

Juha-Matti Latukka & Mari Vähäsarja

**KOHDEYRITYKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMISSUUNNITELMA  
TUNNETTUUDEN JA KANNATTAVUUDEN NÄKÖKULMASTA**

# **KOHDEYRITYKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMISSUUNNITELMA TUNNETTUUDEN JA KANNATTAVUUDEN NÄKÖKULMASTA**

Juha-Matti Latukka, Mari Vähäsarja

Opinnäytetyö

Kevät 2010

Liiketalouden koulutusohjelma

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma, markkinointi, taloushallinto

---

Tekijät: Latukka Juha-Matti, Vähäsarja Mari

Opinnäytetyön nimi: Kohdeyrityksen toiminnan kehittämissuunnitelma tunnettuuden ja kannattavuuden näkökulmasta

Työn ohjaajat: Kinnunen Kaisu, Reinikainen Ulla

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2010

Sivumäärä: 79

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö toteutti Pohjois-Suomessa sijaitsevaan yritykseen, jossa molemmat työn tekijät ovat työskennelleet. Yrityksellä oli tarve toiminnan kehittämissuunnitelmalle, jossa selvitettäisiin tutkittavien tuotteiden osalta, miten tuotteiden tunnettuutta voitaisiin kehittää brandin rakentamisen keinoin, mikä on tuotteiden kannattavuus sekä miten sitä voitaisiin parantaa. Työn tavoitteena oli tehdä realistinen kehittämissuunnitelma, jota yritys voi käyttää päätöksenteon tukena.

Tietoperustana ovat erilaistaminen, brandin rakentaminen, tunnettuus, kalasäilyketeollisuuden prosessit, elintarvikemääräykset ja kannattavuus. Aineistona ovat myös asiakastyytyväisyyskysely, haastattelut, puhelin keskustelut ja oma kokemus. Tutkimusmenetelminä käytetään kvantitatiivista tutkimusta sekä toimeksiantajayrityksen henkilöiden asiantuntijahaastatteluita ja puhelin keskusteluita.

Markkinoinnin osalta tärkeimmät tulokset olivat, että kohdeyrityksen kannattaa keskittyä ydinosaamiseensa ja erilaistua sillä. Erilaistuminen tulee tuoda esille kaikessa markkinoinnissa ja brandi-identiteetin tulee ohjata markkinointipäätöksiä. Pakkaussuunnittelu ja visuaalinen ilme ovat tärkeitä kyseisellä toimialalla ja niitä tulee kehittää. Tavoitteeksi tulee ottaa laajan jakelun ylläpitäminen ja jakelukanavien lisääminen. Yrittäjien kannattaa kehittää tiedottamista ja medianäkyvyyttä. Tavoitteena on myönteisen mielikuvan vahvistaminen.

Kannattavuusosiossa päädyttiin tulokseen, että tutkimuksen kohteena olleiden tuotteiden osalta kannattavuudessa ei ole ongelmia. Tehostamalla tuotantonopeutta voidaan vastaanottaa suuria tilauksia pienellä varoitussajalla ja näin pienentää kustannuksia. Myyntiä sekä sen seuranta tulisi myös kehittää, jotta voitaisiin tarkemmin analysoida menekkiä, kannattavuutta sekä varautua kysyntään. Muiden tuotteiden osalta tulisi selvittää niiden kannattavuus.

Työn pohjalta syntyi paljon kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia, joihin on tarpeellista kiinnittää jatkossa huomiota. Yrityksen tulee kehittää toiminnan suunnitelmallisuutta.

---

Asiasanat: Erilaistaminen, brandin rakentaminen, tunnettuus, kalanjalostus, kannattavuus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Business Economics, Marketing, Financial Administration

---

Authors: Latukka Juha-Matti, Vähäsarja Mari

Title of thesis: Development plan for operational functions from the aspects of conspicuousness and profitability

Kohdeyrityksen toiminnan kehittämissuunnitelma tunnettuuden ja kannattavuuden näkökulmasta

Supervisors: Kinnunen Kaisu, Reinikainen Ulla

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2010

Number of pages: 79

---

## ABSTRACT

This thesis was carried through for an enterprise located in northern Finland, in which both of the thesis writers have worked. This enterprise had a need for a development plan for its operational functions, in which would be determined the conspicuousness of the products observed. This development plan includes also ways how the conspicuousness of the products could be improved by building brands. Also, one of the issues was to examine what is the profitability of the products and how it could be improved. The main aim for this thesis was to build a realistic development plan, which could be used as a support of the enterprises decisions about its operation.

The base of this thesis's knowledge are differentiation, building a brand, conspicuousness, fish conserve productions processes, foodstuff specifications and profitability. As a resource material we use also customer satisfaction inquiry, interviews, phone interviews and our own experience. As a research procedure, we used quantitative research, and the enterprises personnel's interviews and phone interviews.

As far as marketing is concerned, the most important results were that the enterprise should focus on their main profession and differentiate with it. Differentiating should be brought out in all of the marketing, and the brand identity should give guidelines for all of the decisions in marketing. Packing design and visual appearance are very important in enterprises branch of industry, and they should be developed. One of the objects should be maintaining a wide distribution and widening it. The owners of the business should develop informational delivery and visibility in media. One of the aims is also empowering the enterprises positive image.

In the profitability-section the results brought out, that there are no problems in the profitability of the studied products in this thesis. By intensifying the production speed the enterprise is able to receive large orders in short notice and thus reduce the expenses. Selling and its monitoring should also be developed for more accurate analyzing of the selling and profitability and for the demand in the market. Profitability of the other products should be examined as well.

Through this thesis other development- and further research suggestions were found. The enterprise should develop its operational planning.

---

Keywords: Differentiation, brand, conspicuousness, fish refining, profitability

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	ERILAISTAMINEN JA TUNNETTUUDEN RAKENTAMINEN .....	9
2.1	Kilpailustrategia .....	9
2.2	Brandin tunnettuuden rakentaminen.....	12
2.2.1	Tunnettuuden rakentamisen keinot.....	15
2.2.2	Positioiminen.....	16
2.3	Jakelukanavaratkaisut .....	17
2.4	Säilykepakkaukset .....	18
3	KALASÄILYKKEIDEN TUOTANTO .....	20
3.1	Tuotantoprosessi .....	20
3.1.1	Elintarvikemääräykset .....	21
3.1.2	Oma valvontasuunnitelma .....	23
3.2	Kohdeyityksen tuotantoprosessi.....	25
4	KANNATTAVUUS JA TUNNUSLUVUT .....	27
4.1	Liiketoiminnan tunnusluvut .....	28
4.2	Kustannuslaskenta ja tuotekohtainen kannattavuus .....	33
5	NYKYTILA-ANALYYSIT .....	36
5.1	Yrityksen nykytila-analyysi .....	36
5.1.1	Kilpailustrategia ja brandin tunnettuuden rakentaminen.....	36
5.1.2	Jakelukanavaratkaisut ja pakkaukset .....	38
5.1.3	Tuotanto.....	39
5.1.4	Kannattavuus toimialalla .....	40
5.1.5	Toiminnan tunnusluvut .....	41
5.1.6	Kannattavuuslaskelmat .....	44

5.2	Asiakasanalyysi .....	44
5.3	Kilpailija-analyysi .....	46
5.4	SWOT-analyysi.....	48
6	TAVOITTEET JA STRATEGIA .....	51
7	KEHITTÄMISSUUNNITELMAT .....	52
7.1	Tunnettuuden kehittämissuunnitelma .....	52
7.2	Kannattavuuden kehittämissuunnitelma.....	57
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	63
	LÄHTEET .....	66
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

”Kalaa kahdesti viikossa!” kehoitetaan suosituksissa ja tiedotusvälineissä ympäri vuoden. Kalatuotteiden myynti Suomessa kasvaa koko ajan ja kalanjalostajat tuovat markkinoille yhä uusia tuotteita. Kalan kysyntä jatkaa kasvuaan niin kotimaisiin kuin vientimarkkinoille. (Setälä, Korhonen & Virtanen 2009. 5.) Kuluttajilla on positiivinen mielikuva kalasta turvallisena, edullisena, terveellisenä ja kotimaisena tuotteena. Kala on monipuolinen raaka-aine, josta voidaan valmistaa erilaisia tuotteita. Kulutus on suuntautumassa kalliimman hintaluokan tuotteisiin ja esivalmistettujen ja valmisaterioiden myynnin kasvu on nopeaa. Helppokäyttöisillä kalatuotteilla on kysyntää. (TEM – Toimialaraportit 2009, hakupäivä 17.11.2009.) Mutta mistä löytää paljon vaativille kuluttajille laadukkaita ja helppokäyttöisiä kalatuotteita?

Kalanjalostuksen toimialaan sisältyvät muun muassa fileointi, kalalihan paloittelu, kalamassasta valmistettavien tuotteiden valmistus, mätituotteiden valmistus, kalasäilykkeiden valmistus sekä kalatuotteiden ja kalaa sisältävien tuotteiden valmistus, suolaus, säilöntä, savustus ja pakastus. Kalanjalostusalaan eivät kuulu kalastus, kalan viljely, kalatukkukauppa tai kalaan erikoitunut vähittäiskauppatoiminta. Kalanjalostusteollisuuden päätuotteita ovat jatkojalostetut, tuoreet ja jäädytetyt kalatuotteet. Noin 60 prosenttia kalanjalostusteollisuuden volyymituotannosta muodostuu silakka-, kirjolohi-, siika-, kuha-, hauki- ja ahvenfileiden fileetuotannosta. Toinen tärkeä tuoteryhmä ovat erilaisten savukalatuotteiden valmistus. Noin 20 prosenttia kotimaisista, jalostetuista kalatuotteista on savukalatuotteita. (Abbors 2004, 6.)

Opinnäytetyön kohdeyritys on Pohjois-Suomessa sijaitseva kalan jatkojalostusyritys, joka valmistaa täyssäilykkeitä, tuoretuotteita ja liikelahjoja kalasta. Yrityksen kalatäyssäilykkeet ovat erilaisia toimialan kilpailijoiden tuotteisiin nähden. Tuotteet ovat laadukkaita ja helppokäyttöisiä kalatuotteita vaativaankin makuun. Opinnäytetyössä keskityttiin kohdeyrityksen kalatäyssäilykkeisiin ja käsiteltiin näistä kahta keskeisintä täyssäilykettä.

Opinnäytetyön kohdeyritys on harjoittanut kalan jatkojalostusta ja tukkukauppaa vuodesta 1992. Yrityksen liikevaihto on noin 600 000 euroa ja tavoitteena on kasvattaa liikevaihtoa. Yrityksessä on vuodenajasta ja sesongista riippuen 2-10 työntekijää. Yritys valmistaa yli kahtakymmentä erilaista kalatäyssäilykettä ja osalla täyssäilykkeistä on koko Suomen kattava jakelu. Tuoretuotteita myydään Keski- ja Pohjois-Suomessa. Yrityksen EU-hyväksytyt, hyvät tuotantotilat sijaitsevat Pohjois-Suomessa. Kohdeyritys on osakeyhtiö.

Opinnäytetyönä tehtiin kohdeyritykselle toiminnan kehityssuunnitelma tunnettuuden ja kannattavuuden näkökulmasta. Tavoitteena oli tehdä realistinen ja käytännönläheinen kehittämissuunnitelma, joka otetaan käyttöön kohdeyrityksessä. Yrityksen tavoitteena on saavuttaa parempi kannattavuus, parantaa kalasäilykkeiden tunnettuutta ja rakentaa tuotteistaan brandi tulevaisuudessa. Tutkimusongelmat ovat: Miten tuotteiden tunnettuutta voitaisiin kehittää brandin rakentamisen avulla? Mikä on tuotteiden kannattavuus ja miten sitä voitaisiin kehittää eri tavoilla?

Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantona yritykseltä, jossa toinen opinnäytetyön tekijä on työskennellyt useita vuosia ja toinen tekijä kausiluontoisesti. Opinnäytetyön tekijät tuntevat tuotannon erittäin hyvin. Kehittämiskohteet ovat olleet haaste kohdeyritykselle ja opinnäytetyö tulee olemaan yritykselle tärkeä toiminnan kehittämisen väline.

Opinnäytetyö on kehittämistyö. Menetelmänä käytetään kvantitatiivista tutkimusta ja toimeksiantajayrityksen henkilöiden asiantuntijahaastatteluita. Tietoperustana ovat erilaistaminen, brandin rakentaminen, tunnettuus, kalasäilyketeollisuuden prosessit, elintarvikemääräykset ja kannattavuus. Aineistoa ovat myös asiakastytyväisyyskysely, haastattelut, puhelinkeskustelut ja oma kokemus.

Kohdeyrityksen nimi ja yrittäjät pidetään salassa, joten yrityksen tai yrittäjien nimiä ei mainita. Yritykseen viitataan nimellä "Kohdeyritys" tai "Yritys" ja yrittäjiin nimellä "Yrittäjät".



## **2 ERILAISTAMINEN JA TUNNETTUUDEN RAKENTAMINEN**

Opinnäytetyössä käsitellään teoriaa, joka vastaa tutkimusongelmissa asetettuihin kehittämiskohteisiin. Markkinoinnin osalta tutkimusongelma on: Miten tuotteiden tunnettuutta voitaisiin kehittää brandin rakentamisen avulla? Työssä käsitellään kilpailustrategiaa, koska se ohjaa koko yrityksen toimintaa ja näin myös brandin ja tunnettuuden rakentamista. Tietoperustaa syvennetään teorialla jakelukanavaratkaisuista ja pakkauksista, koska ne ovat kyseisellä toimialalla tärkeitä menestymisen keinoja.

### **2.1 Kilpailustrategia**

Kilpailustrategian määrittäminen on yrityksen keskeinen strateginen linjapäätös. Kilpailuedun saavuttamiseksi kehitetään kattava malli siitä, miten yritys tulee kilpailemaan, mitkä ovat yrityksen päämäärät ja mitä menettelytapoja tarvitaan näiden tavoitteiden toteuttamiseksi. (Porter 1993, 16). Porterin (1993, 57). mukaan on kolme kilpailun perusstrategiaa: kustannusjohtajuus, tuotteiden differointi ja keskittyminen. Perusstrategia on lähestymistapa, jota sovelletaan kilpailijoiden voittamiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Valittuun strategiaan tulee sitoutua täydellisesti, jotta se toimii.

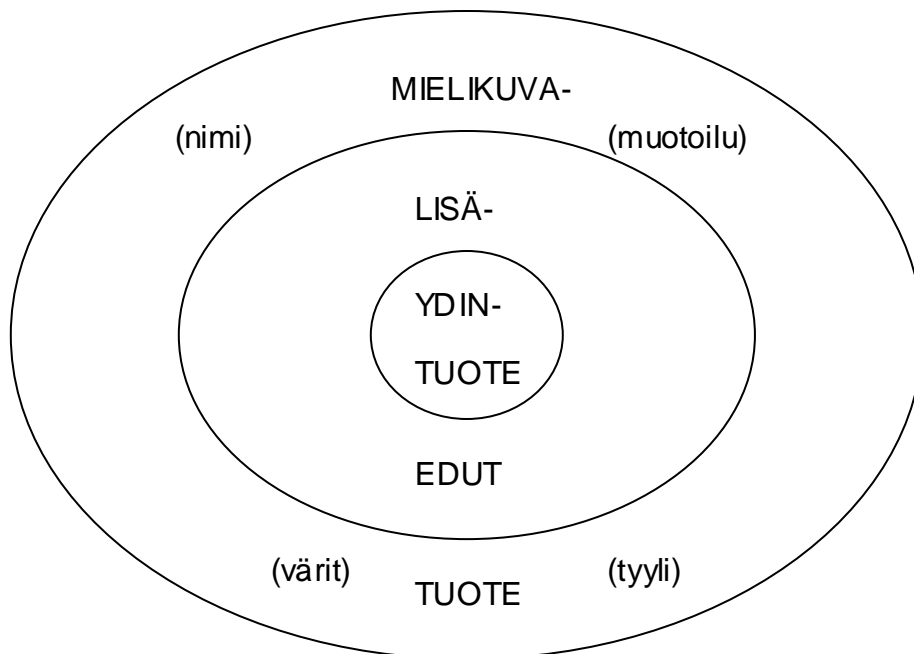
Kustannusjohtajuudessa pystytään toimimaan kilpailijoita edullisemmin ja näin saavutetaan alalla johtajuusasema. Differoinnissa tuote erilaistetaan kilpailijoiden tuotteista ja luodaan koko toimialan käsittäen jotain ainutlaatuista. Keskittymisessä toimenpiteet kohdistetaan johonkin tiettyyn asiakasryhmään ja suunnitellaan jokainen toiminnallinen menettelytapa pitäen mielessä tämä asiakasryhmä. (Porter 1993, 58-62.) Työssä keskitytään differointiin, koska se on kohdeyrityksen realistinen kilpailuetustrategia.

Differoinnilla eli tuotteen erilaistamisella erilaistutaan kilpailijoista yhdellä tai usealla ominaisuudella, jota asiakkaat arvostavat. Yritys rakentaa tuotteensa valittujen ominaisuuksien varaan. Differointi on luonnollinen lähtökohta

yriksille, joiden tavoitteena on brandin rakentaminen. Parhaimmillaan differoidusta tuotteesta saa parempaa hintaa kuin toimialalla keskimäärin. (Laakso 2003, 31.)

Differointia voidaan toteuttaa useammassa kuin yhdessä ominaisuudessa. On kuitenkin suositeltavaa, että yritys valitsee, mihin suuntaan differointia keskitetään, koska jo yhdessä ominaisuudessa aikaansaatu erilaistaminen on usein kovan työn takana. (Rope 2000, 101).

Ropen mukaan (2000, 102-105) differointi voidaan jakaa tuotedifferointiin ja toimintatapadifferointiin. Yritys voi erilaistua joko fyysisellä tuotteella tai poikkeavalla jakeluverkostolla, markkinoinnilla tai tukipalveluilla. (Laakso 2003, 31-32.) Valittaessa tuotedifferointi kilpailustrategiaksi, valitaan ominaisuus, johon kilpailuetu kytkeytyy ja tuote tehdään valitussa ominaisuudessa kohderyhmän silmissä kilpailijoita paremmaksi. Tuotedifferointia tarkastellaan kolmen tuote-elementin kautta, joita ovat ydintuote, lisäedut ja mielikuvatuote. Ydintuote on se, mitä kaupataan ja lisäedut ovat ydintuotteeseen kytketyt toiminnalliset elementit. Mielikuvatuote tarkoittaa sisältömaailmaa, jollaisena tuote välittyy kohderyhmälle. (Rope 2000, 102). Kuviossa 1 havainnollistetaan tuotteen kerrostumista.



KUVIO 1. Tuotteen kerrostuminen (Rope 2000, 209).

Toimintatapadifferointiin sisältyvät esimerkiksi poikkeava jakeluverkosto, tukipalvelut, laatu, asiakassuhteen hoidon kehittäminen ja tarjontapaketin erilaistaminen. Nämä eivät ole välttämättä toisiaan poissulkevia. Laatudifferointi on toimintaan kohdistuvaa, mutta siihen liittyy myös laadun mielikuvallinen rakentaminen. Markkinointiviestinnällä tulee saada asiakkaat huomaamaan yrityksen panostus tuotteen laatuun. (Rope 2000, 104.) Tuotteeseen liittyvät selkeät erot saattavat helpottaa tuotteiden muistamista, koska erot voidaan hahmottaa älyllisesti (Trout & Hafrén 2003, 26).

Hyödykkeitä ja geneerisiä tuotteita voi erilastaa, mikä helpottaa myyntitarjousten tekemistä. Tehokkaita hyödykkeiden erilaistamisstrategioita on viisi: Identifioimalla elintarvike ja kertomalla, miksi siihen kannattaa kiinnittää huomiota, jolloin peruselintarvikkeesta tulee hiukan parempi elintarvike kuluttajan mielessä. Esimerkiksi tavallisista banaaneista tuli parempia banaaneja kiinnittämällä niihin pieni Chiquita-tunnus. Personoimalla tuotteet johonkin hahmoon tai henkilöön, elintarvikkeet erottuvat kilpailijoiden tuotteista. Luomalla uusi lajike voidaan saavuttaa erityistä huomiota ja mielenkiintoa. Esimerkiksi melonien kasvattajat halusivat erottautua jalostamalla isoja meloneita, jotka ristittiin Crenshaw-meloneiksi. Nimen vahtaminen on yksi keino. Jos tuotteen alkuperäinen nimi ei ole houkutteleva, sen voi vaihtaa. Esimerkiksi kiinalainen karviaismarja tunnetaan nykyään paremmin nimellä kiivi. Tuotekategorian voi määritellä uudelleen, mikäli alkuperäinen nimi herättää väärä mielikuvia. (Trout & Hafrén 2003, 30-31.)

Jack Troutin mukaan (2003, 89-92) erilaistuminen koostuu neljästä eri vaiheesta: kilpailutilanteen ymmärtämisestä, erilaistavan idean määrittelemisestä, erilaistavan idean tekemisestä uskottavaksi ja maailman tekeminen tietoiseksi erilastavasta ideasta. Markkinointiargumentteja ei koskaan esitetä tyhjiössä, vaan ympärillä on jatkuvasti kilpailijoita esittämässä omia argumenttejaan. Markkinointiviestinnän on oltava ymmärrettävää tuotekategorian kontekstissa eli vallitsevassa kilpailutilanteessa. On etsittävä jotain, joka erottaa yrityksen kilpailijoista. Eron ei tarvitse liittyä välttämättä tuotteeseen, mutta sen on tuotava etua asiakkaalle. Erilaisuus tulee pystyä perustelemaan loogisesti, joten erilaistumistavan on vaikutettava realistiselta ja uskottavalta. Ero tulee pystyä todistamaan ja havainnollistamaan, muutoin väite

jää pelkäksi väitteeksi. Erilaisen tuotteen luominen ei takaa asiakkaiden tulemistakaan luoksesi, koska totuus ei paljastu jollei sitä edistetä. Voittaja on yleensä tuote, josta syntyy myönteisempi mielikuva. Erilaisuuden tulee ilmetä yrityksen kaikesta viestinnästä eikä erilaisuutta voi koskaan korostaa liikaa.

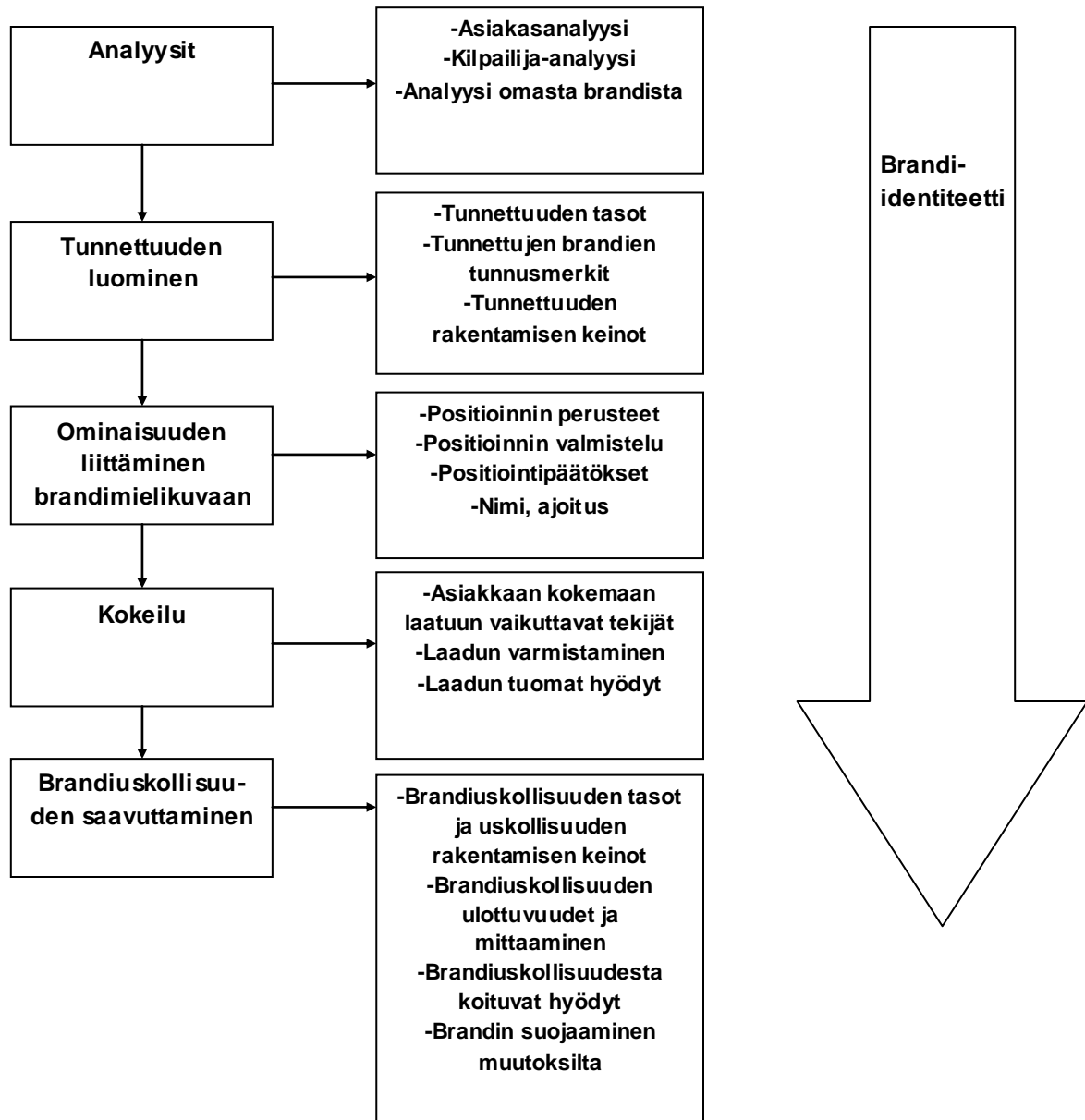
Elintarvikesektorin rakennemuutos on johtanut yhä suurempien yritysten syntymiseen, keskitettyyn elintarviketuotantoon, elintarvikkeiden tuontiin ulkomailta ja yritysten omistuksen siirtymiseen ulkomaille. Koventuneessa kilpailutilanteessa pienten yritysten on etsittävä kilpailuetua erikoistumisesta. Esimerkiksi erikoistumisen strategiat ovat asioita, joiden ratkaiseminen antaa kapeilla asiakassegmenteillä riittävän volyymin pienen yrityksen menestymiseksi. Yrityksen on menestyäkseen tunnistettava ja keskityttävä oman osaamisen ydinalueeseen ja kehitettävä sitä jatkuvasti. (TEM – Toimialaraportit 2009, hakupäivä 17.11.2009.) Tärkeintä on erilaistuminen jossain ominaisuudessa. Oli se sitten hinta, laatu, palvelu tai jälkimarkkinointi. Erilaistamalla jossain ominaisuudessa ja olemalla paras siinä, yritys luo itselleen tilanteen, jossa sillä on mahdollisimman vähän kilpailua.

## **2.2 Brandin tunnettuuden rakentaminen**

Brandi on se lisäarvo, jonka kuluttaja on valmis maksamaan, verrattuna nimettömään, saman tarpeen täyttävään hyödykkeeseen. Brandi muuttuu hyödykkeeksi, jos se ei pysty tarjoamaan kuluttajalle parempaa etua kuin kilpailija. (Laakso 2003, 22.) Systemaattinen brandin rakentaminen tähtää kannattavan myynnin ja markkinaosuuden kasvattamiseen. Yritykselle brandi on siis rahantekoväline. (Huuskonen 2003, 22.)

Brandi-identiteetti on brandin kulmakivi. Brandi-identiteetti on kokonaisuus miellelyhtymistä, joita yritys pyrkii brandistaan luomaan ja ylläpitämään. Brandi-identiteetti on tavoite, johon pyritään, joten voi olla kyse myös brandimielikuvan muuttamisesta tai vahvistamisesta. Vahva brandi vaatii monipuolisen ja selkeän brandi-identiteetin. Brandi-identiteetin on herätettävä vastakaikua asiakkaissa, erilaistettava brandi kilpailijoista ja edustettava sitä, mitä yritys voi ja aikoo vastaisuudessa tehdä (Aaker & Joachimsthaler. 2000, 66-67.) Brandi-

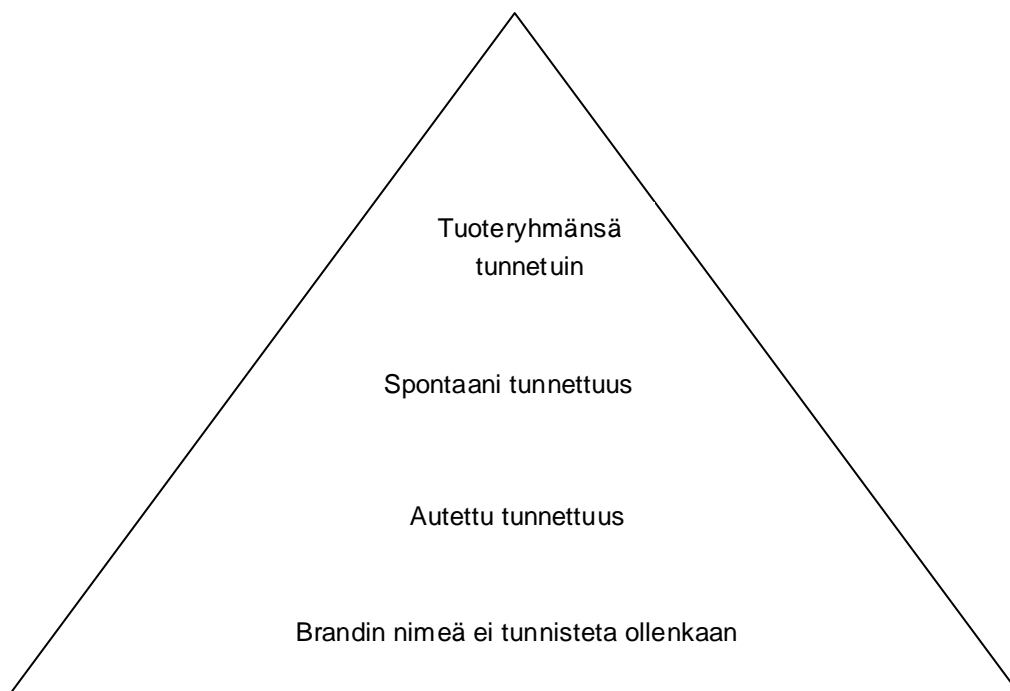
identiteetin ja brandin rakentaminen tukevat toisiaan ja ne kulkevat samoja askelia. Kuviossa 2 esitetään brandin rakentamisen prosessi.



*KUVIO 2. Brandin rakentamisen prosessi (Soveltaen Aaker & Joachimsthaler 2000; Laakso 2003).*

Brandin ja brandi-identiteetin rakentaminen lähtee liikkeelle analyyseihin tekemisestä. Analysoitaessa asiakkaita, kilpailijoita ja omaa brandia, parannetaan brandiin liittyvän päätöksenteon laatua. Analyysit luovat hyvän pohjan brandia koskevalle strategiselle päätöksenteolle. (Laakso 2003, 88.) Analysoinnin jälkeen brandille yleensä halutaan luoda perustunnettuus.

Tunnettuus voidaan jaotella neljään eri tasoon, jotka havainnollistetaan kuviossa 3. Kuviota eli tunnettuuspyramidia tarkastellaan alhaalta ylöspäin. Brandin tunnettuus alkaa siitä, että kuluttaja muistaa kuulleen tai nähneensä brandin nimen. Brandi on autetun tunnettuuden tasolla, kun kuluttaja muistaa kuulemansa brandin nimen, muttei välttämättä yhdistä sitä oikeaan tuoteryhmään. Spontaanin tunnettuuden tasolla ollaan, kun kuluttaja pystyy spontaanisti nimeämään brandin ja yhdistää sen oikeaan tuoteryhmään. Tuoteryhmänsä tunnetuin on brandi, jonka kuluttaja mainitsee tuoteryhmästä spontaanisti ensimmäisenä. Tuoteryhmän tunnetuimmalla brandilla on erityinen asema, koska se hallitsee kuluttajan mielessä kyseistä tuoteryhmää. (Laakso 2003, 125-127.)



*KUVIO 3. Tunnettuuden tasot (Laakso 2003, 124-125).*

Itselle tunnetuista tuotteista on helppo pitää. Tunnettuudella on iso rooli erityisesti alhaisen mielenkiinnon tuoteryhmissä, koska ostopäätökset ovat nopeita. Kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat itse tuote, sen mainonta, hinta ja tuotteen saatavuus. Tunnettuihin brandeihin liittykin usein jokin seuraavista asioista: brandia on mainostettu laajalti, brandi on ollut toimialalla pitkän aikaa, saatavuus on helppo laajan jakelun ansiosta tai brandi on menestyksekkäs. Kun kuluttajan vertailemat brandit ovat tasaväkisiä, tunnettuus usein ratkaisee

päätöksen ja silloin valitulla tuotteella on jokin edellä mainittu ominaisuus. (Laakso 2003, 130.)

## **2.2.1 Tunnettuuden rakentamisen keinot**

Tunnettuus on peruslähtökohta, jota ei voida ohittaa brandia rakennettaessa. Tunnettuutta voidaan rakentaa monilla konkreettisilla keinoilla. Erilaisuus on hyvä keino luoda tunnettuutta erottautumalla muusta toimialan mainonnasta. Mainonnan viesti on helpompi muistaa, mikäli siihen liittyy jotakin erilaista. Slogan, tunnusmelodia ja tunnistettava symboli voivat olla tärkeitä elementtejä tunnettuutta rakentaessa. Tunnusmelodia eli jingle ja symboli jäävät onnistuessaan kuluttajan mieleen. (Laakso 2003, 137-140.)

Mediajulkisuutta kannattaa käyttää hyödyksi tunnettuutta rakennettaessa. Kuluttajat hyväksyvät median viestinnän helpommin kuin kaupallisen viestinnän. Viestinnässä tulee rajata halutut mediat tarkoin, jotta esimerkiksi uutuustuotteesta viestitään oikeissa mediakanavissa. Sponsorointia voidaan käyttää lisäämään tai ylläpitämään brandin tunnettuutta. Ihmisten ja tapahtumien, eli tapahtumamarkkinoinnin ohella voi myös sponsoroida tv-ohjelmia. Ohjelasponsorointi on varteenotettava vaihtoehto, jos ohjelmalla saavutetaan oikea kohderyhmä heille positiivisessa ympäristössä. (Laakso 2003, 141 - 143.)

Brandin laajentaminen alkuperäiseltä toimialalta uudelle alalle voi lisätä tunnettuutta. Vaarana on, että se on suuri virhe alkuperäiselle brandille ja supistaa mielikuvallista pääomaa. (Laakso 2003, 143 - 144.) Mikäli brandille haetaan tunnettuutta laajentamisella, sen täytyy laajentua alkuperäiselle brandille ominaisille aloille alkuperäisen mielikuvan säilyttämiseksi.

Kun halutaan luoda brandille tunnettuutta kuluttajan mielessä, apuvälineenä voidaan käyttää niin kutsuttuja linkkejä. Linkki voi olla esimerkiksi tuotteen pakkaus tai todellinen tai fiktiivinen hahmo. Henkilö voi toimia linkkinä kampanjan ja tuotteen välillä, esimerkiksi tunnettu tv-kokki mainostamassa lihajalosteita. Lyhytkin kampanja voi edistää tunnettuutta, mutta vahvan tunnettuuden saavuttamiseksi vaaditaan toistoja. Mitä selvemmin brandi on

kuluttajan mielessä, sitä vähemmän sillä on kilpailijoita. Varsinkin päivittäistavaroiden osalla brandimielikuva on tärkeä, koska ostopäätökset tapahtuvat usein puolihuolimattomasti ja tiedostamatta. Erityisesti tuotteiden esillepano ohjaa tunnettuutta. Brandin tulee erottua hyllyltä, jotta se aktivoi kuluttajan ostamaan. (Laakso 2003, 146-148.)

### **2.2.2 Positioiminen**

Kun tuotteelle on saavutettu perustunnettuus, voidaan siirtyä positioimiseen. Positioinniksi kutsutaan toimenpiteitä, joilla tuotteeseen liitetään kuluttajan mielessä jokin kilpailijoista erottava ominaisuus. Sellainen ominaisuus, jonka vuoksi kuluttaja valitsisi juuri kyseisen tuotteen. (Laakso 2003, 150.) Positioinnin tarkoituksena on vahvistaa sitä mielikuvaa, joka on jo olemassa kuluttajan mielessä (Aaker 2003, 150). Ominaisuuden tulee olla uskottava. Useaan ominaisuuteen ei kannatta yrittää positioitua. Kilpailuedun saavuttamiseksi tärkeintä on saada ainakin yksi viesti läpi asiakkaille.

Tärkeintä on selvittää, miten eri brandit sijoittuvat kuluttajien mielikuvissa. (Kotler & Keller 2009, 419.) Tätä kautta pystytään selvittämään, mitkä positiointiominaisuudet ovat vielä vapaana. Tärkeää on löytää mielikuva tai ominaisuus, jota ei vielä muu brandi tyydytä. Tulisi positioitua ominaisuuteen, joka ei vielä ole kuluttajan mielessä linkittynyt yhteenkään toiseen yritykseen.

Erilaistuminen tapahtuu parhaimmillaan omia vahvuuksia ja kilpailijoiden heikkouksia maksimaalisesti hyödyntäen. Niin, että edellä mainittu yrityksen tahtotila säilyy tunnistettavana myös kuluttajien näkökulmasta. Vahvimmat brandit ovat kuin klubeja, joihin kuluttaja haluaa kuulua. Tuotteita tarvitaan, mutta brandeja halutaan. (Laakso 2003. 24)

Positioinnin jälkeen halutaan saada kuluttajat ostamaan tuotetta, jonka jälkeen yrityksen tulee pyrkiä rakentamaan brandiuskollisuutta. Brandin rakentamisen kannalta on ratkaisevaa, miten kuluttaja kokee tuotteen ensimmäistä kertaa sitä kokeillessaan. Laatu ei tarkoita pelkästään tuotteen laatua, vaan asiakkaan yleistä vaikutelmaa brandista. Brandiuskollisuutta rakennetaan, kun yritys keskittyy kustannustehokkaasti olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyyden luomiseen. Brandiuskollisuuden rakentamisen keinoja ovat:



asiakastyytyväisyyden säännöllinen mittaaminen, asiakasta lähellä pysyminen, asiakkaan kohtelemine hyvin, vaihtokustannusten luominen ja ylimääräisten etujen tarjoaminen. (Laakso 2003, 251, 267-268.)

Kun halutaan kehittää brandi, yrityksen tulee sitoutua pitkäjänteisesti brandin rakentamiseen. Varsinkin mainostamiseen, promootioon ja pakkaussuunnitteluun (Kotler & Keller 2009, 418). Brandi on yrityksen sisäinen kehittymishaaste. (Huuskonen 2003, 22).

Ylikapasiteetti, hintakilpailu, toistensa kaltaisten tuotteiden runsaus ja vähittäismyyjien voima tekevät brandien rakentamisen välttämättömäksi (Aaker 2000, 10). Tämä pätee kohdeyrityksen toimialalla. Varsinkin hintakilpailu ja ostajien eli keskusliikkeiden voima asettavat haasteita. Brandin rakentamiselle on hyvät edellytykset, koska tällä hetkellä kalasäilykeala on pientä ja lohien jalostaminen täyssäilykkeiksi on vähäistä muihin kaloihin verrattuna (Kalatalous tilastoina 2008,16).

### **2.3 Jakelukanavaratkaisut**

Jakelu- ja saatavuuspäätökset ovat markkinoinnin perinteisiä kilpailukeinoja. Yrityksen täytyy päättää, minkä kanavien kautta yritys myy ja jakelee tuotteitaan. Kanavaratkaisujen pyrkimyksenä on turvata, että yrityksen tuotteet ovat oikeaan aikaan ja oikeanlaatuisena saatavilla loppuasiakkaille. Kanavaratkaisujen tavoitteena on myynnin lisääminen, kilpailuetujen luominen ja lisäarvon antaminen asiakkaalle. (Mäntyneva 2002, 136.)

Pohdittaessa jakelukanavia, tulee muistaa kenessä halutaan saada aikaan ostamista markkinointiviestinnän avulla. Jos jakelukanava halutaan saada ostamaan, on kyse push-strategiasta ja kun kuluttaja halutaan saada ostamaan, on kyse pull-strategiasta. Push-strategiassa tuotteista viestitään voimakkaasti jakeluketjun edustajille, jotta he viestisivät niistä eteenpäin. Tuote ja tuotteeseen liittyvä viestintä niin kutsutusti työnnetään jakeluketjun läpi kuluttajalle. Push-strategia on perinteinen reitti esimerkiksi päivittäistavaratuotteille. Pull-strategiassa yritys viestii voimakkaasti suoraan kuluttajalle. Pull-strategiassa tavoitteena on, että kuluttaja ottaa yhteyttä jakeluketjun edustajaan ja kysyy

tuotteista. Kuluttajat vetävät tuotetta jakelutien läpi kysyessään sitä myyjältä, jolloin jakelutie hankkii tuotetta pitääkseen asiakkaansa tyytyväisinä. Yhdistelmästrategiassa viestintä kohdistetaan ensin jakelukanavaan ja kuluttajiin tuotteen ollessa myymälöissä. (Vuokko 2003, 47-50.)

Jakeluketjun jäsen on tärkeä viestinnän kohde, koska on tärkeää miten jakeluketju myy yrityksen tuotetta ja miten viestii yrityksen tuotteista verrattuna kilpailijatuotteisiin. Vähittäismyymälä on paikka, josta asiakas ostaa tuotteen.

Toimialalla yleisiä jakelukanavia ovat jakelu keskusliikkeiden kautta, jakelu yksityisille liikkeille, jälleenmyynti, suoramyynti messuilla, markkinoilla ja omista tehtaanmyymälöistä.

## **2.4 Säilykepakkaukset**

Yleisesti elintarvikkeen pakkausmateriaalilta edellytetään sitä, että se suojaa tuotetta likaantumiselta, mikrobisaastutukselta, hapen vaikutukselta, kemiallisilta muutoksilta, kosteuden siirtymiseltä, vierailta hajuilta ja mekaanisilta vaurioilta. Pakkauksen on myös esiteltävä ja myytävä valmistetta. Pakkausmerkintöjen tulee olla asianmukaisia ja sisältää vähintäänkin lainsäädännön asettamat seikat. (Järvi-Kääriäinen, Leppänen-Turkula 2002, 44.)

Metallipakkaus on tiivis, eikä siitä siirry aineita tai hajuja elintarvikkeeseen. Oikein valittu, valmistettu ja suljettu metallipakkaus antaa lähes ihanteellisen suojan säilykepakkauksena. Metallipakkauksia ovat teräs- ja alumiinipakkaukset. (Järvi-Kääriäinen, Leppänen-Turkula 2002, 186.) Kalanjalostusteollisuudessa käytetään usein alumiinipakkauksia.

Elintarvikkeen pakkauksessa tulee ilmoittaa elintarvikkeen nimi, ainesosat ja tiettyjen ainesosien määrä, sisällön määrä, vähimmäissäilyvyys tai viimeinen käyttöpäivämäärä, valmistajan, pakkaajan tai EU:ssa toimivan myyjän nimi ja osoite, alkuperämaa- tai alue, elintarvike-erän tunnus. Tarvittaessa ilmoitetaan säilytysohje, käyttöohje, varoitusmerkinnät ja alkoholipitoisuus. (Elintarvikelaki.)

Pakkauksen tulee välittää tietoa tuotteesta, mutta myös myydä tuotetta. Hyvin suunnitelluilla pakkauksilla voi olla helppokäyttöisyys- ja

myynninedistämisarvoa. Pakkaus on yksi oleellinen markkinoinnin muoto. Pakkauksen tulee herättää huomiota, kuvailla tuotteen ominaisuuksia, rakentaa kuluttajan luottamusta ja tehdä suotuisa vaikutus kuluttajaan. Pakkauksella on siis tärkeitä tehtäviä ottaessa huomioon, että suuri osa elintarvikeostoksista tehdään impulssin lailla. (Kotler & Keller 2009, 436.) Jopa 80 % ostopäätöksistä tehdään hyllyjen välissä, jolloin houkuttelevaksi koettu pakkaus poimitaan helpommin ostoskärryyn. Pakkauksen muoto, materiaali ja visuaalisuus puhuttelevat kuluttajaa ja hyvin suunniteltu pakkaus herättää tunteita, esittelee tuotteen ja antaa oikean mielikuvan. Pakkaus on tärkeä osa brandia, koska sitä voi koskettaa. (Nurminen 2010, 25.)

Kuluttajat ovat valmiita maksamaan hiukan enemmän helppokäyttöisyydestä sekä luksuspakkauksista. Pakkauksen tulee olla yrityksen tai brandin kokonaisilmeen kaltainen, jotta kuluttaja tunnistaa brandin jo pakkauksesta. Pakkausala kehittyy jatkuvasti ja kehitellään uniikkeja pakkauksia sekä kasvavassa määrin innovatiivisia pakkauksia. (Kotler & Keller 2009, 436.)

Kun pakkauksen muodosta, koosta, materiaalista, tekstisisällöstä on tehty päätökset, tuote pitää vielä nimetä ja suunnitella etiketti. Etiketti yksilöi tuotteen ja brandin. Graafisella suunnittelulla, kuvilla ja väreillä voidaan luoda halutunlaista ilmettä tuotteelle, jotta se välittää haluttua mielikuvaa tuotteesta. (Kotler & Keller 2009, 437.)

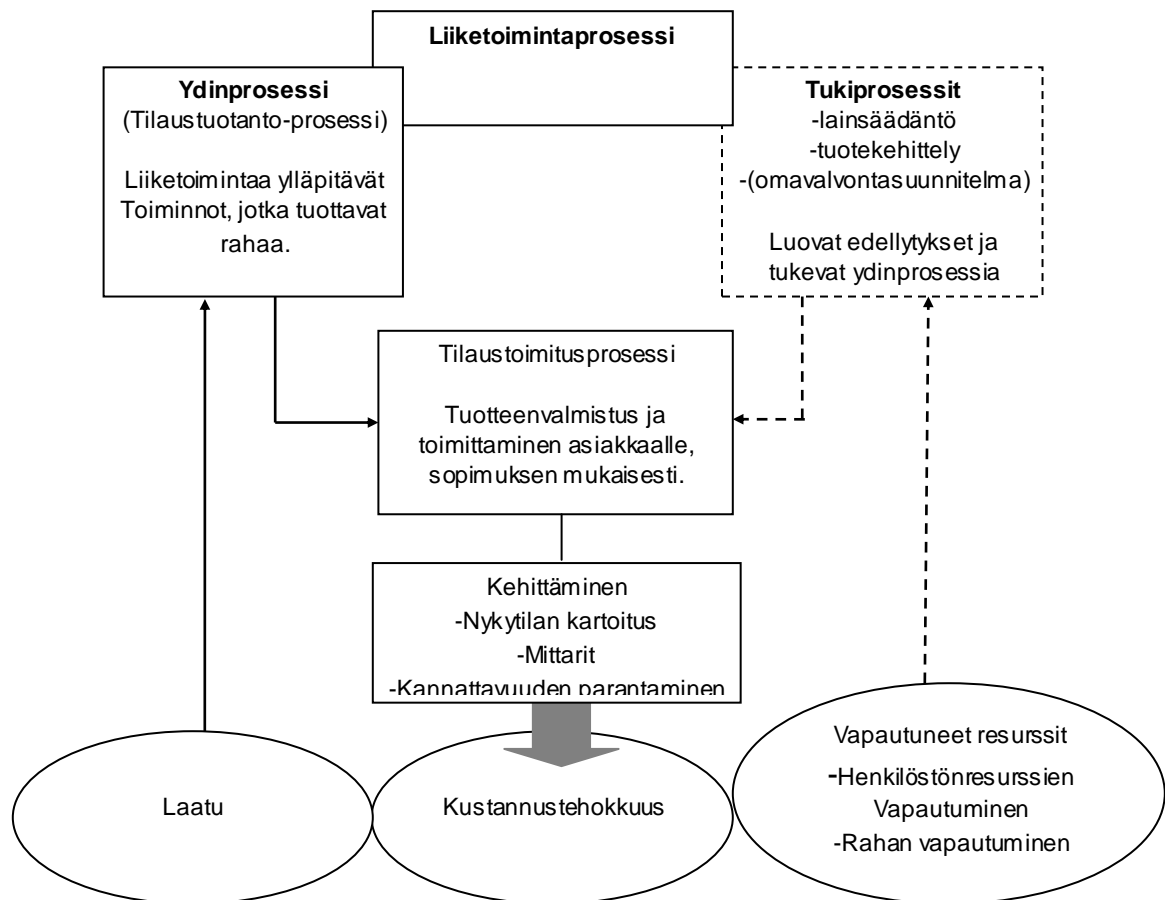
### 3 KALASÄILYKKEIDEN TUOTANTO

Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää tunnistaa tuotannon eri vaiheet ja niihin vaikuttavat tekijät kulujen määrittämiseksi, joten opinnäytetyössä tarkastellaan kohdeyrityksen tuotantoprosessia.

#### 3.1 Tuotantoprosessi

Tavoitteena on laskea ja tunnistaa kohdeyrityksen kalatäyssäilyketuotannon kannattavuus. Tällöin pitää tunnistaa tuotannon eri vaiheet ja niihin vaikuttavat tekijät kulujen määrittämiseksi. Vaiheiden hahmottamiseen hyödynnetään prosessiajattelua ja yrityksen liiketoimintaprosessit kuvataan kuviossa 4. Sanan prosessi voi ymmärtää monella eri tavalla. Tämän työn yhteydessä prosessilla tarkoitetaan toimintaprosessia. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen 2001, 19).

Liiketoimintaprosesseihin kuuluu ydinprosesseja sekä niitä tukevia prosesseja. Ydinprosessien tarkoitus on tuottaa yritykselle tulosta. Tukiprosessit voivat olla ydinprosessien toimintaa ylläpitäviä tai kehittäviä, kuten henkilöstön koulutusta tai ydinprosessia valvovaa toimintaa, jolla ylläpidetään laatu. Tilaus-toimitusprosessi on yksi ydinprosesseista, jonka tarkoituksena on valmistaa tuote asiakkaalle tilauksen mukaisesti. Tuotteet pyritään tuottamaan kustannustehokkaasti, jolloin tuote saa lisäarvoa. Lisäarvo tulee esille laadussa, hinnassa asiakkaalle, yritykselle kasvaneina tuloina tai brandin vahvistumisena. Tuotantoprosessin tunnistaminen yrityksessä on tärkeää toiminnan hahmottamisen ja tulevien kehityssuunnitelmien kannalta. Tuotantoprosessin voi kuvata tilaus-toimitusprosessina. (Laamanen 2001, 53 - 58) Kuviossa 4 tarkastellaan kohdeyrityksen liiketoimintaprosesseja.



KUVIO 4. Yrityksen liiketoimintaprosessit (mukaillen Pennanen 2006).

Eri toimialoilla on erilaisia ydinprosessia tukevia toimintoja. Kaikille toimialoille yhteisiä ydinprosessia tukevia toimintoja ovat laite esimerkiksi työturvallisuudesta (Työturvallisuuslaki 738/2002) sekä työajasta (Työaikalaki 605/1996). Kaikki nämä myötävaikuttavat työn mielekkyyteen ja turvallisuuteen, mitkä takaavat paremman työnlaadun. Esimerkiksi elintarvikealalla hygieniasäädökset tukevat ydinprosesseja.

### 3.1.1 Elintarvikemääräykset

Elintarvikemääräykset ovat tällä alalla merkittävä vaikuttaja tuotannon eri vaiheisiin. Niitä valvovat sekä yrittäjä itse että elintarvikeviranomaiset. Elintarvikkeet ja niiden tuotanto ovat tarkoin säänneltyjä. Elintarvikkeiksi lasketaan tuotteet, joita voi hankkia kaupasta tai suoraan valmistajalta. Syyt elintarviketuotannon valvontaan voivat tulla eri tekijöistä johtuen. Kilpailun

vapauttaminen sekä järkeistäminen ovat kuluttajan aseman turvaamisen ohella tärkeää. Pelisääntöjen luonti lisäaineiden sekä nimikkeiden käyttöön, kuten ”luomutuote”, helpottaa niin kuluttajan kuin yrittäjän asemaa, estämällä harhaanjohtavaa mainontaa. Elintarvikeala muodostaa selkeän ketjun, jossa siirtymävaiheiden tulee turvallisuusvalvonnan vuoksi olla saumattomia, vaikka eri yksiköt olisivatkin itsenäisiä. Tuotteen vastaanottaa kuluttaja, jonka saaman tuotteen turvallisuuteen vaikuttaa jokainen ketjun jäsen. Ennen kuluttajalle siirtymistä, valmistuksessa tulee ottaa huomioon myös kuluttajaoikeudelliset tekijät, joihin kuuluvat vaaditut merkinnät tuotteesta ja sen sisällöstä. (Hollo 2008, 13-15.)

Elintarvikeyrityksille on kehitetty työkaluja, joiden avulla on tarkoitus täyttää elintarvikelain säädökset ja määräykset, turvata kuluttajansuojan, terveyden sekä tuotteiden laatu. Tätä lakia sovelletaan elintarvikkeisiin ja niiden käsittelyolosuhteisiin, elintarvikealan toimijoihin sekä elintarvikevalvontaan kaikissa elintarvikkeiden tuotanto-, jalostus- ja jakeluvaiheissa. (Elintarvikelaki 23/2006). Käytännössä laki tulee huomioitua kaikissa tuotannon eri vaiheissa omavalvontasuunnitelman mukaan.

Tilat, joihin määräykset vaikuttavat, ovat tuotanto-, varastointi-, vastaanotto- ja henkilöstön taukotilat sekä tuotantolaitoksen piha-alue. Kalanjalostusyrityksillä, tuotantoon liittyviä tiloja, ovat eri käsittelyvaiheiden vaatimat tilat, kuten savustus- ja hiillostushuoneet, leikkaustilat, purkitus- sekä pakkaushuoneet. Näissä kaikissa vaiheissa tuote voi vahingoittua, saastua tai pakkausmerkintä voi vahingoittua. Nämä uhat huomioidaan omavalvontasuunnitelmassa. Hygienia ja puhtaus tulee aina huomioida tuotantotiloissa liikuttaessa. Tilojen ja laitteiden kuntoa tulee seurata, jottei tuotteisiin joudu esimerkiksi irtoavia osia. Haittaeläimien pääsy tuotantotiloihin tulee estää ja pyrkiä siihen, etteivät jätteet houkuttele haittaeläimiä. (Kohdeyritys, Omavalvontasuunnitelma)

Varastotilojen valvonta on erityisen tarkkaa kalojen säilyvyyden takaamiseksi. Ne ovat kriittinen hallintapiste, koska niiden pettäessä raaka-aineet pilaantuvat ja jatkotuotanto estyy. Riippuen tuotteen valmiusasteesta, kalat sijoitetaan joko pakasteeseen tai kylmiöön. Varastoitavat kalat menevät pakasteeseen, jolloin niiden tulee jäähtyä mahdollisimman nopeasti säilytyslämpötilaan, mieluiten

tunnissa. Kylmiössä säilytetään tuotteita, jotka ovat menossa valmistukseen tai valmiita, kuljetusta odottavia tuotteita. Lämpötilojen vaihtelua seurataan säännöllisesti ohjelmien avulla. Elintarviketuotteiden kuljetuksessa pitää huomioida kuljetustilojen lämpötila, jotta elintarviketuotteet eivät pääse pilaantumaan. (Kohdeyritys, Oma- ja valvontasuunnitelma.)

Elintarvikkeiden tulee olla kemialliselta, fysikaaliselta ja mikrobiologiselta sekä terveydelliseltä laadultaan, koostumukseltaan ja muilta ominaisuuksiltaan sellaisia, että ne ovat ihmisravinnoksi soveltuvia, eivät aiheuta vaaraa ihmisen terveydelle eivätkä johda kuluttajaa harhaan. (Elintarvikehygieniasetus (2004/852/EU)).

Oma- ja valvontasuunnitelmassa seurataan muun muassa raaka-aineiden alkuperää sekä pidetään kirjaa siitä, mihin valmiit tuotteet menevät. Mahdollisissa raaka-aineen saastumistapauksissa pystytään selvittämään saastuneen raaka-aineen alkuperä ja mahdollinen aiheuttaja. Yrityksen tulee tehdä myös takaisinvetosuunnitelma, jos tuotteessa ilmenee jokin virhe, joka aiheuttaa vaaraa kuluttajille. (Kohdeyritys, Oma- ja valvontasuunnitelma.) Tämä ei koske pelkästään elintarviketuottajia, vaan myös muita kuluttajahyödykkeitä valmistavia yrityksiä.

### **3.1.2 Oma- ja valvontasuunnitelma**

Laki vaatii elintarvikevalvontajältä kirjallisen oma- ja valvontasuunnitelman. Sen laajuus riippuu tuotannon laajuudesta ja siitä kuinka moninaisia toimintoja ja tuotteita yrityksellä on. Oma- ja valvontasuunnitelma päivitetään aina tarpeen vaatiessa. Suunnitelman tarkastaa kunnan valvontaviranomainen, joka joko hyväksyy oma- ja valvontasuunnitelman tai määrää korjattavaksi puutteiden ilmetessä. (Oma- ja valvontasuunnitelma, hakupäivä 10.11.2009.) Oma- ja valvontasuunnitelmalla pyritään turvaamaan tuotteiden mikrobiologinen laatu ja vierasaineiden valvonta sekä tuotteiden jäljitettävyys.

Tärkeänä osana oma- ja valvontajärjestelmään kuuluu työntekijöiden perehdyttäminen työpaikan toimintatapoihin sekä siellä käytettäviin laitteisiin. Yrityksessä käytetään Hazard Analysis of Critical Control Points eli HACCP-järjestelmää, jolla seurataan elintarvikkeiden tuoteturvallisuutta. Työnantaja

kouluttaa henkilöstön HACCP-järjestelmän käyttöön, sekä hygienia- ja omavalvontaan. Organisaation jäsenten tulee hallita ja tuntea omavalvontasuunnitelma, jotta se toteutuu. (Omavalvontasuunnitelma, hakupäivä 10.11.2009.)

Vuodesta 2006 lähtien HACCP-järjestelmän käyttöä on vaadittu kaikissa elintarvikehuoneistoissa. (Omavalvontasuunnitelma, hakupäivä 10.11.2009). Kohdeyrityksessä HACCP on ollut käytössä vuodesta 1995.

HACCP-ohjelman laatimisessa on 7 vaihetta. Ensimmäisenä arvioidaan kaikki vaarat, joita voi aiheutua tuotannon vaiheissa ja arvioidaan niiden todennäköisyys. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään terveyshaittoihin, joita voi aiheutua mikrobiologisista, kemiallisista ja fysikaalisista ominaisuuksista tai mekaanisista toiminnoista.

Toisessa vaiheessa arvioidaan kriittiset hallintapisteet, joita ovat työ- tai tuotantovaiheet, joissa voidaan poistaa jokin vaaroista tai minimoida sen esiintymisen mahdollisuus. Kriittisiä hallintapisteitä on paikoissa, joissa käsitellään herkästi pilaantuvia raaka-aineita, kuten vastaanotossa, käyttönotossa tai jäähdyttäessä. Kolmannessa vaiheessa määritetään kriittisten hallintapisteiden minimi- ja maksimiarvot, joiden välissä tuotteiden turvallisuus on taattu. Näitä arvoja ovat esimerkiksi lämpötila ja aistilliset ominaisuudet kuten haju ja ulkonäkö. Kriittisiä pisteitä tulee seurata säännöllisesti. Viidennessä vaiheessa määritetään kriittiselle hallintapisteelle korvaava toiminto, jos kriittinen hallintapiste ei toimi edellä olevassa vaiheessa määritellyissä rajoissa.

Näiden jälkeen laaditaan todentamiskäytännöt sekä HACCP-ohjelman hyväksyminen. Todentamiskäytännöllä arvioidaan ohjelman toimivuus ja valitoidaan eli arvioidaan, onko HACCP-ohjelma laadittu oikein, toteutetaanko sitä ja riittääkö se takaamaan tuotteiden turvallisuuden. Järjestelmän toimimiseksi jokaisesta vaiheesta kirjataan ylös suunnitelmat, toteutuneet toimenpiteet, toimintatavat sekä mittaustulokset. Varsinkin validointi kannattaa raportoida, jotta vaarojen toteutuessa voidaan selvittää tapahtunutta tarkemmin ja kehittää toiminnan turvallisuutta. Seitsemännessä vaiheessa otetaan esille, että HACCP -ohjelman asiakirjat dokumentoitaisiin, jotta ne säilyisivät



muuttumattomina. Tallenteita tulee säilyttää kaksi vuotta ja vähintään 6 kuukautta yli tuotteen myyntiajan. (HACCP, hakupäivä 12.11.09)

### **3.2 Kohdeyrityksen tuotantoprosessi**

Liitteessä 1 on esitetty tilaus-toimitusprosessin eteneminen kohdeyrityksessä asiakkaalta tulevasta tilauksesta, valmiin tuotteen luovuttamiseen kuljetuksesta huolehtivalle yritykselle. Tässä liitteessä otetaan huomioon pelkästään yrityksen ja keskusliikkeiden välinen kauppa. Tukevista prosesseista otetaan huomioon vain omavalvontasuunnitelma ja elintarvikemääräykset, koska ne ovat elintarviketuotannossa todella vaikuttavia tekijöitä tuotannon kannalta.

Tuotteiden valmistaminen määräytyy kysynnän mukaan. Varastoon tilataan raaka-ainetta saatujen tilausten ja kausittaisiin sesonkeihin varautumisen mukaan. Kohdeyrityksen tuotantoprosessi alkaa varastoinnista. Omavalvonta toteutetaan henkilöstövoimin, koska sitä ei voida täysin koneellisesti toteuttaa. Omavalvontaan vaikuttavat elintarviketeollisuuden lait, joilla pyritään varmistamaan tuotteiden hyvä laatu ja tuotantoprosessien puhtaus. (Omavalvontasuunnitelma, hakupäivä 10.11.2009).

Henkilöstön työpanos on tärkeää tuotantoprosessin kaikissa eri vaiheissa, koska ne sisältävät vielä paljon käsitöitä. Valta-osa Suomessa kalajalosteita valmistavista yrityksistä on kooltaan pieniä, jolloin resursseja ei ole kaikkien vaiheiden koneellistamiseen (Partanen 15.10.2009, puhelinkeskustelu).

Tuotteiden seuranta alkaa raaka-aineen vastaanottamisesta. Vastaanottotarkastuksessa kalat tarkastetaan aistinvaraisesti, ja kalojen lämpötilat tarkastetaan. Laatikoiden kunto ja puhtaus tarkastetaan. Todetut asiat kirjataan lähetyslistaan raaka-aineen vastaanottamisen yhteydessä. Näitä ennen on tilojen puhtaus ja kunto tarkistettu. Nämä kuuluvat normaaleihin päivärutiineihin. Kaikissa prosessin vaiheissa, jolloin kalat eivät ole kylmässä tai tuotteet eivät ole valmiita, pyritään etenemään mahdollisimman nopeasti haitallisten mikrobien kehittymisen estämiseksi.

Vastaanottamisen jälkeen kalat laitetaan kylmiöön odottamaan jatkokäsittelyä tai suolataan. Ennen suolausta kalojen kunto tarkistetaan aistinvaraisesti loisten

varalta. Kalat suolataan käsivoimin perinteisellä kuivasuolauksella. Suolautumisen ajan kalat pidetään kylmäkaapissa. Elintarvikeyritykset voivat käyttää kuivasuolausta tai nestesuolausta, jossa suolavesi ruiskutetaan kalaan. Suolauksen jälkeen kalat paloitellaan veitsillä sopivan kokoisiksi ja asetellaan uunia ja savustushuonetta varten valmistettuihin rullakoihin. Tämän jälkeen kalat savustetaan tai hiillostetaan. Savustuskaappia ja hiilloskaappia varten on omat seurantalistat, joissa seurataan käsittelytilojen, savustus- ja hiillostusrullakoiden kuntoa.

Käsittelyn jälkeen kalat viedään purkitustiloihin. Kalat punnitaan ja asetellaan käsin purkkeihin, jonka jälkeen ne kulkevat linjastoa pitkin pisteeseen, jossa purkkeihin lisätään kastike. Tämän jälkeen linjasto vie ne, osin sähköllä ja osin manuaalisesti toimivalle kansituskoneelle. Linjasto hidastuu, jollei näissä kolmessa vaiheessa ole samanaikaisesti henkilöt työskentelemässä. Tällä hetkellä kansituskone aiheuttaa ruuhkautumista. Kansituksen jälkeen purkit menevät pesulinjaston läpi ja siitä koreihin, joissa purkit keitetään autoklaavissa. Yksi purkki valitaan vertailupurkiksi, johon asetetaan mittari mittaamaan purkin sisälämpötilan. Mittari kerää tietoa keittoprosessin kulusta ja tämän tiedon perusteella autoklaavi eli keittokone määrittää keittoprosessin etenemisen. Autoklaavissa tapahtuva keittoprosessi takaa tuotteen säilyvyyden. Keittämisen jälkeen pakkauksiin asetetaan tuote-etiketit molemmin puolin. Viimeisessä vaiheessa pakkaukset pakataan laatikoihin toimitusta varten.

## 4 KANNATTAVUUS JA TUNNUSLUVUT

Toisena tutkimusongelmana on, mikä on tutkittavien tuotteiden kannattavuus ja miten sitä voidaan parantaa eri tavoilla. Jotta tutkimusongelmaan voidaan vastata, opinnäytetyössä selvitetään kohdeyrityksen tämän hetken kannattavuutta yleisesti, kannattavuus kahden tutkittavan tuotteen osalta sekä pohditaan keinoja kannattavuuden parantamiseksi. Kannattavuutta voidaan tarkastella tunnuslukujen kautta. Tyypillinen tapa jakaa tunnusluvut on jako kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuihin (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 127). Tuotteiden kannattavuuden osalta on tärkeää selvittää tuotekohtaiset kustannukset ja suoritekohtainen kannattavuus (Jyrkkiö & Riistama 2006, 127).

Kannattavuuteen voidaan vaikuttaa monella tavalla. Esimerkiksi markkinoinnin kautta voidaan vaikuttaa tunnettuuteen ja sitä kautta asiakkaiden ostotiheyden lisäämiseen. Henkilöstöressurssien johtamisella voidaan vaikuttaa tarpeettomien työvaiheiden poistamiseen, ohjaamalla oikeat henkilöt oikeaan tehtävään sekä parantamalla henkilöstön työtyytyväisyyttä, jolla on vaikutusta työn laatuun. Yleisesti tavoiteltu kannattavuuden parantamiskeino on kustannusten pienentäminen. Tähän voi päästä pienentämällä kustannuksia kannattavimpien sopimusten teolla. Hyvällä sopimuksella voidaan pienentää raaka-aine- tai kuljetuskustannuksia.

Tuotantolaitteiden päivittämisellä voidaan pienentää läpivientiaikaa, raaka-aineiden hävikkiä ja henkilöstön tarvetta. Laitteiden päivityksellä voidaan nostaa myös tuotannon kapasiteettia, jolloin pystytään vastaamaan lisääntyneeseen kysyntään. Kysynnän lisääntyessä suoritekohtaiset kustannukset pienenevät. Laitteiden päivittäminen ja investoinnit voivat lyhyellä aikavälillä laskea kannattavuutta, mutta pitkällä tähtäimellä ne ovat hyödyllisiä. Tällöin oletuksena on, että kysyntä ei laske.

Menekkiä voidaan lisätä hintaan vaikuttamalla, mutta alennuksien tuomiin hyötyihin vaikuttaa yrityksen tai tuotteen katetuotto prosentti. Mitä pienempi katetuotto prosentti yrityksellä tai tuotteella on, sitä suuremmat

myyntimääränlisäykset tarvitaan hinnanalennuksen korvaamiseen. Kun katetuottoprosentti on pieni, on myös kiinteiden kustannusten vaikutus merkittävämpi, jolloin voitot jäävät pieniksi.

#### 4.1 Liiketoiminnan tunnusluvut

Jokaisen yrityksen tavoite on toimia kannattavasti ja tuottaa voittoa. Toiminnan kannattavuus riippuu tuottojen ja kustannusten määrästä. Hyvä kannattavuus tarkoittaa sitä, että yritys on pystynyt kattamaan kaikki kustannuksensa ja omistajille on jäänyt riittävästi voittoa eli korvausta yrittäjän riskistä. Kannattavuus on tärkeää toiminnan jatkuvuuden kannalta. (Tomperi 2003. 8, 16.) Kannattavalla yrityksellä on mahdollisuus uusiutua, kasvaa, kehittyä ja varmistaa henkilöstölle turvallinen työpaikka (Mäkinen & Söderström 2002, 144).

Kustannukset jaetaan kahteen pääryhmään, kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset ovat verrannollisia myynnin määrään, kuten raaka-aineiden hankintakustannukset. Kiinteät kustannukset eivät reagoi niin herkästi myyntiin. Tällaisia ovat esimerkiksi tilojen vuokrat, johdon palkat sekä poistot ja verot. (Mäkinen & Söderström 2002, 145.) Taulukossa 1 tarkastellaan voiton määräytymistä.

*TAULUKKO 1. Voiton/tappion määräytyminen* (Mäkinen & Söderström 2002, 144).

Tuotot = suoritemäärä x yksikköhinta

Kustannukset = tuotannon tekijöiden määrä x yksikköhinta

Tuotot

- Kustannukset

= Voitto/Tappio

Kun arvioitavana kohteena on koko yritys, tyypillisiä kannattavuuden mittareita ovat liikevoittoprosentti, koko pääoman tuottoprosentti, oman pääoman tuottoprosentti ja sijoitetun pääoman tuottoprosentti.

Liikevaihto saadaan selville, kun yrityksen arvonlisäverollisesta myynnistä vähennetään arvonlisävero. Kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset, saadaan katetuotto. Katetuotto kertoo kuinka paljon rahaa on jäljellä kattamaan kiinteät kustannukset sekä kiinteiden kustannusten jälkeen kuinka paljon on voittoa. (Mäkinen & Söderström 2002. 145.)

Katetuoton voi kertoa myös katetuottoprosentina jolloin se kertoo, kuinka paljon prosentuaalisesti liikevaihdosta jää jäljelle kattamaan kiinteät kustannukset.  $KTP = KATETUOTTO / LIIKEVAIHTO * 100$  (Jormakka ym. 2009. 151). Jos yritys valmistaa useampaa kuin yhtä tuotetta, halutaan myös tietää tuotekohtainen kannattavuus. Laskemalla tuotekohtaisen katetuottoprosentin saa paremman kuvan siitä, miten paljon jää kyseisen tuotteen valmistukseen aiheutuneiden kulujen jälkeen kattamaan kiinteitä kuluja.  $KATETUOTTO / VEROTON MYYNTIHINTA * 100$ . Tuotekohtaista kannattavuutta tarkastellaan tarkemmin myöhemmin.

Kriittinen piste kertoo yrityksen kannattavan toiminnan rajan. Siinä pisteessä yritys ei tee voittoa eikä tappiota. Seuraavalla kaavalla voi laskea yrityksen kriittisen pisteen, jolloin se kertoo kappalemääräisesti tuotannon tason.  $KIINTEÄT KUSTANNUKSET / KATETUOTTO$ . Kriittisen pisteen voi laskea myös niin, että se kertoo euromääräisesti, kuinka paljon pitää myydä, jotta kiinteät sekä muuttuvat kustannukset saadaan katettua.  $(KIINTEÄT KUSTANNUKSET * 100) / KATETUOTTOPROSENTTI$ . (Jormakka ym. 2009. 151.)

Yritykselle voidaan laskea myös varmuusmarginaali (VM), joka kertoo kuinka paljon tuotannon täytyisi laskea, jolloin kriittinen piste tulee vastaan.  $VM = TOTEUTUNEET MYYNTITUOTOT - KRP$ . Varmuusmarginaalista puhuttaessa tarkoitetaan myös tavoiteltavaa voittoa eli sitä kuinka paljon jää jäljelle kun liikevaihdosta on vähennetty kiinteät sekä muuttuvat kustannukset. Varmuusmarginaaliprosentti (VMP) kertoo kuinka paljon liikevaihto voi laskea kunnes kriittinen piste tulee vastaan.  $VMP = VARMUUSMARGINAALI / LIIKEVAIHTO * 100$ . (Jormakka ym. 2009. 152, 153.)

Voittoosentilla kuvataan kuinka paljon liikevaihdosta jää kulujen jälkeen jäljelle.  $VOITTO / LIIKEVAIHTO * 100$ . Liikevoittoosentti kuvaa yrityksen

kannattavuutta kustannustehokkuuden näkökulmasta. Se kertoo, kuinka paljon liikevaihdosta jää jäljelle liiketoiminnan kulujen jälkeen. Tähän ei ole määritelty yleisiä normiarvoja, koska nämä luvut vaihtelevat toimialoittain sekä yrityksen kokoluokkien mukaan paljon. (Jormakka ym. 2009. 128.)

Kun toiminnasta syntynyttä voittoa verrataan sijoitetun oman pääoman määrään, nähdään oman pääoman tuotto prosentti (ROE return of equity).  $VOITTO / OMA PÄÄOMA * 100$ . Oman pääoman tuotto prosenttin tulisi olla vähintään omistajien, yritykselle asettaman, tuotto vaatimuksen suuruinen. Tähän tunnuslukuun voi olennaisesti vaikuttaa se, kuinka kannattava kulunut tilikausi on. Tämän takia tätä kannattaisi tarkastella useamman kuin yhden tilikauden perusteella. Tällöin tulisi esille paremmin pidemmän ajan kannattavuus. (Jormakka ym. 2009. 128.)

$KOKO PÄÄOMAN TUOTTO PROSENTTI = LIIKEVOITTO / TASEEN LOPPUSUMMA$  (keskimäärin) \* 100. Koko pääoman tuotto prosentti (ROA = return on assets) kertoo yrityksen varsinaisen liikevoiton suhteutettuna kaikkeen yritykseen sijoitettuun pääomaan. Oman pääoman lisäksi mukana on siis lyhyt- ja pitkäaikainen vieraspääoma. Jotta yrityksen koko pääoman tuotto prosenttia voisi pitää riittävänä, tulisi sen olla vähintään rahoituskustannusten tasolla. Muutoin yrityksen velkataakka kasvaisi. (Jyrkkiö & Riistama 2006. 39.)

$SJOITETUN PÄÄOMAN TUOTTO PROSENTTI = (VOITTO ENNEN VEROJA + KORKO- JA MUUT RAHOITUSKULUT) / (TASEEN LOPPUSUMMA - KOROTTOMAT VELAT (KESKIMÄÄRIN)) * 100$ . Sijoitetun pääoman tuotto prosentti kuvaa yrityksen suhteellista tuottoa, joka saadaan pääomalle, jonka omistajat tai rahoittajat saavat sijoittamalleen summalle. Tässäkin kannattavuuden määreenä on vähintään sama taso kuin keskimääräisillä rahoituskustannuksilla. (Jormakka ym. 2009. 129.)

Yrityksen toiminnan kannattavuuden tunnuslukujen lisäksi seurataan paljon yrityksen vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta kertovia tunnuslukuja. Yleisimmin käytetty tunnusluku on omanvaraisuusaste. Se kertoo, kuinka suuri osa yrityksen toiminnasta rahoitetaan omalla pääomalla.  $OMAVARAIUUSASTE = OMAPÄÄOMA / TASEEN LOPPUSUMMA * 100$ . Tavoitteena olisi, että yrityksen sijoittaman oman pääoma suhde ei koskaan

laskisi liian pieneksi verrattuna ulkopuolisiin sijoituksiin. (Jormakka ym 2009, 131.) Taulukossa 2 ilmoitetaan ohjearvot omavaraisuusaste prosentille.

*TAULUKKO 2. Ohjearvot omavaraisuusaste prosentille* (Jormakka ym. 2009, 131).

Omavaraisuusaste	Yrityksen vakavaraisuus
> 40 %	hyvä
20 - 40 %	tydyttävä
< 20 %	heikko

Yrityksen maksuvalmiutta kuvaavia tunnuslukuja ovat quick- ja current ratio sekä nettokäyttöpääomanprosentti. Näitä tarkastelemalla saadaan tietoa yrityksen kyvystä suoriutua lyhyen aikavälin maksusitoumuksista. Quick ratio saadaan vertaamalla yrityksen lyhytaikaisia saamisia yrityksen lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan.  $QUICK\ RATIO = \frac{LYHYTAIKAISET\ SAAMISET}{LYHYTAIKAINEN\ VIERAS\ PÄÄOMA}$ . (Jormakka ym. 2009. 133.) Taulukossa 3 näkyvät quick ratiolle esitetyt normiarvot:

*TAULUKKO 3. Ohjearvot quick ratiolle* (Jormakka ym. 2009,133).

Quick ratio	Yrityksen maksuvalmius
>2	hyvä
1-2	tydyttävä
<1	heikko

Pidemmän aikavälin maksuvalmiutta kuvaa current ratio, jolloin laskussa otetaan huomioon vaihto-omaisuus.  $CURRENT\ RATIO = \frac{(VAIHTO-OMAI SUUS + LYHYTAIKAISET\ SAAMISET)}{LYHYTAIKAINEN\ VIERAS\ PÄÄOMA}$ . Taulukossa 4 esitetään ohjearvot current ratiolle.

TAULUKKO 4. Ohjearvot current ratiolle (Jormakka ym. 2009, 133).

Current ratio	Yrityksen maksuvalmius
>2	hyvä
1-2	tydyttävä
<1	heikko

Nettokäyttöpääomaprocentti kertoo kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta on sitoutuneena käyttöpääomaan. Kun yrityksen nettokäyttöpääoma sitoo paljon yrityksen varoja, yrityksen maksuvalmius heikentyy ja vaikuttaa varojen likviditeettiin.

NETTOKÄYTTÖPÄÄOMAPROSENTTI = (VAIHTUVAT VASTAAVAT – LYHYTAIKAINEN VIERAS PÄÄOMA) / LIIKEVAIHTO \* 100 Tälle ei ole määritelty normiarvoja. Jormakka ym. (2009, 133.) mukaan, jos yrityksen NKPP on 20 %, yrityksen liikevaihdon kasvaessa investoinnit kasvavat 20 sentillä. Tämän näkökulman mukaan maksuvalmiuden parantaminen on perusteltua vain tiettyyn raja-arvoon asti, koska likviditeetin parantamisella saavutetut hyödyt voivat jäädä pienemmiksi kuin kasvaneen pääoman sitoutumisen kustannukset.

Pääoman jakautumisen lisäksi maksuvalmiudesta kertoo hyvin käyttöpääoman kierto. Näistä yleisesti laskettavia tunnuslukuja Jormakan ym. (2009, 134) mukaan ovat myyntisaamisten kiertoaika ja -nopeus, ostovelkojen kiertoaika ja -nopeus sekä varaston kiertoaika ja -nopeus. Varaston kiertoaika sekä nopeus eivät ole oleellisia työn tutkimusongelmien kannalta. Kohdeyrityksessä valmistetaan säilykkeitä vain tilausten mukaan, joten varaston koko on pieni. Tämän johdosta varaston kiertoaika on lyhyt ja -nopeus suuri eikä siihen vaikuttamalla päästä oleellisesti parantamaan kannattavuutta.

Laskemalla myyntisaamisten kiertoaika selvitetään, kuinka monta päivää asiakkaat käyttävät laskujen maksuun. MYYNTISAAMISTEN KIERTOAIKA =



MYYNTISAAMISET / (LIIKEVAIHTO / 365). Kiertoajasta edelleen saadaan laskettua kiertonopeus, joka kertoo, kuinka monta kertaa myyntisaamiset kiertävät tarkasteltavan jakson aikana.  $MYYNTISAAMISTEN\ KIERTONOPEUS = 365 / MYYNTISAAMISTEN\ KIERTOAIKA$ . Tämä voidaan laskea myös suoraan tarkastelujakson liikevaihdosta vertaamalla sitä myyntisaamisten määrään jakson lopussa.  $TARKASTELUJAKSON\ LIIKEVAIHTO / MYYNTISAAMISTEN\ MÄÄRÄ\ TARKASTELUJAKSON\ LOPUSSA$ . Ostovelkojen kiertoaika kertoo, kuinka monta päivää yritys saa keskimäärin maksuaikaa ostoveloilleen.  $OSTOVELKOJEN\ KIERTOAIKA = OSTOVELAT / (OSTO / 365)$ . Kiertonopeudesta saadaan selville, kuinka monta kertaa ostovelat uusiutuvat tarkastelujakson aikana.  $OSTOVELKOJEN\ KIERTONOPEUS = 365 / KIERTOAIKA = TARKASTELUJAKSON\ OSTO / OSTOVELAT\ TARKASTELUJAKSON\ LOPUSSA$  (Jormakka ym 2009, 135-136.)

#### **4.2 Kustannuslaskenta ja tuotekohtainen kannattavuus**

Kustannuslaskennan päätavoitteena on selvittää suoritekohtaiset kustannukset. Laskennassa on tarpeen selvittää, mitkä ovat tuotteiden valmistuksesta aiheutuvien kustannusten riippuvuussuhteet. Täytyy erottaa, mitkä ovat välittömiä kustannuksia eli muuttuvia kustannuksia, jotka aiheutuvat suoraan tuotannon määrästä ja mitkä ovat välillisiä kustannuksia, joissa on mukana myös kiinteitä kustannuksia. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 60.)

Kustannuslaskenta jaetaan kolmeen eri vaiheeseen, kustannuslaji-, kustannuspaikka- sekä suoritekohtaiseen laskentaan. Kustannuslajilaskennassa selvitetään yrityksen kokonaiskustannukset lajeittain. Näistä yleisimpiä ovat henkilöstö-(työ) ja raaka-ainekustannukset sekä lyhyen aikavälin tuotantovälineen ja pitkän aikavälin tuotantovälineet. Lyhyen aikavälin tuotantovälineisiin lasketaan esimerkiksi tarvikekustannukset, vuokrat ja energiakulut. Pitkän aikavälin tuotantovälineisiin menevät pääomakustannukset kuten poistot, korot ja vakuutuskustannukset. Kustannuslajien määrä riippuu yrityksen koosta. Suurella yrityksellä voi olla satoja eri lajeja, kun taas pienillä niiden määrä voi olla kymmenissä. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 88-89.)

Kustannuspaikkalaskennassa selvitetään, miten välilliset kustannukset jakautuvat toimintojen ja kustannuspaikkojen kesken. Kustannuspaikat voidaan ryhmittää joko sen mukaan, miten toiminta liittyy lopullisten suoritteiden valmistamiseen tai tuotantoprosessin toimintojen mukaan. Kustannuspaikkalaskennan avulla voidaan myös tarkkailla yrityksen toiminnan tehokkuutta. Jyrkkiön (2006, 89) mukaan kustannusten kohdistamiseen oikeille paikoille on noudatettava aiheuttamisperiaatetta, jonka mukaan kullekin paikalle kohdistetaan vain ne kulut, jotka aiheutuvat sen käytöstä. Jotta voitaisiin laskea kustannuspaikkakohtaiset kustannukset, tulee tietää myös suoritteiden määrä tarkastelujaksolta. Suoritteiden määrää tarvitaan myös määrittäessä toiminnan asteen selvittämiseen sekä suoritekohtaista laskentaa varten. Toiminnan asteella tarkoitetaan sitä kuinka monta prosenttia tuotanto kapasiteetistä hyödynnetään. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 117-119.)

Suoritekohtaiset kustannukset jaetaan kolmeen eri lajiin riippuen, miten kulut kohdistetaan tuotteelle. Minimikalkyyliä laskettaessa otetaan huomioon muuttuvat kustannukset, tällöin kiinteät kustannukset ajatellaan aiheutuvan tuotantokapasiteetin ylläpitämisestä eikä niitä jaeta suoritteille.  $MINIMIKALKYYLI = LASKENTAKAUDEN MUUTTUVAT KUSTANNUKSET / SUORITEMÄÄRÄ$ . Minimikalkyyliä voidaan hyödyntää esimerkiksi, kun halutaan vertailla eri tuotteiden aiheuttamia kustannuksia. Pellisen (2003, 115) mukaan minimikalkyylistä näkee kustannukset, jotka jäisivät pois, mikäli tuotetta ei valmistettaisi.

Keskimääräiskalkyyliin kohdistetaan myös kiinteät kustannukset. Keskimääräiskalkyylistä saa realistisen kuvan pohtiessa pidemmän tähtäimen hinnoittelun kannattavuudetta (Pellinen 2003, 116).  $KESKIKALKYYLI = KOKONAISKUSTANNUKSET / SUORITEMÄÄRÄ$ . Kesmikalkyyliä käytetään myös monesti vertailtaessa eri toimintavaihtoehtoja kuten tuotteiden kustannuseroja (Jyrkkiö & Riistama 2006,132).

Kun toimintakapasiteetin muutosten vaikutus halutaan jättää pois laskuista, selvitetään suoritteiden normaalikalkyyli, eli mikä on suoritteen kalkyyli toiminta-asteen ollessa normaali.  $NORMAALIKALKYYLI = (MUUTTUVAT KUSTANNUKSET / SUORITTEIDEN TODELLINEN MÄÄRÄ) + (KIINTEÄT$

KUSTANNUKSET / NORMAALI SUORITEMÄÄRÄ). (Jyrkkö & Riistama 2006, 60, 88.) Normaalikalkyylin tulisi olla sama kuin tuotteesta saatu hinta, jotta muuttuvat ja kiinteät kustannukset saadaan katettua. Jos tuotteesta saatu hinta on suurempi kuin normaalikalkyyli, syntyy voittoa. (Tomperi 2003, 139)

## 5 NYKYTILA-ANALYYSIT

Jotta voidaan tehdä kehittämissuunnitelmat, täytyy yrityksen nykytilaa, asiakkaita ja kilpailijoita analysoida.

### 5.1 Yrityksen nykytila-analyysi

Yrityksen nykytila-analyysin toteuttamisessa on käytetty samaa teoreettista järjestystä kuin tietoperustassa. Nykytila-analyysia varten on tehty tausta-aineistoksi Hoffrenin liikeidea-analyysi ja Porterin viiden kilpailuvoiman malli. Nykytila-analyyseissä on käytetty tietoperustana yrittäjien haastatteluita ja omaa kokemusta.

#### 5.1.1 Kilpailustrategia ja brandin tunnettuuden rakentaminen

Tällä hetkellä yrityksessä ei ole yhtä selvää kilpailustrategiaa. Yrityksessä tiedetään, että tuotteet ovat ainutlaatuisia, mutta erilaisuuden esiintuomiseen ei ole erityisemmin panostettu. Tällä hetkellä ne ovat kilohinnaltaan markkinoiden edullisimpia kotimaisia kalatäyssäilykkeitä, mutta pakkauksen suuren koon vuoksi tuotteet ovat yksikköhinnaltaan kalleimpia. Yrityksen tulisi valita kilpailustrategiakseen joko kustannusjohtajuus tai differointi. Mikäli yritys valitsee kilpailustrategiakseen kustannusjohtajuuden, tuotteet täytyy valmistaa erittäin kustannustehokkaasti ja tuotteiden tulisi olla markkinoiden edullisimpia tuotteita.

Differointi on yrityksen realistisin kilpailustrategia, koska tuotteet ovat erilaisia kilpailijoiden tuotteisiin nähden ja yrityksellä on tavoitteena brandin rakentaminen. Yritys on ainoa Suomessa, joka valmistaa kylmäsavu- ja loimulohta täyssäilykkeeksi. Tuotteet myös pakataan markkinoilla yleisesti olevista säilykepurkeista eroavaan purkkiin, sillä purkin muoto eroaa kilpailijoiden tuotteista. Yritys ei tällä hetkellä ole positioinut tuotteita pelkästään yhteen ominaisuuteen.

Kohdeyritys on saavuttanut tuotekehityksellään ainutlaatuisia tuotteita, joka tuo kilpailuetua. Tuotekehitys on tullut lähelle kehityshuippua ja tässä vaiheessa kilpailijoiden on mahdollista matkia tuotetta ja saavuttaa samat edut. Näin ollen todellista pitkään kestävä ydintuoteperusteista kilpailuetua voi olla vaikeata pystyä säilyttämään. Kohdeyrityksellä ei ole juuri lisäetuihin perustuvaa kilpailuetua, koska pienellä yrityksellä ei ole resursseja tarjota lisäetuja jakeluportaalille tai asiakkaille.

Brandia yrityksessä ei ole keskitetysti rakennettu. Omat tuotteet, toimiala ja kilpailijat tunnetaan, mutta tietoja ei ole hyödynnetty maksimaalisesti. Yrityksen jokapäiväinen toiminnan ylläpitäminen vie aikaa, joten syvällistä strategista suunnittelua tai brandin rakentamisen vaiheita ei ehditä suunnitella. Yrityksessä on pohdittu brandi-identiteettiä ja tämän pohjalta yrityksen logo on päivitetty. Yritys on lanseeraamassa uusia tuoretuotteita, joiden ulkoasun suunnittelun apuna on käytetty mainostoimistoa. Brandiasioiden pohtimisesta on siirryttävä brandi-identiteetin kirkastamiseen. Kalasäilykkeet yleisesti ovat kulutushyödykkeitä, mutta erilaisesta kalasäilykkeestä on helpompi rakentaa brandi.

Yrityksen tuotteilla on laaja jakelu, mikä osaltaan lisää tunnettuutta tuotteen tavoittaessa useampia ihmisiä. Yrittäjät kiertävät useissa tapahtumissa vuosittain myymässä ja esittelemässä tuotteita. Tunnettuuden lisääminen on tärkein syy messuille ja markkinoille osallistumiseen. Vuonna 2009 yritys osallistui useille kalamarkkinoille, joulumarkkinoille ja isoille messuille, kuten Matka-messuille.

Yrityksellä on slogan, mutta varsinaista kaikessa markkinoinnissa esiintyvää slogania ei ole. Yritys on mainostanut paikallisradiossa usean vuoden ajan ennen joulua, jolloin mainoksissa on soinnut sama kappale. Radiomainoksissa erään tunnetun fiktiivisen hahmon ääni on toiminut linkkinä tuotteiden ja brandin välillä. Virallisen tunnusmelodian päivittämistä kannattaa pohtia, mikäli yritys haluaa tulevaisuudessa mainostaa televisiossa tai radiossa.

Yritys on lähes vältellyt mediajulkisuutta, eikä yrityksestä ole tehty vähään aikaan lehtiartikkeleita eikä yritys ole julkaissut tiedotteita, lähinnä negatiivisten kokemusten vuoksi. Sponsorointia ja tapahtumamarkkinointia yritys on

aikaisemmin harjoittanut, mutta sitä on runsaasti vähennetty. TV-mainoksia ei ole ollut, mutta lyhyitä TV-spotteja on harkittu. Liikelahjatuotteita voisi pitää brandin laajentamisena, mutta niissä brandimielikuva on pyritty pitämään samana kuin alkuperäisissä tuotteissa.

Kohdeyrityksellä ei ole resursseja kattavaan mainontaan, joten tuotteiden laaja jakelu ja näin helppo saatavuus on varteenotettava keino herättää kuluttajien huomio. Yrittäjien mukaan ongelmana on ollut säilykkeiden kohdalla tuotekannattavuus. Tuotteille ei ole voinut etsiä uusia jakelukanavia eikä niitä ole juuri mainostettu.

Yritys mainostaa silloin tällöin paikallislehdissä. Asianmukaiset verkkosivut on uusittu reilu vuosi sitten. Tuotteiden esillepano kaupoissa on erittäin tärkeää näkyvyyden kannalta, mutta yrityksellä ei siihen ole juuri päättämistä. Eri kaupparyhmittymillä on erilaiset hyllykartat. Joissain liikkeissä tuotteet sijoitetaan kylmätiskiä ja joissain liikkeissä säilykehyllylle.

Positiivisen tarkoituksena on vahvistaa sitä mielikuvaa, joka on jo olemassa kuluttajan mielessä. Yrittäjien mielestä (keskustelu 2.10.2009) tuotteiden tulisi erottautua kilpailijoiden tuotteista erinomaisella maulla ja rakenteella. Kohdeyrityksen kalasäilykkeiden tulee olla laadultaan markkinoiden parhaita. Tällä hetkellä markkinoinnissa tuodaan esille makua, rakennetta ja erilaista valmistustapaa.

### **5.1.2 Jakelukanavaratkaisut ja pakkaukset**

Kohdeyrityksen jakelukanavia ovat jakelu keskusliikkeiden kautta, jakelu yksityisille liikkeille, suoramyynti messuilla ja markkinoilla. Muutama verkkokauppa myy yrityksen tuotteita. Yrittäjät ovat kilpailuttaneet jakelukanavat, mutta niiden kustannukset nousevat vuosittain. Tällä hetkellä tuotteita myydään halpakaupoissa, mutta myös korkean profiilin kaupoissa. Yrityksen tuotteet ovat kahden keskusliikkeen valikoimissa jatkuvasti, mutta yrityksellä ei ole päätäntävaltaa, missä näistä keskusliikkeiden kaupoista tuotteet ovat myynnissä. Yrityksellä on satunnaisesti tuotteet myynnissä kolmannessa keskusliikkeessä ja yhdessä suuressa kauppaketjussa. On

tärkeää, että yrityksen tuotteet ovat päässeet suurten suomalaisten keskusliikkeiden valikoimiin, koska se mahdollistaa myynnin ympäri Suomen. Suurin osa yksityisistä kaupoista on pitkäaikaisia asiakkaita, joiden kanssa yhteistyö on jatkunut 90-luvulta lähtien. Jakelukanavien valinnassa ei ole käytetty erityistä strategiaa, tärkeintä on, että kauppa käy ja kaupat sekä keskusliikkeet ostavat tuotteita. Tapahtumamyynä on alle 10 prosenttia myynnistä ja tapahtumiin osallistutaan myös tunnettuuden rakentamisen takia.

Kohdeyrityksen tuotteet ovat erilaisia verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin, joka lisää tunnettuutta. Tuotteen pakkauksen muoto on erilainen ja yrityksellä on tunnistettava symboli. Kuluttaja muistaa ostaneensa tai saaneensa erimuotoisen kalatäyssäilykepakkauksen. Pakkaus toimii erinomaisena linkkinä tuotteen ja yrityksen välillä. Yrityksen logo toimii yrityksen symbolina ja sitä on juuri päivitetty. Tällä hetkellä tuotteen ulkoasu herättää mielikuvia edullisesta tai keskihintaisesta tuotteesta.

### **5.1.3 Tuotanto**

Kohdeyrityksessä kannattavuus ei ole toivotulla tasolla. Tuotannossa on vielä suhteellisen paljon käsityötä, joka nostaa tuotannon kustannuksia. Lyhyellä tähtämellä kannattavuutta on laskenut viime vuosina tehdyt isot investoinnit. Nämä ovat vaikuttaneet myös viimevuosien kannattavuuden tunnuslukuihin heikentävästi. Niiden vuoksi liiketoiminnan tunnusluvut ovat olleet viime vuosina negatiivisia, eikä voittoa ole juuri kertynyt. Pääomarakenne on vahvasti vieraspääomapainotteinen. Investointeja on tehty tuotannon kapasiteetin kasvattamiseksi. Kapasiteetin lisääminen on mahdollistanut tuotantomäärän lisäämisen, jolloin kysynnän kasvaessa saadaan yksikkökohtaisia kustannuksia pienennettyä. Pitkällä tähtämellä tarkastellessa laitepäivitykset ovat kannattavia.

Tällä hetkellä kysyntää tuotteille löytyy kiireisempinä kausina enemmän kuin on tuotantokapasiteettia. Kausittainen kysyntä aiheuttaa tuotannolle katkoksia.

Yrityksellä on suunnitelmissa kasvattaa loimuttimen kokoa. Kehitteillä on tämän työvaiheen osittainen automatisointi. Tämä vähentäisi käsityön määrää ja

nopeuttaisi tuotantoa. Samalla riski yliloimuttamiseen pienenee ja kalojen tasalaatuisuus paranee.

Työn alkuvaiheilla mainittu kastikekone on yrityksessä otettu käyttöön. Purkkien täytössä sekä kansituksessa tarvitaan yhteensä neljää ihmistä. Muutokset aikaisempaan verrattuna on se, että ennen tarvittiin yhtä henkilöä kastikkeen lisäykseen sekä punnitukseen. Sen myötä yksi henkilö vapautui latomaan kaloja purkkeihin, jolloin niitä saadaan enemmän valmiiksi lyhyemmässä ajassa. Kastikkeen lisäyksen jälkeinen työvaihe on kansittaminen, joka vaatii yhden henkilön toimiakseen. Kansituksen automatisointia on suunniteltu jonkin verran, mutta näillä näkymin sitä ei vielä lähitulevaisuudessa toteuteta uuden laitteen hinnan vuoksi.

Kansituskoneen jälkeen on linjasto, joka pesee purkit, jonka jälkeen purkit nostellaan koreihin, joissa purkit autoklaavataan. Klaavauksen, eli keittämisen jälkeen purkkien annetaan kuivaa koreissa tai kuivataan käsin riippuen lähetyksen kiireellisyydestä. Klaavauskoneessa läpimeno normaalina päivänä on 1200 kappaletta per keitos ja päivässä voidaan tuottaa kolme keitosta.

#### **5.1.4 Kannattavuus toimialalla**

Vuonna 2006 kalanjalostusyritysten kokonaistuotot nousivat hieman ja kannattavuus pysyi kohtuullisella tasolla. Vuonna 2007 pitkään jatkunut kalatalouden kasvu hidastui. Kalanjalostusyritysten tulos oli kohtuullinen ja koko toimialan vakavaraisuus heikkeni hieman. Suurten ja keskisuurten yritysten investoinnit olivat lähes puolta pienemmät edelliseen vuoteen verrattuna. Pienten yritysten investoinnit kasvoivat viidenneksen. Pienten yritysten kannattavuus oli kohtuullinen, omavaraisuus heikko ja ne olivat velkaisempia kuin isommat yritykset. (Setälä ym. 2009, 5 & 14.)

Vuonna 2008 kalatalouden huono kehitys jatkui vientikaupan supistuessa. Tulos oli kaiken kaikkiaan vuotta 2007 heikompi. Yrittäjät katsoivat varovaisesti tulevaisuuteen vuoden 2009 alussa. (Setälä ym. 2009, 5.)

Jalostettavan raaka-aineen määrä kasvoi vuonna 2007 edelleen ja kalan kysyntä lisääntyi sekä koti- että vientimarkkinoilla. Kotimarkkinoiden kasvu



perustui ensisijaisesti tuontikalaan, koska kotimainen tuotanto ei riittänyt vastamaan kysyntään. Kalanjalostuksen ja kaupan tuotot yhteenlaskettuna ovat viimeisen vuosikymmenen aikana kaksinkertaistuneet ja kalatalouden kysyntä on pitkään kasvanut. (Setälä ym. 2009, 8 & 14.)

Kalasäilyketeollisuuden kannattavuudesta ei löydy erillisiä tutkimuksia, mutta siihen voidaan soveltaa kalanjalostuksen kannattavuuden lukuja ja tutkimuksia.

### **5.1.5 Toiminnan tunnusluvut**

Taulukossa 5 ilmoitetut arvot on verrattu tilikauden 1.10.2003 - 31.9.2004 liikevaihtoon, jossa kyseisen tilikauden liikevaihto on 100. Taulukossa näytetään vertailun vuoksi myös verrokkitilikauden luvut sekä vertailuajanjakson keskiarvot. Tilikauden 1.10.2008 – 31.9.2009 liikevaihto oli 80,3. Liikevaihto oli pienentynyt edellisvuodesta noin 10 prosenttia, mutta myyntikate oli kuitenkin kasvanut noin 13 prosenttia. Yrityksen katetuotto prosentti oli 28,44, joka on tarkasteluajanjaksolta (2003 - 2009) korkein, eli vertailuajanjaksoon verrattuna, varoja kiinteiden kulujen kattamiseen on jäänyt eniten.

Liikevoittoa kertyi 1,7, kun taas edellisenä vuonna oli poistojen suuresta määrästä johtuen liiketappiota 4,04. Samansuuruiseen liikevoittoon päätyivät noin puolet keskisuurista yrittäjistä. Voittoa kertyi 0,25, kun taas edellisenä tilikautena tappiota oli 5,35. Keskimäärin vertailuajanjaksolla tappiota on kertynyt 0,93, joten siihen nähden tilikausi oli positiivinen. Tilikausien tappioihin on vaikuttanut suuret investoinnit. Yrityksen voittoprosentti on 2,13, kun taas tarkasteluajanjaksolla se on ollut keskimäärin 1,34. Toiminnan asteiden sekä liikevaihdon pienentymiseen on vaikuttanut, etteivät keskusliikkeet saa ottaa, eivätkä pitää yhtä suurta varastoa kuin aiemmin. Muutos on tullut vuoden 2003 jälkeen. Taulukossa 5 kuvataan yrityksen tunnuslukujen kehittymistä.

TAULUKKO 5. Kohdeyrityksen tunnuslukujen kehittyminen (Soveltaen Kohdeyritys, Tilinpäätös).

	08-09 Verrattu 03-04 Liikevaihtoon	03-04 ( 100 )	Keskiarvo vertailujaksolta 2003-2009
Liikevaihto	80.30	100.00	92.54
Muut tuotot	0.18	0.59	0.19
Muuttuvat kulut	57.46	79.17	74.62
Katetuotto(myyntikate)	22.84	20.83	17.92
Katetuotto %	28.44	20.83	19.64
Kiinteät kulut	17.96	15.12	15.28
Käyttökate	4.88	5.71	2.64
Poistot ja arvonalennukset	3.17	3.41	1.77
Liikevoitto	1.71	2.30	0.88
Tappio/voitto	0.25	1.80	-0.93
Voitto%	2.13	3.41	0.50

Investoinnit ovat yksi merkittävä tekijä, joka on pienentänyt tuloksia, mutta suurin tekijä on tuotannosta aiheutuvat muuttuvat kustannukset. Muuttuvat kustannukset vievät tällä hetkellä liikevaihdosta noin 80 prosenttia. Viime vuosina kannattavuutta on parannettu laiteinvestoinneilla, vähentämällä henkilöstöä sekä organisoimalla työtä. Käsitöiden suuren määrän vuoksi henkilöstön vähentämisellä ei voida kannattavuuteen enää vaikuttaa. Tulevaisuudessa suunniteltujen laiteinvestointien myötä henkilöstön töitä voidaan organisoida siten, ettei tuotantoa tarvitse keskeyttää keskellä päivää. Osa työntekijöistä voi tällöin keskittyä muihin toimintaa tukeviin töihin, kuten markkinointiin ja tuotekehittelyyn.

Yritys kuuluu tunnusluvuiltaan kalanjalostusyritysten keskiluokkaan. Omavaraisuusaste oli ainoa, jonka mukaan yritys on pienten yritysten tasolla, mutta tämä johtuu kuluneen vuosikymmenen aikana tehdyistä investoinneista. Omavaraisuusaste luokitellaan heikoksi, jos se on alle 20 prosenttia. Yrityksellä tämä oli -8,12. Tähän on myös vaikuttanut investoinnit sekä voiton vähäinen

määrä. Omavaraisuusasteen keskiarvo keskisuurilla yrittäjillä on 35 prosenttia. Sijoitetunpääoman tuotto oli 5,12, joka luokitellaan kohtuulliseksi Kalatalouden toimialakatsauksen 2008 mukaan. Kehitys on myönteinen. Keskiarvo katsauksessa tästä oli 12,4, mutta kuitenkin puolella näistä yrittäjistä tämä oli vain 4,1. (Korhonen & Virtanen 2008, 23-25.)

Quick ratio-luvun mukaan yrityksen mahdollisuus selvitä lyhyen aikavälin maksuista on heikko. Mahdollisuus selviytyä maksuista pidemmällä aikavälillä on hieman paremmalla tasolla ja tulee todennäköisesti lähivuosina nousemaan tyydyttävälle tasolle. Nettokäyttöpäämaprosentti oli -8,16, joka kertoo, että rahaa on sitoutuneena laskuihin jatkuvasti. Myyntisaamisten kiertoaika on melko hyvä, joten asiakkaat maksavat laskut maksusopimuksen mukaisesti. Myyntisaamisten suhde ostovelkojen kiertoaikaan kertoo hyvästä tilanteesta, koska myyntisaamiset uusiutuvat ostolaskuja useammin. Kuten aiemmin on todettu, investointien lyhennykset vievät suuren osan yrityksen käyttöpääomasta, mutta toiminnan kasvaessa tilanne tulee parantumaan.

Tunnusluvut on laskettu vain tilikausilta 2007 – 2009, koska aikaisempien tilikausien osalta ei ollut saatavilla tarvittavia tuloslaskelmia. Taulukossa 6 tarkastellaan maksuvalmiuden tunnuslukuja.

*TAULUKKO 6. Maksuvalmiuden tunnusluvut (Soveltaen Kohdeyritys, Tilinpäätös).*

	Tilikausi 1.10.2007- 31.9.2008	Tilikausi 1.10.2008- 31.9.2009
Omavaraisuusaste	-8.59	-8.12
Quick ratio	0,21	0,21
Current ratio	0.67	0.72
Kokosijoitetunpääoman tuotto %	-9.69	5.12
Nettokäyttöpääomaprocentti	-8.13	-8.16
Myyntisaamisten kiertoaika	18.24	28.72
Myyntisaamisten kiertonopeus	20.01	12.71
Ostovelkojen kiertoaika	56.98	97.86
Ostovelkojen kiertonopeus	6.41	3.73

Tutkimuskohteen tuotteiden osalta yrittäjät ovat pohtineet näiden tuotteiden kannattavuutta paljon. Lohen hinta on viime vuosina noussut paljon ja purkin

valmistuskustannukset ovat tuntuneet korkealta. Kuitenkin katetta lohisäilyketuotannosta jää 7,29 tilikauden 1.10.2003 – 31.9.2004 liikevaihtoon verrattuna. Purkille kertyi katetta jopa 28 prosenttia siitä aiheutuneisiin kuluihin verrattuna. Tästä voi päätellä että tämän tuotteen valmistaminen on kannattavaa. Normaalikalkyyliä vertailtaessa tuotteesta saatuun hintaan, huomataan tuotteen olevan kannattava. Kalkyylijä on laskettu työn tausta-aineistossa ja niitä ei työssä julkaista.

### **5.1.6 Kannattavuuslaskelmat**

Raaka-ainekustannukset saatiin yrittäjien arvioimasta yhden tuotteen keskihinnasta sekä toteutuneesta myynnistä kiloina. Lohta ostettiin 11,90 ja öljyä 0,56. Kiinteät kustannukset laskettiin kertomalla ne keskimääräisellä tuotannon määrällä kokonaisymynnistä, joka on nykyisellä tuotannon tasolla 10 prosenttia. Kiinteät kustannukset olivat 1,80.

Henkilöstökustannukset on laskettu ja kohdistettu toteutuneen tuotantomäärän mukaan siten, että niiden tuotantoon tarvittavat päivät laskettiin keskimääräisestä tuotantomäärästä vuorokaudessa. Keskimäärin näiden tuotantoon tarvitaan neljää työntekijää, josta saatiin laskettua henkilöstön palkat tutkittavien tuotteiden tuotannon osalta. Tuotannon vaatimat henkilöstökulut olivat 2,82. Tuotannon kannattavuus on hyvällä tasolla, sillä purkista jää kulujen jälkeen katetta siitä saatuun hintaan verrattuna noin 22 prosenttia.

## **5.2 Asiakasanalyysi**

Asiakasanalyysissä on käytetty kesällä 2009 tehdyn asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia ja yrittäjien sekä opinnäytetyön tekijöiden omaa kokemusta. Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin suuressa tapahtumassa ja vastauksia tuli 50 kappaletta. Kyselyn toteutuksesta kerrotaan tarkemmin liitteessä 2. Asiakastyytyväisyyskysely on liitteessä 3 ja sen tulokset liitteessä 4.

Kyselyn tuloksien perusteella tuotteiden kotimaisuus on tärkeää asiakkaille (Asiakastyytyväisyyskysely). Tätä tukee Suomalaisen Työn Liiton tekemä

tutkimus, jonka mukaan suomalaisten arvot ja asenteet ovat muuttuneet ja suomalaiset suosivat yhä enemmän kotimaisia tuotteita (Avainlippu, hakupäivä 19.11.2009). Suomalaisista 90 prosenttia pitää kotimaista kalaa laadultaan hyvänä, ravintoarvoltaan korkeana, hinnaltaan edullisena ja terveellisenä elintarvikkeena. Suomessa kalan korkea laatu, tuotteiden tuoreus ja puhtaus antavat kuluttajien mielestä tuotteille huomattavan lisäarvon. (TEM – Toimialaraportit 2009, hakupäivä 17.11.2009.)

Tapahtumissa yrittäjät maistattavat kuluttajille tuotteita ja noin yhdeksän kymmenestä kehuu tuotetta ja useilta tulee loistavaa palautetta. Kyselyn tulosten mukaan kuluttajat pitävät tuotteita laadukkaina. Kyselyssä tuotteet saivat kouluarvosana-asteikolla arvosanan 8,5. (Asiakastyytyväisyyskysely.)

Asiakkaiden mielipiteet purkin koosta jakaantuvat. Enemmistö pitää sitä sopivana ja jotkut liian suurena. Asiakaskyselyn tulosten mukaan pakkauskokoa pidetään sopivana (Asiakastyytyväisyyskysely). Ajoittain asiakkaat kysyvät tapahtumamyynnin ohessa, kuuluuko tuoteperheeseen pienempää pakkauskokoa.

Tapahtumissa yrittäjät saavat usein palautetta, että asiakkaat ostavat kotimaisia kalasäilykkeitä eri tapahtumista. Asiakkaat haluavat usein tietää, mistä muualta tuotteita voi ostaa ja jokaisen oston yhteydessä asiakkaalle annetaankin suoramarkkinointilehtinen, jossa luetellaan kaupat, joista voi ostaa yrityksen tuotteita. Kokemuksena on, että asiakkaat tietävät melko huonosti, mistä kaupoista tuotteita voi ostaa. Asiakaskyselyssä ilmenikin, että vastaajat eivät pitäneet saatavuutta hyvänä (Asiakastyytyväisyyskysely).

Omat havainnot ja asiakaskyselyn tulokset kertovat, että laatu on tärkeä ostosyy asiakkaille ja siitä tulee hyvää palautetta. Asiakkaat käyttävät tuotteita herkutteluun, ruuanlaittoon sekä antavat lahjaksi. (Asiakastyytyväisyyskysely.) Myyminen edistämistapahtumissa yrityksen edustajat tuovat esille juuri näitä käyttötapoja.

Empiiriset havainnot kertovat, että suurin osa tapahtumissa käyvistä asiakkaista ei ole aikaisemmin kuullut yrityksen tuotteista, mutta asiakkaat, joille tuote on tuttu, tulevat vuosittain ostamaan uudestaan. Yrittäjien kokemuksen mukaan

nykyään tapahtumissa on enemmän asiakkaita, jotka kertovat ostavansa tuotteita säännöllisesti. Kyselyn tuloksista selvisi, että vastaajat olivat eniten nähneet tuotteita messuilla ja markkinoilla. Kysely toteutettiin messuilla, mikä selittää tätä vastausta. (Asiakastyytyväisyyskysely.)

Yrittäjät ovat huomanneet, että asiakkaat muistavat ostaneensa tai saaneensa erimuotoisen säilykepurkin. Usein tulee positiivista palautetta tuotteen ulkoasusta ja näitä huomioita tukevat asiakaskyselyn tulokset. Vastaajat pitivät tuotteen ulkoasua houkuttelevana ja vastaajien mielestä tuote erottuu muiden yritysten tuotteista. (Asiakastyytyväisyyskysely.)

Kyselyn tulosten perusteella vastaajat pitivät hintaa melko sopivana. Hinnan sopivuutta ei kyselyssä tarkennettu, mutta vastausten perusteella voidaan olettaa, ettei hintaa pidetty liian korkeana. (Asiakastyytyväisyyskysely.) Tapahtumissa suurin osa asiakkaista ei kommentoi hintaa, mutta joskus tulee palautetta vaihtelevasti joko hinnan edullisuudesta tai kalliista hinnasta.

### **5.3 Kilpailija-analyysi**

Kilpailija-analyysia varten tutkittiin yrityksen ydinkilpailijoita 4P:n avulla, eli tarkasteltiin kilpailevien yritysten tuotteita ja niiden laatua sekä ominaisuuksia, hintaa, jakelukanavia ja viestintää. Näistä koottiin taulukko, jota on opinnäytetyössä käytetty tausta-aineistona. Kilpailija-analyysissä on hyödynnetty myös alaan liittyviä toimialaraportteja.

Suomalaisista elintarvikealan yrityksistä suurin osa on hyvin pieniä (Elintarviketeollisuus, toimialaraportti, 2008). Vuonna 2007 Suomessa oli yhteensä 201 kalanjalostusyriytystä ja vuonna 2006 Suomessa kalanjalostusala työllisti yhteensä 454 henkilöä (Kalatalousyritysten tilinpäätöstiedot 2006, 3, 14.). Suuri osa kalanjalostusyryksistä on pieniä, sillä tarkasteltaessa jalostukseen käytetyn raaka-aineen määrää, eniten on yrityksiä, jotka jalostavat alle 500 000 kilogrammaa kalaa. Vähiten on yrityksiä, jotka käyttävät jalostukseen yli 500 000 kilogrammaa kalaa. (Kalatalous tilastoina 2008, 15.) Toimiala on kuitenkin vahvasti keskittynyt, sillä isot yritykset työllistivät yli puolet koko kalanjalostusalan henkilöstöstä. Liikevaihdoltaan isoimmat, johon kuuluu

10 prosenttia yrityksistä, tuottivat kolme neljäsosaa koko toimialan liikevaihdosta. (Kalatalousyritysten tilinpäätöstiedot 2006, 3 & 14.)

Kaikista kalanjalostusyrityksistä vain pieni osa valmistaa kalatäyssäilykkeitä. Kalasäilykeala on pientä ja pirstoutunutta. Isoilla yrityksillä ei ole intressejä siirtyä toimialalle, joka vaatii suuret investoinnit sekä paljon kokemusta ja osaamista. (Yrittäjät, haastattelu 12.12.2009.) Tyypillistä kalatäyssäilykealalle on, että ympäri Suomen monella paikkakunnalla on yritys, joka tekee kalasäilykkeitä ja myy niitä alueellisesti ja jonkin verran valtakunnallisesti. Yritykset ovat useimmiten pieniä perheyrityksiä, jotka työllistävät muutamia henkilöitä. Moni kilpailija tekee muutakin kuin valmistaa säilykkeitä, esimerkiksi valmistaa liikelahjoja ja tuoretuotteita, järjestää pitopalvelua ja eräruokailuja. (Kilpailija-analyysi.)

Kohdeyrityksen lisäksi vain 3 suomalaista yritystä jalostaa lohta säilykkeiksi. Näistä kohdeyritys on ainoa, joka jollain lailla käsittelee lohta ennen purkittamista. Näin kalan maku ja rakenne kestävät autoklaavauksen ja valmis tuote on laadultaan erinomainen. Tämä on yrityksen lohisäilykkeiden kilpailuetu. Muita kaloja jalostetaan täyssäilykkeiksi, mutta lohen osuus näistä on pieni. Tilastojen mukaan raaka-ainemäärästä vähiten jalostetaan kirjolohta ja lohta täys- ja puolissäilykkeiksi (Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos - Kalajalosteiden tuotanto, hakupäivä 18.11.2009).

Verkkosivut puuttuvat joiltakin kilpailijoilta, usean kilpailijan verkkosivut ovat melko aloittelijamaiset ja vain muutaman verkkosivut ovat tyylikkäät ja nykyaikaiset. Muutamalla kilpailijoista on tunnistettava logo.

Pakkaussuunnittelu on lähes kaikilla pysähtynyt paikoilleen. Eri yritysten tuotteiden ulkonäkö muistuttaa todella paljon toisiaan ja niitä on vaikea erottaa toisistaan. Kohdeyrityksen tuotteen lisäksi yhden yrityksen tuotteet erosivat visuaaliselta ilmeeltään kilpailijoiden tuotteista. Vaikuttaa siltä, että kalasäilykkeiden valmistajat luottavat tuotteen vetovoimaan ja tyytyvät joskus menneisyydessä suunniteltuun etikettiin. Lähes jokaisen kilpailevan tuotteen ulkoasu on halvanoloinen. Kilpailijoiden etiketeissä yritetään tuoda perinteisyyttä ja luonnollisuutta esille, ja monen tuotteen etiketti on täyteen ahdettu.

Kohdeyrityksen tuote eroaa ulkonäöltään ja muodoltaan kilpailijoiden tuotteista, mutta päivittämistä kaivataan. Hyvä markkinarako olisi korkeamman imagon tuotteissa. Pakkaus on toimialalla erittäin tärkeä, koska sillä tuote erottuu ensisijaisesti kilpailevista tuotteista ja hyvä pakkaus madaltaa ostokynnystä.

Lähes jokainen toimialalla oleva kalasäilykkeitä valmistava yritys tuo markkinoinnissaan esille samoja asioita: kotimaisuus, laatu, terveellisyys, puhtaus, paikallisuus ja lisääineettomuus. Usealla yrityksellä on jonkinlainen slogan, jossa tuodaan esille jotain näistä ominaisuuksista. Monet sloganit muistuttavat toisiaan ja yritykset ovat positioituneet samoihin ominaisuuksiin.

Tyypillisiä jakelukanavia kilpailijoilla ovat jakelu keskusliikkeisiin, jakelu yksityisille liikkeille, paikalliset kaupat, myynti kauppahalleissa, matkamuistomyymälät, verkkokaupat, myynti omista myymälöistä ja myynti eri tapahtumissa.

Marginaalikiilpailijoiksi voidaan katsoa kuuluvan tuoretuotteet kuten kylmäsavulohi- ja graavilohituotteet sekä premium-leikkeleet. Ne tyydyttävät samaa tarvetta, mutta eivät toimi täysin samoilla markkinoilla.

#### **5.4 SWOT-analyysi**

SWOT eli Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats – analyysi on koottu yrityksen nykytila-, asiakas- ja kilpailija-analyysien pohjalta.

Yrityksen vahvuuksia ovat erikoissäilykkeet, sillä yritys on ainoa kotimainen savu- ja loimulohisäilykkeiden valmistaja. Tuotteet ovat laadukkaita ja ainutlaatuisia ja ne pakataan kilpailijoista erottuvaan pakkaukseen. Yrityksellä on valmiit asiakassuhteet ja erikoistuotteiden ansiosta yrityksellä on neuvotteluvoimaa keskusliikkeitä vastaan. Yrityksen tuotteilla on laaja jakelu ja toimitukset ovat nopeita ja joustavia. Yrittäjien vahvuutena ovat hyvä asenne ja sisukkuus vaikeutuvassa markkinatilanteessa. Yrittäjillä on luovuutta ja kyky kehittää uudenlaisia tuotteita.

Perheyrittäjäyys on mielikuvallisesti vahvuus ja pienessä yrityksessä on nopea reagoitukyky muutoksiin. Perheyrityksessä motivaatio on myös vahvuus ja



yrittäjien yritykseen ollaan enemmän sidoksissa. Nuoremman ja kouluttautuneen sukupolven tulo tuo yritystoimintaan uusia ajatuksia ja uutta liiketoimintaosaamista. Yrityksellä on hyvät tuotantotilat ja laitteet ja helppo sijainti raaka-ainehankintaa ajatellen. Tuotantolaitos sijaitsee fyysisesti saarella, joten sijainnilla on hyvä mielikuva-arvo, jota voi käyttää markkinoinnissa. Yrityksellä on takanaan paikkaansa pitäviä tarinoita, joita voi todenmukaisesti käyttää markkinoinnissa. Vahvuuksia kannattaa hyödyntää.

Yrityksen heikkouksia ovat heikentyvä kannattavuus. Yrityksellä on pienet käyttövarat, mikä haittaa reagointikykyä ja voi vaarantaa koko toiminnan. Yllättäviin menoihin ei voi varautua. Toiminta on melko suunnittelematonta ja yrityksessä ei ole strategista toiminnan ohjausta tai seurantaa. Tämän seurauksena on päässyt syntymään kannattamattomia tuotteita. Koska suunnittelua tai budjetointia ei ole, yrittäjät toimivat impulsiivisesti. Visio tulevaisuudesta on, mutta strategista suunnittelua ei juuri tehdä, jolloin yrityksestä puuttuu punainen lanka ja saatetaan lähteä mukaan toimintoihin, joista tulee ennalta arvaamattomia kuluja. Tuotteiden erilaisuutta ei korosteta tarpeeksi markkinoinnissa ja pakkaussuunnittelua tulee kehittää halutun brandi-identiteetin mukaisesti.

Yrittäjillä ei ole kala-alan koulutusta, mikä voi olla vahvuus ja heikkous. Yrittäjät ovat olleet kauan alalla, joten heille on syntynyt paljon kokemusta ja tietoa ja he osaavat kehittää luovia tuotteita. Ennakkoluulottomuus on etu kouluttamattomuudesta. Heikkoutena on, että voi olla joitain toimintoja, mitä ilman koulutusta ei tiedä. Vaarana on yrittäjien motivaation hiipuminen ja sairastuminen. Sijainti voi olla myös heikkous, sillä varsinkin talvella tuotantolaitokseen on haastava päästä. Heikkouksista tulee pyrkiä pääsemään eroon niitä kehittämällä.

Mahdollisuuksia ovat toimialan kasvu ja kalatuotteiden kysynnän kasvu. Varsinkin helppokäyttöisten kalatuotteiden kysyntä on kasvanut. Kotimaisuuden arvostus on kasvanut ja kuluttajat arvostavat kalaa sen terveellisyyden vuoksi. Mahdollisuutena on kotimaisten kalasäilykevalmistajien vähäinen määrä ja yritysten pieni koko ja niiden samankaltaisuus. Kilpailijat ovat positioituneet samoihin ominaisuuksiin ja vain muutama yritys erottuu. Brandin rakentaminen

on helpompaa toimialalla, jolla ei vielä ole varsinaisia brandeja. Tärkein mahdollisuus on toimialalla erikoistuminen. Profiilia on helppo nostaa kehittämällä tuotteen ulkoasua ja näin erottua kilpailijoista parempana tuotteena. Toimialalla on paljon mahdollisuuksia, joita kannattaa hyödyntää.

Uhkatekijöitä toimialalla on kaupan keskittyminen keskusliikkeiden kautta. Toisaalta keskusliikkeet tarjoavat laajan jakelukanavan. Sopimusten tiukkeneminen ja keskusliikkeiden neuvotteluvoima hintojen laskemiseksi ovat vaarana. Uhkatekijänä ovat kauppojen omat private label -merkit ja ulkomaalaisen samanlaisia tuotteita valmistavan kilpailijan markkinoille tulo. Toimialalle on tyypillistä sesonkiluontoisuus, josta seuraavat ennustamattomat isot tilaukset, joihin voi olla vaikeaa vastata. Sesonkiluontoisuus estää työsuhteen vakinaistamisen ja yllättävien tilausten myötä voi olla haastavaa saada osaavia osa-aikaisia työntekijöitä ja sijaisia. Sesonkiluontoisuus vaikeuttaa toiminnan suunnittelemista. Raaka-aineen hinta, laatu ja saatava määrä myös vaihtelevat. Tartuntataudit ja listeria ovat aina iso uhkatekijä, joiden vuoksi lainsäädäntö ja seuranta ovat tiukentuneet. Korvaavat tuotteet kuten tonnikala voivat vääristää kuluttajien hintatietoisuutta. Kalliit laitteet ja investoinnit ovat toimialalle tyypillisiä. Uhkatekijöihin tulee varautua ja niitä tulee ennakoita.

SWOT-analyysitaulukko liitteessä 5.

## 6 TAVOITTEET JA STRATEGIA

Yrityksen tavoitteena on olla kannattava, voittoa tuottava ja hyvin toimiva yritys. Yritys haluaa kehittää liiketoimintaansa ja täyssäilykealaa. Täyssäilykkeiden osalta tavoitteena on olla Suomen johtava täyssäilykkeiden valmistaja. Kohdeyritys haluaa kehittää tuotantoprosessia, luopua turhista työvaiheista ja näin parantaa kannattavuutta. Tavoitteena on vahvistaa täyssäilykkeiden markkinoita ja kasvattaa myyntiä. Yrityksestä halutaan rakentaa brandi ja tuotteiden tunnettuutta halutaan parantaa. Yrityksen tavoitteena on olla tunnetuin korkealaatuisia kalasäilykkeitä valmistava brandi. Yritys haluaa tuoda uusia tuotteita säännöllisesti markkinoille ja vastata asiakkaiden odotuksiin. (Yrittäjät 4.12.2009, puhelinkeskustelu.)

Strategiana tavoitteiden saavuttamiseksi ovat suunnitelmallisuus, johon kuuluu ennakointi, töiden organisointi ja budjetointi sekä seuranta. Strategiaan kuuluu ydinosaamiseen keskittyminen ja sen kehittäminen sekä tuotantoprosessien jatkuva kehittäminen. Tuotantoprosessien kehittämisen ja organisoinnin myötä resursseja vapautuu suunnittelu- ja seurantatyöhön. Yrityksen strategiana on myös innovatiivinen ja ennakkoluuloton tuotekehittely. Myynnin kasvattaminen maltillisesti ja uusien jakelukanavien hankkiminen, brandi-identiteetin ja tuoteryhmän kehittäminen samansuuntaisesti ovat keinoja saavuttaa tunnettuutta. Strategiana on rakentaa yrityksestä brandi, joka on tunnetuin kalasäilykealalla ja erikoiskalanjalostealalla.

## 7 KEHITTÄMISSUUNNITELMAT

Tutkimusten perusteella on kirjoitettu tunnettuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelmat. Suunnitelmissa esitetään toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämissuunnitelmien pohjalta on tehty markkinoinnin ja tuotannon toimenpidesuunnitelma vuodelle 2010 sekä myynnin tueksi myynnin seurantalista, joita ei työssä julkaista.

### 7.1 Tunnettuuden kehittämissuunnitelma

Yrityksen kannattaa valita kilpailustrategiakseen differoituminen eli erilastuminen. Tuotteet ovat toimialallaan ainutlaatuisia ja erilaisia. Ydintuotteen kehittämisestä kannattaa siirtyä mielikuvatuotteen kehittämiseen. Lisätujen kehittämiseen tässä vaiheessa ei pienen yrityksen kannata panostaa.

Yrityksen tulee päättää, mihin ominaisuuteen tuotteet positioidaan. Tuotteet valmistetaan eri tavalla kuin kilpailijoiden tuotteet ja valmistustapa voisi olla ominaisuus, johon tuotteet positioidaan. Tuotantotapa kertoo yrityksen ydinosaamisesta ja se olisi tarkka, uskottava ja helposti ymmärrettävä positiointiominaisuus. Erilaisuus tuo etua asiakkaalle, koska tuote on maultaan ja rakenteeltaan erilainen valmistustavasta johtuen. Toisaalta asiakaskyselyn mukaan asiakkaat käyttävät kohdeyrityksen tuotteita herkutteluun, joten tuotteita kannattaisi markkinoida mielikuvilla herkuttelusta.

Tuotteet kannattaa identifioida yrityksen logolla, joka kertoo tuotteen olevan aidosti tehty laadukas tuote. Yrityksen logossa on hahmo, johon tuotteet myös personoituvat. Tulevaisuudessa esimerkiksi TV-mainonnassa voisi käyttää henkilöä, joka muistuttaa logon hahmoa ja tuo esille brandi-identiteettiä. Yrityksellä on tuoretuote, jolla on erilainen nimi, joten yritys on luonut uuden lajikkeen. Tämän kautta yritys saa myös huomiota.

Kohdeyrityksen on pohdittava omaa brandi-identiteettiään, eli miellelyhtymien kokonaisuutta, jota se pyrkii brandistaan luomaan. Brandi-identiteettiä määriteltäessä voi käyttää apuvälineinä erilaisia kysymyksiä. Mikä on brandin

erityinen visio ja tarkoitus? Mikä tekee siitä erilaisen ja muista erottuvan? Mitä tarvetta brandi tyydyttää? Mitkä ovat sen pysyvät ominaisuudet? Mitkä ovat brandin arvot? Mistä merkeistä ja symboleista syntyy merkin tunnistettavuus? Tässä työssä ei yksityiskohtaisesti käsitellä yrityksen brandi-identiteettiä, vaan yrittäjien vastuulle jää brandi-identiteetin kirkastaminen muun muassa edellä mainittujen kysymysten avulla.

Kohdeyrityksen ja tuotteiden takana on aitoja, elämänmakuisia tarinoita. Kukaan ei näistä tarinoista tiedä, jollei niitä kerrota. Edes palkittu ja kehuttu design ei riitä nykyisessä kansainvälisessä kilpailussa ilman tuotteen idean tai tarinan kertomista. Nämä opit pätevät jokaisella toimialalla ja kohdeyrityksen kannattaa tuoda esille tarinoita yrityksen ja tuotteiden takaa. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 10, 20.) Kuluttaja voi mieltää pienen yrityksen aidon tarinan uskottavammaksi kuin suuren yrityksen kehitetyn tarinan. Aidoilla tarinoilla ja tuotteilla voi saavuttaa haluttua mielikuvaetua. Kuluttaja on ostoprosessissa pisimmän ajan mielikuvien varassa ja mielikuvat vaikuttavat ostopäätökseen (Lindroos ym. 2005, 27-28).

Tunnettuuden rakentamiseksi ja erottautuakseen, yrityksen tulee tuoda erilaisuuttaan esille mainonnassa. Kuluttajan on helpompi muistaa mainonnan viesti, mikäli siihen sisältyy jotakin erilaista, joten pelkän erilaisen tuotteen esille tuominen ei riitä, vaan mainonnan tulee jollain lailla poiketa toimialan mainonnasta. Kohdeyritykselle sopisivat kekseliäät, totutusta poikkeavat markkinointitavat. Se sopisi brandillekin, sillä yrityksen erilaiset tuotteet kertovat kekseliäisyydestä ja luovuudesta.

Tunnistettava symboli yrityksellä on ja se kannattaa tuoda esille kaikessa markkinoinnissa, jotta kuluttajat oppivat yhdistämään logon ja yrityksen. Yrityksen logon henkilöahmo ja kirjoitusasu on juuri päivitetty ja tämä uusi ilme tulee tuoda kaikkiin yrityksen tuotteisiin ja markkinointiin. Brandille sopiva tunnusemelodia tulee kehittää, mikäli yritys markkinoi radiossa tai TV:ssä. Lyhyet TV-spotit voisivat olla erinomaisia menekinedistäjiä ja tunnettuuden rakentajia.

Yksinkertainen tunnusmelodia sopisi yritykselle, sillä kuluttajalla on jo paljon muistettavaa yrityksen nimessä, logossa ja tuotemerkissä. Onnistuessaan

tunnusmelodia voi lisätä myönteistä mielikuvaa. Yrityksen kannattaa ottaa tavoitteeksi yhtenäinen, brandin mukainen ja tunteita herättävä mainonta.

Mediajulkisuutta tulee käyttää paremmin hyödyksi. Yrittäjien kannattaa pyrkiä siihen, että yritys on säännöllisesti esillä mediassa, sanomalehdissä ja aikakauslehdissä. Kuluttajat hyväksyvät median viestinnän helpommin. Yritys on lanseeraamassa uusia tuotteita, joiden avulla tulee tietoisesti hakea mediajulkisuutta. Tehokas tapa on ottaa itse yhteyttä eri sanoma- ja aikakauslehtiin ja kertoa uusista tuotteista ja itse yrityksestä. Lehtijutuista hyötyy koko yritys ja uusien tuotteiden ohella muutkin tuotteet saavat julkisuutta.

Yrityksen kannattaa kehittää viestintää ja lähettää lehdille valmiita tiedotteita uudistusten ja tuotekehitysten yhteydessä. Nämä tiedotteet julkaistaan lehdissä usein sellaisenaan. Tiedotteita ja mainontaa kannattaa lähettää kaupparyhmittymien asiakaslehtiin, Pirkkaan ja Yhteishyvään, koska tuotteet ovat näiden valikoimissa ja lehdillä on laaja levikki.

Sosiaalisen median merkitys kasvaa edelleen ja yritys voisi lähettää näytetuotteita suosituille blogin pitäjille, esimerkiksi ruuanlaittoon ja eräharrastuksiin keskittyneille blogin kirjoittajille. Facebookiin ja Twitteriin kannattaa luoda omat profiilit, koska se tuo yrityksen lähelle kuluttajaa ja ihmiset voivat luoda sisältöä sivuille ja esimerkiksi lähettää kuvia ruoka-annoksista, joissa ovat käyttäneet yrityksen tuotteita.

Yrityksen kannattaa harkita sponsorointia ja tapahtumamarkkinointia sellaiselle henkilölle tai tapahtumalle, mikä tukee brandia. Yhteistyötä kannattaa tehdä muiden tahojen kanssa, esimerkiksi muiden pienyrittäjien kanssa. Yrityksen tulee keskittyä omaan ydinsaamiseen ja kehittää sen pohjalta uusia tuotteita. Brandia ei kannata alkaa laajentamaan tässä vaiheessa, jos ollenkaan. Jos yritys pitää tulevaisuudessa kampanjoita, joku tunnettu kokki tai muu persoona voisi toimia kampanjan kasvoina. Esimerkiksi arvostettu huippukokki tai tunnettu TV-kokki mainostamassa tuotteita herättäisi huomiota. Toisaalta yrityksen logossa on mieshahmo, joka toimii jo linkkinä yritykselle. Voisiko yritys käyttää mainonnassa logon miestä muistuttavaa henkilöä? Yritys on toisaalta vahvasti henkilöitynyt yrittäjiin, joten yrittäjien kannattaa pohtia jatketaanko tätä linjaa. Perheyrittäjyyttä kannattaa tuoda esille.

Brandiuskollisuutta rakennetaan, kun yritys keskittyy kustannustehokkaasti olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyyden luomiseen. Brandiuskollisuuden rakentamisen keinoja ovat: asiakastyytyväisyyden säännöllinen mittaaminen, asiakasta lähellä pysyminen, asiakkaan kohteleva hyvin, vaihtokustannusten luominen ja ylimääräisten etujen tarjoaminen. (Laakso 2003, 251, 267-268.) Tapahtumissa yrittäjät kohtaavat koko ajan enemmän asiakkaita, jotka kertovat käyttävänsä tuotetta säännöllisesti. Tapahtumien ja sosiaalisten medioiden avulla yritys pysyy lähellä asiakkaitaan. Sosiaalisissa medioissa olemassa olevien asiakkaiden on helppo suositella tuotteita toisilleen perinteisen WOM-markkinoinnin ohella. Jalkautumalla asiakkaiden pariin kannattavimmissa tapahtumissa, yrittäjät voivat kohdella asiakasta hyvin, tehdä myyntiä ja tarjota asiakkaille ylimääräisiä etuja tarjosten, laajemman tuotevalikoiman ja henkilökohtaisen palvelun avulla. Tapahtumissa asiakkaat pääsevät kosketuksiin brandin takana oleviin ihmisiin, mikä voi lisätä brandiuskollisuutta. Mikäli yrittäjät haluavat jatkaa linjaa, jossa yritys henkilöityy vahvasti yrittäjiin, sitä kannattaa hyödyntää tapahtumissa esimerkiksi nimikylteillä.

Kotimainen kalatäyssäilykeala on pientä ja erikoissäilykkeitä valmistavan yrityksen on nyt hyvä hioa brandi-identiteettinsä, jotta se on täyssäilykkeistä ensimmäinen, jonka kuluttajat mieltävät brandiksi. Brandin rakentamiselle on nyt hyvät edellytykset ja se on jopa välttämätöntä, jotta yritys voi parantaa taloudellista tilaansa ja tarjota jatkossakin kuluttajille laadukkaita ja erilaisia kalatuotteita.

Yrittäjien kannattaa laskea, mitkä jakelukanavat ovat kannattavimpia ja keskittyä niihin. Uusien tuotelanseerausten yhteydessä tavoitteena on lisätä jakelukanavia, jolloin myös säilykkeiden jakelukanavat lisääntyvät. Tuotannon tehostuessa tapahtumiin osallistuminen tulee myös kannattavammaksi, mutta yrityksen kannattaa osallistua pelkästään kannattaviin tapahtumiin. Aiheellista on miettiä tulisiko joistakin jakelukanavista luopua, mikäli ne eivät tue yrityksen brandia. Jakeluketjua kannattaa pyrkiä lisäämään pienillä herkkuihin keskittyneillä erikoisliikkeillä, jotka nostavat tuotteen profiilia. Mitkä jakelukanavat tukevat haluttua mielikuvaa? Yritys voisi myös selvittää, missä

kaupoissa tuotteet ovat kylmätiskissä ja missä säilykehyllyllä ja kummassa tapauksessa menekki on isompi. Menekki on hyvä argumentti kaupoille.

Tapahtumamyynänti on yrityksen pull-strategiaa ja push-strategiaa kannattaa vielä vahvistaa, eli kehittää jakeluketjun edustajille tapahtuvaa viestintää ja markkinointia. Yhdistelmästrategia sopii yritykselle. Tärkeintä jakelukanavaratkaisujen kehittämisessä on jakelun lisääminen ja suhdetoiminnan hoitaminen. Yrittäjien kannattaa vieraila jakeluketjun edustajien luona säännöllisesti ja panostaa jakeluketjulle suunnattuun myyntitynneistämismateriaaliin.

Pakkaus on tärkeä osa brandia, koska sen muoto, materiaali ja visuaalisuus herättävät tunteita ja onnistuessaan pakkaus välittää oikean mielikuvan (Nurminen 2010, 25). Yrityksen tuotteiden muoto ja koko on erilainen kuin kilpailijoiden tuotteilla ja asiakas muistaa ostaneensa tai saaneensa erilaisen pakkauksen. Pakkauksen visuaalista ilmettä on kuitenkin kehitettävä. Erikoistuote on korkealaatuinen ja pakkauksen on viestittävä siitä. Nykyinen etiketti antaa pikemminkin mielikuvan edullisesta tai keskihintaisesta tuotteesta. Mikäli tuotteesta halutaan saada parempi hinta, pakkauksen on viestittävä korkeasta laadusta. Korkeaa laatua viestivä ilme voi parantaa luottamusta tuotteeseen. Varsinkin ensiostajalle pakkaus on tärkeä, koska tuotteen laadusta ei ole muita takeita. Brandi-identiteetti vaikuttaa näihin valintoihin. Minkälaista imagoa yritys tuotteillaan hakee? Mitä kuluttajaryhmää tuotteella tavoitellaan? Mitä mielikuvia tuotteen halutaan herättävän? Visuaalista ilmettä päivitettäessä etikettiin kannattaa lisätä ravintosisältötiedot. Tärkeintä on, että tuote erottuu kaupan hyllyltä, herättää kuluttajan mielenkiinnon ja helpottaa ostopäätöstä.

Hintaa saisi nostettua, mikäli yritys siirtyisi pienempään purkkikokoon. Tuleeko kuluttajalle suuresta pakkauksesta liikaa halpatuote tai bulkkitarvara mieleen? Olisiko aiheellista lisätä tuoteportfoliota pienemmällä pakkauksella? Yhden hengen talouksien määrä on kasvanut, joten tuoteportfolion niin kutsuttu sinkkupurkki voisi olla haluttu tuote. Pakkauksen muodon muuttaminen on kuitenkin vaikeaa, koska kansituskoneella voi pakata vain purkkia, jota yritys nyt käyttää. Pienempään pakkaukseen siirtyminen vaatisi investoinnin uuteen



kansituskoneeseen. Toisaalta uusi kansituskone voisi olla automaattinen, joka vähentäisi työvaiheita ja näin työkustannuksia. Yritys voisi siirtyä käsin laitettavista etiketeistä valmiiksi maalattuihin purkkeihin, jolloin työvaiheet vähenisivät ja kannattavuus paranisi.

## **7.2 Kannattavuuden kehittämissuunnitelma**

Työssä on käynyt ilmi, että opinnäytteen tutkimuskohdetuotteet ovat omalta osaltaan kannattavia. Vielä jokin vaihe heikentää toiminnasta saatuja voittoja. Tämän takia tulisi selvittää eri tuoteryhmien kannattavuus. Kannattamaton tuote kannattaa selvittää laskemalla eri tuotteiden kannattavuus tarkemmillä arvoilla, sekä pidemmältä aikaväliltä. Tuotteiden kulujen seuranta tulisi kehittää siten, että voitaisiin helposti seurata eri tuoteryhmien kannattavuutta. Säilykkeiden myynnin seuranta tulee kehittää.

Uuden tuotteen lanseeraaminen todennäköisesti nostaa liikevaihtoa, jolloin voitot paranevat. Uuden tuotteen valmistaminen on vähemmän aikaa vievää, jolloin tästä saadut voitot ovat myös paremmat. Tuotelanseeraus voi aiheuttaa myös lisäkysyntää muille yrityksen tuotteille, jolloin tulisi pyrkiä varautumaan lisääntyneeseen kysyntään.

Tuotekannattavuutta voidaan parantaa merkittävästi lisäämällä menekkiä. Tämä vaatisi kuitenkin tasaisempaa kysyntää, jotta koneiden käyttöastetta voitaisiin parantaa. Vaihtoehdoksi jää tuotantonopeuden tehostaminen. Alalla kysyntä on kausittaista, joten suuriakin tilauksia voi tulla yllättäen ja niihin tulisi voida vastata nopeasti. Kyky vastaanottaa suuria tilauksia lyhyellä varoitusaajalla nostaisi käyttöastetta, kokonaistuotanto kasvaisi ja tätä kautta kappalekohtaiset kustannukset pienenisivät. Kysynnän piikkejä pyritään tasoittamaan myös tunnettuuden parantamisella ja sitä kautta lisäämällä ruuhka-aikojen välistä kysyntää. Tuotantomäärä on tällä hetkellä tärkein kasvattamisen kohde. Autoklaavi asettaa myös omalta osaltaan katon tuotantoon, ellei työskennellä pitempiä päiviä. Vuorokaudessa autoklaavi saisi valmistettua 7200 kappaletta.

Kansituskoneella pystytään normaalina työpäivänä tuottamaan keskimäärin 4000 tuotetta, jos siinä työskennellään koko päivän ajan. Kansituskone

kuitenkin hidastaa tuotantoa. Kansituskoneen päivitys tehostaisi läpimenoa 60 prosentilla, jolloin vuorokaudessa voitaisiin ajaa läpi noin 6400 purkkia. Silloin työvoimaa vapautuisi muualle, esimerkiksi leikkuuvaiheeseen. Tällöin kansituskone ei aiheuttaisi ruuhkautumista. Suunnitteilla on tilata purkkeihin valmiiksi maalatut kannet, jolloin kansia ei tarvitsisi tarroittaa ja työvaiheet vähenisivät.

Kannattavuus paranee kuitenkin huomattavasti menekin kasvaessa. Erilaisia tilanteita, myynnin – ja purkkikoon muutoksia sekä niiden vaikutuksia kustannuksiin käsitellään taulukossa 7. Taulukossa 7 oletetaan, että purkista saatu hinta pysyy muuttumattomana. Valmistuskustannukset pienenisivät liki 10 prosenttia ja katetta jäisi kulujen jälkeen noin 35 prosenttia enemmän purkkia kohden. Tähän päästään, kun yrittäjien asettama lohisäilykkeiden myynnin kaksinkertaistaminen saavutetaan. Kirjaimilla A, B ja C tarkoitetaan kunkin kohdan lähtökohtaista arvoa, johon muutoksia on verrattu. A on lohisäilykkeiden kateprosentti tilikautena 2008 – 2009. B:llä tarkoitetaan yhden purkin valmistuskustannuksia muuttuvien kulujen jälkeen ja C:llä yhden purkin katetta kaikkien kulujen jälkeen tilikautena 2008 – 2009.

Toisessa sarakkeessa on laskettu edellisen tilikauden jälkeen tehty lohen määrän pienentämisen vaikutus myynnin määrän ollessa kaksinkertainen tilikauteen 2008 – 2009 verrattuna. Tästä näkee, että katetta kertyisi jo yli kaksinkertainen määrä verrattuna edelliseen tilikauteen. Kate pienentyisi jo yli neljällätoista prosentilla ja katetta kaikkien kulujen jälkeen jäisi 50 prosenttia enemmän. Viimeisessä sarakkeessa on laskettu, mitä tapahtuisi, jos purkkien koko olisi 50 prosenttia pienempi ja myynnin määrä olisi kolminkertainen. Oletuksena myynnin kolminkertaistumiselle on, että käytetty lohen määrä pysyisi suunnilleen samana kuin aiemmin sekä yrittäjien tavoitteet myynnin lisäyksestä toteutuisivat. Purkeista jäänyt kate olisi lähes 4,5-kertainen kulujen jälkeen ja katetta jäisi melkein 45 prosenttia enemmän. Yhden purkin valmistuskustannukset olisivat 2,5-kertaa pienemmät. Tämä tilanne on kuitenkin vertailuvaihtoehto siitä, miten tulosta kertyisi pienemmällä purkkikoolla. Laskuissa tuotteesta saatu kappalehintaa on pidetty samana, jolloin saatu kilohinta olisi parempi. Kuitenkaan purkin koon pienentäminen ei ole ajankohtaista.

TAULUKKO 7. Muutosten vaikutukset katteeseen (Soveltaen Kohdeyritys, Tilinpäätös).

	Sisältö: Lohi 82.5 % Öljy 17.5 %	Myynti 200%	Lohta 75%, öljyä 25 % Myynti 200%	Purkki koko - 50 % Lohta 65 % Öljyä 35 % Myynti +300%
Muutokset lohisäilykkeiden kateprosenttiin	A	98.91%	121.27%	455.09%
Muutokset yhden purkin valmistus kustannukseen muuttuvien kulujen jälkeen	B	-9.94%	-14.10%	-44.55%
Muutokset yhden purkin katteeseen kaikkien kulujen jälkeen	C	35.23%	50.00%	157.95%

Taulukossa 8 on laskettu suunnitelmissa olevan kansituskoneen päivittämisen tuoman hyödyn vaikutuksia. Kansituskonetta päivittämällä läpimenoaika nopeutuisi 60 prosentilla. Kasvaneella tuotantokapasiteetilla pystytään vastaamaan paremmin kysyntään, joka vaikuttaa myynnin määrään. Tämä pienentäisi kappalekohtaisia kustannuksia noin 9 prosenttia tilikauden 2008 - 2009 tilanteeseen verrattuna. Katetta jäisi kulujen jälkeen lähes 31 prosenttia enemmän. Taulukkoon on myös laskettu lohen määrän vähentämisen vaikutus, joka vastaisi tämän tilikauden purkkikokoa. Katetta tällä myyntimäärällä jäisi noin 135 prosenttia enemmän ja katetta purkkia kohden kulujen jälkeen jäisi lähes 50 prosenttia enemmän. Viimeisessä sarakkeessa on laskettu vaikutukset, jos hintaa nostettaisiin 20 prosentilla ja myynti kasvaisi 60 prosentilla. Tässä tilanteessa katetta jäisi jo lähes 280 prosenttia enemmän A:han verrattuna ja purkkia kohden katetta jäisi melkein 2,4-kertaisesti C:hen nähden.

*TAULUKKO 8. Kansituskoneen päivittämisen vaikutukset katteeseen (Soveltaen Kohdeyritys, Tilinpäätös).*

	Sisältö: Lohi 82.5 % Öljy 17.5 %	Myynti 60%	Lohta -9% öljyä +43% Myynti 60%	Lohta -9% öljyä +43% Myynti 60% Hinta +20%
Muutokset lohisäilykkeiden kateprosenttiin	A	110.18%	134.73%	280.55%
Muutokset yhden purkin valmistus hintaan	B	-8.65%	-13.14%	-13.14%
Muutokset yhden purkin katteeseen kaikkien kulujen jälkeen	C	30.68%	46.59%	137.50%

Kansien tarroitus verottaa työn kokonaismäärästä melko suuren osan. Yrittäjien mukaan maalattut kannet vähentäisivät työvoiman tarvetta arviolta 8 prosenttia. Taulukossa 9 on laskettu tämän vaikutuksia kustannuksiin. Yhden purkin ostohinnan oletetaan nousevan näissä laskuissa 75 prosentilla maalauksen vuoksi. Näissä laskuissa otetaan huomioon myös kansituskoneen tuoma tuotannon nopeutuminen, nykyinen pakkauksen koko sekä hinnan nostamisen vaikutus.

*TAULUKKO 9. Maalattujen kansien vaikutukset katteeseen (Soveltaen Kohdeyritys, Tilinpäätös).*

	Sisältö: Lohi 82.5 % Öljy 17.5 %	Lohta -9% öljyä +43% Myynti +60% m-kannet	Lohta -9% öljyä +43% Myynti +60% m-kannet Hinta +20%	Lohta -9% öljyä +43% Myynti +60% m-kannet Hinta +57%
Muutokset lohisäilykkeiden kateprosenttiin	A	84.00%	230.00%	631.27%
Muutokset yhden purkin valmistus hintaan	B	-4.17%	-4.17%	-4.17%
Muutokset yhden purkin katteeseen kaikkien kulujen jälkeen	C	14.77%	105.68%	355.68%

Kysynnän ollessa korkeimmillaan kalojen paloittelu kuluttaa työläimpänä vaiheena turhaa aikaa. Suunnitteilla on automatisoida tätä vaihetta, jonka myötä työturvallisuus, tehokkuus ja tarkkuus paransivat. Tämän automatisointi mahdollistaisi tuotannon nostamisen 2100 kappaleeseen päivässä. Yleisesti ottaen käsityön vähentäminen tuotantoprosessista mahdollistaisi enemmän

koneen mukaan tuottamista, joka nopeuttaisi tuotantoa lyhentämällä eri käsittelyvaiheisiin käytettyä aikaa sekä nostaisi tuotantokapasiteettia.

Suunnitelmallisuus on tärkeää toiminnan piikkeihin varautumisessa. Suurimpien asiakkaiden varastonkiertoa voisi seurata. Kiertoa analysoimalla selviäisivät ajankohdat, jolloin tuotetta kuluu ja minkä verran. Tulevaisuudessa näiden asiakkaiden kanssa voisi tehdä sopimuksia, jotta voitaisiin siirtyä koneellisesti tai automaattiseen valvottuun varaston seurantaan. Automatisoinnin puolesta hyötyjä olisi se, että tilaus tulisi automaattisesti ennalta sovitun raja-arvon saavutettaessa. Raja-arvon voisi määrittää siten, että tuotteiden valmistukseen ja lähettämiseen jäisi tarpeeksi aikaa, eivätkä asiakkaan varastot ehtisi loppua tällä välin.

Myynnin avuksi voisi olla myös oma lista, josta selviäisi, milloin kenellekin on viimeksi mennyt lähetys ja kuinka paljon. Tässä listassa voisi myös korostaa eniten ja useimmiten ostavat asiakkaat. Nämä helpottaisivat myyntiä sekä nopeuttaisivat myyntiä. Yrittäjien kannattaa huomioida myynti yksityisille liikkeille erilaisen laskutuksen vuoksi, jolloin yrityksen käyttöpääomaa kertyisi useammin. Laskuttamisen tehostaminen on tärkeää käyttövarojen kannalta. Suunnitelmissa olevat osto- ja myyntireskontraohjelmien hankinta olisi kannattavaa, vaikkakin hintavaa. Tämä helpottaisi seuranta- ja laskuttamista.

Opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta on tehty yrittäjille myynnin seurannan tueksi Excel-pohjainen myynninseurantalista. Yrittäjät ovat seuranneet myyntiä, mutta tässä otetaan huomioon kokonaisyhteistyö ja lasketaan varastonkiertoa. Täyttämällä myynninseurantalomaketta vuoden ajan, saadaan tietoon laskennallisesti, kuinka tiheästi eri asiakkaat tilaavat ja kuinka paljon he ostavat vuodessa tuotteita. Tämän pohjalta saadaan helposti tulkittavaa aineistoa, jonka avulla voidaan pohtia asiakaskohtaista kannattavuutta. Lomakkeesta näkee myös viimeisimmän yhteydenottokerran. Kun asiakaskohtainen varastokierto on selvitetty, taulukkoon voi syöttää varastonkierron perusteella seuraavan yhteydenottopäivämäärän.

Valmistusraaka-aineiden toimittajavaihtoehtojen kartoitus on tärkeä osa toiminnan sekä kannattavuuden tukemista. Lohen hinta on viime vuosina

noussut, mikä on merkittävä osa valmistuskustannuksista. Nykyisen toimittajan lisäksi tulisi tutkia, mitä muita vaihtoehtoja on sekä olisiko raaka-aineiden hankinta mahdollista ilman välikäsiä. Esimerkiksi raaka-aineen hankkimista suoraan Norjasta tuottajalta tai myyjiltä kannattaa pohtia. Tämän tukemiseksi olisi hyvä pohtia olisiko muita, jotka voisivat lähteä tilauksiin mukaan. Kun tulevaisuudessa osataan ennustaa menekkiä paremmin, kannattaa kilpailuttaa toimittajia ja pyrkiä ostamaan mahdollisimman alhaisen hinnan vallitessa.

Työn suunnittelua ja organisointia tulee kehittää ja työn seisaukset tulee minimoida. Taukojen ja vuorojen aikatauluttamista ja jaksottamista tulee kehittää. Tämä muutos vaatii sitä, että tuotantoprosessia kyetään ylläpitämään pienemmällä henkilöstöllä taukojen ajan. Siivouksen ulkoistaminen on keino, jolla kustannuksia voisi myös pienentää. Tällöin yrityksen työntekijät voisivat keskittyä ydinosaamiseensa.

Tällä hetkellä kohdeyrityksen tuotteet ovat kilohinnaltaan halvimpia verrattuna kilpailijoihin. Suurempi yksikkökooko kuitenkin nostaa yksikköhinnan suuremmaksi kuin kilpailijoiden tuotteilla. Kuluttajille yksikköhinta on tämän hintaluokan tuotteissa usein tärkeämpi kuin kilohinta. (Yrittäjät 2.10.2009, puhelinkeskustelu.) Hintaa nostamalla saavutettaisiin parempi kate, mutta se voisi vähentää myyntiä. Pienikin korotus kappalehinnassa vaikuttaa suurilla tuotannon asteilla merkittävästi. Tuotteen ulosmyyntihinnan 20 sentin korotus nostaisi jäljelle jäänyttä katetta jo noin 23 prosentilla.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyönä tehtiin kohdeyritykselle toiminnan kehityssuunnitelma tunnettuuden ja kannattavuuden näkökulmasta. Tunnettuuden tutkimusongelma oli Miten tuotteiden tunnettuutta voitaisiin kehittää brandin rakentamisen avulla? Työssä tutkittiin brandin rakentamista, tunnettuuden kehittämistä sekä jakelukanavaratkaisuja ja pakkausratkaisuja, niiden ollessa tärkeitä tutkitulla toimialalla. Teoriapohja kirjoitettiin edellä mainituista aiheista. Lisäksi tietoperustassa hyödynnettiin yrittäjien omaa tietoa, opinnäytetyön tekijöiden tietoa yrityksestä ja asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia.

Työssä peilattiin kohdeyrityksen nykytilannetta tietoperustaan ja sen pohjalta esitettiin kehitysehdotuksia. Kehitysedotusten pohjalta tehtiin markkinoinnin ja tuotannon toimenpidesuunnitelma vuodelle 2010 sekä myynninseurantataulukko. Näiden pohjalta tutkimuksen tuloksia on helppo hyödyntää. Tavoitteena oli tehdä realistinen ja käytännönläheinen kehittämissuunnitelma ja siinä onnistuttiin.

Opinnäytetyön aihe muuttui paljon aloitusseminaarista ja muokkaantui ajan kanssa lopulliseen muotoonsa. Työn aiheet rajattiin tarkasti, ja vaikka työ on laaja, siinä on käsitelty aiheita syvällisesti. Valittu aihe oli opinnäytetyön tekijöille erittäin mielenkiintoinen ja käytännönläheistä työtä oli mielekästä tehdä.

Markkinoinnin osalta tärkeimmät tulokset olivat, että kohdeyrityksen kannattaa keskittyä ydiosaamiseensa ja erilaistua sillä. Erilaistuminen tulee tuoda esille kaikessa markkinoinnissa ja yhtenäisen brandi-identiteetin tulee ohjata markkinointipäätöksiä. Pakkaussuunnittelu ja visuaalinen ilme ovat tärkeitä kyseisellä toimialalla ja niitä tulee kehittää. Tavoitteeksi tulee ottaa laajan jakelun ylläpitäminen ja jakelukanavien lisääminen. Yrittäjien kannattaa kehittää tiedottamista ja medianäkyvyyttä. Tavoitteena on myönteisen mielikuvan vahvistaminen.

Jatkotutkimusaiheita markkinoinnin puolesta ilmeni paljon. Yritys voisi esimerkiksi tutkia, miten asiakkaat kokevat tuotteiden laadun ja mistä kaikesta

laadun mielikuva syntyy. Asiakkaiden maksuvalmiutta voisi tutkia. Kuinka paljon asiakkaat olisivat valmiita maksamaan yhdestä tuotteesta? Visuaalisesta- ja pakkaussuunnittelusta voisi tehdä jatkotutkimuksen ja siitä miten pakkaus vaikuttaa ostopäätökseen. Hyvä toiminnallisen opinnäytetyön aihe olisi, miten saada tapahtumista ostavat asiakkaat ostamaan tuotteita myös kaupoista ja lisämään ostokertoja. Aiheesta voisi suunnitella jonkinlaisen tapahtumissa tehtävän myyntityöstämiskampanjan. Jakelukanavien kustannusten selvittäminen on yksi jatkotutkimusidea.

Työn toisena tavoitteena oli selvittää lohisäilyketuotteiden kannattavuus ja miten kannattavuutta voisi parantaa. Kannattavuutta lähdettiin pohtimaan yrityksen koko toiminnan tasolla ja lukuja vertailtiin muihin saman kokoluokan yrityksiin. Teorianä käytettiin yrityksen kannattavuuden sekä johdon kirjallisuutta, kannattavuuden ja tilinpäätösten osilta sekä toimiala-analyysijä. Päätulokset yrityksen kannattavuudesta tukevat yrittäjien omaa käsitystä. Kysyntää on, mutta kulut ja investointien poistot syövät toiminnan tuloksia sekä jokapäiväiseen toimintaan tarvittavia käteisvaroja. Suorite- sekä tuotekohtaisen analyysien ja laskelmien mukaan tulos oli yllättävä. Tuote on kannattavaa valmistaa ja siitä jää hyvin katetta jäljelle kustannusten jälkeen.

Tutkimustulosten luotettavuutta heikentää se, että laskelmissa on osittain käytetty yrittäjien oman arvion pohjalta tulleita lukuja, kuten keskimääräinen lohen ostohinta sekä työvoima- ja kiinteiden kustannusten jakaminen lohisäilykkeiden prosentuaalisella osalla kokonaisymyynnistä. Varsinkin lohen hinnalla voi olla kokonaisuudessa jopa tuhansien eurojen vaikutus kokonaisuudella, koska ne muodostavat kuluista jopa 80 %. Pelkkien arvioiden käyttöön päädyttiin, koska vasta työn ollessa pitkällä havaittiin tiettyjen lukujen ja arvojen tarve. Tällöin ei ehditty tarkkoja lukuja saada työhön hyödynnettäväksi. Saadut tulokset antavat kuitenkin suuntaa todellisista luvuista sekä päätöksiä tukevaa informaatiota.

Jatkossa on kannattavaa selvittää kaikkien tuotteiden kannattavuus jotta saataisiin selville kannattamaton tuote. Tuotteille voisi tehdä myös ABC-analyysi, jonka mukaan voi määrittää tuotteiden vaatimat toimenpiteet. Tätä kautta voidaan löytää myös tuotteet, jotka eivät ole tuloksen kannalta



merkittäviä ja jatkossa kannattaisi harkita valikoimasta poisjättämistä. Myynnin tukena voi käyttää myynninseurantalomaketta, josta saadaan ajan kuluessa tietoa asiakkaiden tilaustiheydestä, edellisestä tilauskerrasta ja tätä kautta voidaan miettiä asiakkaiden kannattavuutta.

Kohdeyritys saavuttaa tavoitteensa suunnitelmallisuudella, ennakkoinnilla, töiden organisoinnilla ja seurannalla. Strategiaan kuuluu ydinosaamiseen keskittyminen ja sen kehittäminen sekä tuotantoprosessien jatkuva kehittäminen. Tuotantoprosessien kehittämisen ja organisoinnin myötä resursseja vapautuu suunnittelu- ja seurantatyöhön.

Opinnäytetyö on ollut prosessina opettavainen ja on vahvistanut tekijöiden käsityksiä omasta oppimisesta. Opinnäytetyön tekeminen oli koko opiskelun ajan mielenkiintoisin tehtävä, koska itselle mielenkiintoiseen teoriaan pääsi syvälle ja oma osaaminen kehittyi. Käytännönläheinen aihe innosti uuden opiskelua ja teorian soveltamista käytäntöön. Verkkainen aikataulu sopi laajan työn tekemiseen, koska teoriaan perehtymiseen oli runsaasti aikaa. Toisaalta ennalta sovitut seminaariajat olisivat varmasti nopeuttaneet työn etenemistä. Sovittujen päivämäärien asettaminen motivoi työn edistymistä.

# LÄHTEET

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. Porvoo: Boowell Oy.

Abbors, T. 2004. Kalakauppa ja kalatuotteiden valmistus. [Http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/30/Kalatuotteet\\_toimialaraportti\\_2003.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/30/Kalatuotteet_toimialaraportti_2003.pdf). Hakupäivä 27.1.2010.

Asiakastytyväisyyskysely, kesä 2009.

Avainlippu – Eläköön Suomi! – tutkimus. [Http://www.avainlippu.fi/service.cntum?pagelid=144718](http://www.avainlippu.fi/service.cntum?pagelid=144718). Hakupäivä 19.11.2009.

Elintarvikehygienia-asetus 905/2007.

Elintarvikelaki 2.12.2004/1084.

Elintarvikelaki 23/2006.

HACCP – Elintarvikeeturvallisuusvirasto Evira. [Http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/haccp](http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/haccp). Hakupäivä 12.11.2009.

Hollo, E. 2008. Elintarvikeoikeus – Johdatus elintarvikesäätelyn perusteisiin. Helsinki: Edita.

Huuskonen, T. 2003. Brandin rakentaminen on arvoa tuottava prosessi. Fintra,

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Jyrkkiö, E & Riistama, V. 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.

Järvi-Kääriäinen, T. & Leppänen-Turkula, A. 2002. Pakkaaminen. Helsinki: Hakapaino Oy.

Kilpailija-analyysi, syksy 2009.

Kohdeyritys, Omavalvontasuunnitelma.

Kohdeyritys, Tilinpäätös.

Korhonen, P. & Virtanen, J. 2008. Kalatalousyritysten tilinpäätöstiedot 2006. Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos.

Kotler, P. & Keller, K. L. 2009. Marketing Management. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatu keskus.

Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Lahtinen, J & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Avaintulos Oy.

Lindroos, S., Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. Kirkas brandi – Miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Mäkinen, I & Söderström, T. 2002. Talous ja kannattavuus. Vantaa: WSOY.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: WSOY.

Nurminen, V. 2010. Converse pakkaa paremmin. Markkinointi ja mainonta, 16 (1), 25.

Omavalvontasuunnitelma – Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. [Http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/omavalvonta/omavalvontasuunnitelma](http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/omavalvonta/omavalvontasuunnitelma). Hakupäivä 10.11.2009.

Partanen, Katriina, toiminnanjohtaja, ProKala-yhdistys. Puhelinkeskustelu 15.10.2009.

Pellinen, J. 2003. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Kauppakaari.

Pennanen, P. 2006. Konekohtaisen kustannusseurannan kehittäminen. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden yksikkö. Opinnäytetyö.

Porter, M. E. 1993. Strategia kilpailutilanteessa: toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Helsinki: Rastor Oy.

Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos. Kalatalous tilastoina 2008. [Http://www.rktl.fi/www/uploads/pdf/taskutilasto2008.pdf](http://www.rktl.fi/www/uploads/pdf/taskutilasto2008.pdf). Hakupäivä 15.10.2009.

Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos. Kalajalosteiden tuotanto. [Http://www.rktl.fi/tilastot/talous\\_markkinatilastot/kalajalosteiden\\_tuotanto/kalajalosteiden\\_tuotanto.html](http://www.rktl.fi/tilastot/talous_markkinatilastot/kalajalosteiden_tuotanto/kalajalosteiden_tuotanto.html). Hakupäivä 18.11.2009.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Setälä, J., Korhonen, P. & Virtanen, Ja. 2009. Kalatalouden toimialakatsaus 2008. [Http://www.rktl.fi/www/uploads/pdf/uudet%20julkaisut/selvityksia\\_2\\_2009.pdf](http://www.rktl.fi/www/uploads/pdf/uudet%20julkaisut/selvityksia_2_2009.pdf). Hakupäivä 15.10.2009.

TEM – Toimialaraportit 2009. Kalakauppa ja kalatuotteiden valmistus – 2004 syksy. [Http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/29/Kalakauppa\\_ja\\_kalatuotteet.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/29/Kalakauppa_ja_kalatuotteet.pdf). Sisäinen lähde. Hakupäivä 17.11.2009.

Trout, J. & Gustav, H. 2003. Erihaustu tai kuole. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.

Tomperi, Soile. 2003. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Työaikalaki 605/1996.

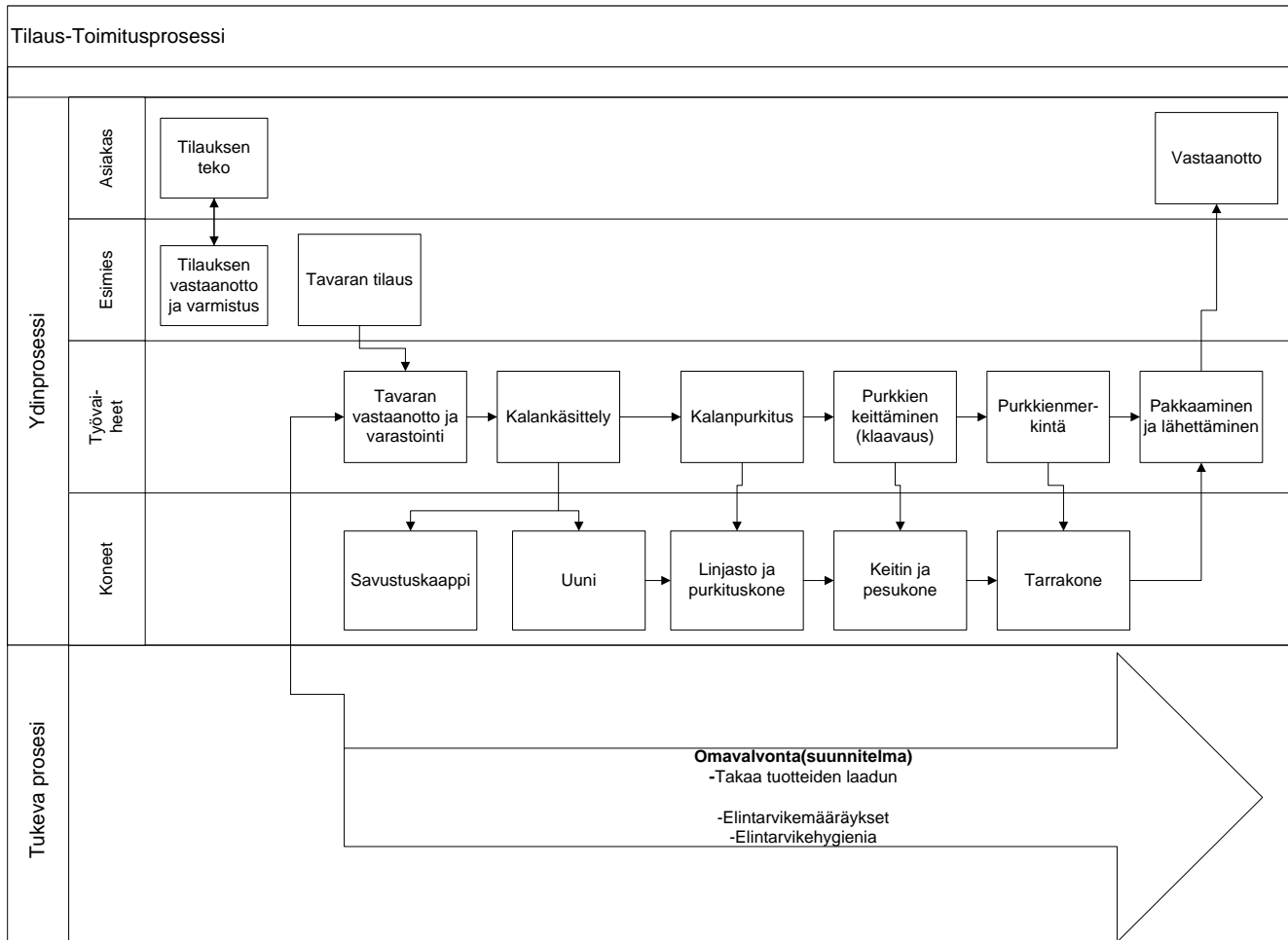
Työturvallisuuslaki 738/2002.

Välimäki, K. 2008. Elintarviketeollisuus. [Http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/634/Elintarviketeollisuus\\_2008\\_nettti.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/634/Elintarviketeollisuus_2008_nettti.pdf). Hakupäivä 8.10.2009.

Yrittäjät, Kohdeyritys. Keskustelu 2.10.2009; 4.12.2009.

Yrittäjät, Kohdeyritys. Haastattelu 12.12.2009.

# LIITE 1



## LIITE 2

### Asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttaminen

Asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin 31.7.2009 valtakunnallisessa Farmari Suomen maatalousnäyttelyssä Kokkolassa. Vastauksia tuli yhteensä 50 kappaletta. Kysely oli 4-sivuinen ja tulostettu kahdelle sivulle. Kyselyssä kysyttiin sukupuolta, ikää, asuinpaikkaa, mielipidettä tuotteesta, yrityksen markkinoinnin tavoittavuutta, ostosyytä, tuotteen käyttötapaa sekä ostotiheyttä kohdeyrityksen tuotteiden ja kilpailevien tuotteiden kohdalla. Toinen opinnäytetyön tekijöistä ohjasi ihmisiä osallistumaan kyselyyn ja opasti sen teossa.

Kyselyyn vastanneista kolmasosa oli miehiä ja kaksi kolmasosaa naisia. Keskimääräinen vastaaja oli 42-vuotias nainen.

Kyselyssä esitettiin väittämiä, joihin vastaajat ympyröimällä oman vastauksensa vaihtoehtoista ”Täysin samaa mieltä”, ”Melko samaa mieltä”, ”Melko eri mieltä”, ”Täysin eri mieltä” tai ”En osaa sanoa”. ”Täysin samaa mieltä” oli numero 1 ja ”En osaa sanoa” numero 5. Vastauksista laskettiin keskiarvot jokaiseen väittämään ja vastauksen keskiarvo pyöristettiin lähimpään numeroon ja kutakin vastausta analysoitiin tämän pyöristetyn luvun osoittamalla vastausvaihtoehdolla.

Tulokset syötettiin SPSS-ohjelmaan ja analysoitiin sen avulla.

## Asiakastyytyväisyyskysely

Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa kalasäilykkeitä kuluttavien asiakkaiden tyytyväisyydestä X tuotteisiin. Kyselyn toteuttavat kaksi Oulun seudun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön opiskelijaa. Kyselyyn vastaaminen vie n. 3 minuuttia. Vastauksenne on tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta.

**Vastaa kirjoittamalla tai ympyröimällä oikea vaihtoehto.**

1. Vastaajan sukupuoli                      1) Mies      2) Nainen  
 2. Vastaajan ikä                                \_\_\_ Vuotta  
 3. Asuinpaikka                                 \_\_\_\_\_

**4. Ympyröi vastauksesi koskien X täyssäilykkeitä.**

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
a) Tuotteet ovat laadukkaita	1	2	3	4	5
b) Ulkoasu on houkutteleva	1	2	3	4	5
c) Tuotteen kotimaisuus on tärkeää	1	2	3	4	5
d) Pakkauskoko on sopiva	1	2	3	4	5
e) Tuote erottuu muiden yritysten tuotteista	1	2	3	4	5
f) Hinta on sopiva	1	2	3	4	5
g) Tuote on helposti saatavilla	1	2	3	4	5
h) Tuotevalikoima on hyvä	1	2	3	4	5
i) Minkä kouluarvosanan antaisitte tuotteille yleisesti					____(4-10)

**5. Ympyröi vastauksesi koskien X täyssäilykkeitä.**

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
a) Olen kuullut tuotteista ystäviltä	1	2	3	4	5
b) Olen nähnyt tuotteita kaupassa	1	2	3	4	5
c) Olen nähnyt tuotteita markkinoilla tai messuilla	1	2	3	4	5
d) Olen nähnyt tuotteita tuote- esittelyssä	1	2	3	4	5
e) Olen nähnyt tuotteita Internetissä	1	2	3	4	5
f) Olen nähnyt tuotteita X mainoksessa	1	2	3	4	5
g) Olen nähnyt tuotteita muussa kuin X mainoksessa	1	2	3	4	5
h) En ole aikaisemmin kuullut tuotteista	1	2	3	4	5
i) Olen nähnyt tuotteita muualla, missä: _____					

**6. Ympyröi vastauksesi koskien X täyssäilykkeitä.**

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
--	---------------------------	--------------------------	---------------------	----------------------	---------------------



a) Ostan tuotteita, koska ne ovat hyviä	1	2	3	4	5
b) Ostan tuotteita, koska ne ovat sopivan hintaisia	1	2	3	4	5
c) Ostan tuotteita, koska ne ovat kotimaisia	1	2	3	4	5
d) Ostan tuotteita, koska ne ovat terveellisiä	1	2	3	4	5
e) En ole aikaisemmin ostanut X täyssäilykkeitä	1	2	3	4	5
f) Ostan tuotteita muun syyn takia, minkä: _____					

**7. Ympyröi vastauksesi koskien X täyssäilykkeitä.**

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
a) Käytän tuotteita ruuanlaittoon	1	2	3	4	5
b) Käytän tuotteita herkutteluun	1	2	3	4	5
c) Käytän tuotteita evääksi	1	2	3	4	5
d) Annan tuotteita lahjaksi	1	2	3	4	5
e) Ostan tuotteita varalle	1	2	3	4	5
f) En ole aikaisemmin käyttänyt tuotteita	1	2	3	4	5
g) Käytän tuotteita muuhun, mihin: _____					

**8. Ympyröi vastauksesi koskien kalatäyssäilykkeitä. Ei koske tonnikalasäilykkeitä.**

	Viikottain	Kuukausit- tain	Useita kertoja vuodessa	Harvem- min kuin kerran vuodessa	En ole aikaisem- min käyttänyt
a) Kuinka usein käytät X tuotteita	1	2	3	4	5
b) Kuinka usein käytät kilpailija 1 tuotteita	1	2	3	4	5
c) Kuinka usein käytät kilpailija 2 kalatuotteita?	1	2	3	4	5
d) Kuinka usein käytät kilpailija 3 kalatuotteita	1	2	3	4	5
e) Kuinka usein käytät kilpailija 4 kalatuotteita	1	2	3	4	5
f) Kuinka usein käytät kilpailija 5 kalatuotteita	1	2	3	4	5
i) Minkä muiden yritysten kalatäyssäilykkeitä käytät: _____					

**Mikäli haluat osallistua tuotepakettien arvontaan, jätähän yhteystietosi:**

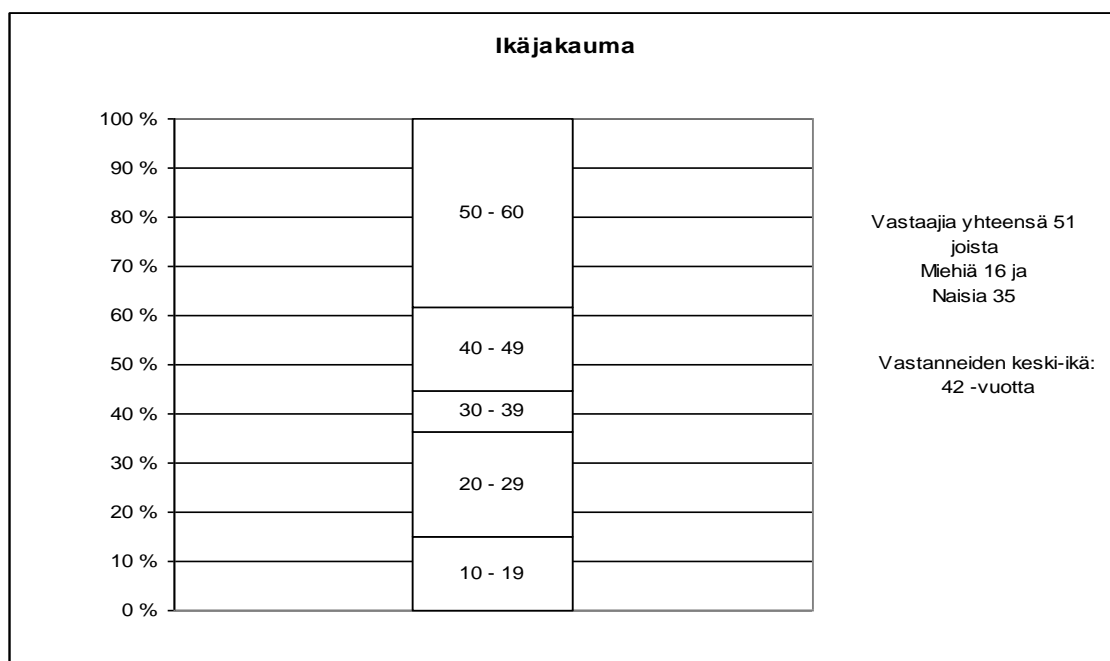
Nimi:

Osoite:

Puhelinnumero:

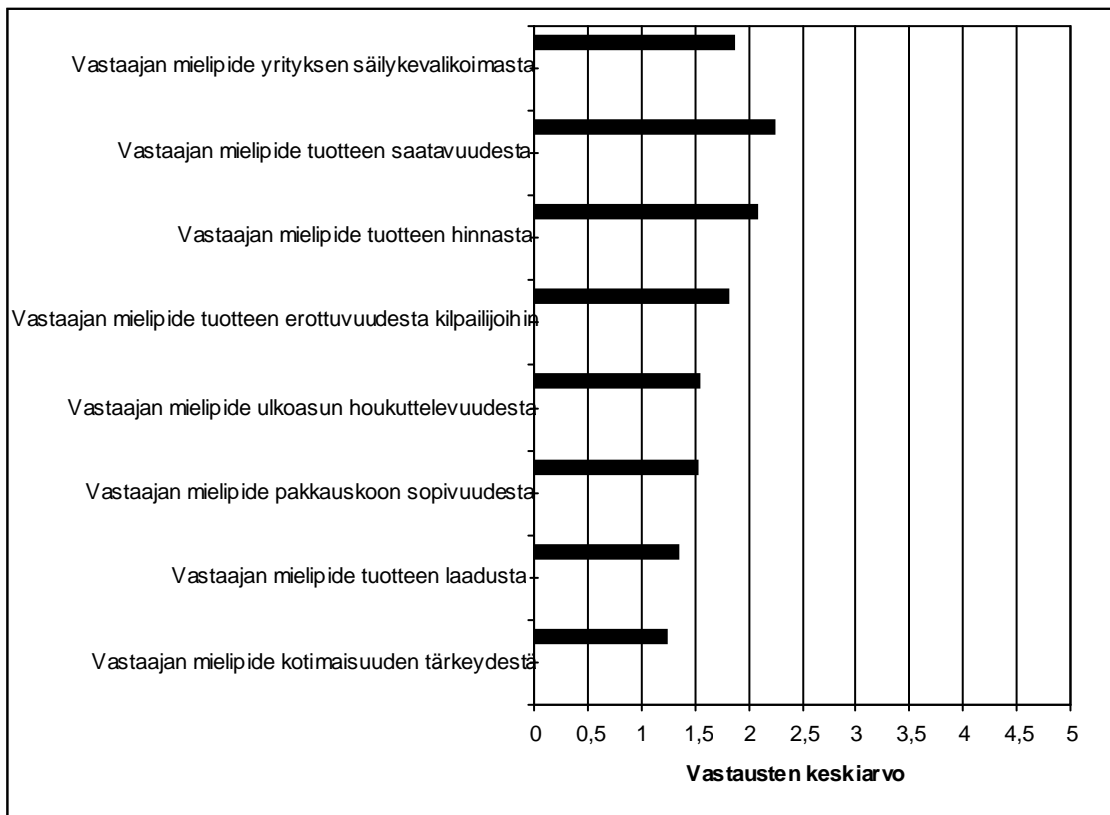
**Kiitoksia osallistumisestanne!**

## LIITE 4

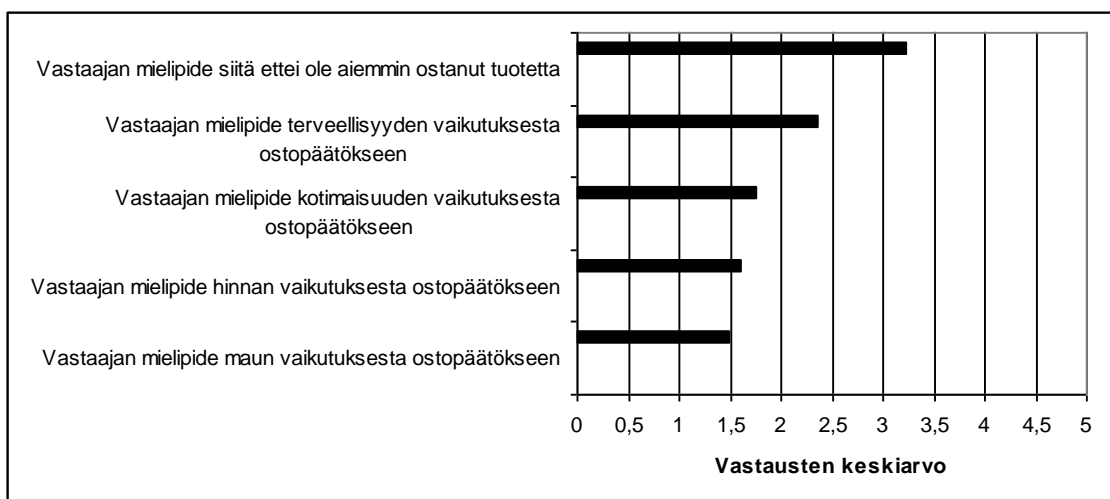


*TAULUKKO 10. Vastaajien ikä-jakauma.*

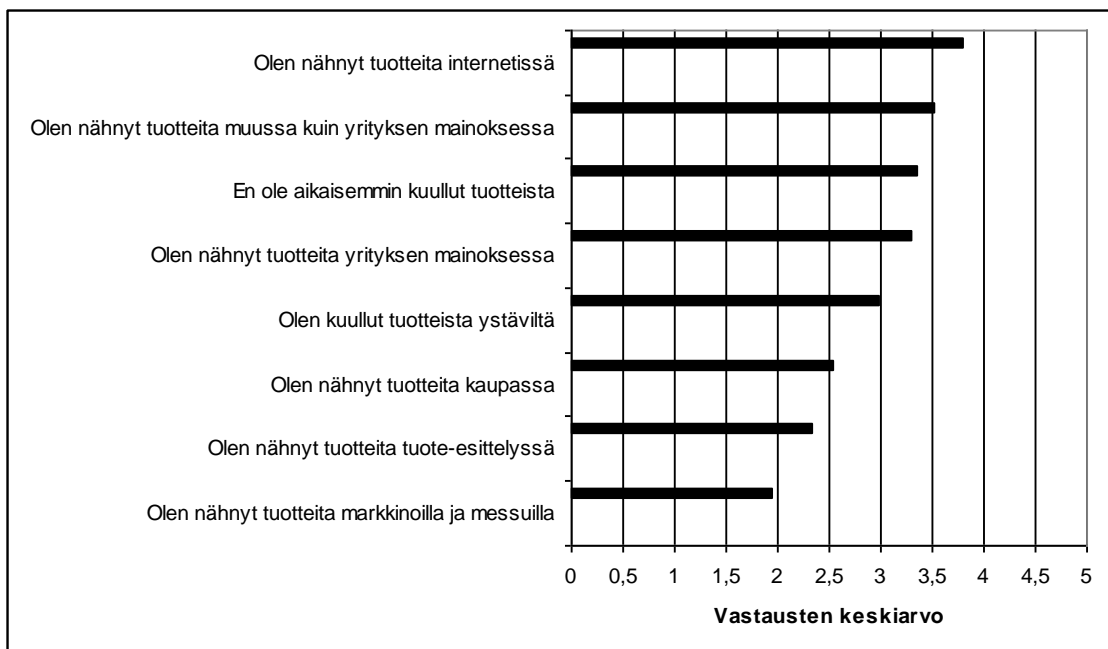
- Vastaukset:
1. Täysin samaa mieltä
  2. Melko samaa mieltä
  3. Melko eri mieltä
  4. Täysin eri mieltä
  5. Ei osaa sanoa



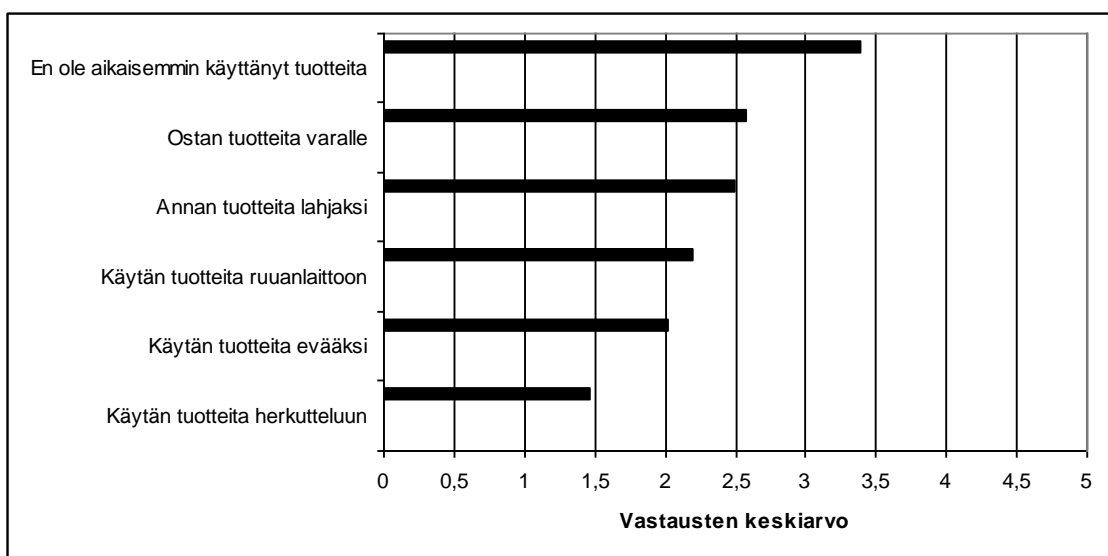
TAULUKKO 11. Vastaajien mielipide tuotteesta.



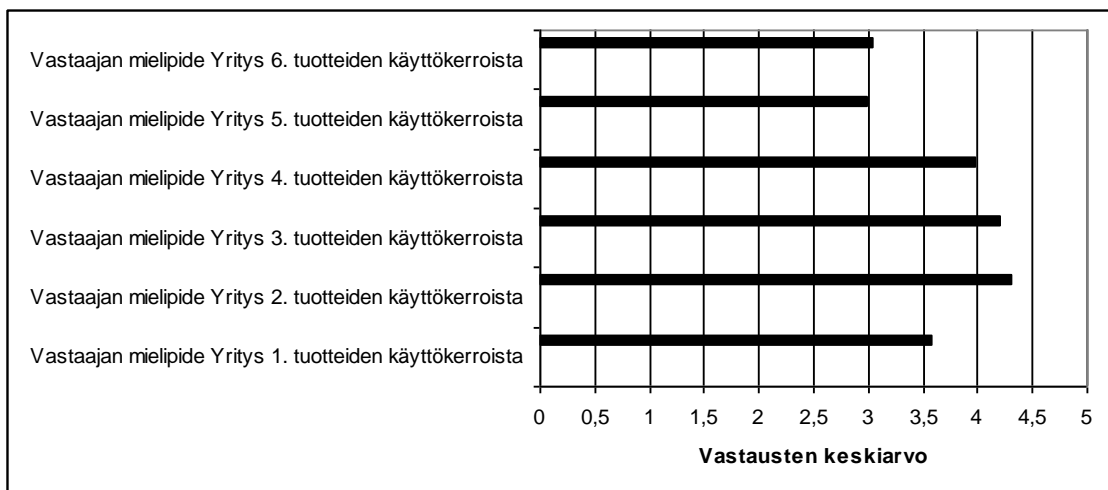
TAULUKKO 12. Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät.



TAULUKKO 13. Markkinoinnin tavoitavuus.



TAULUKKO 14. Käyttötarkoitus.



*TAULUKKO 15. Kohdeyrityksen ja kilpailijoiden tuotteiden käyttökerrat.*

LIITE 5

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<p>Ainoa kotimainen savu- ja loimulohen valmistaja</p> <p>Laadukkaat ja ainutlaatuiset tuotteet</p> <p>Erottuva pakkaus</p> <p>Valmiit asiakassuhteet</p> <p>Neuvotteluvoima keskusliikkeitä vastaan</p> <p>Laaja jakelu</p> <p>Nopeat ja joustavat toimitukset</p> <p>Yrittäjien asenne ja sisukkuus</p> <p>Yrittäjien luovuus ja kyky kehittää uusia tuotteita</p> <p>Nopea reagointikyky muutoksiin</p> <p>Perheyrittäjäys</p> <p>Nuoremman sukupolven tulo yritykseen</p> <p>Hyvät tuotantotilat ja laitteet</p> <p>Sijainnin imagoarvo</p>	<p>Heikentyvä kannattavuus</p> <p>Pienet käyttövarat, haittaa reagointikykyä, vaarantaa koko toiminnan – yllättävät menot</p> <p>Toiminnan suunnittelemattomuus</p> <p>Ei strategista toiminnan ohjausta tai seurantaa – kehittyy tuotteita jotka syö voitot</p> <p>Impulsiivisuus</p> <p>Strategisen suunnittelun puute</p> <p>Erilaisuutta ei korosteta tarpeeksi</p> <p>pakkaussuunnittelu</p> <p>Yrittäjillä ei kala-alan koulutusta</p> <p>Yrittäjien motivaation hiipuminen</p> <p>Yrittäjien sairastuminen</p> <p>Syrjäinen sijainti</p>
MAHDOLLISUUDET	UHKATEKIJAT
<p>Toimialan kasvu</p> <p>Kalatuotteiden kysynnän kasvu</p> <p>Helppokäyttöisten kalatuotteiden kysynnän kasvu</p> <p>Kotimaisuuden arvostus</p> <p>Kalan terveysvaikutteet</p> <p>Kotimaisten säilykevalmistajien vähäinen määrä</p> <p>Kilpailijat positioituneet samoihin ominaisuuksiin -&gt; vain muutama erottuu</p> <p>Brandin rakentaminen – toimialalla ei vahvoja brandeja</p> <p>Toimialalla erikoistuminen</p>	<p>Toimialan sesonkiluontoisuus</p> <p>Tartuntataudit ja saastuminen (listeria, salmonella ym)</p> <p>Kaupan keskittyminen ja sopimusten tiukkeneminen</p> <p>Ennustamattomat isot tilaukset</p> <p>Tiukentuva lainsäädäntö</p> <p>Kalliit koneet</p> <p>Raaka-aineen saatavuus</p> <p>Sijaisten saanti</p>