

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2011

Jenni Sipilä

MARKKINOINTISUUNNITELMA OSANA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAA - CASE KALALIIKE ASP OY



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Bioalat ja liiketalous | Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Joulukuu 2011 | 76

Ohjaaja: Ilmo Elomaa

Jenni Sipilä

MARKKINOINTISUUNNITELMA OSANA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAA – CASE KALALIIKE ASP OY

Kalatalous on kasvava toimiala. Suomessa kalaa jalostavien yritysten koko on kasvanut vuosittain ja kalan jalostaminen on lähes kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa. Samalla kalaa jalostavien yritysten määrä on vähentynyt. Kalan syömisellä on tutkittu olevan paljon terveysvaikutuksia. Toisaalta jotkut kalalajit keräävät ympäristömyrkyjä, joten niiden syömiseen on annettu syöntisuosituksia. Suomalaiset syövät fileoitua kalaa noin 16 kiloa vuodessa.

Tämä opinnäytetyön tavoite on selvittää millä tavoin Kalaliike Asp Oy:n toimintaa pystytään kehittämään jo olemassa olevien resurssien avulla. Pääpainona on etenkin myynnin lisääminen ja brändin vahvistaminen. Työhön kuuluu liiketoimintasuunnitelma, joka sisältää markkinointisuunnitelman. Markkinointisuunnitelman sisältävän liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus jäädä pelkästään Kalaliike Asp Oy:n käyttöön, joten sitä ei julkaista tämän työn yhteydessä.

Tämän työn teoreettisena viitekehysenä toimivat perustiedot yritystoiminnasta ja markkinoinnin suunnittelusta. Lisäksi brändin vahvistamiseen on syvennytty tarkemmin. Työ on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tutkimusotteena käytetään tapaustutkimusta.

Opinnäytetyön päätulokset ja ratkaisuehdotukset löytyvät markkinointisuunnitelman sisältävästä liiketoimintasuunnitelmasta, jossa on käyty läpi yrityksen keskeisiä toimintoja. Niiden kehittämiseen ja tehostamiseen on keskitytty pääpainon ollessa myynnin lisääminen ja brändin vahvistaminen.

ASIASANAT:

Liiketoimintasuunnitelma, markkinointisuunnitelma, kalatalous

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master degree programme in Life Sciences and Business unit | Entrepreneurship

December 2011 | 76

Instructor: Ilmo Elomaa

Jenni Sipilä

A MARKETING PLAN AS A PART OF A BUSINESS PLAN – CASE KALALIIKE ASP OY

Fishery is a growing industry. The size of enterprises processing fish in Finland has grown every year. In the last ten years, the processing of fish has nearly doubled. At the same time, the number of enterprises has decreased. It has been examined that eating fish has a lot of positive health impacts. On the other hand, some species of fish gather environmental toxins. For that reason, eating recommendations have been given for certain fish. Finnish people eat approximately 16 kilograms of filleted fish in a year.

The purpose of this study is to clear how the operations of Kalaliike Asp Oy can be improved by using the existing resources. The main development area is increasing the sales and strengthening the brand. This study gives a business plan, which includes a marketing plan. It will not be published, because it is only for the use of Kalaliike Asp Oy.

The theoretical frame of reference of the study is provided by the basic knowledge of making business, planning marketing and strengthening the brand. This study is a qualitative research. The research approach is a case study.

The main results and the goals can be found from the business plan which includes a marketing plan. The objective has been in developing and intensifying the core functions of the enterprise. The main focus has been on increasing the sales and strengthening the brand.

KEYWORDS:

Business plan, marketing plan, fishery

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä	7
1.2 Yritysesittely: Kalaliike Asp Oy	9
2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	11
2.1 Hyvä liiketoimintasuunnitelma	11
2.2 Liiketoimintasuunnitelman sisältö	12
2.3 Yritykselle tärkeät valinnat	13
2.3.1 Strategia	14
2.3.2 Visio	15
2.3.3 Arvot	16
2.3.4 Liikeidea	17
2.4 Yrityksen toimintaympäristö	18
2.4.1 Markkinat, asiakkaat ja kilpailu	19
2.4.2 Tuotekehitys, tuotanto ja logistiikka	20
2.4.3 Hallinto ja organisaatio	22
2.4.4 Henkilöstö	23
2.4.5 Talous ja rahoitus	23
2.4.6 Kalaliike Asp Oy:n toimintaympäristö	25
2.5 Riskit yritystoiminnassa	27
2.5.1 Riskit ja niiden hallinta	27
2.5.2 Kalaliike Asp Oy:n riskit	29
2.6 Yritysyhteistyö	30
2.6.1 Yritysyhteistyö pk-yrityksien kesken	30
2.6.2 Yritysyhteistyömahdollisuudet Kalaliike Asp Oy:lle	32
2.7 Liiketoimintasuunnitelma Kalaliike Asp Oy:lle	33
2.7.1 Kalaliike Asp Oy:ta palveleva liiketoimintasuunnitelma	33
2.7.2 SWOT-analyysi	34
2.7.3 SWOT-analyysi Kalaliike Asp Oy:lle	35
3 MARKKINOINNIN SUUNNITTELU	37

3.1 Strateginen markkinoinnin suunnittelu	37
3.2 Markkinointistrategian sisältö	39
3.3 Markkinointisuunnitelma	40
3.3.1 Hyvä markkinointisuunnitelma	40
3.3.2 Markkinointisuunnitelma Kalaliike Asp Oy:lle	42
3.4 Kilpailu	43
3.4.1 Kilpailu markkinoilla	43
3.4.2 Kilpailija-analyysi	45
3.4.3 Kalaliike Asp Oy:n kilpailijat	46
3.5 Asiakassegmentit	48
3.5.1 Strateginen segmentointi	48
3.5.2 Kalaliike Asp Oy:n asiakassegmentit	51
3.6 Myynninedistäminen	53
3.6.1 Myynti	53
3.6.2 Myynnin kasvu ja yrityksen kasvustrategia	54
3.6.3 Hinnoittelu myynnin edistämisen näkökulmasta	56
3.6.4 Messut ja muut keinot myynnin edistämiseksi	57
3.6.5 Kalaliike Asp Oy:n myynnin edistäminen	58
4 BRÄNDIN VAHVISTAMINEN	60
4.1 Brändin määritelmä	60
4.2 Brändistrategia	62
4.2.1 Yritysbrändin muodostuminen	62
4.2.2 Brändistrategian suunnittelu	64
4.3 Brändiviestintä	65
4.4 Brändijohtaminen	67
4.5 Kalaliike Asp Oy:n brändi	68
4.5.1 Kalaliike Asp Oy:n nykyinen brändi	68
4.5.2 Kalaliike Asp Oy:n brändin vahvistaminen	69
5 POHDINTA	70
LÄHTEET	73

KUVIOT

Kuvio 1. Toiminnan kokonaisuus (Pitkämäki 2000,11).	12
Kuvio 2. Yrityksen keskeiset toimintakokonaisuudet (Opetushallitus 2010).	19
Kuvio 3. Keskisuuren yrityksen yhteistyöstrategian muodostuminen (Valkokari ym. 2009, 85).	32
Kuvio 4. Myynnin portaat (Sipilä 2008, 194).	54
Kuvio 5. Brändin muotoutuminen (von Hertzen 2006, 92).	63

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

Kalanjalostustoiminta Suomessa on kasvanut vuosi vuodelta sekä tuontikalan että kotimaisen kalan osalta. Kalaa jalostavia yrityksiä on 2000-luvun alkuun verrattuna nykyisin vähemmän, mutta niiden koko on kasvanut. Kalan terveysvaikutuksista on ollut myös paljon puhetta julkisuudessa. Tiedetyt kalalajit keräävät erinäisiä ympäristömyrkyjä, jonka vuoksi joidenkin kalojen käyttöön on annettu syöntisuosituksia. Toisaalta kuitenkin kalan syömisen terveysvaikutuksien on tutkittu olevan haittoihin nähden paljon hyödyllisempiä, joten kalaa suositellaan syötäväksi vähintään kaksi kertaa viikossa eri kalalajeja vaihdellen. Kalankasvatuksen on todettu aiheuttavan myös rehevöitymistä ja kalastuksen kalakantojen vähentymistä. Kalatalouden uskotaan kuitenkin olevan jatkossakin kannattavaa liiketoimintaa, vaikka sille aiheutuu uhkakuvia ympäristöön ja terveysvaikutuksiin liittyvissä asioissa.

Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää millä keinoilla on mahdollista kehittää Kalaliike Asp Oy:n toimintaa ja lisätä myyntiä hyväksikäyttäen jo olemassa olevia resursseja. Tämän lisäksi pyritään löytämään keinoja yrityksen brändin rakentamiseen ja vahvistamiseen. Toimeksiantaja toivoo, että työssä kehitetään tukku- ja vähittäismyyntiä Salossa ja sen seutukunnissa. Kausi on etenkin talvella hiljaisempi, joten sen ajaksi toivotaan suurempaa myyntiä, jotta taloudellinen tilanne olisi vakaata ympäri vuoden. Opinnäytetyön toteutukseen vaikuttaa se, että Kalaliike Asp Oy on tämän työn tekijän suvun yritys. Tiedossa on, että Kalaliike Asp Oy:ssä on erittäin kiireistä, joten kaikkeen selvitystyöhön eivät olemassa olevat resurssit riitä. Koska kyseessä on perheyritys, ulkopuolisia resursseja ei helposti hankita varsinkin, jos asiat etenevät jo olemassa olevien resurssien avulla. Tämän työn tekijä on myös ollut töissä Kalaliike Asp Oy:ssä ja on nykyisin vielä välillä kiireapuna yritykselle. Tiedetyt prosessit ovat siis jo ennalta tulleet tutuiksi.

Työ aloitetaan laatimalla Kalaliike Asp Oy:lle liiketoimintasuunnitelma, joka tehdään yhteistyössä yrityksen osakkaiden kanssa. Liiketoimintasuunnitelma sisältää markkinointisuunnitelman, jonka avulla on tarkoitus tarkentaa ja konkretisoida lisämyyntiin ja brändin vahvistamiseen vaadittavia toimenpiteitä. Tässä työssä käsitellään Kalaliike Asp Oy:n liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmaa vain joiltain osa-alueilta, koska yritys ei halua tuoda julki yksityiskohtaisia suunnitelmiaan. Jatkossa tässä työssä käytetään Kalaliike Asp Oy:stä nimeä Kalaliike Asp.

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. ”Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti” (Jyväskylän Yliopisto, 2011). Laadulliset menetelmät ovat luonteva osa tutkimusta liiketaloustieteessä. Laadullinen tutkimus on yksi keino erottautua monista valtavirtatutkimusta ohjaavista teoreettisista ja käsitteellisistä tottumuksista. Etenkin yritystutkimuksessa käytetään usein käytännöllisiä käsitteitä. (Koskinen ym. 2005, 23-24.)

Tutkimusstrategiana tässä työssä käytetään tapaustutkimusta (case study method). Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yleensä pientä joukkoa tapauksia tai vain yhtä tapausta. Kohde on usein ilmiö tai tapahtumankulku. Tapaustutkimuksen lähtökohtana on kerätä monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti. (Laine ym. 2007, 9-10.) Toinen vaihtoehto olisi voinut olla toimintatutkimus. Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa tutkija osallistuu itse tietyn yhteisön toimintaan ja pyrkii ratkaisemaan tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa (Eskola & Suoranta 2005, 127). Työn tutkija ei ole tällä hetkellä enää kiinteästi yrityksen toiminnassa mukana, joten tapaustutkimus sopi tutkimuksen luonteeseen paremmin. Tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään ilman, että tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan aktiivisesti (Laine ym. 2007, 246).

Tämän työn teoreettinen viitekehys sisältää perustietoja yritystoiminnasta, markkinoinnin suunnittelusta ja brändin vahvistamisesta. Empiirinen osuus koostuu liiketoimintasuunnitelmasta, joka sisältää markkinointisuunnitelman.

1.2 Yritysesittely: Kalaliike Asp Oy

Kalaliike Asp on vuodesta 1965 saakka toiminut salolainen perheyrittäjä, joka on ollut saman suvun omistuksessa jo kohta puoli vuosisataa. Yrityksen perustivat aikanaan Heikki ja Anja Asp, mutta nykyisin toimintaa hoitavat heidän kolme poikaansa Harri, Pertti ja Petri Asp. Vanhin veljistä, Harri Asp, on yrityksen toimitusjohtaja. Kalaliike Aspin toiminta alkoi aikanaan marjojen torikaupalla, mutta laajeni pian paikallisilta kalastajilta ostetun kalan myyntiin. Varsinainen jalostustoiminta alkoi vuonna 1969, kun yritys rakensi uudet toimitilat ja alkoi myös itse savustaa kalaa. Yritysmuoto muuttui vuonna 1978 toiminimestä kommandiittiyhtiöksi ja vuonna 2001 kommandiittiyhtiöstä osakeyhtiöksi. Yrityksen historiassa on ollut kaksi tilannetta, jotka ovat pakottaneet isoihin muutoksiin. Ensin vuonna 1988, jolloin huonon viemäröinnin ja suuren sademäärän takia jouduttiin tekemään massiivinen remontti. Ja toisen kerran vuonna 1998, jolloin EU:n säädökset vaativat muuttamaan toimitilat uusien hygieniamääräysten mukaisiksi.

Kalaliike Aspin toimintaan kuuluu tällä hetkellä kalan jalostuksen lisäksi kalan myyminen toreilla suoraan kuluttajalle sekä tukkumyynnillä yrityksille. Torimyyntin toiminta-alue ulottuu Salon seudun lisäksi Forssaan, Karkkilaan, Nummelaan, Somerolle, Somerniemelle, Urjalaan, Taalintehtaalle, Kemiöön, Koski TL:ään ja Kaarinaan. Tukkumyyntiä on koko Etelä-Suomessa, mutta pääosin toiminta keskittyy Lounais-Suomeen. Kalaliike Aspilla on tällä hetkellä 12 vakinaista työntekijää. Kesäkaudeksi palkataan kesätyöntekijöitä. Yrityksen liikevaihto on kasvanut vuosittain. Vuonna 2003 se oli 0,68 miljoonaa, kun taas vuonna 2010 jo 1,49 miljoonaa euroa.

Kalaliike Aspin toiminnan kehittämistä ja myynnin lisäämistä varten tulee laatia kirjallinen liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma sisältää tiedot siitä

missä ollaan nyt ja mihin halutaan tulevaisuudessa päästä. Yrityksellä pitää olla selkeä visio, tavoitteet ja suunnitelma tulevaisuutta ajatellen. Liiketoimintasuunnitelmaa seuraa luonnollisesti markkinointisuunnitelma, jossa määritellään yrityksen suunnitellut markkinointitoiminnot. Kalaliike Aspilla on tämän työn tekijän mielestä selkeästi mahdollisuuksia kehittää toimintaansa ja lisätä myyntiään.

2 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

2.1 Hyvä liiketoimintasuunnitelma

Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma toimii päätöksenteon tukena, kun mietitään muutoksia yrityksen toiminnassa. Siitä hyötyy eniten juuri yritys itse, koska se toimii sille monipuolisena työkaluna menestystekijöiden selvittämisessä. Liiketoimintasuunnitelman avulla myös henkilöstön ja sidosryhmien on helpompi ymmärtää yrityksen toiminta- ja ajattelutapoja. (Pitkämäki 2000, 9-10.)

Liiketoimintasuunnitelma on kirjalliseen muotoon laadittu kooste yrityksen toiminnasta, joka on tiivistetty selkeäksi kokonaisuudeksi. Sen laatiminen edellyttää yritystä miettimään sen jokaista vaikuttavaa ja sen hetkistä osaluuetta ja niiden merkitystä. (Pitkämäki 2000, 9.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on myös yleinen kansainvälinen toimintatapa, jossa on tarkoituksena kuvata yrityksen liiketoimintaa, sen lähtökohtia ja tavoitteita. Se voidaan nähdä myös yhdistävänä tekijänä nykyhetkestä tulevaisuuteen. Sopiva aikaväli on 2-3 vuotta. Lisäksi on paljon asioita, joita pitää suunnitella ja visioda pidemmälle. (Opetushallitus 2010.)

Yritystä hyvin palveleva liiketoimintasuunnitelma

- on selkeä
- keskittyy oleelliseen
- on looginen ja johdonmukainen
- näyttää yrityksen johdon näkemyksen yrityksen tulevasta kehityksestä
- osaa ennakoida tulevaisuutta
- on asiallinen ja kriittinen
- on tunnistava ja osaa varautua riskeihin

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan silloin kun perustetaan yritystä, suunnitellaan strategiaa, kehitetään ja uudistetaan liiketoimintaa, haetaan rahoitusta tai kun tulossa on muutoksia (kriisit, johtajan vaihdos, uuden liiketoiminnan aloitus tai liiketoiminta-alueiden yhtiöittäminen). Siitä on runsaasti hyötyä yrityksen toiminnassa, koska se antaa hyvän rungon suunnittelulle ja kertoo ajatukset yrityksen tulevasta toiminnasta tärkeille sidosryhmille. Liiketoimintasuunnitelma myös testaa ideat ja ajatukset paperilla ja pakottaa miettimään tärkeitä asioita, kuten tulevaa kysyntää, asiakkaita, kilpailua, tavoitteita, toimintaperiaatteita yleensä sekä tehokkuutta ja taloudellisuutta. Se auttaa hahmottamaan yrityksen toiminnan kokonaisuutta sekä toiminnalliselta että ajalliselta kannalta. (Opetushallitus 2010.)

Liiketoimintasuunnitelma on kasvuyritykselle keskeinen dokumentti, joka toimii suunnannäyttäjänä sille, että yrityksen johto on huolellisesti miettinyt markkinoiden kokoa ja kilpailua (Spinno, 2010).

2.2 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Helpoin tapa päästä toivottuun lopputulokseen laadittaessa liiketoimintasuunnitelmaa on pilkkoa yrityksen toiminnot lohkoihin. Tällä tavoin liiketoimintasuunnitelman hahmottaminen selkiytyy ja siitä tulee tiivis esitys koko yrityksen toiminnasta. Pitkämäki esittelee kirjassaan kuvion toiminnan kokonaisuuden lohkomallista, jossa yrityksen jokainen peruslohko on kerroksittain eri tasoissa.

Yrityksen tehtävä				
Liiketoiminta-alue				
Markkinointi	Tuottaminen	Kehittäminen	Tekijät	Talous
Jokapäiväinen toiminta				

Kuvio 1. Toiminnan kokonaisuus (Pitkämäki 2000,11).

Ylin kerros sisältää koko yrityksen olemassaolon syyn, eli sen tehtävän. Seuraavana on liiketoiminta-alue, jossa määritellään yrityksen liikeidea ja strategia. Kolmas kerros sisältää yrityksen toiminnan perustat, eli

markkinoinnin, tuottamisen, kehittämisen, tekijät ja talouden. Alimpana kerroksena on jokapäiväinen toiminta, josta ilmenee yrityksen rutiinit ja päivittäinen toiminta. Lohkomalli auttaa ja selkiyttää liiketoimintasuunnitelman toteutusta ja pitää huolen siitä, että jokainen osapuoli huomioidaan. (Pitkämäki 2000, 11.)

Liiketoimintasuunnitelma hakee usein muotoaan alussa. Keskeistä hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa on sisällön helppolukuinen laatu ja asioiden esittäminen tiivistetysti. On järkevämpää saada aikaiseksi 10 hyvää sivua, kuin suurempi määrä epäoleellista tietoa. Visualisointi auttaa myös kommunikoimaan vaikeammin ymmärrettäviä asioita lukijalle. Hyvän tiivistelmän laadinta on haastavaa, mutta se on liiketoimintasuunnitelman tärkein osa-alue. (Spinno 2010.)

2.3 Yritykselle tärkeät valinnat

Kun yrityksen toimintaa aletaan suunnitella, pitää päättää ne keskeiset päämäärät, joihin se tähtää toiminnallaan. Tähän on apuna liiketoimintasuunnitelma jo tyypillisesti aloittaessa uutta liiketoimintaa tai kehittäessä vanhaa. Ennen liiketoimintasuunnitelman laatimista on kuitenkin tärkeä määritellä yritykselle tärkeitä valintoja, joita ovat esimerkiksi strategia, visiot ja arvot. Myös liikeidean tarkentaminen on oleellista, kun suunnitellaan muutoksia yrityksen toiminnassa. Yrityksen toiminta-ajatus kuvaa konkreettisella tavalla sitä, mitä yritys tekee palvellakseen asiakkaitaan. (Sipilä 2008, 13.)

Pitkämäen mukaan ”yritys ratkaisee strategiansa keskeiset valinnat määrittelemällä liikeideansa, asemointinsa ja suhdeverkkonsa” (Pitkämäki 2000, 88).

2.3.1 Strategia

Käsitteenä strategia on kotoisin antiikin Kreikasta, jossa sillä kuvattiin sodan johtamisen taitoa. Tällä tarkoitettiin etenkin rajallisten voimavarojen mahdollisimman tehokasta hyödyntämistä muuttuvissa tilanteissa arvaamatonta vihollista vastaan. Tämä voidaan nykyään heijastaa markkinataloudessa myös yritysten väliseen kilpailuun. Aluksi strategia voi rakentua erittäin abstraktille suunnitelmalle, mutta lopuksi sen on oltava tarpeeksi käytännönläheinen ja konkreettinen. Strategia on ylemmän tason linjaus, joka kertoo miten tavoite yritetään saavuttaa. (Sipilä 2008, 19.)

Jokaisella yrityksellä on strategia, vaikka sitä ei välttämättä ole kirjattu ylös ja mietitty tarkkaan suunnitelmallisesti. Kaikilla yrityksillä on jokin perusidea, jota ne noudattavat toiminnassaan. Tällaista strategiaa ne tarvitsevat, jotta saavat selville pitkän aikavälin tavoitteet, joilla ohjataan ja suunnataan toimintaa. Pienessä yrityksessä perusideaa on helppo seurata, mutta suuremmissa voi olla vaikeaa selvittää, jos strategiaa ei ole viestitty ja mietitty. (Vilkkumaa 2007, 69-70.)

Strategia voidaan määritellä monella eri tavalla, mutta yritystoiminnassa sillä tarkoitetaan periaatteita, joilla yritys aikoo pärjätä kilpailussa ja menestyä asiakkaiden kanssa toimiessa. Strategian voidaan myös sanoa olevan yrityksen valitseman suunta, päätökset, pelisäännöt ja toimintatavat muuttuvassa ympäristössä. (Viitala & Jylhä 2006, 69.)

Kun strategiaa mietitään, katsotaan asioita monesta eri näkökulmasta, irtaudutaan ajasta ja paikasta ja nähdään uusia kytköksiä. Suurin merkitys tässä vaiheessa ei ole kirjoitetussa liikesuunnitelmassa, vaan etenkin ajattelussa. Jotta toimiva strategia saadaan rakennetuksi, pitää uusia mahdollisuuksia miettiä avoimessa ilmapiirissä ilman ristiriitoja. Yrityksen menestyminen on merkki siitä, että strategia on ollut hyvä. Etenkin pienten yritysten menestymisessä korostuu se, että yritys on onnistunut luomaan suhteessa kilpailijoihinsa jotain ainutlaatuisia ja erilaista. (Pitkämäki 2000, 89.)

”Kun organisaatio on aikeissa ryhtyä työstämään uutta strategiaa, on toimitusjohtajan oltava etulinjassa” (Freedman & Tregoe 2003, 13).

Muotoiltaessa yrityksen strategiaa, pitää arvioida ulkoiset muuttajat ja niiden vaikutukset. Ulkoisia muuttajia ovat:

- ympäristölliset muuttajat
- osakkeenomistajat ja emoyhtiö
- asiakkaat ja markkinat
- tavarantoimittajat ja resurssien tarjoajat
- kilpailijat

Hyvä strateginen visio perustuu ulkoisia muuttajia koskeviin oletuksiin ja niiden vaikutuksiin. Organisaation strategisella perinnöllä on myös vaikutuksia. Strategian onnistumiseen vaikuttavia sisäisiä tekijöitä ovat liiketoimintaprosessit, tavoitteet, työntekijöiden valmiudet, organisaatorakenne, tiedonhallinta ja kulttuuri. Organisaation asettaessa tavoitteeksi strategiamuutoksen on tärkeää, että sisäiset ja ulkoiset muuttajat sijoitetaan oikeille paikoilleen. (Freedman & Tregoe 2003, 14-17.)

2.3.2 Visio

Visio voidaan määritellä olevaksi tietyn valitun suhteen pidemmän ajan tahtotila yritykselle. Jokainen visio rakennetaan yrityksen omien lähtökohtien mukaan, ja sen tulee olla voimassa ja vaikuttavana tekijänä pitkän aikaa. Vision pitää olla selkeä ja ymmärrettävä, jotta se kykenee kertomaan yrityksen henkilöstölle pidemmän aikavälin tavoitteet. Se on osattava pilkkoa käytännöllisiin osiin, jotta jokainen yrityksessä toimija tietää mitä tehdä toteuttaakseen sitä omalta osaltaan. Vision ja matkan kohti tahtotilaa tulee myös olla helposti mitattavissa, jotta tiedetään, missä mennään milloinkin. (Vilkkumaa 2007, 81-83.)

”Visio on tulevaisuuden tavoitetilä, jonka halutaan toteutuvan pitkällä tähtäimellä. Vision on näytettävä suuntaa henkilöstölle ja asiakkaille”. Hyvä visio on selkeä, yksinkertainen, uskottava, johdonmukainen, vaikuttava, voimakas ja joustava. Hyvä visio vaikuttaa henkilöstön järkeen ja tunteisiin vetoavien asioiden kautta. Organisaation on tarkastettava säännöllisesti sen voima ja vaikuttavuus. (Hyppänen 2007, 44.)

Yrityksen eteenpäin vievää energiaa luodaan vision avulla. Visio on mielikuva lopputuloksesta, joka halutaan saavuttaa sisältäen myös uskon siitä, että näin myös käy. Visio pitää osata kertoa yrityksen oleellisille sidosryhmille innostavasti ja perusteellisesti selittäen, jotta siitä tulee tavoittelemisen arvoinen ja motivoiva. Vision sisältö voidaan siirtää arkipäiväistä työtä ohjaavaksi energiaksi tehokkaan visiojohtamisen avulla. Yksi tärkeimmistä lähtökohdista on panostaa vision saavuttamiseen ja sen merkityksen avaamiseen. (Sipilä 2008, 18-19.)

Tehokas visio saa aikaan innostavan näkemyksen yrityksen tulevaisuudesta, joka nähdään yleensä erilaisena kuin nykytila on. Innostava visio on tärkeä etenkin yrityksille, jotka ovat toiminnan uudistamien tai voimakkaan kasvun vaiheessa. Hyvä visio yhdistää koko henkilöstöä antaen sille haasteellisen tavoitteen, jonka saavuttamiseksi tehdään yhdessä töitä. (Lindroos & Lohivesi 2006, 26.)

2.3.3 Arvot

Arvot toimivat työkaluina elämän eri vaiheissa. Kun niiden merkitystä pohditaan, on oltava mukana sekä käytännön järkeä että tunteiden kuuntelua. Jotkut arvot ovat näkyviä ihanteita ja tavoiteltavia normeja. Toiset ovat tunnistamattomia piiloarvoja, jotka vaikuttavat tehtäviin valintoihin ja päätöksiin. Hyvä arvokeskustelu on jatkuvaa ja keskustelijoiden kokemuksiin perustuvaa. (Aaltonen ym. 2003, 18-20.)

Yrityksen arvot muodostavat sen toiminnan periaatteet ja kertovat sen hyvänä pitämisen käyttäytymisen ja tekemisen. Arvojen tulee olla sellaisia, että ne voivat

olla voimassa useita vuosia. Niiden on myös kyettävä osoittamaan yrityksen henkilöstölle sopiva käyttäytymismalli. Kaikkien yrityksessä olevien pitää myös hyväksyä arvot ja toteuttaa niitä. Tähän on apuna esimiesten ja alaisten välillä käytävät keskustelut, sekä jatkuva tarkastelu arvojen sisällöstä ja vaikutuksesta käytännön toimintaan. (Vilkkumaa 2007, 79.)

”Työyhteisössä arvot ilmaisevat yhteistä tahtotilaa” (Hirvikorpi 2005, 60).

Yritystoiminnassa arvot ovat usein yrityksen perustajan määrittämiä arvoja, joten ne ovat yleensä aidompia kuin monimutkaiset yritysstrategiat. Kun määritetään arvoja, voidaan miettiä edustaako jokin sana tyyliä vai arvoa. Tyyli havaitaan yleensä jo, kun ollaan yrityksen kanssa tekemisissä ensimmäistä kertaa, mutta arvon kokeminen voi kestää kauemmin. Arvot ovat luonteeltaan filosofisempia, joten niiden määrittäminen edellyttää yrityksen tuntemista ja tuotteiden tai palveluiden käyttämistä. (Gad 2001, 151.)

Arvot on vaikeasti konkretisoitava käsite. Tässä työssä määritellään se näin: Arvo on valintoja ohjaava periaate, jota käytetään jouduttaessa vaikeaan valintatilanteeseen, jota ei pysty ratkaisemaan toimimalla kuten ennen tai jota ei ole ohjeistettu. Yrityksessä arvot kertovat sen mihin organisaatiossa uskotaan, eli ne edustavat organisaatiossa etiikkaa. Kun yrityksen arvoperusta on selkeä ja henkilöstö on sisäistänyt sen, osataan tehdä oikeansuuntaisia ratkaisuja yllättävissäkin tilanteissa. Arvoja käytetään apuna myös, kun pohditaan esimerkiksi tulevia visioita, strategioita ja operatiivisia päätöksiä.

2.3.4 Liikeidea

Liikeidea voidaan tarkentaa kolmella peruskysymyksellä, jotka ovat mitä myydään, kenelle myydään ja miten toimitaan. Kysymyksellä, mitä myydään, vastataan millaisia tuotteita ja palveluita tuotetaan markkinoille. Toisella kysymyksellä määritellään kohderyhmä ja sen tarve tuotteille tai palveluille. Kysymyksellä, miten toimitaan, kerrotaan miten yrityksen toimintaa organisoidaan, johdetaan ja käydään läpi. (Viitala & Jylhä 2006, 51.)

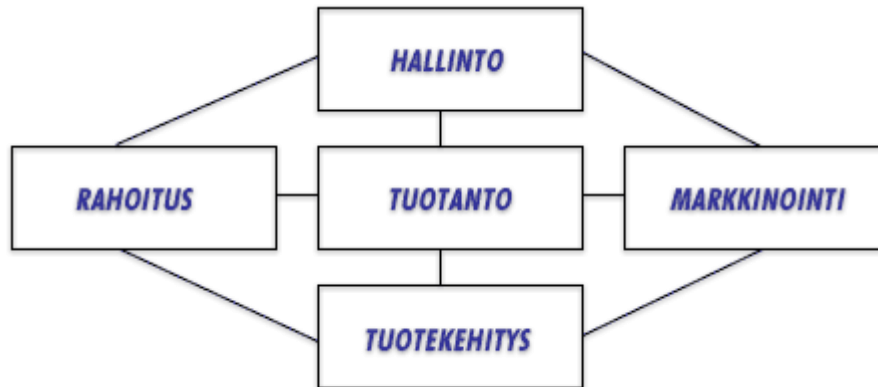
Yrityksen liikeidea perustuu mielikuvan kehittämiseen. Se määrittää yrityskuvan kehittämiseen liittyvät mahdollisuudet, odotukset ja edellytykset. Yrityskuvalle muodostuvat perusteet asiakkaiden odotusten mukaan rakentuneesta liikeideasta. Resurssit puolestaan määrittelevät sen minkälaisia ominaisuuksia ja missä määrin yritys pystyy alkamaan kehittämään. Laadulliset resurssit kertovat minkälaisia ominaisuuksia yrityksen kannattaa alkaa kehittämään, ja mihin kaikkeen osaaminen suuntautuu. Määrällisillä resursseilla tarkoitetaan kuinka moneen eri ominaisuuteen pystytään keskittymään. (Rope & Mether 2001, 210-211.)

Jotta ideasta tulee liikeidea, pitää sen olla tarpeeksi hyvä, oikea ajoitukseltaan ja saada aikaan hyötyä asiakkaalle. Liikeidean löytäminen voi tapahtua vahingossa tai yhdistelemällä asioita. Yleensä kuitenkin yrittäjä tuntee alan. Kuuntelemalla asiakkaita saadaan aikaiseksi parhaat yritysideaat ja ongelmanratkaisut. On tärkeää, että liikeidea täyttää asiakkaan tarpeet. (Lyytinen & Piha 2004, 46-47.)

Liikeidea määrittelee, millä markkinoilla yritys kilpailee ja millä tavoin se pyrkii hankkimaan tulosta. Liikeidea voi perustua havaintoon markkinoilta puuttuvasta tuotteesta tai palvelusta. Se voi myös syntyä kehittäjänsä osaamisalueelta. Liikeidean löytäminen edellyttää tekijöiltään luovuutta, innovatiivisuutta, avarakatseisuutta ja kiinnostusta potentiaalista markkinoista ja asiakkaasta. (Sammallahti 2009, 13.)

2.4 Yrityksen toimintaympäristö

”Yrityksen menestyminen edellyttää, että jokaista osa-aluetta kehitetään määrätietoisesti ja yhdensuuntaisesti muiden toimintojen kanssa” (Opetushallitus 2010).



Kuvio 2. Yrityksen keskeiset toimintakokonaisuudet (Opetushallitus 2010).

Seuraavaksi käydään läpi kuviossa mainittuja yrityksen tärkeimpiä toimintakokonaisuuksia, sekä Kalaliike Aspin toimintaympäristöä.

2.4.1 Markkinat, asiakkaat ja kilpailu

Yrityksen liiketoiminta-alue on paikka, jossa se toimii. Liikeidealla kuvataan lyhyesti tapa, jolla yritys alkaa toteuttaa liiketoimintaansa valitsemallaan alueella. Asiakkaista on hyvä lähteä liikkeelle muodostettaessa liikeidea. Heidät pitää myös tuntea hyvin, jotta ideaa voidaan kehittää. Kun asiakaskohderyhmän tarpeet ja toiveet on määritelty ja selvitetty, voi yritys tarkentaa tuotteiden ja palvelun sisällön. (Vilkkumaa 2007, 83-85.)

Pienyritysten menestys perustuu hyviin suhteisiin ja hyvin tehtyyn työhön, joita sen pitää muiden menestymisen edellytyksien ohella jatkuvasti kehittää. Yritysten pitää tarkastella toimialaansa löytääkseen oikeat painopisteet, joihin voimavarat voidaan keskittää. (Pitkämäki 2000, 27.)

Asiakaslähtöisessä kaupassa kiinnitetään huomiota etenkin demografisiin tekijöihin, kuten ikään sekä taloudellisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Ne ovat rakenteellisia asioita, jotka tekevät pohjan toiminnan analyysille. Tärkeäksi tekijäksi ovat myös muodostumassa asiakkaiden arvoperusteiset valinnat, joiden avulla usein myös sitoudutaan voimakkaammin brändiin. Markkinat ovat muuttumassa pirstaleisimmiksi ja asiakkaista on tulossa passiivisten tavaroiden ostajien sijaan aktiivisia vaikuttajia. Segmenteistä on tulossa asiakasyhteisöjä,

jotka voivat omalla panoksellaan vaikuttaa kaupan palvelutarjontaan. (Kuusela & Neilimo 2010, 44-45.)

On useita eri kriteerejä, joilla asiakkaita voidaan segmentoida. Perinteisin keino on kerätä demografisia tietoja, jotka ovat yksiselitteisiä ja helposti saatavilla ulkoisista tietolähteistä. Niiden heikkoutena on se, että ne eivät kerro asiakkaan ostokäyttäytymisestä, toiveista tai niistä kriteereistä, joiden perusteella asiakkaat tekevät päätöksensä ostopaikasta ja ostettavista tuotteista. Nykyisin käytetään enemmän ostoskäyntityyppiä segmentointiperusteena. Se kertoo, millaisia ostoksia kuluttajat tekevät ja millaisina aikoina. (Finne & Kokkonen 2005, 88.)

Samalla kun yritys valitsee asiakaskohderyhmänsä, on sen myös saatava selville kilpailuetunsa. Kilpailuetu on se tekijä, jolla yritys toteuttaa asiakkaan toiveet, tarpeet ja odotukset. Sillä se erottuu kilpailijoistaan ja siitä asiakas on valmis maksamaan. (Vilkkumaa 2007, 94.)

Kilpailuedun rakentaminen on yksi pienen yrityksen tärkeimmistä strategioista ja tavoitteista. Jonkin merkittävän edun löydyttyä sen on helpompi saavuttaa hyvä markkina-asema ja erottautua kilpailijoistaan. Kun tämä markkinarako on löydetty, tulee yrityksen jatkaa ydinosaamisensa kehittämistä, jotta jatkossakin kyetään pitämään kilpailuetu kilpailijoihin nähden kunnossa. (Passila 2009, 30.)

Yrityksen pitää tietää ja selvittää keitä sen todelliset kilpailijat ovat ja miten ne toimivat. Kilpailijoiden toimintaa markkinoilla voi seurata esimerkiksi tekemällä markkinatutkimuksia, kyselemällä asiakkailta ja lukemalla lehdistä. Yrityksen on tunnistettava samalla markkinoilla toimivien kilpailijoiden vahvat ja heikot puolet, sekä pyrkiä tarjoamaan asiakkaille jotain poikkeavaa. (Alikoski ym. 2009, 23.)

2.4.2 Tuotekehitys, tuotanto ja logistiikka

Tuotekehitys on yksi yrityksen tärkeimmistä toiminnoista, jota ilman on vaikea pysyä markkinoilla. Tuotekehitystyö onnistuu parhaiten, kun markkinointi, valmistus ja tuotekehitys toimivat yhteistyössä. On seurattava jatkuvasti

markkinoita ja niiden kehitystä, jotta voidaan tehdä paranteluja tuotteisiin ja palveluihin asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. (Raatikainen 2006, 47.)

Tuotekehityksen avulla kehitetään uusia ja parannetaan vanhoja tuotteita. Tuotekehitys käsittää monia eri vaiheita, kuten tuoteidean etsimisen, tuotekehityshankkeen käynnistämiseen tarvittavien tietojen selvittämisen, tuotteiden luonnostelun, suunnittelun, käyttöohjeiden laatimisen ja tuotantomenetelmien kehittämisen. Tuotteen elinikä, eli se aika, jona tuotetta valmistetaan ja markkinoidaan, on useilla aloilla lyhenemässä. (Jokinen 2001, 9.)

Tuotantotilojen pitää olla hyvin toimivat ja siistit, jotta tuotanto toimisi moitteettomasti. Tilojen on oltava myös tarkoitukseen sopivat, oli kyseessä sitten tuotannollinen yritys tai palveluyritys. Tuotannon tavoitteena on nopeasti etenevä prosessi, jossa jätetään kaikki turha pois ja saadaan tuote valmiiksi pikaisesti. Tärkeää on myös mahdollisimman pienet varastot, nopea reagointi kysyntään ja mahdollisiin laatuongelmiin. Onnistunut logistiikka, eli materiaalin, tiedon ja pääoman siirtyminen yritysten välillä on oleellista menestyvässä yritystoiminnassa. Esimerkiksi onnistuneilla sisään ostoilla on suuri merkitys kaupan alan yrityksille. (Raatikainen 2006, 49-51.)

Logistiikka yhdistää yrityksen eri toimintoja, kuten ostot, tuotannon, jakelun ja markkinoinnin. Sen tavoitteena on toimittaa tavarat ja palvelut sovitunlaatuina ja -määräisinä perille sovittuna ajankohtana. Mahdollisimman suuri kannattavuus ja kustannustehokkuus on tarkoituksena saavuttaa nyt ja tulevaisuudessa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 7.)

”Logistiikasta on tullut osa yrityksen strategista suunnittelua, johtamista ja hallintaa. Jokaisen yrityksen on kehitettävä strategiansa ja niihin liittyvät logistiset kilpailukykytekijänsä omista lähtökohdistaan.” (Haapanen ym. 2005, 15.)

2.4.3 Hallinto ja organisaatio

Yrityksen valinta liikeideasta ja strategiasta on tärkeä siksi, että se tekee pohjan monille muille tärkeille strategiavalinnoille. Hyvä yritys valitsee strategisiksi tavoitteisiinsa useampia ulottuvuuksia, kuten talous ja kehittyminen sekä ulkoinen ja sisäinen toiminta. Tavoitteiden asettamisen ja niiden mittaamisen kautta yrityksessä toimijoille aiheutuu painetta hyvään suoritukseen. (Vilkkumaa 2007, 133-138.)

Strategia menettää vaikutuksensa, jos koko henkilöstö ei osallistu sen toteuttamiseen. Tästä johtuen on tärkeää, että operatiivinen johtaminen lähtee strategisista lähtökohdista. Yrityksen hankesuunnitelmat ja strategiat pilkotaan vuosisuunnittelussa eri tasoille toimenpiteiksi ja toimintaa ohjaaviksi tavoitteiksi, jonka seurauksena jokaiselle toimijalle syntyy vuotuinen toimintasuunnitelmansa. (Vilkkumaa 2007, 148.)

”Organisaatio on yhteistoimintajärjestelmä. Se kokoaa ja yhdistää erilaiset voimavarat haluttujen tarkoitusten toteuttamiseksi” (Harisalo 2009, 31).

Menestyvässä organisaatiossa tunnustetaan se, että yrityskokonaisuus on osa ympäröivää maailmaa. Kehittämisesurssit osataan kohdistaa oikeisiin paikkoihin ja tarvittavat kilpailuedut, vahvuudet ja heikkoudet tunnetaan tarpeeksi hyvin. ”Ylimmän johdon on oltava kiinnostunut organisaation todellisesta kehittämisestä.” (Anttila 2008, 3.)

Kun pyritään joustavaan strategiaan, keskeisenä asiana pidetään perinteisesti organisaatorakennetta ja sen suunnittelua. Organisaatorakenne johtamisen työkaluna on kuitenkin karkea ja epätarkka, koska ajoittaiset uudelleenorganisoinnit aiheuttavat organisaation prioriteeteille liikaa heilahteluita. Strategisesti joustava organisaatio on moniulotteinen. Sen nopeus tulee siitä, kun tasapainotetaan huolellisesti eri ulottuvuuksia ja näkökulmia. (Doz & Kosonen 2008, 233-237.)

2.4.4 Henkilöstö

Yrityksen organisaatorakenteessa pitää olla määriteltynä kaikille siinä toimijoille selkeät työnkuvat ja vastualueet. Tämä edistää etenkin tiedonkulkua henkilöstön ja sidosryhmien välillä ja tehostaa toimintoja. Nykyisin yritysten toiminnot muodostetaan tiimien ympärille. Työntekijä motivoituu paremmin ymmärtäessään työnsä osana kokonaisuutta. Tiimi vastaa yhdessä sovitun työn hoitamisesta. Jotta nämä sovitut työt saadaan hoidettua, tarvitsevat tiimit myös johtajia, jotka ohjaavat ja kannustavat työntekijöitään. Johtajan onnistuessa työssään, tiimi voi hyvin, työt tulevat tehtyä ja tulosta syntyy. (Alikoski ym. 2009, 98.)

”Henkilöstö on yrityksen kriittisin menestystekijä, ja sen hankintaan, hyvinvointiin ja kehittämiseen on syytä uhrata vähintään saman verran huomiota ja voimavaroja kuin esimerkiksi tuotantoteknologiaan tai markkinointiin. Tulevaisuudessa ja jo nyt työntekijät ovat monilla aloilla myös pullonkaulatekijä.” (Viitala & Jylhä 2001, 154.)

Etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä menestys perustuu työntekijöiden motivaatioon ja osaamiseen. Henkilöstön poissaolot tuntuvat muun henkilöstön kuormituksena ja saattavat aiheuttaa yrityksen toiminnalle ongelmia. (PK-RH, 2009.)

2.4.5 Talous ja rahoitus

Yrityksen toiminnan yksi tärkeimmistä asioista on, että se on kannattavaa. Taloussuunnittelulla voidaan varautua elinkaaren aikana oleviin erilaisiin jaksoihin. Sisäinen laskentatoimi antaa yrityksen johdolle tietoa kehityksen suunnasta. Ulkoinen laskentatoimi on kirjanpitoa. Erilaisilla laskelmilla tuotetaan tietoa työkaluiksi päätöksentekoa varten. Yrityksen rahoitusrakenteen on oltava vahvalla pohjalla ja yrityksellä pitää olla maksuvalmius suoriutua juoksevista menoista. Erilaisilla tunnusluvuilla mitataan kannattavuutta, tuottoja ja

maksuvalmiutta. Hyvällä talouden seurantajärjestelmällä saadaan jatkuvasti tietoa siitä, missä tilanteessa ollaan. (Raatikainen 2006, 55-57.)

Tärkein tehtävä yrityksen laskentatoimella on tuottaa tietoa yrityksen toiminnasta sen kaikkien sidosryhmien käyttöön. Laskentatoimi on taloudellisen tiedon informaatiojärjestelmä, jonka tehtävänä on tunnistaa yrityksen toimintaan liittyvät taloudelliset aktiviteetit. Laskentatoimi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen, riippuen siitä, ketkä sen tuottamaa informaatiota ensisijaisesti käyttävät. Sisäinen laskentatoimi on tarkoitettu ensisijaisesti johdon ja muiden päätöksentekijöiden avuksi päätöksentekoon. Se tuottamaa tietoa ei ole säädelty lailla, vaan kaikki on vapaamuotoista ja vapaaehtoista. Ulkoinen laskentatoimi on tarkoitettu yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Se kerää, muokkaa ja tuottaa tietoa omistajille, sijoittajille, lainanantajille, tavarantoimittajille, asiakkaille ja verottajalle. Ulkoinen laskentatoimi on tarkkaan säädeltyä laissa seurattavuutensa ja todennettavuutensa takia. (Jormakka ym. 2009, 9-10.)

Perinteisesti yrityksen rahoitus on jaettu tulorahoitukseen ja pääomarahoitukseen. Tulorahoitus jää jäljelle, kun myyntituloista vähennetään vastaavat menot, kuten ostot. Pääomarahoitus puolestaan jaetaan omaan ja vieraaseen pääomaan. On hyödyllistä selvittää, voiko yrittäjä itse tai osakkaat sijoittaa rahaa yritystoimintaan. Ulkoista rahoitusta ovat esimerkiksi pankkilainat, vakuutusyhtiöiden sijoitusluotot ja erilaiset julkiset tuet. Jokaisella yrityksellä on omat kasvuvaiheensa, joihin tarvitaan erilaista rahoitusta. Perustamisvaiheessa on oltava rahaa perusinvestointeihin. On tärkeää saada myyntiä heti aikaan. Kehittämisen vaiheessa yritys usein laajenee, ja silloin on tarvetta ulkopuoliselle rahoitukselle. Kypsyysvaiheessa yritys pystyy rahoittamaan jo perusinvestoinnin tulorahoituksella, mutta laajentamisvaiheessa tarvitaan uutta omaa pääomaa. (Raatikainen 2006, 118-121.)

Rahoitus ei ole erillinen osa irrallaan yrityksen varsinaisesta liiketoiminnasta, vaan sen investointi- ja rahoituskysymykset on nähtävä samassa kokonaisuudessa. Yritys tuottaa omistajilleen lisäarvoa silloin, kun tehdään investointeja, jotka tuottavat enemmän kuin niiden rahoittamisesta aiheutuu

kustannuksia. Jos yritys ei kykene tekemään kannattavia investointeja, tuhoaa se omistajiensa varoja. Tällaisessa tapauksessa yrityksen olemassaolo ei ole perusteltavissa. Omistajat haluavat, että yritys lisää heidän varallisuuttaan. Yrityksen tehtävänä on saada aikaan taloudellista arvoa, joten on tärkeää, että yritykset pystyvät käyttämään niille annetut rahat arvoa lisäävästi. (Kinnunen ym. 2006, 136.)

2.4.6 Kalaliike Asp Oy:n toimintaympäristö

Suomessa kalaa jalostavat yritykset ovat normaalisti pieniä ja sijoittuneet rannikkoalueille. Länsi-Suomen läänissä jalostetaan n. 70 % kalan kokonaistuotannosta. Kala-alan yritykset eivät ole Suomessa yhtä keskittyneitä kuin muu elintarvikekauppa, vaan suuri osa myydystä ja ostetusta kalasta kulkee kauppaketjujen tukkuliikkeiden kautta. Suomessa oli vuonna 2003 noin 100 kalan tukkukauppaa, 200 vähittäiskauppaa ja 240 kalanjalostusyriytystä. Raaka-aineena jalostusteollisuus käyttää kotimaisesta kalasta eniten kirjolohta ja silakkaa, sekä tuontikaloista lohikaloja ja silliä. Kalan ja kalavalmisteiden tuonnin arvo oli vuonna 2004 162,3 miljoonaa euroa ja viennin arvo 10,8 miljoonaa euroa. (Maa- ja Metsätalousministeriö 2010.) Vuonna 2010 tuonnin arvo oli jo 295 miljoonaa euroa ja viennin arvo 36 miljoonaa euroa (Riistan- ja kalantutkimus 2010).

Vuonna 2007 kalajalosteiden raaka-aineena käytettiin 74 miljoonaa kiloa kalaa, josta 53 miljoonaa kiloa on kotimaista ja 21 miljoonaa kiloa ulkomaista kalaa. Vuonna 1997 kalaa jalostettiin yhteensä 39 miljoonaa kiloa ja vuonna 2003 51 miljoonaa kiloa. Kalaa jalostaneita yrityksiä oli vuonna 2007 200, joista yli miljoonaa kiloa kalaa jalostaneita yrityksiä oli 17. Nämä yritykset jalostivat yli 80 % koko jalostetun kalan määrästä. (Riistan- ja kalantutkimus 2007.)

Edellä mainituista tilastoista voidaan päätellä, että kalan jalostamisen määrä on lähes kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa. Kalaa jalostaneiden yritysten määrä on kuitenkin vähentynyt, joten yksittäisten yritysten koko on kasvanut.

Kalaliike Aspin toiminnassa on ollut myös huomattavaa kasvua näiden samojen vuosien aikana. Liikevaihto on kasvanut joka vuosi ja työntekijöitä on palkattu lisää. Lisää investointeja on tehty muun muassa kalustoon ja tuotantotiloihin.

Vuonna 2009 tehdyn Kalatalouden toimialakatsauksen mukaan vuonna 2007 alkoi huonompi kehitys pitkään jatkuneessa kasvussa kalataloudessa. Kalastuksen kannattavuus alkoi laskea ja lohikalojen hinnat olivat laskussa. Etenkin pienten kasvatusyritysten kannattavuus huononi. Kalanjalostuksessa puolestaan juuri isojen yritysten kannattavuus heikkeni, vaikka tuotot kasvoivatkin. Vuosi oli heikko vähittäiskaupalle ja tukkukaupan kannattavuus laski ja tuotot vähenivät. Kehitys jatkui vielä vuonna 2008 huonona ja vuoteen 2009 lähdettiin varovaisin odotuksin. (Riistan- ja kalantutkimus 2009.)

Suomalaiset syövät fileoitua kalaa noin 16 kiloa vuodessa henkeä kohti, josta kotimaisen kalan osuus on noin kolmanneksen. Vaikka kulutus on kasvanut tasaisesti vuosien aikana, pitäisi kalan syömistä lisätä huomattavasti. Kala on tärkeä osa monipuolista ruokavaliota ja sitä pitäisi virallisten suositusten mukaan syödä vähintään kaksi kertaa viikossa mielellään eri kalalajeja vaihdellen. Kalan terveellisyyttä on tutkittu paljon ja sen tiedetään sisältävän paljon hyviä ominaisuuksia. Säännöllisesti käytettynä kala parantaa diabeetikoiden sokerinsietokykyä ja vähentää sydän- ja verisuoniriskiä. Runsaasti syötynä kala saattaa muun muassa ehkäistä ennenaikaisen synnytyksen riskiä ja vähentää eturauhassyövän riskiä. (Pro Kala 2010.)

Kalan syömisestä pelätään seuraavan myös erinäisiä haittoja. Jotkut ympäristömyrkyt siirtyvät tiettyihin kalalajeihin. Terveydelle aiheutuva haitta ympäristömyrkyistä on kuitenkin luultua pienempi jopa niillä, jotka syövät paljon kalaa. Oleellista on silloin, että kalaa syödään lajeja vaihdellen järvikalasta merikalaa, ja pyydetystä kalasta kasvatettuun. (Pro Kala 2010.)

Vesien rehevöityminen on merkittävin kalankasvatukseen liittyvä ympäristöhaitta Suomessa. Kalaan perustuvien elintarvikkeiden tuotannolla on tutkittu olevan haitallisten vaikutuksien lisäksi myös positiivisia vaikutuksia ympäristöön roskakalojen poistamisen avulla. Tämä johtuu siitä, että

roskakalojen kalastus vähentää vesistöistä ravinteita, jotka aiheuttavat rehevöitymistä. (Pro Kala 2010.) Roskakaloilla tarkoitetaan vähäarvoisia kaloja, kuten pieniä ahvenia, särkiä, lahnoja, kiiskiä ja salakoita jotka vievät arvokkaampien kalojen elintilaa. Roskakaloja on etenkin pienissä ja matalissa järvissä, mutta myös suurten vesien rantavedet kärsivät ongelmasta. Suurissa vesissä tilanne on vielä vaikeampi. Osa roskakaloista syö petokalojen mätää, jolloin petokalakanta ei pääse kehittymään ja luontainen kalakanta alkaa vääristyä. (Heinonen 2010.)

Kalankasvatuksella on myös välillisiä vaikutuksia ympäristöön rehun valmistuksen takia. Tämän lisäksi kalankasvatustuotteista karanneet kalat saattavat olla uhka luonnonvaraisille kaloille vaikuttamalla niiden perimään ja levittämällä kalasairauksia. Luonnonkalan ollessa kalanjalostustuotteen raaka-aineena ympäristövaikutuksina ovat esimerkiksi polttoaineesta aiheutuvat päästöt. Liikakalastuksen seurauksena myös kalakannat saattavat pienentyä ja meren pohjaeliöstö heikentyä. Jatkojalostuksen, eli pakastuksen, fileoinnin ja savustamisen haittoihin lukeutuvat lähinnä vain sähkön ja polttoaineen käyttö. (Pro Kala 2010.)

2.5 Riskit yritystoiminnassa

2.5.1 Riskit ja niiden hallinta

Yrittäjyys on keksivä ja luova prosessi, joten on selvää, että myös riskejä syntyy. Tärkeää on, että yrittäjyyttä ei riskien pelossa yritetä rajoittaa, koska se altistaa perinteisen, eli vajavaisen tiedon riskiin. Yrittäjä ei voi olla varma tuottaessaan uusia ideoita niiden merkityksestä ja toimivuudesta. Tästä syystä on vain uskallettava toimia ja oppia mahdollisista virheistä. Riskit ovat olennainen ja erottamaton osa yrittäjyyttä, mutta niihin ei saa suhtautua välinpitämättömästi ja liian rohkeasti. Jokaiselle alalle on ajan kuluessa muotoutunut oma tapansa minimoida riskejä ja suojautua vahingoilta. (Kuusela & Ollikainen 2005, 66-67.)

Satunnaisuus ja sattumanvaraisuus kuuluvat riskin ominaispiirteisiin. Yritystoiminnassa riski on oleellinen osa yrittäjyyttä. Yrittäjä tai sijoittaja ottaa riskin sijoittamalla pääomaa yritykseen. Onnistuessaan sijoitus tuottaa voittoa, mutta epäonnistuessaan sijoitus saatetaan menettää osittain tai kokonaan. Riskejä voidaan ryhmitellä tilanteen mukaan:

- riskin muodostuminen yrityksessä tai sen ulkopuolella
- tietoinen tai tiedostamaton riskinotto
- välitön tai välillinen riskin ilmeneminen
- riskin kohde
- seurausten vakavuus
- toteutumisen todennäköisyys

Yrityksen ulkopuolisten alueiden merkitys kasvaa riskienhallinnassa. Yhä useampi taho on mukana vaikuttamassa verkostoitumisen, tietotekniikan kehityksen, logistiikan nopeutumisen ja globalisoitumisen kautta tuotantoon ja tuotteiden siirtymiseen lopullisille käyttäjille. (Erola & Louto 2000, 23-25.)

Riskeiksi kutsutaan yritystoimintaan liittyviä epävarmuustekijöitä ja uhkia, joiden hallinnalla yrityksen henkilöstö pystyy turvaamaan jatkuvuuden asiakkaalle tarjoamalleen palvelulle tai tuotteelle. Asiakkaiden lisäksi myös muilla yrityksen sidosryhmillä on paljon menetettävää merkittävän vahingon sattuessa. Yrityksen riskit voidaan jakaa liike- ja vahinkoriskeihin. Liikeriskissä on aina mahdollisuus voittoon tai tappioon, joten siihen ei voi ottaa vakuutusta. Vahinkoriskiin voi puolestaan ottaa vakuutuksen, koska se liittyy tuotteisiin, henkilöihin, kalustoon, tiedonhallintaan, sopimuksiin ja toiminnan keskeytyksiin. Yrityksen toimintaan tuo myös uusia riskejä ympäristön muutoksiin, tuotantoratkaisuihin ja uusiin tuotteisiin liittyvät asiat, jotka aiheuttavat tiedonvälitykseen liittyviä riskejä ja suurenevia vahingonkorvausriskejä. Yritystoiminnan koko ja luonne määräävät riskienhallintaan liittyvien vastuiden laajuuden. Riskejä voidaan yrittää torjua ja ennaltaehkäistä välttämällä ja

poistamalla niitä, tai ne pitää pystyä kantamaan tai siirtämään muualle. Yksi keino yrityksille riskienhallintaan on erilaiset vakuutukset. (Alikoski ym. 2009, 101-104.)

Riskienhallinta on systemaattiseksi muodostunut keino varautua pahimpaan ja hallita epävarmuutta toimintaympäristössä. Siitä on muodostunut yrityksille asia, jota varten on kehitetty omat menetelmät ja työkalut. Riskienhallinta on ollut pitkään yritykselle vapaaehtoista toimintaa, mutta nykyisin myös lainsäädännössä otetaan kantaa siihen. (Flink ym. 2007, 10.)

2.5.2 Kalaliike Asp Oy:n riskit

Kalaliike Aspin riskit voidaan jaotella liiketoimintasuunnitelman pohjalta ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin. Ulkoisista riskeistä suurimpia ovat taloudellisen ja poliittisen ympäristön muutokset. Uudet lait ja viranomaisvaatimukset saattavat aiheuttaa lisävaatimuksia tuotantotilojen uudistamiseen, mistä seuraisi lisäinvestointeja. Tämän lisäksi kalastusta säätelevät lait voivat tiukentua vaikeuttaen esimerkiksi kalan saamista myyntiin ja jalostukseen.

Kalatalouden toimiala on kehittynyt kohti suuntaa, jossa pieniä kalanjalostusyhtiöitä on vähemmän ja suuremmat kalatukut valtaavat tilaa markkinoilta. Vaarana on, että keskustukuliikkeet vievät asiakkaita kilpailukykyisempien hintojensa avulla. Vähittäismyynnin kannalta katsoen torin suppeat aukioloajat aiheuttavat sen, että asiakas ja tuote eivät välttämättä kohtaa. Torit ovat useimmiten auki aamukahdeksasta iltakahteen, jolloin monet ovat töissä. Asiakkaat saattavat ostaa kalatuotteensa ennemmin joko markettien kylmältaasta tai palvelutiskiltä, koska pääsevät ostoksille vasta illalla. Kalaliike Asp näkee myös asiakaskunnan vanhenemisen riskinä. Pohdintaa on aiheuttanut se, löytävätkö uudet sukupolvet torille ja ostavatko he kalaa siinä määrin missä vanhemmat ihmiset ovat ostaneet.

Teknisen ympäristön aiheuttamia ulkoisia riskejä ovat vesistöjen tilanne ja muut luonnon aiheuttamat uhat. Tietyn ympäristömyrkyt kerääntyvät kaloihin rajoittaen

niiden syömistä. Merimetsot ja hylkeet vievät kalastajien saaliita ja tuhoavat verkkoja.

Sisäistä riskeistä pahimpana nähdään henkilöstöasiat. Kalaliike Aspilla on vähän työntekijöitä, joista jokaisella on tietyt tehtävänsä. Poissaolot ja sairastumiset edellyttävät joustamista ja moniosaamista muulta henkilökunnalta. Osaavaa työvoimaa ei ole helppoa saada lyhyellä aikavälillä. Myös talvikauden pienentynyt myynti nähdään haasteena, koska kaikille ei välttämättä riitä työtunteja.

Tuotantotilojen riittämättömyys nähdään myös yhtenä riskinä Kalaliike Aspilla. Kiireisimpinä aikoina ja sesonkeina valmistus- ja varastointitilat uhkaavat loppua kesken.

2.6 Yritysyhteistyö

2.6.1 Yritysyhteistyö pk-yrityksien kesken

Yritysten väliselle yhteistyölle on tullut tarvetta monimutkaisten tuotteiden ja vaativien markkinoiden vuoksi. Erilaiset aiesopimukset ja kumppanuudet antavat yrityksille mahdollisuuden nopeaan kasvuun ja uudistamiseen. Kun yritykset reagoivat nopeasti näihin tarpeisiin, voivat ne verkostoitumisen avulla saada apua tavoitteidensa toteuttamiseen. Yhteistyö voi onnistuessaan toimia hyvin erilaisten yritysten, jopa kilpailijoiden, välillä, mutta epäonnistuessaan siitä saattaa seurata uusi kilpailija. Isommat yritykset hakevat usein verkostoitumisen avulla keinoja saada kilpailukykyisiä tuotteita markkinoille edullisemmin ja nopeammin kuin ennen. Pienemmät yritykset pyrkivät myynnin kasvuun, markkinointiyhteistyöhön, parempaan rahoitustilanteeseen ja jakelukanavien ja valmistusosaamisen hyödyntämiseen. (Vakaslahti 2004, 16.)

Keskisuuret yritykset pystyvät harvoin kasvamaan vain oman toimintansa varassa, joten yhteistyösuunnitelmista eri yritysten kanssa saattaa olla apua. Jotta verkostoja pystyttäisiin hyödyntämään mahdollisimman hyvin, pitää niitä ja

yrittäjien roolia miettiä strategiselta kannalta. Keskisuurten yritysten haasteet kehittämisessä liittyvät niiden asemaan arvoverkostossa sekä erityispiirteisiin. Näiden yritysten valmiuksiin verkostoitua vaikuttaa myös se, että ne ovat usein perheyrittäjiä, ja näkemykset omista asioista ovat usein voimakkaita. Nämä näkemykset yrityksen asemasta, tavoitteista ja merkityksestä voivat vähentää verkostoitumishalukkuutta. (Valkokari ym. 2009, 83.)

Verkostotaloudessa yritystä pitää tarkastella osana systeemiä, jonka muodostavat toimittajat, asiakkaat ja tuotteita sekä palveluja tuottavat yritykset (Hakanen ym. 2007, 16).

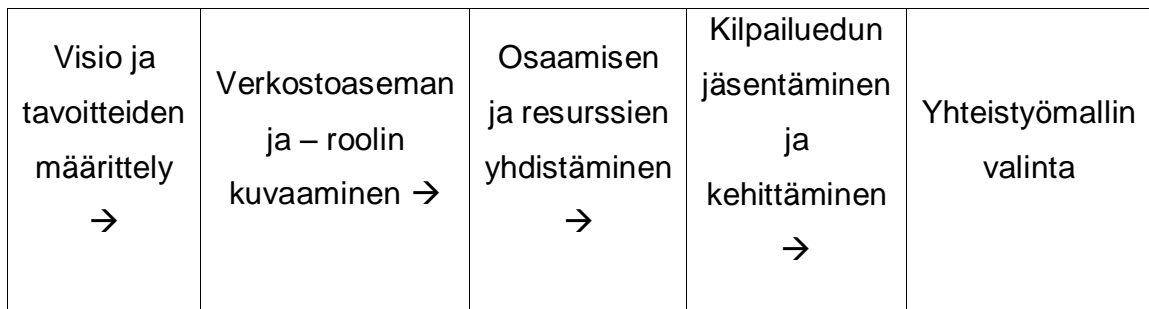
Verkostojen määrän kasvuun vaikuttaa kolme tekijää:

1. Muutos liiketoimintaympäristössä → Yritykset reagoivat yleisiin muutoksiin ympäristössä, joten verkostot ovat keino riskien hallintaan ja uusien strategioiden kokeiluun.
2. Matkiminen ja johtamismuoti → Onnistuneita edelläkävijöitä seurataan ja matkitaan.
3. Reagointi kilpailijoiden toimiin → Yritykset seuraavat tarkkaan lähimpien kilpailijoidensa strategisia liikkeitä.

Harva yritys tietää riittävästi markkinoista, teknologian kehityksestä ja rahoituksesta voidakseen kilpailla mahdollisimman tehokkaasti pelkästään omien resurssien avulla. ”Verkostoitumisella haetaan yhä useammin osaamisen vahvistamista, kehittämistä, tiedon hankintaa ja oppimista. Tämä on luonnollista, koska osaamisen ja tiedon merkitys liiketoiminnan menestystekijänä jatkuvasti kasvaa. Pelkistäen voidaan sanoa, että perimmäisenä motiivina on lähes aina yrityksen kilpailuaseman sekä kannattavuuden parantaminen.” (Hakanen ym. 2007, 23- 25.)

Yrityksen strategiaan tavoitteisiin tulee yhdistää verkoston kehitystyö. Pitää ottaa huomioon minkälaisia muutoksia oma sisäinen kehitys mahdollisesti vaatii. Yritysten toimintatapojen pitää tukea toisiaan, jotta onnistunutta verkostoyhteistyötä saadaan aikaiseksi. (Valkokari ym. 2009, 85.)

Jotta verkostoja pystytään hyödyntämään mahdollisimman hyvin, pitää analysoida huolellisesti tilanne ja tarpeet. Minkälainen yhteistyö tukee siis tavoitteiden saavuttamista ja mikä on yhteistyöyritysten toisiaan tukevien resurssien merkitys. Valkokari ym. kuvaavat keskisuuren yrityksen yhteistyöstrategian muodostumista seuraavalla kuviolla.



Kuvio 3. Keskisuuren yrityksen yhteistyöstrategian muodostuminen (Valkokari ym. 2009, 85).

Yritysten keskinäinen verkottuminen on perinteisesti tapahtunut toimittaja- ja asiakassuhteiden muodostamien suhteiden kautta. Yritysten rakentamien verkostojen määrän lisäksi myös niiden monimuotoisuus on lisääntynyt. Verkoilla tavoitellaan liiketoiminnan tehokkuutta, toiminnan joustavuuden lisäämistä, markkinavoiman kasvattamista, markkina-alueen laajentamista sekä asiakastarjonnan ja palvelun parantamista. Monimuotoisuus saattaa vaikeuttaa liiketoimintaverkkojen käyttöä yrityksen strategiassa. (Valkokari ym. 2009, 64-65.)

2.6.2 Yritysyhteistyömahdollisuudet Kalaliike Asp Oy:lle

Kalaliike Aspilla on toiminta-alueellaan vähittäismyynnissä yksi saman alan ja saman kokoluokan kalanjalostusliike, jonka kanssa ei ole ollut yritysyhteistyötä. Yhteistyön ei nähdä tuovan lisää etuja, joten sitä ei suunnitella tulevaisuudessakaan. Sen sijaan keskustukkuliikkeiden ja vähittäistavarakauppojen kanssa yhteistyötä on ollut jo pitkään. Keskustukkuliikkeiltä on ostettu tuontikalaa, ja samalla sinne on toimitettu

kotimaista lähiseuduilta pyydettyä kalaa. Vähittäistavarakauppoihin on toimitettu tuoretta ja jalostettua kalaa sopimusten mukaisesti.

Suuremmissa vähittäistavarakaupoissa on nykyisin palvelutiskit, mutta keskisuurista yrityksistä ne ovat katoamassa ja pienissä niitä ei ole ollenkaan. Mahdollisuutta tehdä yhteistyötä pienempien vähittäistavarakauppojen kanssa taajamien ulkopuolella on mietitty, koska kysyntää saatta olla lähialueen kalajalostamon tuotteille.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi yrityksessä on pohdittu yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa hyvinvointi-teeman alla. Lähiruoka nähdään yhdistävänä tekijänä alueen yritysten kesken, joten sen avulla toivotaan myös löytyvän yhteistyökanavia.

”Lähiruoka on ruoantuotantoa ja -kulutusta, joka käyttää oman alueensa raaka-aineita ja tuotantopanoksia edistäen oman alueensa taloutta ja työllisyyttä” (Kuluttajavirasto 2010).

Kalaliike Asp aloitti vuonna 2010 yhteistyön SaloFoodin kanssa.

”SaloFood on lähiruokatuottajien uusi verkosto Salon ja Someron alueella. SaloFood on lähiruokaa, jossa hyödynnetään alueen raaka-aineita ja tuotantopanoksia sekä pidetään maaseutu elinvoimaisena.” (SaloFood 2010.)

SaloFoodin avulla Kalaliike Asp toivoo saavansa lisää näkyvyyttä Salon seudulla nimenomaan paikallisena ja lähiruokaa tuottavana yrityksenä.

2.7 Liiketoimintasuunnitelma Kalaliike Asp Oy:lle

2.7.1 Kalaliike Asp Oy:ta palveleva liiketoimintasuunnitelma

Kalaliike Aspille ei ole koskaan tehty kirjallista liiketoimintasuunnitelmaa, vaan kaikki strategiat ja suunnitelmat on käyty läpi suullisesti. Yritys on kasvanut vuosien varrella hitaasti yhä suuremmaksi ja enemmän toimintoja sisältäväksi kokonaisuudeksi. Aikaisemmin suunnitelman tekemiseen ei ole nähty tarvetta.

Nyt toiminnan laajentumisen ja myynnin kasvun hakemisen myötä liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan, jotta mahdolliset muutokset tulevaisuudessa sujuisivat hyvin. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan yhdessä yrityksen kolmen osakkaan kanssa, mikä edistää myös sisäistä kommunikaatiota yrityksessä.

Liiketoimintasuunnitelman, joka palvelee Kalaliike Aspia, tulee sisältää etenkin tiedot siitä millaisia tuotteita ja palveluita se jatkossa tarjoaa, millaisia asiakkaita se tavoittelee ja miten organisaatio tulee jatkossa toimimaan. Tätä varten on tärkeää laatia myös organisaatiokartta, josta ilmenee jokaisen työntekijän vastualueet ja tehtävät. Suunnitelmasta pitää käydä myös ilmi yrityksen tapoja toimia, tuotteiden ja palveluiden hyöty asiakkaille ja selvitys keitä nämä asiakkaat ovat. On myös tärkeää määritellä liikeidea, eli se miten muista alan yrityksistä erotutaan laadullisesti ja toiminnallisesti. Liikeidean avulla määritellään myös Kalaliike Aspian menestystekijät ja sen tavat markkinoida tuotteitaan ja palveluitaan.

2.7.2 SWOT-analyysi

Ennen liiketoimintasuunnitelman laatimista on hyvä laatia yritykselle SWOT, eli nelikenttäanalyysi, joka tehdään sen toimintaympäristön ja yritysidean pohjalta. Analyysin avulla yrityksen on helpompaa suunnitella, kehittää ja täsmentää liikeideaansa ja strategiaansa.

SWOT-analyysi pitää sisällään sanat

- Strengths (yrityksen sisäiset vahvuudet)
- Weaknesses (yrityksen sisäiset heikkoudet ja vahvuudet)
- Opportunities (yrityksen ulkopuoliset mahdollisuudet)
- Threats (yrityksen ulkopuoliset uhat)

SWOT-analyysin avulla yritys pystyy kartoittamaan heikkoutensa ja korjaamaan niitä sekä samalla löytämään vahvuutensa ja vahvistamaan niitä. Analyysin avulla pyritään vähentämään yritykseen kohdistuvia uhkia, mutta toisaalta

etsimään uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. (Alikoski ym. 2009, 31-33.)

SWOT-analyysi on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Sen avulla yritys kykenee helpolla tavalla arvioimaan omaa toimintaansa. Yrityksen toiminnan arvioinnissa on keskeistä selvittää sekä yrityksen nykytilaan että sen tulevaisuuteen vaikuttavat asiat. Lisäarvoa tuottava liiketoiminta on mahdollista vasta kun myös yrityksen tulevaisuutta vaarantavat uhat ja menestymistä edesauttavat mahdollisuudet tunnetaan. Yrityksen vahvuudet ovat niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita yritys pystyy itse hyödyntämään. Heikkoudet ovat tekijöitä, joita yrityksen pitää parantaa, jotta se pystyy toimimaan tehokkaasti. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

2.7.3 SWOT-analyysi Kalaliike Asp Oy:lle

Kalaliike Aspin suurimpia vahvuuksia ovat sen tunnettuus, paikallisuus, hyvä laatu tuotteissa, joustavuus toimitusajoissa ja vakaa taloudellinen tilanne. Yritys on kasvanut vuodesta toiseen ja selvinnyt hyvin 90-luvun lamasta ja uusien hygieniavaatimusten aiheuttamista muutoksista. Yrityksellä on ollut aina paljon uskollisia asiakkaita vähittäismyynnin puolella sekä hyvä maine. Vaikka taloudellinen tilanne huononisi, ihmisten pitää silti ostaa ruokaa. Ostopäätöksiin uskotaan vaikuttavan huonommassakin taloudellisessa tilanteessa se, että tuotteen on valmistanut paikallinen yritys. Yhtenä vahvuutenaan Kalaliike Asp näkee myös sen, että kalat käsitellään edelleen alusta loppuun käsin, eikä koneelliseen käsittelyyn ole siirrytty. Tällä tavoin on saatu varmistettua tuotteiden hyvä ja tasainen laatu

Heikkouksina voidaan pitää sitä, että yrityksen prosesseja ei ole erikseen määritelty ja selkeää liiketoimintasuunnitelmaa ei ole laadittu kirjallisesti. Työntekijöille ei ole määritelty tarkkoja toimenkuvia tai vastuualueita, vaan kaikki tekevät periaatteessa kaikkia työtehtäviä.

Mahdollisuuksina Kalaliike Aspille voidaan pitää liiketoiminnan kehittämistä ja sen seurauksena myynnin lisäämistä. Henkilöstö on osaavaa, kokenutta ja kykenevää opettamaan uusia työntekijöitä. Tuotantotilat ja myyntikalusto eivät ole käytössä koko aikaa, joten mahdollisuuksia myynnin lisäämiseen on. Ympäristä löytyy myös paljon potentiaalisia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita, jotka voivat olla kiinnostuneita Kalaliike Aspin tuotteista ja palveluista. Kalan terveellisyyden ja lähiruoan hyödyllisyyden korostamisella uskotaan olevan positiivisia vaikutuksia ja yritys pyrkiikin verkostoitumaan muiden alueen yritysten kanssa näiden asioiden puitteissa. Myös markkinoinnin ja brändin kehittämisen kautta on mahdollista saada lisää näkyvyyttä ja asiakkaita.

Pahimmat uhat yritykselle ovat kilpailu ja mahdolliset uudistuvat lait ja asetukset. Etenkin vireillä oleva lakiuudistus kalastamisen rajoittamisesta saattaa aiheuttaa hankaluuksia kalan saamisessa myyntiin. Lain toteutumisen seurauksena vain ammattikalastajat saisivat kalastaa myyntitarkoitukseen. Isot kaupat pystyvät panostamaan markkinointiin enemmän ja niiden sijainti ja aukioloajat ovat yleensä myös parempia kuin torin. Elintarvikeala on täynnä säännöksiä, jotka saattavat aiheuttaa lisäinvestointeja ja vaativat tarkkuutta toiminnassa. Tästä hyvänä esimerkkinä on omavalvonta, jonka avulla yritys kykenee varmistamaan, että sen tiloissa harjoitettava toiminta täyttää elintarvikemääräyksissä asetetut vaatimukset. Median uutisoimat asiat ympäristösaasteiden vaikutuksesta kaloihin saattavat myös vaikuttaa ihmisten syömistottumuksiin kalan osalta negatiivisella tavalla. Kalan pyyntimääriin vaikuttaa vähentävästi myös hylkeiden ja merimetsojen määrän lisääntyminen. Uhkia aiheuttaa myös kilpailu. Suuremmat keskustukuliikkeet pystyvät kilpailemaan hinnoilla ja vähittäistavarakaupat paremmilla aukioloajoilla.

3 MARKKINOINNIN SUUNNITTELU

3.1 Strateginen markkinoinnin suunnittelu

Markkinointi koskettaa koko organisaatiota. Yrityksen keskeisiä menestymisen edellytyksiä ovat myynnillisuus ja markkinointihenkisyys. Markkinointi ei kuulu pelkästään markkinointiosastolle, vaan sen on oltava osa koko yrityksen ajattelutapaa. (Vierula 2009, 34-35.)

”Markkinointistrategia pitää sisällään pitkän aikavälin (strategiset) ja lyhyen aikavälin (operatiiviset) tavoitteet sekä keinot (toimintasuunnitelmat ja niiden toteuttamisen) tavoitteiden saavuttamiseen.” Näillä sanoin Tikkanen kiteyttää markkinointistrategian sisällön. Markkinoinnin tehtävien ja markkinoinnin perusprosessien määrittäminen kuuluvat oleellisena asiana markkinointistrategian suunnitteluun ja toteutukseen. (Tikkanen 2005, 13.)

Yrityksen tarkoitus on markkinointistrategian avulla saada aikaiseksi jo suunniteltujen strategisten tavoitteiden mukaista lisäarvoa asiakkailleen, omistajilleen ja muille tärkeille sidosryhmille. Markkinointistrategian tarkoitus on kytkeä analyysi-, suunnittelu-, toteutus ja kontrolliprosessit yhteen tavoitteiden, eli markkina- ja asiakassuuntautuneisuuden sekä taloudellisen kannattavuuden kanssa. (Tikkanen 2005, 167-168.)

Markkinointimix on markkinointistrategiaan ja ajatteluun soveltuva yhdistelmä eri kilpailukeinoista, jonka avulla markkinoiden toiveet ja tarpeet pyritään tyydyttämään. Mielikuva on myös oleellinen asia, koska on tärkeää ymmärtää, että se ei kehity pelkästään markkinoinnin, vaan kaiken toiminnan tuloksena. Viitala käsittelee MCGarthy:n Neljän P:n mallia, joka määrittää hinnan, tuotteen, markkinointiviestinnän ja saatavuuden markkinoinnin kilpailukeinoiksi. 4-P malleja on tullut sen jälkeen lisääkin, mutta nykyisin niiden lisäksi on tullut myös uusi jaottelu korostamaan asiakaslähtöisyyttä. 5C tarkastelee asioita ensisijaisesti asiakkaan näkökulmasta. Niistä ensimmäinen, eli customer value viittaa tuotteeseen tai palveluun liitettäviin odotuksiin, tarpeeseen ja lisäarvoon.

Costs puolestaan merkitsee kustannuksen merkitystä, koska hinnasta on tullut yhä suurempi valintakriteeri asiakkaalle. Kolmas C, eli convenience viittaa saatavuuteen. Asiakas, joka haluaa kiireettömyyttä ja yksilöllisyyttä, arvostaa erityisesti saatavuuden mukavuutta, joka vaikuttaa suuresti ostopaikan valintaan. Communication puolestaan korostaa vuorovaikutuksen merkitystä markkinointiviestinnässä. Viestinnän tulee erottua ja strategian pitää olla tarpeeksi vastaanottajasuuntautunutta. Viimeisellä C:llä, eli customer interfacella tarkoitetaan kumppanuuden ja verkostoitumisen merkitystä asiakassuhteiden kehittämisessä. (Viitala 2006, 117-124.)

Markkinointistrategian avulla toimeenpannaan jo liiketoimintasuunnitelmassa mainittuja markkinoinnin tehtäviä perusprosessien kokonaisvaltaisen johtamisen kautta. Näillä kahdella strategialla ei ole suurta eroa; markkinointistrategia keskittyy enemmän markkinoilla ja asiakasrajapinnassa tapahtuvaan toimintaan, kun taas liiketoimintastrategia keskittyy enemmän kilpailuetuun ja sisäisten toimintaprosessien ja osaamisalueiden kehittämiseen. (Tikkanen 2005, 171.)

Markkinastrategian tärkeimpiä tavoitteita ovat:

- asiakkaat pitää saada kiinnostumaan tuotteesta sekä ostamaan yritykseltä eikä kilpailijoilta
- nykyisten asiakkaiden pitää olla niin tyytyväisiä ostamiinsa tuotteisiin ja käytettyihin palveluihin, että he ostavat niitä jatkossakin samalta yritykseltä
- asiakkaiden prosesseja pitää tukea lisäarvoa antamalla tavalla, jotta heidät saadaan ostamaan enemmän samalta yritykseltä ja levittämään positiivista imagoa siitä
- asiakkaat pitää pyrkiä valitsemaan siten, että edelliset tavoitteet saavutetaan yritystä palvelevalla tavalla

Kun valmistellaan käytännössä toimivaa markkinointistrategiaa, on määriteltävä sen sisällön lisäksi tavoitteet ja mittarit, markkinoinnin ja myynnin organisaatio,

markkinoinnin toimintaprosessit sekä tukijärjestelmät. (Tikkanen 2005, 173-174.)

”Markkinoinnin suunnittelulla on keskeinen rooli yrityksen koko strategisen suunnittelun prosessissa. Yrityksen markkinoinnin strateginen suunnittelu merkitsee organisaation tavoitteiden, osaamisen, resurssien, markkinoiden muuttuvien mahdollisuuksien yhteensovittamista.” (Hollanti & Koski 2007, 29.)

3.2 Markkinointistrategian sisältö

Kun yritys määrittelee markkinointistrategiaansa, on sen muodostettava visio samoin kuin liiketoimintastrategiassakin. Liiketoimintastrategian sisällöstä ja liiketoimintamallin kehittämisestä alkaa yrityksen markkinointistrategian suunnittelu. Jotta onnistutaan suunnittelemaan yritykselle markkinointistrategia, pitää olla selkeä näkemys yrityksen kyvystä tuottaa lisää arvoa erilaisissa verkostosuhteissa sekä asiakassuhteissa. On tärkeää osata hahmottaa millainen on yrityksen kyky saada tämän avulla aikaan taloudellista hyötyä. Lisäksi olemassa olevat linkit liiketoimintasuunnitelmaan on määriteltävä suunniteltaessa markkinointistrategian sisältöä. Perinteisesti asiakassuhteiden kehittämisohjelmat ovat olleet markkinoinnin ostotoimintojen vastuulla. Kun katsotaan laajempaa kokonaisuutta, pitää markkinoinnin olla johtamassa ja kehittämässä kaikkia verkostosuhteita. (Tikkanen 2005, 174-175.)

Suunnitteluperspektiivin pituus on riippuvainen yrityksestä, mutta yleensä toimiva sellainen on 3-5 vuotta. Suunnitelmaa tarkennetaan ja muokataan aina kun siihen on tarvetta. Kun koko suunnitelma on toteutunut, siirtyy se pois ja uutta aletaan hahmottaa. Rope listaa seuraavalla kahdeksalla kohdalla millaisia toimivan strategisen suunnitelman ominaisuuksien tulisi olla:

- 1) Kirjallinen → Asioita mietitään syvemmin ja samalla tieto kulkee varmemmin läpi koko yrityksen.
- 2) Liiketoimintokohtainen → Suunnitelma pitää aina tehdä toimintoyksiköittäin, jos yrityksessä on useampi liiketoiminto.

- 3) Markkinakeskeinen → Suunnitelma tulee rakentaa markkinoiden tuottamista lähtökohdista.
- 4) Konkreettinen → Kaikki strategiaan liittyvät tekijät pitää olla toimintaa sivuavalla tasolla.
- 5) Johdon itsensä tekemä → Yrityksen johdon tulee olla kiinteästi mukana toimivan suunnitelman tekemisessä.
- 6) Kokonaisvaltainen → Kaikkien liiketoimintaan sisältyvien osa-alueiden pitää olla otettuna huomioon suunnitelmassa.
- 7) Nykytoiminnasta irtautuva → On oltava mahdollista tarkastella erikseen kaikkia tuloksia, joita yrityksessä on mahdollista tehdä.
- 8) Tulevaisuudensuuntainen → Suunnitelmaa ei saa tehdä pelkästään nykytilanteen mukaan, vaan pitäisi ottaa huomioon myös eri toimenpiteiden mahdolliset vaikutukset tulevaisuudessa.

Suunnitelman on tarkoitus edetä siten, että se "rullaa" vuosittain. Näin aina seuraavaa vuotta koskevat suunnitelmat ovat yksityiskohtaisia ja tätä seuraavien yleisluontoisia. Sitä mukaa, kun edellinen suunnitelma on toteutettu ja se siirtyy historiaan, uusia suunnitelmia tarkennetaan ja muokataan. Suunnitelman pituus riippuu yrityksestä, mutta yleisesti sopivana suunnitteluperspektiivinä on pidetty 3-5 vuoden aikajännettä. (Rope 2003, 38-39.)

3.3 Markkinointisuunnitelma

3.3.1 Hyvä markkinointisuunnitelma

Markkinoinnin tavoitteena on mahdollistaa yrityksen kasvu. Markkinointi on oleellinen osa yrityksen liiketoimintaa. Markkinointisuunnitelman tarkoitus puolestaan on varmentaa, että yrityksen markkinointitoimenpiteet on kohdistettu oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Se myös kertoo tarkemmin niistä eri

toimenpiteistä, joilla kasvua on mahdollista saavuttaa ja seurata. Markkinointisuunnitelma antaa kuvan yrityksen nykytilasta ja se palvelee sen koko liiketoimintaa noudattamalla sisällöllisesti yrityksen muuta strategista linjaa. Se sisältää tietoa kilpailijoista ja markkinoista. Tämän lisäksi siinä on käytännössä toimiva markkinointistrategia, asiakassuhdehallintasuunnitelma sekä kustannusarvio markkinoinnista. (Markkinointisuunnitelma.fi, 2009.)

Markkinoinnin suunnitteluprosessissa oleellisia kysymyksiä ovat kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Yrityksen kirjallinen markkinointisuunnitelma määrittelee seuraavat asiat:

- yrityksen aseman markkinoilla
- markkinoinnin mahdollisuudet ja ongelmat
- markkinoinnin realistiset tavoitteet
- strategiat, joiden avulla tavoitteet saavutetaan
- toteutuksen osaohjelmat kilpailukeinoittain
- tuotevastuun
- budjetit, aikataulun ja seurantajärjestelmän toimenpiteille

Markkinoinnin vuosisuunnitelma muodostaa yrityksen suunnittelutoiminnan perustan ja rungon, jotka ovat tukena viikoittaiselle ja kuukausittaiselle käytännön toiminnalle. (Anttila & Iltanen 2001, 374-375.)

Hyvä markkinointisuunnitelma selkiyttää työnjakoa kertomalla kuka vastaa mistäkin ja kuka tekee mitäkin ja milloin. Toisin kuin aikaisemmin, kun markkinointi miellettiin johtajakeskeiseksi, kuuluu se nykyisin koko henkilöstölle. Asiakassuhdetta ei nähdä enää pelkästään ostajan ja myyjän välisenä suhteena, vaan ennemmin vaihe vaiheelta kehittyneenä suhteena, jossa on mukana koko henkilökunta. Hyvä markkinointisuunnitelma edellyttää myös säännöllistä tulosten seuranta ja tarkastelua, jotta tavoitteiden toteutuminen olisi nähtävillä. (Raatikainen 2004, 58.)

Markkinointisuunnitelman teko alkaa yleensä jo hyvissä ajoin ennen varsinaista toimintavuotta. Sen tekeminen on hyvin järjestelmällistä ja aikatauluihin sidottua

toimintaa. Alkuun pitää selvittää yrityksen ja sen toimintaympäristön tilanne, eli se missä ollaan ja mihin halutaan mennä. Tämä selvitetään lähtökohta-analyysien avulla. Johdon tulee tehdä markkinointistrategia, joka tukee yrityksen visiota ja yhteistä tahtotilaa. Strategian avulla asetetaan markkinoinnin eri tavoitteet, sekä suunnitellaan käytännössä toimiva suunnitelma, joka sisältää tarkasti aikataulutetun budjetin. (Raatikainen 2004, 60)

3.3.2 Markkinointisuunnitelma Kalaliike Asp Oy:lle

Kalaliike Aspille ei ole tehty kirjallista markkinointisuunnitelmaa, kuten ei liiketoimintasuunnitelmaakaan. Tähän mennessä tukkumyynti ja markkinointi ovat olleet lähinnä yrityksen toimitusjohtajan vastuulla. Kevään 2010 aikana avuksi palkattiin markkinointiin suuntautunut tradenomi osa-aikaiseksi avuksi näihin tehtäviin. Vähittäiskaupan osalta markkinointia hoitavat eri torien vastuuhenkilöt. Tähän mennessä yrityksen markkinointi on käsittänyt lähinnä lehti-ilmoittelun paikallislehdissä, sekä puhelinkeskustelut nykyisten ja potentiaalisten uusien asiakkaiden kanssa. Tämän lisäksi henkilökohtainen myyntityö toreilla ja muissa asiakastapaamisissa on Kalaliike Aspissa nähty markkinoinnin keinona.

Yksi Kalaliike Aspin tavoitteista on saavuttaa myynnin kasvua käyttäen hyväksi yrityksessä jo olevia resursseja. Tämän lisäksi brändiä halutaan vahvistaa ja kehittää. Tässä työssä tehdyllä liiketoimintasuunnitelmalla käydään jo läpi brändin vahvistamista ja kehittämistä sekä myynnin lisäämistä. Markkinointisuunnitelman avulla on tarkoitus löytää konkreettisia keinoja saavuttaa asetetut tavoitteet.

3.4 Kilpailu

3.4.1 Kilpailu markkinoilla

Markkinoilla on aina potentiaalinen hyödyntämistä rajoittavaa kilpailua. On tärkeää tiedostaa seuraavat kilpailuun liittyvät seikat:

- kilpailun kovuus
- kilpailtava asia
- kilpailijat
- kilpailun muutossuunnat

Yleisesti sanotaan, että kilpailu on kiristymässä. Normaaliolosuhteissa kilpailua on aina markkinoilla, mutta aina se ei ole välttämättä kiristyvää. Ropen mukaan kilpailu etenee pitkin vuoristorataa loivemmilla ja tiukemmilla nousuilla ja laskuilla. Kilpailun perusvaiheet ovat tämä mallin mukaisesti kova, tavanomainen ja löysä kilpailu. Kovalla kilpailulla tarkoitetaan sitä, että markkinoilla on enemmän tarjontaa kuin kysyntää. Tämä kilpailu näkyy usein hintakilpailuna, jonka yleensä heikommassa asemassa oleva yritys aloittaa. Tavanomaisessa kilpailussa kukaan kilpailijoista ei toimi markkinoilla erityisen aggressiivisesti, joten kysynnän ja tarjonnan välillä ei ole suurta epätasapainoa. Löysän kilpailun markkinoilla yrityksellä on erittäin helppo tilanne. Kysyntää on enemmän kuin tarjontaa, ja kaikilla markkinoilla toimivilla yrityksillä on hyvä kapasiteetin käyttöaste. (Rope, 2003, 50-52.)

Perinteinen jako kilpailutekijöiden välillä on hinta- ja laatukilpailu. On useita toimialoja, joissa hintaan perustuva kilpailu on tavanomaista ja vain korostuu kilpailutilanteen koventuessa. Tämä johtuu usein joko siitä, että yritykset eivät ole pystyneet erottumaan kilpailijoistaan tarjontansa kanssa tai, että ostajat pystyvät vedättämään hintaa ostamiskynnystään alemmas. Laatukilpailun toimintaperustana sitä vastoin on rakentaa tarjontaansa jokin muu menestysperusta kuin hinta. Erilaisia laatulajeja on paljon, kuten tekemislaatu,

kilpailulaatu, kaupallinen laatu ja mielikuvalaatu. Näistä kolme viimeistä ovat oleellisimpia markkinoinnillisesta näkökulmasta. Jos kilpailulaatua ja kaupallista laatua ei voida mielikuvallisesti viedä markkinoille, jäävät ne markkinoinnillisessa mielessä hyödyntämättä. Tämä perustuu siihen, että lopulta markkinoilla oleva todellisuus realisoituu aina mielikuvaan. (Rope 2003, 52-54.)

Kilpailu nähdään usein liian kapeasti lähikilpailuna. Ensitason kilpailija toimii yleensä fyysisesti samoilla markkinoilla samankaltaisen tuotteiden tai palveluiden kanssa. Yrityksillä on siis luonnollisen selkeä kilpailutilanne keskenään. Lähellä ja samalla toimialalla oleminen eivät kuitenkaan ole kilpailun ydinajatus, koska kilpailu ei tapahdu yrityksen toimialan kautta, vaan sen markkinasegmentissä. Kilpailijaksi voidaan tämän perusteella määritellä se, jonka kanssa kilpaillaan ajasta, suosiosta ja rahasta samassa segmentissä. Kilpailua samaan tarpeeseen voidaan käydä toisistaan täysin erilaisten tuotteiden välillä. Tässä toisen tason kilpailussa ostajalle on tarjolla erilaisia vaihtoehtoja tiettyyn tarpeeseen. Jokin korvaava tuote saattaa syrjäyttää oman tuotteen menestysperustan ja saattaa siten vaikuttaa kilpailutilanteeseen ja strategiaan tuomalla uusia kilpailijoita. (Rope 2003, 54-55.)

Kilpailun muutossuuntia ovat Ropen mukaan kilpailun kovuusaste ja sen kehittyminen, kilpailuun keskeisemmin vaikuttamassa olevat kilpailijatahot, sekä kilpailutekijät. Kilpailijatahoon kuuluvat ne, jotka jatkossa tulevat vaikuttamaan kilpailutilanteeseen ja ovat merkittävimpiä kilpailijoita. Kilpailutekijä on markkinoilla keskeiseksi kilpailuargumentiksi nouseva yksittäinen asia, joka syrjäyttää muut siellä toimivat tekijät. Usein tämän yhden markkinoijan nostaman ykköstekijän jälkeen muutkin markkinoijat lähtevät kopioimaan sitä. (Rope 2003, 56-57.)

Markkinaosuuksia voi saada kilpailijoilta alemman hinnan avulla sellaisilla toimialoilla, joilla tuotteet ja palvelut ovat samankaltaisia ja kysyntä ei kasva. Kannattavuus kuitenkin vähenee, jos yritys ei pysty samalla alentamaan tuotantokustannuksiaan. Hintakilpailu hyödyntää eniten asiakasta, mutta myyvä yritys voi saada siitä etua vain lyhyen aikaa, koska kilpailijat yleensä vastaavat

hinnanalennuksiin. Monella toimialalla tarjonta ylittää kysynnän, eikä hintakilpailuun haluta lähteä mukaan. Tässä tapauksessa yrityksen pitää erilaistaa tuotteensa ja palvelunsa tekemällä niistä laadukkaampia, houkuttelevampia ja brändiltään erilaisempia kuin kilpailijalla on. (von Hertzen 2006, 133-134.)

3.4.2 Kilpailija-analyysi

Aloitettaessa uutta liiketoimintaa, on kilpailija-analyysi tärkeä osa toimintasuunnitelmaa. Kilpailutilannetta mietitään jatkossa säännöllisesti liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmassa. Usein mukana on myös SWOT-analyysi, jossa selvitetään vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat kilpailijoihin nähden. Kilpailijoiden lukumäärä on vähentynyt viime vuosina johtuen erilaisista omistusjärjestelyistä ja fuusioista. Samalla kuitenkin kilpailijayritysten koko ja toimintaedellytykset ovat kasvaneet. Tästä johtuen kilpailijoiden syvempi ja järjestelmällinen tunteminen on oleellinen osa yrityksen toimintaa. Kilpailija-analyysi kohdistuu markkinoilla usein nopeasti kasvaviin brändeihin, tuotteisiin ja palveluihin. (Lotti 2001, 60.)

Kilpailijoista kerätään usein seuraavia tietoja:

- talouden tunnusluvut
- strategia, tavoitteet ja toimintatavat
- tuotteet, palvelut, brändit ja niiden asema
- asiakkaat ja asiakastyytyväisyys
- alueellinen kattavuus
- organisaatio ja johto
- tietoa myynnistä, mainonnasta ja tiedottamisesta
- tuotekehitys

- hinta- ja laatu politiikka

Kasvavilla markkinoilla on enemmän potentiaalisia asiakkaita, mutta vakiintuneilla ja laskevilla markkinoilla kilpailijoiden tunteminen on etu. Tietoa kilpailijoista kerätään systemaattisesti mittaamalla, mutta myös käymällä messuilla ja seuraamalla medioita ja huhuja. (Lotti 2001, 60-61.)

”Kilpailustrategiaan sisältyy oletamus, että yritys asemoituu tilaan, jossa sen vahvat puolet maksimoidaan niin, että yritys eroaa kilpailijoista. Tästä seuraa, että strategian määrittelyn keskeisin asia on tarkan kilpailija-analyysin tekeminen. Sen tarkoituksena on laatia profiili kunkin kilpailijan mahdollisista tulevista toimenpiteistä ja kunkin kilpailijan todennäköisistä reaktioista muiden yritysten mahdollisesti aloittamiin strategiatoimiin.” (Porter 1984, 72.)

Taloudellinen kilpailija-analyysi oli huonoimmin hoidettu johtamisen osa-alue. Melkein puolet vastaajista antoi yritykselleen asteikolla 4-10 arvosanaksi 4,5 tai 6 Tekniikka- ja Talous-lehden teettämässä tutkimuksessa. Johtajien mielestä he saivat epätarkkaa tietoa kilpailijoista ja pitivät huonona kilpailija-analyysin menetelmiä ja sen tuottamaa sisältöä ja oikea-aikaisuutta. Tätä ei voida kuitenkaan ihmetellä, koska konsultteja ja ulkoisia tietokantoja oli käytössä vain vähän, ja tärkeimpiä tietolähteitä olivat Internet ja erilaiset lehdet. Kilpailijoiden tekemiä osavuosikatsomuksia ja vuosikertomuksia luettiin vain vähän. (Kankkunen & Matikainen 2004.)

3.4.3 Kalaliike Asp Oy:n kilpailijat

Kalaliike Aspin kilpailijoita ovat muut kalanjalostusliikkeet, kalatukut, keskustukkuliikkeet ja vähittäistavarakaupat. Yrityksen liiketoiminta-alueella samankaltaisia kalanjalostusliikkeitä on yksi. Kilpailevat keskustukkuliikkeet ja kalatukut sijaitsevat ympäri Suomea. Vähittäistavarakauppojen osalta kilpailijoita ovat pienemmät marketit ja etenkin suurempien markettien palvelutiskit. Tämän lisäksi kilpailua lisäävät tienvarsisavustamot, sekä yksittäiset kalatuotteiden myyjät toreilla.

Seuraavassa on tehty SWOT-analyysi Kalaliike Aspin kilpailijoista. Analyysissä tarkastellaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia kilpailijoihin ja ympäristöön nähden.

Kilpailijoihinsa nähden Kalaliike Aspin vahvuuksia ovat hyvä maine ja joustavuus. Yritys on ollut toiminnassa jo kohta puoli vuosisataa saman suvun omistuksessa ja suurin osa sen savukaloista on itse savustettua. Kalaliike Aspilla on hyvä asema paikallisten yritysten yhteistyökumppanina sekä useita yksityisiä vakioasiakkaita, jotka haluavat ostaa kalatuotteensa torilta. Yritys tarjoaa laadukasta lähiruokaa, joka lisää sen kilpailukykyä etenkin keskustukkuliikkeisiin nähden. Kalaliike Asp näkee suurena vahvuutenaan myös joustavuuden sekä hyvän asiakaspalvelun, sillä perheyrityksissä oma työpanos on suuri. Yritys pystyy nopeasti reagoimaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin esimerkiksi toimitusajoissa.

Kalaliike Aspin heikkous on sen pieni koko ja se, ettei toimitiloja pystytä laajentamaan. Mahdollisuuksia isoihin volyymeihin ei ole, joten yritys ei pysty kilpailemaan hinnalla. Henkilöstön määrä on pieni, 12 henkilöä. Sairaustapauksissa korvaavan työvoiman saaminen voi olla haastavampaa kuin suuremmissa yrityksissä. Työvoimakustannukset ovat suuria, koska tuotantotilojen laitteita ja välineitä ei ole mahdollista automatisoida. Lähes kaikki työ tehdään käsin. Torien aukioloajat ovat suppeita verrattuna vähittäistavarakauppojen aukioloaikoihin, mistä johtuen asiakkaat eivät ehdi tekemään ostoksiaan torilla, koska ovat sen aukioloaikoina vielä töissä.

Mahdollisuuksina Kalaliike Aspille kilpailijoihin nähden on paikallisesti tuotetun ruoan esilletuominen markkinoinnissa. Lähiruoan korostamisella on mahdollista saada asiakkaita keskittämään ostonsa ennemmin paikallisten yritysten tuotteisiin kuin suurten kauppaketjujen tarjoamiin vaihtoehtoihin. Yritysyhteistyön lähialueen pienten markettien kanssa nähdään mahdollistavan parempaan kilpailukykyyn suurempien markettien palvelutiskejä vastaan.

Uhkana Kalaliike Aspille on, että suuret keskustukkuliikkeet vievät asiakkaita tehokkaamman markkinoinnin, suurempien volyymien ja hintakilpailun avulla.

Julkishallinnon uudet hankintarenkaat suosivat myös usein isoja keskustukkuliikkeitä, jotka pystyvät tarjoamaan edullisempia hintoja. Vähittäismyynnin osalta yritys näkee suurimpana uhkana sen, että asiakaskunta vanhenee, eivätkä uudet sukupolvet näe enää toria potentiaalisena paikkana tehdä kalaostoksia.

Kalaliike Aspissa nähdään että vastaavankokoiset kalanjalostusliikkeet eivät ole vakavia kilpailijoita tällä hetkellä. Sen pahimpia kilpailijoita ovat keskustukkuliikkeet, joilla on mahdollisuuksia suuriin volyymeihin, tehokkaaseen logistiikkaan ja hintakilpailuun. Suuret päivittäistavarakaupat ja niiden palvelutiskit pystyvät tarjoamaan kalatuotteita laajempina aukioloaikoina kuin pienempi yritys torikaupalla.

3.5 Asiakassegmentit

3.5.1 Strateginen segmentointi

Segmentointi on liiketoiminnan rakentamisen perusta. Siihen liittyy joukko potentiaalisia asiakkaita, joita varten tehdään segmenttipohjaisesti eriytetty tarjonta ja siihen perustuva eriytetty ja ohjelmoitu viestintä. Markkinoilla ei toimi eri segmentteihin kohdistuva yhtäläinen viestisisältö ja tarjonta, koska kilpailu on nykyisin niin kovaa. Yksi segmentoinnin hyödyntämisen avainkohdista on segmenttiperusteinen tarjonta. Vaikka tuote olisikin ytimeltään samanlainen kaikille, on tarjonnan kohdeperusteinen modifiointi tärkeää menestymisessä. Segmenttipohjaisen tarjonnan tulee koskettaa kohderyhmää, joten asiakaskohdistukset ovat tärkeässä asemassa. Strategisesta näkökulmasta katsottuna segmentoinnin rooli on tärkeä myös muiden liikeideaelementtien, kuten imagon, tuotetarjonnan ja toimintatavan ohjaamisessa. Segmentin pitää kokea imago positiivisesti ja tuotetarjonta pitää rakentaa sille sopivaksi. Imagotavoitteen ja tuotesisällön perusteella johdetaan segmentistä myös tapa toimia. (Rope 2003, 157-158.)

Markkinointisegmentti voidaan määritellä siten, että se on kohderyhmä, joka halutaan asiakkaaksi. Sen ei tarvitse olla mitään yrityksestä vielä ostanut. Asiakas ei välttämättä kuulu segmenttiin, vaikka olisi ostanut jotain yrityksestä. Tästä johtuen segmentin valinta voi olla vaikeaa, koska samalla toisaalta saatetaan ajatella, että luovutaan muista mahdollisista asiakkaista. Yritykset pelkäävät, että tiukka segmentointi rajaa asiakaspotentiaalia niin paljon, että markkinat eivät enää riitä. Usein pelätään myös, että resurssit eivät riitä markkinoinnissa. Nämä kaksi asiaa ovat selvästi ristiriidassa keskenään ja syy markkinointiresurssien puutteeseen on usein segmentoinnissa tai sen puuttumisessa. (Rope 2003, 158-163.)

Ropen mukaan segmentin valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat:

1. Läheisyys: Fyysinen läheisyys tarkoittaa sitä, että markkinointityö on helpompaa, kun maantieteellinen etäisyys on pieni. Henkinen läheisyys viittaa yhteiseen arvomaailmaan ja aatteelliseen yhteenkuuluvuuteen.
2. Volyymi: Yritykselle on tärkeää, että segmentin koko on sille sopivan suuruinen.
3. Tuotantomahdollisuus: Eri segmenteistä saa erilaiset katteet.
4. Ostopäätöskriteerien yhteensopivuus yrityksen osaamisen kanssa: Yritykselle ei ole kannattavaa valita sellaista segmenttiä, jonka odotukset yrityksen toimintaan ovat erilaiset yrityksen vahvuuksiin nähden.
5. Segmentin kehitysvaihe: Markkinoille tulo ei ole yleensä kannattavaa siinä vaiheessa kun segmentit ovat jo vakiintuneet, koska oma osuus pitää ottaa hintakilpailun avulla. Järkevämpää olisi hakea segmenttejä, jotka ovat vasta aluillaan eli kasvuvaiheessa.

6. Kilpailutilanne segmenteillä: Kilpailijoiden määrä ja asema segmentillä vaikuttavat siihen, kuinka helppoa ja kannattavaa sinne on pyrkiä.
7. Investointivaateet: Potentiaalinen ja kiinnostava segmentti saattaa edellyttää niin suuret investoinnit, että resurssit eivät riitä markkinoille.
8. Riskit: Segmentointi lisää kaupantekomahdollisuutta ja riskiä, mutta jos segmentti on tarpeeksi kapea, myös tuottomahdollisuus nousee ja riski on hajautetumpi.
9. Segmenttisynergisyys: Liiketoiminnan osatekijöiden pitäisi olla positiivisesti kytkeytyneitä toisiinsa. Kaikki segmentit eivät toimi synergisesti yhteen.
10. Johdon tahtotila: Segmentin pitää olla sellainen, jonka johto kokee sopivan yritykselle.

Näitä segmenttien valintaan liittyviä tekijöitä tarkasteltaessa pitää miettiä, mitkä niistä omaavat suurimman merkityksen segmentin toimivuuteen nähden. Yritys joutuu vaikeaan tilanteeseen, koska osa segmenteistä pitää jättää pois, vaikka niiden haluttaisiin olevan mukana. (Rope 2003, 158-163.)

Segmentoinnin suhteen yrityksellä on linjavaihtoehtona valittavanaan joko segmenttoimaton markkinointi, selektiivinen markkinointi tai keskitetty markkinointi. Segmenttoimattomassa markkinoinnissa yritys käsittelee markkinoita kokonaisuutena. Markkinoinnissa keskitytään asiakaskunnan yhteisiin tarpeisiin, ja jätetään erot ottamatta huomioon. Selektiivisessä eli eriytettyssä markkinoinnissa yritys toimii kaikilla markkinoinnin segmenteillä, mutta suunnittelee jokaiselle markkinalohkolle omat tuote- ja markkinointiratkaisut. Keskitetyssä markkinoinnissa yritys keskittää liiketoimintansa muutamaan segmenttiin, jotka se valitsee markkinoilta. Linjauspäätöstä on aina harkittava huolellisesti, koska se on kauaskantoinen valinta. Ensimmäinen strateginen päätös on ratkaista, kuinka tiukkaan

segmentointiin mennään. Sen jälkeen pitää selvittää kuinka laajaa myyntiä yrityksen halutaan saavuttavan markkinoilla ja mitä tekijöitä käytetään perusteena segmentoinnissa, jotta ne sopivat yhteen yrityksen tuoteosaamisen kanssa. (Rope 2003, 166-170.)

Nykyisin monet yritykset keskittyvät liian vähäiseen segmentointiin. Potentiaalisia asiakkaita kuvitellaan olevan paljon todellisuutta enemmän. Nämä asiakkaat pitäisi jakaa useaan eri tasoon, joista ensimmäinen, eli primäärinen ryhmä, jaetaan demografisten ja psykograafisten tekijöiden mukaan. Sen jälkeen määritellään sekundaarinen ja tertiäärinen ryhmä. Yrityksen tulee keskittää alkuun myyntiään primaariseen ryhmään. Jos sieltä ei vastata tarjoukseen, on yritys segmentoinut väärin tai tarjous ei ole herättänyt segmentin mielenkiintoa. (Kotler 2005, 129-130.)

Demografiset tekijät, kuten esimerkiksi ikä, ammatti, perhesuhteet, asuinpaikka, sukupuoli ja tulotaso, ovat pitkään olleet markkinoinnissa kuluttajien segmentointiperusteina. Psykograafisia tekijöitä, kuten käyttäytyminen, arvot, asenteet, kiinnostuksen kohteet, maailmankuva, uskomukset ja mielipiteet, käytetään markkinoitaessa sekä yrityksille että kuluttajille. Erona näille kahdelle segmentointiperusteelle on mitattavuus. Demografiset tekijät ovat objektiivisia, eli ne ovat mitattavissa. Psykograafisia tekijöitä on vaikeampi mitata, eikä niiden mittaaminen ole yhtä luotettavaa kuin demografisten tekijöiden. (Leppänen 2009, 101-103.)

3.5.2 Kalaliike Asp Oy:n asiakassegmentit

Kalaliike Aspin asiakassegmentit voidaan lajitella karkeasti tukku- ja vähittäismyyntiasiakkaisiin.

”Arvoketjun vaiheen mukaan kauppa voidaan jakaa tukkukauppaan ja vähittäiskauppaan” (Rämö 2006, 10).

”Tukkukaupaksi määritellään yritys, joka myy kaikki tai suurimman osan tuotteistaan vähittäiskaupalle sekä toisille palvelu- ja tuotantotoimintaa

harjoittaville yrityksille ja muille yhteisöille” (Päivittäistavarakauppa Ry 2006, 10).

Perinteisen jakelutiemallin mukaisesti valmistajat valmistavat tietyt tuotteet tai palvelut ja myyvät ne eteenpäin tukkukauppiaille. Tukkauppiat puolestaan myyvät ne vähittäiskaupoille. Etenkin päivittäistavarakaupassa selkeä työnjako myyjien ja valmistajien välillä on hälvenemässä, ja kahtiajako tukku ja vähittäiskauppaan poistumassa. Monilla muilla aloilla tämä ero on kuitenkin vielä voimassa. Tukkauppa hankkii raaka-aineita ja puolivalmisteita muilta valmistajilta ja tukuilta ja myy niitä eteenpäin. (Havumäki & Jaranka 2006, 12.)

Kalaliike Aspin tukkuasiakkaita ovat pääosin pienet ja suuret marketit, lähiseudun ravintolat, pitopalvelut, työpaikkaruokalat, päiväkodit, koulut ja vanhainkodit. Pienet ja suuret marketit voidaan erotella omiksi segmenteikseen. Pieniä kauppoja ovat päivittäistavarakaupat, kuten lähimarketit, jotka ostavat valmiiksi pakattuja kalatuotteita tai pakkaavat ne itse ja sijoittavat itsepalvelutiskeille myytäväksi suoraan kuluttajalle. Suuret marketit myyvät tämän lisäksi kalaa omilta palvelutiskeiltään suoraan kuluttajalle.

Vähittäiskauppa palvelee tuotteiden ja palveluiden lopullista kuluttajaa. Se muodostaa valikoiman lopulliselle kuluttajalle eri tavarantoimittajien tarjonnasta ja hinnoittelee ne valmiiksi. Se myös varastoi ja tuo tuotteet asiakkaiden saataville. Näiden lisäksi vähittäiskauppa hoitaa tiedonvälitystä valmistajalta kuluttajalle ja tarjoaa muita myynti ja asiakaspalveluita. (Havumäki & Jaranka 2006, 12.)

Kalaliike Aspin vähittäismyyntiasiakkaisiin kuuluvat pääosin toriasiakkaat. Myynti tapahtuu kalavaunusta toreilla niiden aukioloaikoina. Lisää asiakkaita pyritään hankkimaan verkostoitumisen ja muiden yhteistyöprojektien kautta. Etenkin lähiruoosta toivotaan yhdistävää ja paikallisten tuotteiden myyntiä lisäävää tekijää.

Varsinaista segmentointia Kalaliike Aspissa ei ole koskaan tehty kirjallisesti, vaan yrityksen johdon omien sanojen mukaan tarjolla olevaa kalaa myydään

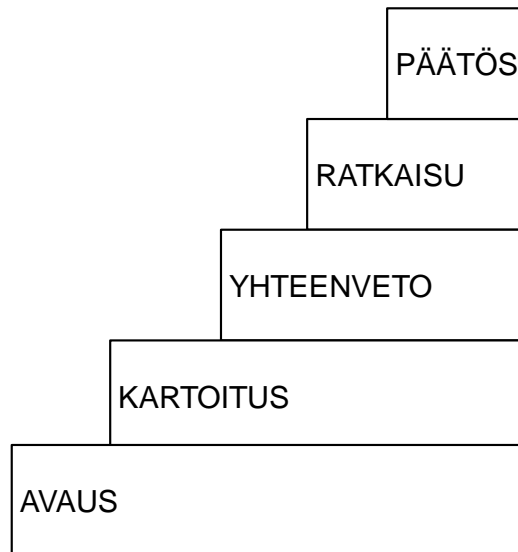
kaikille asiakkaille. Yritys on harkinnut palkkaavansa lisää työvoimaa hoitamaan ostoja sekä tehostamaan tukkumyyntiä.

3.6 Myynninedistäminen

3.6.1 Myynti

Myynti on yritykselle elinehto. Sekä nykyisessä, että tulevassa myynnissä yhdistyvät tuloksia haluava henkinen tahtotila ja tavoitteellinen systematiikka. Myyntityö ei ole pelkästään myyntiosaston asia, vaan jokaisen työntekijän on pyrittävä asennoitumaan kuin myyntimies. Pitää olla olemassa sellainen toimintamalli, joka kannustaa ja samalla auttaa seuraamaan tilannetta, jossa koko henkilöstö toimii myynnin tukena ja asiakaspalvelussa. Kyseisen kulttuurimuutoksen aikaansaamiseksi henkilöstöä pitää valmentaa toimintatavoissa ja asennetasolla. (Sipilä 2008, 190-191.)

Hyvin työssään menestyvä myyjä panostaa asiakassuhteisiin paljon. Hän on aidosti kiinnostunut asiakkaidensa haasteista ja haluaa tarjota todellisia ratkaisuja. Hyvän myyjän tärkein ominaisuus on luontevasti osata kartoittaa asiakkaan tarve kuuntelemalla ja poimimalla olennainen asia. Ensimmäisen asiakaskontaktin aikana herätetään mielenkiinto ja luottamus. Hyvän brändin omaava yritys on tässä asiassa etulyöntiasemassa, koska sillä on jo valmiina luottamuksen herättävä maine. Kartoitusvaiheessa selvitetään asiakkaan tarve kysymällä oikeat kysymykset, mutta samalla kunnioittaen asiakkaan todellista tarvetta. Tämän jälkeen tehdään yhteenveto, jossa kiteytetään asiakkaan tilanne ja saadaan mahdolliset tarkennukset. Ratkaisuehdotus on hyvä esittää tarkennetun yhteenvedon pohjalta. Viimeisenä tehdään päätös, eli clousaus. (Sipilä 2008, 193-194.)



Kuvio 4. Myynnin portaat (Sipilä 2008, 194).

Usein tehdään virhe, että myynnin portaat käsitellään huolellisesti vain toiseksi ylimmälle portaalalle saakka. Asiakkaalle jätetään ratkaisuehdotus ja odotetaan, että hän palaa asiaan. Tällöin päätöstä ei jäädä odottamaan, vaikka niin pitäisi tehdä. Clousaaminen on kuitenkin johtajuutta sekä selkeää ja jämäkkää toimintaa, jota asiakas arvostaa kaupanteossa. (Sipilä 2008, 194.)

Huolellinen valmistautuminen on onnistuneen asiakaskontaktin edellytys. Potentiaaliseen asiakkaaseen pystyy vaikuttamaan parhaiten olemalla itse hyvin valmistautunut. Pitää olla laadittuna hyvä toimintasuunnitelma, jota tulee myös noudattaa. Tällä tavoin vältetään turhilta ja samalla tuottamattomilta keskusteluilta, jotka vievät ylimääräistä aikaa sekä myyjältä että asiakkaalta. (Leichter 2005, 7.)

3.6.2 Myynnin kasvu ja yrityksen kasvustrategia

Kaupalla on kaksi tapaa myyntituottojen lisäämiseksi. Se voi yrittää lisätä myyntimääriään tai nostaa hintoja. Hintojen nostossa riskinä on aina se, että asiakkaat siirtyvät ostamaan kilpailijoiden tuotteita. Kaupan onkin saatava asiakkaat vakuuttuneiksi siitä, että se tarjoaa jotain parempaa kuin kilpailija.

Sellaista, mistä asiakkaan kannattaa maksaa. Lisää asiakkaita tarvitaan, jotta myyntimäärää saadaan nostettua. (Havumäki & Jaranka 2006, 120.)

”Lisämyynnillä on monia positiivisia vaikutuksia. Ensimmäkin sen vaikutus kumulatiiviseen katteeseen pitkällä aikavälillä on yleensä huomattava. Lisäksi taitavalla lisämyynnillä osoitetaan ystävällisyyttä ja palveluhakuisuutta, joka yleensä myös kiinteyttää asiakassuhteita ja toimii sitä kautta tulevan myynnin edistäjänä.” (Rope 2004, 31.)

Tietäillä yrityksillä kasvuhakuisuus on arvoperustana, mutta suurimmalla osalla se liittyy kasvua ohjaavaan päätökseen. Yritykset voidaan luokitella kasvuhakuisuuden mukaan vahvaa tai maltillista kasvua tavoitteleviksi tai kasvua tavoittelemattomiksi yrityksiksi. Vahvaa kasvua voidaan tavoitella irtiottokasvulla, jota toteutetaan useiden kansainvälistymishankkeiden avulla. Toinen tapa on jatkuvan kasvun strategia, jossa kasvua haetaan siirtymällä aktiivisesti uusille toimialoille tai ostamalla kilpailevia yrityksiä. Voimakas kasvu sisältää yleensä suuremman riskin, kuin maltillinen kasvu, jossa yritys välttää suuret kasvukivut. Maltillisessa kasvussa yritys saavuttaa reaalikasvua verrattuna markkinoiden kokonaiskasvuun ilman suurta hyppäystä. Yrityksen pitää olla sisäistänyt jatkuvan kasvun arvo, jonka mukaan kehittyvän yrityksen on kasvettava. Kasvua tavoittelemattomat yritykset pyrkivät usein pitämään liiketoimintansa samansuuruisena vuosittain. Ne ovat usein perheyriksiä, jossa toiminta on onnistuttu viemään oman tekemispanoksen avulla optimaaliselle tasolle. (Rope 2003, 107-115.)

Kasvavilla markkinoilla toimivan yrityksen kasvu saavutetaan nykyisen markkinaosuuden säilyttämisellä. Jos markkinat eivät kasva, pitää tehdä suunnitelma siitä, minkä kilpailijan markkinaosuuksia lähdetään tavoittelemaan ja millä keinoilla. Liiketoimintaa voidaan yrittää kasvattaa ilman markkina- ja tuotekentän kasvattamista myös uudistamalla nykyisiä tuotteita tai kehittämällä rinnakkaistuotteita. (Rope 2003, 117- 118.)

3.6.3 Hinnoittelu myynnin edistämisen näkökulmasta

Tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun vaikuttavat niihin kohdistuvat kustannukset sekä kilpailijat ja asiakkaat. Jos kustannukset jätetään huomioimatta, tulee liiketoiminnasta kannattamatonta. Jos asiakkaat ja kilpailijat, eli markkinat, jätetään huomioimatta, toiminta ei koskaan saavuta kannattavuutta. Yritys voi ottaa strategiakseen markkinaosuuksien valloittamisen alihinnoittelulla, mutta ajan myötä sen on pakko saada kannattavuutta. Kannattavuutta voi saada lisää nostamalla hintoja tai hankkimalla tarpeeksi iso osuus markkinoista, jotta skaalaedut vaikuttavat kustannuksia alentavasti. Tuotteella on oltava erittäin vahva markkinaosuus tai jokin tietty houkutteleva ominaisuus, jotta hintoja voidaan nostaa. Edulliseen hintaan pohjautuva strategia on yleensä vaarallinen, koska se kategorioi tuotteen halvan hinnan ja myös mahdollisesti laadun mukaisesti. Tästä kategoriasta voi olla vaikeaa päästä pois. Brändin avulla yritetään luoda tuotteeseen jotain ainutlaatuista. Vahva brändi tai jokin muu ainutlaatuisuutta luova ominaisuus edesauttavat pientä hintajoustoa ja tasaisempaa kysyntää. Hintajousto on vaikuttavat brändin lisäksi kilpailu, jakelu ja tuotekategoria. (Sipilä 2008, 200-202.)

Hinta on tehokas kilpailukeino, jolla on voimakas vaikutus kuluttajien ostopäätökseen. Hinnalla on kaksi roolia, taloudellinen ja psykologinen. Näistä taloudellinen tuottaa organisaatiolle rahaa. Psykologiselta kannalta hinta toimii laatuviheenä silloin, kun kuluttaja kokee ostamisessa epävarmuutta. Asiakas katsoo hintaa eri näkökulmasta kuin myyvä yritys. Asiakkaalle hinta on rahanmenoa, jonka vastineena hän saa jotain, jolla on hänelle arvoa. Yritykselle hinta tarkoittaa tuottoja ja voittoja, joilla katetaan toiminnasta aiheutuvia kustannuksia. (Ylikoski 1999, 257-258.)

Ropen mukaan hintastrategia merkitsee sitä, että tarjontaa pystytään tekemään edullisemmin kuin kilpailijat. Tästä hyödyttyä kustannusetua käytetään markkinointiperustana. Jotta jatkuvaa hintastrategiaa voidaan käyttää, edellytetään yritykseltä joko tehokasta tuotantoprosessia tai suurta

kustannustehokkuutta. On tärkeää pitää kustannusetu erillään hintastrategian käyttämisestä. Alhainen kustannusetu kannattaa ottaa ennemmin parempana katteena yrityksen kehittämiseen kuin lahjoittaa halpana hintana asiakkaalle. (Rope 2003, 147-148.)

Hintastrategia on keskeinen linjaus liiketoiminnassa, joten siihen liittyvät tärkeimmät ratkaisut tekee yleensä organisaation ylin johto. Hintastrategia sitoutuu kaikkiin toimintoihin yrityksen sisällä. Se on tukemassa markkinoinnin strategiaa, joten hinnoittelun ja markkinoinnin strategiat ja tavoitteet ovat usein samoja. Hinnan perusteella luodaan mielikuva organisaatiosta ja sen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Sillä on suuri vaikutus asiakkaan ostokäyttäytymiseen. (Hollanti & Koski 2007, 98.)

3.6.4 Messut ja muut keinot myynnin edistämiseksi

Messut ja muut sen kaltaiset tapahtumat ovat elämyksiä tarjoavia markkinapaikkoja. Niiden tarkoituksena on saada samalla kiinnostusalueella sijaitsevan kysynnän ja tarjonnan kohtaaman toisensa. Konkreettisten tilanteiden etuna on intensiivinen kontakti, joka on korkeampi kuin etäyhteyksien kautta. Yrityksien itse järjestämät tilaisuudet ovat hyvää kohdennettua markkinointia, koska yritys voi hallita kaikkea alusta asti. Se päättää keitä kutsutaan, mikä on teema ja miltä kaikki näyttää. Ongelmaksi tulevat yleensä kustannukset, omien resurssien riittävyys ja saavutettava vierasmäärä. Kontaktien saaminen on helpompaa, mutta kustannus kontaktia kohti on korkeampia kuin messuilla. (Sipilä 2008, 207.)

Myyntiyrityksen on mahdollista hankkia tunnettuutta messuilla, luoda asiakaskontakteja, laajentaa markkinoita ja hankkia uusia kumppanuussuhteita. Siellä on myös monia mahdollisuuksia vahvistaa yrityskuvaa ja tehdä aktiivista myyntityötä. Messujen etuna muihin markkinointikanaviin nähden on se, että myyjä tavoittaa henkilökohtaisesti runsaasti nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita. Huolellinen ennakkovalmistelu on oleellista, koska oma messuosasto on osa suurta tapahtumaa. (Alanen ym. 2005, 134.)

Epäsuorasti myyntiin tähtääviä keinoja ovat suhdetoiminta, julkisuus ja sponsorointi. Niiden toimintaa saattaa leimata epävirallinen sävy, mutta toiminta on yleensä jatkuvaa ja määrätietoista. Suhdetoiminnalla, julkisuudella ja sponsoroinnilla pyritään rakentamaan organisaation imagoa sen toimintaympäristössä vaikuttamalla sidosryhmiin ja tiedotusvälineisiin yritystä hyödyntävällä tavalla. Suhdetoiminta voi kohdistua organisaation ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Ulkoisten sidosryhmien kohdalla sen tavoitteena on pitää yllä suhteita, saada julkisuutta, saavuttaa sidosryhmien ymmärtämys ja rakentaa organisaation imagoa. Sisäisen suhdetoiminnan kohteita ovat henkilöstö ja luottamusmiehet. Sen tavoitteena on työmotivaation ja viihtyvyyden parantaminen sekä yhteishengen luominen. Julkisuus on eri median edustajiin suunnattua suhdetoimintaa. Sen tavoitteena on saada maksutonta näkyvyyttä yleensä uutisten kautta. Uutiset ovat asiakkaan näkökulmasta uskottavampia kuin yrityksen omat mainokset. Sponsorointi hyödyntää molempia osapuolia. Sen avulla organisaatio saavuttaa erityistä näkyvyyttä kohderyhmän keskuudessa. Sponsoroinnin avulla yrityksellä on mahdollisuus kehittää imagoaan, lisätä tunnettuutta, lähestyä kohderyhmää uskottavasti ja hoitaa yhteiskuntasuhteita. (Hollanti & Koski 2007, 138-139.)

3.6.5 Kalaliike Asp Oy:n myynnin edistäminen

Kalaliike Aspin myynnin edistämisen avuksi tehdään markkinointisuunnitelma. Suunnitelmassa on tarkoitus käydä läpi eri tavat, joilla myyntiä on mahdollista saada lisättyä ja toimintaa kehitettyä.

Myynnin edistämistä hintakilpailulla ei nähdä Kalaliike Aspille toimivana vaihtoehtona. Työt tehdään käsin, joten tuotantokustannukset ovat korkeita. Yrityksen resurssit eivät riitä tilojen laajentamiseen, joten sitä ei nähdä tällä hetkellä potentiaalisena vaihtoehtona.

Näkyvyys markkinoilla on yksi tärkeä asia, jonka kautta Kalaliike Asp toivoo saavansa lisää asiakkaita. Vuoden 2010 alussa yritykselle tehtiin Internet-sivut joilta löytyy tietoa yrityksen toiminnasta ja tuotteista. Tarkoituksena on

tulevaisuudessa kehittää myös toimiva tilausjärjestelmä sen avulla. Tällä hetkellä satunnaisia tilauksia otetaan vastaan jo asiakaspalautteen kautta, mutta jatkossa siitä halutaan säännöllisempää ja järjestäytyneempää toimintaa.

Kalaliike Asp on jo mukana salonseutulaudessa lähiruokaa tuottavien yritysten yhteistyöryhmässä, SaloFoodissa. Tämän lisäksi yritys pyrkii jatkossa osallistumaan erilaisille messuille ja tapahtumiin, joissa omia tuotteita ja tunnettuutta voi tuoda paremmin esille. Kalaliike Asp sponsoroi myös vuosittain tiettyjä paikallisia urheiluseuroja.

Tällä hetkellä myynti- ja kuljetuskalustoa sekä tuotantotiloja on käyttämättömänä etenkin alkuviikosta. Niiden tehokkaammalla käytöllä lisämyynti voi olla mahdollista.

Kalaliike Asp hoitaa tuotteiden markkinointia myös lehti-ilmoittelulla liiketoiminta-alueensa paikallisissa lehdissä. Ilmoitukset on suunnattu vähittäismyyntiasiakkaille ja kohdistuvat usein lauantaille. Niiden avulla toivotaan saavutettavan samalla myös tunnettuutta sekä uusia asiakkaita. Tukkuasiakkaille tuotteita markkinoidaan soittamalla säännöllisesti ja kertomalla mahdollisista tarjouksista.

4 BRÄNDIN VAHVISTAMINEN

4.1 Brändin määritelmä

Brändi yritysmaailmassa on tietyn merkityksen omaava ja omanlaisesti erottuva ihmisten kiteyttämä kokonaiskäsitelmä yrityksestä. Tämä käsitelmä perustuu tarkastelijan omiin mielikuviin, kokemuksiin ja rationaaliseen tietoon. Brändätyn kokonaisuuden, tuotteen tai palvelun osalta brändi on kokonaiskuva siitä muodostetuista mielikuvista. Tämä kokonaisuus muodostuu emotionaalisesta tuntumasta ja rationaalisesta käsitelmästä. Ei ole helppoa erottaa rajaa siitä, mikä on brändi ja mikä pelkästään häilyvä käsitelmä jostain yrityksestä tai tuotteesta. Oleellista on erottaa, milloin kokonaiskäsitelmään liittyy ihmiselle selkeitä, todellisia ja yhdenmukaisia merkityksiä. Brändien avulla hahmotetaan esimerkiksi tuoteryhmiä sekä niiden sisällä olevaa tarjontaa. Brändi toimii tavallaan tienviittana kuluttajalle ja asiakkaalle. Brändinrakentaminen puolestaan on johdonmukaista ja erottuvaa lupauksen lunastamista konkreettisin teoin. Yrityksen toiminnan tulee lähteä brändistä, jota johdetaan suunnitelmallisesti. (Sipilä 2008, 48-51.)

”Brändin kehittäminen ei merkitse samaa kuin mainonta, vaikka sanoja usein käytetäänkin synonyymeinä. Tietyn tuotteen mainostaminen on vain osa brändin luomisen suurta prosessia, samanlainen osa kuin sponsorointi ja yksinoikeus logoon. Brändin voi mieltää käsitteeksi, johon kiteytyy koko modernin yrityksen ydinajatus, ja mainonta on vain yksi keino ilmaista se ydinmaailmalle.” (Klein 2001, 25.)

Brändillä tarkoitetaan liiketaloustieteen näkökulmasta sellaista lisäarvoa, jonka ostaja on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta verrattuna saman tarkoituksen täyttämään nimettömään tuotteeseen tai palveluun. Brändin luomisessa yhdistyy monia elementtejä ja brändin kehittämiseen menee vuosia aikaa. Imagon yritys pystyy rakentamaan itse tietoisesti, mutta kun brändiä rakennetaan, tarvitaan myös kuluttajia. Se syntyy kuluttajien tulkinnoista, ja

siihen vaikuttavat heidän käsityksensä, havaintonsa ja uskomuksensa tuotemerkistä ja tuotteesta. (Raatikainen 2008, 97.)

Menestyäkseen brändin tulee koskettaa kuluttajan tai asiakkaan mieltä. Pitää pystyä ajattelemaan siten, että brändiä ei omista yritys vaan ihmiset, koska he luovat siitä mielikuvansa. Brändi kykenee parhaaseen vuorovaikutukseen ihmisten kanssa silloin, kun se edustaa ja edistää näkyvästi samoja arvoja kuin heillä on. Brändin keskeisiä elementtejä ovat juuret, vahvuusalueet, erottautuminen, asiakas, persoonallisuus, kutsumustehtävät ja arvot. Nämä elementit kiteyttävät luonteenomaisen sisällöllisen ydinseikan, jonka perusteella se saa merkityksen ihmismielessä. Arvot ovat brändin perusta, mutta persoonallisuus tuo sille syvyyttä ja tekee siitä luonteikkaan. (Sipilä 2008, 51-52.)

Hyvin toimivan brändin avulla on mahdollista saavuttaa seuraavia asioita:

- pitkän ajan tuotot
- premium-hinnoittelu
- asiakasuskollisuus
- pienempi suhdanneherkyys
- matalampi kokeilukynnys
- jakelun aikaansaaminen

Listatut asiat ovat toinen toisistaan riippuvaisia. Suhdanneherkyys madaltuu, jos asiakkaat ovat uskollisia. Brändiuskolliset asiakkaat ovat valmiita maksamaan kovemman hinnan, jolloin tuotot kasvavat pitemmällä aikavälillä. Lisähinta tuo heille lisäarvoa varman laadun, sosiaalisen hyväksynnän ja muun mielihyvän avulla. (Sipilä 2008, 53.)

Brändin johtoasema on selkein ja käyttökelpoisin todiste sen laadusta. Tämän johtoaseman avulla on mahdollista saada asiakas uskomaan brändistä

kerrottavat asiat. Brändin suosioita on siis hyvä käyttää takuuna sen erinomaisuudesta. (Trout & Hafren 2003, 133.)

4.2 Brändistrategia

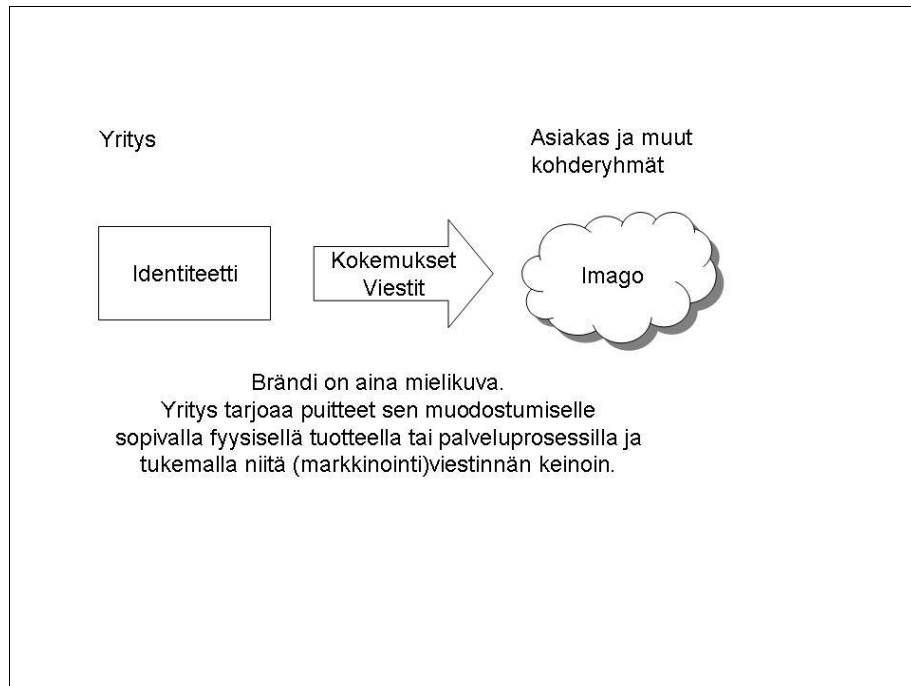
4.2.1 Yritysbrändin muodostuminen

Pelkästään tuotemerkki ei ole brändi. Kun kuluttaja tunnistaa tuotemerkin ja löytää siitä muista eroavia piirteitä, kehittyy se brändiksi. Kuluttajien on myös yhteisönä liitettävä riittävän yhtenäisiä attribuutteja tuotemerkkiin, jotta sitä voidaan sanoa brändiksi. Tällä tavoin jonkinlainen yksilötasoa laajempi mielikuva on syntynyt. (Sammallahti 2009, 69.)

”Brändin rakentamisprosessissa on huomioitava niin asiakkaat kuin kilpailijatkin. Tuotteelle on luotava tunnettuutta ja mielikuvaa. Asiakas on saatava ostamaan tuote ja olemaan jatkossakin brändille uskollinen. Hyvän brändin rakennusaineita ovat muun muassa laatu, käytettävyys, muotoilu, design management ja ekologisuus.” (Raatikainen 2008, 90.)

Tuotteisiin liitetyt mielikuvat toimivat kilpailijoista erottumisen keinoina. Brändi on lupaus asiakkaalle. Brändi muodostuu tuotteen tai palvelun ominaisuuksista ja niiden synnyttämistä mielikuvista. Brändi on asiakaskunnan mielikuva tuotteesta, jota on rakentamassa jokainen viesti ja jokainen kontakti. (Korkeamäki ym. 2000, 114-115.)

Yritys pystyy itse toiminnallaan ja viestinnällään vaikuttamaan siihen, minkälaisia brändistä annetut tiedot ja kokemukset ovat. Yritys on onnistunut tässä toiminnassa ja viestinnässä, jos brändikuva on lähellä sen identiteettiä ja tavoitteita. (von Hertzen 2006, 91.)



Kuvio 5. Brändin muotoutuminen (von Herten 2006, 92).

Mielikuva brändistä voi muodostua myös pelkästään nähdyn ja kuullun perusteella ilman omakohtaisia kokemuksia. Brändikuvan synty saa vaikutteita lähipiiriin mielipiteistä mediasta saatujen tietojen, mainonnan tai muulla tavoin havaitun viestinnän välityksellä. Myös viestimättä jättäminen on yrityskuvaan vaikuttavaa viestintää. On olemassa syntyvää kuvaa leimaavia asioita, kuten yrityksen kansallisuudesta tai kotimaasta muodostuneet stereotyytit, joihin yritys ei itse pysty vaikuttamaan. Toimiala ja kilpailijoiden, joista etenkin markkinajohtajien, toiminta vaikuttavat myös muiden alalla toimivien yritysten brändikuvaan. Markkinajohtaja pyrkivät kopioimaan etenkin pienimmät kilpailijat. (von Hetzen 2006, 92-93.)

Vanhoja yrityksiä kunnioitetaan ja yrityksen pitkä historia vahvistaa usein brändiä. Pitkään historiaan liitetään elinvoimaisuus ja vahva tunnettuus asiakkaiden kesken. Vanhalle yritykselle saattaa toisaalta muotoutua vanha mielikuva rasitteeksi, jos viestintään ei jatkuvasti panosteta. Tausta on hyvä tuoda esiin myös silloin, kun perustetaan uusia yrityksiä fuusion tai diffuusion seurauksena. Omistustausta antaa leimansa yrityskuvalle ja on merkittävässä osassa brändin muodostumisessa. Loput brändin muodostumiseen vaikuttavat

asiat ovat yrityksen päätäntävällässä. Yritysbrändiä muokkaa yrityksen johto ja sen esiintyminen julkisuudessa. Usein tietyt johtajat saattavat olla jo itsessään brändejä. Myös markkina-asema toimialalla, toimialan laajuus ja kotimaisuus tai kansainvälisyys luo mielikuvaa yrityksestä. (von Hetzen 2006, 94-95.)

”Brändiä ei voi rakentaa yrityksen mieleen, vaan se rakennetaan aina yrityksessä olevien ihmisten mieleen.” Harvat yritykset pystyvät erottautumaan kilpailijoista strategian avulla, vaan menestys riippuu niiden kyvystä toteuttaa strategia kilpailijoita paremmin. Tämä voidaan toteuttaa rakentamalla erottuvuutta kilpailijoista tavoitemielikuvan avulla. ”Tavoitemielikuva on yrityksen tahtotila siitä, millainen yritys haluaisi sen mielikuvan olevan nykyisen ja potentiaalisen asiakaskunnan keskuudessa.” (Mäkinen ym. 2010, 35.)

4.2.2 Brändistrategian suunnittelu

Brändistrategian rungon pohjana on yrityksen liiketoimintasuunnitelma, johon on määritelty brändin tehtävä ja brändijärjestelmä (Sipilä 2008, 63). Brändistrategia voi olla suunnitelma, joka koskee joko yksittäistä tuote- tai palvelubrändiä, tuoteperhettä tai koko yritystä. Suunnitelman avulla pyritään saamaan brändi kilpailijoista erottuvaksi, tunnetuksi ja kiinnostavaksi. Hajautetussa arkkitehtuurissa yritys laatii tietyn strategian jokaiselle brändilleen. Jos yritys käyttää monoliittista tapaa, kattaa brändistrategia kokonaisuudessa yrityksen ja sen tuotteet ja palvelut. Yksittäiselle tuotebrändille aletaan laatia strategiaa jo tuotteen kehitysvaiheessa. Keskeisimpiä asioita yritysbrändin rakentamisessa ovat missio, visio ja yrityksen arvot. (von Herten 2006, 123.)

Brändistrategian luomisessa ainakin 90 prosenttia tehdystä työstä on sisäistä työtä. Sisäinen markkinointi on myös strategian jalkauttamista. Johdon ajatuksilla ei ole merkitystä, jos oma väki ei omaksu niitä eikä ole mukana tekemisessä. (Toivio 2007.)

Yksi yrityksen suurimmista ja pitkäjänteisimmistä investoinneista on brändin ja brändikyvykkyyden rakentaminen. Se vaatii paljon työtä, rahaa, osaamista, innostuneisuutta ja visionäärisyyttä. Brändin rakentaminen sitoo yhteen eri

markkinointitoimenpiteet. Se on strateginen prosessi, jonka tarkoituksena on kattaa yrityksen kaikki prosessit, ei pelkästään markkinointiin liittyvät. Jos brändillä ei ole yrityksen ja sen yhteistyöverkoston tukea, on sille vaikeaa pystyä säilyttämään asemansa. (Silen 2001, 120.)

”Brändin rakentaminen on yritykselle strateginen ratkaisu.” Brändin rakentamisen toteuttaminen kestää kauan ja vaatii suuria rahallisia investointeja. Johdon tehtävänä on laatia hyvä brändistrategia, joka määrittelee yrityksen brändien määrän ja niiden roolin. (Mäkinen ym. 2010, 78.)

Normaali liiketoiminnan suunnittelu sisältää jo suurimman osan brändin kehittämiseen perustuvista asioista, vaikka yrityksellä ei olisi erillistä brändistrategiaa. Brändistrategian laatiminen tulee ajankohtaiseksi silloin, kun brändiä ja yritystä halutaan kehittää, vahvistaa ja erilaistaa kilpailijoista. Se on tärkeää myös silloin, kun brändi on vanhentunut tai halutaan rakentaa kokonaan uusi brändi. Etenkin tuotebrändien osalta strategiaa pitää tarkastella tietyin väliajoin. Strategian laatimisen pitää kasvaa ja vahvistua koko brändin olemassa olon ajan. Brändistrategia luo pohjan markkinoinnin ja viestinnän suunnittelulle. Sen avulla varmistetaan, että viestintä joka puolella yrityksessä on systemaattista, kustannustehokasta ja yhdensuuntaista. Toimintaympäristön muuttuminen, kilpailijat, aika ja uudet kohdemarkkinat vaativat samaan aikaan brändiviestinnästä uusia näkökulmia. (von Hertzen 2006, 124-125.)

4.3 Brändiviestintä

”Kaiken brändiin kohdistuvan viestinnän tarkoitus on parantaa brändin arvoa, vahvistaa asiakassuhdetta, selkiyttää brändin identiteettiä ja asemointia sekä tuoda esiin yrityksen missio ja visio brändin suhteen” (Lindberg-Repo 2005, 171).

Asiakkaan saamaan kuvaan yrityksestä vaikuttavat kaikki sen osastot ja prosessit, joten kaikkien yrityksessä toimivien pitää tiedostaa, että palvelun tuottaminen on samanaikaisesti markkinointia. Yrityksestään viestijän on

tunnettava tuotteiden ja palveluiden lisäksi asiakkaan tapa tuntea ja ajatella. (Taipale 2007, 28-29.)

Yrityksen markkinoinnissa perustavoitteet ovat samoja riippumatta siitä, ovatko ne kuluttajamarkkinointia vai yritysten välistä markkinointia. Tarkoituksena on pitää asiakas uskollisena brändille, rakentaa tiettyä brändikuvaa ja vaikuttaa ostopäätökseen. Erot löytyvät kohderyhmistä, ja ne vaikuttavat brändiviestinnän keinojen hallintaan. (von Hertzen 2006, 159.)

Kun määritellään kohderyhmää, pitää ensin määritellä kenelle tuote tai palvelu on tarkoitettu ja miksi. Sen jälkeen tutkitaan onko markkinoita olemassa kannattavaa liiketoimintaa varten. Lopuksi näiden tietojen oikeellisuus on varmistettava, etteivät ne perustu pelkästään luuloon tai omaan intuitioon. Uusia asiakkaita hankittaessa on muistettava nykyisten asiakkaiden arvo yritykselle. Nykyasiakkaiden kohtelu ei saa olla huonompaa kuin uusien. Tämä ero korostuu usein silloin, kun uusille asiakkaille annetaan etuja, joita nykyiset eivät saa. (Sipilä 2008, 82-83.)

Suurissa yrityksissä sisäinen viestintä ei kulje enää sujuvasti normaalien keskusteluiden kautta, vaan avuksi tarvitaan muita sisäisen viestinnän keinoja. Henkilöstön mielipiteen mukaan suoraan yrityksen johdolta tai omalta esimieheltä saatu tieto on kaikkein arvokkainta. Tietokoneiden yleistymisen myötä sähköinen viestintä on usein korvannut monisteet ja painetut henkilöstölehdet. Internet mielletään nykyisin tärkeäksi brändiviestinnän ja markkinoinnin välineeksi. Sen avulla voidaan seurata reaaliajassa tuloksia, verkkosivuilla kävijöiden määrää ja saada suoraa palautetta. Moni yritys on onnistunut laajentamaan sen avulla markkinansa globaaliksi. Sähköinen viestintä ja Internet soveltuvat sisäisen viestinnän lisäksi siis asiakasviestintään, lehdistötiedottamiseen, sijoittajaviestintään, tutkimukseen ja tiedonhankintaan. (von Hertzen 2006, 162-166.)

Brändien leimaaminen kielteiseksi asiaksi on samaa kuin leimaisi kaiken kaupankäynnin kielteiseksi. Kaupankäynti on inhimillistä toimintaa, josta on kannettava sama eettinen vastuu kuin muustakin toiminnasta. Eettisyys on

tärkeää brändissäkin, koska laatumerkkeihin kuuluu korkean laadun lisäksi vastuu ympäristön ja ihmisten hyvinvoinnista. (Karvonen 2001.)

4.4 Brändijohtaminen

Brändijohtamisessa on perinteisesti keskitytty kuluttajille suunnattuun markkinointiin. Yhdysvalloissa 1950 luvulla yleistynyt brändijohtamisen malli on edelleen käytössä monissa organisaatioissa. Sen mukaan jokaisesta brändistä ja tuotteesta on vastuussa henkilö, joka hoitaa markkinoinnin ja kehittämisen. Tulevaisuuden yrityksissä brändin johtaminen vaikuttaa koko yrityksen toimintaan, eikä se ole vain markkinointipäällikölle kuuluva asia. Tarvitaan uutta brändiajattelua, jonka avulla brändin johtaminen laajennetaan kokonaisvaltaiseksi viestinnän johtamiseksi. (Malmelin & Hakala 2007, 37-39.)

Monet yritysjohtajat näkevät brändin pelkkänä tuotemerkkinä, johon panostetaan aikaa ja rahaa, jotta voidaan erottautua kilpailijoiden tuotteista. Brändin kanssa toimimisella on harvoin saatu prosessit selviksi. Usein projektit käynnistetään ilman ylimmän johdon sitoutumista, joka on yksi tapa epäonnistua. Brändistrategia on osa toimitusjohtajan toteuttamaa liiketoimintastrategiaa. (Sahiluoma 2008, 14.)

Brändin johtamisen kannalta keskeiset käsitteet ovat brändipääoma, bränditietoisuus ja brändimielikuva. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 195). Brändipääomalla tarkoitetaan markkinoinnissa lähinnä brändin ja asiakkaan välistä suhdetta. Se koostuu asiakkaiden, yrityksen ja jälleenmyyjien mielikuvista. Bränditietoisuus on asiakkaiden kyky tunnistaa ja muistaa brändi eri olosuhteissa. Tärkein bränditietoisuuden elementti on brändin nimi, joka luo symbolisen merkityksen auttamaan asiakkaita tunnistamaan palvelun tarjoajan. Brändimielikuvalla tarkoitetaan niitä ominaisuuksia ja hyötyjä, jotka yhdistetään brändiin ja jotka luovat kilpailuetua. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 201-204.)

Johtajien on osattava motivoida henkilöstöä kiteyttämällä yrityksen visiot ja arvot mieleenpainuvalla ja innostavalla tavalla. Tällä tavoin visiot ja arvot saadaan ohjaamaan koko yrityksen toimintaa. Heillä tulee olla myös tarpeeksi

intohimoa saada koko organisaatio sitoutumaan brändin arvoihin ja visioihin. Johtajien brändiosaaminen korostuu silloin, kun henkilöstöä sitoutetaan brändiin. (Helsingin Sanomat 2007.)

”Brändijohtaminen sisältää ajatuksen siitä, että yrityksen johtamisen ja kehittämisen lähtökohtana ja ohjaavana tekijänä on brändi. Brändin tulee siis voida tukea ja auttaa yrityksen toimintoja mahdollisimman kattavasti.” (Suokko 2007, 15-16.)

4.5 Kalaliike Asp Oy:n brändi

4.5.1 Kalaliike Asp Oy:n nykyinen brändi

Omaa brändiä analysoidessa voidaan erottaa kolme osa-aluetta, jotka ovat

1. Brändin juuret, eli mikä on alkuperäisyyden perintö? Ja miten brändi sai alkunsa?
2. Brändin vahvuudet ja heikkoudet, eli missä olemme hyviä ja missä on puutteemme? Ovatko kuluttajien mielikuvat ainoa totuus?
3. Nykyinen brändi-imago. (Laakso 2003, 110.)

Kalaliike Aspilla on jo hyvä tunnettuus ja imago Salon seudulla. Jatkossa yrityksen brändiä halutaan kehittää ja vahvistaa vielä lisää.

Kalaliike Aspin brändin juuret ulottuvat 1960-luvulle, kun sen perustaja, Heikki Asp, aloitti kiertävän marjamyynän. Toimintaan tuli pian mukaan myös kalan jalostaminen ja myyminen. Vuosien varrella yritystoimintaa on leimannut tinkimättömyys hyvästä laadusta ja asiakaspalvelusta. Töitä on tehty aina koko perheen voimin perinteitä vaalien. Brändin vahvistamisen avulla toivotaan tämän tiedon vaikuttavan myös potentiaalisten asiakkaiden ostopäätöksiin.

4.5.2 Kalaliike Asp Oy:n brändin vahvistaminen

Kalaliike Aspin brändin vahvistaminen alkaa sisäisesti yhteistyöstä henkilöstön kanssa. Ensin jokaisen työntekijän kanssa pitää käydä läpi asioita markkinointi- ja liiketoimintasuunnitelmasta. Tästä lähtee liikkeelle yhteistyökuvio, jonka avulla heille tulevat yrityksen tärkeimmät tavoitteet selviksi. Brändin vahvistaminen alkaa työnsä osaavasta ja positiivisesta henkilöstöstä.

Brändiä on mahdollista kehittää myös tehokkaan markkinoinnin avulla. Kalaliike Aspin nettisivuja ja sähköistä markkinointia on tarkoitus vielä parantaa. Tavoitteena on myös vahvistaa näkyvyyttä osallistumalla lähialueella oleville messuille ja muihin alaan liittyviin tapahtumiin. Kalaliike Asp täyttää vuonna 2015 50 vuotta ja suunnitelmissa on tehdä juhlavuoteen liittyvä markkinointikampanja.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa tämän työn tekijän kysyessä toimeksiantajalta, onko Kalaliike Aspilla jokin tietty ongelma tai tavoite, jonka ratkaisuun se haluaisi apua. Yrityksen toimitusjohtaja mainitsi, että tukkumyynnin puolelle toivotaan lisää myyntiä. Tämän lisäksi yrityksen muitakin toimintoja halutaan käydä läpi ja tehostaa. Liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelman tekeminen tuntui parhaalta ratkaisulta, koska kumpaakaan ei Kalaliike Aspille ole milloinkaan tehty. Suunnitelmien sisältöön hankittiin tietoja Kalaliike Aspin yhteisistä palavereista sekä keskusteluista yrityksen johdon kanssa. Työn tutkija on ollut yrityksessä töissä, joten sen tietyt toimintatavat olivat jo entuudestaan tuttuja. Opinnäytetyön tekeminen nimenomaan Kalaliike Aspille oli luonnollinen valinta, koska se on hänelle tärkeä perheyritys.

Työn teoreettisena viitekehyksenä ovat liiketoimintasuunnitelman sisältävät perusasiat, kuten yrityksen perustoiminnot ja toimintaympäristö. Tämän lisäksi keskityttiin markkinoinnin suunnitteluun ja brändin vahvistamiseen, jotka molemmat tukivat markkinointisuunnitelmaa. Työssä käytettiin myös apuna tietoa kalatalouden toimialasta. Teoriaa oli helposti saatavilla kaikista aiheista. Välillä oli jopa hankalaa saada rajattua aiheita tarpeeksi, ettei teoriaosuudesta tulisi liian laaja. Tarkoituksena oli käsitellä vain tähän tutkimukseen liittyvät olennaiset asiat, missä tutkijan mielestä onnistuttiin. Haasteita aiheutti välillä aikataulujen yhteensovittaminen toimeksiantajan kanssa. Yrityksessä oli hyvin kiireistä, joten yhteisten palaveriaikojen sopiminen vaati järjestelyitä. Myös tämän työn tekijän oma päivätyö rajoitti mahdollisuuksia sopia palaverieita arkipäivisin.

Tämä tutkimus on tapaustutkimus. Tapaustutkijan mahdollisuudet käyttää teoreettista viitekehystä vaihtelevat tutkimuskohteen ja tutkimuskysymysten mukaan. Tutkimuksen tavoitteista ja ilmiön teorioitumisesta riippuu painotetaanko siinä aineistolähtöisyyteen vain teorialähtöisyyteen. Tutkimuksen seurattavuus paranee, kun teoreettiset valinnat kirjoitetaan auki selvästi.

Tutkimuksen käyttökelpoisuus ja soveltamisalan arviointi helpottuu samalla ja tutkimus on mahdollista yhdistää paremmin muuhun tieteelliseen keskusteluun. (Laine ym. 2007, 147-148.)

Tämän työn päätulokset ja ratkaisuehdotukset löytyvät markkinointisuunnitelman sisältävästä liiketoimintasuunnitelmasta. Siinä on käyty läpi yrityksen jokapäiväiseen toimintaan liittyviä asioita sekä tehty suunnitelmia niiden tehostamiseen ja kehittämiseen. Toimeksiantajan toiveesta markkinointiin ja myynnin lisäämiseen keskityttiin tarkemmin. Vähemmän painoarvoa haluttiin antaa esimerkiksi talouden ja tuotannon suunnitteluun, koska niiden kehittämiseen ei nähty tarvetta.

Teorianmuodostuksen yhteydessä tulee esittää ne perusteet, joilla tutkimus katsotaan luotettavaksi. ”Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sen vapautta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä.” Laadullisessa tutkimuksessa satunnaisuudet kariutuvat ajan kuluessa pois tutkimusaineistosta, koska itse tutkimus on koko ajan arvioinnin alla. (Varto 1992, 103-104.)

Tutkijan ollessa itse tavallaan aineistonkeruun väline, on mahdollista, että hänen näkemyksensä ja tulkintansa kehittyvät tutkimuksen edetessä. Luotettavuuden kannalta on keskeistä tuoda esille työprosessin kulku. Kyse ei ole pelkästään tyylikeinoista, vaan tutkimuksen uskottavuuden kannalta keskeisestä valinnasta. Prosessin kuvaus tekee näin tutkimuksessa olleen suuntautumisen sekä tutkimuksen teoreettiset ja aineiston analysointia koskevat painotukset lukijalle helpommin ymmärrettäviksi. Tutkimusraporttia itsessään voidaan pitää tärkeänä luotettavuuden osa-alueena. Raportointi on yksi laadullisen tutkimuksen kulmakivistä. ”Tutkimuksessa tehtyjen käsitteellistysten ja tulkintojen todenperäisyyttä tutkijan saattaa olla mahdotonta osoittaa. sen sijaan tutkija voi raportoinnissaan tarjota lukijalle välineet arvioida, onko tutkijalle muodostunut käsitys tutkittavasta ilmiöstä lukijan kannalta uskottava.” (Aaltola & Valli 2007, 81-83.)

”Laadullisessa tutkimusmenetelmässä yleistettävyyys ei ole mikään erillinen tutkimusvaihe, vaan tutkimus rakentuu koko ajan jonkinlaista yleistävyyttä silmällä pitäen. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä on mahdollista yleistää, kun tutkija täsmentää tutkimustaan teoreettisesti ja käsitteellisesti.” (Vilkkä 2006, 92-93).

Kalaliike Aspille tehty markkinointisuunnitelman sisältävä liiketoimintasuunnitelma toimii jatkossa suunnannäyttäjänä etenkin yrityksen markkinoinnin ja toiminnan kehittämisessä. Niiden seuraaminen ja uudistaminen on tärkeää, jotta tavoitteisiin, eli myynnin lisäämiseen ja brändin vahvistamiseen, on mahdollista päästä. Uutena tutkimusaiheena Kalaliike Aspille voisi olla uusien toimitilojen kartoittaminen. Uusien toimitilojen avulla toimintaa olisi mahdollista laajentaa ja kehittää vielä lisää.

LÄHTEET

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva. WS Bookwell Oy.
- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki. WSOY.
- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Alikoski, R., Viitasalo, J. & Koponen, M. 2009. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Anttila, Erkki. 2008. Yli 100 keinoa kannattavuuden parantamiseen. Helsinki. Genisys Oy.
- Anttila, Mai & Iltanen, Kaarina. 2001. Markkinointi. Porvoo. WSOY.
- Doz, Yves & Kosonen, Mikko. 2008. Nopea Strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Erola, Eero & Louto Pentti. 2000. Riskit voimavaraksi. Liiketoimintarisikien hallinta yrityksessä. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Finne, Sami & Kokkonen, Tuomas. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ERC-yhteistyöllä. Helsinki. WSOY.
- Flink, A., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin Linkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Freedman, Mike & Tregoe, Benjamin B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Helsinki. Rastor-Yhtiöt.
- Gad, Thomas. 2001. 4D-Brandimalli- menetelmä tulevaisuuden brandin luomiseen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Haapanen, M., Vepsäläinen, A. & Lindeman T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo. WSOY.
- Hakanen, M., Heinonen U. & Sipilä P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Harisalo, Risto. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Havumäki, Heidi & Jaranka, Eila. 2006. Kauppa. Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Kuru. Otavan kirjapaino.
- Heinonen, Aki. 2010. Roskakala on hankala vaiva. Itä-Savo. 9.3.2010. Viitattu 17.11.2010. <http://www.ita-savo.fi/Uutiset/8950888.html>
- Helsingin Sanomat. 2007. Brändi entistä tärkeämpi henkilöstöjohdon työväline. Rekryutisia 3/2007. Viitattu 10.11.2010. <http://medianetti.helsinginsanomat.fi/Brändi+entistä+tärkeämpi+henkilöstöjohdon+työväline/1135230117613>

- Von Herten, Pirjo. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki. Talentum.
- Hirvikorpi, Helinä. 2005. Valta jakkupuvussa. Naiset ja johtaminen. Vantaa. WSOY.
- Hollanti, Jarmo & Koski, Jouni. 2007. Visio. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, Riitta. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Jokinen, Tapani. 2001. Tuotekehitys. Helsinki. Otatiето Oy.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Jyväskylän Yliopisto. 2011. Laadullinen tutkimus. Viitattu 7.10.2011.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Kankkunen, Kari & Matikainen, Esa. 2004. Kilpailija-analyysi on retuperällä. Tekniikka ja Talous. 23.4.2004. Artikkelin 45325. Viitattu 22.9.2010. <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article45325.ece>
- Karvonen, Erkki. 2001. Onko brandi laadun tae vai riiston apuväline? Viitattu 27.10.2010.
<http://www.uta.fi/~tierka/kleinbrand.htm>
- Kinnunen, J., Laitinen E., Laitinen T., Leppiniemi J. & Puttonen V. 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Klein, Naomi. 2001. No logo. Ei tilaa, ei vaihtoehtoa, ei töitä, ei logoa: Tähtäimessä brändivaltiaat Helsinki. WSOY.
- Korkeamäki, A., Pulkkinen I. & Selinheimo R. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Porvoo. WSOY.
- Koskinen, I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotler, Philip. 2005. Markkinoinnin avaimet. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Kuluttajavirasto. 2010. Eko-ostaja. Viitattu 10.11.2010. <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/eko-ostaja/elintarvikkeet/lahiruoka/>
- Kuusela, Hannu & Neilimo, Kari. 2010. Kaupan Strategiaosaaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Kuusela, Hannu & Ollikainen, Reijo. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Laakso, Hannu. 2003. Brändit kilpailuetuna. Miten rakennan ja kehitän tuotemerkin. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino.
- Leichter, Rolf. 2005. Myyntityö. Helsinki. Rastor Oy.
- Leppänen, Erkki. 2009. Menesty erikoistumalla. Miten hallitsen ja teen tulosta mikromarkkinoinnilla. Helsinki. Yrityskirjat Oy.
- Lindberg-Repo, Kirsti. 2005. Asiakkaan jä brändin vuorovaikutus. Miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki. WSOY.

- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari. 2006. Onnistu strategiassa. Helsinki. WSOY.
- Lotti, Leena. 2001. Tehokas Markkina-analyysi. Helsinki. WSOY.
- Lyytinen, Jarkko & Piha, Kirsi. 2004. Yritä edes. 32 syytä ryhtyä yrittäjäksi. Jyväskylä. Talentum Media Oy.
- Maa- ja Metsätalousministeriö. Kalakauppa ja jalostusteollisuus. 2010. Viitattu 9.4.2010.
http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/kalastus_riista_porot/elinkeinokalatalous/kalakauppa_jalostusteollisuus.html
- Malmelin, Nando & Hakala, Jukka. 2007. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Markkinointisuunnitelma.fi. 2009. Viitattu 19.5.2010.
<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=297>
- Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen. Porvoo WSOYpro Oy.
- Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri. 2010. B-to-b-palvelujen markkinointi. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Opetushallitus. 2009. Liiketoimintasuunnitelma. Viitattu 17.2.2010.
<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma>
- Passila, Esko. 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Saarijärven Offset Oy.
- Pitkämäki, Ari. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- PK-RH. 2009. Henkilöstö voimavarana. Viitattu 7.10.2011. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/henkilosto-voimavarana>
- Pk-yrityksen riskienhallinta. 2009. Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT. Viitattu 17.11.2010.
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot>
- Porter, Michael, E. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Helsinki. WSOY.
- Pro Kala. 2010. Tietoa Kalasta. Viitattu 16.4.2010.
http://www.prokala.fi/www/fi/tietoa_kalasta/index.php
- Päivittäistavara-kauppa Ry. 2006. Kauppa 2010. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Raatikainen Leena. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Raatikainen, Leena. 2006. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Raatikainen Leena, 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Riistan- ja kalantutkimus. 2007. Kalajalosteiden tuotanto 2007. Viitattu 16.4.2010.
http://www.rktl.fi/www/uploads/pdf/uudet%20julkaisut/tilastoja_6_2008.pdf
- Riistan- ja kalantutkimus. 2009. Kalatalouden toimialakatsaus vuonna 2009. Viitattu 16.4.2010.
http://www.rktl.fi/www/uploads/pdf/uudet%20julkaisut/selvityksia_14_2009.pdf
- Riistan- ja kalantutkimus. 2010. Kalan ulkomaankauppa 2010. Viitattu 7.10.2011.
<http://www.rktl.fi/julkaisut/j/549.html>
- Ritvanen, Virpi & Koivisto, Eija. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Rope, Timo. 2003. Johdon markkinointiratkaisut – Strateginen markkinointi. Porvoo. WSOY.

- Rope, Timo. 2004. 100 keinoa tehostaa myyntiä. Helsinki. WSOY.
- Rope, Timo & Mether, Jari. 2001. Tavoitteena menestysbrandi – onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. Porvoo. WSOY.
- Rämö, Satu. 2006. Retail. Kaupan työt ja toiminta. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Sahiluoma, Veijo. 2008. Brändistrategia on ylimmän johdon asia. Kauppalehti 5.6.2008. Viitattu 22.9.2010.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/index.jsp?xid=2870440&date=2008/06/05>
- Sammallahti, Tiia. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki. Books on demand GmbH.
- SaloFood. 2010. Viitattu 17.11.2010. <http://www.salofood.fi/>
- Silen, Timo. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo. WSOY.
- Sipilä, Lauri. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Keuruu. Otava.
- Spinno. 2010. Viitattu 3.11.2010. <http://www.spinno.fi/tietopankki/liiketoimintasuunnitelma/>
- Suokko, Timo. 2007. Remix. Integroituun brändijohtamiseen. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Taipale, Jari. 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä – erotu tai unohda koko homma. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Tikkanen, Henriikki. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Tehtävät, perusprosessit ja markkinointistrategia. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Toivio, Tuula. 2007. Oma Brändi haltuun. Taloussanomat. 27.9.2007. Viitattu 13.10.2010.
<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2007/09/27/oma-brandi-haltuun/200723695/135>
- Trout & Hafren. 2003. Eri-laistu tai kuole. Selviytyminen tappavan kilpailun aikakautena. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino.
- Vakaslahti, Pasi. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Valkokari K., Hyötyläinen, J., Kulmala H., Malinen P., Möller K. & Vesalainen J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Varto, Juha. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Vierula, Markku. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä. Suuri integraatiokirja. Hämeenlinna. Kairiston Kirjapaino Oy.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. 2001. Menestyvä Yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki. Edita Oyj.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. 2006. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Vilkkä, Hanna. 2006. Tutki ja Havainnoi. Vaajakoski. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vilkkumaa, Matti. 2007. Viisas yritys. Yksitoista askelta menestykseen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ylikoski, Tuire. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu. Otavan kirjapaino.