



PIRKANMAAN ALKUTUOTANTO- JA ELINTARVIKKEKETJUT

Toimialastrategia

Syyskuu 2001



SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	2
1.1	Selvitystyön tarve ja tausta	2
1.2	Tavoitteet	4
2	TOIMIALAN RAKENNEKUVAUS	5
2.1	Alueiden ja toimialojen yleisiä kilpailuetuja	5
2.2	Elintarviketalouden erityispiirteitä	6
2.3	Alkutuotanto Pirkanmaalla	6
2.4	Elintarvikkeiden jalostus Pirkanmaalla	7
2.5	Elintarvikkeiden markkinointikanavat Pirkanmaalla	8
3	AINEISTON HANKINTA JA TULOKSET	10
3.1	Aineiston hankintaprosessi ja yhteydenotot	10
3.2	Yhteys muuhun ohjelmatyöhön	12
3.3	Haastattelujen, kehittämissalavereiden ja kuluttajatutkimusten tulosten analysointia	12
3.3.1	Alkutuotanto	12
3.3.2	Jalostuksen yritykset	14
3.3.3	Kauppa	16
3.3.4	Kuluttajat	18
3.3.5	Yhteenveto	19
4	TASAPAINOINEN ONNISTUMINEN – TYÖPROSESSI JA SEN TULOKSET	23
4.1	Tasapainoisen onnistumisen menetelmä	23
4.2	Pirkanmaan elintarviketoimialan visio	26
4.3	Pirkanmaan elintarviketoimialan strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät	26
4.4	Pirkanmaan elintarviketoimialan kehittämissuunnitelman runko	35
4.5	Kehittämissuunnitelman toteuttamismalli	38
4.6	Kehittämissuunnitelman nelikenttäanalyysi – SWOT	40
	LÄHTEET	41
	LIITE	44

1 JOHDANTO

1.1 Selvitystyön tarve ja tausta

Elintarvikealan menestymiseen ovat vaikuttaneet viime vuosina monet muutostrendit. Elintarviketeollisuutta koskevat globaalit muutosvoimat koskevat käytännössä koko elintarvikkeiden tuotantoketjua. Muutosvoimina ovat vaikuttaneet EU:n myötä laajemmat markkinat ja kaupan vapautuminen, elintarvikelainsäädännön ja maatalouspolitiikan uudistukset sekä kuluttajien asenne- ja rakennemuutokset. Kuluttajien keskuudessa muutoksia ovat olleet mm. arvotietoisuuden nousu ja sosioekonominen erilaistuminen, kuten yhden hengen talouksien määrän lisääntyminen ja väestön ikääntyminen. Elintarvikealan tuotteilta vaaditaan yhä enemmän monipuolisuutta, helppokäyttöisyyttä ja funktionaalisuutta. Samalla tuotannon eettisyys ja ympäristövaikutukset korostuvat.

Muuttuneisiin olosuhteisiin on myös pirkanmaalaisen elintarviketoimialan vastattava ja pyrittävä eri toimijoiden kanssa **kehittämään alan kilpailukykyä ja kannattavuutta**. Elintarvikealan alueellinen kehittämisohjelma on yksi tapa hakea yhteistä toimialan kehittämislinjausta **maakunnan yrittäjien hyödyksi**.

Edellisellä EU:n ohjelmakaudella on Pirkanmaalla toteutettu lukuisia erillishankkeita alkutuotannon ja elintarvikealan kehittämiseksi, mutta koko toimialaa kattavaa kehittämisohjelmaa (teemaohjelma) ei ole ollut käytettävissä. Uudelle ohjelmakaudelle 2000-2006 katsottiin tarpeelliseksi tällaisen ohjelman laadinta myös elintarvikealalle.

Edellä olevista lähtökohdista käynnistyi joulukuussa 2000 tämä Pirkanmaan alkutuotanto- elintarvikeketjua koskeva esiselvitystyö, jonka perusteella laadittiin Pirkanmaan elintarvikealan toimialastrategia ja teemaohjelman runko. Tavoitteena oli laatia **yritys- ja yrittäjälähtöinen strategia**, jonka avulla tehostetaan yhteistyötä yrittäjien ja muiden toimijoiden kesken. Maakunnan ruokaketjun toimintaan liittyvän esiselvityksen rahoittaja on Pirkanmaan TE-keskuksen maaseutuosasto ja sitä koordinoi Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, palvelujohtaja, TTM Esa Ala-Uotilan ja yrittäjyyden yliopettaja, KTL Paula Kivelän johdolla.

Esiselvitystyöhön osallistuneeseen työryhmään kuuluivat lisäksi, toiminnanjohtaja, MML Antti Peltola (Pirkanmaan Maaseudun Kehittämisverkosto ry), koordinaattori, MMM Raimo Vähämaa (Pirkanmaan elintarvikealan kehityskeskus Tamfood), projektisuunnittelija, MMM Petri Murtomäki ja suunnittelija, KM Satu Mäki-Hakola (Pirkanmaan ammattikorkeakoulu) sekä paikallisjohtaja, MMM Keijo Kylmä (Johtamistaidon Opisto JTO).

Projektin ohjausryhmään ovat kuuluneet toimitusjohtaja Vesa Vilanen (Talkion Leipomo Oy), kehitysjohtaja Timo Kirkko-Jaakkola (Pirkanmaan Liitto), kehittämisspäällikkö Timo Hanhilahti ja projektipäällikkö Ur-

po Salkoaho (Pirkanmaan TE-keskus) sekä toimialarehtori Riitta-Liisa Olkkonen (Pirkanmaan ammattikorkeakoulu).

Selvitystyön pohjaksi tutustuttiin ensin alalla tehtyihin tutkimuksiin ja muihin selvityksiin. Alan asiantuntijoiden näkemyksiä Pirkanmaan elintarvikkeiden tarjontaketjujen vahvuuksista ja heikkouksista sekä kehittämistarpeista saatiin mm. alan kehittäjille järjestetyssä työseminaarissa. Koska tavoitteena oli kuitenkin laatia esitys Pirkanmaan elintarvikealan strategiaksi mahdollisimman **yrittäjä/yrityslähtöisesti**, mielipiteitä ja näkemyksiä alan tulevaisuudesta hankittiin nimenomaan toimialan *kehityshaluisilta yrittäjiltä*.

Yrityshaastattelujen ja kehittämispalavereiden tuloksena näkemyksiä saatiin kaikkiaan n. 200:lta yritykseltä ja asiantuntijalta. Eri tuotantosuuntiin erikoistuneiden maatalousyrittäjien sekä alkutuotannon asiantuntijoiden näkemyksiä elintarvikeketjujen toiminnasta kerättiin myös, samoin kaupan edustajia haastateltiin. Lisäksi järjestettiin yhteinen työseminaari alan yrittäjille ja kehittäjille. Kuluttajien näkökulmien selvittämisessä hyödynnettiin aikaisempia kuluttajatutkimuksia. Mahdollisuuksia siirtää muiden toimialojen (erityisesti tuotantoautomaatio sekä informaatio- ja kommunikaatioteknologia) osaamista elintarvikealalle, kartoitettiin tutkimusten ja selvitysten sekä haastattelujen avulla. Lisäksi arvioitiin muiden toimialojen käytäntöjä (erityisesti metalli-, sähkö- ja elektroniikkateollisuus) elintarvikealan näkökulmasta (benchmarking).

Elintarviketoimiala määritellään tässä arvoketju-käsitteen näkökulmasta. Arvoketjun muodostavat toisiinsa kytkeytyvät elintarvikealan tarjontaketjun osat: alkutuottajat, jalostajat, jakelijat ja markkinoijat. Arvoketju koostuu kuluttajalle lisäarvoa tuottavista tekijöistä.

Pirkanmaan alkutuotanto- ja elintarvikeketjut – esiselvityksen strategiaperustan (toimialan visio, strategiset tavoitteet, kriittiset menestyskijät, toimintasuunnitelma) työskentelytapana ja metodisena viitekehyyksenä käytettiin **tasapainoisen onnistumisen** menetelmää. Sen mukaisesti asioita tarkastellaan asiakas-, prosessi-, talous- sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmista.

1.2 Tavoitteet

Selvitystyön tavoitteena oli

laatia Pirkanmaan elintarviketoimialan toimialastrategia ja toimialan kehittämishankkeiden koordinoitaviksi teemaohjelman perusrunko.

Tavoitteena oli, että toimialastrategia ja teemaohjelma kattavat koko toiminnan arvoketjun maatilojen alkutuotannosta aina elintarvikealan yritysten asiakassuhteiden hallintaan.

Tämä päätavoite jaettiin osatavoitteiksi:

Asiakas- ja prosessinäkökulmasta tavoitteena oli selvittää yritysten tämänhetkisestä toiminnasta erityisesti; *miten ne näkevät paikkansa alan arvoketjussa* (onko esimerkiksi alkutuottajan tavoitteena laajentaa toimintaansa arvoketjussa vaikkapa jatkojalostuksen, markkinoinnin ja myynnin sekä jakelun suuntaan vaiko keskittyä ns. ydinosaamiseensa raaka-aineen tuotannossa); *millaisessa toiminnassa/busineksessa yrittäjä katsoo olevansa mukana; ketkä ovat tärkeimmät asiakkaat/asiakasryhmät ja mitkä ovat päätuotteet; mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit* (koneet, henkilöstö, tilat jne), *alihankinta- ja yhteistyösuhteet* (mitä itse hankkii muualta).

Talousnäkökulmasta tavoitteena oli saada tietoa mm. siitä, *kuinka moni yrittäjä on tosissaan mukana liiketoiminnassa* vai onko kysymyksessä enemmänkin sivuelinkeino tai harrastus. Lisäksi selvitettiin yritysten ja yrittäjien talousosaamisen tasoa (mm. talouden seuranta ja ennakointi sekä kustannuslaskenta).

Oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta tavoitteena oli selvittää, *miten yrityksissä nähdään tämän hetken taitojen ja osaamisen taso (ydinpätevyyydet) ja mitä niiden täytyisi kehittää* tulevaisuuden vaatimusten tai omien suunnitelmien vuoksi. Tältä pohjalta pyrittiin määrittelemään *potentiaalisia verkostoja* siten, että niistä löytyy toisiaan täydentävää osaamista tai ainakin *suunnitelmia niiden luomiseen*.

Tarkoituksena oli löytää alalle sellainen suunta, joka olisi myös mahdollista toteuttaa käytännössä sekä aikaansaada pysyviä ja kestäviä kehitysvaikutuksia.

2 TOIMIALAN RAKENNEKUVAUS

2.1 Alueiden ja toimialojen yleisiä kilpailuetuja

Aluetaloudellisen kasvun yleisinä edellytyksinä on useissa tutkimuksissa ja selvityksissä nähty seuraavia tekijöitä (Saurio 2001):

- yliopistojen ja korkeakoulujen läheisyys
- teknologisten ja muiden innovaatioiden nopea imeytyminen ”lattiatasolle” saakka
- alueelliset sijaintiedut
- paikallinen vahva kulttuuri, joka tukee yritystoimintaa
- paikallinen vahva yrittäjyyskulttuuri
- vahvat yrittäjäpersoonat
- julkinen kehittämis- ja tukipolitiikka

Alueelliseen kilpailukykyyn liittyy oleellisesti myös kehittäjäyhteisöt, joilla tarkoitetaan monenlaisia yrityspohjaisia, institutionaalisia tai verkostomaisia yhteenliittymiä, jotka kehittävät uutta osaamista ja tätä kautta uusia innovaatioita. Erityisesti horisontaaliset kehittäjäyhteisöt ovat elintarvikealan tulevaisuuden kannalta merkityksellisiä, koska näiden tehtävä on kehittää kyvykkyyksiä, joita tarvitaan samansisältöisinä erilaisten tuotteiden ja palveluiden kehitystyössä. *Pirkanmaalla on tämänkaltaista vahvaa osaamista informaatio- ja kommunikaatioteknologiassa sekä terveysteknologiassa.*

Tässä raportissa myöhemmin tarkemmin esitettävän *luottamuspääoman käsite on merkittävä alueellisen kilpailukykyyn kannalta.* Luottamuspääoma punnitaan kyvyssä suunnata monien eri alojen osaaminen tiettyjen liiketoimintamallien tueksi. Alueellisen kehittämisen luottamuspääoman luojana voi olla kuka tahansa ja monet yhtä aikaa. Luottamuspääoma voidaan nähdä eräänlaisena toiminnan katalysaattorina ja sen varaan on mahdollista rakentaa strateginen toimintalinja.

Pirkanmaalla on selvästi olemassa merkittäviä alueeseen liittyviä kilpailuetuja, mutta elintarvikealalla niiden hyödyntäminen on toistaiseksi jäänyt melko vähäiseksi.

2.2 Elintarvikealan erityispiirteitä

Elintarviketeollisuuden pääoman tuottokyky on suhteellisen alhainen ja alkutuotannossa lähes olematon. Vertailtaessa toimialan tunnuslukuja muihin toimialoihin, näyttää elintarviketalous huonolta sijoituskohteelta. *Erityisesti Pirkanmaalla elintarvikealan yritysten taloudellinen asema on Suomen Asiakastieto Oy:n tutkimuksen mukaan heikko¹. (Kehittyvä elintarvike 1/2001).*

Alan toimintaan kytkeytyy useissa maissa muitakin arvoja kuin pelkät taloudelliset arvot. *Toimialan merkitystä tarkastellaankin mm. yhteiskunnallisilla, sosiologisilla ja kulttuurisilla mittareilla.* Esimerkiksi harvaan asutun seudun pienyrityksen toiminta ei näy juurikaan maakunnan BKT:ssa, mutta kyseiselle seudulle yksiköllä on positiivinen, aktivoiva säteilyvaikutus. Tällöin toteutuu ensisijaisesti **aluepoliittinen merkitys**. Pirkanmaalla on alalla enemmän yrityksiä ja työntekijöitä kuin Suomen maakunnissa keskimäärin. Maakunnallisessa kehittämistyössä alaa ei ole toistaiseksi nähty kehittämiskohteena; maakunnassa on muita, vahvempia toimialoja kuten perinteiset puunjalostus ja metalliteollisuus (varsinkin vaativa koneenrakennus ja automaatioteknologia) sekä erityisesti nousevina kasvun aloina infomaatioteknologia ja terveysteknologia.

Suomen liityttyä Euroopan Unionin jäseneksi v. 1995, alettiin harmonisoida kansallista maatalous- ja elinkeinopolitiikkaa yhtenäiseksi muun Euroopan kanssa. Tuolloin loppui maassamme pitkään vallinnut protektionistinen elintarvikepolitiikka. **Elintarviketaloutemme on vielä toistaiseksi sopeutumisvaiheessa** uuteen järjestelmään sekä alkutuotannon, jalostuksen että kaupan osalta. Tyypillinen erityispiirre alkutuotannolle ja jalostukselle on edelleenkin viranomaisohjaus lähinnä terveysvalvonnan ja elinkeinopolitiikan vuoksi. Vapaa markkinatalous ei tule välttämättä koskaan toteutumaan.

2.3 Alkutuotanto Pirkanmaalla

Alkutuotannolla ei ole selkeitä suhteellisia kilpailuetuja Pirkanmaalla. Poikkeuksena **on erikoiskasviviljely Kaakkois-Pirkanmaalla, missä maaperä, mikroilmasto ja osaaminen ovat valtakunnallisesti huipputasolla**. Tampereen lähikuntiin on myös muodostunut merkittävä **kasvihuonetuotannon keskittymä**, joka työllistää yhä enemmän ja yhä pidempinä kausina. Maakunnassa on siis tasaisesti kaikkia tuotantosuuntia vastaten karkeasti koko maan tilannetta (Suomi pienoiskoossa).

¹ Suomen Asiakastieto Oy:n syksyllä 2000 tekemän tutkimuksen mukaan Pirkanmaalla elintarvikealan yrityksistä on taloudelliselta asemaltaan heikkoja peräti 24,8 % (koko maassa 14,9 %), tyydyttäviä 59,8 % (koko maassa 68,1 %) ja vahvoja 15,4 % (koko maassa 17,0 %).

Maatilojen tulorakenne on monipuolisempi kuin valtakunnassa keskimäärin johtuen mm. hyvistä metsätuloista ja työssäkäyntimahdollisuuksista. Vastaavasti **tilojen maataloustulo on huolestuttavan alhainen.**

Pirkanmaalla on **5466 aktiivitilaa** (<http://matilda.mmm.fi>). Niiden määrä on pudonnut yli 3000 vuodesta 1990, mikä merkitsee 10 vuoden aikana 37 %:n laskua. Aktiivitilojen määrä on vähentynyt Pirkanmaalla samassa suhteessa kuin koko maassa. Ilman tukia toimivia tiloja on 260. Maa- ja metsätalous työllisti Pirkanmaalla 6579 henkilöä v.1999, mikä on 6 % koko maan vastaavista työpaikoista (Tilastokeskus 2001b).

Pirkanmaalla on **489** (v. 2000) **hyväksytyä luomutilaa**. Luomutiloilla on yhteensä n.12 000 ha viljelyksessä, mikä vastaa n. 10 % maakunnan peltoalasta. Näillä luvuilla Pirkanmaa on 3. sijalla valtakunnallisesti.

Aikaisempien selvitysten perusteella (Pirkanmaan maaseutusuunnitelma 2000-2006) mukaan viljelijöillä on hyvä osaaminen teknisessä tuotannossa, mutta markkinoinnissa, liikkeenjohdossa ja yritysyhteistyössä on paljon kehittämismahdollisuuksia. Silenin (2001) tekemän Elintarvikeklusterin laatuselvityksen mukaan toiminnan laatukäsite koetaan maatilatasolla toistaiseksi vielä vieraana: laatu nähdään lähes poikkeuksetta pelkkänä tuotelaatuna sekä kriteerien ja asetettujen standardien täyttymisenä. **Asiakkaan tarpeeseen tuottaminen –ajattelu ei vielä toteudu toivotulla tavalla Pirkanmaallakaan.** Laatutyö etenee kuitenkin hyvää vauhtia ja alkutuotannossa on Pirkanmaalla jo noin 510 laatujärjestelmää.

2.4 Elintarvikkeiden jalostus Pirkanmaalla

Pirkanmaalla on merkittäviä elintarvikkeiden jalostuslaitoksia mm. meijeri, leipomoita, mylly, broileriteurastamo, vihanneksia ja kasviksia käyttävää säilyketeollisuutta, lihanjalostusta ja einesteollisuutta. **Elintarvikkeiden ja juomien valmistus työllisti 3090 henkilöä v. 1999** (7,6 % koko maan vastaavasta työvoimasta). Määrä on 1,6 % Pirkanmaan työpaikoista (Tilastokeskus 2001a ja 2001b). Vuodesta 1990 laskua on tapahtunut 700 työntekijällä (Pirkanmaan liitto 2000).

Pirkanmaalla on yksi yli 500 työntekijää työllistävä toimipaikka, 17 toimipaikkaa kokoluokassa 50-249, 11 toimipaikkaa kokoluokassa 20-49, 15 toimipaikkaa kokoluokassa 10-19 ja alle 10 hengen kokoluokassa 115 toimipaikkaa (Tilastokeskus 2000).

Elintarvikealan massatuotemarkkinoilla on erittäin kova hintakilpailu ja kannattavuus on toimialalla heikentynyt. Lihanjalostusteollisuudessa käyttökate-% on vaihdellut 6-7 %:n tienoilla 1990-luvun loppupuolella. Meijerituotteiden valmistuksessa käyttökate on ollut 2-3 % vastaavana aikana. Leipomoteollisuudessa käyttökate on laskenut alle 10 %:n vastaavana ajanjaksona (OKO Toimialatilasto 2000). Aivan viime aikoina etenkin lihateollisuuden kannattavuus on parantunut pääasiassa elintarvikkeiden hintojen nousun myötä. Tämä vaikutus voi jäädä kuitenkin lyhytaikaiseksi ruokaskandaaleihin liittyvän kohun heikentyessä ja tuontakilpailun uudelleen voimistuessa.

Sen sijaan erikoistuote- ja lähiruokamarkkinoilla (esim. niche-tuotteet ja terveysvaikutteiset elintarvikkeet) on mahdollisuuksia ja näkymät ovat hyvät. Maakuntaan onkin nousemassa elintarvikealan pienyritystoimintaa erikoistuote- ja lähimarkkinoille. **Erikoistuote- ja lähituotetarjonta tähtää vaihtoehtoiseen toimintakonseptiin niille kuluttajille, jotka eivät ole tyytyväisiä nykyiseen globalisoituvaan elintarviketalouteen.**

Teollisuuden sijoittuminen markkinalähtöisesti lähelle kulutuskeskuksia ei nykyään välttämättä tuo kilpailuetua, sillä keskusliikkeiden logistiikka hoitaa jakelun kasvukeskuksiin mistä tahansa. Raaka-ainelähtöisesti Pirkanmaalle kannattaa sijoittaa edelleen elintarviketeollisuutta, jos alkutuotanto kykenee entistä paremmin keskustelemaan jalostavan teollisuuden kanssa. Myös jalostavan teollisuuden on huomioitava paremmin alkutuotannon tarpeet, jotta aito verkostoyhteistyö toteutuisi. **Alan yhteistyö on toistaiseksi alkutekijöissään sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti.**

2.5 Elintarvikkeiden markkinointikanavat Pirkanmaalla

Viimeisen vuosikymmenen aikana suomalaisessa päivittäistavarakaupassa² on tapahtunut suuria muutoksia, joista näkyvin on ollut **suurten vähittäiskauppaketjujen muodostuminen muutamien keskusliikkeiden ympärille.** Ketjujen osuus päivittäistavaroiden vähittäismyynnistä on Suomessa tällä hetkellä jo 95 % (www.pti.fi/sisus.html). Näin on syntynyt kustannustehokkuudeltaan hyvin kilpailukykyisiä yksiköitä, joille on ominaista suuret myymäläkoot. Asemaansa ovat vahvistaneet super- ja automarketit. **Tämä kehitys on nähtävissä myös Pirkanmaalla.**

Päivittäistavaroiden vähittäiskaupan lisäksi päivittäistavaramarkkinoihin lasketaan julkisten laitosten ruoka- ja muu päivittäinen tavarahuolto, ravintoloiden, kahviloiden sekä henkilöstöravintoloiden myynti. Myös

² Päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan yleisimmin päivittäistavaroiden koko valikoimaa myyvää, pääasiassa itsepalveluperiaatteella toimivaa markketyyppistä elintarvikemyymälää. Valtakunnallisella tasolla ruuan osuus päivittäistavaramyymälöiden kokonaisymyynnistä on noin 80 %.

Alkon myynti, kioskien, huoltamoiden, halpahallien ja torikaupan myynti luetaan päivittäistavaramarkkinoihin.

Kuvaavaa Suomen päivittäistavaramarkkinoille on kaupan ketjuuntumisen lisäksi myös *hankinnan ja logistiikan keskittyminen*. Päivittäistavarakaupan *keskeinen kilpailukeino on tehokkuus*.

Kaupan ketjuuntuminen on monen tutkimuksen (mm. Tapionlinna 2000, Hirvonen 1999) mukaan vaikeuttanut erityisesti pienyritysten mahdollisuuksia saada tuotteita kaupan valikoimiin. Suurten yritysten asema markkinoilla on korostunut kaupan ostopäätöksissä, joissa hinta ja suuryritysten tarjoamat mittavat sopimukset ovat usein kaupan ostopäätöksiä hallitsevia tekijöitä. *Kaupan tuotevalikoimat keskittyvät suurten ja yhä harvempien tavarantoimittajien käsiin*.

Suurten tavarantoimittajien lisäksi *kauppa haluaa myös pienten elintarvikevalmistajien tuotteita* täydentämään ja monipuolistamaan valikoimaansa erottuakseen omista kilpailijoistaan ja vastatakseen lisääntyvään erikoisten ja vaihtelua tuovien, laadukkaiden tuotteiden kysyntään. Päivittäistavarakaupalle pk-yritysten tuotteiden pito valikoimissa on *imagollisesti merkittävää*, vaikka liikevaihdollisesti näiden tuotteiden merkitys ei ole kovin suuri (Gallup Elintarviketieto 2000).

Sekä yrittäjän että kuluttajan kannalta **vähittäiskauppa** on tärkeä; vähittäiskaupan kautta tuotteet saadaan useamman kuluttajan ulottuville, *laajemmille markkinoille* ja kaikkein mieluiten kuluttajat ostaisivat pk-yritysten tuotteet omasta lähikaupasta ja mielellään *samasta ostopaikasta kuin muutkin päivittäistavaransa* (Tapionlinna, 2000). Elintarvikeyritysten kannalta kaupat ovat viimeinen lenkki siinä ketjussa, joka lopullisesti ratkaisee sen, miten tuottajan tuotteet menevät kaupaksi. Silenin (2001) tutkimuksen mukaan *kaupan asema nähdään muiden elintarvikkeiden tarjontaketjujen osapuolten näkökulmasta katsottuna määräävänä* ja sitä kautta koko toimialan suunnannäyttäjänä.

Maaseudulla toimivien elintarvikealan pienyritysten tyypillisimmät markkinointikanavat ovat **suoramyynti, vähittäiskaupat, suurkeittiöt ja tukkuliikkeet** (Forsman, S. & Aro, J., 1998). Suoramarkkinointi on yleisin kanava, mutta se on usein kallis ja aikaa vievä myyntikanava, jonka ongelmana on usein yrityksen kaukainen sijainta potentiaalisista markkinoista ja pienet myyntierät.

Periaatteellisella tasolla tukuilla eikä myöskään suurkeittiöillä ole erityisiä syitä olla hankkimatta pk-yritysten tuotteita. Käytännössä kuitenkin *sekä tukut että suurkeittiöt odottavat pk-yrittäjiltä samoja asioita kuin suuremmiltakin toimittajilta* (tuotteilla ean-koodit, tarpeelliset pakkausmerkinnät, valmius OVT-järjestelmään). Näiden lisäksi valikoimiin otettuja tuotteita tulisi myös olla jatkuvasti saatavilla, niiden pitäisi olla tasa-laatuista, logistiikkaratkaisujen ja pakkausten kunnossa, tuotteiden saatavuuden tulisi olla tehokasta sekä pk-yritysten tuotteiden tarjonnan kuluttajalähtöistä. Tapionlinnan (2000) tutkimuksen mukaan keskeisin kor-

jausta kaipaava seikka, jota parantamalla pk-yritysten tuotteiden käyttö suurkeittiöissä sujuisi paremmin, on hinnan alentaminen/kilpailukykyisempi hinta. Suuri este on myös pk-yritysten tuotteiden huono tunnettuus.

Tapionlinnan (2000) tutkimuksen mukaan n. 60 % suurkeittiöistä haluaisi lisätä pk-yritysten tuotteiden tarjontaa. Ottamalla pk-yritysten tuotteita valikoimiinsa myös tukkuliikkeet odottavat saavansa *lisääarvoa* valikoimien monipuolistumisen ja paikallisen omaleimaisuuden näkökulmasta ja tätä kautta myös nostavat omaa arvoaan kuluttajien silmissä sekä saavuttavat kilpailuetua suhteessa muihin ketjuihin.

3 AINEISTON HANKINTA JA TULOKSET

3.1 Aineiston hankintaprosessi ja yhteydenotot

Selvitystyön pohjaksi tutustuttiin ensin alalla tehtyihin tutkimuksiin ja muihin selvityksiin (mm. Tampereen seudun elintarvikeyritysten toimialakartoitus, Raportti 30.9.1999, Tuotekehitys Oy Tamlink) ja selvitystyön aikana ilmestyi Elintarvikeklusterin laatuselvitys (Timo Silen, MMM:n julkaisuja 1/2001). Lisäksi opiskelijatyönä (Sirpa Pussinen, PI-RAMK/Ahlman) laadittiin tutkimus ja yhteenveto Suomen eri alueilla tehdyistä teemaohjelmista ja niiden sisällöstä.

Empiirisen aineiston hankinnalle asetettiin reunaehdoksi se, että **keskitetään vain kehittämishaluisiin ja –kelpoisiin yrityksiin**, jotka voisivat toimia alan vetureina tulevaisuudessa. Tämän toimintamallin tavoitteena oli myös sitouttaa yrityksiä alustavasti jatkokehitystyöhön. Pohjana käytettiin Tilastokeskuksen aineistoa, jota täydennettiin omilla asiakasrekistereillä. Perusjoukosta karsittiin pois mm. toiminnan supistamista tai lopettamista suunnittelevat. Näkemyksiä pyrittiin hankkimaan **kai-kilta elintarvikkeiden tarjontaketjujen osapuolilta** (alkutuotanto, jatkojalostus, kauppa ja kuluttaja). Kuluttajien näkemykset selvitettiin hyödyntämällä aikaisempia kuluttajatutkimuksia.

Joulukuussa 2000 järjestettiin alan *kehittäjille työseminaari*, jossa kerrottiin alkavasta hankkeesta, sen sisällöstä ja tavoitteista. Samassa yhteydessä näiltä asiantuntijoilta pyydettiin näkemyksiä Pirkanmaan alkutuotanto- ja elintarvikeketjujen vahvuuksista, heikkouksista ja kehittämistarpeista.

Työseminaarin jälkeen aineiston hankinta organisoitiin siten, että Pirkanmaan Maaseudun Kehittämiskeskusto hankki aineiston alkutuotannon edustajilta, Tamfood ensisijaisesti jalostuksen mikro- ja pk-yrityksiltä ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulu sekä Johtamistaidon Opisto JTO jalostuksen suurilta yrityksiltä. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu kartoitti kaupan ja kuluttajien käsityksiä sekä elintarvikealan liitännäistoimialojen näkemyksiä. Muut alan kehittämis- ja tutkimustyötä te-

kevät henkilöt ja organisaatiot raportoivat toimintansa luonteen mukaisesti jollekin mainituista vastuutahoista.

Helmikuussa 2001 toimialan yrityksiä lähestyttiin kirjeitse ja kerrottiin hankkeesta ja toivottiin yhteenottoa. Kirjeitä lähetettiin 184 yritykselle ja suoria vastauksia saatiin 25:ltä yritykseltä. Tämän lisäksi jalostusyritysten kohdalla toimitettiin siten, että perusjoukosta valittiin työryhmän mielestä kehityshakuisimpia yrityksiä. Näiden yritysten kanssa sovittiin *haastattelusta* ja haastattelurunko (liite) toimitettiin etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelun metodi oli kvalitatiivinen teemahaastattelu, jossa valitun kohdejoukon ajatukset pyrittiin kartoittamaan esiselvityksen tavoitteiden mukaisesti. Haastatellut yritykset edustivat mm. leipomotoimintaa, lihanjalostusta, kasvien jalostusta, marjan jalostusta, myllytuotteiden valmistusta sekä maidon jalostusta.

Maatalousyrittäjien näkemykset kerättiin tuotantosuuntakohtaisissa *kehittämispalaveriissa*, joissa keskustelujen ja ryhmätöiden avulla kartoitettiin elintarvikeketjujen toiminnan vahvuuksia ja kehittämistarpeita *yrittäjän näkökulmasta*. Ryhmätyöskentelyyn osallistui 23 maatalousyrittäjää. Kohderyhmäksi valittiin tärkeimmät tuotantosuunnat eli viljanviljely, lypsykarjatalous (maito), naudanlihan tuotanto, sikatalous (sianliha ja porsaas), puutarhatalous (avomaan vihannestuotanto), puutarhatalous (marjan ja hedelmäntuotanto), puutarhatalous (kasvihuonetuotanto), siipikarjatalous (munat, broileri, kalkkuna, erikoissiipikarja) sekä lammas- ja vuohitalous. Lisäksi aineistoa hankittiin pitämällä alkutuotannon *asiantuntijapalaveria*.

Kesäkuussa 2001 järjestettiin vielä *työseminaari*, johon kutsuttiin *kaikki hankkeeseen osallistuneet yritykset ja toimialan kehittäjät*. Tässä tilaisuudessa saatiin vielä runsaasti ajatuksia ja ideoita alan eri osapuolilta.

Kevään 2001 aikana toteutettiin Pirkanmaalla myös muita elintarvikealan yrityshaastatteluja, joissa kartoitettiin halukkuutta suunnitteilla oleviin kehittämishankkeisiin. Näiden *hankevalmistelijoiden kautta saatiin kommentteja* vielä 21 muun yrityksen suunnitelmista.

Kaikkiaan erilaisia yhteydenottoja oli noin 200 kpl, joten voidaan sanoa, että selvitystyö perustuu sekä määrällisesti runsaaseen että laadullisesti erittäin monipuoliseen aineistoon.

3.2 Yhteys muuhun ohjelmatyöhön

Esiselvityksen aikana oltiin yhteydessä muiden maakuntien teemaohjelmavastaavien kanssa. Tällöin pyrittiin löytämään ne Pirkanmaan erityispiirteet, jotka on huomioitava teemaohjelmaa suunniteltaessa. Lisäksi valtakunnallisesta elintarvikealan pienyritystoiminnan teemaohjelmasta pyrittiin löytämään yhteyksiä Pirkanmaan kehittämistyölle.

Pirkanmaan maakuntaohjelman 2000-2006 linjaukset on huomioitu esiselvitystyön pohjana. Tämän lisäksi Pirkanmaan seutukuntien kehittämisohjelmien tekijöihin on oltu yhteydessä esiselvitystyön aikana. Pirkanmaan Maaseutukeskus on laatimassa luomustrategiaa maakuntaan. Luomustrategiatyön yhteyshenkilö on ollut mukana alkutuotanto- ja elintarvikeketjut –esiselvityksen yhteispalavereissa. Pirkanmaan luomustrategia valmistuu kevään 2002 aikana, joten sitä ei käsitellä tässä esiselvitystyössä.

3.3 Haastattelujen, kehittämispalavereiden ja kuluttajatutkimusten tulosten analysointia

3.3.1 Alkutuotanto

Maatalousyrittäjien ja alkutuotannon asiantuntijoiden mielestä alkutuotannossa on Pirkanmaalla **paljon vahvuuksia** kuten kuluttajien ja markkinoiden läheisyys, kotimaisen raaka-aineen hyvä imago, hyvä laatu (laatujärjestelmätyö myös etenee hyvin) ja kotimainen kasvi- ja eläinainees on hyvää. Vahvuus on myös nuorten yrittäjien korkea koulutustaso. Usean tuotteen osalta Pirkanmaa on alituotantoaluetta ts. tuotetaan vähemmän kuin maakunnassa kulutetaan. Lähialueilta (Baltian maat, Venäjä) on ainakin toistaiseksi saatavissa tilapäistyövoimaa, tulevaisuudessa (kun Baltian maat EU:ssa) tilanne voi olla toinen.

Maatilat ovat Pirkanmaalla tyypillisesti polarisoituneet tuotannon volyyymiä ja intensiteettiä kehittäviin tai luopujiin/muihin elinkeinoihin keskittyviin. **Monilla** sukupolvenvaihdosta lähestyvillä **tiloilla ei ole tiedossa jatkajaa**³; tällaisia tiloja on noin kolmannes vilja-, maidontuotanto- ja naudanlihantuotantotiloista. Näiden tuotantosuuntien tiloista 12-15 % on päättänyt lopettaa toiminnan v. 2008 mennessä. Maidontuotantoon ja naudanlihantuotantoon erikoistuneista tiloista noin *kolmasosa aikoo silti laajentaa* tuotantoaan ja niillä on lähivuosina investointiaikeita, lähinnä *korvausinvestointeja*.

Sikatalouden osalta tilanne on parempi; jopa 40 % tiloista aikoo laajentaa tuotantoaan ja noin 90 %:lla on investointisuunnitelmia lähivuosina (vain 5 % tiloista on päättänyt lopettaa toiminnan v. 2008 mennessä).

³ Sukupolvenvaihdokseen, toiminnan lopettamiseen ja investointisuunnitelmiin liittyvät tiedot perustuvat eri tuotantosuuntien osalta PMK-verkoston vielä julkaisemattomaan aineistoon (Pirkanmaan maaseudun kehitystrendit –hanke).

Tämä johtunee sikatalouden voimakkaasta rakennemuutoksesta ja erityisesti sianlihan tuotannon automatisoinnin helppoudesta.

Viljanviljely on yleisin tuotantosuunta Pirkanmaan maataloilla. Viljanviljelytilojen osuus kaikista aktiivimaatiloista on noussut kolmanneksesta 42 %:iin viimeisen vuosikymmenen aikana. Viljantuotanto on monelle maatalousyrittäjälle helppo välivaihe ennen luopumista maataloudesta. Siten moni viljanviljelijä onkin päätoimisessa työssä tilan ulkopuolella. Pääasiallisena tuotantosuuntana viljanviljely voi tuoda ansion yrittäjälle vain erittäin suuressa laajuudessa harjoitettuna tai sopivasti yhdistettynä johonkin toiseen tuotantosuuntaan.

Maidontuotanto on toiseksi yleisin tuotantosuunta Pirkanmaan maataloilla. Se soveltuu erittäin hyvin Pirkanmaan olosuhteisiin ja tuotannolla on vahvat perinteet sekä suuri merkitys varsinkin maakunnan reunamien maatalousalueilla. Lypsykarjataloutta harjoitetaan maataloilla tyypillisesti sukupolvien ajan, siihen ei ryhdytä hetken mielijohteesta eikä siitä luovuta helposti. Tuotantosuunta vaatii mittavat investoinnit ja yrittäjältä erityisen tietopääoman. Lypsykarjataloutta koskevat muutokset ovat yleensä peruuttamattomia, joten sen jatkuvuuteen on kohdennettava erityistä huomiota. Valion päätökset koskien meijeriverkostoa ja sen keskittämistä vaikuttavat myös Pirkanmaalla lähivuosina.

Ravinnoksi tarkoitettujen puutarhatalouden tuotteiden (avomaan vihannekset ja marjat, kasvihuonetuotanto) kulutus on Pirkanmaalla selkeästi suurempaa kuin tuotanto, joten *toimintaa voisi laajentaa – näin aikookin toimia peräti puolet tiloista* (puutarhatalouden käyttöön aiotaan ottaa nykyistä suurempi osuus tilan peltoalasta tai ostaa/vuokrata lisää peltoa, jolloin laajentaminen on helppoa ja investoinnit vähäisiä).

Siipikarjataloudella on tuotantosuuntana vähäinen merkitys Pirkanmaan maataloilla, mutta erityisesti *broilerin tuotannossa on muutamia Suomen eturivin tuottajia*. Broilerintuotannolla on erityistä merkitystä muutamille Pirkanmaan kunnille. Erikoissiipikarjan (ankka, hanhi, riistalintu) tuotanto on hyvin vahvasti kysyntä/kuluttajasidonnaista. Suurin osa tuotannosta myydään ravintoloiden kautta ja siten sillä *voi olla nykyistä suuremmat mahdollisuudet Pirkanmaalla*.

Kananmunien tuotanto on vakavassa kriisissä, koska ylituotantoa rajoittamaan pyrkivät tuottajien ja pakkaajien keskinäiset sopimukset eivät ole pitäneet. Yli 80 % kananmunista pakataan isojen keskuspakkaamoiden ja vain 15 % tilapakkaamoiden toimesta.

Kehittämistarpeita on erityisesti *liikkeenjohdollisessa osaamisessa ja innovatiivisuudessa*. Alkutuotannon tulisi pystyä kehittämään osaamistaan asiakastarpeiden suuntaiseksi, jotta toiminnan liiketaloudellinen menestyminen olisi paremmalla pohjalla. Pirkanmaalle kaivattaisiin myös *lisää korkeatasoisia niche-tuotteita*. Edelleen kehittämistä vaatii myös *laatuketju*.

Yrittäjien välinen *yhteistyö on vielä melko vähäistä*. **Horisontaalinen yhteistyö on rajoittunut kapealle alueelle**; esim. naudanlihan tuotannossa vasikoiden ja hiehojen kasvatusta on usein osa maatilojen välistä yhteistyöverkostoa, jossa yksi tila erikoistuu lypsykarjan hoitamiseen, toinen vasikoiden kasvatukseen ja kolmas hiehojen sekä lihamullien kasvatukseen. Tehokkaalla yhteistyöllä voitaisiin mm. alentaa tuotantokustannuksia. *Markkinointiyhteistyötä* ja oma markkinointiyhtiö on mm. avomaan vihannestuotannossa. Tämän tyyppinen yhteistyö on kuitenkin vielä melko vähäistä. Erityisesti viljanviljelijät näkevät yrittäjien yhteistyön lisäämisen sekä myynti- ja markkinointirenkaiden aikaansaamisen tärkeänä. Myönteisempää **asennetta** yhteistyöhön tarvittaisiin myös.

Vertikaalisen yhteistyön osalta ei voida puhua varsinaisesti verkostosta tai verkostoitumisesta, vaan enemmänkin **sopimustuotannosta** (jossa alkutuottajat ovat enimmäkseen seurailijan roolissa). Maidontuotanto ja broilerintuotanto ovat Pirkanmaalla vahvasti sopimustuotantoa. Kehittämistä on yrittäjien mielestä mm. nopeiden tuoretuoteketjujen kohdalla.

3.3.2 Jalostuksen yritykset

Jalostuksen **pienien yritysten** kannalta *vahvuuksina* voidaan pitää sitä, että muutamalla (tosin harvalla) yrityksellä on hyvin *asiakslähtöinen toimintatapa* ja pienissä ryhmissä on nähtävissä *verkostoitumishalukkuutta*. Varovasti liikkeelle lähteneiden yritysten vakavaraisuus on yleensä kunnossa. Monissa pienissä yrityksissä toiminta on kuitenkin ”puuhastelua” ja selkeä toimintastrategia puuttuu. Halu pitää kiinni omasta itsenäisestä toiminnasta ja omasta ideasta johtaa siihen, että liittyminen verkostoihin on epätodennäköistä. Mahdollisuuksia näille yrityksille tarjoaa pirkanmaalainen *logistiikkakeskuskonsepti*, joka edesauttaa pienten yritysten pääsyä keskusliikkeiden jakeluun.

Elintarvikealan **pienyrittäjäskulttuuri** on varsin nuori Pirkanmaalla. Haastattelut, alle 5 henkeä työllistävät yritykset ovat pääsääntöisesti nuoria, alle 5 vuotta toimineita. Tämän vuoksi monilla riittää tekemistä pelkäämään toiminnan vakiinnuttamisessa, jolloin mihinkään erikoistehtäviin ei kannata useinkaan ryhtyä. Haastattelujen perusteella kyseiset yritykset ovat **investoinneissaan melko varovaisia** tällä hetkellä. Investoinnit ovat pääasiassa vanhojen tilojen tai laitteiden korvausinvestointeja. Aineiston yrityksistä lähes puolet oli tällaisen vakaan toiminnan vaiheessa. **Kasvuhakuisuus oli harvinaista** ja kasvuun liittyvät riskit nähdään suurina. Useat maatilapohjaiset elintarvikeyritykset toimivat tiloissa, joita ei ole alun perin suunniteltu ko. jalostustoimintaan. Tämä on ollut edullinen tapa lähteä liikkeelle yritystoiminnassa, mutta pidemmällä aikajännteellä näin ei voi toimia. Toisaalta tällaiset yritykset ovat helpommin muutettavissa radikaalistikin muuhun liiketoimintaan.

Alalla toimii myös yrityksiä, joille elintarvikeyritystoiminta on toistaiseksi vain **siivelinkeino**. Tärkein tulonlähde voi olla esim. palkkatyö muualla, muu yritystoiminta, maatalous tai metsätalous. Tällöin elintarvikealan kehitystyö ei luonnollisestikaan ole kovin intensiivistä.

Pienyrityksistä löytyi tuotteita, joilla saattaa olla terveyttä edistäviä vaikutuksia kliinisissäkin tutkimuksissa. Näiden yksittäisten **tuoteinnovaatioiden** suojaamisella ja onnistuneella kaupallistamisella voidaan luoda menestystarinoita. Tuotteet vaativat edelleen kehitystä ja testausta.

Kartoituksessa löytyi **kehittymishaluisia pienyrittäjiä**, jotka ovat päättäneet rakentaa kilpailukykyisen toimintamallin ja joilla on jopa jatkajakin tiedossa. Näillä kehittymishaluisilla yrittäjillä oli usein myös *yhteistyön kynnys ylitetty*. Tällaiset yritykset toimivatkin jo pienissä vapaamuotoisissa **yhteistyöporukoissa**. Näistä yhteistyöryhmistä kaksi on jo virallisestikin organisoituja liiketoimintaryhmiä.

Yhteistyön tavoitteina olivat mm.

- 1) *markkinoille tulo*, johon mikään yritys ei yksinään pääsisi vaadittavien investointien tai erikoisosaamisen vuoksi
- 2) *tuotevalikoiman laajentaminen* ja tätä kautta ostajalle houkuttelevuuden lisääntyminen
- 3) *kapasiteetin lisääminen ja toimitusvarmuuden kasvattaminen*
- 4) *kustannusten alentaminen työnjaon kautta* (tuotantolaitteiden käytön tehostaminen tai erikoisosaamisen hyödyntäminen)
- 5) *kustannusten alentaminen yhteisostojen kautta*
- 6) *sosiaalinen yhdessä tekeminen ja yhteisen ulkopuolisen uhkan torjuminen*

Keskisuurissa pk-yrityksissä (n. 10-50 henkeä työllistävät) ei haastattelujen perusteella ollut nähtävissä erityistä kasvuhaluutta. Toisaalta ei ollut myöskään haluja luopua omista tuotteista eikä tuotemerkeistä, joten siirtyminen alihankkijaksi ei näiden yritysten kohdalla ole ainakaan tällä hetkellä kovin realistinen vaihtoehto. Tämä koskee etenkin lihanjalostusta. Leipomoyrityksissä on selvästi lihapuolta enemmän näkemystä verkostoitumisesta ja sen vaikutuksista toimintaan. Tällä alalla on havaittavissa kehitystä, jossa pienet yritykset erikoistuvat ja myyvät omia tuotteitaan isompien yritysten kautta. Myös tuotannollinen yhteistyö on alullaan. Tässä yritysten kokoluokassa voisi kuitenkin olla löydettävissä "brandinalkuja", joita voitaisiin jalostaa edelleen systemaattisella kehitystyöllä. Kehitystyössä voitaisiin synnyttää markkinointi-ideoita, joissa tuotteeseen liitetään taustakertomus eli "tarina". Uusimpien kuluttajatrendien mukaan kuluttajat arvostavat tällaisia "tarinoita" muiden tuoteominaisuuksien lisäksi (Jensen, 1999).

Isoimmat yritykset (yli 50 henkeä työllistävät) toimivat valtakunnallisesti ja niiden tuotteilla on sijansa kauppaketjujen markettien hyllyissä. Tuotteet ovat jo suurelta osin ns. **merkkituotteita** ja tämä takaa niille hyvän tunnettuuden.

Näillä yrityksillä on selkeitä kasvutavoitteita ja ne ovat keskittymässä omaan ydinosaamiseensa. Ne näkevät ulkoistamismahdollisuuksia niissä toiminnoissa, jotka eivät suoranaisesti liity ydinliiketoimintaan. Niillä on joko olemassa tai suunnitteilla kumppanuus- ja verkostoitusstrategioita. Isoimmissa yrityksissä on havaittu **automaation** hyväksikäyttömahdollisuudet sekä tarjontaketjun hallintaan liittyen **e-liiketoiminnan** arvioidaan olevan jokapäiväistä vuonna 2005. Nämä yritykset olisivat myös valmiita siirtämään jalostusta tarjontaketjussa alaspäin. **Tarjontaketjun hallinta** kokonaisuudessaan nähdään erittäin suurena haasteena. Globaalien muutostrendien seurauksena (mm. EU:n laajeneminen, tavaroiden vapaa liikkuvuus) nämä yritykset ennakoivat melko varmaa toimialan rakennemuutosta.

Yrityshaastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että elintarvikeala kaipaisi uusia toimintamalleja ja sen rakennetta olisi tarpeen tarkastella avoimesti. Yksi vaihtoehto olisi järjestelmätoimittaja/veturiyrittymän soveltaminen myös elintarvikealalla.

3.3.3 Kauppa

Pirkanmaan ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan opiskelijat keräsivät haastattelujen avulla pirkanmaalaisten kauppojen näkemyksiä. Ne edustivat viittä päivittäistavarakaupan ryhmittymää (K-, S-, Spar- ja Tradeka-ryhmä sekä Wihuri) ja eri tyyppisiä myymälöitä (supermarket, lähimyymlä, valintamyymlä, laatikkomyymälä). Haastateltavina olivat mm. kauppias, myymäläpäällikkö, päivittäistavaraosaston päällikkö, tuoteryhmävastaava ja lihamestari.

Kauppa tekee jatkuvasti kyselyjä ja selvityksiä asiakastyytyväisyydestä. Myös haastatelluissa vähittäiskaupoissa kerätään säännöllisesti asiakaspalautetta, pääsääntöisesti palautelaatikon avulla. Asiakkaat toivovat uutuuksia ja jonkin verran kyselevät tuotteista. Myös tuote-esittelijät kartoittavat asiakkaiden toiveita. Palautteet käsittelee, myymälästä riippuen, joko kauppias, myymäläpäällikkö ja/tai tuoteryhmävastaava. Vain kahdessa myymälässä ei käytetä palautelaatikkoo; toinen kartoittaa asiakastarpeet kysynnän perusteella ja toinen ei kartoita lainkaan myymälätasolla (tuotevalikoimapäätökset tehdään ylemmällä tasolla). Suuret liikkeet saavat myös valmistajilta kokeilutuotteita; jos tuote ei menesty, se otetaan pois myynnistä. Näiden selvitysten perusteella voidaan todeta, että *kauppa on hyvin ymmärtänyt asiakastarpeiden huomioimisen **oman toiminnan kehittämisessä.***

Vaikka kauppa kerää runsaasti asiakaspalautetta, **tieto ei kuitenkaan kulje tuottajalle/jalostajalle asti.** Haastatelluissa myymälöissä tilaukset tehdään koneellisesti ja henkilökohtainen kommunikointi tavarantoimittajien kanssa on minimaalista. Vain yhdessä liikkeessä lihamestari on päivittäin yhteydessä suurimpiin jalostajiin ja esim. reklamointi tapahtuu nopeasti ja ammattimaisesti.

Tulokset vahvistavat laajempien tutkimusten (mm. Silen, 2001) tuloksia, joiden mukaan asiakkailta saatu palaute pyritään ottamaan oman toiminnan kehittämisen lähtökohdaksi. Sen sijaan **asiakastietouden viestimisessä tarjontaketjun muille toimijoille on vielä selkeitä puutteita**. Läpi ketjun kulkevaa informaatiovirtaa kyllä kehitetään esim. ECR-ajattelua⁴ hyödyntäen.

Kaikissa haastatelluissa vähittäiskaupoissa hankinnat ovat keskusjoh-toisia eli niissä korostettiin tukkuortaan osuutta. Tukku määrää pää-
osin kuivatavaran tavaravalikoiman, mutta sen sijaan pienet tuoretava-
raerät, esim. vihannekset, myymälä ostaa itse.

Kaupoissa oltaisiin tulevaisuudessa valmiita ostamaan tuotteita lähialueen tuottajaverkostolta, sillä asiakkaat arvostavat kotimaisia ja lähellä tuotettuja elintarvikkeita. Nykyisten pienten tuottajien tuotteiden laatuun ollaan tyytyväisiä, samoin yhteistyöhön. Paikallisten tuotteiden myyntivalttina mainittiin ennen kaikkea tuoreus. Ongelmana on kuitenkin se, että lähialueen pienten tuottajien **toimituserien pitäisi olla suu-
rempia, jotta ne kelpaisivat kaupalle**.

Luomutuotteiden myynti tulee kasvamaan. Niitä ei ole vielä kauppojen valikoimissa kovin paljon, mutta kaikki sisään ostetut ovat menneet hyvin kaupaksi. Niiden vähäisyys valikoimissa ei ole johtunut korkeasta hinnasta, vaan syynä on ollut **luomutuotteiden vaikea saatavuus**.

⁴ Termi tulee sanoista Efficient Consumer Response ja sen suomennos on asiakaslähtöinen tarjontaketjun hallinta. Se tarkoittaa päivittäistavaratoimialan toimintamallia, jossa kauppa ja tavarantoimittajat toimivat läheisessä yhteistyössä tuottaakseen enemmän arvoa asiakkaalle.

3.3.4 Kuluttajat

Kuluttaja viime kädessä päättävät tulevan kehityksen suunnan. Siksi on tärkeitä tietää, mitä kuluttajat odottavat elintarvikkeilta ja elintarvikeketjuilta, millä perusteella elintarvikkeet valitaan, miten kuluttajien laatuksisyydet ja –odotukset kehittyvät sekä mistä kuluttajat haluavat ostaa elintarvikkeensa.⁵

Viinisalon ja Leskisen (2000) mukaan **tuotteet ja niiden kuluttajat polarisoituvat**. Kuluttajien tarpeiden *muuttuminen* näkyy mm. siten, että kuluttajakunta tulee koko ajan entistä heterogeenisemmäksi. Erilaisia ryhmiä ovat mm. kasvissyöjät, erilaisia ruokavaliota noudattavat, allergioista kärsivät ja kansainvälistymisen myötä erityisryhminä maahanmuuttajat, erilaiset etniset ja uskonnolliset ryhmät.

Arvostukset ja elämäntyyli vaikuttavat valintoihin. Tehtyjen markkinatutkimusten mukaan elintarvikkeiden tärkeimmät valintaperusteet ovat hinta, maku, kotimaisuus ja tuoreus. Myös tuotteen ulkonäkö, terveellisyys, laatu ja puhtaus ovat tärkeitä valintaperusteita. *Tulevaisuudessa hinnan merkitys valintatekijänä vähenee* ja vastaavasti turvallisuuden merkitys lisääntyy entisestään.

Kuluttajat kysyvät myös *paikallisia tuotteita*, halutaan syödä lähellä tuotettua ruokaa⁶. Samoin *terveysvaikutteisten* elintarvikkeiden suosio ja kysyntä lisääntyy. Näiden rinnalla lisääntyvät helppoa, nopeaa ja vaivatonta ruoanvalmistusta edistävien, ns. *convenience-tuotteiden* valikoimat ja käyttö. Luonnollisen ruoan ja *luomutuotteiden* suosio lisääntyy vaihtoehtona pitkälle prosessoituille tuotteille. Luomutuotteiden kulutusta edistävät eettisten ja ekologisten arvojen painottuminen kuluttajien valinnoissa. Myös talouksien koon pieneneminen (yksin asuvien määrä kasvaa) vaikuttaa elintarvikkeiden kysyntään.

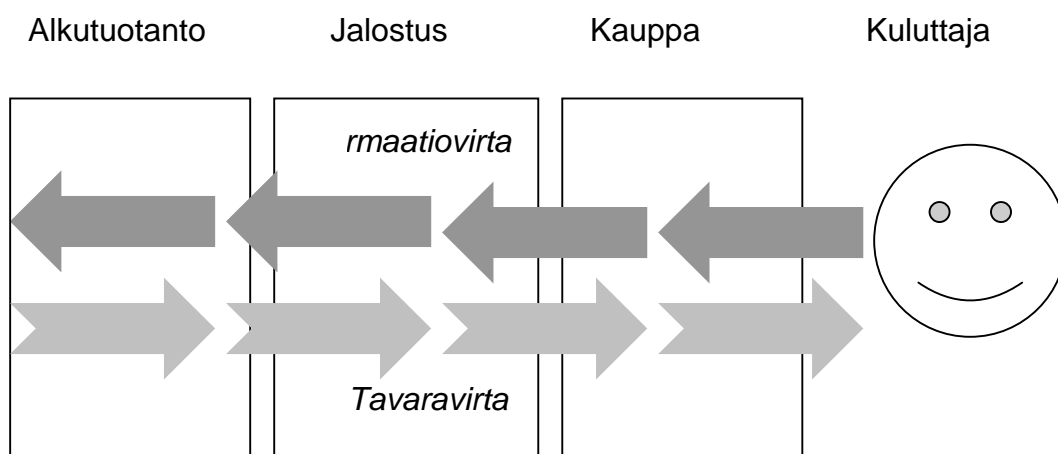
Kuluttajien tarpeet ovat siis hyvin monipuoliset ja muuttuvat, joten tarvitaan erilaisia tuotteita ja erilaisia tarjontaketjuja.

⁵ Kuluttajien odotuksia ja käyttäytymistä koskevat tiedot perustuvat pääasiassa Kuluttajatutkimuskeskuksen (Mirja Viinisalo-Johanna Leskinen) Turvallista ruokaa pölytään – julkaisun 4/2000 tietoihin. Siihen on koottu eri kuluttajatutkimusten tuloksia ja asiantuntijoiden arvioita.

⁶ Aamulehden Taloustutkimuksella touko/kesäkuussa 2001 teettämän suuren ruokakyselyn mukaan lähes puolet n. tuhannesta vastaajasta piti erittäin tärkeänä sitä, että ruoka on tuotettu omassa maakunnassa. Ne, jotka halusivat lähellä tuotettua ruokaa, olivat myös valmiita maksamaan siitä enemmän.

3.3.5 Yhteenveto

Pirkanmaan elintarviketoimialan kokonaistilannetta tarkastellaan tässä **tarjontaketjun hallinta** –käsitteen ⁷näkökulmasta. Se tarkoittaa tavara- ja tietovirtojen koordinoitua ohjausta koko ketjussa alkutuottajalta lopulliselle asiakkaalle asti. Tarjontaketjun hallinnan avain on parempi ja nopeampi *tiedonvälitys* koko ketjussa, jolloin *koko ketju kykenee reagoimaan tehokkaasti kysyntä- ja kilpailutilanteiden muutokseen*.



KUVIO 1: Tarjontaketju (yksinkertaistettu malli)

Haasteena on, että ketjuun osallistuu useita yrityksiä (alkutuottaja, jalostaja, jakeluyhtiö, vähittäiskaupat/jälleenmyyjät, asiakkaat), jolloin ketjun hallinta edellyttää pitkälle menevää yhteistoimintaa ja/tai integraatiota. Tarjontaketjun haasteet korostuvat kansainvälisessä ympäristössä, erityisesti kun yritys toimii aidosti globaalisti.

Tarjontaketjun kehittämispotentiaali liittyy siten – ei yksittäisten yritysten toiminnan kehittämiseen, vaan – kokonaisten ketjujen toiminnan virtaviivaistamiseen. Lähtötilanteessa ketjun eri yritykset pyrkivät optimoimaan kukin oman tuloksensa, mutta kokonaisuuden kannalta tulos ei ole optimaalinen. Keskeinen haaste ja tavoite on siten osatoimintojen *kokonaisvaltainen ohjaus* siten, että vältetään osaoptimointia sekä yrityksen että koko ketjun tasolla. Koko tarjontaketjun kypsyyttä voidaan arvioida siinä mukana olevien yritysten omana kypsyytenä tarjontaketjun hallinnassa. Tämä tarkoittaa sitä, miten tarjontaketjun johtamisperiaatteet näkyvät yrityksen strategiassa, prosesseissa, ihmisten johtamisessa, tietojärjestelmissä ja organisaation rakenteissa. Tarjontaketjun

⁷ Tarjontaketjun hallinta (Supply Chain Management, SCM) – Hannuksen (1994) mukaan Supply Chain –termille on tarjontaketjun lisäksi käytetty myös muita suomennoksia kuten toimitusketju, hankintaketju, jakeluketju, logistinen ketju ja (lisä)arvoketju.

Kuluttajan toivomukset ja odotukset välittyvät heikosti ketjun alkupäähän asti. Viljelijän ja panoskaupan toimintaa ohjailee pääasiassa muut tekijät kuin kuluttajan toiveet (bulkkimarkkinoilla). Sekaan mahtuu toki muutamia niche-tuotteita, joissa kuluttaja näkee melkein koko ketjun omin silmin.

Tehottomuutta aiheuttavia informaatiokatkoksia syntyy ainakin myllyn- viljakaupan- viljelijän välillä. Myllyyn tulevat leipäviljaerät vaihtelevat suuresti mm. säävaihtelujen mukaan (hallitsematon tekijä), mutta myös viljelytekniesten ja kasvilajikevalintojen mukaan. Tällöin bulkkimarkkinoilta ostettu standardoitu viljaerä on myllylle houkuttelevampi vaihtoehto kuin suoraan paikalliselta viljelijältä/kauppiaalta ostettu leipäviljaerä. Tässä standardointivaiheessa häviää yleensä alkuperän merkitys. Valitettavan usein myllylle ja leipomolle sopiva tasalaatuinen viljaerä on ulkomaista alkuperää. Tässä on kova haaste kotimaiselle ja pirkanmaalaiselle viljatarjonnalle. *Viljelijän, viljakaupan ja myllyn paremmalla vuorovaikutuksella voitaisiin saada kilpailuetuja aiheuttavia yhteistyökonsepteja.* Eräs mahdollisuus on ns. tuorejauhomalli, missä leipomolle (tai kuluttajalle) tarjotaan tietynä päivänä jauhettua leipäviljaa.

Myllyjen ja leipomoiden välillä informaatio toimii tyydyttävästi. Toisinaan leipomot kuitenkin joutuvat käyttämään muutamia tuontituotteita, jotka voitaisiin hyvin valmistaa kotimaassa ja Pirkanmaallakin. Kotimaiset myllyt eivät pysty toistaiseksi toteuttamaan leipomoiden kaikkia toiveita. Myllytoiminta on maassamme vaikeuksissa johtuen mm. tukipolitiikassa väliinpuotoamisesta ja oman kehitystyön laiminlyönnistä. Arvonlisä on rahassa mitattuna mitätön ja kannattavuus heikkoa.

Leipomoissa on hyvin paljon perheyriytyksiä, joissa johtaminen on tuotantolähtöistä (urakierto suosinee tuotanto-osaamista). Tällöin markkinoille on syntynyt paljon keskenään saman tyyppisillä tuotteilla ja toimintatavoilla kilpailevia yrityksiä. Keskinäinen kilpailu on hyödyttänyt lyhyellä tähtämellä kauppaa ja kuluttajaakin, mutta pitkällä tähtämellä toimialan kannattavuus laskee. Samanaikaisesti valtakunnallisella konseptilla toimivat leipomoyritykset kasvattavat markkinaosuuttaan. *Pienten leipomojen ja kaupan paremmalla keskinäisellä yhteistyöllä aikaansaataisiin lisää kustannustehokkuutta ja asiakastyytyväisyyttä.* Paikallisten leipomojen alkaneita yhteistyöhankkeita tulee tukea jatkossa.

Pirkanmaalla elintarvikeala ei ole tarjontaketjun hallinnan näkökulmasta vielä toivotulla tasolla. Tarjontaketjun hallinta nähdään kuitenkin suurena haasteena, varsinkin isommissa yrityksissä. Kuvaavaa tämän hetken tilanteelle on, että **jokainen toimija optimoi pääosin omaa etuaan ja verkostoituminen on vasta aluillaan**, varsinkin alkutuotannon ja jalostuksen pienten yritysten kohdalla. Isommilla yrityksillä on jo olemassa olevia kumppanuus- ja verkostoitumisstrategioita tai suunnitteilla sellaisia.

Kuluttajien tarpeisiin vastaaminen vaatii yritysten välistä tehokasta yhteistyötä ja **verkostoitumista**. Tarjontaketjun toimivuuden kannalta tärkeän **informaatiovirran kulussa on puutteita**, mm. kuluttajia koskevaa jo olemassa olevaa tietoutta ei käytetä täysimääräisesti hyväksi **koko tarjontaketjun** toiminnan kehittämisessä. Esimerkiksi kauppa kerää jatkuvasti asiakaspalautetta, mutta tämä tieto ei kulje riittävän hyvin tarjontaketjun muille osapuolille kuten *teollisuuden tuotekehitykseen tai maatalouden tuotannonsuunnitteluun.*

Tarjontaketjun jokaisen jäsenen tarpeita ei ole ymmärretty vielä riittävän hyvin. Osaavat alkutuottajat ovat välttämättömiä kilpailukykyi-

selle elintarviketoimialalle. Tällä hetkellä alkutuottajat valitaan teollisuuden tai kaupan toimittajiksi liian usein alhaisimman hinnan tai riittävän kapasiteetin perusteella. Elintarviketuottajien ja viranomaisten laatuksiteerit toisinaan poikkeavat toisistaan: alkutuottaja ei usein tiedä, mitkä ovat lopputuotteen edellyttämät laatuvaatimukset (lukuunottamatta sopimustuottajia). Maatalousyrittämisen rakennemuutos antaa uusia mahdollisuuksia tarjontaketjujen entistä tehokkaammalle toiminnalle.

Pk-yrittäjillä on vaikeuksia saada tuotteitaan kaupan valikoimiin.

Tämä on valitettavaa, sillä useiden tutkimusten mukaan kuluttajat haluaisivat ostaa pk-yritysten tuotteet mieluiten samasta ostopaikasta kuin muutkin päivittäistavaransa. Kaupan tuotevalikoimat keskittyvät suurten ja yhä harvempien tavarantoimittajien käsiin. Pienyritysten erikois- ja lähituotteilla on kuitenkin kysyntää, sillä kaikki kuluttajat eivät ole tyytyväisiä pelkkiin massatuotteisiin, vaikka ne olisivatkin edullisia. Toisaalta alihankinta- ja yhteistuotantomahdollisuuksia ei ole vielä hyödynnetty riittävästi, mistä usein on seurauksena kapasiteetin vähäinen käyttö, etenkin pk-yrityksissä.

Koko tarjontaketjun toimivuuden kannalta keskeinen tekijä on logistiikan (laajasti ymmärrettynä) järjeistäminen. **Pirkanmaalla** on kuitenkin **vahvuutena logistiikkakeskuskonsepti**, jolla virtaviivaistetaan pienten yritysten pääsyä keskusliikkeiden jakeluun. Käytännössä tämä tarkoittaa konseptia, joka sisältää tilaus- ja rahaliikenteen sekä kuljetusten organisoiminnin ja siinä on liitântä keskusliikkeiden tietojärjestelmiin (OVT). Kaupan ja teollisuuden tavarantilausprosesseissa ei kuitenkaan vielä hyödynnetä riittävästi nykyisiä tietoteknisiä mahdollisuuksia.

Pirkanmaan elintarviketoimialalta on puuttunut **koko tarjontaketjun kattava** tarkastelu ja yhteisten tavoitteiden määrittely. Toiminnan yhdensuuntaistaminen tarkoittaa myös strategista eheyttä. Pahimmassa tapauksessa eri kehittämistoimenpiteet ja –hankkeet saattavat mitätöidä toisensa.

4 TASAPAINOINEN ONNISTUMINEN - TYÖPROSESSI JA SEN TULOKSET

4.1 Tasapainoisen onnistumisen menetelmä

Pirkanmaan alkutuotanto- ja elintavikeketjuja koskevassa esiselvitystyössä käytettiin metodisena viitekehyksenä ja työskentelytapana tasapainoisen onnistumisen menetelmää⁸ (Balanced Scorecard). Tässä työssä menetelmää sovellettiin *toimialatason* strategian laadintaan.

Menetelmä sisältää neljä näkökulmaa; *taloudellinen, asiakas-, prosessi- ja oppimisen sekä kehittymisen näkökulma*. Se on monipuolisempi kuin perinteiset ohjausmenetelmät, jotka ottavat huomioon vain *taloudellisen* näkökulman. Niiden mittarit näyttävät jo tehtyjen päätösten seuraukset, mutta eivät anna riittäviä pohjatietoja pitkän aikavälin strategisen suunnan valintaa varten. Tietoa tarvitaan myös toiminnan **nykyisestä ja tulevast** **kilpailukyvästä**. Muiden näkökulmien huomioon ottaminen (esim. asiakkaiden toiveet ja tyytyväisyys, henkilöstön osaaminen ja tuotekehitystarpeet) antavat *varhaisia signaaleja* ja sopivat toiminnan suunnannäyttäjiksi. (Olve, Roy & Wetter, 1999; Määttä, 2000; Määttä & Ojala, 2001.)

Tasapainoisuus tarkoittaa sitä, että kaikkien näkökulmien huomioiminen suunnittelussa on tärkeää, jotta menestyään. Menetelmässä pyritään yhdistämään toiminnan lyhytaikainen ohjaus sekä pitkäaikainen visio. Menetelmä soveltuu luonteeltaan erityisen hyvin elintarviketoimialan strategiasuunnitteluun, sillä alalla toimitaan varsin pitkäjänteisesti (suuret investoinnit, riippuvuus luonnon tuotantokyvyn ehdoista).

Tasapainoisen onnistumisen lähtökohta on elintarviketoimialan *visio*, joka puretaan auki konkreettiseksi ja ymmärrettäviksi asioiksi. Niitä ovat *strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät*. Strategiset tavoitteet vastaavat kysymyksiin, mitä elintarvikealalla halutaan saavuttaa ja millainen ala on, jos se saavuttaa visionsa.

Kuhunkin näkökulmaan kiteytetään toimialan strategian ydin kriittisinä menestystekijöinä. Ne ovat asioita ja asiantiloja, joissa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä ratkaisevimmin ja välittömimmin elintarviketoimialan menestymiseen. Niiden on oltava samanaikaisesti strategisesti tärkeitä ja toimialan yritysten sekä muiden toimijoiden on pystyttävä vaikuttamaan niihin toimenpiteillään.

⁸ Tasapainoinen onnistuminen perustuu alun perin amerikkalaisten Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin v.1992 julkaisemaan näkemykseen Balanced Scorecard (BSC) –mallista, jonka he esittivät Harvard Business Review –lehdessä. Malli on levinnyt nopeasti yrityksiin, Suomessa vasta viime vuosina. Sitä on sovellettu Suomessa myös julkisella sektorilla suunnittelun strategiaviitekehyksenä käyttäen nimeä ”tasapainoinen onnistumisstrategia”.

Kriittiset menestystekijät *johdetaan visiosta*. Ne vastaavat kysymykseen; missä asioissa elintarviketoimialan on *ehdottomasti onnistuttava*, jotta se etenee visionsa suuntaan. Tasapainoisen onnistumisen menetelmään liittyy myös arvotarkastelu ts. elintarvikealan toimijoiden tulisi arvioida mikä toiminnassa on tärkeää, millaiset arvot ohjaavat toimintaa ja mihin alalla uskotaan. Arvoja on tarkasteltu tämän selvitystyön yhteydessä jonkin verran, mutta niiden täsmällisempi määrittely on tarpeen tehdä pyrittäessä strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja kehittämisohjelman toteutukseen.

Tasapainoisen onnistumisen menetelmään kuuluu myös mittariston laadinta, jolla arvioidaan onnistumista strategisissa tavoitteissa ja kriittisissä menestystekijöissä. Mittariston laadinta on toimialastrategian toteutusvaiheen asia, jolle tämä selvitystyö antaa perusteita. Näitä mittareita voidaan käyttää myös arvioitaessa kehittämishankkeiden onnistumista.

Visio

Miltä haluamme näyttää?

**Näkökulmat**

Taloudellinen
näkökulma

Asiakas-
näkökulma

Prosessi-
näkökulma

Oppimisen ja
kehittymisen
näkökulma

Strategiset tavoitteet

Jos saavutamme visiomme, millaisia olemme?

Kriittiset menestystekijät

Missä asioissa meidän on onnistuttava, jotta saavutamme visiomme?

Kehittämishjelman runko

Millainen toiminta takaa onnistumisen?

KUVIO 3: Tasapainoinen onnistuminen kaaviona

4.2 Pirkanmaan elintarviketoimialan visio

Visio osoittaa toiminnan yhteistä suuntaa, johon kaikkien elintarvikeketjun yritysten ja muiden toimijoiden tulee pyrkiä, jotta ala menestyy tulevaisuudessa. Tältä pohjalta työryhmä päätyi esittämään

Pirkanmaan elintarviketoimialan VISIOKSI 2007:

Kuluttajien monipuoliset ja muuttuvat kotimaisen ruuan tarpeet tyydytetään elintarvikkeiden tarjontaketjuilla, jotka toimivat tuotannollisesti tehokkaasti ja joustavasti hyödyntäen laajasti verkostoyhteistyötä.

4.3 Pirkanmaan elintarviketoimialan strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät

Toimialan visiosta syntyi *asiakslähtöinen toimintamalli*, joka purettiin *strategisiksi tavoitteiksi* ja *kriittisiksi menestystekijöiksi*. Ne on esitetty seuraavassa käyttäen neljää näkökulmaa: asiakas-, oppiminen ja kehittyminen, prosessi- ja talousnäkökulma. Strategiset tavoitteet on merkitty symbolilla (ST) ja kriittiset menestystekijät symbolilla (KM).

Asiakasnäkökulma	
<i>Strategiset tavoitteet</i>	<i>Kriittiset menestystekijät</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä elintarvikkeiden saatavuus • Kuluttajien toiveiden mukaiset tuotteet • Kuluttajien luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaihtoehtoiset jakelukanavat • Toimivat ennakointi- ja palautejärjestelmät • Laatujärjestelmät ja tuotteiden jäljitettävyys

Oppimisen ja kehittymisen näkökulma

Strategiset tavoitteet

- Aktiivinen tutkimus- ja tuotekehitystoiminta
- Alan toimijoiden keskinäinen luottamus
- Riittävän vetovoimainen toimiala
- Toiminnan vaatimuksia vastaava osaaminen

Kriittiset menestystekijät

- Alan yritysten ja maakunnan osaamiskeskittymien yhteiset T&K-hankkeet
- Luottamuspääoman kasvattaminen
- Hyvän imagon luominen
- Yrittäjyysvalmiuksien kehittäminen
- Liikkeenjohdollinen, teknologinen ja ammatillinen osaaminen

Prosessinäkökulma

Strategiset tavoitteet

- Tarjontaketjun saumattomuus
- Verkostoitumismahdollisuuksien hyödyntäminen

Kriittiset menestystekijät

- Yhteisesti hyväksytyt tavoitteet ja arvoketjuajattelun sisäistäminen
- Tehokas ja avoin tiedonkulku
- Verkostoitumishalu- ja kyky
- Verkostojen rakentajien ja verkostoprosessin ohjaajien hyödyntäminen

Taloudellinen näkökulma	
<i>Strategiset tavoitteet</i>	<i>Kriittiset menestystekijät</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Kannattavuus samaa tasoa kuin teollisuudessa keskimäärin • Prosessiosaaminen (mm. johtaminen, tuotanto, markkinointi, logistiikka, tuotekehitys) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessiosaamisen siirtäminen elintarvikeketjuihin

Seuraavassa on tarkemmin selvitetty strategisia tavoitteita ja kriittisiä menestystekijöitä eli niitä asioita, joissa Pirkanmaan elintarviketoimialan on ehdottomasti onnistuttava, jos aiotaan menestyä.

ASIAKASNÄKÖKULMA

Strategiset tavoitteet: (ST)

Kuluttajien toiveiden mukaiset tuotteet ja hyvä elintarvikkeiden saatavuus

Tavoitteena on, että tuotevalikoimat ja –ominaisuudet vastaavat asiakkaiden odotuksia tai jopa ylittävät ne. Koska tulevaisuudessa tuotteet ja kuluttajat polarisoituvat, tulisi massatuotteiden lisäksi olla tarjolla myös muita vaihtoehtoja. Tällaisia ovat mm. lähiruoka, luomuruoka ja terveysvaikutteiset elintarvikkeet.

Tavoitteena on lisäksi, että eri vaihtoehtoja on runsaasti tarjolla päivittäistavarakaupoissa, sillä kuluttajat haluaisivat ostaa kaikki elintarvikkeet samasta paikasta. Tuotteita tulee olla saatavilla myös muiden jakeluteiden kautta, kuten suurkeittiöissä, ravintoloissa, toritapahtumissa jne.

Kriittiset menestystekijät: (KM)

Vaihtoehtoiset jakelukanavat sekä toimivat ennakointi- ja palautejärjestelmät

Tuotantolähtöisyydestä tulisi siirtyä markkinoiden tarpeiden mukaiseen tuotantoon. Se edellyttää perusteellista markkinoiden tuntemusta, tietoa asiakkaista, kilpailijoista, markkinoiden kehityssuunnista jne. Tämä puolestaan edellyttää toimivia palautejärjestelmiä, joiden kautta saadut tiedot välittyvät tarjontaketjun jokaiselle jäsenelle, aina alkutuotannon tuotannosuunnitteluun asti. Samoin kerättävän palautetiedon tulisi olla jalostavan teollisuuden tuotesuunnittelun lähtökohtana. Tässä tarvitaan

tarjontaketjun kaikkien osapuolten välistä yhteistyötä. Asiakslähtöisyyttä voidaan kehittää mm. ECR-projektien puitteissa (esim. hyllynreunaetiketit, joiden perusteella voidaan arvioida kulutusta reaaliajassa).

Strateginen tavoite: (ST)

Kuluttajien luottamus

Puhtaiden elintarvikkeiden saanti ei ole itsestään selvyyttä. Erilaisten ruokakandaalien ja –kriisien aikana monille on yhä tärkeämpää ruuan alkuperä, puhtaus ja turvallisuus. Turvallisuus kiinnostaa yhä enemmän, mm. luomutuotteiden tärkein ostoperuste on turvallisuus. Tällä hetkellä kuluttajat arvostavat ja luottavat suomalaisiin elintarvikkeisiin ja raaka-aineisiin. Tulevaisuudessakin tulisi pystyä säilyttämään kuluttajien luottamus.

Kriittiset menestystekijät: (KM)

Laatujärjestelmät ja tuotteiden jäljitettävyys

Laatujärjestelmiä on kehitettävä edelleen. Tarvitaan yhtenäiset laatu-merkit, sillä useat erilaiset laatumerkit vaikeuttavat kuluttajan valintaa. Tarvitaan uskottava varmennusjärjestelmä, joka viestii kuluttajalle laadusta. Pakkauksista tulisi saada tuotekohtaiset perustiedot ymmärrettävässä ja luettavassa muodossa. Tuotteiden jäljitettävyyden mahdollistamiseksi voidaan hyödyntää jo pilotoituja tietoteknisiä ratkaisuja.

Eettisten ja moraalisten arvojen merkitys korostuu, sillä kuluttajat ovat entistä tietoisempia omien valintojensa vaikutuksista ja merkityksestä (kuluttajat ottavat kantaa ympäristöasioihin ruokakorinsa sisällöllä). Eettiset toimintaperiaatteet pitää viestiä kuluttajille.

OPPIMISEN JA KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMA

Strateginen tavoite: (ST)

Aktiivinen tutkimus- ja tuotekehitystoiminta

Toistaiseksi panostukset tutkimukseen ja tuotekehitykseen ovat olleet vähäisiä, samoin tulokset. Elintarviketeollisuutta pidetään vielä enemmänkin perustuotteiden valmistajana kuin uusien innovaatioiden kehittäjänä. Yksittäisillä suurilla teollisuuslaitoksilla on resursseja kehittää toimintaansa uusien tuoteinnovaatioiden kautta, mutta yleisesti kuitenkin tunnustetaan tulevaisuuden tarve verkottumiseen. T&K –yhteistyö elintarvikealan yrityksissä on ollut toistaiseksi vähäistä. Laajoille T&K –yhteistyöverkostoille (mm. yliopistot, korkeakoulut, tutkimuslaitokset, osaamiskeskukset ja alan yritykset) on olemassa selkeitä tarpeita tulevaisuudessa.

Kriittinen menestystekijä: (KM)

Alan yritysten ja maakunnan osaamiskeskittymien yhteiset T&K-hankkeet

On kehitettävä jatkuvaa ja syvällistä yhteistyötä esim. kaupan ja alan muiden toimijoiden välillä mm. asiakastarpeiden suuntaamiseksi T&K – projektien lähtötiedoiksi (tarvitaan valmiimpia ja jalostetumpia tuotteita). Kehittämishankkeita tulisi käynnistää erityisesti niissä tuoteryhmissä, joille markkina-analyysien perusteella on todellisia markkinoita. Tällaisia ovat esim. funktionaalisten elintarvikkeiden T&K –projektit.

Tulevaisuuden innovaatioiden poikkitieteellisyys edellyttää sitä, että verkostoidutaan biotekniikan, kemian ja lääketieteen alan yritysten kanssa. Myös bioteknologian ja informaatioteknologian hyödyntäminen on tärkeitä. Innovaatioita kaivataan myös yritysten toimintaan, valmistusprosesseihin jne. Pirkanmaalla olevia huippuosaamisen keskittymiä tulisi hyödyntää. Näitä ovat Tampereen teknologiakeskus Oy (TT Oy) Hermia ja Finn-Medi Tutkimus Oy sekä Tampereen teknillisen korkeakoulun automaatiotekniikan ja konetekniikan osastot. Lisäksi Tekesillä on Elintarvikkeet ja terveys 2001-2004 –ohjelma, jolla halutaan edistää kuluttajalähtöistä tuotteistamista ja kansainvälistä kaupallistamista. Informaatioteknologiaan liittyvissä kehittämissä hankkeissa voidaan hyödyntää e-Tampere –kokonaisuutta.

Strateginen tavoite: (ST)

Alan toimijoiden keskinäinen luottamus

Tavoitteena on aikaansaada alan toimijoiden välille ns. strateginen kumppanuus, jonka perusta on luottamuksellisissa suhteissa. Tuloksena luodaan strategisesti merkittävää lisäarvoa. Strategiseen kumppanuuteen edetään vaiheittain, operatiivisen ja taktisen kumppanuuden kautta (Stähle & Laento, 2000). Operatiivista kumppanuutta kuvaa yhteistyön mekaaninen luonne. Sille on tyypillistä mm. pyrkimys kustannusten alentamiseen, tavaroiden tai palvelusten vaihto ja sen tuloksena syntyy kytköksiä enemmän kuin verkostoja. Taktinen kumppanuus on osaamisen integrointia. Tavoitteena on yhdistää osapuolien prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä, mutta myös yhdistää toimintakulttuureja. Sillä pyritään aitoon integrointiin, enemmän kuin vain vaihtosuhteeseen.

Strategiselle kumppanuudelle on tyypillistä yhteistyön dynaaminen luonne. Suhteet vaativat paljon luottamusta, sillä kumppanuus edellyttää oman tietopääoman paljastamista ja luovuttamista yhteiseen käyttöön. Strategisella kumppanuudella on kaikkien suurimmat lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet.

Kriittinen menestystekijä: (KM)

Luottamuspääoman kasvattaminen

Kyky tuottaa = luottamuspääoma x (osaamispääoma + rahapääoma)
(Saurio 2001)

Pirkanmaalla on ainakin osaamispääomaa, mutta luottamuspääomaa (kaaviossa luottamuspääoman arvo voi vaihdella välillä 0-1) ei ole riittävästi. Jotta elintarviketoimiala voisi menestyä, on sen onnistuttava kasvattamaan luottamuspääomaa. Sitä tarvitaan sekä tutkimuksen, alan kehittäjien ja yritysten välille että alan yritysten keskinäisiin suhteisiin. Ei pidä myöskään unohtaa luottamusta toimialaan yleisellä tasolla.

Strateginen tavoite: (ST)

Riittävän vetovoimainen toimiala

Elintarviketoimialan tulee turvata työvoiman saanti; jos ala ei ole vetovoimainen, sillä ei ole tulevaisuutta. Pirkanmaalla ei toistaiseksi ole ollut pulaa työvoimasta, ainakaan isommissa elintarvikealan jalostusyrityksissä. Toisin on sen sijaan alkutuotannossa, jossa monilla tiloilla ei ole jatkajaa tiedossa. Tulevaisuus voi tosin teollisuudessa olla toisenlainen, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja monilla aloilla taistellaan työvoimapulan kanssa.

Tavoitteena on myös, että alalle syntyy uusia yrityksiä, sillä yritystoiminnan mahdollisuuksia on olemassa.

Kriittiset menestystekijät: (KM)

Hyvän imagon luominen ja yrittäjyysvalmiuksien kehittäminen

Alan yleistä kiinnostavuutta on lisättävä. Markkinointityötä voidaan tehdä mm. kouluissa erilaisten kampanjoiden muodossa, tiedottamalla jne. Positiivinen imago vaikuttaa kuluttajien ostopäätöksiin ja lisää alan houkuttelevuutta työllistäjänä. Pirkanmaalla ei ole kuitenkaan syytä lähteä rakentamaan erityistä "Pirkanmaa-imagoa", vaan imago rakennetaan tuote- ja yritystasolla. Alalla on huolehdittava siitä, että se on tulevaisuudessa kilpailukykyinen työvoiman houkuttelemisessa mm. työolosuhteiden, palkkauksen, johtamisjärjestelmien jne. osalta. Esim. metalliteollisuus on jo havainnut tilanteen ja kehittänyt Haastava-hankkeen (haastava tulevaisuuden työpaikka) luomaan alalle houkuttelevia ja kilpailukykyisiä työpaikkoja tulevaisuudessa.

Yrittäjyysvalmennuksessa pitäisi luoda malli, jossa ammatillisessa koulutuksessa opiskelevat saavat ensin perusvalmennusta yrittäjyyteen, sen jälkeen he työskentelevät erilaisissa projekteissa ja voivat sitten yrityshautomon kautta siirtyä työelämään, itsenäisiksi yrittäjiksi. Yrittäjyyden tukemisessa voidaan hyödyntää Tampereen seudun uusyrityskeskuksen, Ensimetrin, palveluksia sekä valmisteilla olevaa Pk-kummi –hanketta (Tampereen ammattikorkeakoulu ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulu).

Strateginen tavoite: (ST)

Toiminnan vaatimuksia vastaava osaaminen

Yrittäjiltä ja henkilöstöltä vaadittava osaaminen poikkeaa nykyään melko paljon aikaisemmasta. Strategisen suunnittelun, uuden teknologian ja kehittyvän automaation nykyaikaiset vaatimukset edellyttävät korkeampaa osaamistasoa. Monissa yrityksissä työntekijät ovat alalle tullessaan kouluttamattomia tai alan perustutkinnon suorittaneita. Sen jälkeen ammattitaito on kehittynyt pääasiassa työssä, mikä ei riitä tulevaisuudessa.

Kriittinen menestystekijä: (KM)

Liikkeenjohdollinen, teknologinen ja ammatillinen osaaminen

Yrittäjien ja henkilöstön osaamista ja yhteistyövalmiuksia tulisi kehittää. Koulutustarpeita on mm. hygienia- ja ympäristöasioissa. Myös yrittäjien osaamista tulisi lisätä räätälöidyillä koulutus- ja kehittämisohjelmilla, jotka tulisi suunnata erityisesti kehittymishaluisille ja –kykyisille elintarvikkealan yrityksille.

Yrittäjien, johdon ja toimihenkilöiden koulutustarpeet kohdistuvat lähinnä tuotekehitykseen, laatuun, markkinointiin, kustannuslaskentaan ja vuorovaikutustaitoihin. Osaamista tulee kyetä hankkimaan myös yrityksen ulkopuolelta. Perusopetuksen resursseja tulisi lisätä, jotta voitaisiin taata tulevaisuuden tarpeita vastaava koulutus. Oppilaitosten ja muiden koulutuksen tarjoajien sekä yritysten yhteistyötä tulisi kehittää mm. tarjoamalla yrityskohtaista koulutusta. Koulutuksen toteuttamistapoihin voidaan käyttää mm. oppisopimusta, mutta siihen tulisi hakea myös uusia, luovia koulutusratkaisuja (benchmarking muihin toimialoihin ja kansainvälisesti).

PROSESSINÄKÖKULMA

Strateginen tavoite: (ST)

Tarjontaketjun saumattomuus

Tarjontaketjun hallinnassa on vielä runsaasti kehittämistä. Yhteistyötä ja suunnitelmia erilaisten verkostojen luomiseen on jo olemassa, mutta toimivia verkostoja on vielä melko vähän. Tavoitteena on kustannusten kokonaisoptimointi ja ketjun kokonaisohjaus.

Kriittiset menestystekijät: (KM)

Yhteisesti hyväksytyt tavoitteet ja arvoketjuajattelun sisäistäminen sekä tehokas ja avoin tiedonkulku

Koko toimialan kehittämisen ja kilpailukyvyn kannalta olisi erityisen tärkeätä pyrkiä yhteistyöhön läpi koko tarjontaketjun. Jokaisen tarjontaketjun jäsenen tulee tiedostaa paikkansa arvoketjussa ja yhteisesti hyväksytyjen tavoitteiden tulee ohjata toimintaa. Esim. pk-yritysten on kehitettävä tuotteidensa toimitusvarmuutta ja pyrittävä tasaiseen laatuun sekä kehitettävä omia ratkaisuja, joilla ne saavat tuotteensa kaupan ketjujen valikoimiin. Myös kaupan on tultava vastaan: kaupalle on kilpailuetu, mikäli sillä on massatuotteiden lisäksi tarjolla muitakin vaihtoehtoja kuten luomua ja lähiruokaa. Tehokas ja avoin tiedonkulku on tarjontaketjun saumattomuuden ehdoton edellytys.

Strateginen tavoite: (ST)

Verkostoitumismahdollisuuksien hyödyntäminen

Verkostoitumisen tavoitteena on kriittisen massan saavuttaminen ja tätä kautta neuvotteluvoiman kasvattaminen, kasvuun liittyvien riskien vähentäminen ja mahdollisuus keskittyä ydinosaan sekä synergisten etujen saavuttaminen. Verkostoituminen mahdollistaa myös oppimisen yhteistyökumppaneilta. Verkoistoitumista tulee hyödyntää silloin, kun siitä on selvää etua. Jos kuluttajatrendit muuttuvat nopeasti, niin laajojen ”verkostoyritysruppaiden” joustavuus voi olla kuitenkin riittämätön, joten tarvitaan myös itsenäisiä, joustavaan toimintaan kykeneviä yrityksiä.

Kriittiset menestystekijät: (KM)

Verkostoitumishalu ja –kyky sekä verkoston rakentajien ja verkostoprosessin ohjaajien hyödyntäminen

Verkostoitumisen edellytyksenä on yhteistyökumppaneiden halu ja kyky verkostoitua: partnerien intressien tulee olla jollain alueella samansuuntaiset ja jokaisen osapuolen resurssien tulee olla toisiaan täydentäviä ja samalla tarpeen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeitä on myös toiminnallinen sopivuus eli se, että yritysten toimintatavat, arvot ja organisaatiokulttuurit sopivat yhteen yhteistyön eri vaiheissa. Verkoston osapuolten tulee kyetä sopimaan työnjaosta ja kyetä tekemään yhteisiä päätöksiä.

Verkostoitumalla voidaan käyttää jo olemassa olevia resursseja ja suunnata yrityksen voimavarat olennaiseen. Voidaan tehdä yhteisinvestointeja (esim. maatilarenkaat) ja yhteistyötä voidaan tehdä esim. kuljetuksissa, tuotantotilojen käytössä, tuotevaihdossa, ostoissa ja markkinoinnissa. Yhtenä ratkaisuna voisi olla veturiyrityksen johdolla tapahtuva, pk-yrityksiä käyttävän alihankintaverkoston luominen. Tässä mallissa pk-yritysten tulisi sijoittua lähelle päämiestään. Pienyritysten tuotteet tulisi markkinoida yhtenä kokonaisuutena keskusliikkeille. Elintarvikealan yritysten tulisi verkostoitua myös tutkimuslaitosten, oppilaitosten ja alan muiden toimijoiden kanssa. Verkostojen syntymisen edellytyksenä on kuitenkin verkostoitumisprosessin ohjaajien ja asiantuntijoiden hyödyntäminen verkostojen rakennettaessa.

TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA

Strategiset tavoitteet: (ST)

Kannattavuus samaa tasoa kuin teollisuudessa keskimäärin ja prosessiosaaminen (johtaminen, tuotanto, markkinointi, logistiikka, tuotekehitys)

Sijoitetun pääoman tuotto on jonkin verran teollisuuden keskimääräistä kannattavuutta heikompi. Esimerkiksi kolmen viime vuoden aikana alan oman pääoman tuotto ei ole noussut kuin vajaaseen kolmeen prosenttiin. EU-sopeutumisen ensimmäinen vaihe on takana päin. Ala toimi pitkään rajoitetussa kilpailuympäristössä ja rakenteellinen uudistuminen on vielä kesken: vaikeuksissa ovat ennenkaikkea keskisuuret yritykset, jotka eivät ole valtakunnallisia, mutta ovat paikallisiksikin liian suuria. Paikallisia toimittajia tarvitaan kuitenkin mm. tuoretuotteissa. Samoin makutottumukset ovat hyvin paikallisia.

Pirkanmaalla on prosessiosaamisessa vahvoja yrityksiä sekä tutkimus- ja kehittämisorganisaatioita, joiden tietopääoma tulisi saada koko elintarvikealan yritysten käyttöön, koosta riippumatta (benchmarking hyviin käytäntöihin muilla toimialoilla).

Kriittinen menestystekijä: (KM)

Prosessiosaamisen siirtäminen elintarvikeketjuihin

Markkinalähtöisesti toimittaessa on alan kannattavuuden kuitenkin oltava riittävällä tasolla, jotta toimintaedellytykset voidaan turvata. Pienet ja keskiuuret elintarvikeyritykset eivät voi kilpailla massatuotteilla, vaan niiden on joko kasvettava ja/tai erikoistuttava, mikäli ne aikovat menestyä. Yksi mahdollisuus on myös siirtyä toimimaan alihankkijana. Jotta koko elintarvikeala voisi menestyä, täytyy koko tarjontaketjun toimintaa tehostaa, mikä alentaa kustannuksia. Se edellyttää toimijoiden välistä yhteistyötä ja verkottumista. Myös jokaisen tarjontaketjun yrityksen toiminnan tulee olla taloudellisesti kannattavaa, jotta ketju olisi toimintakykyinen. Tämä koskee myös alkutuottajia ja maatilaperusteisia jalostusyrityksiä.

Mikäli olemassa oleva, vahva prosessiosaaminen on mahdollista siirtää elintarvikeketjujen käyttöön, voidaan prosessiosaamisesta luoda Pirkanmaan elintarviketoimialan vahvuus. Tämä tukee myös kannattavuustavoitteiden saavuttamista.

4.4 Pirkanmaan elintarviketoimialan kehittämisohjelman runko

Tässä esitetään edellisen kappaleen **kriittisistä menestystekijöistä johdetut kehittämiskokonaisuudet eli kehittämisohjelman runko, jonka avulla voidaan varmistaa strategisten tavoitteiden ja vision toteutuminen.**

Asiakaslähtöisyyden kehittäminen

- Markkinatutkimus- ja asiakaspalautejärjestelmien rakentaminen pk-yrityksille (tässä voidaan hyödyntää alueen ammattikorkeakouluja ja muita oppilaitoksia).
- Tuotebrändien rakentamismahdollisuuksien kartoittaminen.
- Tuottajien, kaupan ja kuluttajien yhteisten intressiryhmien perustaminen ja tämän avulla yhteisen tavoitetilan määrittäminen.

- Kansallisen elintarviketalouden laatustrategian tavoitteiden mukaisesti kaikki elintarvikeketjun toimijat ovat todennettavien laatujärjestelmien piirissä vuoteen 2006 mennessä. Koska asiakas kuitenkin viime kädessä määrittelee laatuksiteerit, virallinen laatujärjestelmä ei vielä takaa asiakkaan tyytyväisyyttä laatuun. Tästä syystä määritellään asiakaslähtöisesti laatuksiteerit (kehittämishanke) ja huomioidaan niiden vastaavuus viralliseen laatujärjestelmään, jota voidaan siten tarvittaessa täydentää. Tähän sisältyy myös se, että tuotteet ovat varmasti jäljitettävissä.
- Vaihtoehtoisten tarjontaketjujen osalta kartoitetaan ja testataan mahdollisuuksia toimittaa elintarvikkeita suoraan kuluttajille kotiin ja/tai työpaikalle käyttäen apuna tietotekniikan suomia mahdollisuuksia. Jos markkina-anlyysien perusteella tällaiset tarjontakonseptit ovat toteuttamiskelpoisia, lähdetään niitä kehittämään. Samoin kehitetään edelleen tarjontaketjuja suurkeittiöille ja ravintoloille. Kehitetään myös kaupan ja pienten elintarvikejalostajien yhteistyömahdollisuuksia.

Tarjontaketjujen kehittäminen

- Toteutetaan laaja alan yritysten verkostoitumishanke, joka on tarkoitettu kehittämishaluisille ja –kykyisille elintarvikeyrityksille. Hankkeen tavoitteena on luoda toimivia verkostoja, jotka perustuvat mahdollisimman pitkälle strategiseen kumppanuuteen. Verkostoitumishankkeen etenemistä voidaan kuvata seuraavasti:
 - Ensimmäisessä vaiheessa tehdään verkostoanalyysi, jolla selvitetään verkostojen yleiset toimintaedellytykset.
 - Tehdään verkostoille liikeidea.
 - Luodaan verkostoille omat profiilit (markkinointisuunnitelma)
 - Tästä eteenpäin verkostojen rakentamista tehdään mm. Balanced Scorecard –mallien mukaisesti.

Verkostojen rakentaminen tapahtuu verkostoitumisprosessin osajien ja asiantuntijoiden johdolla ja vetäminä. Aikaa koko prosessiin menee vähintään 5 vuotta.

- Tarjontaketjujen saumattomuuden varmistamiseksi luodaan kehittämishanke, jossa selvitetään ja pilotoidaan informaatio- ja kommunikaatioteknologian hyödyntäminen. Tässä yhteydessä selvitetään mahdollisuudet hyödyntää e-Tampere –hanketta.
- Pilotoidaan koko tarjontaketjujen laajuiset tuotannonohjausjärjestelmät.

Osaamisen kehittäminen

- Toteutetaan yritys- ja verkostokohtaisesti yrittäjien ja työntekijöiden laaja osaamistarvekartoitus, jonka avulla selvitetään nykyinen osaamisen taso ja tulevaisuuden vaatimukset. Tämän perusteella suunnitellaan yksilölliset koulutusohjelmat, jotka toteutetaan joko oppilaitoksissa tai räätälöitynä henkilö/yritys/verkostokohtaisesti.
- Koulutusta toteutetaan myös käyttäen oppisopimusjärjestelmää.
- Rakennetaan infrastruktuuri ja tuotetaan opetussisällöt verkko-opetukseen, erityisesti yrittäjien tarpeisiin. Tässä voidaan hyödyntää koko maan kattavia virtuaaliyliopisto- ja ammattikorkeakouluhankkeita. Näiden lisäksi on käynnistynyt ja käynnistymässä erikoiskohde-ryhmille suunniteltua verkko-opetusta, johon on mahdollista liittää myös elintarvikealan koulutusta.
- Koulutuksen aikana luodaan kytkös joko olemassa oleviin tai uusiin yrityshautomoihin. Yrittäjyysvalmennuksessa luodaan malli, jossa ammatillisessa koulutuksessa opiskelevat saavat ensin perusvalmennusta yrittäjyyteen, sen jälkeen he työskentelevät erilaisissa projekteissa ja voivat sitten yrityshautomon kautta ryhtyä itsenäisiksi yrittäjiksi.
- Sukupolvenvaihdosten tukemisessa hyödynnetään olemassa olevia järjestelmiä ja hankkeita.

Innovaatiotoiminnan kehittäminen

- Pirkanmaan huippuosaamiskeskittymä kytketään elintarvikealan tarpeisiin.
- Tiivistetään yhteyksiä elintarvikealan osaamiskeskuksiin sekä valtakunnallisiin teknologiaohjelmiin.
- Rakennetaan prosessiosaamisesta Pirkanmaan elintarviketoimialan vahvuustekijä.
- Kehittämistyö kansainvälistetään.
- Resurssoidaan kehittämistyön koordinointi.

4.5 Kehittämishojelman toteuttamismalli

Toimialan keskeinen kehittämistehtävä on määritellyn vision toteutuminen, mikä ensisijaisesti tarkoittaa *elintarvikkeiden tarjontaketjujen hallintaa ja asiakaslähtöisyyden toteutumista*. Näihin päämääriin pyritään toteuttamalla kehittämistoimenpiteet tietyssä, kronologisessa järjestyksessä siten, että ns. perusasioita kehitetään ensin. Tällaisia ovat nimenomaan yrittäjien oman osaamisen lisääminen ja asiakastarpeiden kartoittamiseen liittyvät asiat.

Seuraavassa on esimerkki siitä, mitä ja missä järjestyksessä kehittämistoimenpiteitä voitaisiin toteuttaa, jotta asiakaslähtöinen toimintatapa ja hyvä tarjontaketjujen hallinta toteutuisivat Pirkanmaan elintarviketoimialalla.



Pirkanmaan elintarvikealan toimialastrategia laadittiin yritys/yrittäjä-lähtöisesti ja perusajatuksena oli saada mukaan nimenomaan kehittämishaluisia ja –kykyisiä yrityksiä. Näin ollen myös kehittämistoimien onnistuminen edellyttää osapuolten tahtoa, osaamista, resursseja ja kehittämistoimenpiteiden kohteen kokemista tärkeäksi ja merkittäväksi. Näiden reunaehtojen toteutuminen takaa parhaiten eri toimijoiden sitoutumisen kehittämistyöhön.

Tältä pohjalta työryhmä esittääkin seuraavaa mallia Pirkanmaan elintarviketoimialan strategian toteuttamiseksi:

- Järjestetään alan yrityksille ja muille toimijoille seminaari, jossa esitellään toimialan strategia ja keskustellaan siitä.
- Organisoidaan tulevien vuosien kehittämistyö verkostomaisesti. Verkosto vastaa strategian päivittämisestä ja toiminnan strategian mukaisuudesta yhteistyössä viranomaisten, alan yrittäjien ja innovaatioverkoston kanssa.
- Toimialastrategiassa esitettyjen kehittämiskokonaisuuksien perusteella tehdään konkreettisia kehittämishankkeita, jotka liittyvät asiakaslähtöisyyden, tarjontaketjujen, osaamisen ja innovaatio-toiminnan kehittämiseen.

4.6 Kehittämishojelman nelikenttäanalyysi - SWOT

Lopuksi esitetään Pirkanmaan elintarviketoimialan **kehittämishojelman** vahvuudet ja mahdollisuudet sekä heikkoudet ja uhat nelikenttäanalyysin muodossa. Tämän tavoitteena on vielä tiivistäen kuvata toimintaympäristöön liittyviä asioita, jotka osaltaan joko tukevat tai vaikeuttavat kehittämissuojelman toimeenpanoa. Joihinkin näistä on myös päättäjillä mahdollisuus vaikuttaa.

VAHVUUDET

- Valtakunnallinen kasvu-keskittymä Pirkanmaalla
- Logistinen sijainti
- Korkeakoulujen läheisyys (4 kpl) ja osaamiskeskittymät
- Joukko kehittämishaluisia ja –kykyisiä pk-yrityksiä ja veturiyrityksiä

HEIKKOUEDET

- Tuotantolähtöisyys
- Yrittäjyyden ja yrittäjyyskulttuurin puute
- Teknologisten ja muiden innovaatioiden heikko juurtuminen
- Puutteita liiketaloudellisessa osaamisessa ja verkostoitumismahdollisuuksien hyödyntämisessä

MAHDOLLISUUDET

- Korkean teknologian hyödyntäminen
- Prosessiosaamisen hyödyntäminen
- e-business koko tarjontaketjussa

UHKAT

- Alaa ei nähdä kasvu- ja kehittämiskykyisenä - liian vähäinen panostus kehittämiseen
- Toimialan globalisoituminen ja siitä seuraavat rakennemuutokset

LÄHTEET

Aamulehti 17.6.2001. Kansa on päättänyt syödä itsensä terveeksi.

Forsman, S. & Aro, J. (1998). Elintarvikealan maaseutuyritysten keskeiset markkinointikanavat. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tutkimuksia 226.

Gallup Elintarviketieto 2000.

Hannus, Jouko (1994). Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. HM&V Research Oy.

Heir, Björn, Juneja, Ella, Kalilainen, Tommi, Karhusaari, Waltteri, Nylander, Tommi & Rasimus, Tapio (2000). Digitaalinen tarjontaketju. Tavara- ja tietovirrat uudessa taloudessa. WSOY.

Hirvonen, Jaana (1999). Kauppa elintarvikealan pienyritysten markkinointikanavana. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Selvityksiä 9/99.

Jensen, Rolf (1999). Dream Society. McGraw-Hill.

Kehittyvä elintarvike 1/2001.
Elintarvikealan yritykset vahvempia kuin yritykset keskimäärin.

Maatalouslaskenta 2000 – Internet-tietopalvelu. Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus TIKE 2001.
<http://matilda.mm.fi>

Määttä, Seppo (2000). Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced Scorecardin tuolla puolen. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Määttä, Seppo & Ojala, Timo (2001). Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Hallinnon Kehittämiskeskus, Valtiovarainministeriö. Edita, Helsinki.

OKO.Toimialatilasto vuodelta 1999. Osuuspankkikeskus, yritystutkimus 2000. Oy Edita Ab, Helsinki.

Ollus, Martin, Ranta, Jukka & Ylä-Anttila, Pekka (toim.) (1999). Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Taloustieto Oy.

- Olve, Nils-Göran, Roy, Jan & Wetter, Magnus (1999). Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. WSOY, Porvoo.
- Pirkanmaan liitto (2000). Pirkanmaa numeroin. Elinkeinot. <http://www.pirkanmaa.fi/suomi/tilastot.htm>.30.8.2001
- Pirkanmaan maakuntasuunnitelma 2001+. Ehdotus. Pirkanmaan liitto. Tampere 2000.
- Pirkanmaan maaseudun kehitystrendit –hanke (Alueellinen maaseutuohjelma nro 1790). Julkaisematon aineisto. Pirkanmaan Maaseudun Kehittämisverkosto ry 2001. Hanke päättyy ja aineisto julkaistaan 31.12.2001.
- Pirkanmaan maaseutusuunnitelma 2000-2006. Pirkanmaan TE-keskus.
- Pussinen, Sirpa (2001). Elintarvikealan kehittämisohjelmat elintarvikeketjun yhteistyön ohjaajana. Opinnäytetyö, tammi-kuu 2001. Maaseutuelinkeinojen markkinoinnin koulutusohjelma. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.
- Päivittäistavarakauppa ry. <http://www.ptv.fi/sisus.html>. 23.8.2001.
- Saurio, Simo (2001). Strategian jalkauttaminen, pohdinnasta toimintaan. Ammattikorkeakoulujen teknologia-strategiaseminaari 23.5.2001. CI City Image Oy.
- Silen, Timo (2001). Elintarvikeklusterin laatuselvitys. MMM:n julkaisuja 1/2001.
- Stähle, Pirjo & Laento, Kari (2000). Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY.
- Tilastokeskus (2000). Toimipaikkarekisteri.
- Tilastokeskus (2001a). Yritys- ja toimipaikkarekisteri. StatFin –tilastopalvelu. <http://statfin.stat.fi/Statweb/indexNL.stm>.30.8.2001
- Tilastokeskus (2001b). Työssäkäyntitilasto. StatFin -tilastopalvelu.<http://statfin.stat.fi/Statweb/indexNL.stm>.30.8.2001
- Tampereen seudun elintarvikeyritysten toimialakartoitus. Raportti 30.9.1999. Tuotekehitys Oy Tamlink.

Tapionlinna, Ulla (2000). Elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristö 2000. Elintarviketieto Oy.

Viinisalo, Mirja & Leskinen, Johanna (2000). Turvallista ruokaa pellolta pöytään. Kuluttajien laatukäsitykset ja -odotukset asiantuntijanäkemyksen ja tutkimusten pohjalta. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4/2000.

**Alkutuotanto- ja elintarvikeketjut
Esiselvitys****HAASTATTELURUNKO**

Yrityksen nimi:

Yhteyshenkilö:

Läsnä haastattelussa:

Haastattelun ajankohta:

Tapahtumapaikka:

HAASTATTELUN KOHDEALUEET

1. Tuotteet
2. Asiakkaat
3. Kilpailijat ja yhteistyökumppanit
4. Markkinointi ja myynti
5. Ostot ja hankinta
6. Tuotanto
7. Henkilöstö
8. Talouden ohjaus
9. Tulevaisuuden suunnittelu

Tuotteet (Palvelut)

Arviointi siitä, ovatko tuotteemme tarkoituksenmukaisia, vastaavatko ne asiakkaiden tarpeita ja ovatko ne meille kannattavia.

Päätuoteryhmät:

Onko tuotteillamme/palveluillamme jokin tietty profiili?

Onko laatumme asiakkaiden mielestä riittävä?

Tarkastelemmeko ajoittain tuotevalikoimamme koostumusta?

Ovatko kaikki tuotteemme kannattavia?

Onko meillä käynnissä jatkuva tuotteiden uudistaminen ja tuotekehitys?

Mitä oheispalveluja tuotteisiimme liittyy?

Asiakkaat

Arviointi siitä, olemmeko osaavia valitessamme, arvioidessamme ja analysoidessamme arvokkaita asiakkaitamme.

Pääasiakasryhmät:

Kehittyvätkö markkinat tuotteidemme kannalta meitä tyydyttävällä tavalla?

Kohdistammeko myynnin tietoisesti johonkin määrättyyn asiakasryhmään?

Ovatko kaikki asiakasryhmämme kannattavia?

Pyrimmekö tavoitteellisesti löytämään uusia markkinoita ja asiakasryhmiä?

Olemmeko riippuvaisia vain muutamista asiakkaista tai asiakasryhmistä?

Mitkä ovat asiakkaidemme pääasialliset ostoperusteet?

Pyrimmekö järjestelmällisesti kehittämään asiakassuhteitamme?

Kilpailijat ja yhteistyökumppanit

Arviointi siitä, miten hyvin tunnemme tärkeimmät kilpailijamme ja heidän toimintansa sekä miten näemme yhteistyön muiden yritysten kanssa.

Keitä ovat merkittävimmät kilpailijamme?

Onko markkinoille tulossa uusia yrityksiä?

Tunnekkoko kilpailijoidemme vahvuudet liiketoiminnan toteuttamisessa ja kehittämisessä?

Keitä ovat merkittävimmät yhteistyökumppanimme?

Olemmeko harkinneet uusia yhteistyömahdollisuuksia jo vahvistamalla nykyisiä kumppanuussuhteita tai kehittämällä uusia?

Markkinointi ja myynti

Arviointi siitä, onko markkinointi- ja myyntitoiminta suunnattu ja organisoitu siten, että mahdollisuutemme ovat täysin hyödynnetty.

Saako yrityksemme riittävästi informaatiota markkinointikysymyksiin liittyvän päätöksenteon tueksi?

Suunnitellaanko markkinointi- ja myyntityömme järjestelmällisesti, esim. eri tuotteiden, markkinoiden ja asiakkaiden osalta?

Selvitämmekö ajoittain erilaisia jakelutievaihtoehtoja tuotteidemme saamiseksi markkinoille?

Onko meillä käytössä myynnin seurantajärjestelmä?

Onko markkinointi- ja myyntiosaamisemme mielestämme riittävän hyvä?

Ostot ja hankinta

*Arviointi siitä, onko osto- ja varastotoimintamme hoidettu kokonais-
talouden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.*

Onko meillä tapana tehdä toimittaja-arviointeja?
Olemmeko riippuvaisia vain muutamista toimittajista?
Seuraammeko raaka-aineiden ja muiden tarvikkeiden ominaisuus-,
laatu- ja hintakehitystä?
Hyödynnämmekö alihankinta- ja/tai verkostoyhteistyötä millään
tavoin tuotannossamme?
Suunnittelemmeko raaka-aine- ja muun ostotoiminnan siten, että
asiakastoimitukset pystytään hoitamaan ajallaan?

Tuotanto

*Arviointi siitä, onko tuotantomme suunniteltu ja toteutettu joustavasti
ja tehokkaasti.*

Arvioimmeko tuotantomme kustannuksia ennakkoon ja seuraammeko
tuloksia myös jälkikäteen?
Onko tuotantomme sellaista, että koko kapasiteetti on käytössä ja
toimitusajat pitävät?
Onko laadunohjauksemme/-varmistuksemme toteutettu niin, että
toimintariskit on minimoitu?
Onko tuotantojärjestelmämme toimiva vai uudistuksen tarpeessa?

Henkilöstö

*Arviointi siitä, onko henkilöstömme osaavaa ja kiinnostunutta
kehittämään itseään.*

Onko henkilöstömme ikä- ja ammattirakenne tarkoituksenmukainen
toimintamme kannalta?
Onko uusien työntekijöiden perehdyttäminen suunnitelmallista?
Tiedotammeko työntekijöillemme säännöllisesti toiminnastamme ja
tulevista suunnitelmista?
Vallitseeko meillä "me-henki"?
Miten henkilöstöämme koulutetaan ja kehitetään?

Talouden ohjaus

Arviointi siitä, miten hyvin meidän talouden seurantamme toimii ja saammeko riittävästi tietoa päätöksentekomme tueksi.

Teemmekö maksuvalmiussuunnittelua ja –valvontaa?

Laaditaanko meillä tulosbudjetti sekä valvotaanko sen toteutumista?

Onko laskentatoimemme siinä kunnossa, että henkilöt, jotka tarvitsevat raportteja, saavat ne oikeaan aikaan, oikeassa muodossa ja sisällöltään luotettavina?

Teemmekö säännöllisesti kannattavuustarkkailua tuotteittain ja/tai asiakasryhmittäin?

Seurataanko yrityksemme taloudellista kehitystä talouden tunnuslukujen avulla?

Teemmekö pidemmän aikavälin yrityssuunnittelua?

Tulevaisuuden suunnittelu

Kysymyksissä käsitellään yrityksemme toimintaan pitkällä aikavälillä vaikuttavia asioita.

Seuraammeko aktiivisesti ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja kehityssuuntia, erityisesti omaa toimialaamme koskevia muutoksia?

Arvioimmeko yrityksemme liikeidean ”kantavuutta”?

Onko meillä valmiina suunnitelmat huonompien aikojen, tärkeiden asiakkaiden menettämisen tai avainhenkilöiden yllättävän poislähtemisen varalta?

Käytämmekö aikaa riittävästi yrityksemme tulevaisuuden suunnitteluun?

Millaisena näemme yrityksemme vuonna 2005?

Mitkä ovat yrityksemme toiminnan tärkeimmät kehittämiskohteet?