

**SISÄ-SAVON
SEUTUYHTYMÄ**
ELINKEINO- JA KEHITTÄMISPALVELUT



ELINTARVIKEYRITYSTEN KEHITTÄMISTAR- PEET POHJOIS-SAVOSSA



**Sisä-Savon seutuyhtymä
Vuokko Niemitalo
KOKO –ohjelma
31.3.2011**



SISÄLTÖ

1	Taustaa.....	3
2	Kartoituksessa mukana olleet yritykset	3
3	Tulokset	4
3.1	Yritysten liikevaihto ja työllistävyys	4
3.2	Tuotteet ja tuotekehitys	5
3.3	Liiketoiminnan suunnittelu.....	6
3.3.1	Liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmat.....	6
3.3.2	Vakuutukset.....	6
3.4	Omavalvonta ja työsuojelelun toimintaohjelmat.....	6
3.5	Laadun varmistaminen	7
3.5.1	Laatu- ja ympäristöjärjestelmät	7
3.5.2	Tuotelaadun varmistaminen	7
3.5.3	Tuotelaadun vertailu suhteessa kilpaileviin tuotteisiin	8
3.6	Osaaminen ja koulutus	8
3.7	Tuotanto ja logistiikka	9
3.7.1	Toimitilat ja laitteet.....	9
3.7.2	Raaka-aineiden hankinta	9
3.7.3	Tuotantoprosessi ja kuljetukset	9
3.8	Markkinointi	9
4	Johtopäätökset ja pohdinta.....	10
4.1	Liiketoiminnasta yleensä.....	10
4.2	Tuotteet ja tuotanto	10
4.3	Logistiikka.....	11
4.4	Omavalvonta, työsuojelelun ja laatutyö.....	11
4.5	Markkinointi	12
4.6	Koulutustarpeet.....	12
4.7	Yritysten tulevaisuudensuunnitelmat	12
5	Jatkotoimenpiteet	12



1 Taustaa

Kuopion alueen KOKO –ohjelman (Koheesio- ja kilpailukykyohjelma) rahoittamassa selvitystyössä kartoitettiin pohjoissavolaisten elintarvikeyritysten kehittämistarpeita henkilökohtaisella kyselyllä ja puhelinhaastattelulla. Kartoitus tehtiin helmi-maaliskuussa 2011 tulevien kehittämishankkeiden toiminnan suunnittelemiseksi. Haastattelun tulokset otetaankin soveltuvin osin käyttöön mm. Future Food –hankkeen Sisä-Savon seutuyhtymän osuudessa. Haastattelussa painotettiin yritysکوhtais-ten tietojen luottamuksellisuutta ja sitä ettei yksittäisiä vastauksia anneta julkisuuteen.

Haastattelijoina toimivat Urpo Hirvonen, Vuokko Niemitalo ja Ulla Anttila Sisä-Savon seutuyhtymästä. Haastattelulomake on liitteenä. Yhteen haastatteluun kului aikaa 45 minuuttia – 90 minuuttia. Haastattelussa esiin tulleet tiedotustarpeet pyrittiin hoitamaan haastattelun yhteydessä tai heti sen jälkeen. Tällaisia asioita olivat mm. kone- ja laitemyyjien tai kouluttajien yhteystietojen toimitaminen yritykselle, tiedottaminen tulevista tapahtumista sekä käynnistyvistä hankkeista.

2 Kartoituksessa mukana olleet yritykset

Tavoitteena oli haastatella 60-70 yritystä ja haastatteluihin valittiin elintarvikealan jalostustyötä tekeviä yrityksiä koko Pohjois-Savosta. Kaikkein suurimmat yritykset (mm. Valio, Atria, Olvi ja Vip-Juicemaker) ja vain hyvin rajallisilla paikallisilla markkinoilla toimivat yritykset (esim. kahvila-konditoriot) jätettiin pois haastattelusta. Mikäli yrittäjää ei tavoitettu molemmille sopivaan aikaan, haastattelu tehtiin puhelinhaastatteluna. Haastatteluun valittiin kaikkiaan 65 yritystä, joista määräaikana tavoitettiin 63 yritystä. Näistä 3 haastattelua tehtiin puhelimitse ja kaikki muut henkilökohtaisella käynnillä.

Yrityksen toimiala	Haastattelussa mukana		Pohjois-Savon elintarvikeyritykset v. 2010 (Ruoka-Suomi -tilasto)	
	kpl	%	kpl	%
Leipomotuotteet	15	24	55	31
Kasvikset	13	21	35	20
Marjat	*10	16		
Kalatuotteet	*6	10	26	15
Lihatuotteet	*8	13	17	10
Myllytuotteet	4	6	12	7
Maito	3	8	9	5
Muu (hunaja, kastikkeet, lounasruoat, alkoholijuomat, vesi)	*8	13	**22	**12
Yhteensä	*67	*111	176	100

* Neljä yritystä on luokiteltu kahteen ryhmään (kala-liha; marjat-muu)
** Mukana myös juomien valmistajat, joista tässä kartoituksessa marjamehujen valmistajat on luokiteltu kohtaan marjat

Taulukko 1. Kartoituksessa mukana olleiden ja kaikkien pohjoissavolaisten elintarvikeyritysten toimialajakaumat.



Haastateltavat yritykset pyrittiin valitsemaan koko Pohjois-Savosta yhdistäen kauimpana olevien yritysten haastattelut samalle päivälle.

Yrityksen (toimipisteen) sijaintikunta	Haastatellut yritykset		Kaikki Pohjois-Savon elintarvikeyritykset (Elvi –hankkeen tilasto v. 2011)	
	kpl	%	kpl	%
Kuopion seutu	21	33	51	34
Ylä-Savo	18	29	50	34
Sisä-Savo	15	24	25	17
Leppävirta-Varkaus	5	8	12	8
Koillis-Savo	4	6	10	7
Yhteensä	63	100	148	100

Taulukko 2. Kartoituksessa mukana olleiden ja kaikkien pohjoissavolaisten elintarvikeyritysten seutukunnittaiset jakaumat.

Todellinen elintarvikeyritysten määrä Pohjois-Savossa v. 2011 on 148 yritystä, mutta koska viimeisimmästä tilastosta ei saanut luotettavaa yritysten toimialajakaumaa, niin taulukossa 1 käytettiin vuotta vanhempaa tilastoa. Yritysten vähäisempi määrä v. 2011 johtuu lopettaneiden yritysten poistamisesta tilastosta. Suuri osa lopettaneista on ollut leipomoita.

Kartoituksessa painottuivat kasvien ja marjojen jalostusyritykset suhteessa kaikkien elintarvikeyritysten toimialajakaumaan, aliedustettuina ovat puolestaan leipomot ja kalanjalostajat. Todellisuudessa poikkeama on kuitenkin pienempi yritysten jakaumassa vuosina 2010 - 2011 tapahtuneiden muutosten vuoksi.

Seutukunnittaisesti tarkasteltuna Sisä-Savon yritysten osuus painottui ja Ylä-Savon yritykset olivat hieman aliedustettuina.

3 Tulokset

3.1 Yritysten liikevaihto ja työllistävyys

Yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 175 miljoonaa euroa/vuosi ja kaikkiaan yritykset työllistivät 678 henkilöä, joista lähes tarkalleen puolet naisia. Pohjois-Savossa suurin osa yrityksistä on pieniä. Tässäkin kartoituksessa mukana olleista yrityksistä lähes kolmasosa työllisti enintään 1-2 henkilöä. Huomattava kuitenkin on, että suurimpia yrityksiä ei edes otettu mukaan kartoitukseen (mm. Valio, Atria). Yritysten liikevaihtoa kysyttiin yrittäjältä siten, ettei tarkkaa lukuarvoa pyydettyään, vaan pyörästetty toteuma tai arvio toteumasta riitti.



Yrityksen kokoluokka liikevaihdon mukaan			Yrityksen kokoluokka henkilöstön mukaan		
1000 euroa/vuosi	kpl	%	htv/v	kpl	%
alle 50	8	13	<5	32	51
50 – 100	4	6	5-9	11	17
101 – 500	26	41	10-20	10	16
501 – 1 000	10	16	yli 20	10	16
yli 1000	15	24			
yhteensä	63	100		63	100

Taulukko 3. Yritysten kokoluokka liikevaihdolla ja henkilöstöllä mitattuna.

Yritysten liikevaihto henkilöä kohti oli keskimäärin n. 154 000 euroa. Alla olevassa taulukossa on kuvattu tarkemmin liikevaihdon ja henkilöstömäärän suhdetta. Suurimmat liikevaihdot työntekijää kohti on luonnollisesti tukkuliiketoimintaa harjoittavilla sekä valtakunnallisesti toimivilla yrityksillä.

Liikevaihto: 1000 euroa/työntekijä	kpl	%
alle 50	13	21
51 -100	28	44
101 – 150	10	16
151 – 200	2	3
201 – 500	7	11
yli 500	3	5
Yhteensä	63	100

Taulukko 4. Liikevaihto työntekijää kohti.

3.2 Tuotteet ja tuotekehitys

Yritykset valmistivat kaikkiaan yli 2400 eri tuotetta. Seitsemällä yrityksellä oli valikoimissaan vähintään 100 itse valmistettua tuotetta, 15 yrityksellä tuotteita oli enintään 5 kpl. Tuloksia tarkasteltiin myös ristiintaulukoimalla tuotteiden ja työntekijöiden määriä sekä tuotteiden määriä ja työntekijäkohtaista liikevaihtoa. Ainoastaan työntekijöiden absoluuttisella määrällä näytti olevan jonkin verran vaikutusta tuotteiden määrään siten, että alle 5 työntekijän yrityksissä oli useammin alle 5 tuotetta kuin muiden kokoluokan yrityksissä. Toisaalta pienimmissä yrityksissä oli myös sellaisia, joissa oli yli 50 tuotetta, muutamassa jopa satoja tuotteita. Tuotemäärä oli iso mm. leipomoissa ja kasviksia käsittelevissä yrityksissä. Toisaalta myös näiltä tuotannon aloilta löytyi yrityksiä, jotka olivat keskittyneet vain hyvin pienen tuotemäärän valmistamiseen. Tarkasteltaessa yli 20 henkilöä työllistävien yritysten tuotemäärää havaittiin, että näissä oli yhtä usein alle 5 tuotetta kuin yli 50 tuotettakin.

Kysyttäessä tuotteiden asiakas- tai raaka-ainelähtöisyydestä tulokseksi saatiin:

- sekä asiakas- että raaka-ainelähtöisiä 12 yrityksen (19 %) tuotteet
- pelkästään asiakaslähtöisiä 39 yrityksen (62 %) tuotteet ja
- pelkästään raaka-ainelähtöisiä 11 yrityksen (17 %) tuotteet



Raaka-ainelähtöiseksi tuotteet miellettiin erityisesti omasta raaka-aineesta tuotantoa tekevissä yrityksissä sekä liha-, maito ja kala-alan laitoksissa, jotka on jo lainsäädännöllisesti luokiteltu tiettyä raaka-ainetta jalostaviin laitoksiin.

Tuotteiden kannattavuutta kysyttiin, mutta useissa pienissä yrityksissä tuotekohtaista kannattavuutta ei mitattu. Osa yrittäjistä mainitsi, että tuotteissa on myös kannattamattomia, mutta joita on tehtävä markkinoinnillisista tai tuotannollisista syistä (esim. sivutuotteita).

Lähes puolet yrityksistä 28 kpl (44 %) huolehti tuotekehityksestään itse. Kolmasosalla 20 kpl (32 %) oli tarvetta tuotekehitysapuun. Kymmenen yritystä (16 %) ilmoitti, ettei tee laisinkaan tuotekehitystä. Lisäksi muutama yritys ei vastannut tuotekehityskysymykseen, koska yritys oli vähentämässä tai vähentänyt toimintaansa. Myyntipäälyllymerkintöihin kaipasi apua 6 yritystä (10 %). Tavallisin käytettiin painettua etikettiä, johon printataan tekstit itse.

3.3 Liiketoiminnan suunnittelu

3.3.1 Liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmat

Liiketoimintasuunnitelma oli tehtynä 46 yrityksellä (73 %), päivitystarpeita siinä ilmoitti olevan kolmasosa yrityksistä. Yritykset, joilla ei ollut tehtynä liiketoimintasuunnitelmaa, olivat pääasiassa alle 5 henkilöä työllistäviä (13/17 yrityksestä), mutta mukana oli myös kolme yli 10 henkilöä työllistävää yritystä. Kaikilla isoilla yrityksillä liiketoimintasuunnitelmat oli tehtynä.

Markkinointisuunnitelma oli 33 yrityksellä (52 %) ja niistäkin kolmasosa vaatisi päivittämistä. Muutamilla yrityksillä markkinointisuunnitelma oli osa liiketoimintasuunnitelmaa, mutta osalla yrityksistä tämä luultavasti puuttui kokonaan.

Useimmat yritykset, joilla ei ollut kumpaakaan em. suunnitelmaa, olivat sitä mieltä, että se olisi tarpeen, mutta joukossa oli myös yrittäjiä, jotka ilmoittivat, että selviävät oman kokemuksensa pohjalta ilman erillisiä suunnitelmia.

Yli neljännes (17 kpl, 27 %) yrityksissä suunnitteli joko yrityksen myyntiä tai sukupolvenvaihdosta. Kaksi yritystä oli jo käytännössä lopettanut tuotannon ja nämä yritykset olivat myynnissä.

3.3.2 Vakuutukset

Vakuutukset olivat yrittäjän kertomaan mukaan kunnossa lähes kaikilla yrityksillä. 6 (10 %) yritystä toi esille, että vakuutukset pitäisi tarkistaa. Tuotevastuuvakuutuksia harkitsi vielä 3 (5 %) yritystä, joilla sitä ei entuudestaan ollut. Yhdessä yrityksessä kaivattiin valmista lomaketta vakuutusten kilpailuttamiseen.

3.4 Omavalvonta ja työsuojelun toimintaohjelmat

Omavalvonta on lakisääteinen kaikille elintarvikeyrityksille. Omavalvontasuunnitelmat olivat olemassa lähes kaikilla yrityksillä. Yritykset, joilta suunnitelma puuttui (3 kpl), olivat lopettelemassa toimintaa tai se oli ollut erittäin pienimuotoista jo pidemmän aikaa, yhden yrityksen omavalvonta-



suunnitelma laadittiin heti kartoituksen jälkeen. Kolmasosalla omavalvontasuunnitelmat kaipaivat kuitenkin päivittämistä. Päivittämistarve tulee lainsäädännön mukaan, jos edellisestä päivityksestä on yli vuosi tai toiminnassa on tapahtunut muutoksia.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 9§ määrittelee työsuojelun toimintaohjelman seuraavasti:
”Työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset (työsuojelun toimintaohjelma). Toimintaohjelmasta johdettavat tavoitteet turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa ja niitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa.”

Työsuojelun toimintaohjelma on siis oltava kaikissa työpaikoissa, joissa on työntekijöitä tai joissa käytetään vuokratyövoimaa. Tämän kartoituksen perusteella työsuojelun toimintaohjelma oli 35 % yrityksistä ja niissä, joissa se oli olemassa, yli kolmasosa olisi vaatinut päivittämistä. Karkeasti voidaan todeta, että toimintaohjelma oli tehty suurimmissa yrityksissä sekä muutamaa vuotta aiemmin Elintarvike-Futura –hankkeen aiheesta järjestämässä koulutuksessa mukana olleilla yrityksillä.

3.5 Laadun varmistaminen

3.5.1 Laatu- ja ympäristöjärjestelmät

12 yritystä (19 %) ilmoitti, että heillä on käytössään jokin laatujärjestelmä. Tavallisimpia olivat ISO 9001 tai ISO 9002 (5 kpl) ja ISO 22000 (3 kpl). Muita käytettyjä olivat Laatu- ja ympäristöjärjestelmä, Global Cap, SQMS ja Maatilan Parhaat. Todettakoon, että kaikkia laatu- ja ympäristöjärjestelmiä ei oltu vielä sertifioitu tai niiden sertifiointi ei ollut enää voimassa.

8 yritystä (13 %) oli sitä mieltä, että he tarvitsevat laatu- ja ympäristöjärjestelmän tulevaisuudessa, lisäksi 6 yritystä (10 %) oli halukas pystyttämään laatu- ja ympäristöjärjestelmän heti, kun asiakas niin vaatii. Useimmiten mainittiin ISO 9001 tai ISO 22000. Yksittäisiä mainintoja oli myös ISO 14000 ja BRC-järjestelmistä. Kaikki järjestelmää miettivät eivät vielä olleet tehneet valintaa, mikä olisi heille sopivin.

Ympäristöjärjestelmä ISO 14000 oli yrityksen ilmoituksen mukaan käytössä kolmessa yrityksessä. Ympäristöasioiden suhteen useimmiten viitattiin jätteenkäsittelyyn, joka on kuvattu omavalvontasuunnitelmassa. Ympäristöasiat mielletään yrityksissä yleisimmin jätteenkäsittelyyn liittyviksi.

3.5.2 Tuotelaadun varmistaminen

Laadunvarmistusta tehtiin omavalvontasuunnitelman ja laatu- ja ympäristöjärjestelmien mukaisesti. Lisäksi lähes kaikki mainitsivat vähintäänkin visuaalisen tarkastuksen tuotteille ja monet korostivat lisäksi raaka-aineen laadun merkitystä. Haastatteluista jäi sellainen kuva, että useimmissa yrityksissä tuotteille ei kuitenkaan oltu määritetty tarkkaa tuotespesifikaatioita. Tuotelaatua peilattiin myös asiakkaiden tekemien auditointien avulla. Muutamat yritykset toivat esille toimittaja-auditointien tarpeen. Myös laboratoriotestejä (useimmiten uusista tuotteista) teetettiin tai niitä tehtiin omassa laboratorioissa.



3.5.3 Tuotelaadun vertailu suhteessa kilpaileviin tuotteisiin

Omien tuotteiden vertaaminen kilpailevien yritysten tuotteisiin oli satunnaista tai silloin tällöin tapahtuvaa. Vain 10 yritystä (16 %) seurasi kilpailijoita säännöllisesti. Muutamassa yrityksessä vertailu oli hyvin järjestelmällistä. Huomattavaa on, että tuotevertailua ei ollut kaikissa niissäkään yrityksissä, joissa oli käytössä laatujärjestelmä ja muutamat yritykset seurasivat tarkkaan kilpailijoiden tuotteita, vaikkei heillä ollut laatujärjestelmää. Kaksi yritystä toi esille tarpeensa säännöllisen tuotevertailun käyttöönotosta.

3.6 Osaaminen ja koulutus

Yrityksissä oltiin tyytyväisiä henkilöstön ammattitaitoon ja osaamiseen. Toiveita tuli yksittäisistä yrityksistä mm. tilapäisten henkilöiden osaamisesta. Yksi toivoi osaamisen lisäämistä asiakaspalveluun, toinen myyntiin, yksittäisiä toiveita tuli myös ammattitaidon päivittämisestä sekä tuotantoon liittyvästä spesifisestä ammattiosaamisesta. Laatuosaamista kaipasi lisää moni yritys.

Suurin osa yrityksistä ilmoitti tarvitsevänsä jotain koulutusta. Neljännes yrityksistä ei osannut nimeä koulutustarpeita. Alla olevaan taulukkoon on kerätty yritysten mainitsemissa koulutustarpeita:

Koulutuksen aihe	kpl	%	Sisältöjä
Myynti ja markkinointi	25	40	Yleiset asiat, ketjuohjaus, keskusliikkeiden kanssa neuvottelu, nettimarkkinointi
Laatukoulutus	21	33	Yleinen laatu-tietous, standardin ylläpito, järjestelmän rakentaminen
Talousasiat	17	27	yleiset asiat, katelaskenta, hinnoittelu, kirjanpito
Tuotekehitys	8	13	prosessi, tietyt tuoteryhmät
Johtaminen ja esimiestyö	7	11	yleiset asiat, juridiikka, henkilöstöasiat, johtoryhmätyöskentely, hallituksen toiminta
Tuotantoon liittyvät asiat	6	10	prosessi, tilat, koneet
Työsuojelu	5	8	Yleiset asiat, ensiapu, paloturvallisuus
Tietotekniikka	4	6	perusteet, taulukkolaskenta
Kilpailutus ja tarjousten tekeminen	4	6	
Omavalvonta, hygienia	3	5	
Raaka-aineen tuottaminen	3	5	tihkukastelu, vadelman viljely

Taulukko 5. Koulutustarpeet ja niiden toivotut sisällöt.

Osaan koulutuksista oli jo tiedossa koulutuksen järjestäjiä: esim. johtamiseen ja esimiestyössä mainittiin usein Hoffrenin konsulttitoimiston kurssit ja liittojen ja tavarantoimittajien järjestämät koulutukset.



3.7 Tuotanto ja logistiikka

3.7.1 Toimitilat ja laitteet

Vajaa puolet yrityksistä (28 kpl, 44 %) oli tyytyväisiä toimitiloihinsa. Lisäksi 11 yritystä (17 %) piti tilojaan yksittäisiä muutostarpeita lukuun ottamatta toimivina. 4 yritystä oli saamassa uudet tilat tai remontti oli jo käynnissä.

Koneistukseen ja laitekantaan oltiin tyytyväisiä noin puolessa yrityksistä (30 kpl). Reilulla kolmanneksella (23 kpl) oli uusimistarpeita ja 8 yrityksellä koneistoa uusittiin parhaillaan.

3.7.2 Raaka-aineiden hankinta

Kirjallisia raaka-aineiden hankintasopimuksia oli kolmasosalla yrityksistä (22 kpl). Yleensä tärkeimmistä raaka-aineista oli sopimukset, mutta ei kuitenkaan kaikista. Sopimuksia ei tehty laisinkaan 19 yrityksessä (30 %). Syyksi mainittiin oman raaka-aineen käyttäminen, raaka-aineiden hankkiminen tukusta tai kertaluontoiset ostoerät. Omaa raaka-ainetta ainakin osittain käytti reilu neljäsosa yrityksistä (17 kpl).

3.7.3 Tuotantoprosessi ja kuljetukset

Tuotantoprosessia piti suurin osa yrityksistä (50 kpl / 79 %) riittävänä. Kehittämistä tarvitaan mm. prosessin pullonkaulojen poistamisessa. Muutamissa tapauksissa tilat eivät mahdollistaneet tehokasta prosessia. Useimmat yrittäjät mainitsivat, että prosessia kehitetään jatkuvasti ja tarvittaessa siihen hankitaan ulkopuolista apua.

Varastointitilojen osalta tuli esille pakkasvarastojen etäinen sijainti ja yleisesti ottaen liian pienet varastotilat tuotannon kasvattamisen suhteen. Muutamia mainintoja tuli siitä, että tuotanto ja kuljetukset on pitänyt ajoittaa tarkasti, jotta varastointitarve olisi mahdollisimman vähäinen. Kuljetuksia hoidettiin ainakin osittain itse yli kolmasosassa yrityksistä (23 yritystä, 37 %). Moni yrittäjä mainitsi, että kuljetukset toimivat ulkoistettuina hyvin, mutta se on kallista. Vain kaksi yritystä (3 %) mainitsi kuljetusten ongelmista.

3.8 Markkinointi

Yrityksistä lähes kaikilla (51 kpl, 81 %) oli omat kotisivut. Päivitystarpeita niissä oli 8 yrityksellä (16 % niistä, joilla oli kotisivut).

Yrityksistä 25 kpl (40 %) ilmoitti toimittavansa tuotteita yksinomaan tai lähes yksinomaan vähittäiskauppoihin. Suurtaloussektorille markkinoivia oli 13 yritystä (21 %). Lähes tasapuolisesti molempia markkinakanavia käytti 17 yritystä (27 %). Oma myymälä oli pääasiallinen markkinakanava 7 yrityksellä (11 %).

Yrityksistä yli puolet 33 kpl (61 %) oli kiinnostuneita messuista, useimmin mainittiin Savo Gourmet- ja Gastro-messut sekä omaan alaan liittyvät tai keskusliikkeiden messut (Leipuripäivät, Keskon päivät jne). Kolmannes yrityksistä (21 kpl) ei ollut laisinkaan kiinnostuneita messuista. Yleisesti syyksi mainittiin tuotantokapasiteetin rajallisuus ja se, ettei uusia asiakkaita enää tarvita.



Suunnitelmissa oli myös sosiaalisen median ja nettikauppojen hyödyntäminen markkinoinnissa ja myynnissä.

4 Johtopäätökset ja pohdinta

4.1 Liiketoiminnasta yleensä

Viidesosalla kartoituksessa mukana olleista yrityksistä liikevaihto oli henkilöstömäärään nähden todella pieni. Elintarvikealalla alle 50 000 euron vuotuisella liikevaihdolla henkilöä kohti on käytännössä mahdotonta ylläpitää kannattavaa liiketoimintaa. Osa näistä hyvin pienellä liikevaihdolla toimivista yrityksistä oli vasta vähän aikaa toimineita. Yksi selitys saattaa olla myös se, että yrittäjällä on voinut olla myös muita tulonlähteitä kuin elintarvikealan yritystoiminta ja/tai että henkilöstömäärä on ilmoitettu yläkanttiin.

Liiketoimintasuunnitelma löytyi useimmasta yrityksestä. Suurimmilla yrityksillä se oli kaikilla ja pienillä yrityksillä ne oli usein tehty rahoittajan vaatimuksesta esimerkiksi investointiavustuksia haettaessa. Se, miten ne palvelevat yrityksen omaa kehittämistä, ei käy ilmi tästä selvityksestä. Yrittäjä saattoi myös perustella suunnitelman puuttumista sillä, ettei sitä tarvita, kun on pitkäaikainen kokemus ja osaaminen. Hyvin laaditun liiketoimintasuunnitelman hyötyjä tuskin kukaan yrittäjä kiistää. Ongelma näyttää olevankin siinä, että ulkoisten vaatimusten vuoksi tehdyt suunnitelmat eivät sellaisenaan palvele yritystoimintaa ja niiden mielekkyys kyseenalaistetaan. Toisaalta yrittäjä, jolla ei ole halukkuutta kasvattaa yritystään ja joka ei myöskään ole kiinnostunut yrityksen arvon kasvattamisesta esimerkiksi myyntiä ajatellen, kykenee säilyttämään toiminnan tason niin kauan kuin olosuhteissa ei tapahdu oleellisia muutoksia.

4.2 Tuotteet ja tuotanto

Tuotteiden raaka-ainelähtöisyys ei sulje pois sitä, että tuotteet voivat olla myös asiakaslähtöisiä. Elintarvikealalla raaka-aineen oma tuotanto, tuotantolaitoksen hyväksyttäminen tai yrittäjän osaamisen kohdentuminen tietyn raaka-aineen käsittelyyn ohjaa raaka-ainelähtöiseen toimintaan. Asiakkaan toiveita kuitenkin kuunnellaan tarkasti. Useat yrittäjät mainitsivat, että impulssi tuotekehitykseen tulee useimmiten asiakkailta. Tämä puolestaan on muutamissa yrityksissä johtanut erittäin laajaan tuoterepertuaariin. Kartoituksen tuloksista tulee mielikuva, että elintarvikeyritys alkutaipaleellaan aloittaa muutamalla tuotteella ja vähitellen kasvaessaan lisää tuotemäärää, kunnes jälleen kannattavuutta parantaakseen kasvattaa tuotantosarjoja ja vähentää tuotteiden määrää.

Tuotekohtaisen kannattavuuden mittaaminen oli pienissä yrityksissä puutteellista. Kysymys otettiin haastatteluun siitä syystä, että sillä heräteltiin yrittäjiä pohtimaan asiaa. Isommissa yrityksissä tuotekohtainen kannattavuus oli tarkkaan tiedossa ja jos tuotannossa pidettiin jotain kannattamatonta tuotetta, sille löytyi selvät perustelut liiketoiminnan kokonaiskannattavuuden kautta (markkinointietu, jätemaksujen vähentäminen tms.). Talousasioihin kaivattiin apua myös koulutusten kautta. Tuotekohtaisen kannattavuuden laskeminen vaatisi helppokäyttöisten apuvälineiden (ohjelmien, mallien) käyttöönottoa yrityksissä. Tähän voisi suunnata resursseja tulevissa kehittämishankkeissa.

Tuotekehityksen puuttuminen kokonaan osalta yrityksistä tuntuu huolestuttavalta. Useimmiten syyksi mainittiin se, että kapasiteetti on täynnä eikä uusiin tuotteisiin ole tarvetta. Tuotekehitys pitäisi kuitenkin nähdä tulevaisuuden investointina ja jatkuvuuden varmistajana. Kolmannes yrityksistä kaipasi apua tuotekehitykseen, joten kehittämishankkeiden suuntaaminen tuotekehitykseen on perusteltua.



Tuotantoprosessin kehittäminen oli useimmissa yrityksissä jatkuvaa toimintaa. Prosessin kehittämistarpeet voivat tulla esille esimerkiksi tuotannon pullonkauloina tai tuotantokustannusten kasvuna. Toisaalta, jos tuotekohtaista kannattavuuslaskentaa ei ole ja tuotannon määrä pysyy vakiona, ei kehittämistarve tule välttämättä lainkaan esille. Tästä syystä yrittäjien olisi hyvä benchmarkata toistensa tekemisiä tai pyytää ”ulkopuolisia silmiä” tarkastelemaan toimintaa. Eräs haastateltava ehdotikin teknisiin asioihin perehtyneitä henkilöitä tutustumaan toinen toistensa tuotantolaitoksiin, jolloin saisi uutta näkemystä omaan toimintaan.

4.3 Logistiikka

Kuljetuksista on tehty jo aiemmin selvityksiä, kuten KOKO-ohjelman teettämä ”Selvitys elintarvikeyritysten logistiikkatarpeista Pohjois-Savossa”, eikä tämä kartoitus tuonut oleellisesti uutta tietoa tähän asiaan. Logistiikka toimi lähes poikkeuksetta hyvin, vaikkakin logistiikkakustannukset koettiin liian suurena kustannustekijänä.

4.4 Omavalvonta, työsuojelu ja laatutyö

Omavalvonta on suhteellisen hyvällä tasolla yrityksissä. Seutukunnittain vaikuttaisi olevan eroja siinä, kuinka paljon apua ja neuvontaa terveystarkastajat voivat antaa omavalvonnan käytännön toteutuksessa (mm. näytteenotto, myyntipäällyksmerkintöjen tarkastaminen, muu ohjeistus).

Työsuojelun toimintaohjelma oli heikosti hoidettu elintarvikeyrityksissä. Isoissa yrityksissä toimintaohjelmat olivat kunnossa, mutta pienissä vain harvoissa. Toimintasuunnitelmia oli sekä suppeana että laajana versiona. Mm. työsuojelupiireillä on olemassa pohjia toimintaohjelman tekemiseen.

Laatujärjestelmien määrä lisääntyy jatkuvasti elintarvikeyrityksissä. Suuri osa järjestelmistä oli alkujaan tehty asiakkaiden vaatimuksesta. Ongelmana on, että vaadittuja järjestelmiä on monenlaisia, jolloin sopivan järjestelmän valinta on hankalaa. ISO 22000 –järjestelmä on elintarviketurvallisuuden ja ISO 9001 koko toimintaan keskittyvä järjestelmä. Muita esille tulleita oli mm. BRC sekä maatilakäytäntöissä myös Global Cap, LaatuTARHA ja Maatilan Parhaat. Laatujärjestelmän luominen yritykseen toimii parhaimmillaan paitsi uskottavuuden lisääjänä asiakkaiden silmissä myös ennen kaikkea yrityksen toiminnan järjeistäjänä ja toiminnan riskien vähentäjänä. Ympäristöasiat ovat vasta tulossa yrityksiin. Toistaiseksi asia mielletään turhan suppeasti, eikä ympäristöasioiden kehittämistä aina osata käyttää tehokkuuden lisäämiseksi ja markkinoinnin tukena.

Tuotelaadun tarkkailua ja kilpailijavertailuja kysyttiin siitä syystä, jotta nähtäisiin kuinka tavallista on järjestelmällinen oman tuotteen laadun tarkkailu ja kuinka objektiivista tietoa hankitaan omien tuotteiden laadusta suhteessa kilpaileviin tuotteisiin. Kartoituksen tuloksena tuli käsitys, että läheskään kaikissa yrityksistä ei ole tehty tuotespesifikaatioita omista tuotteista, jolloin tarkka laadun seuranta on vaikeaa. Toisaalta kilpailijoiden toimista haluttiin pysyä tietoisina, mutta useimmiten omien tuotteiden arviointi kilpaileviin tuotteisiin perustui subjektiiviseen vertailuun ilman sokkotes-tausta. Sekä oman tuotelaadun arvioinnin kehittäminen että objektiivisten mallien tuominen kilpailijavertailuun voisi parantaa tuotelaatua ja toisaalta auttaa yritystä sopivien asiakassegmenttien valinnassa.



4.5 Markkinointi

Markkinointisuunnitelmat puuttuivat puolelta yrityksistä. Osalla tosin liiketoimintasuunnitelma sisälsi markkinointisuunnitelman. Kotisivut puuttuivat vielä lähes viidesosalta yrityksistä. Puuttuvia kotisivuja perusteltiin mm. sillä, ettei yritys tarvinnut lisää asiakkaita tai että tarvetta olisi, mutta ei ole ollut resursseja niitä tehdä.

Valtaosa yrityksistä toimitti tuotteensa pääasiassa vähittäiskauppoihin. Yksittäisillä yrityksillä omat myyntikanavat (oma myymälä) muodostivat merkittävän osan myynnistä. Kartoituksen perusteella tuli sellainen vaikutelma, että yrityksille pitää tarjota toisaalta paikallisia messuosallistumisia myyntitiskeineen ja toisaalta valtakunnalliseen markkinointiin painottuvia isoja messuja, joilla pohjustetaan kauppaja valtakunnallisten toimijoiden kanssa.

4.6 Koulutustarpeet

Monet hankkeet ovat viimeisten vuosien aikana kouluttaneet yritysten henkilökuntaa mm. markkinointiasioissa. Osa tässäkin haastattelussa mukana olleista yrityksistä oli jo saanut riittävästi perusmarkkinointiin liittyvää koulutusta, mutta kaipasivat syvälle menevää ja räätälöidymppää koulutusta mm. ketjuneuvotteluihin. Toisaalta yleistä laatukoulutusta ja talouteen liittyvää koulutusta kaivattiin. On myös muistettava, että yritykset ovat eri tasoilla kehittymisen polulla ja jatkuvasti tulee uusia yrityksiä, joiden koulutus on aloitettava perustason koulutuksesta.

4.7 Yritysten tulevaisuudensuunnitelmat

Yli neljännes yrityksistä oli joko myynnissä tai sukupolven vaihdos oli tulossa. Läheskään kaikilla näistä ei kuitenkaan ollut jatkajaa tiedossa. Muita isoja muutoksia yritysten toiminnassa oli mm. uusien toimitilojen hankinta (ei välttämättä samalle paikkakunnalle kuin ennen). Oletettavaa on, että luottamuksellisuudesta huolimatta kaikki yrittäjät eivät olleet halukkaita kertomaan liiketoimintakonsepteihin liittyvistä suunnitelmista yrityksen ulkopuolisille henkilöille.

Johtopäätöksenä voisi todeta, että kun yritys suunnittelee isoa muutosta (myyntiä, ostoa, toimitilojen hankintaa tms.) sen tulisi ensin saattaa toiminta suunnitelmalliseksi, jolloin rahoitus- yms. asiat on helpompi järjestää. Tämä puolestaan vaatii useiden vuosien järjestelmällistä kehittämistoimintaa. Koska muutostarpeita ei aina voi ennakoida etukäteen, niin paras vakuutus yritykselle olisi pitää toiminta järjestelmällisenä alusta alkaen. Laatu- tai toiminnanohjausjärjestelmien rakentaminen riittävän aikaisessa vaiheessa olisi yksi tapa varmistaa myös tulevaisuutta.

5 Jatkotoimenpiteet

Hankkeen tuloksista tiedotetaan käynnissä oleville ja tuleville hankkeille. Käynnistymässä oleva Future Food –hanke (hallinnoijana Savonia-ammattikorkeakoulu, Sisä-Savon seutuyhtymä osatoiteuttajana) voi ottaa hoitaakseen markkinointiin ja ketjuneuvotteluihin liittyviä koulutuksia sekä markkinointisuunnitelmiin ja laatuasioihin liittyviä kehittämistoimia. Sisä-Savon seutuyhtymän Marjaosaamiskeskus toteuttaa marjanviljelykoulutuksia, joten alkutuotannon koulutustarpeet välitetään sinne. Oppiva yritys-hankkeelle voidaan siirtää osa koulutusten järjestämisestä.



Kehittämishankkeet keskittyvät usein rahoitusteknisistä syistä vain kasvuhakuisiin ja –kykyisiin yrityksiin. Hankkeiden ulkopuolelle jäävät ne yritykset, joilla ei sillä hetkellä ole resursseja tai motivaatiota kehittämiseen tai kehittämistyö halutaan tehdä itse. Tieto siitä, että apua saa tarvittaessa kohtuullisilla kustannuksilla, on etenkin mikroyrityksille tärkeää. Mentorointimallien kehittäminen voisi olla keino tuottaa yrityksille räätälöityä opastusta ja motivoida yrittäjiä liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmien tekemiseen, liiketoiminnan yleiseen kehittämiseen ja mm. talousasioiden hallintaan. Sama mentori voisi toimia usean pienyrityksen kehittäjänä, kun ryhmä muodostuisi yrityksistä, jotka eivät toimi toistensa kilpailijoina. Myös ELY-keskuksen tuotteistettujen yrityspalvelujen markkinointi erityisesti pienille yrityksille olisi kustannustehokas tapa viedä kehittämistoimia eteenpäin.

Kartoituksen tulosten tiedottaminen yrityksille voisi tuoda yrittäjälle näkökulmaa siitä, mikä on oman yrityksen tilanne suhteessa muihin yrityksiin. Tästä syystä tulokset julkaistaan sähköisesti nettisivujen ja sähköisen uutiskirjeen avulla kaikille pohjoissavolaisille yrityksille.



ELINTARVIKEYRITYSTEN KEHITTÄMISTARVEKARTOITUS v. 2011

Kartoituksen suorittaja:		Pvm:
Yritys:		Vastaaaja:
Liikevaihto:	Tuotannon kuvaus:	
LTS	On: <input type="checkbox"/> Ei: <input type="checkbox"/> Päivitystarvetta: On <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/>	
Markkinointisuunnitelma	On: <input type="checkbox"/> Ei: <input type="checkbox"/> Päivitystarvetta: On <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/>	
Henkilöstön määrä kartoitushetkellä	Miehiä:	Naisia:
Omavalvonta (päivitystarve, jos >1 v. päivityksestä)	On: <input type="checkbox"/> Ei: <input type="checkbox"/> (lakisääteinen)	Päivitystarve: On <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/>
Työsuojelun toimitaohjelma:	On: <input type="checkbox"/> Ei: <input type="checkbox"/> (lakisääteinen)	Päivitystarve: On <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/>
Tuotevalikoima	Asiakaslähtöinen <input type="checkbox"/> R-ainelähtöinen <input type="checkbox"/>	
Aktiivisten tuotteiden määrä ja kannattavuus		
Laadunvarmistus: Tuotevertailu	Miten? Miten käytössä?	
Laatujärjestelmä	On: <input type="checkbox"/> Mikä?	Ei: <input type="checkbox"/> Koulutustarvetta: On <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/>
	Onko suunnitelmissa (esim. ISO 9001, 22000)?	
Muut koulutustarpeet		
Voimassa olevat vakuutukset?		



KEHITTÄMISTARPEET	
Tilojen soveltuvuus	
Kotisivut	On <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/> Päivitystarvetta <input type="checkbox"/>
Etiketti/pakkaus- suunnittelu/myynti- päällysmarkinnat	
Koneet ja laitteet	
Henkilöstö:	Ammattitaito: Ok <input type="checkbox"/> Koulutustarvetta <input type="checkbox"/> Riittävä <input type="checkbox"/>
Lähitulevaisuus:	SPV <input type="checkbox"/> Myynti <input type="checkbox"/> Lopetus <input type="checkbox"/> Muu muutos <input type="checkbox"/> , mikä?
Raaka-aineet: Hankintasopimukset Varmuus/saatavuus Tilausmenetelmät	
Työmenetelmät ja prosessit	
Varastot: Raaka-aineet, valmiit tuotteet, puolivalmisteet	
Logistiikka	
Markkinointi / asi- akkaat	
Halukkuus messuil- le osallistumiseen - Mille?	
Tuotekehitys - Näkymät - Tarpeet	
Ympäristöasiat	14001 On <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/> Muu: