen saa rehuvalmistajat pohtimaan korvaavia raaka-aineita tuotantoon, kuten GMO-soijaa. (Federation of European aquaculture producers, 2022.) Tämä saattaa vaikuttaa negatiivisesti kuluttajien mielikuvaan vastuullisesti tuotetusta ruoasta.

3 TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyö tähtää yritysten liiketoiminnan kehittämiseen luoden suuntaviivoja arvomyynnin käyttöönottamiseksi yksittäisille yrityksille ja koko alalle. Keskeisessä osassa on ostamisen tarpeen ymmärtäminen pienellä kotimaan markkinalla. Työn tavoite on luoda vesiviljely-yritykselle keinot ja esitellä työkalu kotimaisen kirjolohen lisäarvosta kommunikointiin. Keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- Miten yritys voi vaikuttaa tuotteidensa lisäarvoon?
- Millaisella menetelmällä kotimaisen kirjolohen lisäarvoa voidaan mallintaa?
- Miten arvomyynti kannattaa ottaa käyttöön vesiviljely-yrityksessä?

Haasteet mallintamisessa ovat mahdollisesti numeerisen datan puute, arvon elementtien ja vertailun luominen. Arvoviestintä on aina vertailevaa, joten strategioiden pitää olla räätälöityjä alan tarpeisiin. Vertailtaessa puhtaasti mielikuvia, täytyy markkinoinnin tueksi saada myös todennettua dataa ja materiaalia, jolla nostetaan kotimaisen kalan imagoa ja saadaan asiakas maksamaan parempaa hintaa tuotannosta. Arvomyynnin tavoitteena on tuottaa asiakkaalle, työn tilaajan tapauksessa jalostus- ja tukkuportaalle, enemmän arvoa tuotteelle. Onnistuessaan arvomyynti tuo jokaiselle kalaa käsittelevälle portaalle alkutuotannosta tukkuun ja vähittäiskaupasta kuluttajalle mitattavaa lisäarvoa.

4 MENETELMÄT

Kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään asiaa tai ilmiötä.

Tämän vuoksi aineistonkeruu tehdään usein havainnoimalla ja kyselemällä. Kvalitatiivisella tutkimuksella tavoitellaan todellisen elämän kuvaamista ja sillä pyritään tulkitsemaan tutkittavien henkilöiden näkökulmia ja tutkittavia ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s.160–161.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelun aihepiirit ovat kaikille samat. Oleellisinta haastatteluissa on se, että ne etenevät näiden aihepiirien tiimoilla tuoden haastateltavan äänen kuuluviin. Tutkijan näkökulmasta keskustelu on vapautunutta ja ottaa huomioon ihmisten näkökulmat. Lomakehaastatteluun verrattuna teemahaastattelusta puuttuu kysymysten strukturoitu, tarkka muoto ja järjestys. Kuitenkin syvähaastattelun vapaus aihealueiden valintaan puuttuu. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s.48.)

Vastauksia tutkimuskysymyksiin on haettu teoriasta eri alojen kirjallisuutta yhdistelemällä. Toisaalta on pyritty ymmärtämään myös yleisiä arvon tekijöitä alalla kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Asiakasarvokäsityksen muodostamiseksi vastauksia tutkimuskysymyksiin haettiin teorian lisäksi keräämällä aineistoa teemahaastattelujen avulla, joka oli valittu kvalitatiivinen menetelmä. Tämän avulla muodostettiin yleinen, peratulle kirjolohelle sopiva esimerkki asiakashyötymallista, jonka avulla tuotteen tai palvelun tarjoaja voi jäsenellä analyyttisesti etenemällä hyötyjä, joita asiakas näkee. Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää asiantuntijaa, jotka toimivat kukin omissa organisaatioissaan kalanjalostuksen parissa. Käytetyt teemat haastatteluille olivat:

- Kirjolohen hankintaan liittyvät tekijät.
- Kirjolohen käyttö asiakkaan jalostuslaitoksessa ja prosessointi.
- Kirjolohesta saatavan lopputuotteen myynti eteenpäin.

Haastatteluihin kutsuttiin ennalta valikoidut haastateltavat lähettämällä heille lyhyt alustava esitys opinnäytetyön tavoitteista ja tarkoituksesta, esimerkki hyötykuvamallista ennakkoon tutustuttavaksi ja kutsu haastatteluun saatekirjeineen (liite 1.) sähköpostitse. Haastatteluissa

pyrittiin kartoittamaan konkreettisia, kalankasvatysyritysten asiakkaiden kokemia hyötyjä ja sitä, mitä se tarkoittaa säästöjen, laadun ja vastuullisuuden osalta.

Haastateltaviksi yrityksiksi valikoitiin monipuolisesti seitsemän yritystä, joiden tiedetään jalostavan ja välittävän kalaa Suomen kolmelle suurimmalle keskusliikkeelle Keskolle, S-ryhmälle ja Lidl:lle, sekä tarjoavan tuotteitaan julkisen puolen kilpailutuksiin. Haastateltavilla yrityksillä oli alihankintapalveluiden, kuten fileerauspalvelun tarjontaa, omia tuotemerkkejä, privat label -tuotemerkkien valmistusta sekä tukkutoimintaa tuotteiden välittäjänä.

Haastatteluita ei tallennettu, mutta niistä tehtiin muistiinpanot keskustelun lomassa jaetulla näytöllä niin, että haastateltava pystyi seuraamaan muistiinpanojen kirjoittamista haastattelun edetessä. Muistiinpanojen pohjana käytettiin peratun kirjolohen hyötykuvaa, joka oli muokattu haastatteluun sopivaksi liitteestä 2. Haastatteluista litteroitiin vain hyötykuvamallinnuksen kannalta oleelliset tekijät, jotka voitiin sijoittaa hyötykuvamalliin. Haastattelijan tarkentavia kysymyksiä ja sisällön kannalta merkityksettömiä asioita ei litteroitu. Litteraatiotarkkuutena riittää, että asia tulee ymmärretyksi.

Tulokset, joita haastattelusta saatiin, käytetään työn toimeksiantajan liiketoiminnan kehittämiseen. Vastauksista työhön on nostettu sisällönerittelyn kannalta tarkasteltuna esimerkeiksi ne hyötykuvamallinnuksessa esille tulleet asiat, jotka yli 50% vastaajista nosti esille ja ne, joita 100 % vastaajista piti tärkeänä. Tulosten tallentamisessa käytetään siis karkeasti luokkia ”yli 50 % vastaajista oli tätä mieltä” ja ”100 % vastaajista oli tätä mieltä”. Asiat ja vastaukset, joita alle 50 %, eli 3,5 haastateltavaa pitivät tärkeinä, ei nosteta esille tässä työssä, koska vastauksista saattaisi tunnistaa vastaajan tai hänen edustamansa yrityksen alan pienuuden vuoksi. Yksittäisillä vastauksilla ei myöskään ole merkittävää lisäarvoa tämän opinnäytetyön kannalta, koska esiin on pyritty nostamaan esimerkkejä siitä, miten hyötykuvamallia voidaan käyttää vesiviljely-yrityksissä. Sisällönerittelyn helpottamiseksi esimerkeiksi nostetut vastaukset taulukoitiin, joilloin nähtiin selkeästi se, mitä asiakashyötyjä kirjolohta ostava jalostaja ja tukkuri näkee.

Tässä opinnäytetyössä on ensin esitelty kotimaisen kirjolohen markkinakatsaus, joka luo pohjan tutkimuskysymyksille. Tämän jälkeen on käyty läpi yleinen, alasta riippumaton teoria

arvomyyntin perusteiden selkeyttämiseksi. Teemahaastattelun tulokset on käyty läpi ennen teoriaosuuden loppua, jotta haastattelujen tuloksia voitaisiin paremmin hyödyntää konkreettisten esimerkkien avulla. Lopuksi on esitelty johtopäätökset ja pohdinta työstä.

5 ARVON VIESTINTÄ JA SIIHEN PERUSTUVA MYYNNILLINEN VAIKUTTAMINEN

Tämän päivän haasteellisessa kilpailutilanteessa menestyvää liiketoimintaa rakennettaessa täytyy yrityksen lähteä asiakaskeskeisestä ajattelusta ja toiminnasta. Liiketoimintastrategiat tulee laatia asiakaslähtöisesti ja perustaa ne tarpeisiin, joita asiakkaalla on. Asiakkaan tarpeiden monipuolinen ja syvä ymmärrys on edellytys toiminnalle. Tämä koskee asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden lisäksi koko yrityksen henkilöstöä tuotannosta johtoon. (Vahtola, 2020, s.15.)

Kysyntä ja tarjonta määrittävät markkinatalouden raamit ja tärkein ilmentymä näille on tuotteen hinta. Yrityksen tuottama voitto on onnistuneen hinnoittelupäätöksen epäsuora tulos. Hinnoittelulla voidaan säätää kysyntää vastaamaan tarjontaa. Hinnanmuutosten ollessa ajankohtaisia, saattavat yritysjohtajat tuntea epävarmuutta hinnoittelun vaikutuksista asiakkaisiin. On mahdotonta tietää, miten asiakas reagoi hinnanmuutokseen. Ostaako asiakas enemmän, jos hintaa alennetaan? Ostavatko asiakkaat kilpailijalta, jos hintaa nostetaan? Hintaherkin asiakas saattaa olla yritykselle vähiten lojaali pitkässä aikajänteessä. (Simon, Orvoma, Jonason & Mörée, 2021, s.9-10.)

Hinnanalennusten kaksi standardia, alennusmyynti ja kampanjahinta, vaikuttavat negatiivisesti mielikuvaan kirjolohen normaalihinnoittelusta. Kampanjahintoja käytettäessä isosti lehtien mainoksissa sisäänvetotuotteina muodostuu kuluttajalle virheellinen käsitys tuotteen normaalista hintatasosta. Kampanjatarjouksissa kalaa myydään usein lähelle tuottajan saamaa hintatasoa ilman katetta.

Miten yritys sitten voi valmistautua kilpailemaan normaalihintaisella tuotteellaan jatkuvien hintakuvaa vääristävien kampanjamainosten keskellä? Vastaus ei löydy tuotteen paremmasta tuntemisesta, hinnanalennuksista tai mittakaavaeduista, vaan

arvoperusteisesta hinnoittelusta. Arvoperusteiseen hinnoitteluun ja siitä viestimiseen panostavat yritykset ovat paremmin varustautuneita halpakilpailun haasteisiin. (Simon ym., 2021, s.9-10.)

5.1 Arvon elementit

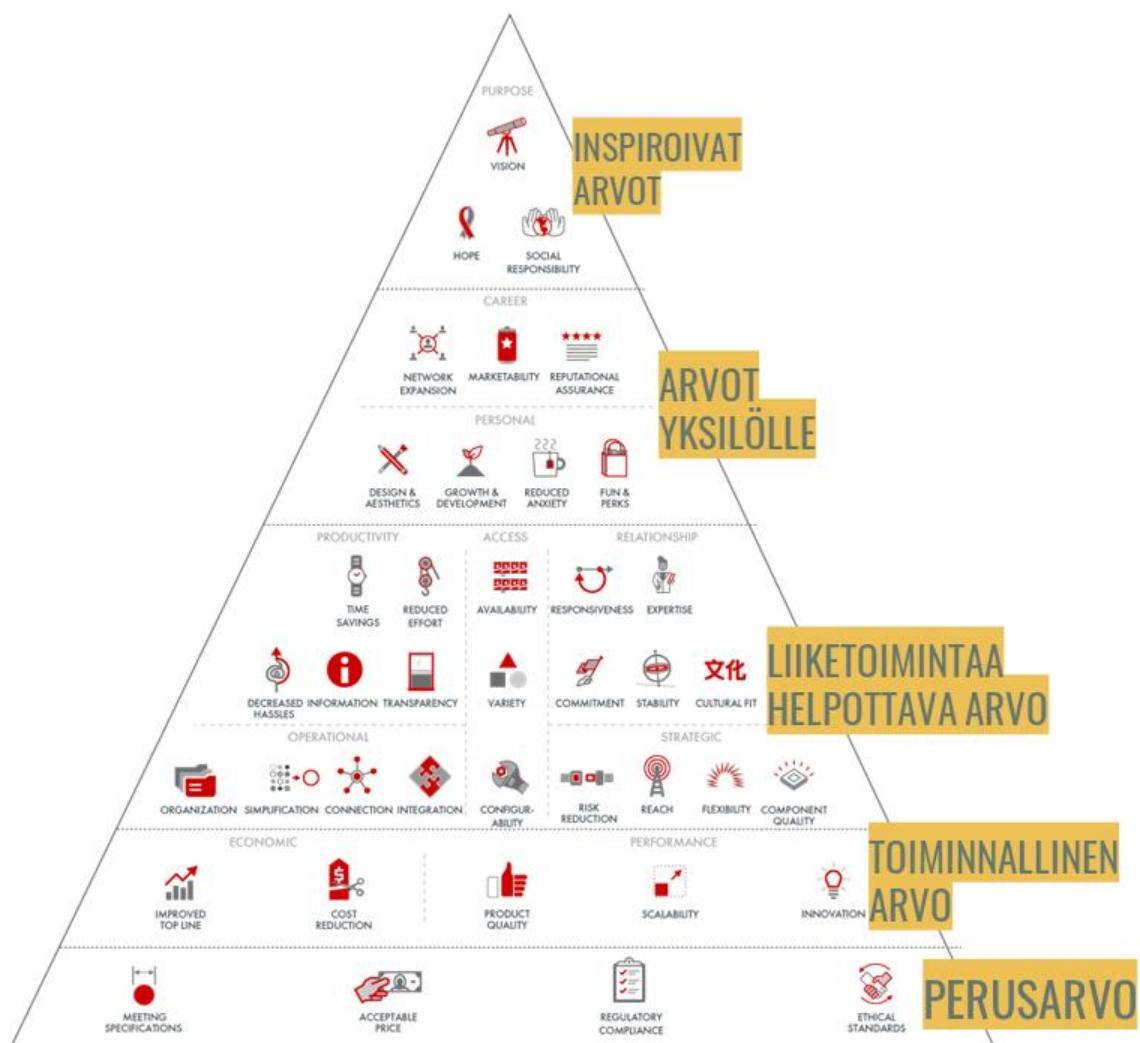
Asiakkaan kokema subjektiivinen arvo on tärkeä arvioida, kun yritys hinnoittelee tuotettaan. Jos asiakas kokee tarjotun tuotteen arvon olevan matalampi kuin vastaavien muiden tuotteiden arvon, laskee asiakkaan halu maksaa. Tietoisuus arvosta on avain siihen, että asiakkaan näkökulmasta tuotteesta kannattaa maksaa ja huonoilta ostoksilta välttyään. Arvomyyntiä tekevän yrityksen johtajien tulee varmistaa, että

- myytävä tuote vastaa laadultaan sitä mitä luvataan. Tämä luo pohjan arvolle, eli hinnalle.
- Asiakkaiden arvokäsitykseen vaikutetaan viestinnän keinoin. Panostetaan kuvailuun ja myyntitapaan. Mielikuvaa tuotemerkin arvosta tukee esimerkiksi pakkaus, jossa tuote myydään asiakkaalle.
- Tuotteen arvo säilyy ostajalla ostamisen jälkeen.

Arvon luonnista ja viestinnästä tekee monimutkaista se, että yritysjohdon on haastavaa käsitellä ja määritellä siihen vaikuttavia tekijöitä. Toissijaiset seuraukset, sivuvaikutukset ja aineettomat edut ovat usein niitä tekijöitä, joita kuluttaja tai ostaja ensisijaisesti ajattelee, mutta myyjä ei tunnista. Asiakkaan kokema arvo on ainoa maksuhalukkuuden ajuri. Tuotteen voi aina differoida ja keskittyä luomaan selvän ja jatkuvan yhteyden perustellun hinnan ja asiakkaan omien tuottojen ja kustannusten välille. Onnistuakseen tässä yrityksen tarvitsee kyetä osoittamaan arvo asiakkaille kannattavuusvetoisesti. Tämä vaatii suurta muutosta yrityskulttuuriin, jos tavoitteina on ennen ollut vain kasvattaa liikevaihtoa tai maksimoida markkinaosuutta. Asiakkaalle tulee antaa tilaa luoda oma käsityksensä siitä, mitä merkitsevät luotettavuus ja muut ostamiseen vaikuttavat tekijät. Ainoastaan koettu arvo luo asiakkaalle halun maksaa. (Simon ym., 2021, s.14-17.)

Halua maksaa luovat useat tekijät, kuten aikasäästö, riskin vähentäminen, laadun parannus tai vaikkapa verkostojen laajentumisen mahdollisuudet. Yritysten välisessä kaupassa on löydetty 40 elementtiä, jotka on lajiteltu viiteen kategoriaan arvopyramidissa (kuva 5). Alemmilla tasoilla olevat objektiiviset arvon elementit ovat helpommin hahmotettavissa, kun taas ylemmillä tasoilla elementit muuttuvat subjektiivisemmiksi ja henkilökohtaisemmiksi. (Bain & Company, 2018.) Tutkiskelemalla tasoja voidaan löytää elementtejä, joita myytävä tuote tai palvelu koskettaa. Asiakasuskollisuutta voidaan mitata taas sillä, kuinka montaa näistä oma tarjoama palvelee. Tutkimuksissa on todettu, että neljässä elementissä koettu arvon tuottaminen asiakkaalle on onnistunut tuottamaan liiketoiminnan kasvua nelinkertaisesti siihen nähden, että yrityksen tuote tai palvelu koskettaisi vain yhtä tärkeää asiakasarvoelementtiä. (Heikinheimo, 2021, s.45.)

Kuva 5. Arvon elementit B2B -myynnissä. (Bain & Company, 2018.)



5.2 Arvolupaus

Arvolupaus (value proposition), eli brändilupaus pitäisi löytyä jokaisen vahvan brändin ytimeistä. Se on tiivistelmä siitä, millaista arvoa organisaatio luo asiakkailleen. Arvolupaus pukee uskottavasti ja kilpailijoista erottuvasti sanoiksi asiakasymmärryksen. Sellaisiin tarpeisiin, hyötyihin ja haluihin, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä asiakaalle vastataan antamalla arvolupaus.

Johtamisvälineenä arvolupaus voi käyttää sekä ulkoisessa, että sisäisessä viestinnässä. Yrityksen omaa henkilökuntaa se motivoi ja sen avulla voi auttaa henkilöstöä priorisoimaan työntekoa näyttämällä suuntaa mitä yritys haluaa tehdä erinomaisella tavalla eritavoin kuin kilpailijat. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner, 2021, s.47.)

5.3 Asiakkaiden ja asiakashyötyjen kartoittaminen liiketoiminnassa

Asiakkaat ovat yrityksen menestyksen ehto. Heillä on olemassa tarpeita, joihin yrityksen tuottamien tuotteiden tulee vastata. Asiakastarpeiden selvittäminen ja ratkaiseminen on yrityksen johdon vastuulla ja asiakkaat ansaitsevat riittävän suuren huomion. (Ahto, Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen, 2016, s.61.)

Asiakkaiden kartoittaminen lähtee neljästä ydinkysymyksestä, joiden avulla voidaan pohjustaa asiaa. Kysymykset ovat:

- Keitä ovat ne, joiden haluan ostavan minulta?
- Mitä pitää tapahtua, jotta he ostavat minulta?
- Mitä pitää tapahtua, jotta he ostavat minulta myös myöhemmin?
- Mikä olisi heidän ostonsa esteenä?

(Ahto ym., 2016, s.75.)

Varsinkin ensimmäiseen kysymykseen vastaaminen on tärkeää, sillä se herättää pohtimaan sitä, kenen kanssa halutaan tehdä yhteistyötä. Kotimaassa ei saada tuottaa kalaa niin paljoa,

kuin kuluttajien tarve ja halu olisi, joten myyjä voi myös peilata omia arvoja ja tunteuksia valitessaan asiakkaita, joille haluaa tuotteitaan tarjota.

Valittuaan asiakkaat yritys oletettavasti miettii, miten he luovat syvää asiakaymmärrystä niin, että heillä olisi mahdollista edetä näiden kanssa arvoperusteiseen myyntiin. Kaikki lähtee siitä, että tunnistetaan asiakkaan prosessit ja toiminta. Mitä ja miten asiakas tekee? Millaisia vaiheita toiminnassa on? Millaiset ovat asiakkaan kokemat haasteet? Kun asiakashyötyjä lähdetään kartoittamaan, pitää ymmärtää myös asiakkaan tavoitteet ja menestyksen mittarit. Oleellisia hyötyjä pohtiessa hyvä on kartoittaa esimerkiksi miten voimme auttaa asiakasta välttämään tuotantokatkoksia tai parantamaan laatua. Analysoi toimintaa kysymällä asiakkaalta miten se muuttuisi paremmaksi. (Lappalainen, 2019.)

5.3.1 Asiakkaan kuulemisen -malli

Asiakashyötyjen kartoittamiseen yksi vaihtoehto on lähestyä asiaa Asiakkaan kuulemisen -mallin avulla. (Kuva 6.) Mallissa on hyödynnetty järki- ja tunnetason elementtejä, joita pohtimalla päästään edelleen laatimaan asiakaskohtaamisessa tarvittavia argumentteja esimerkiksi 4M- mallia hyödyntäen. Kuuntelemisella ja kuulemisella on iso ero, ja asiakaskohtaamisessa tulisi todella kuulla, mitä asiakas sanoo. Koska tunteilla ja mielikuvilla on valtava voima, on myös järkipuolen tekijöillä, kuten hinnalla, resursseilla, osaamisella ja toimitusvarmuudella suuri merkitys. (Kenner & Leino, 2020, s.57-58.)

Kuva 6. Asiakkaan kuulemisen -malli. (Kenner & Leino, 2020, s.58.)



Asiakasta lähestytään helpommin järkipuolen asioiden kautta. Asiakkaalta tulisi kysyä ja selvittää vähintään mikä on hänen konkreettinen tarpeensa kirjolohelle. Aikooko hän jalostaa sen ja pakata edelleen omalle asiakkaalle sopivaan pakkaukseen? Millaiset resurssit ja kapasiteetti asiakkaalla on ostaa ja jalostaa? Millä aikataululla asiakas tekee ostopäätöksen ja ketkä ovat ostopäätöstä tekemässä? Mitä muuta asiakas arvostaa päätöstä tehdessä?

Tunnepuolen asioita saattaa olla hankalampi kartoittaa, sillä ne pitää aistia keskustelun yhteydessä. Helpoin tapa aloittaa keskustelu voi olla kysyä aiempia kokemuksia toisista kalanviljely-yrityksistä ja heidän tuotteistaan. Kannattaa myös tiedustella samalla, mitä asiakas arvostaa yhteistyökumppanissa ja millaisia mielikuvia hänellä on yrityksestä, joka nyt tarjoaa tuotettaan. Uskomukset ja asenteet saattavat tulla ilmi keskustelussa, jos luottamus on syntynyt. (Kenner & Leino, 2020, s.58.)

5.3.2 Hyötykuva

Yksi analyttisen tekemisen kulmakivistä on jäsenellä lisäarvoa tuottavat tekijät pohtimalla sitä, mitä asiakashyöty konkreettisesti tarkoittaa. Hyötyjä voidaan kartoittaa hyötykuva - mallin avulla (liite 2.). Kokonaisuuden hahmottamiseksi tulee hyötykuvaa käyttää mallintamisessa vaiheittain. Ensin jäsennetään asiakkaan toiminta kääntämällä ajatus aikaulottuvuuden tarkasteluun. (Kuva 7.)

Kuva 7. Asiakashyötyjen aikaulottuvuus hyötymallissa. (Sandelin, 2020.)



Aikaulottuvuuden tarkastelun jälkeen pohditaan hyötyjä ja niiden ilmenemismuotoja. Tämän avulla muodostetaan kuva hyötypotentiaalista, joka edelleen kytketään tunnistettuihin asiakastavoitteisiin. Kun asiakastavoitteet on tunnistettu, voidaan käyttää hyötykuvaa asiakasarvon hahmottamiseen.

Mallintamisen pohjana käytetään hyötykuvaa, jonka avulla tehdään tarvittavat analyysit seuraavassa järjestyksessä:

1. Jäsennetään oman tuotteen ja toiminnan tarjoamat hyödyt.
2. Kartoitetaan asiakkaan resurssimuutokset.
3. Kartoitetaan laskelman skaalaustarpeet.
4. Listataan kustannukset ja yksikköhinnat.
5. Määritetään analyysin aikajänne.
6. Lasketaan yksikkökustannukset.
7. Skaalataan yksikkökustannukset vastaamaan toiminnan laajuutta.

(Sandelin, 2020.)

5.4 Arvoehdotuksen mallintaminen

Arvoperusteisen myynnin ydin on siinä, että ehdotettujen ratkaisuiden hyödyt saadaan konkretisoitua asiakkaalle (Töytäri, 2019). Perinteinen asetelma, jossa asiakas pyytää ja myyjä vastaa on myyjätahon puolelta kehnonpuoleinen. Asiakkaalle on jäänyt valta, koska

vaihtoehtoja toimittajiksi on paljon. Menestykseen tarvitaan ajattelutapojen ja toimintojen uudistamista, jossa tunnistetaan kehityspotentiaali haluten tunkeutua syvemmälle asiakkaan prosesseihin. Asiakkaan haasteet ja tavoitteet on tunnettava oikeasti, sekä kertoa konkreettisesti miten asiakkaan liiketoiminta muuttuu paremmaksi tarjottavien ratkaisuiden avulla.

Kun asiakkaan liiketoiminnan prosessit on tunnistettu ja ymmärretään, mitä asiakas oikeasti tekee, tulee seuraavaksi ymmärtää asiakkaan tavoitteet ja menestyksen mittarit. Usein ylimmän tason mittarina on raha, mutta syvemmällä tasolla taloudelliset mittarit kääntyvät funktionaaliseksi mittareiksi, jotka toimivat ajureina taloudellisille. Avaintekijänä on lopussa määritellä ja muotoilla viesti muutospotentiaalın vaikutuksista asiakkaalle houkuttelevaksi arvoehdotukseksi. (Lappalainen, 2019.)

5.5 Hyötykuva mallintamisen pohjana

Arvon mallintamisen edellytyksenä on huoliteltu ja jäsennetty näkemys asiakkaan kokemaan arvoon johtavasta hyödystä. Asiakkaan tunnistama hyöty voi olla esimerkiksi kirjolohen kokolajittelu tietyllä painoluokalle tehtynä. Jos on valittu useampi hyöty, tulee ne mallintaa yksitellen analyyttisen otteen säilyttämiseksi. Arvon mallintamisessa on huomioitava asiakkaan saaavuttamat aikasäästöt ja riskien välttäminen. Aikasäästöjä voi olla koneilta, laitteilta tai ihmisiltä vapautuva kapasiteetti. Tämän voi käyttää vapautuvaan tuottavaan toimintaan. Riskiin liittyy todennäköisyys, epävarmuuteen ei. Vastapuolen ollessa valveutunut voi riskin mallintaa euroiksi, mutta mallinnuksessa kannattaa keskittyä vaihtoehtoiskustannuksiin. Hyödyt ja kerrannaisvaikutukset ovat usein piileviä, mutta todellisia. Laatukustannuksia ovat esimerkiksi suorat reklamaatioista johtuvat kulut, mutta ne johtavat kerrannaisesti hinnoitteluvirheisiin, toimitusvaikeuksiin, menetettyihin tilauksiin ja valitusten käsittelyyn meneviin kuluihin. (Sandelin, 2020.)

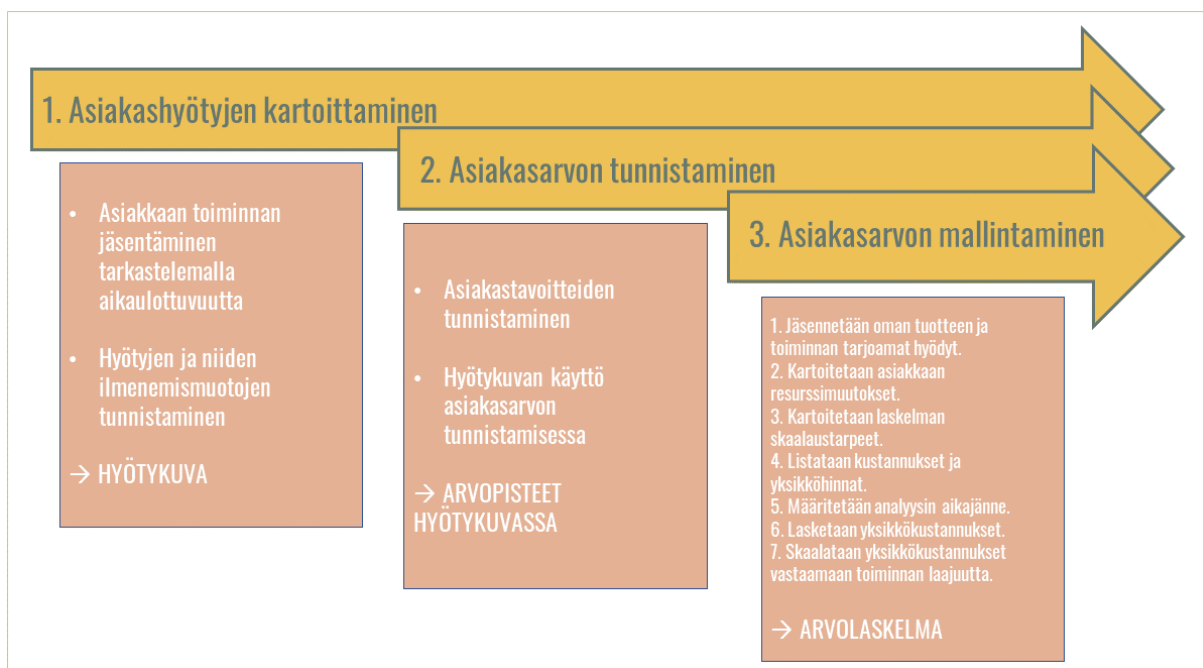
Käytettäessä hyötykuvaa (liite 2) mallintamisen pohjana valitaan ensimmäisenä tarkasteltava tuote ja asiakas. Listataan tuotteen ominaisuudet. Tämän jälkeen sama tehdään kilpailevalle tuotteelle. Määritetään asiakkaan osto- ja käyttöprosessin vaiheet hyötykuvan x-akselille ja tämän jälkeen asiakkaan mahdolliset odotukset ja hyötytoiveet hyötykuvan y-akselille.

Listataan hyötykuvaan mahdolliset hyödyn saavuttamisen esteet. Valitaan, käytetäänkö hyötykyvaa arvoehdotuksen tekemiseen vai asiakkaan ymmärryksen laajentamiseen. Jos yritetään erottautua laatimalla arvoehdotusta, listataan kilpailijoiden painopiste ja valitaan oma painopiste. Käyttäessä hyötykuvaa asiakkaan ymmärryksen laajentamiseen, keskitytään tällöin asiakkaan käyttöprosessiin ja sen helpottamiseen. Käyttötavasta riippumatta tehdään analyysi asiakkaan euromääräisestä hyödyistä, jotta on helpompi perustella asiakkaalle tuotteen tuoma arvo. (Sandelin, 2020.)

5.6 Asiakasarvon kytkeminen mallintamiseen

Kun asiakashyödyt on kartoitettu hyötykuvaa käyttäen, ollaan perillä asiakkaan toiminnasta ja hyötypotentialista. Tämän jälkeen asiakasarvo on tunnistettu ja ollaan pohdittu hyötykuvan avulla sitä, mitä asiakas odottaa ja kartoitettu sitä, millaiseksi asiakaskokemuksen halutaan muodostuvan. Viimeisenä mallinnetaan arvolaskelman avulla oman tuotteen tuomat hyödyt. (Kuva 8.)

Kuva 8. Mallintamiseen vaadittava hyötykuvan hyödyntämisen järjestys. (Sandelin, 2020.)



Asiakasarvon kytkemisessä mallintamiseen tulee pohtia tekijöitä, jotka estävät asiakasta saavuttamasta hyötyjä. Tämä myös velvoittaa myyjän pohtimaan oman tuotteensa ylivoimaisuutta ja haastaa samalla sanoittamaan minkä edun tai hyödyn se tosiasiasa tarjoaa. Nämä haasteet voidaan sijoittaa hyötykuvaan arvopisteinä, joihin ratkaisut löytämällä myyjä pystyy etenemään asiakasarvon mallintamisessa arvon laskemiseen.

5.7 4M -malli keinona selkeyttää asiakashyötyä

Asiakasta lähestyttäessä on hyvä visualisoida ja kertoa mahdollisimman selkeästi, mitä yrityksellänne olisi tarjota heille. Tämän hahmottelemiseksi voi hyödyntää 4M- mallia, jossa asiakashyötyjä esitellään järjestelmällisesti. (Kuva 9.) Arvolaskelman esittelyyn voi sisällyttää tähän vaiheeseen.

Kuva 9. 4M-mallin esiteltävät asiat ja järjestys. (Kenner & Leino, 2020, s.59.)



Asiakkaalle kerrotaan ratkaisun merkitys ja konkreettiset hyödyt.

1. Miksi asiakkaan tulee kuunnella?
2. Mitä ratkaisu pitää sisällään? Mistä asiakas maksaa?

3. Miten tarjous toteutetaan? Aikataulu tulee esitellä ja perusteet sille, miten lupaus lunastetaan käytännössä.
4. Mitä me asiakkaana hyödyimme? Viimeinen kohta esitellään asiakkaan näkökulmasta. Minkälaisia konkreettisia hyötyjä tai mahdollisesti yhteistyötä olisi luvassa?

Käydessä keskustelua asiakkaan kanssa, tulee varautua myös vastaväittelyyn ja eriäviin mielipiteisiin. Tyypillisimpiä keskustelun aiheita on tällöin hinta, toimitusvarmuus ja resurssit. (Kenner & Leino, 2020, s.59.)

6 TEEMAHAASTATTELUJEN TULOKSET

Teemahaastatteluissa pyrittiin nostamaan esille ja löytämään tekijöitä, joita jalostus- ja tukkuasiakas pitää tärkeinä hankinnan, toimittajavalinnan ja tuotteen käytettävyyden kannalta. Haastattelun pohjana käytettiin hyötykuvaa, jonne sijoiteltiin haastattelussa esille tulleita tekijöitä. Nämä tekijät, kuten esimerkiksi laatu tai toimitusvarmuus, voidaan taas edelleen nostaa yksittäisesti analysointi vaiheessa tarkastelun kohteeksi (liite 3).

6.1 Haastateltavien taustat

Haastateltavat oli valittu kalanjalostus- ja tukkuportaasta niin, että otanta vastaa hyvin tuotteita, joita kuluttajalle valmistetaan kirjolohesta. Haastateltavien määrä oli 7. Haastateltavat edustivat yrityksiään toimien keskeisissä osto-, myynti- ja johtotehtävissä. Jokainen yritys, joita haastateltavat edustivat, työllistää 25-220 henkilöä kala-alalle. Haastateltavien kokemus kala-alalla oli jokaisella yli 10 vuotta.

6.2 Kirjoloihen hankintaan liittyvät tekijät

Teemahaastattelussa keskusteltiin kirjoloihen hankintaan liittyvistä tekijöistä siitä näkökulmasta mikä ostajalle, eli tässä tapauksessa jalostus- ja tukkuportaalle on tärkeää.

100% haastateltavista nosti esille että tavoitteena on hankkia laadukasta kalaa ja että toimitusvarmuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joita ostaja arvostaa. Laadulla haastateltavat tarkoittivat sitä, että kalan tulee olla tuore ja kiinteälihainen. Perkuujäljen tulee olla hyvä; myös munuaisten poiston tulee olla suoritettu onnistuneesti.

Yli 50 % vastaajista kertoi, että kotimainen alkuperä on heille yksi speksi eli vaatimus toimittajalta. Haastatteluissa nousi esille myös saatavuustekijät ja yli puolet vastaajista joutuikin hankkimaan raaka-ainetta tuotantoonsa muualta kuin Suomesta saatavuuden ollessa heikkoa kevättalvesta kesään. Kotimaassa toimivan jalostajan tavoite on saada hinta-laatusuhteeltaan hyvää kirjolohta luotettavan kumppanin toimittamana. Toimituksen tulee olla sujuvaa ja toimitusaikataulun pitää.

Toimittajavalintaan vaikuttivat kirjolohenkasvattajan toimintavarmuus, toiminnan jatkuvuus ja kirjolohen alkuperä. Toimittajalta odotetaan joustavuutta ja rehellisyyttä.

6.3 Kirjolohen käyttö asiakkaalla

Kirjolohen käyttöä helpottavat ja asiakasarvoa tuovat tekijät olivat hankintavaiheessa toimitusvarmuuden- ja aikataulujen pitävyys, joustavuus muutostilanteissa ja keskusteluyhteys tilausta tehdessä. 100 % haastateltavista oli sitä mieltä, että toimitusvarmuus on tärkein yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa laadun lisäksi heidän toimintaansa läpi koko jalostusketjun. Mikäli toimitusvarmuudessa hankintavaiheessa on ongelmia, heijastuu se tuotanto-ongelmina ja kustannusten nousuna tätä kautta. Toimitusviivästyksien kustannukset on laskettavissa ja todennettavissa. Tällöin niitä voidaan myös käyttää käänteisesti osoittamaan asiakkaalle euromääräistä hyötyä, joka voidaan saavuttaa valitsemalla toimittaja, jolla toimitusvaikeuksia on vähän. Koska arvomyynti on vertailevaa, voi näitä laskelmia käyttää arvomyynnin työkaluna perustellessa asiakkaalle hyötyä, jonka hän voisi saavuttaa valitsemalla toimittakseen tämän asiakashyödyistä kiinnostuneen kalankasvattajan.

Jalostajan ja tukkurin havaitsemat käyttöä helpottavat asiakashyödyt ovat sidoksissa siihen, miten kalankasvattaja on pitänyt kiinni sovituista toimituksista ja niiden laatu- ja

lajittelumäärittelyistä. Kaikki haastatteluun vastanneet toivat esille väri- ja kokolajittelun vaikuttavan tuotteen käyttöön jalostuslaitoksessa. Jalostajat, jotka fileeraavat kirjolohen, arvostivat korkeaa fileeraussaantoa. Tähän vaikuttavat kirjolohen koon lisäksi sen muoto. Kirjolohekasvattaja voikin halutessaan pohtia valitsemiensa jalostuskantojen, ruokintakäytäntöjen ja kasvatusolosuhteiden vaikutusta asiakastarpeen vastaamiseksi.

6.4 Kirjolohesta saatavan lopputuotteen myynti eteenpäin

Jalostajan myydessä lopputuotteen on hän tehnyt määrittelyt tuotteen viimeiseksi käyttöpäiväksi usein säilyvyyskokeiden perusteella. Ennen tuotteen markkinoillepääsyä on tuotteen turvallisuus myös varmistettu omavalvonnan kriittisiin valvontapisteisiin perustuen. Hankittavan raaka-aineen laadulla on suuri merkitys säilyvyyteen. Tällaisia laadun tekijöitä on mm. tuoreus, verestyksen onnistuminen ja nopea jäähdytys. (Elintarviketeollisuusliitto, 2009, s.3.) Yli puolet haastateltavista nosti esille raaka-aineen laadun merkityksen heidän lopputuotteessaan. Laadukkaasta raaka-aineesta valmistetut jalosteet pärjäävät paitsi säilyvyyskokeissa paremmin, on niiden patogeeniriski arvioituna pienempi. Kalanjalostajat arvioivat tuoteturvallisuuden varmistamiseksi erityisesti *Listeria monocytogenes*- ja ei-proteolyyttisen *Clostridium botulinum* -bakteerien kasvuedellytyksiä (Elintarviketeollisuusliitto, 2009, s.3).

Haastateltavat, jotka nostivat esille laadun merkityksen valmiin kalajalosteen säilyvyyden kannalta, nostivat myös keskusteluun epäilyn siitä, että vähittäiskauppojen myymälätiloissa tai ravintoloiden kylmiöissä saatetaan joutaa ohjeenmukaisissa säilytyslämpötiloissa. Epäily koski kylmiöissä ja kalatiskeillä toteutuvia lämpötiloja, jolloin tuotteen lämpötila saattaa käydä yli +3°C. Kalanjalostajat ja -tukkurit välittävät suoraan kauppiaille ja ravintoloille myös kokonaista perattua kalaa alkuperäisissä pakkauksissaan. Tämän takia on tärkeää, että myös kalankasvattajan toimittamissa laatikoissa on selkeät, asianmukaiset pakkausmerkinnät ohjeistukseksi.

”Eilen perattu” kala miellettiin myyntivaltiksi vähittäiskaupalle. Tuoreus on asiakashyöty ja tämän takia toimitukset jätetään perkuusta tukkurille ja sieltä edelleen kauppaan tai ravintolaan

tulisi pitää mahdollisimman nopeina. Hidas toimitusketju vähentää myyntiin ja loppuasiakkaan tai kuluttajan päässä jäävää säilyvyysaikaa.

Kun tuotteen käyttö lopetetaan syntyy pakkausmateriaaleista jätettä. Tällä hetkellä kalankasvattajat käyttävät kolmea erilaista pakkausmateriaalia tuotannossaan; EPS - laatikoita, kartonkilaatikoita ja kalapaljuja. Paljuissa toimitetaan kalaa jalostusasiakkaiden tarpeisiin ja tässä pakkaustavassa haastateltavat näkivät hyötyä logistiikan- ja tuotannon tehokkuuden mahdollistajana. EPS-, eli styroxlaatikot oli käytetyin ja perinteisin pakkaustapa kalalle. Kalanjalostajilla on pohdittuna kierrätystavat EPS-kalalaatikoille, joten suurin osa haastateltavista eivät nähneet uusissa, muutama vuosi sitten markkinoille tulleissa erityisesti tuoreelle kalalle suunnitelluissa kartonkilaatikoissa selkeää asiakashyötyä. Haastateltavat totesivat kuitenkin, että kartonkilaatikko saattaa olla vähittäiskauppa- ja ravintola-asiakkaille helpommin kierrätettävissä, sillä pahvinkeräys on järjestelmällisesti ja helposti toteutettu. Selkeää linjaa siitä, kumpi on parempi pakkaustapa, ei ole vielä kuitenkaan muodostunut alalle. Yksittäiselle asiakkaalle voidaan kuitenkin mallintaa asiakashyötyä kartonkipakkauksen käytölle, jos EPS- laatikko pitää hävittää polttokelpoisen jätteen mukana. Polttokelpoisesta jätteestä asiakas joutuu maksamaan, kun taas keräyspahvista maksetaan pieni tonnikohtainen korvaus. Kalanjalostaja, jolla on EPS-laatikoiden kierrätykseen soveltuva laitteisto, saa myös korvauksen puhtaasta styroxmateriaalista, jonka hän kierrättää uusiokäyttöön.

7 ARVOMALLINNUSTEN HYÖDYNTÄMINEN KIRJOLOHESTA SAATAVIEN TUOTTEIDEN MYYNNISSÄ

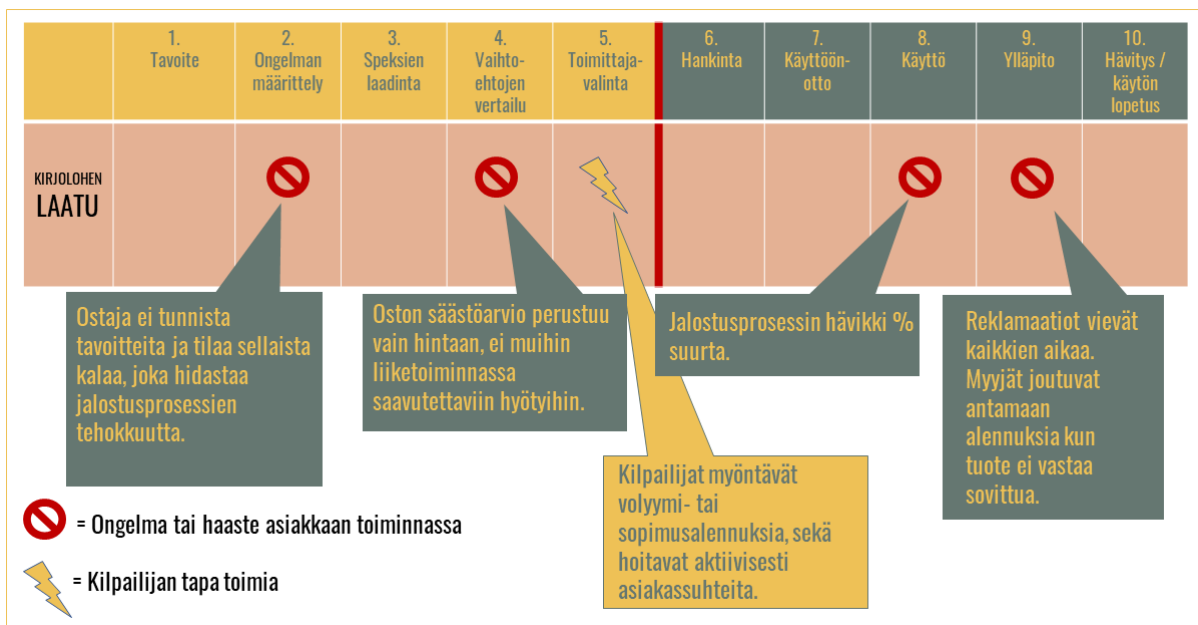
Arvolupauksesta jää tyhjä korulause, jos sitä ei pysty todentamaan ja toteuttamaan käytännössä. Vaikeaa arvomyynnissä on lisäarvon todentaminen. Arvomyyntiä käyttöönottavan yrityksen tulee olla valmis antamaan resursseja asiakkaan käyttöön, sekä soveltamaan ja luomaan uusia liiketoimintamalleja, joissa jaetaan riskit ja lisäarvon tuottamat hyödyt asiakkaan kanssa. (Alatalo, 2018.) Arvomyynnissä onnistuminen perustuu siihen, että on pystyttävä todentamaan, miksi meidän kasvattama kirjolohti on asiakkaalle arvokkaampi kuin muualla tuotettu kala. Asiakas ei osta kirjolohta, hän ostaa eteenpäin myytävän jalosteen raaka-aineen. Asiakas maksaa hintaa, mutta saa arvoa, joten

viestinnässä on keskityttävä kommunikoimaan tuotteen hyödyistä ja arvosta asiakkaan liiketoiminnassa.

7.1 Kirjoloheen asiakasarvon kytkeminen mallintamiseen

Asiakasarvon kytkemisessä mallintamiseen on pohdittu tekijöitä, jotka ovat asiakkaalle ongelmia hyödyn saavuttamisen tiellä. Nämä haasteet on sijoitettu hyötykuvaan arvopisteinä (kuva 10.). Seuraavaksi myyjän tulee löytää ratkaisut haasteisiin, jotta hän pystyy etenemään asiakasarvon mallintamisessa arvon laskemiseen.


Kuva 10. Esimerkki haasteista, jotka on sijoitettu arvopisteinä hyötykuvaan tunnistettaessa laatu kirjoloheen asiakashyötynä. (Sandelin, 2020.)



Haasteiden tunnistamisen jälkeen voidaan siirtyä mallintamaan asiakasarvoa numeeriseen muotoon arvolaskelmaksi. Esimerkiksi kirjoloheen laadun vaikutus jalostusprosessin hävikkiin voidaan laskea helposti auki asiakkaalle. Esimerkissä oletetaan, että asiakastarve on kokolajiteltu kirjolohi, jonka avulla saavutetaan 10 % parempi saanto vakuumpakatun kirjolohipalan valmistusprosessissa kuin kokolajittelemattomassa raaka-aineessa. Tällöin konkreettinen ja realisoituva asiakashyöty skaalauksen jälkeen on 10 000 € enemmän myyntiä lopputuotteen paremman saannon kautta. (Kuva 11.)

Kuva 11. Esimerkki yksikkökustannuksen skaalaamisesta asiakashyödyn osoittamiseksi arvolaskelman avulla.

VAKUUMIPAKATUN KIRJOLOHIPALAN RAAKA-AINE	TILATTU MÄÄRÄ 1 kg KOKONAISTA KIRJOLOHTA	ULOSMYYNTI 10 €/kg
Lajiteltu 1,8- 2,2kg SAANTO 60%	0,6 kg valmista tuotetta	6 € myyntiä
Ei lajiteltu, kokoluokka ~1,5-2,7 kg SAANTO 50 %	0,5 kg valmista tuotetta	5 € myyntiä



VAKUUMIPAKATUN KIRJOLOHIPALAN RAAKA-AINE	TILATTU MÄÄRÄ 10 000 kg KOKONAISTA KIRJOLOHTA	ULOSMYYNTI 10 €/kg
Lajiteltu 1,8- 2,2kg SAANTO 60%	6000 kg valmista tuotetta	60 000 € myyntiä
Ei lajiteltu, kokoluokka ~1,5-2,7 kg SAANTO 50 %	5000 kg valmista tuotetta	50 000 € myyntiä

Vastaavanlaisen laskelman tietoja hyväksi käyttämällä myyjä voi osoittaa asiakkaalle konkreettista asiakahyötyä, joita esitelty toimintatapa hänelle toisi. Tässä esimerkissä konkreettista asiakasarvoa on lajittelun tuoma euromääräinen hyöty siitä, että lajittelemattomasta kirjolohesta ei synny hävikkiä tai tuotannon kustannuksia aiheuttavia sivuvirtoja. Laskelman tulokset voi esitellä asiakkaalle 4M-mallin mukaista rakennetta käyttäen.

7.2 Arvomyyntin käyttöönotto vesiviljely-yrityksessä

Kun strateginen päätös arvomyyntin käyttöönotosta on tehty, vaatii päätöksen käytäntöönpano koko organisaation sitoutumista yhteiseen päämäärään. Liiketoimintamahdollisuuksia voidaan todistetusti avata yhdessä asiakkaiden kanssa tuottamalla arvoa ja dokumentoimalla tämä.

Ensimmäisenä arvoa tuottaakseen yrityksen on ymmärrettävä arvon merkitys asiakkaalle. Yrityksen henkilöstö tulee kouluttaa myymään arvoa ja motivoida heidät tähän. Reilu ja

avoin palkitsemisjärjestelmä on useamman myyjän organisaatiossa hyvä keino motivoida. Tuoteominaisuuksien sijaan tulisi markkinoida asiakashyötyjä. Arvo tulee voida laskea ja todentaa yhdessä asiakkaitten kanssa. Arvon laskemiseen ja dokumentointiin tulee kehittää yritykselle sopiva laskentatyökalu. (Alatalo, 2018.)

7.3 Haasteet arvomyynnin onnistumisessa

Ydinhaasteita onnistumisessa on kolme, joista ensimmäinen on se, että arvopaus on liian ympäröivä. Tällöin myyjä ei pysty kuvaamaan asiakkaalle tuotettua hyötyä riittävän konkreettisella tasolla. Tämän takia arvolupausta pitäisi tarkastella ja haastaa asiakkaan sekä kilpailutilanteen näkökulmasta.

Toinen haaste on se, että myyjä keskittyy enemmän omaan tarpeeseensa saada tuote myydyksi kuin asiakkaan tarpeeseen. Tämä ongelma saatetaan tiedostaa hyvin, mutta myös toisaalta moni luulee keskittyvänsä asiakkaaseen ja objektiivisesti mitattuna todellisuus on erilainen. Hyvä esimerkki tästä on se, että kirjolohen osalta alkutuottajat eivät pysy sovituissa lajittelussa laadun tai koon suhteen. Asiakkaan kanssa ollaan voitu sopia toimitettavan vain superior-laatuista +1,6 kg kalaa, mutta asiakkaalle lähetetään superior -laadun mukana pienempää tai prosessi -laatuista kirjolohta. Kalankasvattajaliitto on laatinut kala-alan eri toimijoiden kanssa yhteistyössä kirjolohen tuoteluokituksen ohjeet, joiden tavoitteena oli linjata yhteinen laatu näkemys (Remes, 2018).

Kolmantena ydinhaasteena on se, että myynnin loppupäässä neuvotteluvaiheen tulos ei ole oikea tai kohtuullinen. Sopimukseen on päätynyt tarpeettomia myönnytyksiä ja menetetään kannattavuutta tai lisätään riskejä myyjälle. Myyjä ei ole pystynyt saamaan asiakkaalle tuottamasta arvosta itselleen haluttua lisäarvoa. (Hänninen, 2020.) Tällöin asiakas saa arvoa, mutta myyjä ei tästä hyödy. Kalankasvatusyrityksen tulisikin analysoida omaa osaamistaan sopimusneuvotteluiden osapuolena ja tarvittaessa kehittää sitä.

7.4 Hinnoittelun menestystekijät

Monella tuotteella myyvällä tuottajalla saattaa olla houkutus määritellä itsensä yritykseksi, joka tarjoaa vain parasta saatavilla olevaa laatua markkinoille. Jos yritys haluaa myydä premium -laatua, tulee heidän varmistaa että tuotanto ja toimitusketju pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Yrityksen tulisi ottaa huomioon seuraavat seikat:

- Tuotteen tulee vastata parasta, mitä saatavilla on. Kirjoloheen kohdalla tulee kiinnittää huomiota erityisesti lajitteluun, sukukypsyyteen ja mikrobiologiseen laatuun.
- Markkinaosuuden ja määrien tulee pysyä tiukoissa rajoissa ja kontrollissa. Tuotantomäärien ja markkinaosuuden lisääminen tuo haasteita laadunhallintaan.
- Kampanjatarjoukset, alennukset ja erikoistarjoukset vaarantavat tuotteen jälleenmyyntiarvoa. Tämä tulee muistaa erityisesti tukkuriasiakkaiden kanssa, joiden kautta myös kilpailijoiden tuotteita myydään.
- Jokaisen työntekijän tulee tehdä erinomaista työtä ja vastata vaatimuksiin. Tämä koskee myös alkutuotannon kentällä työskenteleviä kalanviljelijöitä ja tuotannossa kalaa perkaavaa henkilöstöä.
- Yritys pyrkii hallitsemaan arvoketjua ja jakelua. Yhteistyökumppanit pohditaan tarkoin ja panostetaan hyvään yhteistyöhön heidän kanssaan. Asiakassegmentointiin on löydetty selkeät perusteet.

Asiakkaan maksuhalukkuus on kuitenkin tärkein yksittäinen tekijä hinnoittelussa. Yrityksen kannalta ongelmallista saattaa olla kiinteiden kustannusten raju nousu panostettaessa arvoperusteiseen myyntiin premium-tuotteissa. Jos kiinteät kulut ovat huomattavan korkeita ja nostavat volyymin kannattavuusrajaa, muodostuu haasteita pitää kiinni edellämaituista seikoista. (Simon ym., 2021, s.92.) Kalanviljely-yritys saattaa kokea houkutusta muuttaa laadun määritelmää, perkuun lajittelurajoja tai tarjota kampanjaan alihintaa.

7.5 Arvomyyntin kehittäminen

Arvonmallinnus ja asiakaskokemus on laaja-alainen teema, jossa joudutaan käymään läpi koko yrityksen toimintaa. Siksi kynnyks aloittaa on suuri ja liikkeelle lähteminen on hankalaa. Brändi on strategiasta viestivä ulkoinen manifesti. Se kertoo strategiassa määritellyt valinnat ja arvolupauksen asiakkaille. Tämän takia jatkuva viestintä, asiakasdialogi ja lupausten lunastaminen arjessa on keskeistä sen rakentamisen takia. (Holma ym., 2021, s.158.)

Kehittämisen kannalta oleellista on ymmärtää yrityksen nykytila. Tämän kartoittamiseksi tulee tehdä ensimmäisenä soveltuva nykytila-analyysi, jonka pohjalta voi toiminnalle ja asiakaskokemukselle asettaa tavoitteita. Tästä seuraa edellytykset kehittää toimintaa, osallistaa henkilökuntaa ja viestiä asiakkaille proaktiivisesti. Yrityksen tulevaa suuntaa voi ennakoida asiakaskokemusta ja sen seurannaisvaikutuksia mittaamalla. Menneisyydestä kertoo myyntiä kuvaavat mittarit. (Holma ym., 2021, s.157.)

Yhtenä erinomaisena mittarina voidaan pitää asiakkaan elinkaaren arvoa (Customer Lifetime Value = oston arvo x toistuvuus x asiakaspysyvyys). Tällä voidaan mitata kokonaisvaltaisesti asiakaskokemuksen arviota. Tunnusluku osoittaa pidemmällä tarkastelujaksolla asiakastyytyvyyden kehitystä yrityksen tulokseen. Mittari sopii yrityksen johdon ja hallituksen työkalupakkiin.

Asiakassuhteen hoitamisen tavalla vaikutetaan asiakkaan kokemukseen ja asiakaspysyvyyteen. Laadun kannalta on merkitystä, kuinka proaktiivisesti asiakassuhteita hoidetaan. Myös asiakassuhteen hoitamisen kokemusta voidaan mitata seuraamalla esimerkiksi kuinka usein ollaan yhteydessä asiakkaisiin, minkä tyyppisiä kontaktointit ovat, onko aloitteellinen osapuoli asiakas vai myyjä tai missä kanavassa yhteydenpito tapahtuu. Asiakastietoa ei saa päästää siiloutumaan, vaan on tärkeä pystyä seuraamaan kaikkea kerättyä ja analysoitua tietoa helposti ja pitää se kaikkien saatavilla. (Holma ym., 2021, s.156-157.) Asiakastiedon keräämisen ja säilyttämisen apuna voidaan käyttää asiakkuussuunnitelmaa.

7.5.1 Asiakkuussuunnitelma

Asiakkuutta voi hoitaa ja kehittää laatimalla asiakkuussuunnitelman. Tällä vältetään se, että asiakas ei siirry passiiviseen tilaan tai unohdu kokonaan. Asiakkuussuunnitelman avulla voidaan myös tunnistaa yritykselle tärkeimpiä asiakkaita ja auttaa myyntityötä tekevää keskittymään tärkeimpien ja kasvupotentiaalisimpien asiakkaiden suhteen laajentamiseen. Suunnitelma on yrityksen sisäinen työkalu, jota ei esitellä asiakkaalle. Hyvä suunnitelma luo systematiikkaa toimenpiteisiin ja auttaa ymmärtämään aikatauluja. Sen tekoon tulisi jokaisen asiakasrajapinnassa työskentelevän osallistua, sillä sitä kautta jokainen ymmärtää oman roolinsa osana asiakassuhteen kehittymistä. (Kenner & Leino, 2020, s.113.)

Asiakkuussuunnitelma pitää sisällään olennaiset teemat, joissa käydään läpi asiakkaan liiketoiminnan kehitystä, strategiaa, tavoitteet tulevaisuudelle ja tuotelistaus, jota tarjotaan asiakkaalle. (Kuva 12.)

Kuva 12. Asiakkuussuunnitelman teemat. (Kenner & Leino, 2020, s.113.)



Suunnitelman laatimisessa tulee keskittyä konkreettisiin toimenpiteisiin, mutta näiden pohjustamiseen tarvitaan erityisesti analysointia asiakkaan strategiasta ja liiketoiminnan

kehityksestä. Näiden kirjaamiseksi on hyvä keskustella strategiasta ja tarkentaa sitä asiakkaan kanssa. Keskustelussa tulisi nostaa esille heidän tulevaisuuskuvasa visio 3-5 vuoden päähän ja listata keskeiset onnistumistekijät päämäärän saavuttamiseksi. Tämä on avain siihen, että tarjottavan tuotteen mahdollisuuksia voidaan peilata asiakasyrityksen strategiaan ja saavutetaan syvempi, kehittyvä asiakasymmärrys. (Kenner & Leino, 2020, s.114.)

7.5.2 Asiakassuhdehoito

2020-luvulla tullaan keskustelemaan vastuullisuuden teoista ja arvoista aikaisempaa enemmän. Niitä tullaan tuomaan esille todellisten tekojen ja valintojen kautta, joita asiakkaat ja sidosryhmät odottavat. Markkinatalous ajaa yritykset siihen. Lähivuosina tullaan näkemään sellaisten yritysten, joiden viestit ja toiminta suhteessa arvoihin on ristiriidassa, joutuvan maineongelmiin. Aidot arvot ovat valintoja, joiden toteutumista arjessa tullaan haastamaan. Huomioitavaa on myös se, että organisaation julkituotuja arvoja peilataan siihen, miten avainhenkilöt kommunikoivat ja kohtelevat toisia. Asiat jotka tullaan muistamaan pitkään ovat ne päätökset, joita tehdään vaikeissa tilanteissa. (Saksi, 2020, s.303)

Asiakassuhteen kehittymiselle tulee asettaa konkreettiset tavoitteet, jonka keskiössä on taloudellinen näkökulma. Asiakkuussuunnitelmassa on otettu huomioon aikataulut ja laadittu mahdollinen vuosikello, jossa asiakassuhdehoidon kannalta kalenteriin tulisi olla kirjattuna tärkeimmät yhteydenotot. Arvonluonnin kannalta olisi hyvä sinne kirjata myös kaikki muu viestintä.

Ajankäytöllisesti kaikki asiakkaat eivät ole yhtä tärkeitä, joten asiakkuuksiin käytettävää aikaa tulee harkita. Kehittämisen tulee olla systemaattista. Tätä varten asiakkaat kannattaa luokitella yrityksellesi tärkeiden kriteerien mukaisesti segmentteihin ja pohtia kannattaako niille luoda segmenttikohtaisesti malleja asiakkuudenhoitoon.

Asiakasta tulee auttaa menestymään paremmin hänen omassa liiketoiminnassaan. Aito auttamisen halu luoda arvoa asiakkaalle vaatii jatkuvaa keskustelua myös oman

organisaatiosi sisällä. Tämä näkyy vuorovaikutuksena, jossa jaetaan neuvoja ja kehitysideoita puolin ja toisin. Tärkeimpien avainhenkilöiden tulee olla tietoisia asiakkuuksien tilasta; ajantasainen raportointi, tiedottaminen ja tulosten mittaaminen ovat tärkeitä. (Kenner & Leino, 2020, s.114-115.)

Mittareita löytyy useita ja niiden avulla voi mitata esimerkiksi innovatiivisuutta, suorituskykyä tai vaikuttavuutta, mutta tärkeimpiä ovat kuitenkin tulostittarit. Tulostittareista keskeisimpiä ovat mm. tilauskanta, keskikaupan koko, myyntikate ja kannattavuus. (Kenner & Leino, 2020, s.125.)

8 JOHTOPÄÄTOKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten kirjolohenkasvattaja voi mallintaa lisäarvoa tuotteelleen, ottaa arvomyynnin käyttöön ja kartoittaa kalanjalostajien ja -tukkureiden asiakashyötyjä peratulle kirjolohelle. Näihin tavoitteisiin päästäkseni asetin kolme tutkimuskysymystä, joita tarkastelemalla teorian ja kvalitatiivisen teemahaastattelun kautta päädyttiin esittelemään arvomyynnin työkaluna käytettävää hyötykuva -mallia. Yritys voi lisätä tuotteidensa arvoa systemaattisen asiakasymmärryksen kautta. Tämä tapahtuu kuuntelemalla asiakasta ja lisäämällä yhteistyötä heidän kanssaan. Työkaluksi asiakasymmärryksen lisäämiseen soveltuu hyötykuva. Arvomyynnin voi ottaa käyttöön kartoittamalla asiakkaan tarpeet ja tarjoamalla konkreettisia ratkaisuita tunnistettuihin ongelmiin.

Teemahaastatteluissa yksi haastateltava toi esille sen, että kirjolohenkasvattajat eivät ole ennen olleet kiinnostuneet asiakkaidensa näkemyksistä. Olin ensimmäinen heidän näkökulmastaan kiinnostunut tuottajan edustaja. Hänen mukaansa kalankasvattajat ovat tarjonneet kyllä tuotteitaan, mutta eivät asiakkaan tarpeen näkökulman huomioiden vaan omista lähtökohdistaan. Tämä on tarkoittanut, että laatuun, kalan lajitteluun ja logistiikan kehittämiseen ei ole ollut kiinnostusta, eikä toisaalta myös tarvetta tuotteen tarjonnan ollessa kysyntää alhaisempaa. Tulevaisuudessa myös alkutuottajat haluavat erottua

tuotteillaan ja saada tuotteilleen korkeamman arvon. Tämä tarkoittaa sitä, että heidän olisi jatkossa pohdittava tosissaan mitä haluavat asiakkailleen tarjota ratkaisten asiakkaiden ongelmia ja helpottaakseen heidän toimintaa. Kaiken tarkoituksena on tällöin tarjota jalostajalle tuotteita, joita jalostamalla ja myymällä eteenpäin he saavat lisää liikevaihtoa ja -voittoa. Jalostusportaan on tarvinnut jo useamman vuoden panostaa myyntiin ja markkinointiin tiukentuvassa globaalissa kilpailussa ja he kartoittavat jatkuvasti omien asiakkaidensa (kuluttajan) tarpeita kehittämällä tämän pohjalta omaa toimintaansa ja tuotevalikoimaansa.

Haastattelututkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että saattamalla toiminnan perustoiminnot kuntoon, voidaan myös saavuttaa syvempää luottamusta asiakkaiden suuntaan. Tämä tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että kirjolohi perataan kalalle mahdollisimman vähän stressiä aiheuttaen asianmukaisissa tiloissa. Kala on noston ja verenlaskun yhteydessä viivytyksettä jäähdytettävä mahdollisimman lähelle 0°C, kuitenkin alle +3°C. Tämän jälkeen sen lämpötila tulee olla kontrolloitu myös kuljetuksen ja varastoinnin aikana. Kalan tulee olla luokittelultaan ohjeistuksen mukaisesti lajiteltu. (Pro Kala, n.d.) Pyrkimyksellä kehittää toimintaansa vastaamaan muitakin kalakaupasta ja kirjolohen elintarvikekäytöstä annettuja ohjeita, saisi kalankasvattaja hyvän pohjan luottamusta rakentavalle viestinnälle.

Tehdessäni tutkimusta havainnoin, että asiakkaan käsitys laadusta riippui hänen tuoteartikkelistaan ja tavasta jalostaa lopputuote. Johdatellessani keskustelua laatuun ja sen merkitykseen riippui asiakkaan esilletuomat laadun osatekijät siitä, oliko eteenpäin myytävä tuote tuore, graavattu, kylmäsavustettu tai kypsennetty, esimerkiksi lämminsavustettu. Kirjolohentoimittajan valitsema pakkaustapa ja -materiaali vaikuttavat tuotteen säilyvyyteen oleellisesti. Tämän jokainen haastateltava toi esille. Itse laatuun vaikuttavista tekijöistä jokainen vastaaja oli yhtämieltä siitä, että mikrobiologisen laadun tulee olla korkea tuoteturvallisuuden takaamiseksi. Lisäksi perkuujäljen, kuten avausviillot ja munuaisen poiston, tulee pyrkiä olemaan mahdollisimman hyvä. Väri ja koko laatukriteereinä taas jakoivat mielipiteitä ja niiden merkitys riippui jalostajan tarpeesta. Tästä voi vetää johtopäätöksen, että kalankasvattajan tulee olla erityisen hyvin perillä lopputuotevalikoimasta, joka hänen asiakkaallaan on. Lisätäkseen asiakasymmärrystä voi kalankasvattaja paneutua dialogin avulla mallintamaan juurikin asiakkaan tarvetta koko- ja

värlajittelulle. Kasvattaja voi ohjata omaa toimintaansa ja tarjota asiakkaalle hänen spesifisti tarvitsemaansa tuotetta. Tällöin asiakas on valmis maksamaan enemmän hintaa raaka-aineesta kun lajittelu ei tapahdu enää asiakkaan päässä.

Luottamus syntyy yhteistyön kautta ja vain käynnistämällä asiakassuhteen voi ansaita paikkansa toimittajana asiakkaan yhteistyökumppanina. Haastateltavat yritykset pitivät tärkeänä luotettavuutta ja toiminnan ennustettavuutta. Hinta-laatusuhteen muodostuminen perustui myös osaltaan luottamukseen siitä, että tavara lähtökohtaisesti on sitä, mitä asiakkaalle oli myyntitilanteessa luvattu.

9 POHDINTA

Analyysien ja mallintamisen pohjalta on tullut selväksi, että toiminnan vastuullisuus ja tuotteen kotimaisuus nähdään kilpailutekijänä, joka tulisi tuoda paremmin esille viestinnässä, jota kalankasvatusyritys tekee. Yksi keino kommunikoida yritysten arvojen konkretiasta niiden toiminnassa olisi vuosittain toteutettu vastuullisuus- ja kestävyysraportointi. Kestävyysraportoinnin avulla saataisiin materiaalia sekä yrityksen markkinoinnin tueksi asiakkaille ja sidosryhmille, että tietoa myös yritysten päättäjille yhdistettäessä sen merkitys taloudelliseen päätöksentekoon. Vastuullisuusraportoinnissa on myös yrityksen kehittämiseen tähtäävä ulottuvuus, jonka avulla voidaan tavoitteellisesti ja mitattavasti miettiä tekijöitä, joilla voidaan työpaikan aiheuttamia ympäristövaikutuksia leikata kunnianhimoisesti. Moni kalankasvatusyritys on jo nyt pohjimmiltaan ympäristötekoihin sitoutunut organisaatio, jonka täytyy toimia luonnon kanssa harmoniassa. Raportoinnin avulla myös henkilöstö voi olla työpaikastaan ylpeä ja työntekoon motivoituneempi, kun organisaatiota johdetaan arvoihin pohjautuen. Toiminnan läpinäkyvyys, oikeat teot ja onnistunut vastuullisuusviestintä kasvattavat asiakkaan luottamusta. Työkaluna voidaan käyttää ympäristöjärjestelmää, joista tunnetuimpia ovat ISO 14001 -standardiin ja EMAS -asetukseen perustuvat järjestelmät (Ympäristöhallinto, 2022). Tästä kevyempi versio pienten yritysten käyttöön voisi olla vastuullisuuskatsaus, joka julkaistaisiin artikkelimuotoisena ottaen kantaa niihin YK:n kestäväkehityksen tavoitteisiin, joihin yritys kokee voivansa vaikuttaa osaltaan omassa skaalassaan. Ennalta määriteltyjen

kestävyystavoitteiden lisäksi aito vastuullisuus on muutakin; päivittäistä tekemistä ja kehittämistä sisällyttäen toimintaan organisaation arvot (Suomen ympäristökeskus, 2022).

Kalankasvatusyrityksessä myyntiä tekee usein henkilö, jolla on muitakin työrooleja myyntityön lisäksi. Ne ovat tyypillisesti johtaja -rooleja, aina muista päällikötason tehtävistä toimitusjohtajaan saakka. Kirjoloihen myynti vaatii asiakasymmärryksen lisäksi myös laajaa ymmärrystä ja osaamista tuotannosuunnittelusta, sillä nämä kulkevat käsi kädessä henkilöstömäärän ollessa rajallinen. Yritysten olisi hyvä pohtia onko tarvetta panostaa myyntiin, markkinointiin ja näiden kehittämiseen. Arvomyyntin käyttöönoton voi estää niinkin yksinkertainen asia kuin myyntiä tekevän henkilön ylikuormittuminen, sillä käyttöönotto vaatii paljon sellaista ajatustyötä ja pohtimista, joka ei tuota suoraa, välitöntä ja nopeaa liikevaihdon kasvua yritykselle. Brändi ei rakennu yhdessä yössä. Kun myyntiä tekevä henkilö annetaan tilaa ja aikaa kuunnella asiakasta, päästään arvomyyntin käyttöönotossa hyvään alkuun.

Tueksi ja jatkotoimenpiteenä arvomyyntin käyttöönotolle tarvitaan toimiva markkinointisuunnitelma. Markkinoinnin tavoitteet tulisi määritellä arvomyyntiä tukeviksi tavoitteiksi, mielellään SMART- menetelmään hyödyntäen. Tällöin markkinoinnin tavoitteet ovat spesifejä (Specific), mitattavissa (Measurable), relevantteja (Relevant) ja aikaan sidottuja (Time -bound). Asetettaessa tavoitteet helpottuu markkinoinnin seuranta huomattavasti. Tavoite voisi olla esimerkiksi lisätä kirjoloihen myyntiä 5% lokakuussa 2022 tai saavuttaa 20% lisää kävijöitä yrityksen verkkosivujen kalaruokiin keskittyneessä reseptipankissa lokakuuhun 2022 mennessä. Brändinäkyvyyden kasvattaminen ei ole luettavissa SMART -tavoitteisiin, mutta keinot sen saavuttamiseksi tulee olla liiketoimintaa tukevia. Markkinointisuunnitelmassa tulisi analysoida nykytilanne, määritellä tavoitteet ja mittarit, sekä kohderyhmä, tehdä kilpailija-analyysi, laatia budjetti, valita kanavat viestintää ja vastuuhenkilöt toteutusta varten. (Hietaniemi, 2021.)

Kirjoloihenkasvattajan kannattaa kartoittaa jalostusasiakkaansa tarve halutulle kirjoloihen ulkomuodolle tarkkaan. Silloin hän voisi ottaa halutessaan suunnitteluun mukaan myös koko kalan elinkaaren aina jalostuslinjan poikasvalinnasta ruokintatapoihin ja niihin optimoituihin kasvatusolosuhteisiin saakka. Mätilinjaisten kalojen lisäksi tuottajan tulisi huomioida ostajan

tarve steriilikalatuotannolle, kuten triploideille. Steriilikalatuotannon tavoitteena usein on erityisesti tuotannon arvon nostaminen, mutta myös tehokkuuden lisääminen.

Steriilikalatuotannon avulla voidaan päästä parempaan kalaterveyteen, taloudelliseen tehokkuuteen rehukertoimien (FCR) avulla ja joustavampien myyntiaikojen mukanaan tuomaan kannattavuuden kasvuun pyrkiessä pois tarjontavetoisesta markkinasta (Vehviläinen, 2019).

Kirjolohenkasvattaja ja kalaa ostava asiakas on tottunut kotimaanmarkkinalla siihen, että kysyntää on enemmän kuin tarjontaa. Asiakslähtöistä ajattelua ei ole tarvittu myynnin tueksi tuotteen myydessä itse itsensä. Nähdäkseni kuitenkin tulevaisuudessa asiakaslähtöinen arvomyynti tuo lisäarvoa läpi koko ketjun aina alkutuottajasta logistiikkaan ja edelleen jalostajalta vähittäiskaupan kautta kuluttajalle saakka. Jokainen toimija tässä ketjussa ansaitsee tulla kuulluksi ja kestävä liiketoiminnan pohja rakentuu entistä avoimmalle yhteistyölle yhdessä ongelmia ratkoen. Yritykset, joiden arvopohja ja toimintatavat ovat kunnossa, tulevat pärjäämään paremmin myös globaalilla markkinalla kuluttajatietoisuuden kasvaessa.

Lähteet

Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen, M. (2016). *Bulkista brändiksi. Käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen*. Jyväskylä: Docendo Oy.

Alatalo, V. (2018). Arvomyynnin vaikeus ja mahdollisuudet. Haettu 1.5.2022 osoitteesta <https://www.tekniikkatalous.fi/kumppaniblogit/skf/arvomyynnin-vaikeus-ja-mahdollisuudet/a567784c-f38f-3c1e-bfe1-7bbfebe6c68b>

Bain & Company (2018). The B2B Elements of Value. Haettu 15.5.2022 osoitteesta <https://www.bain.com/insights/eov-b2b-infographic/>

Biomar (2019). Kala- tehokasta ruuantuotantoa. Haettu 2.4.2020 osoitteesta <https://www.biomar.com/fi/finland/artikkelit/kestavyys/kala-on-tehokas-proteiininlahde/>

Cespedes, F. & Bova, T. (2015). *What Salespeople Need to Know About the New B2B Landscape*. Boston: Harvard Business Review.

Elintarviketeollisuusliitto (2009). Helposti pilaantuvien pakattujen kalojen ja kalajalosteiden säilyvyysmerkinnät ja säilyvyyden varmistaminen, suositus 14.10.2009. Haettu 8.5.2022 osoitteesta <https://www.etl.fi/media/aineistot/suosituksset-ja-ohjeet/kalan-sailyvyysuositus-09lop.pdf>

Euroopan meri- ja kalatalousrahasto, Suomen toimintaohjelma 2014-2020. Haettu 2.4.2020 osoitteesta <https://merijakalatalous.fi/innovaatio-ohjelmat/>

Federation of European aquaculture producers (2022). Statement On the impacts of the WAR IN UKRAINE on European aquaculture 15 March 2022. Haettu 1.4.2022 osoitteesta https://feap.info/wp-content/uploads/2022/03/220315-feap-statement_impact-of-ukraine-crisis-on-aquaculture.pdf

Heikinheimo, P. (2021). *Päätöksen juoni Miten johdan parempiin päätöksiin*. Helsinki: Alma Talent Oy.

- Hietaniemi, A. (2021). Mitä hyvä markkinointisuunnitelma pitää sisällään? Haettu 30.4.2022 osoitteesta <https://www.popa.fi/hyva-markkinointisuunnitelma-sisalto/>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H.(2015). *Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. (2021). *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B -johtajan opas*. Helsinki: Alma Talent.
- Hänninen, M. (2020). Mikä estää huipputason arvomyynnin? Haettu 1.5.2022 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/precedo-consulting/mika-estaa-huipputason-arvomyynnin/d146a2c0-3f1a-4103-a38b-69bd7032bc36>
- Kalankasvattajaliitto (2018). Tuoteluokitus hyödyttää kaikkia. Haettu 1.4.2022 osoitteesta <https://www.kalankasvatus.fi/tuoteluokitus-hyodyttaa-kaikkia/>
- Kalankasvattajaliitto (2022). Kalanviljelyn tärkein päämäärä on tuottaa kuluttajalle vastuullisesti korkealaatuista ravintoa. Haettu 30.3.2022 osoitteesta <https://www.kalankasvatus.fi/kalanviljely/>
- Kalankasvattajaliiton tilastot (2022). Kirjoloihen perkuut ja hinta 2020-2021. Kalankasvattajaliitto R.y.
- Kenner, K. & Leino, S. (2020.) *Myyntikirja menesty uuden ajan B2B-myyntissä*. Helsinki: Alma Talent.
- Lappalainen, T. (2019). Myynti ymmärtää asiakasta vielä heikosti. Haettu 2.5.2022 osoitteesta <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2019/myynti-ymmartaa-asiakasta-viela-heikosti>
- Luonnonvarakeskus (2018). Voisiko kotimainen kala korvata Norjan lohen lautasellasi - ja vielä kestävästi? Kestävyyspaneeli -podcast 23.5.2018. Haettu 17.11.2020 osoitteesta <https://www.supla.fi/episode/5413f4be-74f7-5446-8482-f880f759f5ec>

- Luonnonvarakeskus (2021). Tilastot: Vesiviljely 2020. Haettu 31.3.2022 osoitteesta
<https://www.luke.fi/fi/tilastot/vesiviljely/vesiviljely-2020>
- Luonnonvarakeskus (2022). Ukrainan sodan vaikutuksia kalatalouteen, tilanne 16.3.2022.
Setälä & Saarni. Haettu 17.3.2022 osoitteesta
<https://merijakalatalous.fi/luonnonvarakeskuksen-tilannekatsaus-ukrainan-sodan-vaikutuksista-kalatalouteen-julkaistu/>
- Luonnonvarakeskuksen tilastotietokanta (2022). Tilastot: Ruokakalatuotanto muuttujina ELY-keskus, Vuosi ja Alue. Haettu 31.3.2022 osoitteesta
http://statdb.luke.fi/PXWeb/api/v1/fi/LUKE/06 Kala ja riista/02 Rakenne ja tuotanto/10 Vesiviljely/4_Ruokakalatuotanto_alue.px
- MMM (2009). Kalankasvatuksen toimintaedellytyksiä kehitetään. Haettu 15.5.2022 osoitteesta <https://mmm.fi/-/fiskodling-ska-fa-battre-verksamhetsbetingelser>
- MMM (2016). Sininen biotalous. Haettu 6.4.2022 osoitteesta
<https://mmm.fi/biotalous/sininen-biotalous>
- Pro Kala. (n.d.). Kirjoloihen perkausohjeet. Haettu 23.5.2022 osoitteesta
<https://prokala.fi/wp-content/uploads/2021/07/kirjoloihen-perkausohjeet.pdf>
- Remes, M. (2018.) Tuoteluokitus hyödyttää kaikkia. Haettu 3.5.2022 osoitteesta
<https://www.kalankasvatus.fi/tuoteluokitus-hyodyttaa-kaikkia/>
- Saksi, J. (2020). *Arvovalta -opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Sandelin, M. (2020). Myynnin johtaminen, Työpaja 2: Asiakasarvon mallintaminen. Luento 27.4.2020, Aalto University Executive Education.
- Simon, H., Orvomaa, M., Jonason, A. & Mörée, F. (2021). *Hinnoittelun voima -miten kaikki pyörii hinnan ympärillä*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Suomen ympäristökeskus (2022). Vastuullisuusraportti 2021. Haettu 3.5.2022 osoitteesta
<https://storymaps.arcgis.com/collections/144857c6d01742c5ad3c9f77a5d6bca1?item=1>

- S-Ryhmä (2020). Kala-alan toimijat koolla: Miten lisää kotimaista kalaa kuluttajan lautaselle? Haettu 27.1.2021 osoitteesta <https://s-ryhma.fi/uutinen/kala-alan-toimijat-koolla-miten-lisaa-kotimaista-k/436glTQM3sJOH8ClcFQMAD>
- Töytäri, P. (2019). Myynti ymmärtää asiakasta vielä heikosti. Haettu 2.5.2022 osoitteesta <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2019/myynti-ymmartaa-asiakasta-viela-heikosti>
- Vahtola, M. (2020). *Intohimona Brändit*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Valtioneuvosto (2021). Kotimaisen kalan edistämishjelma: Valtioneuvoston periaatepäätös 8.7.2021. Haettu 31.3.2022 osoitteesta <https://mmm.fi/documents/1410837/1801447/Kotimaisen+kalan+edist%C3%A4misohjelma++valtioneuvoston+periaatep%C3%A4t%C3%B6s+8.7.2021.pdf/f8e4ed1a-c9c1-5f7e-7e6e-b7c2db47d058/Kotimaisen+kalan+edist%C3%A4misohjelma++valtioneuvoston+periaatep%C3%A4t%C3%B6s+8.7.2021.pdf?t=1625559904807>
- Valtioneuvosto (2014). Vesiviljelystrategia 2022 kilpailukykyinen, kestävä ja kasvava elinkeino: Valtioneuvoston periaatepäätös 4.12.2014. Haettu 31.3.2022 osoitteesta https://mmm.fi/documents/1410837/1516655/1-3-Vesiviljelystrategia_2022.pdf/89ae6a1d-9fa5-4c51-b339-35029399801f/1-3-Vesiviljelystrategia_2022.pdf?t=1444216448000
- Vehviläinen, H. (2019). Triploidit vs diploidit: ensimmäinen merikasvukausi. Vesiviljelyn innovaatio-ohjelma. Luento 8.11.2019, Kalatalouden innovaatiopäivät, Vantaa. Haettu 7.5.2022 osoitteesta <https://merijakalatalous.fi/wp-content/uploads/Harri-Vehvil%C3%A4inen-TriplaDipla-vertailu.pdf>
- WWF (2021). Uutiset 5.5.2021: Kasvatetun kalan ympäristövaikutuksissa on eroja. Haettu 31.3.2022 osoitteesta <https://wwf.fi/uutiset/2021/05/kasvatetun-kalan-ymparistovaikutuksissa-on-eroja/>
- Ympäristöhallinto (2022). Ympäristöjärjestelmät ja johtaminen. Haettu 1.5.2022 osoitteesta https://www.ymparisto.fi/fi-fi/kulutus_ja_tuotanto/ymparistojarjestelmat_ja_johtaminen

Liite 1: Haastattelupyynnön saatekirje**HAASTATTELUPYYNTÖ****Kirjoloheen lisäarvon mallintaminen alkutuotannon myynnin tueksi (opinnäytetyö, YAMK)**

Hei **XX**,

Olen opiskellut työni ohessa HAMK:ssa "Biotalouden liiketoiminnan kehittäminen" - koulutusohjelmassa ja nyt ollessani äitiysvapaalla olen ehtinyt keskittyä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhöni sen saattamiseksi loppuun. Olisinkin kysynyt, voisinko haastatella sinua opinnäytetyöni tiimoilta, jonka aihe on "Kirjoloheen lisäarvon mallintaminen alkutuotannon myynnin tueksi"? Työ on luonnollisesti osa varsinaista työtäni ja työntilaajana on Brändö Lax.

Opinnäytetyön tavoite on kasvattaa vesiviljely-yrityksen toiminnan ja koko toimialan vaikuttavuutta tutkimalla työkaluja arvoperusteiseen kommunikointiin. Koitan löytää vastauksia siihen, miten yritys voi vaikuttaa tuotteidensa lisäarvoon ja millaisilla menetelmillä lisäarvoa voidaan mallintaa, sekä miten arvomyynnin voi ottaa käyttöön vesiviljely-yrityksessä.

Kvalitatiivisesti toteutetussa teemahaastattelussa tulisin keskustelemaan kanssasi aiheista

- Kirjoloheen hankintaan liittyvät tekijät
- Kirjoloheen käyttö asiakkaan jalostuslaitoksessa ja prosessointi
- Kirjolohesta saatavan lopputuotteen myynti eteenpäin (vähittäiskauppaan tai kuluttajalle)

Opinnäytetyö tulee olemaan julkinen, mutta haastateltavista käytän nimimerkkejä/numerointia, eikä yrityssalaisuuksiksi luokiteltuja tekijöitä luonnollisesti käytetä siinä esimerkkeinä. Nämä keskusteluissa mahdollisesti esille tulevat seikat jäävät sinun ja Brändö Laxin välisiksi. Itse opinnäytetyössä esitellään työkaluja, kuten liitteenä olevaa hyötykuvamallia ja sen käyttöä, jotta asiakkaan kokemia arvotekijöitä voidaan analyttisesti jäsentää arvolutauksen laatimiseksi myynnin ja markkinoinnin käyttöön.

Haastattelussa esille tulleita asioita on tarkoitus jäsentää hyötykuvamallin avulla, jotta voimme Brändö Laxilla tulevaisuudessa ymmärtää asiakastarpeitanne paremmin.

Sopisiko sinulle haastattelu **päivämäärä xx** kl. **xx** TEAMS- etäyhteydellä? Voit ottaa halutessasi kollegasi mukaan keskustelemaan. Jos aika ei ole sopiva, ehdotathan jotain toista aikaa. Jos aika sopii, laitan TEAMS-kutsun tulemaan sähköpostiisi.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Ella Hellström

Liite 3: Haastattelujen tulosten perusteella muodostettu hyötykuva

	1. Tavoite	2. Ongelman määrittely	3. Speksien laadinta	4. Vaihtoehtojen vertailu	5. Toimittaja-valinta	6. Hankinta	7. Käyttöön-otto	8. Käyttö	9. Ylläpito	10. Hävitys / käytön lopetus
LAATU	Yhteisymmärryksessä sovittu laatumäärittely. Noudatetaan kirjoloihen tuoteluokitteluja	Aina ei pidetä kiinni sovitusta määrittelyistä	Maku Väri Perkuu Mikrobiologinen laatu	Superior Standard Prosessi Lajittelu- ton Sertifioitu esim. ASC, GLOBAL GAP, FSSC 22000, BRC	Pystyy lajittelemaan tuotteet sovitusti. Voidaan auditoida tarvittaessa.	Pyydetään tietty lajittelu toimittajalta	Tuotetiedot täsmäävät, jolloin asiakkaan käytön aloitus on helpompaa.	Helppo käyttää haluttuihin jalosteisiin, mikäli tuote vastaa tilattua. Kirjolohta ei tarvitse lajitella asiakkaan laitoksessa ja säästö työtunneissa.	Säilyvyys. Ei laadun alenemaa jalosteessa → Hylläykä kasvaa.	Säily viimeiseen käyttöpäivään saakka.
TOIMITUS- VARMUUS	Tilaus toimitetaan sovitusti. Emakoitavuus toiminnassa.	Asiakkaalle ongelmia jos toimitusvarmuus ei pidä.	Perkuu ja toimitus – sykkil sopivat omaan tuotantoon.	Kalankasvatta ja, jonka valitsemat kuljetusyhtiö ja terminaali ovat varmoja toimijoita.	Valitaan toimittaja, jonka kanssa hyvä kokemus siitä että aikataulut ja toimitusmäärät täsmäävät sovitun kanssa.	Sovittu toimitusaikataulu pitää.	Ei viiveitä käyttöön-otossa. Voitaaanko toimittaa vielä nopeammin tai edullisemmin asiakkaalle?	Asiakkaan varastossa on tuotteita myytäväksi, jolloin heidän toimitusvarmuutensa kasvaa myös.	Lopputuotteen toimitus ei viivästy.	