



Elintarvikeklusterin laatuseelvitys

VTT Timo Silén

Maa- ja metsätalousministeriö
MMM:n julkaisuja 1/2001



Julkaisun nimi: Elintarvikeklusterin laatuselvitys
Julkaisija: Maa- ja metsätalousministeriö
Kansikuva: Kuvaliiteri, Tero Pajukallio
Taitto: PixPoint ky (kannet), Pälikkö Oy (sisäsivut)

Julkaisu: 1/2001
Painopaikka: Print Link Oy, Helsinki 2001
ISSN 1238-2531
ISBN 952-453-028-7

Julkaisija	Maa- ja metsätalousministeriö	Julkaisuaika 2001
Tekijä(t)	Timo Silén	
Julkaisun nimi	Elintarvikeklusterin laatuselvitys	
Tiivistelmä	Elintarvikeklusterin laatuselvityksen tavoitteena on ollut selvittää 1) elintarvikeklusterin toiminnan laadun nykytila, 2) elintarvikeklusterin toiminnan vahvuudet ja heikkoudet ja 3) elintarvikeklusterin laatukulttuurin rakentamisen kehittämisehdotukset. Hankkeen toimeksiantajana on ollut maa- ja metsätalousministeriön yhteydessä työskentelevä elintarvikkeiden laatujohtoryhmä. Hankkeen tutkimusmenetelminä on käytetty haastatteluita, osallistuvaa havainnointia (maatila- ja yritysvierailut) ja laajaa kirjallisen aineiston analyysia.	
Asiasanat		
Julkaisusarjan nimi ja numero	MMM:n julkaisuja 1/2001	
Julkaisun teema		
	ISSN 1238-2531	ISBN 952-453-028-7
	Sivuja 112	Kieli Suomi
	Luottamuksellisuus	Hinta
Julkaisun myynti/jakaja	Maa- ja metsätalousministeriö	
Julkaisun kustantaja	Maa- ja metsätalousministeriö	
Painopaikka ja -aika	Print Link 2001	
Muut tiedot		



S

Sisällysluettelo

ESIPUHE	6
JOHDANTO	7
1. LAATU	8
1.1 Laatu käsitteenä	8
1.2 Laatujohtaminen	8
1.3 Laatuksulttuurin rakentaminen	12
1.4 Laaduttomuuskustannukset	27
1.5 Elintarvikkeiden laatu	30
1.6 Elintarvikeverkoston laatu	36
2. ELINTARVIKEKLUSTERIN LAATUKULTTUURIN TILA	38
2.1 Maatilatason toimintalogiikka ja nykytrendit	41
2.2 Elintarviketeollisuuden toimintalogiikka ja nykytrendit	57
2.3 Elintarvikekaupan toimintalogiikka ja nykytrendit	66
2.4 Yhteenveto elintarvikeklusterin toimintalogiikasta ja nykytrendeistä	73
3. TAVOITTEET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET ELINTARVIKEKLUSTERIN LAATUKILPAILUKYVYN KEHITTÄMISEKSI JA TOIMIVAN LAATUKULTTUURIN RAKENTAMISEKSI	79
LÄHDELUETTELO	83
LIITE 1	85
LIITE 2	87

Esipuhe

Suomessa elintarviketalouden koko ketju panosteollisuudesta maanviljelijään, viranomais-
tahosta tutkimukseen sekä elintarviketeollisuudesta kuljetukseen ja kauppaan ovat asettaneet
tavoitteeksi parantaa entisestään kotimaisen elintarviketalouden laatua ja kilpailukykyä.

Kaikki elintarvikeketjun toimijat pyrkivät siihen, että ne ovat todennettavien laatujärjestelmien
piirissä vuoteen 2006 mennessä. Yhteisellä laatutyöllä vahvistetaan kuluttajien luottamusta
Suomessa tuotettuja puhtaita ja korkealaatuisia elintarvikkeita kohtaan sekä samalla edistetään
suomalaisten elintarvikkeiden kilpailukykyä.

Laatutyön taustalla on elokuussa 1999 hyväksytty kansallinen elintarviketalouden laatu-
strategia ja sen laatutavoitteet. Laatustrategian tavoitteena on hallinnon, tutkimuksen, koulu-
tuksen, neuvonnan ja elintarvikeketjun yhteisin toimenpitein kehittää edelleen tuotteiden ja
toiminnan laatua sekä varmistaa laadun ja turvallisuuden säilyminen pysyvästi korkealla
tasolla. Samalla parannetaan yritysten kilpailukykyä ja kannattavuutta. Laadun eteen on
Suomessa tehty työtä vuosia, mutta elintarviketalouden laatustrategia asettaa tavoitteen entistä
korkeammalle suomalaisen elintarviketalouden tulevaisuuden turvaamiseksi.

Maa- ja metsätalousministeriön yhteydessä toimiva elintarvikkeiden laatujohtoryhmä on
tilannut tämän selvityksen elintarvikeklusterin laatutyön nykytilanteesta ja tilanteen vaatimista
toimenpiteistä. Nykytilanteen analyysi tarjoaa vankan lähtökohdan elintarviketaloutemme
laatutyön kehittämiseen ja toteuttamiseen. Selvityksen tekijäksi valittiin VTT Timo Silén, joka
on aiemmin tehnyt kauppa- ja teollisuusministeriölle vastaavan selvityksen metsä-, metalli-,
rakennus- ja teleklusterin laatu- ja kilpailukykyystyöistä.

Käsillä olevan selvityksen ohjausryhmänä on toiminut elintarvikkeiden laatujohtoryhmän
asettama työvaliokunta, johon kuuluvat ylijohtaja Ilkka Ruska maa- ja metsätalousministeriös-
tä, toiminnanjohtaja Matti Niemelä Finfood - Suomen Ruokatieto ry:stä, johtaja Juha Ruippo
Maa- ja metsätaloustuottajien Keskusliitto ry:stä, johtaja Lea Lastikka Elintarviketeollisuus-
liitto ry:stä, toimitusjohtaja Osmo Laine Päivittäistavarakauppa ry:stä, elintarvikeasiantuntija
Riitta Tainio Suomen Kuluttajaliitto ry:stä, ylitarkastaja Sirpa Karjalainen maa- ja metsätalous-
ministeriöstä ja ylitarkastaja Jouko Tammio maa- ja metsätalousministeriöstä.

Ilkka Ruska
ylivohtaja
elintarvikkeiden laatujohtoryhmä
maa- ja metsätalousministeriö

Johdanto

Tämä on Elintarvikeklusterin laatuselvityshankkeen loppuraportti. Hankkeen toimeksiantajana oli Maa- ja metsätalousministeriön ylijohtaja Ilkka Ruska (Elintarvikkeiden Kansallisen laatujohtoryhmän puheenjohtaja). Hankkeen vastuullisena johtajana toimi Timo Silén ja tutkijoina Aimo Hyrskyluoto ja Riikka Siuruainen Innovation Networks Oy:stä ja hanke toteutettiin 9/2000-2/2001.

Hankkeen tavoitteena on ollut selvittää 1) elintarvikeklusterin toiminnan laadun nykytila, 2) elintarvikeklusterin toiminnan vahvuudet ja heikkoudet ja 3) elintarvikeklusterin laatu-kulttuurin rakentamisen kehittämissuhteet. Hankkeen tutkimusmenetelminä on käytetty haastatteluita, osallistuvaa havainnointia (maatila- ja yritysvierailut) ja laajaa kirjallisen aineiston analyysia. Hankkeen vertailuaineistona on käytetty Kansallisen laatustrategiahankkeen (1995-1997, KTM, johtajana Timo Silén) laajaa vertailuaineistoa muista teollisuusklusterista.

Timo Silén

Valtiotieteen tohtori, toimitusjohtaja

Innovation Networks Oy

timo.silen@innovationnetworksin.fi

1. Laatu

1.1 Laatu käsitteenä

Laadun käsite on muuttunut alkuperäisestä tuotteen virheettömyydestä kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi. Nykyisin laatu käsitetään yhä useammin yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pitkällä aikavälillä myös kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Samalla laatu on käsitteellisesti muuttunut tarkoittamaan kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen asti.

*Yleisesti laatu määritellään kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset.
Alan asiantuntijoiden mukaan laatu tarkoittaa:*

- sopivuutta käyttöön tai tarkoitukseen - **Juran**
- asiakkaan nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämistä laadun avulla - **Deming**
- tuotteen tai palvelun markkinoinnin, insinööriosaimisen, tuotannon ja huollon kautta määrittyviä piirteitä, joiden avulla pystytään täyttämään asiakkaan tarpeet - **Feigenbaum**
- vastaavuutta vaatimukseen - **Crosby**
- toiminnan laadun avulla jatkuvasti kilpailukykyisenä pysymistä muuttuvissa olosuhteissa - **Silén**.

Laatu ja luotettavuus ovat toisilleen läheisiä käsitteitä, jotka sekoitetaan usein keskenään. Laatu tarkoittaa kuitenkin yrityksen kykyä täyttää asiakkaansa tarpeet. Luotettavuus on puolestaan ominaisuus, jonka avulla nämä tarpeet pystytään täyttämään jatkuvasti ja pitkäaikaisesti.

Laatu on siis osa asiakkaan ja tuotteen välistä suhdetta, sillä asiakas ostaa ennen kaikkea tarpeentyydytystä ja ratkaisua omille ongelmilleen. Kuluttajan tarpeet voivat siis liittyä tuotteen 1) käyttöarvoon eli käyttötärpeeseen, hyötyarvoon ja suorituskykyyn, 2) näyttöarvoon eli imagon luomiseen ja erottautumiseen muista tai 3) vaihtoarvoon eli vaihto- ja sijoitusarvon säilymiseen tai kaikkiin näihin kolmeen.

1.2 Laatujohtaminen

Nykyisten laatujohtamismallien juuret ulottuvat 1930-luvun tilastolliseen laadunvalvontaan Yhdysvalloissa ja Englannissa. Laatujohtamisen kehitystyö on tapahtunut käytännössä kuitenkin pitkälti toisen maailmansodan jälkeen Japanissa. Käsitteen TQC toi ensimmäisenä laajemmalti esille Armand Feigenbaum. Kun tarkastellaan japanilaisen laatujohtamisen eli TQC:n (Total Quality Control) kehitystä, voidaan yhtenä keskeisenä lähtökohtana pitää tohtori Edwards Demingin kutsumista Amerikasta vuonna 1950 Japanin tutkijoiden ja insinöörien liiton JUSE:n toimesta laatuasioiden asiantuntijaksi. Deming luennoi ahkerasti japanilaisille johtajille ja insinööreille tilastollisesta laadunvalvonnasta 1950-luvun alkuvuosina. Hänen ansiostaan tilastolliset ongelmanratkaisumenetelmät kehittyivät ja levisivät Japanin teollisuus-

nessa. Deming kiinnitti erityistä huomiota laatuun visiona. Hänen kunniaakseen perustettiin jo vuonna 1951 vuosittain jaettava Deming-palkinto laadun osalta loistaviin tuloksiin pystyneille henkilöille ja yrityksille.

Demingin esittämien vaikeiden tilastollisten mallien pehmentäjäksi kutsuttiin Japaniin amerikkalainen tohtori Joseph Juran. Hän painotti erityisesti laatujohtamista yrityksen kaikissa toiminnoissa. Käytännössä tämä aiheutti sen, että tilastollinen laadunvalvonta siirrettiin yhdeksi laatujohtamisen työkaluista. Juran määritteli laadun uudesta näkökulmasta: laatu on kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Juran oli asiakkuuden esiinnostamisessa edelläkävijä.

Jo 1950-luvun lopulla oli Japanin laaduntuottokyky länsimaisella tasolla. Tästä jatkettiin ns. laadunvalvonnan demokratisoimiseen. Tällöin tuotteen laaduntarkastus annettiin työntekijän tehtäväksi laadunvalvojien ja insinöörien sijaan. Tässä mielessä japanilaiset murtautuivat jo tällöin ulos länsimaisissa liikkeenjohtamismalleissa edelleenkin vaikuttavasta tieteellisestä liikkeenjohdosta. Japanilaisten keskuudesta nousseista laatuasiantuntijoista tunnetuimpia ovat mm. Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi ja Noriaki Kano, jotka ovat olleet ahkerasti mukana Japanin elinkeinoelämän laatujohtamisen kehittämisessä.

Laatujohtaminen on syntynyt Japanissa käytännön kokeilujen kautta. Useimmat länsimaiset johtamisjärjestelmät ovat puolestaan syntyneet ensin teorioiden kautta. Kun etsitään japanilaisen laatujohtamisen yhteyksiä länsimaisiin johtamismalleihin, voidaan havaita tavoitteiden seuraamisen muistuttavan tavoitejohtamista, mutta muutoin yhtäläisyydet ovat vähäisiä. Japanilaisen laatujohtamisen tekniikat eivät yksi kerrallaan tarkasteltuina poikkea olennaisesti länsimaiden vastaavista. Olennaista on kuitenkin se, miten tekniikat ja periaatteet saadaan toimimaan kokonaisuutena organisaatiossa. Tällaisia periaatteita ovat muun muassa asiakaskeskeisyyttä korostava laatuasiantuntijajärjestelmä ja reagoiminen nopeasti asiakkaan tarpeisiin. Laatu on sitä, mikä tyydyttää asiakasta.

Prosessikeskeinen ajattelu tarkoittaa sitä, että tuotantoprosessien hallinnan tavoitteena on tehokkuus, joka puolestaan edellyttää laadun tuottamista. Laatu ei siis luoda vain noukkimalla vialliset tuotteet pois, vaan laatu pitää rakentaa tuotantoprosesseihin ja virheet on ehkäistävä ennakkolta. Kaikki, mikä ei lisää tuotteen arvoa, on turhaa.

Johtaminen perustuu tosiasioihin ja faktoihin, jolloin päästään irti näppituntuman varaisesta johtamisesta. Tilastollisia menetelmiä voidaan tarvittaessa käyttää johtamisessa ja ongelmanratkaisussa. Suorituksia ja laatutasoa tulee mitata ja ilmaista helposti tajuttavasti. Laatu, hinta ja toimitusaika ovat yrityksen ensisijaiset menestystekijät, jolloin niiden hyvä hoito johtaa oletettuihin liiketaloudellisiin tuloksiin.

Yrityksen koko henkilöstö osallistuu yksikkökohtaisesti laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Jatkuva toiminnan kehittäminen on henkilöstön jokaisen jäsenen velvollisuus ja sitä varten organisoidaan pienryhmiä, kuten laatuپییرهjä ja -tiimejä. Organisaation laatuun liittyvät tavoitteet kulkevat ylhäältä alas tavoitejohtamisen muodossa. Alhaalta ylös suuntautuva

kommunikaatio tapahtuu aloitetoiminnan ja laatupiirien kautta. Ylin johto analysoi yrityksen laaduntuottokyvyn kausittaisesti.

Kansallisessa yhteistoiminnassa tulee ymmärtää laadun tärkeys. Yliopistojen ja korkeakoulujen tulee verkostoitua ja sitoutua laatuun liittyvään yhteistyöhön. Myös alihankkijat ja yhteistyöyritykset tulee kytkeä oman yrityksen kokonaisvaltaiseen laadun tekemiseen. TQC-ajattelu ei erottele selvästi operaatioita ja strategioita, sillä laatu kattaa strategian laaja-alaisen laatumääritelmän kautta. Painopiste on operaatioiden puolella, sillä TQC on asiakas-keskeisyyden korostamisestaan huolimatta suuntautunut vahvasti yrityksen toimintojen kehittämiseen.

Japanin oppi länsimaille on paljolti ollut siinä, että niukkojen aineellisten resurssien vastapainona henkiset resurssit voivat olla rajattomat. Jos ne saadaan työyhteisön käyttöön, syntyy osaamiseen liittyvää potentiaalia, joka voidaan hyödyntää liiketaloudellisesti hyvän johtajuuden ja johtamisjärjestelmien avulla.

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen japanilaisesta versiosta eli TQC:sta käytetään länsimaissa yleisimmin lyhennettä TQM (Total Quality Management). Johtamisjärjestelmien peruseriaatteen ovat kummassakin samat, mutta painotukset voivat vaihdella. Nykyisin myös Japanissa käytetään jo yleisesti ja ”virallisestikin” lyhennettä TQM, josta käytetään Suomessa nimitystä laadunhallinta, kokonaisvaltainen laatujohtaminen tai vain laatujohtaminen. Lisäksi on yhä yleisemmin alettu korvata sanat ”laatu” ja ”TQM” käsitteillä ”performance excellence” ja ”business excellence”.

Laatujohtamista käsittelevästä kirjallisuudesta löytyy useita luonnehdintoja kokonaisvaltaisen laadun johtamisesta. Niissä painottuu sekä laaja-alainen laatuikäsite että asiakasnäkökulma. Tällöin laadulla tarkoitetaan kokonaisvaltaista toiminnan ja lopputuloksen laatua. Johtamisen kannalta laatu ymmärretään ennen kaikkea prosessina ja lopputuloksena, jolloin TQM on monitasoinen johtajuuden, välineiden ja järjestelmän muodostama rakenne (Silén 1995).

Suomalaiset yritykset alkoivat laajemmin soveltamaan laatujohtamista vasta 1980-luvulla. Suomalaiset yritykset ovat usein soveltaneet laatujohtamista puutteellisesti siten, että yrityksissä on keskitytty lähes pelkästään laatujohtamisen työkalujen ja tekniikoiden käyttämiseen. Sen sijaan yritysten pitäisi keskittyä toimivan laatuksittuuriin rakentamiseen tukeutumalla laatujohtamisen periaatteisiin.

Laatujohtamisen ”suuret mestarit” kuten Crosby, Deming, Feigenbaum ja Juran korostavat omilla tulkinnoillaan hieman toisistaan poikkeavia laatujohtamisen näkökulmia. Crosby (1979) korostaa ylimmän johdon roolia ja väheksyy ruohonjuuritason roolia. Crosbyn tärkein merkitys onkin ehkä se, että hän on oivaltanut ylimmän johdon toimien tärkeyden laadun kehittämisen soveltamisen alkuvaiheessa. Crosbyn mukaan laadun johtaminen keskittyy virheiden ennaltaehkäisemiseen, jolloin tilastollisesti hyväksyttävää laatuvirheiden määrää ei ole olemassa, vaan tavoitteena on nolllavirhetaso (zero defects). Crosby nousi esiin kiinnittämällä huomionsa laaduttomuuskustannuksiin ja esittämällä arvion, että amerikkalai-

sisä tuotantoyrityksissä 20 % liikevaihdosta kulutetaan laatuvirheisiin, niiden etsimiseen ja korjaamiseen. Asiakkaiden tarpeista lähtevä laadun mittaaminen on keskeistä hänen ajattelussaan. Crosbyn laatujohtamisen voi tiivistää neljään kohtaan:

1. laatu tarkoittaa mukautumista asiakkaiden vaatimuksiin
2. on halvinta tehdä työ kerralla valmiiksi
3. ainoa suorituskyvyn mittari on laadun kustannukset
4. ainoa suorituskyvyn tavoite on nollavirhetaso.

Demingin (1986) näkökulma laatuun ja laatujohtamiseen on melko tilastotieteellinen ja hänen lähestymistapansa on hyvin lähellä keskeisten japanilaisten teollisuusyritysten TQC-sovellutusten linjoja. Hän painottaa johtajien roolia organisaatiokulttuurin muokkaamisessa laatu-keskeiseksi. Demingin mukaan virheellisten tuotteiden myyminen asiakkaille on suurin laadun kustannustekijä, jonka merkittävyttä ei voi koskaan väheksyä. Deming korostaa erityisesti johdon vahvaa sitoutumista, jatkuvan kehittämisen periaatetta, henkilöstön huomioimista ja koulutusta. Demingin perusajatus on, että laatu syntyy tekemällä eikä tarkastamalla. Tällöin laatuongelmat pyritään ehkäisemään ennalta, erillisestä laaduntarkastuksesta pyritään eroon ja tuotteen laaduntarkastus annetaan sen tekijän tehtäväksi. Demingin näkemys laatujohtamisesta muuttui vuosikymmenien aikana työkalujen ja tekniikoiden painottamisesta toimivan laatu-kulttuurin rakentamisen painottamiseen suuntaan. Hänen mielestään on ensiarvoisen tärkeää saada organisaation johto sitoutumaan tämän rakennustyön arkkitehdeiksi.

Feigenbaum (1983) puolestaan painottaa esimiesten ja asiantuntijoiden roolia laadullisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän korostaa laadun kustannusten ja hyötyjen taloudellista tarkastelua. Feigenbaum uskoo, että kun laatu on kaikkien asia organisaatiossa, niin itse asiassa se ei ole silloin kenenkään asia. Feigenbaumin mukaan yrityksen johdon tulee sitoutua:

1. vahvistamaan laadun parantamisen prosesseja
2. varmistamaan, että laadun parantaminen muuttuu vakiintuneeksi tavaksi
3. johtamaan tavoitteellisesti laatua ja sen kustannuksia.

Juranin (1988) näkemys korostaa keskijohdon ja laatuasiantuntijoiden roolia. Muun henkilökunnan panos näkyy ennen kaikkea laatu-piirien ja laatu-tiimien kautta. Juranin mukaan laatua ei voida hallita pelkästään tekniikoilla, vaan tarvitaan myös ihmisten johtamista, jotta ymmärrettäisiin ja hallittaisiin inhimilliset näkökohdat. Juran painottaakin erityisesti laadun tekemisen suunnittelua.

Deming ei ota huomioon laadun kustannuksia, kun taas Juran, Crosby ja Feigenbaum pitävät laaduttomuuskustannusten alentamista keskeisenä tavoitteenaan. Yhteisesti he arvostavat sitä, että laadun merkitys tiedostetaan, laatuun keskitytään ja sitä arvostetaan. He korostavat myös asiakaslähtöisyyttä kaikissa toiminnoissa, johdon vastuuta laadusta, ihmisten johtamiseen keskittymistä, päättämätöntä laadunparannusprosessia ja sitä, että laadun parantamiseen ei ole oikotietä.

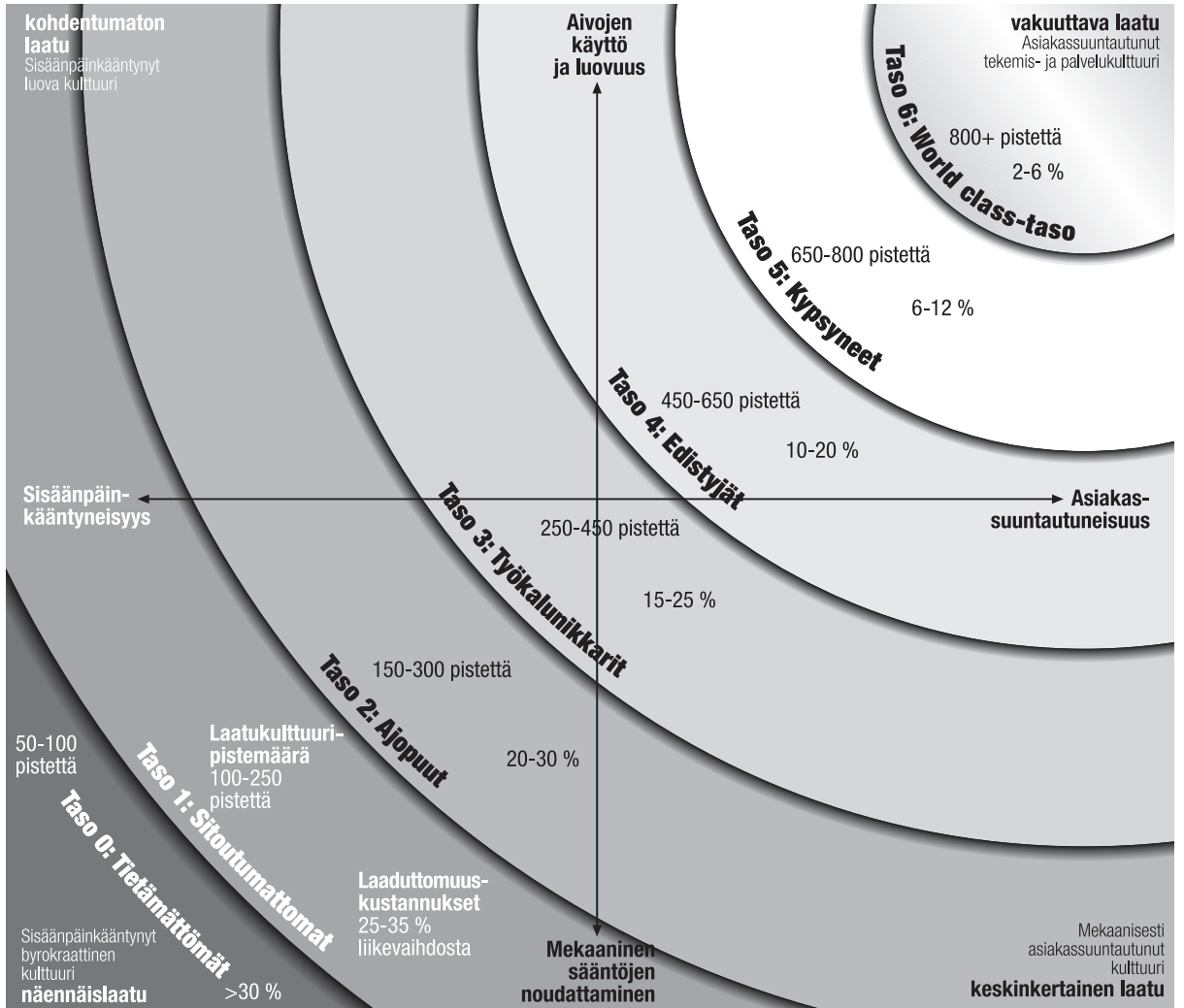
1.3 Laatukulttuurin rakentaminen

Toimivan laatukulttuurin tunnuspiirre on se, että asiakas- ja laatuksellinen ajattelu on juurtunut organisaatiokulttuurin syvimille tasoille asti (Silén 1995; 1997 ja 1998). Organisaation laaduntuottokyky voidaan jakaa kuuteen laadun eri näkökulmien mukaiseen osaan:

1. Hyvä valmistuskeskeinen laaduntuottokyky pitää virheellisten tuotteiden ja palvelujen määrän vähäisenä. Esimerkiksi hävikin ja sekundan määrä on pieni ja tuotteiden valmistuksessa tehdään vähän virheitä. Organisaation toimintamekanismeissa on tällöin paljon virheiden syntyä estäviä mekanismeja.
2. Hyvän tuotekeskeisen laaduntuottokyvyn avulla tuotetaan ominaisuuksiltaan hyviä tuotteita. Tuotteiden ominaisuudet voivat liittyä niiden monipuolisiin käyttö ominaisuuksiin tai tekniseen suorituskykyyn. Korkea insinööriosaaminen ja teknologia kilpailukyky luovat yleensä hyvän perustan tuotekeskeiselle laaduntuottokyvylle.
3. Hyvä arvokeskeinen laaduntuottokyky synnyttää kustannus-hyötysuhteeltaan hyviä tuotteita ja luo hyötyarvoa asiakkaalle. Tällöin tuotteen hinnan ja laadun suhde on asiakkaan näkökulmasta optimaalinen, tuote toimii luotettavasti ja on pitkäikäinen.
4. Hyvä kilpailukeskeinen laaduntuottokyky tuottaa kilpailijoihin nähden hyvää laatua. Organisaation laatuimago markkinoilla on tällöin todennäköisesti hyvä, kun sitä verrataan kilpailijoihin. Organisaation tuotteita arvostetaan hyvän laadun vuoksi paljon.
5. Hyvä asiakaskeinen laaduntuottokyky pitää asiakkaat tyytyväisinä. Tällöin asiakkaan tarpeet on osattu selvittää ja ennakoita perinpohjaisesti ja ne osataan myös hyödyntää tehokkaasti oman toiminnan kehittämisessä. Asiakaskeisen laaduntuottokyvyn jatkuva kehittäminen on koko laatuajattelun keskeisin kulmakivi.
6. Hyvä yhteiskuntakeskeinen laaduntuottokyky tuottaa kokonaisvaikutukseltaan myönteisiä asioita suhteessa ympäröivälle luonnolle ja yhteiskunnalle. Tällöin organisaatio ottaa esimerkiksi ympäristönsuojeluasiat kattavasti huomioon toiminnassaan ja toimii muutoinkin korkeiden moraalisten ja eettisten periaatteiden mukaisesti.

Organisaation kokonaisvaltainen laaduntuottokyky muodostuu edellämainittujen erillisten laaduntuottokkyjen kokonaisuudesta, joka luo yrityksen kilpailukyvyn perustan.

Organisaatiot voidaan jakaa seitsemään tasoon sen mukaan, missä määrin laatuun liittyvät periaatteet ja käytännöt ovat siirtyneet organisaatiokulttuurin arvoiksi ja perusoletuksiksi (Silén 1995; 1997 ja 1998). Mikäli halutaan edistää organisaation laatukulttuuria, niin tällöin on kyse organisaatiokulttuurin arvojen ja perusolettamusten johtamisesta yhä laatu- ja asiakaskeisempään suuntaan.



© Timo Silén 2001

Kuvio 1. Laatukulttuurin tasomalli (Silen 1997-2000).

Laatukulttuurin rakentamisen apuvälineenä voidaan käyttää laatujohtamisen periaatteita, tekniikoita ja työkaluja. Erityisesti tulee panna merkille, että organisaation laatukulttuurin todellinen edistäminen vaatii huomattavasti enemmän kuin pelkän laatujohtamisen periaatteiden soveltamista. Se vaatii tuekseen a) visionääristä johtajuutta, b) toimivaa liikkeenjohtamista ja c) strategista kyvykkyyttä, joiden avulla organisaation ydinsaamisalueita voidaan täysipainoisesti hyödyntää ja kehittää.

1.3.1 Taso nolla: Tietämättömät organisaatiot

Tietämättömät tason organisaatiot eivät näe toiminnan laadun kehittämistä tarpeelliseksi. Laatukulttuurin rakentamiseen ei ole varattu lainkaan resursseja ja ylin johto on täysin haluton ottamaan vastuuta laatukulttuurin rakentamistyöstä.

Nämä yritykset voidaan luokitella tietämättömiksi myös siksi, etteivät ne ole lainkaan tietoisia laatukulttuurin rakentamisen hyödyistä. Ylin johto ei tiedosta jatkuvan laadun kehittämisen tärkeyttä ja arvelee toiminnan laadun kehittämisen olevan turhaa. Nolla tason organisaatiot toimivat yleensä monopoliasemassa tai vähän kilpailuilla markkinoilla.

Nämä organisaatiot ovat vielä tiukasti kiinni vanhanaikaisissa tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden talutusnuorassa ja vanhakantaisia johtamisperiaatteita ei nähdä tarpeelliseksi muuttaa. Asiakkaiden tarpeiden selvittämistä ei nähdä tarpeelliseksi, sillä ne uskotaan tiedettävän ilman selvittämistäkin. Organisaatio asettuu täysin asiakkaitten yläpuolelle ja asiakkaiden reklamaatioihin suhtaudutaan ylimielisesti. Kilpailukyvyyn kehittämiseksi ei nähdä tarvetta ja ihmisten johtaminen puuttuu kokonaan. Organisaation henkilöstöä arvostetaan johdon ja asiakkaiden taholta erittäin vähän. Vaihto-omaisuuden kiertonopeus on huonon taiden organisoinnin vuoksi erittäin hidasta.

Organisaatio pyrkii ylläpitämään perinteistä hyväksi havaitsemaansa toimintatapaa ja sen jatkuvuutta, jolloin kilpailukyvyyn kehittämiseen ei nähdä tarvetta panostaa. Laadun ja asiakaskeskeisen toiminnan tärkeyttä ei ole ymmärretty tai sitä ei ole haluttu ymmärtää, ja organisaation sisäiset ja ulkoiset laatuvaatimukset ovat täysin epämääräisiä ja vakiintumattomia.

Johtamiskulttuuri ja henkilöstön toimintakulttuuri ovat erittäin kaukana toisistaan. Lisäksi organisaation johdolla on täysin epärealistinen kuva organisaatiokulttuurin sisällöstä ja organisaation kilpailukyvyistä.

Luonteenomaista sitoutumattomille organisaatioille on:

- erittäin huono johtamiskapasiteetti
- tavoitteiden ja strategioiden epäselvyys
- välinpitämättömyys, joka tulee esiin koko liiketoiminnassa esimerkiksi ja kulujen leikkauksina sekä ihmisiin kohdistuvien investointien täydellisenä puuttumisena
- organisaatiokulttuurin erittäin esimieskeskeiset piirteet
- henkilöstön erittäin vähäinen kiinnostus laatua kohtaan
- laaduntarkastusta ei harrasteta lainkaan
- ei havaittavia laadunkehittämistoimia
- erittäin huonot ja ylimieliset yhteydet asiakaskuntaan
- yrityksen sisäisen toimivan vuorovaikutuksen lähes täydellinen puuttuminen
- yrityksen ydinosaamisalueet ovat erittäin heikosti selvillä
- strategioiden laatu ja osuvuus markkinoilla on surkea
- kommunikaatio ja vuorovaikutus on laadutonta

- yrityksen toimintaperiaatteet, visio ja arvot ovat erittäin huonosti tasapainossa
- yrityksen markkinarajapinta on erittäin suppea ja kyky lukea markkinoita on surkea
- ajankäytön ja energian kohdistaminen on hakoteillä ja täysin ei-asiakaskeskeistä
- päätöksenteko on laadutonta ja päätökset siirtyvät erittäin hitaasti käytäntöön
- tuotekehitys tuottaa erittäin hitaasti ja laaduttomasti uusia markkinoilla tarvittavia tuotteita ja palveluita
- yrityksen voitto suhteessa liikevaihtoon on surkea
- yrityksen muutosherkkyys ja ketteryys on olematon.

Kun organisaation laadukulttuuri on tällä tasolla, kohoavat sen laaduttomuuskustannukset yleensä yli kolmannekseen liikevaihdosta. Laadukulttuuripistemäärä jää todennäköisesti 150 pisteen alapuolelle.

1.3.2 Ensimmäinen taso: Sitoutumattomat organisaatiot

Ensimmäisen tason organisaatiot eivät ole vielä aloittaneet tietoisesti kehittämään toiminnan laatua. Niillä saattaa kuitenkin olla käytössään jonkinlainen mekaaninen ja muodollinen laatujohtamismalli tai laatujohtamisen työkaluja ja tekniikoita. Laadukulttuurin rakentamiseen ei ole varattu riittävästi resursseja ja ylin johto on yleensä haluton ottamaan vastuuta laadukulttuurin rakentamistyöstä.

Nämä yritykset voidaan luokitella sitoutumattomiksi myös siksi, ettei niillä ole pitkän aikavälin laadun kehittämisen toteutussuunnitelmaa, eivätkä ne ole tietoisia laadukulttuurin rakentamisen hyödyistä. Ylin johto ei yleensä tiedosta jatkuvan laadun kehittämisen tärkeyttä ja se epäilee yleensäkin systemaattisen laadun kehittämisen konseptin hyödynnettävyyttä yrityksen toimialalla. Ensimmäisen tason yritykset eivät välttämättä ole pieniä, kypsymättömiä tai sofistikoitumattomia, vaan useilla niistä voi olla pitkä ja menestykselkäs historia takanaan vähän kilpailluilla markkinoilla.

Nämä organisaatiot ovat yleensä vielä tiukasti kiinni vanhanaikaisissa tieteellisen liikkeenjohtamisen periaatteiden talutusnuorassa. Tämä aiheuttaa sen, että yritys yrittää usein muuttaa varsinaisesti sovellettavaa johtamismalliaan (esimerkiksi tulosjohtaminen) laadukeskeisemmäksi, siten että järjestelmää vahvistetaan laatujohtamisen periaatteilla. Tuloksena syntyy usein mutantti johtamismalli, joka aiheuttaa yleistä hämmennystä henkilöstön ja asiakkaiden keskuudessa.

Laadun kehittäminen painottuu monesti pelkästään mekaanisen ja yrityksen johtamismallista irrallisen ISO 9000 -laatujohtamismallin rakentamiseen ja ylläpidon ympärille. Laatuasiat on usein delegoitu niistä vastaavalle laatujohtajalle. Huomio keskitetään lähes pelkästään hintakilpailukykyyn, joten strategiat ovat hyvin tuotantokeskeisiä. Liikkeenjohtaminen on keskeisessä roolissa ja toimiva ihmisten johtaminen puuttuu lähes kokonaan. Toiminnan kehittäminen painottuu usein pelkästään hinta- ja teknologiakilpailukykyyn ympärille.

Markkinoilla tarvittava peruslaatu tehdään “väkisin” koneiden ja teknologian avulla. Kilpailukykyä haetaan usein pelkästään uuden teknologian käytöstä ja prosessien hallinnasta. Eli liikkeenjohtamiseen keskittymällä pyritään korvaamaan ihmisten johtaminen ja toimivan laatukulttuurin rakentaminen. Organisaation henkilöstöä arvostetaan käytettävää teknologiaa ja koneita vähemmän. Usein käykin siten, että juuri kun henkilöstö on oppinut käyttämään ja hyödyntämään koneita ja teknologiaa, ne vaihdetaan uudempiin ja tehokkaampiin. Vaihtomaisuuden kiertonopeus on huonon töiden organisoinnin vuoksi usein hyvin hidasta.

Organisaatio kiinnittää huomiota ainoastaan määrällisen tuottavuuden nousuun, jolloin laatukilpailukyvyyn kehittämiseen ei juurikaan panosteta. Laatu käsitetään hyvin suppeasti, ja lisäksi organisaation sisäiset ja ulkoiset laatuvaatimukset ovat epämääräisiä ja vakiintumattomia. Asiakkaiden tarpeet osataan ehkä selvittää välttävästi, mutta niitä ei osata siirtää ja hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä.

Johtamiskulttuuri ja henkilöstön toimintakulttuuri ovat silmiinpistävän kaukana toisistaan. Lisäksi organisaation johdolla on usein epärealistinen kuva organisaatiokulttuurin sisällöstä ja organisaation laaduntuottokyvystä. Organisaatiokulttuurin käsite on ymmärretty kapealaisesti organisaation yhdeksi muuttujaksi ja sitä uskotaan voitavan johtaa yhtä mekaanisesti kuin muitakin organisaation asioita.

Toiminnan laadun kehittäminen on näennäistä, eikä organisaation ulkopuolisen toimintaverkoston kanssa ole juuri mitään tuloksellista laadullista yhteistyötä. Toiminnallinen yhteistyö oman organisaation ulkopuolisen yhteistyöverkoston kanssa on muutoinkin hyvin suppeaa ja lyhytjänteistä. Pääasiassa yhteistyön avulla pyritään ainoastaan maksimoimaan organisaation voittoa, ei luomaan pitkän aikavälin win-win -suhteita.

Kun organisaation laatukulttuuri on tällä tasolla, kohoavat sen laaduttomuuskustannukset yleensä jopa yli 25%:iin liikevaihdosta. Laatukulttuuripistemäärä jää todennäköisesti 100-250 pisteen välille.

Luonteenomaista sitoutumattomille organisaatioille on:

- myyntikatteen ja voittojen painotus muiden asioiden kustannuksella
- tuotantoteho- ja myyntitavoitteiden saavuttaminen hinnalla millä hyvänsä
- yleinen lyhytnäköisyys, joka tulee esiin esimerkiksi prioriteettien jatkuvana muuttamisena ja kulujen leikkauksina sekä ihmisiin kohdistuvien investointien puuttumisena
- organisaatiokulttuurin esimieskeskeiset piirteet
- henkilöstön vähäinen kiinnostus laatua kohtaan
- laaduntarkastus raaka-aineiden ja valmiin tuotteen kohdalla ja ehkä tuotannon laaduntarkastuspisteissä
- epäloogiset laadunkehittämistoimet
- huonot yhteydet asiakaskuntaan
- yrityksen sisäisen vertikaalisen vuorovaikutuksen puuttuminen
- yrityksen ydinosaamisalueet ovat heikosti selvillä

- “virkavirheen” pelko johdon ja henkilöstön keskuudessa
- strategioiden laatu ja osuvuus markkinoilla on heikko
- kommunikaatio ja vuorovaikutus on heikkoa
- yrityksen toimintaperiaatteet, visio ja arvot ovat huonosti tasapainossa
- yrityksen markkinarajapinta on suppea ja kyky lukea markkinoita on huono
- ajankäytön ja energian kohdistaminen on osin hakoteillä ja ei-asiakaskeskeistä
- päätöksenteko on melko laadutonta ja päätökset siirtyvät hitaasti käytäntöön
- tuotekehitys tuottaa hitaasti ja laaduttomasti uusia markkinoilla tarvittavia tuotteita ja palveluita
- yrityksen voitto suhteessa liikevaihtoon on huonolla tasolla
- yrityksen muutosherkkyys ja ketteryys on huono.

Voisi olettaa, että jos yrityksen laatukulttuuri on tällä tasolla, voitollisten organisaatioiden ei edes tarvitse kiinnittää huomiota toiminnan laadun kehittämiseen, koska ne pärjäävät varsin hyvin ilman sitäkin. Tämä pärjääminen saattaa kuitenkin olla vain väliaikaista, eikä pitkän aikavälin realiteetti.

1.3.3 Toinen taso: Ajopuu-organisaatiot

Ajopuu-organisaatiot ovat yleensä harjoittaneet laadun kehittämistoimia jonkin aikaa, jolloin ne ovat noudattaneet myös saatavilla olevia laadun johtamiseen liittyviä oppeja. Parin vuoden laatujohtamisen soveltaminen ei ole kuitenkaan vastannut yrityksen odotuksia. Tällainen yritys saattaa vajota väärin aloitusten noidankehään ja niitä seuraaviin jatkuviin pettymyksiin.

Organisaatio yrittää paikata käyttämänsä johtamisjärjestelmän puutteita sen sijaan, että korvattaisiin aikaisempi johtamisjärjestelmä kokonaisuudessaan laatukeskeisillä johtamisperiaatteilla ja aloitettaisiin toimivan laatukulttuurin rakentaminen. Suomessa varsinaisesti käytössä oleva johtamisjärjestelmä on yleensä jokin tulos- tai tavoitejohtamisen muunnos.

Toiminta keskittyy edelleen pääosin teknologian ja hintakilpailukyvyyn ympärille, vaikka yrityksen johto saattaakin jo tiedostaa myös sen, että laatukilpailukyvyyn kehittäminen on tärkeää yrityksen menestymiselle. Tärkeimmille toiminnan alueille aletaan asettaa laatuvaatimuksia organisaation sisällä ja sen toimintaverkostossa, mutta nämä vaatimukset painottuvat tuotantoon ja ovat suhteellisen kapea-alaisia. Huonosta toiminnan laadusta johtuen myös vaihto-omaisuuden kiertonopeus on yleensä melko hidasta.

Todennäköisesti organisaatio edistää systemaattisesti laatua vain ylläpitämällä ISO 9000 -laatusertifikaattia. Organisaation laatu päällikkö tai -johtaja organisoi edelleen keskeisesti laatuun liittyvää toimintaa, mutta muu henkilöstö ja johto ovat irrallaan laadunkehitystyöstä.

Asiakkaiden tarpeet saatetaan osata selvittää tyydyttävästi, mutta niitä ei osata juurikaan siirtää tai hyödyntää yrityksen oman toiminnan kehittämiseksi. Asiakkaiden liiketoiminta-

logiikkaan haluttaisiin integroitua, mutta ei oikein tiedetä, miten se käytännössä voitaisiin tehdä. Esimiehet ja alaiset ovat edelleen suhteellisen kaukana toisistaan useimpien keskeisten organisaation jokapäiväisten toiminnan ajattelutavan ja arvojen suhteen. Organisaation johdolla on usein ylioptimistinen kuva organisaation laaduntuottokyvystä. Laaduntuotto-kyvyssä ei nähdä olevan mitään häpeämistä, koska johto ei tunne tai tunnusta sitä, että todellisuudessa laaja-alainen yrityksen kyky tuottaa laatua on vaatimaton.

Organisaatio tekee laatuun liittyvää yhteistyötä organisaation ulkopuolisen yhteistyöverkoston kanssa vain vähän. Alihankkijat ja yhteistyökumppanit saattavat vaihtua jopa puolivuositain ja niitä ei juurikaan kannusteta laadun kehittämiseen.

Organisaatiossa saatetaan aloittaa massiivinen konsulttien ohjaama henkilöstön laatu-koulutus, joka ei usein kuitenkaan tuota toivottuja tuloksia kuin pieniltä osiltaan, mutta sen sijaan se tuottaa lisää ei-toivottuja laaduttomuuskustannuksia. Olennainen osa Suomen teollisuusyrityksistä sijoittuu keskimääräisesti tälle tai alemmalle laatukulttuurin tasolle.

Luonteenomaista ajopuu-organisaatiolle on:

- laadun kehittäminen ymmärretään projektiksi, ei jatkuvaksi prosessiksi
- laatukulttuurimuutoksen toteutussuunnitelma puuttuu, eivätkä laadun kehittämistoimet ulotu ruohonjuuritasolle
- organisaation johto ei riittävästi erota ISO 9000 -sertifiointien mukaista toimintaa laaja-alaisesta laadun johtamisesta
- laadun kehittämistoimet jäävät pitkälti kosmeettisiksi parannuksiksi
- laatuasioilla on alhainen status
- laadunkehittämisryhmät keskittyvät kritisoimaan muita osastoja
- organisaatiokulttuurissa ei ole tapahtunut todellisia muutoksia laadun-kehittämistoimien aloittamisen jälkeen
- henkilöstö ja johto suhtautuvat edelleen sangen laadun kehittämistä kohtaan, ja osa ylimmästä ja keskijohdosta ei ole sitoutunut lainkaan asiaan
- yrityksen ydinosaamisalueet ovat pinnallisesti selvillä
- henkilöstön ja johdon laatuun ja laadun johtamiseen liittyvässä tietämyksessä on paljon aukkoja ja joitakin keskeisiä laadun kehittämisprosessin elementtejä on käytetty vain pintapuolisesti
- strategioiden laatu ja osuvuus markkinoilla on vaatimattomalla tasolla
- kommunikaatio ja vuorovaikutus toimii välttävästi koko yrityksen tasolla
- yrityksen toimintaperiaatteet, visio ja arvot ovat melko huonosti tasapainossa
- yrityksen markkinarajapinta on välttävän laaja ja kyky lukea markkinoita on melko huono
- ajankäytön ja energian kohdistaminen on jo osin kohtalaista ja paikoin asiakaskeskeistä
- päätöksenteko on laadultaan välttävää ja päätökset siirtyvät viiveellä käytäntöön
- tuotekehitys tuottaa melko hitaasti ja välttävän laadukkaasti uusia markkinoilla tarvittavia tuotteita ja palveluita
- yrityksen voitto suhteessa liikevaihtoon on välttävä
- yrityksen muutosherkkyys ja ketteryys on vaatimattomalla tasolla.

Organisaatioita voi kutsua ajopuiksi siksi, että ne ajautuvat laadun johtamisen lähestymistavasta ja -ohjelmasta toiseen. Lisäksi ylin johto vaihtaa laadun johtamiseen liittyviä näkemyksiään viimeisimpien trendien, konsultointitarjonnan, konferenssiesitysten ja muiden organisaatioiden edustajien kanssa käytyjen keskustelujen mukaan. Keskeistä on, että nämä yritykset eivät kykene tai ne ovat haluttomia sijoittamaan toimivan laatukulttuurin rakentamistyötä strategiseen liiketoimintaansa, eivätkä ne näin ollen saa toivottuja pitkän aikavälin tuloksia aikaiseksi.

Jos organisaation laatukulttuuri on kuvatuunlaista, ovat sen laaduttomuuskustannukset yleensä yli 20 % liikevaihdosta. Laatukulttuuripistemäärä jää todennäköisesti 150-300 pisteen välille. Tällainen organisaatio on usein hyvin haavoittuvainen laatukulttuurin rakentamistyössään. Keskeisten henkilöiden lähtö yrityksestä tai yllättävien tilanteiden ja ristiriitojen esiintulo voivat suunnata huomion täysin pois laatukulttuurin rakentamistyöstä.

Resursseja on käytetty mahdollisesti paljonkin laadun kehitystyöhön, mutta johdon väärin toimenpiteiden vuoksi organisaation toimintatapaan ei ole saatu mitään pysyviä muutoksia aikaiseksi. Tällöin on vaarana, että laatuasiat saavat ei-toivotun leiman henkilöstön keskuudessa ja laatukulttuurin edistäminen on jatkossa entistä vaikeampaa.

1.3.4 Kolmas taso: Työkalunikkari-organisaatiot

Työkalunikkari-organisaatioilla saattaa olla 3-5 vuoden kokemus laadun kehittamisestä. Ne ovat jo mahdollisesti soveltaneet monia laadun johtamisen työkaluja ja periaatteita. Jotkut tälle tasolle yltäneet organisaatiot saattavat jo tarkastella itsevarmuutta puhkuen mahdollisuuksiaan hakea kansallista laatupalkintoa. Kuitenkin näiden yritysten laatujohtaminen painottuu työkalujen ja tekniikoiden soveltamiseen. Laatujohtamisen sisältöä ei ole ymmärretty kuin vähäisiltä osiltaan ja sopiva resepti toimivan laatukulttuurin rakentamiseksi organisaatioon on edelleen hukassa.

Johdolla ei ole kaikilta osin selkeää tuntumaa yrityksen organisaatiokulttuurin sisällöstä. Lisäksi johtamiskulttuuri ja henkilöstön kulttuuri ovat vielä jonkin verran epäyhtenäisiä toiminnan keskeisten arvojen suhteen. Asiakkaiden tarpeet osataan selvittää tyydyttävästi ja ne osataan siirtää ja hyödyntää välttävästi oman toiminnan kehittämisessä. Asiakkaiden liiketoimintalogiikkaan perehtyminen ja integroituminen on vasta alkuvaiheessa.

Koneita ja teknologiaa arvostetaan yhä edelleen jonkin verran ihmisiä enemmän ja yrityksen toiminta painottaa hintakilpailukyyn kehittämistä ja varmistamista. Laatukulttuuria pyritään kuitenkin jo alustavasti rakentamaan. Vaihto-omaisuuden kiertonopeuteen aletaan kiinnittää jo jonkin verran huomiota ja tilaus-toimitus-prosessin läpäisyaikaa pyritään lyhentämään. Organisaation ulkopuolisen yhteistyöverkoston kanssa aletaan tehdä rajoitetusti laadullista yhteistyötä. Yritys tavoittelee verkostoyhteistyöllä kuitenkin yleensä vain oman lyhytaikaisen edun maksimointia puristamalla yhteistyökumppaneista kilpailukykyä omaan käyttöön.

Mikäli organisaatio on päätyntä laäupalkintokriteerien käyttöön, niitä pyritään soveltamaan yleensä tosissaan. Itsearvioinneissa löytyneisiin toiminnan kehittämiskohteisiin suhtaudutaan vakavasti ja puutteet pyritään laittamaan heti kuntoon. Organisaatio harrastaa usein benchmarkingia suhteessa muihin yrityksiin karkealla tasolla.

Luonteenomaista työkalunikkari-organisaatiolle on:

- työkalujen ja menetelmien korostaminen johtajuuden sijaan
- nopeiden ja helppojen ratkaisujen etsiminen laäukulttuurin rakentamisessa
- osa johdosta ei ole sitoutunut pitkäjänteiseen laäukulttuurin rakentamiseen ja kilpailukyvyn kehittämiseen
- yritys on saattanut saada mainetta tuotteilla ja palveluillaan, mutta toiminnan laadussa on vielä paljon parantamisen varaa
- pääpaino on tämänhetkisten, eikä tulevien ongelmien ratkaisemisessa
- organisaatiokulttuurin pintatasoilla on tapahtunut muutoksia laäukulttuurin rakentamistyön tuloksena, mutta organisaatiokulttuurin syvemmille tasoille muutos ei ole vielä ylettyntä
- yrityksen ydinosamisalueet ovat tyydyttävästi selvillä
- ydinprosessien kehittämistyö tuottaa jo alustavia hyviä tuloksia
- strategioiden laatu ja osuvuus markkinoilla on tyydyttävällä tasolla
- kommunikaatio ja vuorovaikutus toimii tyydyttävästi koko yrityksen tasolla
- yrityksen toimintaperiaatteet, visio ja arvot ovat osittain tasapainossa
- yrityksen markkinarajapinta on tyydyttävän laaja ja kyky lukea markkinoita on kohtalainen
- ajankäytön ja energian kohdistaminen on tyydyttävän tehokasta ja asiakaskekeistä
- päätöksenteko on laadultaan kohtalaista ja päätökset siirtyvät pienellä viiveellä käytäntöön
- tuotekehitys tuottaa tyydyttävän nopeasti ja keskinkertaisen laadukkaasti uusia markkinoilla tarvittavia tuotteita ja palveluita
- yrityksen voitto suhteessa liikevaihtoon on tyydyttävä ja toimialan keskitasoa
- yrityksen muutosherkkyys ja ketteryys on tyydyttävää.

Kun organisaatio on tällä laäukulttuuritasolla, kohoavat sen laaduttomuuskustannukset yleensä yli 15 %:iin liikevaihdosta. Tällöin laäukulttuuripistemäärä jää usein 250-450 pisteen välille. Näitä organisaatioita voidaan pitää laadun suhteen usein maakunnan mestareina, sillä niiden ulkoinen laatuimago voi näyttää jo varsin kiiltävältä.

Laadun kehittämistoimet keskittyvät tuotanto-osastolle muiden osastojen jäädessä usein lähes koskemattomiksi. Johtamistyyli on edelleen esimieskeskeinen ja melko taantumuksellinen. Valtaosa esimiehistä priorisoi tuotantotavoitteisiin pääsemisen etusijalle, mistä saattaa aiheutua konflikteja valmistus- ja laäuosaston välille.

Organisaatio on mahdollisesti jo niittäntä mainetta tuotteillaan tai palveluillaan, mutta sen prosessien laäukeskeisessä toiminnassa on vielä paljon parantamisen varaa. Joiltakin osastoilta tulee jatkuvasti viitteitä siitä, että laadun johtaminen ei toimi siellä kunnolla, ja samalla

viitataan vanhojen työkäytäntöjen paremmuuteen. Toiminta painottuukin nykyisten ongelmien ratkaisemiseen, eikä tulevien ongelmien ennaltaehkäisemiseen.

Työkalunikkari-organisaatioilla on vaikeuksia ylläpitää pitkäjänteisiä laatukulttuurin rakentamistoimia. Tämä aiheuttaa sen, että yritys hakee jatkuvasti uusia, nopeita ja helppoja ratkaisuja. Organisaatio saattaa vakuuttaa asiakaskuntansa ja yhteistyökumppaninsa omasta laatuimagostaan, mutta pinnan alla jatkuu edelleen vanha “palokuntakulttuuri”, jonne laadun johtaminen ei ole vielä ulottunut. “Palokuntakulttuuri” tarkoittaa jatkuvaa ja odottamatonta virheiden paikkaamista, jolloin pitkäjänteinen toiminnan kehittäminen joutuu usein odottamaan parempia aikoja.

Kun ajopuu-organisaatiot yrittävät soveltaa uutta kokonaisvaltaisen laadun johtamisen lähestymistapaa, niin työkalunikkari-yritykset yrittävät soveltaa uusia työkaluja ja tekniikoita valitsemallaan laadun kehittämisen polulla. Kummassakaan organisaatiossa laadun johtaminen ei ole yltänyt organisaatiokulttuurin pintakerrosta syvemmälle, eikä se ole tuottanut merkittäviä liiketaloudellisia tuloksia.

1.3.5 Neljäs taso: Edistysjä-organisaatiot

Edistysjä-yritykset ovat saattaneet tehdä laatukulttuurin rakennustyötä jo vuosikausia ja ne ovat saavuttaneet jo merkittäviäkin tuloksia kilpailukyvyn kehittämisessä. Ne ovat ymmärtäneet sen, että toimivan laatukulttuurin rakentaminen edellyttää pitkän aikavälin organisaatiokulttuurista muutosta. Lisäksi edistysjä-organisaatiot ovat oivaltaneet sen, että jatkuvasta toiminnan laadun kehitystyöstä tulisi saada elämäntapa organisaatioon. Ylin johto on sitoutunut ottamaan laadun huomioon omassa johtamistyössään ja se on luonut usein muuhun liiketoimintastrategiaan nivoutuvan laatupolitiikan tai -strategian. Edistysjä-organisaatioiden laatukulttuurin rakentamistyö alkaa tuottaa jo näkyviä taloudellisia tuloksia.

Tällä tasolla organisaatio on päässyt jo laatukulttuurin rakentamiseen ja omaehtoiseen laatuajatteluun tukevasti kiinni. Yritys alkaa panostaa laatukulttuurin rakentamiseen sekä laadullisiin strategisiin kumppanuuksiin yhteistyöverkostonsa kanssa. Yli puolet alihankinnasta tapahtuu pitkäaikaisten yhteistyösopimusten pohjalta, mutta selkeät volyymitoimittajat kilpailutetaan kuitenkin edelleen pääosin hinnan perusteella. Yhteistyökumppanien valinnan keskeiseksi kriteeriksi nousee niiden laaduntuottokyky. Alihankkijat ja sopimustoimittajat otetaan jo tuotekehitysvaiheessa mukaan ainakin tärkeimpiin hankkeisiin. Yhteistyökumppanien laaduntuottokykyä auditoidaan myös säännöllisesti.

Mahdollisesti sovellettavan laatujohtamisen kokonaisuus aletaan oivaltaa jo melko hyvin, joskin laadun johtamisen työkalut ja tekniikat ovat usein keskeisessä roolissa. Johtamiskulttuuri ja muut osakulttuurit alkavat lähentyä toisiaan laatuun liittyvien toiminnan keskeisten arvojen ja perusoletusten osalta. Organisaation työntekijöitä arvostetaan yhtä paljon kuin käytettävää teknologiaa ja koneita. Tuloksellisen toiminnan kehittämisen ansiosta

vaihto-omaisuuden kiertonopeus on saatu melko hyväksi pahimpiin kilpailijoihin verrattuna ja tilaus-toimitus-prosessin läpäisy aika on suhteellisen lyhyt.

Yritys osaa selvittää asiakkaidensa tarpeet osittain jo melko hyvin ja siirtää sekä hyödyntää ne tyydyttävästi oman toimintansa kehittämässä. Asiakkaiden liiketoimintalogiikka ymmärretään ja siihen integroidutaan melko hyvin. Yritys vertaa toimintaansa yleensä systemaattisesti kilpailijoihinsa ja liiketoimintayksiköt saattavat etsiä itse omat benchmarking-kohteensa. Liikkeenjohtaminen painottuu yhä yrityksen toiminnassa, mutta ihmisten ja laatukskeisten toimintaa ohjaavien merkitysten johtaminen alkaa nousta esille.

Laatukulttuuripistemäärä kohoaa edistyjä-organisaatioilla yleensä 450-650 pisteeseen eli kouluarvosanoin aletaan tällöin lähestyä yhdeksikköä. Tällaiset organisaatiot toimivat usein oman yritysryhmittymänsä eli klusterinsa laatuventureina. Ne edustavat laadultaan usein kansallista kärkijoukkoa.

Luonteenomaista edistyjä-yrityksille on:

- ongelmanratkaisun ja laadunvarmistamisen infrastruktuuri on valmiina
- organisaatiossa on paljon virheiden syntyä ehkäiseviä mekanismeja eri prosesseissa
- pitkän aikavälin laatukulttuurin kehittämiseen liittyvä valmentautuminen alkaa kaikilla organisaatiotasolla
- prosessien kehittäminen on käynnissä koko organisaatiossa ja ihmiset etsivät oma-aloitteisesti kehittämiskohteita omista töistään
- johto tunnustaa koko henkilöstön hyödyntämisen ja toiminnan laadun kehittämistoimiin osallistumisen tärkeyden
- toiminnan laatuun liittyviin arvoihin sitoutunut johtamiskulttuuri alkaa nousta esille
- syntyy luottamus organisaation eri tasojen välillä
- numeroihin keskittyminen vähenee edellisiin tasoihin verrattuna
- yrityksen ydinosaamisalueet ovat hyvin selvillä
- laadun johtamisen periaatteet siirtyvät ohjekirja viisaudesta organisaatiossa käytettäviksi johtamisperiaatteiksi
- strategioiden laatu ja osuvuus globaaleilla markkinoilla on hyvällä tasolla
- kommunikaatio ja vuorovaikutus toimii hyvin koko yrityksen tasolla
- yrityksen toimintaperiaatteet, visio ja arvot ovat toimivassa tasapainossa
- yrityksen markkinarajapinta on laaja ja kyky lukea markkinoita hyvä
- ajankäytön ja energian kohdistaminen on tehokasta ja asiakaskeskeistä
- päätöksenteko on laadultaan hyvää ja päätökset siirtyvät nopeasti käytäntöön
- yritys toimii jo mahdollisesti oman alan markkinoiden muokkaajan roolissa globaalisti
- tuotekehitys tuottaa nopeasti ja laadukkaasti uusia markkinoilla tarvittavia tuotteita ja palveluita
- yrityksen voitto suhteessa liikevaihtoon on hyvä ja oman toimialan parhaiden joukossa
- yrityksen muutosherkkyys ja ketteryys on hyvällä tasolla.

Kun organisaation laatukulttuuri on tällä tasolla, ovat sen laaduttomuuskustannukset yleensä enää noin 10 % liikevaihdosta tai jopa selvästi sen allekin. Näitä yrityksiä voi kutsua edistyjiksi, sillä ne ovat edenneet oikeaan suuntaan laatukulttuurin rakentamistyössään ja saaneet jo hyviä tuloksia aikaan. Mutta niillä on vielä pitkä tie edessään, sillä laaja-alaisen laadun tekemisen periaatteet eivät ole vielä täysin “kyllästäneet” koko organisaatiota, eikä laadun kehittäminen pysy vielä itsestään käynnissä. Organisaatio saattaa olla haavoittuvainen lyhyen aikavälin paineiden ja odottamattomien vaikeuksien edessä. Tällaisen vaikean tilanteen voi synnyttää esimerkiksi laatukulttuurin rakentamiseen keskeisesti liittyneen ylimmän johdon jäsenen lähtö yrityksestä. Tällä tasolla laatukulttuurin rakentaminen on yleensä toiminnan tärkeä ohjenuora, mutta se ei ole vielä välttämättä saavuttanut keskeistä strategista asemaa organisaation toiminnassa.

1.3.6 Viides taso: Kypsyneet organisaatiot

Kypsyneet organisaatiot voivat jo niin halutessaan kilpailla menestyksellisesti tärkeimmistä kansainvälisistä laatupalkinnoista. Niitä ovat esimerkiksi Deming -palkinto, Malcolm Baldrige -laatupalkinto sekä Euroopan laatupalkinto. Nokia Mobile Phones Oy voitti esimerkkinä tämän tason organisaatioista Euroopan laatupalkinnon syksyllä 2000.

Usein kuitenkin selkeästi tämän tason yritykset eivät ole kiinnostuneita laatupalkinto-kilpailuihin osallistumisesta, vaan entistään vahvemman laatukulttuurin ja kilpailukyvyyn rakentamisesta. Näissä yrityksissä vakuuttavan laadun luomisen periaatteet muodostavat organisaatiokulttuurin ytimen ja laadun tekemisen luonne on kokonaisvaltaista.

Tämän tason yritys on jo luonut toimivan organisaation sisäisen laatukulttuurin ja organisaation ulkopuolisen toimintaverkoston laatukulttuurin rakentaminen on jo pitkällä. Organisaatio tekee toimintaverkostonsa kanssa yhteistyötä pitkäjänteisesti ja laaja-alaisesti. Organisaatio osaa siirtää räätälöidysti muista organisaatioista omaan organisaatiokulttuuriinsa sopivia laadun tekemisen moduleita ja käytäntöjä. Yhteistyökumppanit valitaan lähes kokonaan niiden laaduntuottokyvyn ja ennen kaikkea sen mukaan, että ne sopivat yrityksen organisaatiokulttuuriin ja toimintatapaan. Ylipäänsä yhteistyökumppanit valitaan varsin tarkkojen laadullisten kriteerien perusteella.

Yritys ottaa yhteistyökumppaninsa mukaan toiminnalliseen yhteistyöhön jo tuotekehitysvaiheessa. Yhteiskumppaneiden laaduntuottokyvyn edistyminen auditoidaan tarkoituksenmukaisesti vähintään kerran vuodessa. Pk-sektorin kumppanit käydään läpi kevyemmän proseduurin avulla ja isot kumppanit yksityiskohtaisemmin. Yritys suhtautuu yhteistyökumppanien laatuongelmiin yhtä vakavasti kuin oman organisaationsa ongelmiin. Yritys panostaa syvällisiin ja pitkiin laadullisiin strategisiin kumppanuuksiin yhteistyöverkostonsa kanssa. Yli 2/3:a alihankinnasta pohjautuu pitkäaikaisiin toimitussopimuksiin.

Mahdollisesti sovellettavan laatujohtamisen kokonaisvaltainen luonne on ymmärretty hyvin ja esimerkiksi laadun johtamisen työkaluja käytetään vain todelliseen toiminnalliseen tarpeeseen.

Vaihto-omaisuuden kiertonopeus on kiitettävällä tasolla ja tilaus-toimitus-prosessin läpäisy aika on lyhyt pahimpiin kilpailijoihin verrattuna. Johtamiskulttuuri ja muut organisaation osakulttuurit muodostavat suhteellisen kiinteän kokonaisuuden, jossa vallitsee tyydyttävä yksimielisyys yhteisistä toiminnan laatu keskeisistä arvoista ja perusolettamuksista.

Asiakkaiden tarpeet osataan selvittää ja ennakoita erinomaisesti ja ne osataan siirtää ja hyödyntää hyvin oman toiminnan kehittämisessä. Asiakkaiden liiketoimintalogiikka ymmärretään hyvin ja siihen integroituminen tapahtuu perinpohjaisesti. Organisaation jokainen työntekijä vastaa pitkälti laadun kehittämisestä omassa työssään ja useat organisaation työntekijöistä osaavat tehdä oman työalueensa huippulaatua käytännössä. Henkilöstöä arvostetaan käytettävää teknologiaa ja koneita enemmän. Työntekijät osaavat myös hyödyntää koneita ja laitteita taitavasti asiakkaiden tarpeiden mukaan.

Jos organisaation laatu kulttuuri on tällä tasolla, ovat sen laaduttomuuskustannukset yleensä vain 6-12 % liikevaihdosta. Laatu kulttuuripistemäärä on usein 650-800 pisteen välillä. Yrityksen voitto liikevaihdosta on yleensä yli 20%. Nämä kypsyneet yritykset toimivat kansallisen tason ja oman maanosansa (esimerkiksi Eurooppa, USA, Aasia) laatu vetureina.

Luonteenomaista kypsyneille organisaatioille on:

- organisaation toiminta ei kamppaile enää sitoutumisongelmien kanssa
- kaikki organisaation jäsenet ovat sitoutuneet laatu keskeiseen työskentelyyn ja osallistuvat mielellään organisaation kehitystyöhön
- organisaatiossa on tehty monia onnistuneita muutoksia
- prosessivirtojen kehittämisen tulokset voidaan havaita ja mitata
- suorituksia mitataan joka tasolla helposti ja ymmärrettävästi
- vuorovaikutusta ja yhteistyötä korostavat organisaatiokulttuurin arvot ja perusoletukset vallitsevat
- päätösvalta on monissa asioissa delegoitu "ruohonjuuritasolle"
- yrityksen ydinosat alueet ovat kattavasti ja syvällisesti selvillä
- laadun johtaminen ja laatu kulttuurin rakentaminen ymmärretään organisaatiossa keinoksi johtaa liiketoimintaa ja tyydyttää organisaation sisäiset ja ulkoiset asiakkaat
- strategioiden laatu ja osuvuus markkinoilla on erittäin hyvällä tasolla
- kommunikaatio ja vuorovaikutus toimii erittäin hyvin koko yrityksen tasolla
- yrityksen toimintaperiaatteet, visio ja arvot ovat erittäin toimivassa tasapainossa
- yrityksen markkinarajapinta on erittäin laaja ja kyky lukea markkinoita on erinomainen
- ajankäytön ja energian kohdistaminen on erittäin tehokasta ja asiakas keskeistä
- päätöksenteko on laadultaan erinomaista ja päätökset siirtyvät hyvin nopeasti käytäntöön
- yritys toimii oman alan markkinoiden muokkaajan roolissa globaalisti
- tuotekehitys tuottaa erittäin nopeasti ja laadukkaasti uusia markkinoilla tarvittavia tuotteita ja palveluita
- yrityksen voitto suhteessa liikevaihtoon on erinomaisen hyvä ja oman toimialan parhaalla tasolla globaalisti
- yrityksen muutosherkkyys ja ketteryys on erinomaisella tasolla.

Kypsyneet yritykset etenevät käytännössä 400 metrin juoksussa rinta rinnan edistyjä-yritysten kanssa aivan loppusuoralle saakka, jossa ne sitten rutistavat edelle paremman kokonaisvaltaisen laaduntuottokykynsä avulla.

Kypsyneiden yritysten osalta voidaan puhua perustellusti jo toimivasta laatukulttuurista. Näillä organisaatioilla on edellytyksiä jalostua laatukulttuurinsa osalta ajan mittaan kuudennelle eli world class -tasolle saakka. Vastaavasti tällainen organisaatio voi tipahtaa neljännelle tai vielä sitäkin alemmalle tasolle, mikäli se ylpistyy omasta osaamisestaan ja menestymistään liikaa ja unohtaa aiemmin vallinneen nöyrän asenteensa jatkuvan toiminnan laadun kehittämisen suhteen.

1.3.7 Kuudes taso: World class -organisaatiot

World class -organisaatioiden liiketoimintastrategia ja kokonaisvaltainen laatukulttuurin rakentamistyö keskittyy täysin asiakkaiden ja muiden sidosryhmien toiveiden ja tarpeiden toteuttamiseen. Tällöin organisaatio etsii jatkuvasti uusia tuotteita tai pyrkii parantamaan palvelujaan lisätäkseen asiakkaidensa tyytyväisyyttä. Organisaation tavoittelee toiminnassaan kaikinpuolin vakuuttavaa toiminnan ja tuotteiden laatua. Tämän tason yritys toimii selkeänä markkinoiden muokkaajana ja edelläkävijänä monilla toimintansa alueilla globaalisti.

World class -organisaatiot tavoittelevat asiakkaidensa tarpeiden täydellistä toteuttamista. Tällöin hyvästä laadun tekemisestä tulee jokaisen työntekijän henkilökohtainen tavoite ja erottamaton osa jokapäiväistä työtä. Laatukulttuurin rakentaminen ja laatuksellinen toiminta eivät enää riipu johdon vertikaalisesta tuesta, vaan rakentamistyö toimii itsestään horisontaalisesti koko organisaatiossa. Asiakkaiden tarpeiden täyttämistä, liiketoiminnan päämääriä, kasvua ja strategioita ei voida enää erottaa toisistaan. Kokonaisvaltainen laadun tekeminen muuttuu itsestäänselväksi organisaatiokulttuuriin juurtuneeksi arkipäiväiseksi ajattelu- ja toimintatavaksi ja visioiden perustaksi.

Organisaation osakulttuurit ovat sulautuneet täydellisesti laatuksellisiin arvoihin ja perusolettamuksiin. Yhdessä ne muodostavat lähes täydellisesti toimivan laatukulttuurin, joka tuottaa vakuuttavaa toiminnan ja lopputuotteiden laatua. Laatukulttuuri ja siihen integroitunut toimintaverkosto rakennetaan organisaatioon hienovaraisesti ja pitkäjänteisesti. Yritys toimii tehokkaasti ja nopeasti, jolloin esimerkiksi tilaus-toimitus-prosessin läpimenoaika on lyhyt kilpailijoihin verrattuna. World class -organisaatio löytää uusia markkinoita ja uutta kysyntää ja se kykenee tuottamaan nopeasti uusia tuotteita ja malleja vanhojen tilalle. Samoin se löytää tehokkaasti uusia keinoja kilpailukyvyn ylläpitoon.

Yrityksen strategiat ovat asiakaskeskeisiä ja markkinoita valtaavia. Liikkeenjohtaminen ja ihmisten johtaminen tasapainoittavat toisiaan. Organisaation tuotteilla ja palveluilla on hyvä hinta- ja laatukilpailukyky kilpailijoihin verrattuna, koska esimerkiksi jokainen työntekijä ottaa 100 %:sti vastuun tekemästään laadusta ja organisaation työntekijät ovat omalla työalueellaan usein todellisia taitureita. Työntekijät vertaavat ja etsivät omaehtoisesti globaalit benchmarking -kohteensa

oman toimintansa laadun kehittämiseksi. Organisaatiossa kaikki ovat tasa-arvoisia; ei ole eriarvoisia henkilöstöryhmiä, vaan erilaisia työn sisältöjä.

Yritys osaa selvittää ja ennakoida erinomaisesti asiakkaiden tarpeet. Lisäksi ne osataan siirtää ja hyödyntää kiitettävästi oman toiminnan kehittämiseen. Yritys ymmärtää asiakkaittensa liiketoimintalogiikkaa erinomaisesti ja oppii niiden kokemuksista, ja omaa toimintaa muutetaan joustavasti asiakkaiden tarpeiden mukaan. Organisaatio arvostaa osaavaa henkilöstöä käytettävää teknologiaa ja koneita enemmän. Erityisesti arvostetaan henkilöstön omaaloitteisuutta ja innovatiivisuutta asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä.

Kun organisaation laatukulttuuri on tällä tasolla, jäävät sen laaduttomuuskustannukset yleensä vain 2-6 %:iin liikevaihdosta. Laatukulttuuripistemääräkin saavuttaa huimat 800-1000 pistettä. Koko maailmassa on tällä hetkellä muutama kymmentä organisaatiota, joiden laatukulttuuri ylittää tälle tasolle.

Mikään edellä esitetyistä laatukulttuurin tasoista ei ole sinällään toinen toistaan parempi, vaan ne kuvaavat vain eri laatukulttuuritasojen tyypillisiä toiminnallisia piirteitä. Toisaalta kuitenkin toimiva laatukulttuuri mahdollistaa pitkälläkin tähtäimellä kannattavan toiminnan, markkinaosuuksien kasvattamisen ja asiakkaiden tyytyväisyyden. Mitä korkeampi yrityksen laatukulttuurin taso on, sitä tehokkaammasta ja tuottoisammasta liiketoimintamallista on kyse. Esimerkiksi world class -organisaatio saattaa pärjätä 2/3:a vähemmällä käyttöpääomalla ja yli puolta pienemmällä henkilöstöllä ja tehdä tuloksensa 20-50 % pienemmin investoinnein kuin ensimmäisen tason sitoutumaton organisaatio.

Eli kuudennen tason organisaation kilpailukyky on huimasti parempi kuin ensimmäisen tason organisaation. Olennaista on siis se, miten hyvin organisaatio pystyy hyödyntämään ja kehittämään vallitsevan organisaatiokulttuurinsa osaamisvarantoa ja rakentamaan yrityskulttuuriinsa pohjautuvia ja markkinoilla toimivia strategioita.

Tämän teoksen liitteenä kaksi on Elintarvikeyrityksen laatukulttuurikriteeristö (© Innovation Networks Oy). Kriteeristö on tarkoitettu Elintarvikealan yrityksen laatukulttuurin tason määrittämiseen.

1.4 Laaduttomuuskustannukset

Laaduttomuuskustannusten suuruus vaikuttaa olennaisesti organisaation menestymisen mahdollisuuksiin markkinoilla. Mikäli laaduttomuuskustannukset ovat pysyvästi korkeat, päättyy yrityksen toiminta vääjäämättä jossain vaiheessa. Yritysten tulisikin pyrkiä toiminnassaan tekemään asiat ensimmäisellä kerralla oikein. Kuitenkin ihmiset käyttävät jopa kolmasosan työajastaan korjaamalla aiemmin tehtyjä virheitä, etsimällä hukassa olevia asioita, selvittämällä myöhästyvien asioiden syitä, tarkistamalla puutteellisia tietoja, paikkaamalla huolimattomasti tehtyjä töitä ja pahoittelemalla asiakkaille huonoon laatuun liittyviä asioita.

Tällaiset asiat aiheuttavat organisaatioille laaduttomuuskustannuksia, jotka eivät siis eroa millään tavoin muista kustannuksista. Myyntihinnan ja tuotantokustannusten välinen ero on yrityksen voittoa. Laaduttomuuskustannukset ovat siis tuotantokustannusten ja niihin sisältyneiden ylimääräisten kustannusten laaja-alaista tarkastelua. Eli laaduttomuuskustannukset syntyvät organisaation laaduttomasta toiminnasta.

Feigenbaumin ns. PAF -mallin laaduttomuuskustannusten tarkastelu on jaettu kolmeen osaan.

1. Laatuvirheiden ennaltaehkäisykustannukset liittyvät mm. tuotevaatimusten ja spesifikaatioiden tehottomaan selvittämiseen ja laatujärjestelmän raskaaseen ja epätarkoituksenmukaiseen rakentamiseen ja ylläpitoon. Näitä kustannuksia voi aiheuttaa esimerkiksi: 1) epätarkoituksenmukainen henkilöstön koulutus ja 2) erilaiset laadun tekemiseen liittyvät asiat. Näitä ovat esimerkiksi: 2a) tehottomasti hoidetut liikkeenjohdolliset toimet ja 2b) huonoon tiedonkulkuun liittyvät asiat. Laatuvirheiden ennaltaehkäisykustannukset liittyvät asioiden tekemiseen ensimmäisellä kerralla oikein.
2. Laaduntarkastuskustannukset aiheutuvat esimerkiksi päällekkäisestä ja epätarkoituksenmukaisesta asioiden oikeellisuuden tarkastamisesta. Tarkasteltavat asiat voivat liittyä esimerkiksi: 1) saapuviin tavaroihin tai materiaaliin, 2) prosessien toimintaan tai niiden valmisteluun tai 3) valmistettavien tuotteiden väli- ja lopputarkastuksiin. Näitä kustannuksia voivat aiheuttaa myös 4) raskas laatujärjestelmän toiminnan varmistaminen, 5) tarkastuslaitteiden ja järjestelmien tehoton huolto ja ylläpito sekä 6) alihankkijoiden ja muiden yhteistyökumppaneiden laaduntuottokyvyn epätarkoituksenmukainen arviointi ja tarkastaminen. Laaduntarkastuskustannukset liittyvät sen tarkastamiseen, että asiat ovat oikein ja kunnossa.
3. Laatuvirhekustannukset liittyvät asioiden tekemiseen väärin ja ne voidaan jakaa:
 - a) organisaation sisäisiin ja b) organisaation ulkoisiin laatuvirhekustannuksiin.
 - a) Organisaation sisäisiä laatuvirhekustannuksia aiheuttavat esimerkiksi: 1) turha työ, 2) virheiden korjaus ennen tuotteen toimittamista asiakkaalle, 3) hävikki ja sekunda, 4) liian suuret varastot, 5) väärät materiaalit, 6) huono työn organisointi ja tiedonkulku, 7) viallisten tuotteiden uusintatarkastukset ja 8) virhelähteiden tutkiminen. Nämä virheet huomataan ennen tuotteen toimitusta asiakkaalle.
 - b) Organisaation ulkoisia laatuvirhekustannuksia aiheuttavat esimerkiksi: 1) takuukustannukset, 2) asiakkaiden palauttamien viallisten tuotteiden käsittely ja tutkiminen,

3) asiakkaiden palauttamien viallisten tuotteiden korjaus, 4) laatuvirheiden aiheuttama luottamuksen häviäminen, 5) sopimusten muuttaminen tai purkaminen ja 6) laatu virheistä johtuva maineen menetys.

Ulkoiset laatuvirhekustannukset aiheutuvat virheistä, jotka havaitaan sen jälkeen, kun tuote on toimitettu asiakkaalle. Ulkoisten laatuvirhekustannusten määrää on usein vaikea arvioida, sillä suurin ulkoinen laatuvirhekustannus aiheutuu siitä, että asiakas ei enää ostakaan samaa tuotetta oltuaan tyytymätön sen laatuun.

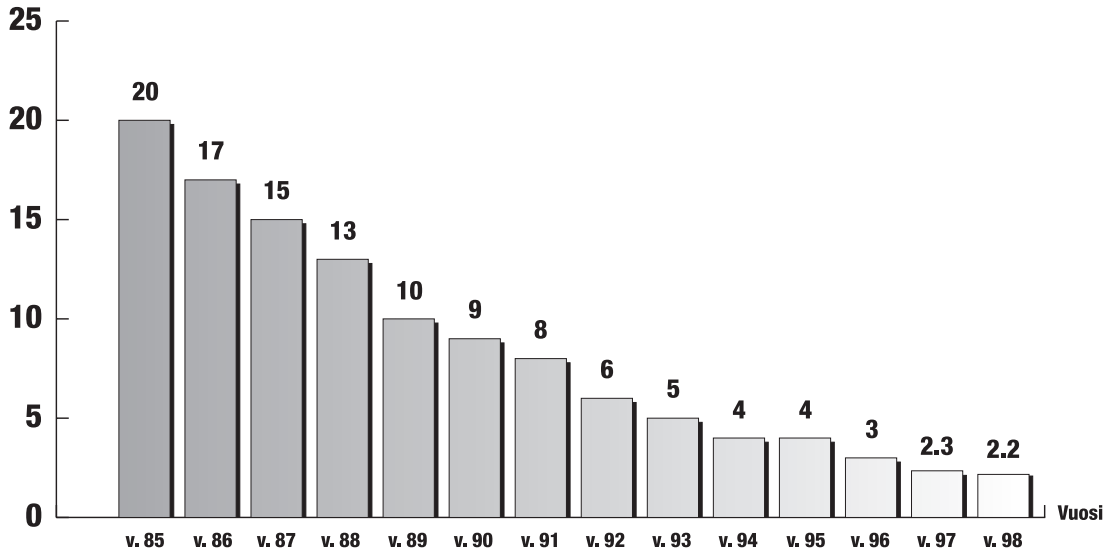
Toinen laajasti käytetty laaduttomuuskustannusten viitekehys on laadun puutekustannukset (cost of poor quality; esim. Harrington), jonka mukaan laaduttomuuskustannuksiin sisällytetään ainoastaan toiminnan puutteellisesta laadusta aiheutuneet kustannukset. Tällöin Feigenbaumin laaduttomuuskustannuksiin mukaan laskemat ennältäehkäisevän toiminnan kustannukset jäävät tarkastelun ulkopuolelle.

Kolmas laaduttomuuskustannusten lähestymistapa on prosessimalli, joka perustuu Crosbyn esittämään viitekehykseen. Laaduttomuuskustannukset jaetaan tällöin hyväksyttäviin ideaali-prosessin kustannuksiin ja ei-hyväksyttäviin prosessin vaihtelun ja virheiden kustannuksiin.

Yrityksen ollessa alhaisella laatuksittuurin tasolla laatuvirhekustannukset (eli asioiden tekeminen väärin) ovat yleensä noin 65 %, laaduntarkastuskustannukset (eli epätarkoituksenmukainen tarkastaminen) 25 % ja laatuvirheiden ennaltaehkäisykustannukset 10 % kokonaislaaduttomuuskustannuksista. Organisaation laaduntuottokyvyn ollessa huippuluokkaa, voivat ylimääräiset laaduttomuuskustannukset olla 8-10 kertaa pienemmät kuin saman alan huonoimpien yritysten vastaavat kustannukset ovat.

Kansallisen laatustrategiahankkeen yhteydessä 1995-1997 selvitettiin laajasti elinkeino-elämämme organisaatioiden laaduttomuuskustannuksia. Ne olivat keskimäärin 20 % yritysten liikevaihdosta. Palveluyritysten osalta laaduttomuuskustannukset voivat olla vielä tätäkin korkeammalla tasolla ja ne ovat pahimmillaan 35-40 % liikevaihdosta.

Laaduttomuuskustannusten tarkastelussa tehdään yleensä se virhe, että tarkastelu kohdistetaan vain hyvin kapealle alueelle, kuten tuotannon helposti havaittaviin ylimääräisiin kustannuksiin esimerkkinä hävikin ja sekundan määrä. Valtaosa laaduttomuuskustannuksista on kuitenkin peräisin muilta organisaation osastoilta. Esimerkiksi markkinointi- ja myyntiosaston väärin määrittelemät asiakkaiden tarpeet voivat johtaa koko prosessin jo alusta alkaen väärille raiteille. Tuotekehitysosasto saattaa uskoa tietävänsä asiakkaiden tarpeet asiakasta paremmin ja aiheuttaa näin huomattaviakin laaduttomuuskustannuksia keskittymällä väärin asioihin.



Kuvio 2. PKC Group Oyj:n laaduttomuuskustannusten osuus liikevaihdosta 1985-1998.

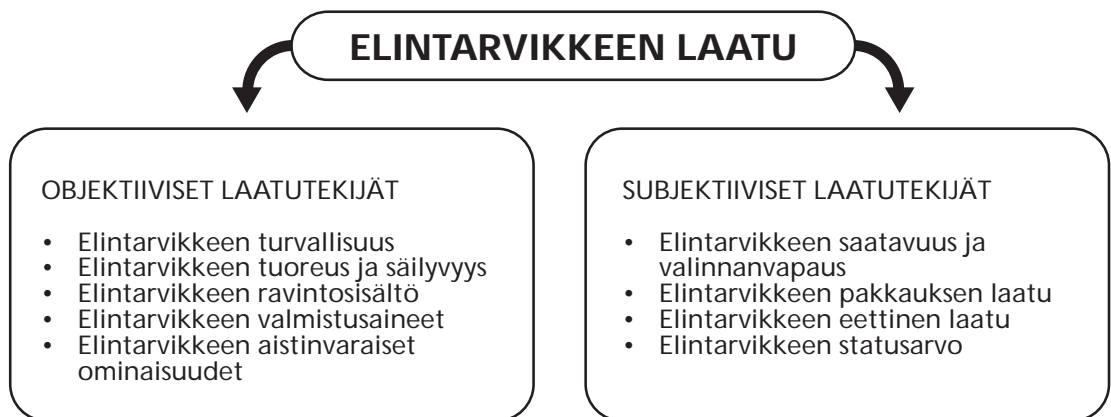
Laaduttomuuskustannukset aiheutuvat usein puutteellisesta organisoinnista, huonosta tiedonkulusta tai heikosta yhteistyöstä ihmisten ja osastojen välillä. Mikäli organisaation ylimääräiset laaduttomuuskustannukset voidaan pudottaa esimerkiksi 30 %:sta 15 %:iin, niin näin säästyneet rahat voidaan käyttää vaikkapa organisaation laaduntuottokyvyn kehittämiseen, uusiin koneisiin ja laitteisiin, palkankorotuksiin tai korkeampien osinkojen maksamiseen omistajille. Laaduttomuuskustannusten suuruus riippuu organisaation laatu-kulttuurin tasosta. Näin ollen mielekkäin tapa alentaa näitä kustannuksia on nostaa organisaation laatu-kulttuurin tasoa ja parantaa toiminnan laatua.

1.5 Elintarvikkeiden laatu

Elintarvikeklusterin kilpailukykyä rajoittanut 1920-30 -luvulla säädetty maatalouden rajasuoja esti osittain alan kehittymisen muiden teollisuuden alojen tavoin. Vuonna 1995 Suomen EU -jäsenyyden myötä elintarviketeollisuus asetettiin samalle viivalle muun Euroopan kanssa. Tämän seurauksena elintarviketeollisuus joutui kilpailullisesti uuteen asemaan. Alan yritysten tuli menestyä markkinoilla itsenäisesti ilman valtion tukea ja rajoituksia, jolloin itsenäisten toimintastrategioiden suunnitteleminen tuli välttämättömäksi. (Hernesniemi et al. 1995: 320.)

Elintarvikkeiden laatu on toistaiseksi määritelty tavallisimmin subjektiivisten eli henkilökohtaisesti koettavien ja objektiivisten eli selkeästi mitattavien laatutekijöiden kautta (kuvio 3).

Laatutekijöiden asiasisältö ja laadulle annetut kriteerit vaihtelevat elintarvikkeiden tuotantoketjun eri vaiheissa. Esimerkiksi maataloudessa laadukkaan tuotteen kriteereiksi voidaan käsittää hyvä satoisuus-, viljeltävyys- tai säänkestävyysominaisuudet. Toisaalta ketjun seuraavassa vaiheessa eli jalostuksessa tuotteen käsiteltävyys ja jatkojalostettavuusominaisuudet nähdään tärkeinä. Pakkauksen ja jakelun kannalta hyvää laatua ovat helposti ja nopeasti pakattavissa olevat tuotteet ja niiden joustava siirrettävyys. Kaupan kannalta merkittäviä



Kuvio 3. Elintarvikkeiden laatu -käsitteen jaottelu (Hunnakko 1997: 20-22).

laatuominaisuuksia ovat esimerkiksi tuotteen ulkonäkö ja kyky säilyä pitkään. Lopulta asiakas ohjaa ostokäyttäytymisellään kaikkia tuotantoketjun eri vaiheita, jolloin kaikista laatutekijöistä muodostuu enemmän tai vähemmän keskeisiä asiakkaan näkökulmasta. (Hunnakko 1997: 20.)

Elintarviketeollisuudessa laatu- ja laatutuotemerkeillä on pyritty selkeyttämään elintarvikkeiden laatuksia. Elintarvikkeiden valmistajien muodostamat järjestöt myöntävät tuotteille merkkejä, jonka perustana on elintarvikelainsäädäntö ja -valvonta. Merkkien saamiselle on edellytyksenä, että tuote ylittää sille asetetut laadulliset minimivaatimukset. Elintarvikkeiden sisällöstä viestiviä merkkejä käytetään esimerkiksi kuluttajalle erittäin tärkeän laatutekijän, kuten ruoan alkuperän ja ruoan- ja jalostusketjun puhtauden selvittämisessä. (Hunnakko 1997: 23.)

Järvelän (1998: 119-120) kuluttajille suunnatussa liha-alan tutkimuksessa selvitettiin kuluttajien (n=75) suhtautumista erilaisiin laatu- ja laatumerkkeihin. Tutkimuksen mukaan kuluttaja koee helpommaksi henkilökohtaisen kanssakäymisen ja henkilöluotettavuuden kuin erilaiset laatu- ja laatumerkkeihin perustuvat järjestelmät. Käytös välittyy tutkimuksen mukaan useimmiten mm. tuottajan (paikallisuus/suoramyynti) tai kauppiaan (tuttu lihamestari, pitkäaikainen asiakassuhde) välisessä kahdenkeskisessä kanssakäymisessä. Elintarvikkeen tuotantoketjun jäsenten lukumäärän lisäys vaikuttaisi korreloivan suoraan luottamuksen menetykseen mm. lihan sisällön ja sen jalostamiseen käytetyn tuotantotavan osalta.

Tämän lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että kuluttajan on vaikea hahmottaa laatu- ja laatumerkkien käsitteellistä sisältöä. Vaikeaksi koetaan myös tiedon saaminen laatu- ja laatumerkin taakse kätkeytyvistä järjestelmistä. Kuluttajan laatu- ja laatumerkkejä koskevat ongelmat näkyvät helposti myös mahdollisina epäilyinä ja epätietoisuutena siitä, mikä taho merkin taustalla olevat kriteerit määrittelee sekä millaisia ovat niiden määrittelemät selkeät rajat ja valvontakäytännöt kriteerien noudattamisessa.

Laajaa keskustelua herättäneissä terveysvaikutteissa elintarvikkeissa on havaittu käsitteen terveysvaikutus hyväksymiskriteerien yksityiskohtaisen määrittelyn puuttuminen. Toistaiseksi virallisia ja yhteisiä Euroopan unionin yhteisesti hyväksymiä kriteereitä ei vielä ole olemassa, jonka vuoksi rajattua sisältöä terveysvaikutteisille elintarvikkeille ei ole voitu esittää (Suontama 1999: 29.). Yhteisten hyväksymiskriteerien myötä on mahdollista eristää edelleen yksi uusi ja yksittäinen elintarvikkeen laatu- ja laatutekijä, jonka minimivaatimukset täyttämällä saadaan tuotteelle lisäominaisuudeksi terveysvaikutteisuus.

Suontaman (1999: 25) tutkimuksessa haastatellut ravitsemusasiantuntijat (n=30) mieltävät kuluttajien olevan yleisesti (90%) halukkaita ostamaan terveysvaikutteisia elintarvikkeita, mutta toistaiseksi heidän tietoperustansa ko. elintarvikkeen vaikutustaustaan ei kuitenkaan ole riittävää (97%). Yhtenä tähän vaikuttavana tekijänä voidaan esittää juuri yhteisten koko EU:n alueen hyväksymiskriteerien puuttumista.

Järvelän (1998: 18-19, 114.) lihaa ja liha-alaa koskevassa tutkimuksessa selvitettiin kuluttajien (n=75) käsityksiä lihan laatuksista. Keskeisin tutkimustulos on esitetty (taulukossa 1) neljän erillisen laadun tason avulla: arvot, valintakriteerit, laatuominaisuudet ja syömäläätty. Arvojen esitetään toimivan valintojen lähtökohdaksi, valintakriteerien laadun indikaattoreina, laatuominaisuuksien kuluttajan arvostamia ominaisuuksina lihassa ja syömäläadun lihan käyttötilanteeseen liittyvinä havaintoina tai makuna.

ARVOT	Turvallisuus, terveellisyys, eettisyys, ekologisuus, helppous, mukavuus, nautinnollisuus
VALINTAKRITEERIT	Ulkonäkö, hinta, pakattu/pakkaamaton, marinoitu, marinoimattomuus, alkuperä
LAATUOMINAISUUDET	Tuoreus, puhtaus
SYÖMÄLAATU	maku, mureus

Taulukko 1. Lihan valintaa ohjaavat arvot, lihan valintakriteerit, lihan laatuominaisuudet sekä syömäläätu (Järvelä 1998: 18).

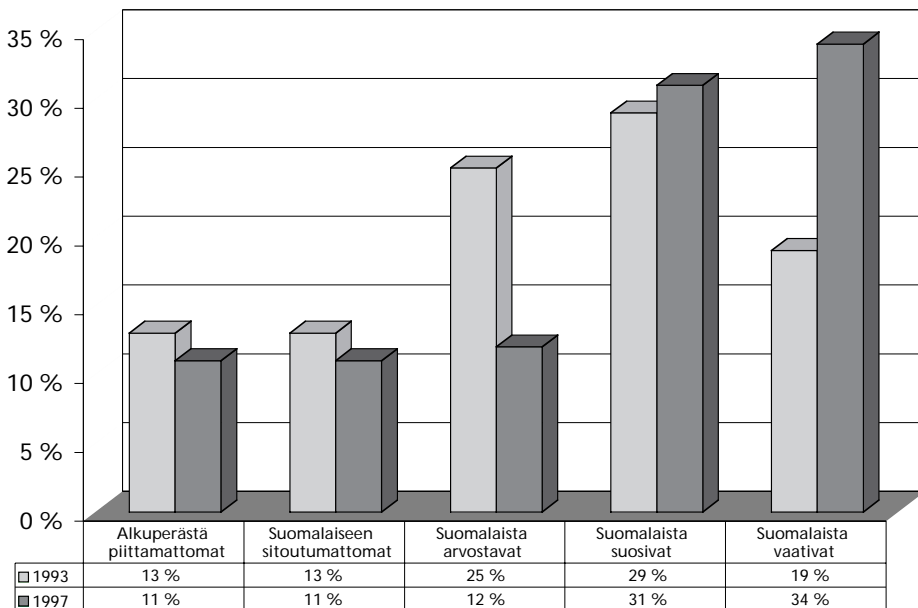
Osa lihan laatuun liittyvistä tekijöistä toimii kuluttajalle tuotteeseen liittyvänä käyttöarvona (turvallisuus yms.) ja osa välinearvona (ulkonäkö yms.). Tuotteen laatuominaisuudet ja syömäläätu toimivat usein valinnan kriteereinä. Jaottelu ei kuitenkaan ole täysin joustamaton, esimerkiksi yhdelle kuluttajalle lihan alkuperä ja ennen kaikkea tuotteen kotimaisuus saattaa olla jo arvo sinänsä (suomalaisuuden tunne, isänmaallisuus) ja toiselle kuluttajalle kotimaisuus saattaa merkitä varmuutta lihan puhtaudesta (Järvelä 1998: 18-19, 114).

Elintarviketieto Oy:n vuosina 1993 ja 1997 tekemän kuluttajatutkimusvertailun mukaan suomalaisuuden merkitys elintarvikkeen valintaperusteesta on noussut huomattavasti. Toisaalta taas hinnan merkitys on selvästi vähentynyt. Myös kiinnostus tuotteiden alkuperää kohtaan on kohonnut. Vuoden 1997 tutkimukseen vastasi kaikkiaan 661 henkilöä. Vastajat ryhmiteltiin viiteen erilliseen kuluttajatyyppiin 1993 tutkimuksesta saatujen vastausten perusteella. Näkyvin muutos tapahtui siinä, että vaativien kuluttajien osuus oli selvästi lisääntynyt neljän vuoden aikana 19%:sta 34%:iin. (http://www.finfood.fi/hs/ff-lehti/vanhat/kuluttajan_ruokavalinnat.html:11.1.2001.) Tutkimusten kuluttajaryhmät on esitetty seuraavassa kuviossa 4.

Tutkimuksen yhteenvedona todettiin yleisesti, että kuluttajien mukaan elintarvikkeen tärkein ominaisuus oli tuoreus, mutta myös makua, laatua, puhtautta ja alkuperää pidettiin erittäin tärkeinä. Tuoteryhmäkohtaiset valintakriteerit vaihtelivat siten, että elintarvikejalosteita ostettaessa hinnalla oli tärkein sija valinnassa. Tämän jälkeen tulivat tuotteen maku, suomalaisuus ja tuoreus. Myös terveellisyyttä ja laatua pidettiin keskimääräistä tärkeimpinä ominaisuuksina. Tuoretuotteissa ostettaessa tärkeimpänä kriteerinä esiintyi ymmärrettävästi tuoreus. Kuitenkin myös hinnalla ja alkuperällä oli painoa valinnassa. Elintarvikkeiden laadun ja maun merkitys on 1997 tutkimuksen mukaan hieman alentunut aiemmasta. Toisaalta terveellisyyden painoarvo on noussut.

Eräs merkittävä elintarvikkeiden laatua ylläpitävä voima on ollut valvonta. Elintarvikkeiden valvontavastuu on nykyisin hajautettu kuntien viranomaisvalvonnan ohella myös yritysten omavalvontaan. Valvonnan rooli on korostunut merkittävästi rajasuojan poistumisen myötä ja Suomen liittyttyä Euroopan Unionin jäseneksi. (Kunnallisen elintarvikevalvonnan riittävyyden arviointi 1998: 45.) Valvonnalla on myös erityisen tärkeä merkitys elintarvikkeen laadun kannalta mm. tuotteen turvallisuuden ja tasalaatuisuuden varmistamisessa. Toimivalla oma-valvontajärjestelmällä on myös kuluttajan luottamusta lisäävä vaikutus esimerkiksi tuote-turvallisuusasioissa.

Kuluttajaryhmien jakautuminen



% -osuus vastanneista

Kuvio 4. Kuluttajaryhmien jaottelu Elintarviketieto Oy:n tutkimuksessa
(http://www.finfood.fi/hs/ff-lehti/vanhat/kuluttajan_ruokavalinnat.html:11.1.2001).

Tämän päivän elintarviketeollisuuden laatu käsitys on vielä pitkälti valmistuskeskeinen, jossa esiintyvien virheiden määrä määrittää laatu tason. Toiminta on yleisesti normien ja standardien ohjaamaa, jolloin minimivaatimusten täyttäminen on samalla myös parasta laatua.

Alalla kilpaileminen on toistaiseksi perustunut pääosin hintakilpailuun ja vain osittaisesti laatuun. Tätä johtopäätöstä tukee ainakin taloustutkimuksen Suomen työn liitolle kesäkuussa 1997 tehdyn tutkimuksen tulokset, jonka mukaan yli puolet vastanneista kuluttajista valitsee ostoksensa ensisijaisesti hinnan perusteella. Toissijaiseksi valintaperusteeksi määriteltiin ruoan laatu. Elintarvikeyritysten laadulla kilpailun ja toiminnan kehittämisen vähäisyydelle voidaan etsiä tukea myös laatu järjestelmä pohjaisesta toimintatavasta, jolloin laatu on määritetty pääosin toiminnan tarkastukseen ja valvontaan keskittyväksi.

Tulevaisuuden uusien innovaatioiden lisääntyvä poikkitieteellisyys edellyttää merkittäviä kehityksiä yhteistyö alueilla (Salo et al. 1998: 45). Esimerkiksi verkostoitumalla biotekniikan, kemian ja lääketieteen alan yritysten kanssa nykyinen elintarviketeollisuus voi löytää uusia mahdollisuuksia toiminnalleen. Tästä esimerkkinä ovat jo tällä hetkellä markkinoilla näkyvät Leafin Xylitol -purukumi, Raision Benecol -margariini ja Valion Gefilus -tuotteet.

ELINTARVIKKEEN TUOTANTOKETJU



Kuvio 5. Elintarvikeketju viljan tuotannossa (Jokipii 2000: 32).

Myös muita yrityksiä on tulossa mukaan terveysvaikutteisten elintarvikkeiden markkinoille, kuten Paulig ja HK Ruokatalo. Tuotteiden suomalaisuuteen ja puhtauteen sisältyy myös tekijöitä, joiden avulla on mahdollista kilpailla kotimarkkinoilla eurooppalaisen kustannus-
tehokkaamman suurtuotannon rinnalla.

Kilpailukyvyyn edistämisen tueksi jatkossa on välttämätöntä määritellä selkeät ja yhdenmukaiset kriteerit sille, mikä oikeuttaa esimerkiksi yksittäisen laatumerkin saamiseen ja miten eri laatutuotemerkit tunnistetaan kuluttajien keskuudessa. Olennaista on myös selkeiden kriteerien löytäminen Luomu -tuotteille ja niiden raaka-aineille, jotta vaatimustaso vaikkapa ruuan puhtauden osalta säilyy. Toistaiseksi tällä alueella on vielä paljon sekavia toimintakäytäntöjä, joten selkeyden ja yhdenmukaisten kriteerien kehittämiseksi on olemassa tarpeita.

1.6 Elintarvikeverkoston laatu

Maatalouspoliittisen työryhmän laatimassa loppuraportissa 1997 otettiin ensi kerran kantaa maatalouden ja koko elintarvikealan tulevaisuuden näkymiin laatustrategian luomisen näkökulmasta. Ehdotuksena annettiin se, että alalle oli luotava aukoton ja jäljitettävissä oleva laaturakenteen pelosta pöytä, jossa huomioitaisiin samanaikaisesti eri asiakkaiden tarpeet, ympäristönäkökulma ja koko toiminnan eettisyys kannattavuuden ohella (Jokipii 2000: 25-28).

Ensimmäinen alustava versio elintarvikealan kansallisesta laatustrategiasta julkaistiin vuonna 1999 Maa- ja metsätalousministeriön asettaman Elintarvikkeiden kansallisen laatujohtoryhmän toimesta. Laatustrategian tavoitteiksi asetettiin 1) tuoda esiin vahvuusalueita koko elintarvikeketjusta siten, että luottamus suomalaisten elintarvikkeiden alkuperään ja käytettyihin tuotantomenetelmiin säilyy, 2) antaa tarvittaessa riittävä konkreettinen näyttö elintarvikeketjun eri vaiheista kuluttajalle ja 3) edistää laaturakenteen avulla elintarvikealan kilpailukykyä esimerkiksi yhteistyöverkostojen kautta.

Elintarvikeketju (kuvio 5) muodostuu elintarvikkeen valmistusprosessissa läpi käytävistä erillisistä vaiheista. Ketjun eri asiakkaiden väliset rajapinnat ovat kriittisiä kohtia, joilla on suuri merkitys valmistuvan lopputuotteen kokonaislaadun syntymisessä.

Elintarvikeketjun laadun kehittämisessä tärkeää on selvittää yksityiskohtaisesti eri asiakasryhmien tarpeet ja luoda yhteisiä tavoitteita toiminnalle. Jokaisen ketjun jäsenen yksittäiset taidot ja tiedot kehittyvät, kun toimintakäytäntöjä lähdetään kehittämään kokonaisvaltaisemmin yhteisten päämäärien ohjaamina. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi jalostavan teollisuuden tarpeiden huomioiminen jo alkutuotantoa tukevan teollisuuden tuoterakenteessa parantaa koko ketjun kilpailukykyä.

Yhtenä laaduttomuuskustannuksia karsivana toimintamallina elintarvikesektorilla on ollut Efficient Consumer Response (ECR), joka kerää sateenvarjon tavoin tietoa hyvistä toimintatavoista elintarvikkeen tuotantoketjun aikana (Tarpila 1999: 9). Mallin tavoitteena on toimia siten, että elintarvikkeen tieto- ja materiaalivirta välittyy reaaliajassa kaikille tuotantoketjun toimijoille, josta on seurauksena välitön tuotteiden menekkiä noudattava vastavirta kuluttajalle (KSA 1993; Tarpila 1999: 11). Toimintamallin hyödyt perustuvat elintarvikkeen tuotantoketjun toimijoiden väliseen yhteistyöhön, joka mahdollistaa nopeamman, halvemmän ja toiminnaltaan tehokkaamman kuluttajalähtöisen ketjun. Käytännössä tuotto saavutetaan siis ylimääräisiä kustannuksia (turha työ, varastointi, työtunnit) karsimalla (Wood 1993; Mitchell 1997; Tarpila 1999: 10). Coopers & Lybrandin (1996) mukaan säästöt eurooppalaisessa vähittäiskaupassa olisivat noin 6 %:n tasoa vähittäishinnoista.

Toimivan laatukulttuurin vallitessa elintarvikeketjun eri toimintojen laatuvaatimukset ovat yleisesti tiedossa ja ketjujen sisäiset sekä ulkoiset yhteistyösuhteet toimivat tuloksellisesti. Oman toiminnan laatua arvioidaan säännöllisesti ja siitä pyritään jatkuvasti löytämään uusia koko ketjun kilpailukykyä edistäviä kehittämiskohteita mm. laaduntuottoa ja toiminnan tehokkuutta parantamalla. Osaamisvarantoa kasvatetaan, kehitetään ja suunnataan yhteisesti, jotta pystyttäisiin mallikelpoisesti vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Elintarvikeklusterin ajattelutavassa on tapahtunut viime vuosina alustava muutos suuntaan, jossa koko ketju edesauttaa tuotteiden ja toiminnan kokonaislaadun kehittämistä asiakasvaatimusten ohjaamaan suuntaan.

2. Elintarvikeklusterin laatukulttuurin tila

Yritysten laaja-alainen yhteistoiminta ja sopimustoimittajayhteistyö on länsimaissa suhteellisen uusi asia. Verkostojen avulla yhteistyöyritykset pyrkivät saamaan kilpailuetua suhteessa muihin yrityksiin. Yhteistyökumppanien valintaan vaikuttavat esimerkiksi yhteistyön strateginen sopivuus niin, että partnereiden intressit ovat jollain alueella samansuuntaiset ja molempien resursseja tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Toinen yhteistyön muotoa ja pituutta määrittävä tekijä on toiminnallinen sopivuus, eli miten yritysten toimintatavat ja organisaatio-kulttuurit sopivat yhteen yhteistyön eri vaiheissa.

Varsinaiset verkostomallit syntyivät Yhdysvalloissa 1980-luvulla, jolloin yritykset joutuivat organisoimaan toimintojaan kiristyvän kansainvälisen kilpailun ja teknologiamuutosten vuoksi. Yritykset kevensivät organisaatiotaan, keskittyivät perusosaamiseensa ja siirsivät osan toiminnoistaan ulkopuolisille alihankkijoille. Tämä merkitsi päätoimittaja-alihankkijasuhteiden muuttumista vähitellen sopimus-toimittajasuhteiksi, joissa yhteistyövaatimukset muuttuivat hajautetumpaan suuntaan.

Yhteistyöverkostot saattavat olla joko hyvin stabiileja pitkän aikavälin kumppanuussuhteita tai lyhytaikaisia projektikohtaisia ad hoc -yhteistyömuotoja. Yhtiöillä voi olla sisäisiä verkostoja, joissa sisäiset toimijat ostavat palveluja niin muilta yhtiön toimijoilta kuin ulkopuolisilta sopimustoimittajiltakin.

Verkostomalleilla kuvataan toimijoiden, toiminta-aktiiviteettien ja resurssien käytön välisiä suhteita. Toimijoita voivat olla yritykset, niiden yksiköt tai jopa yksilöt. Verkostoitumisen asteet vaihtelevat suhteellisen väljistä alihankintasopimuksista aina strategiaan yhteenliittymiin ja pitkälle meneviin yhteistyömuotoihin.

Luonteenomaista eri verkostoyhteistyömalleille on, että niiden avulla yritykset pyrkivät:

1. alentamaan toimintakustannuksiaan
2. lisäämään joustavuuttaan ja reagointikykyään
3. lisäämään toimintojensa tehokkuutta.

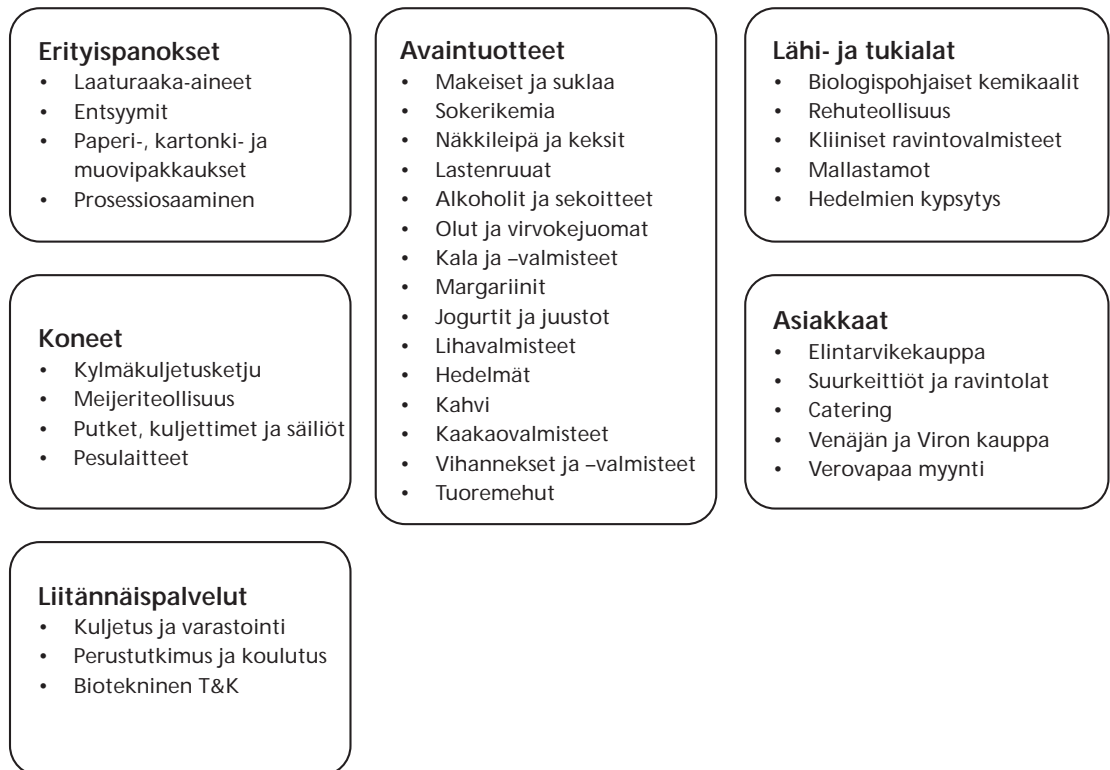
Verkostoituminen edellyttää toimijoiltaan luopumista keskitetysti johdetusta ja hierarkisesta järjestelmästä ja siirtymistä uusiin yhteistyömuotoihin, joita ohjaavat pikemminkin kysyntätekijät kuin sisäiset käskytyssuhteet. Verkostot hyödyntävät kollektiivisesti resurssejaan ja ne ovat niitä johtaessaan enemmän riippuvaisia markkinoiden toimivuudesta kuin sisäisistä hallinnollisista prosesseistaan. Verkostot vaativat yleensä myös jäsenyrityksiltään aktiivisempaa roolia ja suurempaa osallistumista lopputuotteen parantamiseen, kuin vain sopimusten tarkkaa noudattamista.

Klusterilla tarkoitetaan yritysryvästä tai muuta yhteenliittymää, joka tuo selvästi tunnistettavia hyötyjä yhteenliittymän jäsenyrityksille. Klusteri- ja verkostokäsitteiden käyttö on ollut sekavaa ja osin ristiriitaistakin. Niillä on kuvattu samoja ilmiöitä, toisin sanoen yrityksen ja sen toimintaympäristön vuorovaikutusta. Klusteri on selvemmin metatason eli useampaa

yritystä ja niiden verkostoja tarkoittava käsite, kun taas verkostoitumisella tarkoitetaan usein yhden yrityksen ympärille rakentuvia yhteistyömuotoja. Klusteri muodostuu useasta tietyllä alalla toimivasta yrityksestä, joilla on keskeisiä vuorovaikutussuhteita. Klusteri on siis lähempänä perinteistä toimialajaottelua kuin verkostot. Verkostomuodot voivat vaihdella suhteellisen lyhyen ajan kuluessa, kun taas klusterin muoto on suhteellisen stabiili, vaikkakin sen sisäinen dynamiikka voi vaihdella riippuen kustakin klusterista ja niiden kehitysvaiheesta. Pääklusteriyritykseksi ja erityisesti laatuveturiksi pääsyä voidaan pitää tavoiteltuna paikkana (Silén 1997).

Kauppa- ja teollisuusministeriö valitsi klusterinäkemys Suomen teollisuuspolitiikan taustänäkemukseksi vuonna 1993 julkaisemassaan Kansallisessa teollisuusstrategiassa. Tämän linjauksen mukaan teollisuuspolitiikan roolina on siirtyä ohjailusta ja tukemisesta ja teollisuusklustereiden pitkävaikutteiseen yleisten toimintaedellytysten edistämiseen.

Elintarvikeklusterin rakenteessa keskeinen rooli on elintarviketeollisuudella ja kaupalla, jotka yhdessä muodostavat klusterin ytimen. Elintarvikeklusteri muodostuu elintarviketeollisuuden ja sen tukitoimintojen kokonaisuudesta (kuvio 6).



Kuvio 6. Suomen elintarvikeklusteri (Hernesniemi et al. 1995: 313).

Elintarvikeklusterilla on kansantaloudellisesti merkittävä asema. Esimerkiksi tuotannon bruttoarvon ja jalostusarvon perusteella elintarviketeollisuus on Suomen neljänneksi merkittävin teollisuudenala metalli-, metsä- ja kemianteollisuuden jälkeen. Elintarviketuotannon bruttoarvo vuonna 1998 oli 48,8 miljardia markkaa ja jalostuksen arvo 11,3 miljardia. Ennakkotietojen perusteella elintarviketeollisuuden tuotannon bruttoarvo kasvoi vuosien 98-99 aikana noin 1,6%. Elintarviketeollisuusliiton suhdannetiedustelujen mukaan elintarviketeollisuuden näkymät ovat paria aikaisempaa vuotta valoisimmat (<http://www.stat.fi>: 11.12.2000, Ennakkotietoja teollisuudesta 1999; Elintarviketeollisuusliitto ry 2000: 1, 4.).

Elintarvikeklusteri elää suurta murrosta, kun EU -jäsenyyden myötä kotimarkkinat avautuivat kilpailulle ja samalla 350 miljoonan kuluttajan EU -maat tulivat elintarviketeollisuuden kotimarkkina-alueiksi. Elintarvikeklusterilla on nyt näytön paikka ja kaikki mahdollisuudet kasvaa kansainvälisestikin kilpailukykyiseksi klusteriksi.

2.1 Maatilatason toimintalogiikka ja nykytrendit

Viimeisimmän Suomessa toteutetun maatilalaskennan perusteella (1998) Suomessa on noin 133.000 maatilaa (taulukko 2). Maatilojen lukumäärä on 1990 -luvun aikana pienentynyt rajusti. Samanaikaisesti tilakoot ovat kasvaneet. Esimerkiksi vuoden 1990 laskennassa yli 50:n hehtaarin maatiloja oli noin 2,8% kaikista tiloista ja vastavuoroisesti vuonna 1998 suhdeluku oli 6,8%.

Tilakoko Peltohehtaaria	1990 kpl	1994 kpl	1998 kpl	Tiloista %	Peltoalasta %
2 - 5	41 901	38 741	31 210	23	4
5 - 10	42 786	39 575	28 978	22	8
10 - 20	47 665	43 200	29 935	23	18
20 - 30	22 317	21 360	17 557	13	17
30 - 50	12 791	15 278	16 151	12	25
50 --	4 811	5 645	9 082	7	28
Yhteensä	172 271	163 799	132 913	100	100

Taulukko 2. Maatilojen jakautuminen peltohehtaarien perusteella 1990 -luvulla (MMM:n tietopalvelukeskus; tietovakka <http://www.finfood.fi>: 11.12. 2000).

Maatilatason laatukäsitys on pinnallinen ja kapea-alainen. Pinnallisuudesta viestii mm. se, että laatu nähdään lähes poikkeuksetta pelkkänä tuotelaatuna sekä kriteerien ja asetettujen standardien täyttymisenä. Toiminnan laatukäsite koetaan toistaiseksi vielä vieraana. Kotimaisten raaka-aineiden ja tuotteiden ylivertaisuuteen uskotaan yleisesti.

Ulkomailta tulevien tuotteiden tautiriskejä pidetään selkeinä uhkina kotimaan tuotannolle. Laatukäsityksen kapea-alaisuus näkyy mm. siten, että laatu käsitetään hyvin yksittäisenä asiana erilaisilla tiloilla, jolloin esimerkiksi eri näkökulmista lähestyvää kokonaisvaltaisempaa laatukäsitystä ei esiinny. Merkittävimmin laatukäsitteen sisältöön ovat vaikuttaneet sellaiset yhteistyökumppanit, jotka oman liiketoimintansa ohella pyrkivät opastamaan myös toimittajiaan kehittämään jatkuvasti.

... Yleisin asia on varmasti tämä tuotteen laatu eli meijerin kun huomioi, niin kaikki on kunnossa. (Maitotila)

... Meijeriin ei kelpaa mikä tahansa maito. Jos laatu ei ole hyvää, eikä täytä kriteerejä, se ei kelpaa. (Maitotila)

... Laatu on turvalliset, eettisesti oikein tuotetut ja hyvän makuiset tuotteet. (Erikoistila)

... Laatu on puhtaat tuotteet. Hyvistä raaka-aineista jalostuu "laadukas sika".

Pitää sisällään myös hyvän hoidon. (Sikatila)

... Suomi vielä toistaiseksi hyvin tautivapaata aluetta (salmonella). Esimerkiksi siipikarjatuotannossa hygienia-asiat on erittäin tarkoin valvottuja. (Siipikarjatila)

... Nyt oikeastaan on tullut hyvää uutta kehitystä tuolta meijerin puolelta tähän asiaan, eli he voivat kontrolloida heti maidon ja me saamme kuitenkin ja osoituksen siitä paljonko saamme. Antibiootit testataan joka kerta. (Maitotila)

... Torjunta-ainemäärät ovat Suomessa useita muita maita vähäisempiä. Suomalaisten elintarvikkeiden antibioottijäämätilanne on hyvä. Kuluttajien kannalta ulkomaisen lihan jäämäseuranta on erityisen tärkeää, sillä antibioottien käyttö on joissakin Euroopan maissa vähemmän kontrolloitua kuin Suomessa ja Ruotsissa. (Asiantuntija)

... Nykyään rehutehtaat ovat munantuottajan parhaita konsultteja. (Siipikarjatila)

... Isot yritykset ovat lähteneet kehittämään laatua. Meidän kaikki kehittämistoiminta tapahtuu oikeastaan sen ohjaamana. (Sikatila)

Kehittämistyö on keskittynyt ensisijaisesti tilakoon kasvun myötä tuotantolaitteiden ja tehokkuuden parantamiseen. Tämä on ollut ominaista mm. vilja-, sika- ja maitotiloille. Suurimpien ja kehittyneimpien maatilojen toimintaa ja valvontaa on pyritty tehostamaan tietotekniikan hyväksikäytöllä, esimerkiksi valvontalaitteilla sekä automaattisilla ruokintajärjestelmillä.

Viljatilojen kone- ja laitekanta on pääosin uutta. Sika- ja maitotiloista esimerkkinä on tuotantorengastyypiset tilat, joissa suuremmalla yksikkökoilla parannetaan tuotantorakennusten ja koneiden kustannustehokkuutta. Viljatiloilla ollaan edelleen pääosin kiinni perinteisessä bulkkituotannossa. Vähäisestä teollisuuden, kaupan tai muiden yhteistyökumppanien vetoavusta johtuen viljelytilojen toiminnan kannattavuus on jatkuvasti heikentynyt.

Osaamista voidaan maatilatasoilla pitää keskimäärin hyvätasoisena. Puutteita näkyy mm. markkinointiosaamisessa ja innovatiivisuudessa. Ammattiosaaminen on pitkälti siirtynyt perintönä seuraavalle sukupolvelle. Nykyisin on lisäksi tiedostettu, että menestyminen vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä, jotta kasvaviin osaamisvaatimuksiin voidaan vastata. Toisaalta heikkoutena voidaan nähdä se, että maatilatasolla luotetaan liikaa suomalaisen ruoan kysyntään ja ylivertaisuuteen tulevaisuudessakin.

... Uusissa konehankinnoissa on tehty paljon virhepäätöksiä. Laadultaan eivät ole vastanneet sitä, jota on oletettu. Uusi kone on aina uusi ja ko. ajan trendi: "markkinoiden paras", joten sen hyvyttä ei ole mitenkään kyseenalaistettu. (Sikatila)

... Hyvät ATK-järjestelmät on jo monilla tiloilla. Ja antibiootti ja muut asiat ovat hyvin kunnossa. Tietämys on aika hyvää näissä asioissa maanviljelijöillä. (Maitotila)

... Saattaa olla, että on olemassa paljon vielä sellaisia luopumistiloja, joissa ei kannata enää satsata oikeastaan noihin uusiin koneisiin ja laitteisiin. On ehkä muutama lehmä enää olemassa. Yleensä kuitenkin on tapahtumassa erikoistumista ja tilojen suurenemista. (Maitotila)

... Tuotantorenkaamme on saavuttanut selkeitä lisäetuja mm. yhteistyön myötä. Myös tuotosluvuissa on päästy parhaan neljänneksen tasolle. (Sikatila)

... Me saamme koulutusta tuolta Valiolta ja Raision Rehulta. Olemme sellaisessa Raision

rehukokeilussa mukana. Meijeriin päin koulutus on kuitenkin tärkeintä. Tuo koulutus ja nuo kurssit tuo kyllä sitä innostusta tähän hommaan. (Maitotila)

Johtaminen maatilatasolla mukailee hyvin pitkälti kustannuskeskeistä liikkeenjohtamista, jossa välittömät tuotot ohjaavat suunniteltavia panostuksia. Toisaalta on myös tavanomaista, että perintötiloilla kannattamattomastakaan toiminnasta ei haluta luopua, vaan toimintaa jatketaan harrastusmaisena oheisliiketoimintana.

Suuret tilat ovat ensisijaisesti tavoitelleet mittakaavaetuja vallitsevan hintakilpailun seurauksena. Tuotantorengastyypisillä tiloilla johtaminen näkyy enimmäkseen yhteisessä päätöksenteossa. Laatujohtamisen mukainen pitkän tähtäimen suunnitelmallinen kehittämistyö on maatilatasolla toistaiseksi vielä vähäistä.

Erityisesti yhteisen koko tuotantoketjun tavoitteiden puuttuminen heikentää pitkän tähtäimen suunnitelmallisen kehitystyön mahdollisuuksia. Esimerkiksi alkutuottajan valinta teollisuuden tai kaupan toimittajaksi perustuu lähes poikkeuksetta alhaisimpaan hintaan ja riittävään tuotantokapasiteettiin, ei laaja-alaiseen laaduntuottokykyyhin.

Maatilatason kilpailukyky on keskimäärin heikolla (case 1) tasolla. Isot yksiköt tai verkostoituneet pienet tuottajat menestyvät kohtalaisesti, mutta tilakoon laskiessa kannattavuus heikkenee. Eräänä merkittävänä syynä on se, että klusterissa ei ole ymmärretty elintarvikkeen tuotantoketjun jokaisen jäsenen tarpeita riittävän hyvin. Osaavat alkutuottajat ovat välttämättömiä kilpailukykyiselle klusterille, mutta kannattavuudeltaan heikkoina vaikeuttavat koko ketjun toiminnan kehittymismahdollisuuksia jatkossa. Myös näennäisviljely ja ylituotanto nähdään mahdollisina vääristyminä, joita saattaa syntyä epäterveellisen hinnoittelun seurauksena. Yksittäisiä onnistumisiakin on kuitenkin olemassa.

... Visiointi ei ole oikein mahdollista. Ketjun toimijat ajattelevat enimmäkseen vain omaa etuaan. (Viljatila)

... Maatalous on aika hampaatonta, koska kilpailukykyyn vie elintarviketeollisuuden ja -kaupan vahva asema. (Viljatila)

... Toivottavasti viljelystä ei tule ns. näennäiselinkeino, jolloin toimintaa tapahtuu vain tuotteesta saatujen tukien johdosta. (Viljatila)

... On paljon sellaisia viljelijöitä, jotka vain viljelevät, heillä ei ole varastoa, vaan he toivovat vain, että joku ostaisi tuotteet ennen pakkasia. Eli tällaiset ovat nousseet koko homman uhkaksi. Muuttuu sitten sivutoimiseksi ja kun leipä ei ole kiinni tästä, niin ei välitetä sitten muutenkaan tehdä kaikkea parhaan mukaan. Enemmän sellainen harrastus ja kunhan vain saadaan myytyä. Nämä laskee sitten sitä laatua ja hintaa. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Broilereita tuotetaan jo nyt liiaksi. Tulossa 5-6 viikon tauko tuotannolle. (Siipikarjatila)

... Tällä hetkellä emme pysty vaikuttamaan hintakehitykseen edes laadulla. (Viljatila)

... Maatilojen tuoretuotteissa (mm. erikoiskasvit) jakelun järjestäminen sopimustuotannon ulkopuolella on eräs pullonkaula. Tässä tulisi pystyä käyttämään esim. tukkuporrasta apuna. (Viljatila)

... Maatilatalouden tilakoot suurenevät jatkuvasti. Oikeastaan keskikokoisilla tiloilla ei ole

enää mahdollisuutta toimia. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Ehkä se on myös hyvä, että viljelijät ovat sellaisia yrittäjiä, ainakin heiltä odotetaan sellaista. Toisaalta se on aika vaikea toteuttaa, kun hinnat on monesti etukäteen määrätty. Ei ole sellaista aitoa yrittäjätoimintaa siinä suhteessa, kun ei voi niitä kustannuksia kuitenkaan saada sillä omalla työllä kokonaan katettua. Laatu on sellainen juttu, mikä ei vaikuta juurikaan hintaan. (Maitotila)

Laadun johtaminen ja toiminnan laadun kehittäminen maatilatasolla on toistaiseksi alkuvaiheessa ja laatua on lähestytty pääosin laatujärjestelmien kautta. Laatujärjestelmän tuoma lisätyö on koettu jonkin verran raskaana tämän työkalun käyttöönotossa. Laatujärjestelmän omaavilla tiloilla sen käyttöönotto on usein saanut alkunsa sopimustuotannosta ja jalostavan teollisuuden tarpeista. Varsinaisia toiminnan arviointeja, kuten laaturaportointia, on toteutettu vuodesta 1999 alkaen muutamilla yksittäisillä maatiloilla (Jokipii 2000: 22). Maaseutukeskusten Liitto neuvontajärjestönä on tehnyt paljon tuloksellista työtä maatalojen laadun kehittämistyön liikkeelle laittamisessa.

... Laatujärjestelmissä asioita esitetään vähän vaikeasti ja osa koetaan liian raskaina käyttöönoton kannalta. (Sikatila)

... Olen laatinut tilalle laatuksikirjan. Mielestäni laatu muodostuu siitä, että mahdollisimman suuri osa tuotteista on moitteettomia. (Viljatila)

... Olemme sertifioineet toimintamme laadun, ympäristön, työturvallisuuden ja -terveyden osalta. Nämä ohjaavat toimintaamme siten, että toimimme aiempaan verrattuna suunnitelmallisemmin, kokonaisvaltaisemmin, tehokkaammin ja työtämme arvostaen. (Viljatila)

... Laatujärjestelmä on olemassa eli ISO9002, itseä ja oman työn järjeistämistä se auttoi. Toisaalta se on auttanut ymmärtämään, että mitä tarvitsee tehdä ja mikä on sitten sitä ylimääräistä. (Maitotila)

... Meillä on ollut jo muutaman vuoden laatujärjestelmä käytössä Olemme sopimustuottaja ja teollisuudesta ovat käyneet auditoimassa tuotantoamme ja auttaneet näissä laatu-järjestelmiin liittyvissä asioissa. (Siipikarjatila)

...Laatu-järjestelmän luominen lähti liikkeelle teollisuusyrityksen puolelta. Teimme kovasti töitä sen rakentamisen eteen ja luulimme, että se lisäisi meille tuotteesta maksettavaa hintaa, mutta näin ei käynyt. (Siipikarjatila)

Maatilatasolla ei ole olemassa selkeitä laatuventureita, jotka laatu- ja kilpailukyky mielessä toimisivat edelläkävijöinä muille alkutuotannon toimijoille. Esimerkiksi teleklusterin laatu- veturina voidaan pitää Nokkaa, joka on pystynyt edesauttamaan yhteistyökumppani- verkostonsa toiminnan laadun ja kilpailukykyyn rakentumista kansainväliselle huipputasolle.

Yksittäisiä hyviä toimintakäytäntöjä ja osaamista alkutuotantotasolla on ollut olemassa jo pitkään, mutta toistaiseksi vielä osin sisäänpääntynyt toimintakulttuuri ja sen myötä vähäinen tiedonvaihto on estänyt yhtenäisen ja toimivan maatalatason laatu- kulttuurin rakentumisen. Poikkeuksiakin löytyy, mutta maatalatason yhteistyökumppaneiden etsintä win-win - tilanteiden löytämiseksi on toistaiseksi puuttanut.

Laajamittaisen ja yhteisen kehittämisen kautta pienistä erityisosajista (case 2) voi kuitenkin jatkossa kasvaa koko tilatason suunnannäyttäjiä yksittäisestä tuotantosuunnasta riippumatta. Eräs vaatimus tällaiselle yrittäjälle on kuitenkin irtautua perinteisen bulkkituotannon toimintaperiaatteista.

... Maanviljelijät eivät etene rintamana esimerkiksi hankinnoissaan, jolloin kilpailukyky helposti laskee. Ostorenkaita on vielä hyvin harvassa. (Viljatila)

...Me teemme yhteistyötä tällä alueella paljon. Ei tehdä samoja tuotteita, mutta markkinoinnissa tehdään paljon yhteistyössä. Sitten voidaan lainata koneita ja ollaan muutenkin tekemisissä. Sitten meillä on ihan sellainen yhteinen yritysikin perustettu. Se on perustettu yhteistyöhön perustuen. (Teollisuusyrityksen johtaja)

Maatilatason horisontaalinen yhteistyö on rajoittunutta. Käytännössä yhteistyötä tapahtuu yksittäisten tilatyyppeiden sisällä mm. yhteiskonehankinnoissa ja sesonkiajan toiminnoissa. Erityistä yhteistyökumppanien etsintää ja halukkuutta toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen on olemassa vähän. Muutamia poikkeuksiakin löytyy esimerkiksi yhteisinä tuotantorenkaina tai verkostoina (case 3 ja case 4) toimivista tiloista. Erilaisten tilatyyppeiden (sikatila, maitotila tai viljatila) välistä yhteistyötä ei kuitenkaan juuri tapahdu. Paljon tavallisempaa on yksittäiset pienten tilojen väliset yhteistyömuodot, joissa yhteistoimin pyritään ensisijaisesti välittömiin kustannussääntöihin esimerkiksi tuotantokoneiden yhteiskäytöllä.

Vertikaalinen yhteistyö on astetta paremmalla tasolla, mutta tälläkin alueella alkutuottajat ovat enimmäkseen seurailijan roolissa. Tavallisimmin toiminnan laadun kehityshedotukset tulevat tuotantoketjussa panosteellisuuden tai jalostavan teollisuuden yritykseltä alkutuottajille. Kuluttajan tai kaupan ohjausvoima ei välity tilatasolle, ellei kyseessä ole tilatasolta tapahtuva suoramyynä. Verkostosta tai verkostoitumisesta ei tilatasolla toistaiseksi voida oikeastaan puhua, vaan kyse on paremminkin vain sopimustoiminnasta.

... Satakuntalaiset ovat perinteisesti vähän "minä itse" -kansaa eli yhteistyö koetaan vielä osin vaikeana. (Sikatila)

... Suuremmalla yksikkökoolla on etsitty volyymin tuomia kilpailu- ja yhteisostoetuja. (Sikatila)

... Yhteistyö teollisuusyritysten suuntaan on muuttunut sellaiseksi, että alihankintayhteistyöstä on tullut alihintahankintayhteistyötä. (Viljatila)

... Yhteistyö tilojen välillä on vähäistä. (Siipikarjatila)

... Suomi on pieni maa. Täällä tarvitaan verkottumista. Esimerkiksi suuryritykset voisivat avautua enemmän. Vastaavasti myös pienyritykset ja maatilat voisivat rohkeasti hakea verkottumista ja lopettaa ruikuttamisen. (Viljatila)

... Kelkka kääntyy liian hitaasti. Emme voi kehittää omia visioitamme, koska yhteistyökumppanimme eivät kehitä omia toimintojaan tarpeeksi nopeasti. (Viljatila)

... Se miten me teemme yhteistyötä, niin yleensä se kattaa tämän meidän ja teurastamon välisen yhteistyön. (Siipikarjatila)

... Yhteistyö ei kuitenkaan meidänkään kannalta ole sellaista, että kaikki tuottajat olisivat

CASE 1: VILJAN POLTTAMINEN LÄMMITYSENERGIAMUOTONA

Viljan käytön vääristyneitä näkymiä alkutuotannosta

Maanviljelijä harkitsee kauran käyttöä raaka-aineena kuivurin lämmityksessä. Hänen tarkoituksensa on viljellä kauraa rehuteollisuuden tarpeisiin. Viljan kuivauskustannuksia pitäisi kuitenkin saada alemmaksi, jotta bulkkikauran tuottavuus paranisi. Onko esimerkiksi kauran käyttäminen lämmitysraaka-aineena kannattavampaa? (Lämmitysenenergiakustannusten vertailuraaka-aineeksi on valittu öljy nykyisen korkean raaka-ainehinnan johdosta.) Tarkastellaanpa tilannetta lähemmin:

LÄHTÖTIETOJA

Puinnin ja korjauksen jälkeen viljasta maksetaan EU:n myöntämät tuet, joten kauran lopullisella käyttökohteella ei ole merkitystä tuen suuruuteen. Tämän vuoden keskimääräinen tuotto oli vajaat 3500 kg/ha ja kauran kosteusprosentti vaihteli puintihetkellä 15-25%:n vaiheilla. Kaura on poltettavissa kuivurien hakekattilassa, kun kosteusprosentti laskee alle 25%:n. Tavallisesti kaura vaatii poltossa seosainekseen osan myös muuta raaka-ainetta kuten esim. haketta. Kauran lämpöarvo kasvaa kosteusprosentin laskiessa, mutta kauran kuivattaminen ja sen jälkeinen poltto paremman lämpöarvon toivossa on kuitenkin kannattamatonta. Lämpöarvot: kevyt polttoöljy noin 36 MJ/dm³ ja kaura noin 13 MJ/kg 20%:in käyttökosteudessa (Puuronen et al. 1984; Raiko et al. 1995; Alakangas 2000).

Laskennassa käytetään 10 hehtaarin kauramäärää eli 35000 kg. Lisäksi oletetaan, että kauran puintikosteus on 20%. Tuottajalle maksetaan yhdestä kaurakilosta noin 65 penniä.

Lämmitykseen kuluu 160 hehtolitran kauraerälle 3,5 tuntia, kun tavoitekosteudeksi asetetaan 13%. Kuivuri polttaa öljyä ko. aikana noin 70 dm³ ja nykyinen kevyen polttoöljyn veroton tuottajahinta on noin 3,00 mk/dm³. Hehtolitrapainoksi on arvioitu 55 kg. Yksi öljylitra tuottaa keskimäärin saman lämpömäärän kuin 3 kiloa kauraa. Energiaa 10 hehtaarin kauramäärän kuivattamiseen tarvitaan $36\text{MJ/dm}^3 * 3,5\text{h} * 20\text{dm}^3/\text{h} * 3,98 = 10029,6 \text{ MJ}$

Laskennan reunaehtona on oletettu, että kaura on poltettavissa ilman seosaineita (haketta, pellettejä, puuta yms.) hakekattilassa. Myös hakekattilan ja öljykattilan keskinäistä kiinteiden kustannusten vertailua ei ole erikseen tehty. Näitä reunaehtoja ilman voidaan silti saada riittävän tarkkoja ja vertailukelpoisia tuloksia.

A) ÖLJYLÄMMITTEINEN KUIVAUS (10ha kauraa kuivataan öljyllä)

Tuotot

-> $35000\text{kg} * 0,65 \text{ mk/kg} = \mathbf{22750\text{mk}}$

Kulut:

-> $3,5\text{h} * 20\text{dm}^3/\text{h} * 3,00\text{mk/dm}^3 = 210\text{mk}$

-> $35000\text{kg} / (160\text{hl} * 55\text{kg/hl}) = 3,98$

-> $210\text{mk} * 3,98 = \mathbf{836\text{mk}}$

Voitto:

$22750\text{mk} - 836\text{mk} = \mathbf{21914\text{mk}}$

B) KAURALÄMMITTEINEN KUIVAUS (10ha kauraa kuivataan kauralla)

Tuotot:

-> $35000\text{kg} - 771,5 \text{ kg} = 34228 \text{ kg}$

Kulut:

-> $10029,6\text{MJ} / 13\text{MJ/kg} = 771,5 \text{ kg}$

Voitto:

$34228\text{kg} * 0,65\text{mk/kg} = \mathbf{22248\text{mk}}$

mukana yhtenä rintamana. Pitäisi varmasti olla enemmän sellaista toimintaa. (Siipikarjatila)
... Meidän kannalta yhteistyötä tehdään paljon tuonne meijereiden suuntaan. Siellä järjestetään koulutusta. Sitten jos miettii miten siitä eteenpäin, niin kait se on ainoastaan sitä, että kun ollaan itse kuluttajia, niin annetaan palautetta tuohon omaan kauppaan. Rehujen, panosteollisuuden suuntaan meillä on myös yhteistyötä. (Maitotila)
... Yhteistyössä heikkoa ovat varmasti nämä vanhat käsitykset. Esim. meidän maanviljelijöiden kohdalla saattaa olla niin, että varsinkin vanhemmat haluavat vielä tulla toimeen omillaan. Mutta kyllä sitten tehdäänkin yhteistyötä sellaisissa asioissa, joissa se on järkevää eli vaikka näissä koneruiskutuksissa. Toisaalta saattaa sitten osaltaan olla myös nuo välimatkat syynä siihen, ettei sitä yhteistyötä niin hirveästi tehdä. (Maitotila)
... Siitä puhutaan paljon, mutta todellinen yhteistyö on vielä liiaksi "kyräilyä". (Viljatila)
... Maatalouskaupalla ja viljelijöillä on olemassa erilaisia tuotanto- ja viljelysopimuksia. (Viljatila).

Maatilatason T&K -yhteistyö on tasoltaan vaihtelevaa ja suhteellisen vähäistä. Esimerkiksi rehuteollisuutta pidetään yleisesti hyvin merkittävänä suunnannäyttäjänä ja yhteistyökumppanina. Panosteollisuuden T&K -projekteissa maatilat saattavat olla mm. koetilan ominaisuudessa mukana. Erilaisten tutkimuslaitosten suuntaan tapahtuva yhteistyö on enimmäkseen tiedonhankintaa, jota hyödynnetään esimerkiksi viljelykasvien lajikkeita valittaessa.

Viranomaisten suuntaan tapahtuva yhteistyö koetaan pääasiassa määräysten noudattamisena ja valvontana. Yleisesti sen kuvataan olevan vaihtelevaa tasoa, mutta kehittyneisyydestä parempaa suuntaan on jo olemassa merkkejä. Yliopistojen sekä erilaisten oppilaitosten ja maatilojen välinen yhteistyö on vielä suhteellisen vähäistä. Yksittäisiä onnistuneita projekteja on ollut ja nämä projektit on yleensä toteutettu tuottajarenkkaan ja yliopiston välisinä sisäisinä hankkeina, joissa ei ole ollut mukana muita elintarvikeklusterin toimijoita. Jalostavan teollisuuden suuntaan tapahtuva T&K -yhteistyö on hyvin vähäistä. Maatilat eivät yleensä ole mukana T&K -projekteissa yksittäisiä poikkeuksia lukuunottamatta. Yleensä T&K -yhteistyö käsittää mielipiteiden ja näkemysten antamista tuotteiden jatkojalostamisessa.

... Ei olla varsinaisesti siinä kehityspuolella mukana, mutta kyllä ollaan niitä vinkkejä annettu ja vihjeitä näiden tuotteiden jatkojalostamisen suhteen. (Siipikarjatila)
... Olemme sellaisessa rehukokeilussa mukana. (Maitotila)
... Kun on oltu mukana näissä rehuasioissa, niin kyllä sen huomaa, että sen ruokinnan kehittäminen on suoraan verrannollista siihen millaista maitoa saadaan. (Maitotila)
... En tiedä miten tuota yhteistyötä kokonaisuudessa tehdään, mutta meiltä kysytään näillä kursseilla näistä meidän asioista. Eli jos ajatellaan vaikka tätä näytteiden (esim. salmonella) lähettämistä tutkittavaksi, niin ennen siinä oli sellainen purkit, mitkä tulivat sieltä takaisin aina puhdistettuina. Nyt sitten ne ovat muuttuneet paljon hygieenisimmiksi eli ne ovat sellaisia kertakäyttöisiä, millä näytteet lähetetään. (Maitotila)
... Rehupuolella on melkein jatkuvasti meneillään tutkimuksia. Teurastamo on myös ollut aktiivisesti mukana tutkimustyössä (karjututkimukset). Yleensä tarpeet ovat tulleet yhteistyökumppanien suunnalta, kun haluavat kokeilla jotakin. (Sikatila)
... Tutkimuslaitoksilta saan hyötyjä toiminnalleni mm. MTT -tutkimuksen puolelta maatalo-

CASE 2: LUOMUPUNAJUURI

Suomalaisen maatilatalouden erityisosaamista

ELOAITTA OY (Luomutila Antti ja Marja Kaasalainen)

Yrityksen historiaa:

- 1979 yritystoiminta alkoi.
- 1980 punajuuriviljely alkoi.
- 1982 tila laajeni myös siipikarjatilaksi.
- 1995 tila siirtyi luomuviljelyyn.
- 1997 alihankintasopimus säilönnästä.

Yritys toimi ennen siirtymistään luonnonmukaiseen viljelyyn teollisuuden sopimusviljelijänä. Luomuun siirtymisen myötä tuotantoa haluttiin jatkaa edelleen samankaltaisena. Volyymien laskettua tila otti hoitaakseen myös tuotteensa markkinointivastuun. Tuorekauppaan ei haluttu ryhtyä punajuuren lyhyestä sesonkiajasta johtuen, vaan tuotteesta haluttiin ympärivuotisesti markkinoitava. Tilan erityisinä vahvuuksina on ollut hyvä itsenäinen markkinointiosaaminen ja taito tuottaa onnistuneesti säilöttäväksi soveltuvaa säilöntäainetta punajuurta.

Nykyinen toimintamalli on rakennettu siten, että yrityksellä on sopimus luomupunajuurten säilönnästä ainoastaan *Saarioisten kanssa*. Markkinointi tapahtuu itsenäisesti keskusliikkeiden kautta. Kuljetus ja jakelu hoidetaan tukkuliikkeiden avulla. Toimialueena on koko maa, mutta volyymeista 90% suuntautuu pääkaupunkiseudulle. Huomionarvioista on se, että Kaasalaiset tekevät kaiken lisäksi itsenäisiä tuote-esittelyjä pääkaupunkiseudun liikkeissä. Pienen tilan osaamista korostaa edelleen oma laatujärjestelmä ja lisäksi myös ympäristöjärjestelmää ollaan parhaillaan kehittämässä. Tila saa myös kuluttajilta suoraa palautetta sekä puhelimitse että kotisivujen välityksellä, joiden kautta toimintaa pyritään jatkuvasti kehittämään.

CASE 3: MAIDONTUOTANTORENGAS

Maidontuotantorengas on yhteistyömuoto, jossa kahden tai useamman tilan maidon tuotantokiintiöt on yhdistetty yhteiskiintiöiksi. Toiminnan perustarkoituksena on vähentää yksikkökohtaisia kiinteistö- tuotantokustannuksia, joita aiheutuu useita tuotantorakennuksista ja -koneista.

Maidontuotantorenkaita on perustettu vuosien 1995-1998 aikana kaikkiaan 437 kappaletta. Keskimääräinen maitokiintiö tuotantorenkaassa on ollut 166400 litraa, joka on yli kaksi kertaa suurempi verrattuna perinteisten maitotilojen vuosituottoon.

Perinteiseen tilaan verrattuna tuotantorenkaassa oleva tuottaja on kokenut saavansa selkeitä etuisuuksia yhteistyöstä.

- Yhteistyö toi selviä taloudellisia etuja perinteiseen toimintatapaan verrattuna mm. lehmien keskimääräinen hoitoaika laski 1,5-1,1 tuntiin/100 maitolitraa eli noin 25%, joka taas mahdollisti entistä suuremman lehmämäärän.
- Yhteistyö on lisännyt työssä viihtyvyyttä ja yrittämisen halua.
- Työssä on mahdollisuus erikoistua kehittää taitojaan.
- Vastuun jakautumisen myötä innokkuus yrittämiseen on herännyt.
- Työmenetelmistä ja niiden kehitystyöstä on mahdollista keskustella yhteisesti.
- Työmotivaatio on noussut mm. lomitusjärjestelyiden parannuttua.
- Turvallisuuden tunne lisääntyi mm. tulevaisuuden suhteen. (Työtehoseuran maataloustiedote 1/1999)

udesta (lajikkeet) ja Borealikselta kasvinjalostuksesta. Lisäksi arvostan erityisesti MTT:sta ja HY:a, joissa mm. karjatalouden tutkimus (kotieläintutkimus) on hyvätasoista. Myös MTTL:n ja Pellervon talouden tutkimukset ovat olleet hyvätasoisia. (Viljatila)

... Tutkimuslaitosten kanssa toimitaan yhteistyössä siten kuin omat resurssit antavat myöten. Yhteistyö on hyvätasoista. Koulujen suuntaan tapahtuva yhteistyö on heikommalla tasolla, vaikka olemme olleet yhteydessä. (Viljatila)

... Viranomaisten suuntaan tapahtuva yhteistyö on vähäistä, koska viranomaistaho hoitaa kyselynsä enimmäkseen järjestömme MTK:n kautta. Poikkeuksena on ministeriön tilastokeskus, joka muistaa kyselyillään säännöllisesti ihan kyllästymiseen asti (4-5 tilastoa vuodessa). (Sikatila)

... Viranomaisten suuntaan enimmäkseen vain tapellaan. Etujärjestömme rooli on mielestäni tarpeeton. Myös dokumenttien määrä (siipikarjan salmonellatarkastukset) lisääntyneiden tarkastusten myötä on räjähtänyt huimaksi. Samoja asioita ilmoitetaan monta kertaa vuodessa. Tarkastusten hintakin pitäisi saada jotenkin takaisin (ennen 1krt. vuodessa ja nyt 8 viikon välein). Suomessa käytettävät lääkeaineet on ostettava EELA:sta. Ne ovat erittäin paljon kalliimpia kuin muualla. (Siipikarjatila)

... Näissä vientikuvioissa on hyvää tämä yhteistyö viranomaisten kanssa. Ne ovat tulleet mukaan omalta puolelta. Eli tällaisen vientisertifikaatin saanti käy nopeasti. Eli jos saadaan aamulla tarkastaja, niin hän lähettää jo puolentunnin päästä faxilla luvat ja postissa tulee

CASE 4: RUOKAPERUNAVERKOSTO

POHJANMAAN LUONNOSTA MARKKINOINTI OY

Luonnosta ruokaperunaverkosto aloitti toimintansa vuonna 1989 Petri Töllin ja neljän muun viljelijän yhdistäessä resurssinsa. Aluksi toiminta tapahtui omaehtoisesti markkinoimalla isojen markettien perunaesittelyissä. Laajentuneen kysynnän seurauksena verkostoa kasvatettiin uusilla viljelijöillä. Vuonna 1994 perunanviljelijöitä oli jo kaikkiaan 25 kappaletta. Samanaikaisesti Petri Tölli siirtyi perunanviljelystä päätoimiseksi markkinoijaksi. Markkinointi aloitettiin Luonnosta Oy –markkinointiyhtiön kautta. Seuraavana vuonna 20:n kantatilan lisäksi perunaa toimitettiin myös 40 ulkopuoliselta tilalta ja vuonna 1996 myyntiä tapahtui jo Ruotsiin ja markkinointi Saksaan, Viroon ja Belgiaan oli suunnitteilla. Vuoden 1996 kokonaisymyynniksi kertyi 5mmk. Tällä hetkellä Pohjanmaan Luonnosta Markkinointi Oy:n toiminnassa on mukana kaikkiaan noin 20 tuottajaa ja 10 pakkaamoja, joilla jokaisella on omat pakkaus- ja lajittelulinjat sekä koneet (Ollila 1998: 22-34; <http://maaseutu.tyrnava.fi/maaseutu/peruna/tiedosto/yritys/luonnost.html>. 14.12.2000).

Pohjanmaan Luonnosta Markkinointi Oy toimii (myynti n. 8 Mmk) suhteellisen tehokkaasti. Myynti on ollut tehokasta. Päätoimisesti markkinointiyritys työllistää tällä hetkellä kaksi henkilöä. Yrityksen asiakaskunta on selkeästi kohdennettu ja maantieteellisesti rajattu. Vähittäiskaupat ovat suurin asiakaskunta, sen jälkeen tulevat perunateollisuus ja vienti. Yritys toimittaa ruokaperunaa sekä kotimaahan että Norjaan ja Ruotsiin. Pyhäjoen Kantaperuna Oy:n kautta on yhteydet myös muualle Eurooppaan. Pyhäjoen Kantaperuna Oy viljelee siemenperunaa ja sillä on esimerkiksi hollantilaisen HZPC:n kautta yhteydet ympäri maailmaa. HZPC on perunalajikkeita jatkojalostava yritys ja HZPC:n kautta Pohjanmaan Luonnosta Markkinointi Oy:llä on mahdollisuus tutustua uusiin lajikkeisiin jo ennen niiden tuloa markkinoille.

Suomessa Pohjanmaan Luonnosta Markkinointi Oy:n pääasiallinen markkina-alue on Etelä-Suomi ja siellä suuremmat marketit ja lähikaupat. Lähin asiakas sijaitsee Seinäjoella. Perunarenkaaseen kuulumattomien tyrnäväläisten paikallisten viljelijöiden kanssa Pohjanmaan Luonnosta Markkinointi Oy on tehnyt suullisen

”herrasmiessopimuksen”, jonka mukaan se ei suoramy tuotteitaan lähialueella. Yhteistyötä näiden renkaaseen kuulumattomien viljelijöiden kanssa tehdään siten, että tuottajat myyvät perunaa Pohjanmaan Luonnosta Markkinointi Oy:lle. Tulevaisuudessa Pohjanmaan Luonnosta Markkinointi Oy panostaa yhä enemmän koulutukseen sekä yhteistyöhön eri tahojen kanssa. Esimerkiksi Oulun Yliopiston Tuotantotalouden ja Yrittäjyyden yksikön kanssa on tarkoitus käynnistää ruokaperunan jatkojalostamista käsittelevä yhteistyöhanke. Tähän mennessä yhteistyötä Yliopiston kanssa on tehty laatujärjestelmän luomisen puitteissa. Projektin tarkoituksena on ollut luoda markkinointiyrityksen lähtökohdista yhtenäinen laatukäsikirja kaikille perunarenkaassa mukana oleville tiloille.

Perinteiseen perunanviljelyyn verrattuna viljelijöiden mukaan verkostolla on saatu aikaan seuraavia etuja:

- Myyntihinta on parempi.
- Kustannustehokkuus. Markkinointi ja myyntikustannukset ovat kevyen organisaatorakenteen vuoksi pienet.
- Myynnin kasvu ja suhteellinen varmuus on ollut hyvää. Yrityksessä on pyritty nopeisiin, ympärivuotisiin toimituksiin koko maahan.
- Kokonaisvastuu markkinoinnista ja verkoston toimivuudesta on siirretty markkinointiyhtiölle.
- Toiminta on vapaaehtoista ja avointa ja myös omamynti on mahdollista.
- Erittäin nopea reagoitiherkkyys asiakkaan muuttuviin tarpeisiin.
- Suoratoimitus viljelijältä asiakkaalle, jolloin tuotteet ovat mahdollisimman tuoreita.
- Asiakastuntemus on erittäin hyvä.
- Asiakkaalta (lähikauppias) saatu palaute tuotteesta sekä kuluttajan toiveista saadaan mahdollisimman nopeasti suoraan viljelijälle.
- Tilaukset toimitetaan tiloilta suoraan asiakkaalle. Tuotteet toimitetaan lähes päivittäin (n. 3-4 kertaa viikossa), jolloin niiden tuoreus pystytään takamaan paremmin.
- Pitkäjänteinen yhteistyö kauppiaiden kanssa ja sen mukana laaja myymälämarkkinoinnin kokemus ja asiantuntemus.
- Laatulisa perunalle saavutetaan asiakastytyväisyyden sekä –uskollisuuden kautta.

sitten alkuperäiset seuraavana päivänä. Eli kunhan vain itse muistetaan hoitaa nämä paperiasiat, niin kyllä viranomaiset hoitavat oman puolen. (Tuottajarenkaan edustaja)
...Paikallisen yliopiston kanssa tehdään yhteistyötä eli ollaan tähdätty tähän laatusertifikaattiin. Siinä on meidän kaikki osakkaat mukana. Tulee varmasti jatkossa paljon muutakin, on esim. sellainen jatkojalostukseen liittyvä hanke vireillä. Se on ihan kirjattu meidän strategiaan ja käynnistyy jossakin vaiheessa varmasti. (Tuottajarenkaan edustaja).

Maatilatason nykyiset asiakastyytyväisyyttä ja oman brandin rakentumista edesauttavat toimenpiteet ovat pinnallisia. Eräs syy tälle on se, että kuluttaja koetaan hyvin kaukaiseksi alkutuotannosta. Poikkeuksena on ainoastaan sellaiset tilat, jotka edes osittaisesti harjoittavat suoramyyntiä tai ottavat vastaan vierailevia ryhmiä esim. koululaisryhmiä. Maatilatason toimijoiden myynti- ja markkinointiosaamisessa näkyvät puutteet korostavat juuri tämän alueen heikkouksia, koska asiakaspalveluun ei ole aiemmin tarvinnut kannattavuussyistä erityisemmin panostaa ja markkinointiyhteistyölle ei ole nähty erityistä tarvetta. Tämän tutkimuksen perusteella suomalainen kuluttaja arvostaa kotimaisia tuotteita. Taustalla näkyviä lopputuotteen laatuun liittyviä tekijöitä ovat ainakin tuoreus-, puhtaus-, tuoteturvallisuus-, maku- ja ulkonäkö. Näiden asioiden huomioonottaminen jo alkutuotannon eri vaiheissa ja niistä viestiminen kuluttajalle saattaa jatkossa nousta liiketoiminnan menestymisen kannalta erityisen tärkeäksi alueeksi. Pitäisi myös muistaa se, että huonolaatuisilla tuotteilla on aina vaikutuksia myös kuluttajien luottamukseen.

... Jäljitettävyyys esimerkiksi munan ostossa on niin pitkällä, että koodien perusteella voidaan tarkastaa, miltä tilalta ja milloin muna on lähtenyt liikkeelle. Tulevaisuudessa kulkureittiä pyritään lyhentämään ja kannattavin myynti tulee todennäköisesti tapahtumaan suoraan tiloilta. Jatkossa myös kanojen kasvatus ja munitus tapahtuu entistä enemmän samoilla tiloilla. (Siipikarjatala)

... Erikoiskasvien tuotannossa suoramyynti tilalta ei oikein onnistu. Järkevämpää on käyttää ns. vihannestukkuja. (Erikoistila)

... Jonkin verran tuottajat ovat olleen mukana näissä tuotteiden markkinointiasioissa eli jos ajatellaan vaikka tuonne Citymarkettiin, niin siellä on kasvattaja ollut mukana kertomassa näistä asioista. (Siipikarjatala)

... Meillä käy vuosittain noin 20.000 ihmistä tutustumassa tähän tilaan. Teollisuus käyttää aika paljon heidän asiakkaitaan täällä meillä tutustumassa näihin tuotantoasioihin. He saavat käytännössä nähdä miten kasvatus toimii ja kuinka eläimiä kohdellaan. (Siipikarjatala)

... Suomalaisen maataloustuotannon yksi merkittävä vahvuus on ajallisesti lyhyt ketju pellolta pöytään, joka samalla mahdollistaa pienemmän säilyvyyttä edistävien aineiden käyttämisen. (Asiantuntija)

... Suomessa kyllä tämä maidon puhtaus ja tautipuhtaus on aika ykköstä maailmassa. Antibioottijäämissäkin rajat ovat todella tiukat. (Maitotila)

... Tulevaisuutta katsottaessa tulisi nyt jo huomioida Venäjän mahdollisuudet ja ne suuret markkinat. Tällä hetkellä laadusta ei niinkään välttämättä välitetä. Eli saatetaan myydä huonoa ja halpaa, jos venäläinen sitä ostaa. Eli olen nähnyt tapauksia, missä Suomesta

ostettua kevytlevitettä on myyty suomalaisena voina Venäjällä. Syyllinen on kuitenkin usein se venäläinen kauppias, joka ei välitä siitä, että tuote ei ole sitä mitä myy. Se mikä asiassa huolestuttaa, on tämä suomalaisen elintarvikkeen maineen menetys. Mitä sitten kun tulevat nämä halvemman tuotannon maat mukaan esim. Puola. Venäjä on sille erityisen tärkeä markkina-alue. Suomessa vain välitetään, että saadaan EU:n vientituet, ei mietitä sitä maineen menetystä. Puola kun tulee mukaan niin siellä viljely on halvempaa ja sitten viljelijöiden elintaso vielä nousee, kun saavat nämä tuet mukaan. Sitten jos Suomi on vielä pilannut oman maineensa näiden huonojen tuotteiden takia venäläisen kuluttajan silmissä, niin sitä ei sitten kukaan korjaa. Eli aina ulkomaille vietäessä tulee muistaa myös se, että se ostaja siellä voi olla myös se riski mikä pilaa imagon. (Asiantuntija)

... Korkeampilaatuisemmasta tuotteesta ei saa parempaa hintaa. (Erikoistila)

... Vääränlaiset ennusteet aiheuttavat liikatuotantoa, joka taas aiheuttaa pakkasvarastointia. Näin seuraavan vuoden kotimaiselle alkutuotannolle tulee entistä vaikeampaa. (Erikoistila).

Yksittäiset linjaukset tulevat vaikuttamaan maatilatason tulevaisuuden näkymiin. Esimerkiksi suuren ja maantieteellisesti läheisen maatalousmaan (Puola) liittyminen Euroopan Unioniin tuo mukanaan kysymyksiä. Toisaalta myös ympäristökysymykset saattavat ohjata tulevaisuuden toimintamalleja.

Eräs tiedostettu tosiasia on, että esimerkiksi sianlihantuotannossa Suomi ei pysty kilpailemaan kustannustehokkuuden suhteen tasavertaisesti mm. Tanskan kanssa. Tästä hyvänä esimerkkinä on tuontijoulukinkkujen erittäin alhaiset myyntihinnat. Toiminnan kehittämisen kannalta verkostoitumisessa on suuri mahdollisuus tulevaisuudessa. Verkostoitumalla suuremmiksi yksiköiksi maatilat saisivat mahdollisesti a) enemmän neuvotteluvoimaa teollisuuden tai kaupan suuntaan, b) suurtuotannon etuja, c) yhteisiä markkinointitietoja ja d) voimaa toiminnan laadun kehittämiseen.

Myös elintarviketeollisuus suosii suurempia yksiköitä jo näiden toimitusvarmuuden ja -kapasiteetin perusteella. Elintarvikeklusterin kehittämisen kannalta on tärkeätä, että kotimainen alkutuotanto on turvattu tulevaisuudessakin. Liiketoiminnallisen kannattavuuden varmistamiseksi tärkeää on erityisesti se, että koko tuotantoketjun toimintatavat ohjautuvat yhdenmukaisten tavoitteiden perusteella. Myös työvoiman saannin varmistamisen vuoksi maatilatason toimintaa on parannettava ja tehtävä alasta houkuttelevampi, jotta jatkossakin kotimainen osaaminen on turvattua.

Eryyksen tärkeätä on huolehtia myös kotimaisen tuotannon tautimäärien alentamisesta tai vähintäänkin pysymisestä nykyisellään myös tulevaisuudessa. Esimerkiksi liha- ja siipikarjatuotannossa on vielä toistaiseksi olemassa näyttöä puhtauden turvaavasta valmistuskeskeisestä laaduntuottokyvystä.

Myös kuluttajamieltymyksien muutoksiin on kyettävä varautumaan. Tällä hetkellä kuluttaja arvostaa ja luottaa suomalaisen ruokaan ja raaka-aineeseen. Kotimaaetu vaihtelee eri tuotteissa; lihassa ja vihanneksissa se on suuri ja esimerkiksi jauhoissa pieni. Tulevaisuudessakin olisi kyettävä säilyttämään kuluttajan luottamus.

Yritys	Kotimaista Elintarvikevalmistusta vastaava myynti (milj.mk)	Ulko- ja kotimaista elintarvikevalmistusta vastaava myynti yht. (milj.mk)	Koko konsernin Liikevaihto (milj.mk)
Valio	6554	7202	7454
HK Ruokatalo	2338	2609	2910
Atria	2281	2281	3316
Raisio Yhtymä	2010	2762	4536
Karl Fazer	1998	2249	4941
Hartwall	1575	2709	2777
Saarioinen	1421	1421	1390
Sinebrychoff	1396	2374	2374
Vaasan & Vaasan	1164	1164	1347
Ingman Foods	1016	1045	1228
Paulig	995	1124	1250
Primalco	950	991	1203
Suomen Rehu	927	927	938
Suomen Sokeri	885	885	885
Karjaportti	790	790	843
Leaf Oy (CSM)	663	1653	13081

Taulukko 3. Merkittävimpien suomalaisten elintarvikekonsernien elintarvikeliikevaihtoja vuonna 1999 (<http://www.etl.fi>: 11.12.2000).

... Tulevaisuudessa on tärkeää, että kuluttaja on kotimaisuuden kannalla. Se on meidän valtti. (Siipikarjatila)

... Hälyttävää on myös tuo tilanne tulevaisuudessa, eli jollei ole jatkajia näille tiloille. Ei nuoret halua jäädä tänne, jos kaupungista saa huomattavasti helpomman työn ja tämä työ on kyllä aika raskasta. (Maitotila)

... Puolan liittyminen EU:n vaikuttaa tuotantoon maantieteellisesti. Ydinkysymys on, että missä heidän elintarviketuotantonsa jalostetaan. (Erikoistila- ja asiantuntijalausunnot)

... Merkittävä tekijäksi saattaa muodostua tulevaisuuden ympäristöasiat esimerkiksi sianlannan ja -lietteen pinta-alaa koskeva levittämisongelma. (Sikatila)

... Yleensä Suomessa tapahtuu voimakasta sopeutumista maataloudessa ja täällä on lähtenyt käyntiin näitä muutoksia. Yrityskoon tulee kasvaa ja jos puhutaan sitten teollisuuden näkökulmasta, niin tulisi olla enemmän sellaista verkottumista maatilojen kesken. Tällä hetkellä näiden maatalousyrittäjien näkökulmasta haetaan vain sitä omaa hyötyä. Tulevaisuudessa tällainen rakennemuutos tulee varmasti vaikuttamaan kaikkien toimintaan. 5-10 vuotta ja näistä maanviljelijöistä tulee aitoja pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Eli niiden liikevaihto tulee olemaan paljon suurempi. Se pelikenttä tulee kokonaisuutena olemaan

paljon yritysmäisempi. Toimitaan enemmän tällaisessa business-to-business maailmassa. Eli tämä tulee varmasti vaikuttamaan koko tähän sektoriin; rehut, lannoitteet ihan kaikki.

Yrittäjät varmasti alkavat vaatimaan myös enemmän toimittajilta ja kumppaneilta. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Yhteistoiminnassa tulisi olla kaikki osapuolet edustettuina. Äskettäin teurastamo halusi suuntaviivoja mm. lihan mausta. Olemme useasti osallistuneet erillisiin tutkimuksiin, mutta emme kuitenkaan vielä koskaan ole nähneet kauppaa mukana tutkimuksessa. (Sikatila)

... Työvoimaongelmia on jo havaittu mm. maatalouslomittajien saannissa. (Sika- ja Maitotila)

... Tautiriski on otettava huomioon, mikäli eläimiä aletaan tuomaan halvalla ulkoa. (Sika- ja Siipikarjatila)

... Siipikarjatuotannossa esimerkiksi salmonellan esiintymistiheys on toistaiseksi alle 3%, joka on puhtaan rajana. Euroopan mittakaavassa Suomi on ainoa puhdas maa ko. taudissa. (Siipikarjatila).

Johtopäätöksenä elintarvikeklusterin maatilatalouden nykytilasta ja trendeistä voidaan sanoa, että:

- Tilakoko kasvaa ja toimintatapa ammattimaistuu
- Koulutus ja tarve siihen lisääntyy
- Tukitasot alenevat
- Liikaa kannattamatonta toimintaa, josta on vaikea päästä eroon
- Kiinteät kustannukset ovat korkealla tasolla
- Pääomaköyhyys vallitsee ja pääoman tuottoaste on huono
- Innovatiivisuudessa ja markkinointiosaamisessa on puutteita
- Tautitilanne maatiloilla on kohtalainen hyvin hallinnassa
- Internet on kohta joka tilalla (nyt 30%:lla)
- Antibioottivapaa tuotanto on kansainvälinen vahvuus
- Eläinten hoidon ja toiminnan eettisyys keskimäärin korkealla tasolla
- Torjunta-aineiden käyttö on alle Euroopan keskitason
- Tilojen välinen verkostoituminen lisääntyy jatkossa
- Puhtauden kokonaisvaltaista merkitystä ei täysin ymmärretä kaikilla tiloilla
- Kokonaistuotanto ei muutu paljon lähivuosina
- Maidon kulutus vähenee
- Liha- ja siipikarja tulevat todennäköisesti voimistumaan
- Tilojen tulee oppia mikä on liiketaloudellisesti kannattavaa ja mikä ei
- Toimijoiden määrä vähenee
- EU -pessimistisyydestä tulisi luopua; EU :n kanssa tulee oppia elämään
- Maatalousyrittäjien vaatimustaso yhteistyökumppaneiden suhteen nousee
- Tulevaisuus on korkeatasoisissa niche -tuotteissa.

Maatilatason laatukäsitys on kapea-alainen ja laatu käsitetään lopputuotteen laatuominaisuuksiksi ja laaja-alainen toiminnan laadun kehittäminen on toistaiseksi vähäistä. Kehittämistyö on keskittynyt tilakoon kasvun myötä tuotantolaitteiden ja tehokkuuden parantamiseen.

Henkilöstön osaamista on maatilatasoilla keskimäärin hyvää tasoa perinteisissä toimintatavoissa. Uusilla alueilla, kuten markkinointiosaamisessa ja innovatiivisuudessa on vielä paljon parannettavaa. Maatilatasolla on kuitenkin yleisesti jo tiedostettu, että menestymisen jatkossa vaatii jatkuvaa kouluttautumista ja itsensä kehittämistä.

Maatilatason kilpailukyky on keskimäärin heikkoa tasoa. Isot yksiköt menestyvät kohtalaisesti, mutta tilakoon laskiessa kannattavuus heikkenee. Maatilatasolla ei ole olemassa yksittäistä laatuveturia, joka laatu- ja kilpailukykyssä toimisi opastajan ja edelläkävijän roolissa ohjaten omalla toiminnallaan teollisuutta tai alkutuotannon toimijoita. Laajamittaisen ja yhteisen kehittämisen kautta pienistä erityisosaajista voi jatkossa kasvaa koko tilatason suunnannäyttäjiä yksittäisestä tuotantosuunnasta riippumatta.

Maatilatason horisontaalinen yhteistyö on rajoittunut kapealle alueelle. Käytännössä yhteistyötä tapahtuu yksittäisten tilatyypin sisällä (viljatilojen yhteiskonehankinnat).

Systemaattisempi yhteistyökumppanien tarkoituksenmukainen etsintä on hyvin vähäistä ja erilaisten tilatyypin välillä yhteistyötä ei tapahdu. Tavallisempaa on yksittäiset pienten tilojen väliset yhteistyöt, joissa yhteistoimin pyritään ensisijaisesti välittömiin kustannussääntöihin.

Vertikaalinen yhteistyö on vähän paremmalla tasolla, mutta tälläkin alueella alkutuottajat ovat enimmäkseen seurailijoita. Toiminnan laadun kehitysehdotukset tulevat tuotantoketjun panosteollisuudesta tai jalostavalta teollisuudelta. Verkostosta tai verkostoitumisesta ei tilatasolla toistaiseksi voida oikeastaan puhua, vaan enemmänkin sopimustoiminnasta. T&K -yhteistyö on tasoltaan vaihtelevaa. Rehuteollisuutta pidetään yleisesti merkittävänä suunnannäyttäjänä ja tutkimuslaitosten suuntaan tapahtuvaa yhteistyötä tiedonhankintakanavana. Viranomaisten suuntainen yhteistyö on vähäistä.

Asiakastyytyväisyyttä edistävät toimenpiteet ovat vähäisiä ja yhtenä syynä tähän on kuluttajan etäisyys alkutuotannosta. Maatilatason toimijoiden markkinointiosaamisessa on puutteita. Jatkossa alkutuotannon tulisi pystyä kehittämään osaamistaan asiakastarpeiden suuntaiseksi, jotta toiminnan liiketaloudellinen menestyminen olisi paremmalla pohjalla.

2.2 Elintarviketeollisuuden toimintalogiikka ja nykytrendit

Elintarvikeklusterin kannalta keskeinen elintarvikkeiden tuotantoketjun toimija on elintarviketeollisuus. Elintarviketeollisuuden yritykset ohjaavat koko ketjun toimintaa kahdesta suunnasta: tuottavat panoksia alkutuotannolle ja toisaalta toimivat alkutuotannon asiakkaina tuotteiden jalostuksessa. Suomen pienestä markkina-alueesta johtuen keskeisimpien kotimaisten elintarviketeollisuuden edustajien (taulukko 3) toimintakäytännöt ohjaavat koko klusterin toimintaa myös kilpailukyvyyn ja toiminnan laadun kehittämisessä.

Elintarviketeollisuuden laatukäsitys on maatilatason laatukäsitykseen verrattuna selvästi laajalaisempi. Laatukäsitys ymmärretään enemmän kokonaisuutena, jossa kaikki osa-alueet tulee hallita kilpailuedun saavuttamiseksi. Tuotelaatu -käsitys on eniten esillä elintarviketeollisuuden yritysten sanastoissa.

Yksittäisiä irtiottajiakin kuitenkin löytyy. Näissä yrityksissä laatuasioita tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena, jolloin kaikkien yksittäisten palasten on sovittava yhteen. Yleissääntönä voidaan sanoa, että asiakkaansuuntainen tuotelaatunäkökulma on teollisuusyrityksissä hyvin omaksuttua, mutta toiminnan laadun kehittäminen on vasta alussa.

... Laatu liittyy tuotteeseen ja toimintaan. Klusterissa siihen pitäisi sisällyttää myös yhteistyötä esim. T&K -yhteistyö ja logistiikan kehittäminen. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Laatu on tuotteen hyvyttä asiakkaalle ja mitattavissa olevia käyttötarkoituksen mukaan todennettavia asioita. Toiminnan laatu on eräs näkökulma, joka viestii yrityksen tavasta toimia (mm. dokumentointi, laatujärjestelmät..). Tärkeä asia on myös tuotteiden läpinäkyvyys asiakkaalle, jotta ostaja voi todeta mitä laatu on. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Laatu syntyy tekemisen summana. Laatu on siis muutakin kuin yhdenmukaiset tuotteet. Meillä se sisältää tuotteeseen liittyvän kokonaisuuden, jossa on huomioitu koko valmistusprosessi, tuotteen laatumielikuva ja ympäristöasiat. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Omasta toiminnasta kun puhutaan niin laatu jakautuu toiminnalliseen, tekniseen ja kuluttajan kokemaan laatuun. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Laatu on koko toiminnan laatua, jossa toimintatavat täyttää kaikki niille asetetut laatu-kriteerit. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Meillä tuotelaatu painottuu vielä enemmän laatuasioista puhuttaessa. Eli kuluttajanmaku-tottumukset ovat tärkeimpiä. (Teollisuusyrityksen johtaja)

Elintarviketeollisuuden johtamistavat ja -menetelmät ovat tulosjohtamispainotteisia. Esimerkiksi alkutuottajan valinta tapahtuu lähes pelkästään hinnan perusteella. Suuret teollisuusyritykset ohjaavat toimintaa ja pienemmät pyrkivät mukautumaan sovittuihin ehtoihin.

Kilpailukykyä pyritään parantamaan jatkuvasti, mutta etupäässä kaikki kehittäminen tapahtuu vain yksittäisiin tarpeisiin vastaamalla. Koko tuotanto- ja yhteistyöverkoston kattava kehittäminen on erittäin vähäistä. Kilpailukyky teollisuudessa varmistetaan tavallisesti suurilla yksikkökoilla tehokkuutta etsien.

Yksittäisillä suurilla teollisuusyrityksillä on myös resursseja kehittää toimintaansa T&K:n tuottamien uusien tuotevariaatioiden kautta, mutta yleisesti kuitenkin tunnustetaan tulevaisuuden tarve verkottumiseen. Elintarviketeollisuuden kannattavuutta ja kilpailukykyä voidaan luonnehtia välttävän/tyydyttävän tasoiseksi verrattuna muihin teollisuusklustereihimme.

... Elintarviketeollisuus maksaa myyntiin otettavien tuotteidensa osalta ns. markkinointitukea kaupalle. Tuki vaihtelee noin 10-20% välillä kauppaakohtaisesti. Tämän tuen määrä on noussut niin merkittäväksi asiaksi, että pienten teollisuusyritysten toiminta on jo kannattamatonta. (Teollisuuden asiantuntija)

... Suuren teollisuusyrityksen toimintatavat pienten suuntaan ovat täysin erilaisia verrattuina pienten toimintaa suurten suuntaan. (Teollisuuden asiantuntija)

... Maatalous on aika hampaatonta, koska kilpailukykyyn vie elintarviketeollisuuden ja -kaupan vahva asema. (Viljatilja)

... Globaalitkin yritykset koostuvat usein eri alueilla sijaitsevista pienistä ja keskisuurista yrityksistä, joista on tehty ketju ja jotka toimivat sitten yhteisen päämäärän eteen. Täällä

yritysten yhteistyö ei kuitenkaan ole vielä samalla tasolla, vaikka päätökset ovat ihan yrityksistä itsestään kiinni. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Yhteistyötä on mahdollista tehdä, mutta tekijöiden pitää olla suuria. Esimerkiksi terveysvaikutteisten elintarvikkeiden tuotekehitykseen ja markkinointiin sitoutuu suuria määriä kustannuksia. Jos ei itsellä ole kokoa, niin sitä pitää etsiä ulkoa. (Teollisuusyrityksen johtaja)

Laadun johtaminen on alkuvaiheessa ja vain harva yritys on päässyt toimivan laatukulttuurin rakentamiseen kiinni. Laatujärjestelmiä esiintyy yleisesti elintarviketeollisuuden yrityksissä. Suurista yrityksistä poikkeuksetta kaikilla on sertifikaatilla varmistettu laatujärjestelmä. Lisäksi näissä yrityksissä on yleensä ymmärretty, ettei sertifikaatin saaminen ole välttämättä tae hyvästä toiminnan ja tuotteiden laadusta. Tältä osin herääminen toiminnan kehittämiseen on ainakin tiedostettu. Vaikka laatujärjestelmiä esiintyy alalla yleisesti, on niiden hyödyntämistaso vaihtelevan tasoista.

Parhaat yritykset ovat ymmärtäneet laatujärjestelmän yhdeksi työkaluksi oman toiminnan kehittämiseksi. Heikoimmat yritykset vastavuoroisesti toimivat vain minimitasolla, jolloin koko laatujärjestelmä koetaan ylimääräisenä lisätyönä. Laatupalkintokriteereitä toiminnan arvioinnissa ovat hyödyntäneet vasta yksittäiset yritykset. Eräs yritys on jopa asettanut tavoitteekseen laatupalkintokilpailuun osallistumisen lähivuosina.

... Meillä on olemassa tämä ISO -sertifikaatti. Isot yhteistyökumppanimme käytännössä vaativatkin sitä. Laatupalkintokilpailuunkin on tarkoitus ottaa osaa parin vuoden kuluttua. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Jokaisella markkinoinnissa on mappi, jonka avulla voivat selvittää, miten olemme asiat hoitaneet. Näyttönä meillä on tämä ISO -sertifikaatti. Laatupalkintokriteereitä ei ole aina-kaan toistaiseksi testattu. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Henkilökunnan osaaminen ja sen hallinta on sertifikaatteja tärkeämpiä. Tietysti on selvää, että perustaso on varmistettava, mutta se on vasta alkua. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Laatu näkyy ensisijaisesti johtamisjärjestelmässä, jolla varmistetaan aluekohtaisesti se, että tehdastasolla tapahtuva toiminta on tietyn järjestelmän tai tason mukaista. Meillä tuotteiden kohdalla on laadunvalvontajärjestelmä, mutta aukottomuus ei kuitenkaan ole aina taattua. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Pyrimme jatkuvasti kehittämään omaa laatujärjestelmäämme. (Teollisuusyrityksen johtaja).

... Meillä on olemassa laatu- ja ympäristösertifikaatit sekä laatupäällikkö, jonka vastuulla on laatujärjestelmän kehittäminen. Tuotelaadun puolella kaikki on varmasti kunnossa ja toiminnankin puolella on menossa koulutusprojekti. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Meillä on olemassa laatujärjestelmä ja koulutusta sen ylläpitämiseksi on annettu. On kuitenkin huomattu, että järjestelmän ylläpito vaatii kaksi ihmistä täysipäiväisesti toimiakseen. Tähän pienellä yrityksellämme ei kuitenkaan ole ollut resursseja. (Teollisuuden asiantuntija)

Elintarviketeollisuudesta ei ainakaan toistaiseksi löydy selkeää laatuveturia.

Elintarviketeollisuusyritysten toimintaa ei voi kuvata edistyneeksi verrattuna esimerkiksi teleklusterin yrityksiin. Yhteistyösuhteet eivät ole vielä riittävän syvällisiä ja laatu- ja hintakilpailukyky ei ole riittävää, jotta laajapohjainen kansainvälinen menestyminen olisi mahdollista.

Laadukkaan toiminnan ohjaus on käytännössä varmistettu tilatason laatujärjestelmillä, joiden perusteella teollisuusyritykset valitsevat laaduntuotokyvyltään ”hyvät” sopimustuottajansa. Tästä mallista löytyy kuitenkin hyviä irtiottajiakin mm. rehuteollisuudessa ja panimoalalla yhteistoiminnan merkitys on jo tiedostettu ja siinä näyttöinä on olemassa erittäin tyytyväisiä tilatason tuottajia ja teollisuuden asiakkaita.

... Tulevaisuudessa monikansalliset yritykset kasvavat edelleen ja niiden laatumerkit saavat arvostusta. Pitää olla yhtenäinen kansainvälinen brandi, jotta voisi nousta tulevaisuuden Nokiaksi. Toistaiseksi täällä sellaista yritystä ei ole. En usko, että tulevaisuudessakaan tällaista löytyy Suomesta, vaikka funktionaalisille tuotteille on asetettu paljon odotuksia. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Funktionaalisista tuotteista voisi löytyä tällainen, jos niihin osataan panostaa oikein. Erityisesti T&K -toimintaa, yhteistyötä, logistiikkaa ja markkinointia pitää todella miettiä. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Funktionaalisista tuotteista voisi muodostua tällainen, kunhan saadaan riittävä kansainvälinen julkisuus. Jo nyt on valtavia massoja, jotka sairastavat sydän- ja verisuonitauteja, jotka voisivat nousta erääksi kohderyhmäksi. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Jos haluaa globaaliksi niin pitää pystyä osoittamaan tuotteen lisäarvo, koska viennissä bulkilla ei menestyä. Onnistuminen vaatii tiettyä brandia, jolla voi päästä eteenpäin. Suomesta en kuitenkaan usko sellaista löytyvän tai silloin ainakin tarvitaan hyvä partneri ulkoa. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Sinebrychoffin panimojen ja mallasohran valmistajien välisestä onnistuneesta yhteistyöstä on olemassa hyviä käsityksiä. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Suomen Rehun kanssa on käyty säännöllisesti yhteistä tietojen vaihtoa. Munantuottaja saa aina viime hetken tiedot, koska jaloste kehittyy koko ajan, jolloin myös ruokinta ja hoito kehittyvät. Vuosittain järjestetään myös seminaareja, joissa saadaan palautetta ja kehitetään yhdessä. (Siipikarjatila).

Vertikaalinen yhteistyö elintarviketeollisuudesta alkutuotantoon on kohtalaista. Sopimustuottajien yhteistyö teollisuuteen on hyvällä tasolla, mutta kaupan suuntaan kehittämisessä on vielä paljon parannettavaa. Yksittäisten tilojen saama vetoapu teollisuusyrityksistä on selvästi vähäisempää. Elintarviketeollisuuden yhteistyössä kaupan suuntaan on vielä merkittävästi kehitettävää ja esimerkiksi nykyistä kansallista tietoteknistä osaamista ei osata toistaiseksi hyödyntää riittävästi.

Yhteistoiminta kaupan ja teollisuuden välillä on muutoinkin vielä vähäistä. Viranomaisten suuntaan tapahtuva yhteistyö on osin puutteellista, vaikkakin viime aikoina jäljitettävyyssasioiden ympärillä yhteistyö on syventynyt. Enimmäkseen viranomaisyhteistyö

keskittyä vain näytteenottoon. Horisontaalinen elintarviketeollisuuden eri yritysten välinen yleinen yhteistyö on vähäistä.

... Kaupan ja teollisuuden välisessä yhteistyössä on vielä paljon kehitettävää. Esimerkiksi tavarantilausprosessissa ei vielä hyödynnetä nykyistä tietoteknistä osaamista. Nykyisellä tietotekniikkaosaamisella ei pitäisi olla vaikeaa luoda reaaliaikainen tiedonsiirtojärjestelmä, jonka avulla tieto välittyisi kaupasta teollisuuteen. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Kaupan ja teollisuuden yhteistyö on rajoitettua. Esimerkkinä kaupan ja teollisuuden välisestä yhteistyöstä voisi sanoa, että kun kauppa ei kerää riittävästi tietoa kuluttajien tarpeista, niin homma ei toimi. Teollisuus joutuu tekemään ohi kaupan tutkimusta ja markkinatestausta. Sellaista mitä pitäisi tehdä kaupan kautta. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Yhteistyö on enemmänkin kilpailua keskenään. Yhteistyö onnistuu vain mikäli partnereilla on yhteiset edut kyseessä. Tällöin pitää myös olla selkeät normit. Nykyinen jalostusketju on mielestäni enemmänkin kilpailu- kuin yhteistyöketju. Ylivoimaista asemaa ketjussa käytetään toistaiseksi kyllä surutta hyödyksi. Kansainvälistymisessä esim. yhteiset markkinointiponnistelut yhteistyötä ei vielä tapahdu. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Yhteistyössä on oikeastaan vallalla sellainen kateuden ilmapiiri. Resurssien puute on suurin syy sille, että yhteistyötä tapahtuu. On tavallista, että yhteistyöhankkeissa esiintyy myös ongelmia siinä millä perusteella tulokset jaetaan. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Olemme tehneet yhteistyötä mm. elektroniikka-alan yrityksiin tuoretuotteiden logistiikka-asioissa. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Yhteistyössä on erittäin paljon vielä kehitettävää. Siinä olisi oikein klusterin sisäisen kehittämisen paikka. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Verkottuneiden mautilojen suuntaan mm. kaupan ja teollisuuden yhteistyö näkyy helpompana pääsynä toimittajaksi. (Johtaja)

... Koko ketjun kattavaa projektia yhteistyössä ei ole tullut vastaan. Olisi kuitenkin koko ketjun kannalta erittäin terveellistä. Saarioinen jakaa hyvin tietoa meihin päin eli järjestetään hyvin paljon koulutusta ja tiedotusta alan viimeisistä virtauksista. Vähintään 2 kertaa vuodessa tätä tapahtuu. Yleensä heillä on näissä tilaisuuksissa henkilö kertomassa, miten yleensä alalla ja talolla yleensä menee. Eli aika hyvin ollaan siitä perillä. Kaupan suuntaan tapahtuva yhteistyötä ei ole. (Erikoistila)

... Isojen teollisuusyritysten toimintatavat pieniä kohtaan ovat kyseenalaisia.

Sanelupolitiikka ja raju hinnoittelu on tavallista. (Teollisuusyrityksen asiantuntija)

... Yhteistyösuhteet ovat hyvin vähäisiä. Johtuvat varmaankin osittain myös tuosta kilpailulainsäädännöstä. Teollisuuden yhteistyö on enemmänkin pienien hengiltä syömistä. (Teollisuusyrityksen johtaja.)

T&K- yhteistyö elintarviketeollisuuden yrityksissä on lokeroitunutta ja yksittäistä. Laajoja yhteisprojekteja esimerkiksi funktionaalisten elintarvikkeiden alueella ei ole olemassa, vaan kaikki T&K -projektit ovat enimmäkseen kahden yrityksen välisiä salaisia hankkeita. Tiedon vaihtoakin kuitenkin tapahtuu, mutta tavallisesti vasta hankkeiden tulosten julkistamisen jälkeen. Monet T&K -projektit koskevat funktionaalisia tuotteita ja niiden kehitystyötä.

Laajoille T&K -yhteistyöverkostoille on olemassa selkeitä tarpeita tulevaisuudessa. Teollisuutta pidetään vielä enemmänkin perustuotteiden kuin uusien innovaatioiden jalostajana. Myös yliopistojen ja tutkimuslaitosten kautta käynnistetyt projektit ovat pääsääntöisesti vain yksittäisiä hankkeita, ei laajoja elintarvikeverkoston toimijoiden yhteishankkeita.

... T&K -yhteistyö on yleisesti koko klusterissa vähäistä. Tavallisesti hankkeet ovat salaisia ja kahden keskeisiä kehitysprojekteja. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Yliopistojen välistä yhteistyötäkään ei ole. Asioita tutkitaan toistaiseksi liian monessa paikassa yhtä aikaa. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Funktionaalisissa tuotteissa käydään tuotannollisia keskusteluja ja yhteistyö, mutta erityisiä yhteistoimintaan tähtääviä yrityksiä ei kuitenkaan ole perustettu. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Toimimme projektikohtaisesti useiden eri yritysten kanssa T&K -puolella. (Teollisuusyrityksen johtaja).

Elintarviketeollisuuden toimijoiden yksittäiset tai yhteiset asiakastyytyväisyyttä edistävät toimenpiteet ovat vähäisiä. Esimerkiksi markkinointiosaamiseen voidaan helposti peilata yritysten asiakasyhteistyötä. Tällä hetkellä globaalien markkinoiden vaatiman markkinointiyhteistyön ja brandin rakentamisen merkitys on alettu tiedostamaan yksittäisten epäonnistumisten myötä. Toisaalta nämä epäonnistujat ovat kuitenkin avanneet näkymiä uudelle keskustelulle toiminnan kehittämistä yhteistyössä.

Markkinointiosaaminen on heikkoa erityisesti uusilla tuotealueilla kuten funktionaalisissa elintarvikkeissa, vaikka toisaalta suomalaisia menestyjiäkin kuitenkin jo mainitaan. Kotimaanmittakaavassakin markkinointiosaamisessa on selviä puutteita, koska tuotteet kilpailevat pääsääntöisesti vain hinnalla. Toistaiseksi ei ainakaan ole ollut näkyvissä korkealla tuotelaadulla (esim. jäljitettävyydellä) kilpailevaa tuotetta, vaan kaikki tuotteet ovat yksinkertaisesti vain parasta laatuluokkaa.

Huippulaadukkaat suomalaisen elintarviketeollisuuden tuotteet puuttuvat vielä pääosin markkinoilta osittain siksi, että laatuksitettä ja sitä kautta yhteisiä laadun tekemisen pelisääntöjä ei ole saatu aikaiseksi.

... T&K:ssa meillä menee yksittäisiä projekteja, joissa tavoitteena on tuottaa erikoistuneita tuotteita. Markkinointiosaamisessa ollaan vähän samassa tilassa kuin T&K:ssa, joten tarpeet panostuksiin ovat vasta viime vuosina tulleet esiin vapautumisen myötä. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Markkinointiyhteistyössä olisi paljon tekemistä. Osa kuluttajista ostaa vain jauhelihaa ja toinen fileitä. Kuitenkin sitten markkinoinnissa käytetään vain hintaa ainoana keinona, vaikka laadullakin voitaisiin kilpailla. Ei jauhelihaan ostaja kuitenkaan osta sitä kallista filettä, jollei ole siihen varaa. Markkinointiponnisteluiden hyödyissä pitäisi myös tarkastella sitä, että kotimaisten tuotteiden saatavuus olisi jatkossakin turvattua. (Asiantuntija)

... Markkinointiosaamisessa Alkon Finlandia Vodka on hyvä esimerkki onnistuneesta tuotemarkkinoinnista. Tästä tulisi ottaa opiksi myös muissa tuotteissa. Toisena kansainvälisenä menestyjä voidaan pitää Fazeria. (Teollisuusyrityksen johtaja)

...Globaaleille markkinoille pyrittäessä pitää pystyä osoittamaan tuotteen lisäarvo ja mm. brandit ovat tällöin erittäin merkityksellisiä. (Teollisuusyrityksen johtaja)

.. Markkinointi voisi olla sellainen missä pitäisi ottaa oppia. Teemme hyviä tuotteita, mutta emme osaa oikein myydä niitä. Toiset tekee huonoja, mutta sitten ne osaa myydä hyvin. Markkinointikulttuurimaista tuolla Tanskan seudulla osataan myyntityö meitä paremmin. Markkinointitaito on varmasti se, missä tulee kehittyä eniten. (Teollisuusyrityksen johtaja)

Elintarviketeollisuuden tulevaisuuden näkymät määräytyvät suomalaisen a) alkutuotannon kannattavuuden, b) T&K -tehokkuuden, c) verkottumis- ja fuusiokyvykkyyden, d) laatu-kilpailukyvyyn, e) kustannustehokkuuden ja f) ennen kaikkea oikeiden strategisten päätösten perusteella. Kannattamattomien pienten yritysten toiminnan on joko laajennuttava jonkinlaiseksi kustannustehokkuutta parantavaksi yhteistyö- ja erikoistuttava jollekin spesifiselle alueelle selviytyäkseen. Merkittävä tekijä elintarviketeollisuuden tulevaisuudessa on myös yritysten välinen yhteistyö ja verkottuminen. Nykyisellä mallilla, jossa jokainen toimija optimoi vain omaa etuaan ei ole tulevaisuudessa mahdollisuuksia.

Myös suomalaisten yritysten kansainvälisessä mittakaavassa pieni yrityskoko tukee edelleen verkottumista kannattavan toiminnan edistäjänä. Keskusliikkeiden tai kaupan nykyinen määräävä asema vaikeuttaa edelleen ketjun yhteistyötä eikä anna nykyisellään riittäviä edellytyksiä tuloksellisempaan yhteistoimintaan.

... Keskikokoisten yritysten asema Suomessa vaikeutuu. On joko erikoistuttava tai sitten kasvettava. Kasvu edellyttää myös kotimarkkinoiden laajentamista ainakin Pohjois-Euroopan kattavaksi. Saattaa myös olla, että jokin McDonaldsin tapainen konsepti tulee kysymykseen. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Tulevaisuudessa kapasiteetti ja volyymit vastaavat entistä paremmin toisiaan ja myös tällaista pilkkottua kysyntää. Elintarviketeollisuuden kilpailukyvyistä ja innovatiivisuudesta riippuu se, että kuinka hyvin voidaan kehittyä ja miten tässä maassa edetään. Toistaiseksi suhtaudun ihan optimistisesti siihen, että täällä pystytään pitämään alkutuotanto ja innovatiivinen toiminta. Tärkein ja kriittisin asia, johon tulee kiinnittää huomiota on markkinointi ja mielikuvien luominen, että osattaisiin viestittää ja kertoa kuluttajalle mitä meillä on olemassa. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Vanhat perinteiset uskomukset ja asenteet vaivaavat vielä vähän liiaksi. Tulevaisuudessa pitää päästä irti kannattamattomasta toiminnasta ja lähteä kehittämään toimintaa enemmän yhteistyöllä. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Yksi tulevaisuuden suurista haasteista on se, että miten pärjätään ensisijaisesti kotimarkkinoilla. Tulevaisuudessa yhteistyötä tulisi parantaa mm. T&K:ssa ja yleisessä tiedon vaihdossa. Erittäin tärkeä asia on myös tuottajahintojen nostaminen mitä ilman tulee kyllä tuleen noutaja. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Kilpailu on muuttunut erittäin kovaksi (mm. liha-ala), jonka vuoksi yhteistyökin kärsii. Ei halua kilpailijoiden kanssa mukaan samoihin hankkeisiin. Tätä on nykyinen yhteistyökulttuuri. Myös kireä kilpailulainsäädäntömme vaikeuttaa osin toimintaa. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Tilojen määrä putoaa tulevaisuudessa vielä varmaankin puoleen nykyisestä.

Kilpailukyisimmillä suurilla tiloilla on edellytyksiä tuottavaan toimintaan. Toivottavasti

saavat jatkossa myös riittävästi investointitukea esim. Etelä-Euroopan maitotilojen laajentamiseen verraten, jotta pystyisivät jatkossa paremmin vastaamaan kilpailuun. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Yhteistyörenkaat ja muut yhteistyökuviot nousevat välttämättömiksi, kun toiminta globalisoituu. Kriittisimpiä asioita on se, että suomalaisen tuotannon pysyvyys varmistetaan. Jos esimerkiksi maitoa ei tuoteta, niin ei ole teollisuuttakaan. Myös kuluttajan vahva luottamus suomalaiseen tuotteeseen on säilytettävä jatkossakin. (Teollisuusyrityksen johtaja)

... Kaupan tiukka ote ja osittainen asenneongelma ohjaa toimintaa liiaksi. Se haluaa pitää teollisuuden ns. kauhuntasapainossa. Esimerkiksi useita erilaisia automatisoituja järjestelmiä olisi mahdollista kehittää, mutta tätä kauppa ei kuitenkaan halua. (Teollisuusyrityksen johtaja)

Johtopäätöksinä elintarviketeollisuuden nykytilasta laatuksityksen osalta voidaan todeta, että pääsääntöisesti laatu ymmärretään teollisuudessa maataloja kokonaisvaltaisemmin tuotelaadun ohella laadukkaana toimintana. Suurella osalla elintarviketeollisuuden yrityksistä on jo olemassa laatujärjestelmä ja alan edistyneimmät yritykset ovat jo ymmärtäneet yrityksen sisäisen ja yhteistyöverkostoon ulottuvan laatuksityksellisen rakentamisen tärkeyden.

Johtamistavat elintarviketeollisuudessa ovat vielä pääpiirteiltään tulosjohtamista mukailevia ja mm. alkutuottajien valinnassa hinnoittelupolitiikka ja suuret tuotantomäärät ohjaavat valintaa toimittajaksi. Kauppa käyttää vastaavia toimintaperiaatteita teollisuuden ohjaamisessa.

Elintarviketeollisuudessa kilpailukykyisimpiä ovat suuret massatuottajat, jotka pystyvät ohjailemaan hintakilpailukyvyllään alan pienempiä toimittajia. Selkeätä laatuveturia, joka erinomaisella laaduntuottokyvyllään ohjaisi alan muita toimijoita elintarviketeollisuudesta ei löydy, mutta yksittäisiä laatuosaajia alan yrityksissä on kuitenkin havaittavissa. Tilatason suuntaan laadullinen ohjaaminen tapahtuu enimmäkseen laatuksityksellisten ohjaamina.

Vertikaalinen yhteistyö toimii kohtalaisesti. Sopimustuottajien lausuntojen perusteella yhteistyö on hyvää tasoa, mutta kaupan suuntaan kehittämisessä on vielä paljon parannettavaa. Yksittäisten tilojen saama vetoapu on selvästi vähäisempää. Viranomaisten suuntaan tapahtuva yhteistyö on vähäistä. Viranomaisyhteistyö on vielä enimmäkseen vain näytteenottoa.

Horisontaalinen yhteistyö on vielä vähäistä, vaikka yksittäisiä yhteistyöhankkeita mm. T&K -toiminnassa on esiintynyt. T&K- yhteistyö elintarviketeollisuuden yrityksissä on yleisesti hyvin lokeroitunutta ja yksittäistä. Laajoja yhteisprojekteja esimerkiksi funktionaalisten elintarvikkeiden alueella ei ole meneillään, vaan projektit ovat enimmäkseen yritysten välisiä salaisia hankkeita.

Pääsääntöisesti T&K -projektit koskevat vain funktionaalisia tuotteita ja niiden kehitystyötä. Teollisuutta pidetään vielä enemmänkin perustuotteiden kuin uusien innovaatioiden jalostajana. Myös yliopistojen ja tutkimuslaitosten kautta käynnistetyt projektit ovat melkein poikkeuksetta harvojen osallistujien hankkeita.

Elintarviketeollisuuden asiakastyytyväisyyttä edistävät toimenpiteet ovat vähäisiä. Esimerkiksi markkinointiosaamisen tärkeys globaaleille markkinoille pyrittäessä on vasta yksittäisten epäonnistumisten myötä tiedostettu. Kotimaanmittakaavassakin markkinointiosaamisessa on selviä puutteita, joka näkyy vain tuotteiden hinnalla kilpailemisessa. Asiakastyytyväisyyden kehittäminen suuntautuu elintarvikeketjun viereisiin toimijoihin, kuten kauppaan ja suuriin sopimustuottajiin erinomaisesti, mutta kuluttajalle teollisuuden suora vaikutus on vähäistä.

Elintarviketeollisuuden tulevaisuuden näkymät määräytyvät olennaisilta osiltaan suomalaisen alkutuotannon kannattavuuden perusteella. Pienten tilojen toiminnan laajeneminen yhteistyörenkaaksi tai erikoistuminen ovat välttämättömiä kannattavalle toiminnalle. Tulevaisuudessa elintarviketeollisuuden yritysten välinen yhteistyö ja verkottuminen vaatii myös kehittämistä. Nykyisellä toimintamallilla ei ole selviytymismahdollisuuksia. Keskusliikkeiden tai kaupan nykyisen toimintatavan on myöskin muututtava, jotta ketjun yhteistyö voi kunnolla alkaa.

2.3 Elintarvikekaupan toimintalogiikka ja nykytrendit

Viimeisen vuosikymmenen aikana suomalaisessa päivittäistavarakaupassa on tapahtunut suuria muutoksia. Näistä näkyvimpänä on ollut suurten vähittäiskauppaketjujen muodostuminen muutamien keskusliikkeiden ympärille. Lopputuloksena on syntynyt kustannustehokkuudeltaan hyvin kilpailukykyisiä yksiköitä, joille on ominaista suuret myymäläkoot. Myymäläkokojen kasvun myötä myymälöiden lukumäärä väheni vuosien 1980-1996 välisenä aikana noin puoleen. Samaan aikaan myynti enemmän kuin kaksinkertaistui. Asemaansa ovat vahvistaneet super- ja automarketit, joiden prosentuaalinen myynti kasvoi merkittävästi. (Tarpila 1999: 19) Kuviossa 7 on esitetty päivittäistavarakaupan ryhmittymät ja ketjut.

Kaupan laatukäsitys on selkeästi maatilatason laatukäsitystä kehittyneempi ja elintarviketeollisuuden laatukäsitykseen verrattuna asteen verran kehittyneemmällä tasolla. Laatu ymmärretään sekä tuotelaatuun että toiminnan laatuun liittyvänä tekijänä. Lisäksi laatu ymmärretään kokonaisuutena, joka lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeista.

Tuotelaatu korostuu kuitenkin enemmän kuin toiminnan laatu. Asiakkailta saatu palaute pyritään ottamaan oman toiminnan kehittämisen lähtökohdaksi. Yhteistyökumppanien kehittymisen osalta nykyisissä toimintatavoissa on kuitenkin vielä selviä puutteita. Toiminnan laadun kehittäminen keskittyy enimmäkseen oman sisäisen kauppaketjun kehittämiseen, ei kaupan laaja-alaiseen yhteistyöhön.

... Siihen liittyy kaikki; mainonta ja sitten palvelu myymälässä ja tuotteen laatu myös muodostaa osan siitä kokonaisuudesta. (Johtaja)

... Laatu on moninainen asia, siihen sisältyy tuotteen laatu ja myös toiminnan laatu. Eli ei ole yhtä täsmällistä määrittelyä näistä laatuasioista. (Johtaja)

... Se mitä kuluttaja kokee laaduksi ja mitä minulle laatu merkitsee, on sen tietyn normitason täytyminen. Mikään siihen vaikuttavasti tekijöistä ei saa pudota sen laatutason alle. (Johtaja)

... Se laatu menee läpi koko toiminnan, eikä liity vain siihen tuotteeseen mitä hän ostaa. Eli kyllä se on kokonaisuus ja se, että asiakas saa myös hyvää palvelua. Vaikka tuote olisi kuinka hyvä ja palvelu huonoa, niin se tuotekin koetaan huonoksi. (Päällikkö)

... Karkeasti jaoteltuna laatu käsitteenä jakaantuu tekniseen ja toiminnalliseen laatuun eli nivoutuvat aina toisiinsa ja ne riippuvat toinen toisestansa. Siihen kulminoituu koko ketju ja se lähtee ihan sieltä tuottajasta. (Päällikkö)

Johtamistavat ja -menetelmät ovat kaupassa (kuten teollisuudessakin) vielä hyvin pitkälle tulosjohtamiskeskeisiä. Toimittajat pyritään sitouttamaan yritykseen tiukkojen hinta- ja toimitusehtojen kautta. Johtamistapojen- ja menetelmien kehittämiseen on pyritty kuitenkin jo kiinnittämään huomiota.

Kauppa pyrkii parantamaan kilpailukykyään toimipisteiden yksikkökojoja suurentamalla, karsimaan kustannuksia ja tehostamaan siten toimintaansa. Koko klusterin ja toimintaketjun

K-RYHMÄ

Keskusliikkeenä Kesko Päivittäistavarakaupan ketjut

- Citymarket 6748
- Supermarket 5469
- Market 5335
- Lähikauppa 2916
- K-Extra 1775
- Myymäläauto 140
- Rimi 407
- Muu PT-kauppa 483

Yhteensä: 23273 mmk

S-RYHMÄ

Keskusliikkeenä Suomen Osuuskauppojen keskuskunta (SOK) Päivittäistavarakaupan ketjut

- S-Market 8959
- Prisma 7268
- Sokos 1792
- Sale 1213
- Alepa 662
- Lähimyymälä 141
- Muu market 226

Yhteensä: 20261 mmk

WIHURI

Wihuri -konserni monialayritys Päivittäistavarakaupan ketjut

- Tarmo 1377
- Ruokavarasto 1100
- Eurospar 330

Yhteensä: 2807 mmk

TRADEKA / ELANTO

Valtakunnallinen vähittäiskaupan ja osuusliikkeen yhteisyrittäjä Ketjuetu Oy

Tradekan
päivittäistavarakaupan ketjut

- Siwa 2308
- Valintatalo 1680
- Euromarket 2107
- Tradeka International 32

Elannon päivittäistavarakaupan
ketjut

- Siwa 464
- Valintatalo/plus 574
- Maximarket 722

**Kaikki
yhteensä: 7887 mmk**

SPAR-RYHMÄ

Suomen Spar Oyj ja SPAR -kaupat Sparin päivittäistavarakaupan ketjut

- Sparmarket 3108
- Superspar 1710
- Eurospar 358
- Rabatti 295
- Spar Express

Yhteensä: 5485 mmk

*Kuvio 7. Päivittäistavarakauppaketjujen ryhmittymät ja myynti
vuoden 1999 ajalta (milj.mk.)*

(<http://www.pty.fi/sisus.html>: 11.1.2001).

kehittämisestä lähtevää kilpailukyvyyn parantamista esimerkiksi yhteistyötä lisäämällä ja verkottumalla ei juurikaan tapahdu. Yksi koko klusterin kilpailukykyyn vaikuttava tekijä on logistiikka ja sen järjeistäminen. Logistiikan kehittämisen tulisi kuitenkin tapahtua koko klusterin tehokkuuden parantamisen lähtökohdista, ei yksittäisen toimijan intresseistä.

... Kyllä kaupan puolelta tiedettäisiin mitä pitäisi tehdä, mutta asioihin liittyy edelleen vanhoillisia kysymyksiä eli nähdään valtakysymyksinä. Esim. kuka hoitaa logistiikkaa, niin sillä on enemmän valtaa. Se on oikeastaan jarruna, ettei tässä tapahdu vielä mitään eli kustannuksissa voisi päästä säästöihin siinä logistiikan kehittymisen kautta. Pelkistettynä esimerkkinä voisi olla se, että päivittäistavarakaupoissa ja elintarvikemyymälöissä käy takapihalla 45 autoa päivässä eli se ei voi olla järkevää toimintaa. Siinä tarvittaisiin yhteistyötä ja järjeistämistä. Tuo on kaupan kohdalla se ydin kysymys eli se on ainoa suuri alue missä kaupalla olisi todella suuria kustannussäästöjä odotettavissa eli muutamat lamavuodet on poistaneet ne muut tekijät mistä voisi säästää. Siinä voitaisiin sitä toimintaa tehdä kilpailukykyisemmäksi muihin maihin verrattuna. (Johtaja)

... Tulee tuolta useasta eri muuttujasta eli jalostusastetta tuotteissa tulee nostaa. Kotitaloudet ovat pienentyneet, valmiimpaa ostetaan suoraan Siihen pitää kiinnittää huomiota, että miten kauppa voi paremmin kilpailla esim. ravintoloita vastaan. Ostaako ihmiset valmista kaupasta vai meneekö pizzalle. (Asiantuntija)

... Ketjun pitäisi keskustella näistä olennaisista kysymyksistä. Joku tietää jonkun asian paremmin mikä on tarve ja mitä kuluttaja haluaa eli nähtäisiin selvästi mihin kehitys on menossa. (Asiantuntija)

Laadun johtaminen ja laatu kulttuurin rakentaminen on edistynyt jo tyydyttävälle tasolle monissa organisaatioissa. Laatu järjestelmät ovat melko yleisiä varsinkin suurimpien kauppa-
liikkeiden keskuudessa. Laatu järjestelmien ylläpidosta ja kehittämisestä ollaan pyrkimässä kokonaisvaltaisempaan laatu kulttuurin rakentamisen suuntaan tai ainakin asian tärkeys on jo tiedostettu suuremmissa yrityksissä. Kuitenkin toiminnan laadun kehittäminen tapahtuu vielä usein vain yksittäisen yrityksen tai kauppaketjun sisällä. Laatu työssä ja toiminnan laadun kehittämisessä on vielä suuria eroja yksittäisten yritysten välillä.

... Omassa toiminnassa laatu näkyy joka päivä. Mennään aina sinne kaupan tiskille saakka, se on kuitenkin huomioitava, että pakattu elintarvike on valmistajan vastuulla ensisijaisesti. Eli meidän pitää voida luottaa siihen, että trukin lavalla tulee päivytykset tuotteissa ja laadussa olla kohdallaan, kuten ne on ilmoitettu meille. Pakkaamattomassa tavarassa on tietysti sitten ne omat asiansa eli ongelmia voi luoda se, ettei tuntityötä huolehdi loppuun saakka. Tulee kuitenkin huolehtia, että esim. hedelmien kohdalla tällainen tuntityö on pitkälle sitä laatua. Kuitenkin se silloin koostuu pienemmistä osista. Sitten tietysti laatu on tätä laadunhallinnan prosessin rakentamista ja varmistamista. (Johtaja)

Selkeää laatu veturia ei kaupan taholla ole. Kauppa on kuitenkin määrävän asemansa takia usein suunnannäyttäjä koko klusterissa, mutta yhteistyöhön ja koko klusterin kehittämiseen tähtäävä toiminta on vielä puutteellista ja pinnallista. Sopimustuottajat ja yhteistyökumppanit on pyritty sitouttamaan omaan toimintaan tiukkojen sopimusehtojen kautta.

Mahdollinen elintarvikeklusterin laatuveturi voisi löytyä esimerkiksi funktionaalisten tuotteiden keskuudesta. Jotta tällainen olisi tulevaisuudessa mahdollista, on koko klusterin kattavaan yhteistyöhön kiinnitettävä kaikilla tasoilla entistä enemmän huomiota. Yksittäisen yrityksen voimavarat ja resurssit eivät välttämättä ole riittävät tähdättäessä kansainvälisille markkinoille.

... Vahvuus voisi löytyä siitä pidemmälle jalostettujen tuotteiden kohdalla eli maailmalla ollaan joka puolella menossa siihen suuntaan. (Johtaja)

... Sellaiset, joilla on kokonaisnäkemys eli niissä on pitkään tiedetty tällainen pitkäjänteinen kehitys ja sen merkitys sekä toimintaan panostaminen eli kokonaisnäkemys on hyvä. Ovat tähänneet tällaiseen kansainvälisyyteen ja ne ovat ymmärtäneet, että tietty toiminnan taso on tehtävä. Nämä ovat riittävän suuria, jotta resursseja löytyy. Niillä on tietyt perinteet, sillä tavalla tietyt periaatteet toiminnan kehittämiseen ja laatuun. (Johtaja)

... Elintarviketeollisuus itse uskoo funktionaalisiin tuotteisiin. Tulee kuitenkin muistaa, ettei yksi tuote pidä koko taloa hengissä, jos muistaa miten Benecolin kävi. En usko, että sellaista varsinaista Nokkia on elintarvikkeissa tulossa. Kotimaisetkin näytöt puuttuu. Noissa funktionaalisisissa eivät ne rottakokeet riitä. Suomesta ei sellaista tuotetta tällä toiminnalla voi tulla. (Asiantuntija)

Yhteistyö elintarvikeklusterin sisällä on vähäistä ja kaupan osalta yhteistyötä tapahtuu pääasiassa oman tavaranhankintakanavan sekä omien sopimustuottajien välillä. Sopimustuottajien näkökulmasta yhteistyö kuitenkin on vielä hyvin pintapuolista ja koskettaa enimmäkseen tuotteiden hintoja ja toimitusehtoja. Kaupan asema nähdään muiden elintarvikeklusterin toimijoiden näkökulmasta katsottuna määräävänä. Kaupan ja viranomaisten välillä tehtävässä yhteistyössä on myös kehitettävää. Esimerkiksi kuluttajaa koskevaa ja olemassa olevaa tietoutta ei täysimääräisesti vielä käytetä hyväksi koko klusterin toiminnan kehittämisessä.

... Kaupan ketjuilla on nämä omat kanavat ja on tietynlainen sellainen tavaranhankinta kanava mitä käytetään. Kanavassa tehdään yhteistyötä. Usein nämä isot ovat sitten määräävinä tekijöinä. Pienten porukka ei yleensä liity tähän. (Johtaja)

... Ainakin kaupan ja teollisuuden kanssa on oikein hyvää yhteistyötä. Kyllä me tällä hetkellä mietimme, että teollisuuden tulisi päästä vieläkin lähemmäs tuota asiakasrajapintaa. Eli me antaisimme tuota kassatietoa vieläkin reaaliaikaisemmin heille. Eli teollisuus pääsisi tuotannon suunnittelussa eteenpäin ja meillä päästäisiin tuossa saatavuudessa eteenpäin. Eli täydellisemmin ja nopeammalla kierrolla. (Johtaja)

... Ei kyllä niin hirveästi tehdä yhteistyötä. Esimerkiksi meidän tietämystä kuluttajan tottumuksista ei hirvittävästi käytetä hyväksi. Yritykset eivät osaa hyödyntää sitä. Muutoinkin yhteistyö on hirvittävän vähäistä. Tällaiset asiat mitä me tiedämme eivät hirvittävästi vaikuta tuotekehitykseen yrityksissä. Olemme monesti puhuneet näiden pakkausmerkintöjen puolesta. Eli niissä tulisi kuluttajalle selkeästi ilmoittaa oikeanlainen säilytys, mutta siltikään niitä ei jokaisesta tuotteesta löydy. Varsinkaan, jos kauppa on ne itse saanut pakata. Nämä olisi elintarvikkeiden kohdalla aivan keskeisiä seikkoja. (Asiantuntija)

... En kyllä osaa sanoa, että mitä yhteistä meillä voisi edes olla tuon kaupan kanssa. Heillä on oma roolinsa ja meillä omamme. Ehkä näitä tuote-esittelyjä voisi olla enemmän siellä. Mentäisiin näiden meidän tuotteidemme kanssa sinne kauppaan. Partnerilta saadaan kyllä

meidän tuotteiden menekkiraportit, mutta ei sitten paljoa muuta. (Teollisuusyrityksen johtaja)
... Kaupan ja teollisuuden yhteistyö on rajoitettua. Esimerkkinä kaupan ja teollisuuden välisestä yhteistyöstä voisi sanoa, että kauppa ei kerää riittävästi tietoa kuluttajien tarpeista, niin homma ei toimi. Teollisuus joutuu tekemään ohi kaupan tutkimusta ja markkina-testausta. Sellaista mitä pitäisi tehdä kaupan kautta. (Teollisuusyrityksen johtaja)
... Kaupan ja teollisuuden välisessä yhteistyössä on vielä paljon kehitettävää. Esimerkiksi tavarantilausprosessissa ei vielä hyödynnetä nykyistä tietoteknistä osaamista. Nykyisellä tietotekniikkaosaamisella ei pitäisi olla vaikeaa luoda reaaliaikainen tiedonsiirtojärjestelmä, jonka avulla tieto välittyisi kaupasta teollisuuteen. (Teollisuusyrityksen johtaja)
... Koko ketjun kattavaa projektia yhteistyössä ei ole. Ei ainakaan tule mieleen, että olisi. Olisi kuitenkin koko ketjun kannalta erittäin terveellistä. (Tuottaja)

T&K -yhteistyö kaupan ja elintarvikeklusterin muiden toimijoiden välillä on vähäistä ja pinnallista. Laajoja yhteistyöprojekteja, joissa kauppa olisi mukana ei juurikaan ole. Yksittäisiä ja onnistuneita T&K -projekteja on ollut, mutta usein kaupan osallistuminen niissä keskittyy markkinointiin ja mainontaan. Jatkuvaa ja syvällistä yhteistyötä esimerkiksi asiakas-tarpeiden suuntaamiseksi elintarvike-teollisuuden T&K -projektien lähtötiedoiksi ei juuri tapahdu.

... T&K -yhteistyö on aika vähäistä eli enemmän pitäisi osallistua, jos haetaan näitä valmiimpia ja jalostetumpia tuotteita. Tiiviimpi yhteistyö nopeuttaa tätä kehitystä eli kehitystrendit nähtäisiin aikaisemmin. (Asiantuntija)
... Aina nämä ovat melko varmasti sellaisia kahden välisiä projekteja. Sitten on näitä Tekesin projekteja, mutta en tiedä miten kauppa on niissä mukana. Täytyy varmasti lähteä siitä, että se on teollisuuden kehitystyötä. Jotenkin olemme täällä kaupan piirissä katsoneet, että onko näitä kaupan näkemyksiä ollenkaan huomioitu. (Asiantuntija)
... Kyllä rehuteollisuuden kanssa käydään myös keskustelua siitä mitä viljelijöillä on ja mitä he haluavat. Nämä on sellaisia pikkuprojekteja. Sitten tietysti pyritään pitämään mielessä, että mitä kuluttaja haluaa eli tämä on sitä arvoverkkoajattelua. Mutta jostain syystä tämä ei kuitenkaan ole täydellisesti toteutunut vielä. (Johtaja)
... Mutta jos ajatellaan meidän kannalta, niin kyllähän se on ensisijaisesti valmistajan tehtävä olla niissä mukana, mutta kyllä me pyrimme olemaan siinä sparraamassa näissä tuotekehitysasioissa. Pyritään ehkä viemään sitä kuluttajan kysyntää sinne valmistajalle. (Johtaja)
... HK-ruokatalon markkinoinnin kautta projektissa oli myös kauppa mukana. Tämä oli HK:lle myös hyvä case, että uuden ruokajutun kehittämässä olivat mukana ja sitten he saivat itse kehittää siitä vielä brandin. Siinä on todella hyvä case hyvin onnistuneesta yhteistyöstä. (Asiantuntija)
... Oikeastaan muuten, jos ajatellaan tätä tuotekehitystä, niin hirveän vähän siinä on koko klusterin sisällä yhteistyötä. Jokainen on linnoittautunut näihin omiin kuvioihinsa. Ehkä sitten kun mennään ylös portaissa, niin sitten varmaan on erilaisia foorumeja, missä keskustellaan näistä yhteistyö asioista, mutta ei se varmasti tuotekehitystä koske. Jokainen huolehtii itse siitä. Ehkä ne ovat enemmän sellaisia muodollisia suhteita; muodollisissa väleissä toimitaan. (Päällikkö)

Kauppa tekee jatkuvasti kyselyjä ja selvityksiä asiakastytyvyydestä. Tulosten viestiminen klusterin muille toimijoille, kuten teollisuuden tuotekehitykseen tai maatalouden tuotannon suunnitteluun on toistaiseksi kuitenkin puutteellista. Kuluttajan tarpeiden välittymiseen liittyvässä yhteistyössä tarvitaan vielä merkittäviä ponnisteluja tulevaisuudessa, jotta koko elintarvikkeiden tuotantoketjun toiminta kehittyisi kilpailukyvyttään.

Tällä hetkellä kaupan markkinointiosaamisen taso on vielä suhteellisen heikkoa verrattuna muihin pääteollisuusklustereihimme. Markkinointi tapahtuu lähinnä ilmoitusmainonnan kautta. Tällainen mainonta kattaa yleisesti vain hinnoilla kilpailemisen. Itse tuotteeseen tai laatuun liittyvällä kilpailuedulla pyritään vain harvoin kilpailemaan.

Markkinointiyhteistyötä klusterin sisällä ei juurikaan ole. Yleensä markkinointiin liittyvä yhteistyö tarkoittaa esimerkiksi teollisuuden tai tuottajan maksamaa markkinointitukea kaupalle tuotteidensa mainostamisesta. Koko klusterin kehittämisen sekä kilpailukyyn kannalta olisi erityisen tärkeää pyrkiä jakamaan olemassa oleva markkinointiosaaminen sekä pyrkiä yhteistyöhön läpi koko elintarvikeketjun. Klusterin toimijoiden yhteistyön merkitys korostuu ennen kaikkea vientimarkkinoinnissa.

... Teollisuudessa on tällä hetkellä sellainen tuotemarkkinointi -ajatus ja kaupalla se on enemmän myyntimarkkinointia - sellaista mainosmarkkinointia. Teollisuus on kyllä maksanut markkinointitukea eli siinä on oikeastaan se koko yhteistyö. (Johtaja)

... Elintarviketeollisuus maksaa myyntiin otettavien tuotteidensa osalta ns. markkinointitukea kaupalle. Tuki vaihtelee noin 10-20% välillä kauppaakohtaisesti. Tämän tuen määrä on noussut niin merkittäväksi asiaksi, että pienten teollisuusyritysten toiminta on jo kannattamatonta. (Teollisuuden asiantuntija)

... En näe sitä mahdollisena, että perustettaisiin näitä tällaisia yhteisiä agentuureja ja yhtiöitä. Jos ajatellaan ulkomaille menoa, niin moni siellä on saattanut yksin käydä ja sitten sitä katua. Jos mietitään vaikka USA:ta, niin moniko sieltä on rahaa tuonut. (Johtaja)

... Markkinointiyhteistyössä olisi paljon tekemistä. Esim. yhteiset ponnistelut messuilla. Kuitenkin sitten markkinoinnissa käytetään lehdissä vain hintaa ainoana keinona, miksei uskalleta myydä laadulla? Sitten herää vain kysymys, että hyötyykö kukaan tällaisesta markkinointiponnistelusta? Pitäisi ensisijaisesti miettiä tuon hinnan sijasta tuota kotimaisten tuotteiden saatavuutta ja sen turvaamista. Oikeastaan siinä järjestyksessä, että hyvä laatu sitten oikea hinta ja sillä saataisiin kotimainen talous. Kuluttaja tulisi sitouttaa siihen samoin kuin kaikki muutkin vaikuttajat. Jos miettii tämän hetkistä sitoutumista, niin kauppa on kyllä kaikista vähiten sitoutunut panostuotantoon ja kotimaiseen teollisuuteen. Ja jos ajatellaan että se hinta on aina se ainon ensimmäinen valintaperuste, niin se on sellainen loputon kierre. Yhä enemmän on nimittäin niitä ihmisiä, jotka arvostaa ensisijaisesti laatua. Mutta uskaltaako kukaan muistaa tätä ja milloin sitä ruvetaan käyttämään myös markkinoinnissa? (Asiantuntija)

... Markkinointiosaaminen on paranemaan päin, sillä kasvanut kilpailu on opettanut asioita. Vientimarkkinoinnissa voisi olla tarpeen lisätä yhteistyötä. (Asiantuntija)

... Jos koko ketju huomioidaan niin kyllä se tuo kauppa on aika pitkälle se, joka säännöt sanelee. Teollisuus joutuu tässä asemassa oikeastaan sellaiseksi välikappaleeksi. Jotenkin

ihan hullua tuo hinnoittelupolitiikka; milloin saa lenkkimakkaraa niin halvalla kuin juhanuksena, kun sen menekki on kaikkein suurin. Millään muulla alalla ei ole tällaista trendiä, että kun kysyntä on suuri, niin hinta laskee. (Asiantuntija)

Kaupan tulevaisuuden näkymät riippuvat pitkälle a) koko elintarvikealan globaaleista trendeistä, b) yhteistyön toimivuudesta ja win-win -tilanteiden luomisesta elintarvikeklusterin muiden toimijoiden kanssa ja c) mahdollisista ulkomaisista partnereista. Kaupan sekä koko elintarvikeklusterin tulevaisuus riippuu myös siitä, kuinka tärkeänä koko klusterin kehityksen kannalta kauppa näkee myös muiden toimijoiden menestymisen. Elintarviketeollisuuden tulevaisuus riippuu myös kotimaisen alkutuotannon kannattavuudesta ja kauppa taasen voi omilla ratkaisullaan hyvin pitkälle vaikuttaa tähän.

Viime kädessä kuitenkin kuluttaja eli jokainen meistä on se päättävä elin, joka näyttää tulevan kehityksen suunnan. Sen vuoksi kuluttajan luottamuksen säilyttäminen kotimaiseen elintarvikealaan on koko klusterin tulevaisuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää.

...Elintarvikeklusterin tulisi nähdä niinkin pitkälle, että kun tämä elintarvikeklusterin ja globalisaation vauhti on kova, niin 5-10 vuotta ja 4-10 kaupan elintarvikeyritystä hallitsee koko maailman kaupan. Millä tavalla tämän vaikutukset tulee Suomeen, sitä on vaikea sanoa. Mutta se on varma, että se tulee tänne. Ja jollei täällä siihen varauduta, niin se alkaa olla siinä vaiheessa jo sitten liian myöhäistä eli se pitäisi ottaa jo nyt vakavasti. Nämä suuret ketjut tulee tänne, mutta liittoutumalla näiden kanssa Ruotsissa esim. Ica liittoutui ja se on nyt vahvempi. (Johtaja)

... Suuret säilyy ja nämä keskisuuret ovat poistuneet tai joko sulautuneet suuriksi. Onko sitten volyymiä ja sitä kautta poistunut, en tiedä. Ehkä tulee sellaisia pieniä paikallisia yrityksiä. Kauppa tulee entistä hanakammin ja mieluummin käyttää tätä uutta internet-pohjaista järjestelmää. Se antaa uusia mahdollisuuksia. (Asiantuntija)

... 5-10 vuoden kuluttua S-ryhmä on ainoa täysin kotimaisessa omistuksessa oleva kauppaketju ja merkittävä täysin kotimainen. Tietysti on sitten noita pieniäkin olemassa. Ehkä täällä on silloin myös 1-2 ulkomaista ketjua ja toinen on perustanut tänne oman verkostonsa. Toinen on ostanut suomalaisen ketjun pätkän itselleen. (Johtaja)

... Kauppa on kyllä ollut jo aika hyvä, eli se on menossa siihen kuluttajan suuntaan. Tekee tuotteita valmiiksi kaupassa esim. paistetaan itse tuoretta leipää. Se mihin tulisi kiinnittää tulevaisuutta silmällä pitäen eniten huomiota, on tuon jakelun järjeistäminen. Kauppa pyrkii voiton maksimointiin. Eikä se ole riippuvainen tällä hetkellä muista tai sitoutunut muuhun ketjuun. (Asiantuntija)

... Kauppa on ratkaisijan asemassa. Ulkomaisen kauppaketjun tulo on todennäköinen, jolloin on vaarana, että se tuo myös ruokaa tulevaisuudessa tänne. Eli se on olennaisin asia. Kuluttajan lojaliteetin säilyttäminen on avainasemassa. Tuotekehitys ja markkinointi ovat erittäin tärkeitä tulevaisuuden kannalta sekä suomalaiseen makutottumukseen sopeutetut tuotteet. (Asiantuntija)

Johtopäätöksinä kaupan laatuksityksestä voidaan todeta, että laatu ymmärretään tuotteeseen ja toimintaan liittyvänä tekijänä. Verrattaessa sitä muiden elintarvikeklusterin toimijoiden

laatukäsitykseen on kauppa ymmärtänyt kokonaisvaltaisimmin laadun sisältävän myös toiminnan laadun ja asiakastarpeiden huomioimisen oman toiminnan kehittämisessä. Tähän osaltaan vaikuttaa muita klusterin toimijoita läheisempi rajapinta kuluttajaan.

Johtamistavat kaupan osalta ovat pääpiirteiltään elintarviketeollisuuden rinnastettavia tulosjohtamispainotteisia. Esimerkiksi toimittajan valintaa ohjaa vielä pitkälti alimman hinnan tarjoajan politiikka. Kaupan rakennemuutoksen myötä kilpailukykyisimpiä ovat suuret myymäläyksiköt. Selkeää laatuveturia, joka erinomaisella toiminnan laadulla ja yhteistyöllä ohjaisi alan muita toimijoita ja näiden kehittymistä, ei kaupan taholla ole. Kauppaa voidaan kuitenkin pitää klusterin toimijoiden määrävimpänä tahona ja sitä kautta myös suunnannäyttäjänä.

Yhteistyö kaupan osalta tapahtuu pitkälle sen omista lähtökohdista ja yleensä oman toimintaketjun yritysten välillä. Yhteistyö muiden klusterin toimijoiden kanssa on hyvin vähäistä ja pinnallista. Yhteistyö keskittyy esimerkiksi sopimustuottajien kanssa lähinnä hinta- ja toimitusehtoneuvotteluihin. T&K -toimintaan liittyvissä klusterin sisäisissä yhteistyöhankkeissa kaupan rooli on ollut vähäinen. Yksittäisiä onnistuneita projekteja on ollut, mutta kaupan osuus näissä on koskettanut lähinnä vain markkinointia ja mainontaa. T&K -toiminta ja tuoteinnovaatiot nähdään kaupan suunnalla vielä jalostavan teollisuuden asiana. Kuitenkin tällaisten hankkeiden käynnistämiseksi kaupalla voisi kuluttajarajapinnan ansioista olla hyödyllistä tietoa asiakkaan tarpeista ja mieltymyksistä.

Kauppa kerää jatkuvasti tietoa asiakkaiden tarpeista sekä -mieltymyksistä ja pyrkii siirtämään tiedon oman toimintansa kehittämiseen. Asiakastietouden viestimisessä klusterin muille toimijoille on vielä selkeitä puutteita. Asiakastietous ulottuu lähinnä ketjun sisällä viereisiin toimijoihin, esimerkiksi elintarviketeollisuuden kohdalla kauppaan tai sopimustuottajiin.

Läpi ketjun kulkevaa informaatiovirtaa tulisi tulevaisuudessa tehostaa esimerkiksi ECR -ajattelua hyödyntäen. Markkinointiosaamisessa on koko elintarviketeollisuuden osalta selkeä kehittämisen tarve. Kaupan osalta markkinointi tarkoittaa lähinnä hintamainontaa ja sillä kilpailemista.

Kaupan tulevaisuuden näkymät määräytyvät pitkälti klusterin globalisoitumisen ja kaupan omien valintojen perusteella. Klusterin kehittymisen kannalta olisi ensisijaista ymmärtää kaikkien klusterin toimijoiden menestymisen merkitys kokonaisuutena. Yhteistyön, tiedon ja osaamisen siirron merkitystä ei kehityksen kannalta tule aliarvioida.

2.4 Yhteenveto elintarvikeklusterin toimintalogiikasta ja nykytrendeistä

Elintarvikeklusterin vahvuuksina voi tuoda esiin:

- Kuluttajien luottamus klusteria kohtaan (erityisesti kotimaisuutta kohtaan)
- Klusterin toimijoiden korkea eettinen ja moraalinen taso
- Vahva ja toimiva kansallisen ruokaperinteen kunnioitus
- Maatilatason neuvontainfrastruktööri
- Ryvettymätön kansainvälinen maine
- Halu toimia kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisesti
- Raaka-aineiden puhtaus
- Taudit hyvin hallinnassa
- Korkeatasoinen alkutuotannon, teollisuuden ja kaupan infrastruktööri
- Yhteinen tahtotila klusterin kehittämiseen
- Internetin käyttö keskustelu- ja tiedotusfoorumina (Farmit, Finfood yms)
- Yksittäiset erityisosaajat maatilatasolla ja teollisuudessa
- Potentiaalinen kyvykkyys siirtyä luomu-tuotantoon
- Keskimäärin kohtalaisen korkea ammattitaidon taso
- Osaaminen funktionaalisten elintarvikkeiden alueella
- Kohtalainen teknologiakilpailukyvyyn taso
- Kaupan halu selvittää ja hyödyntää kuluttajien tarpeita
- Suomalaisten makutottumusten tuntemus
- Uuden teknologian hyödyntäminen
- Lyhyt elintarvikeketjun tuotteiden läpimenoaika

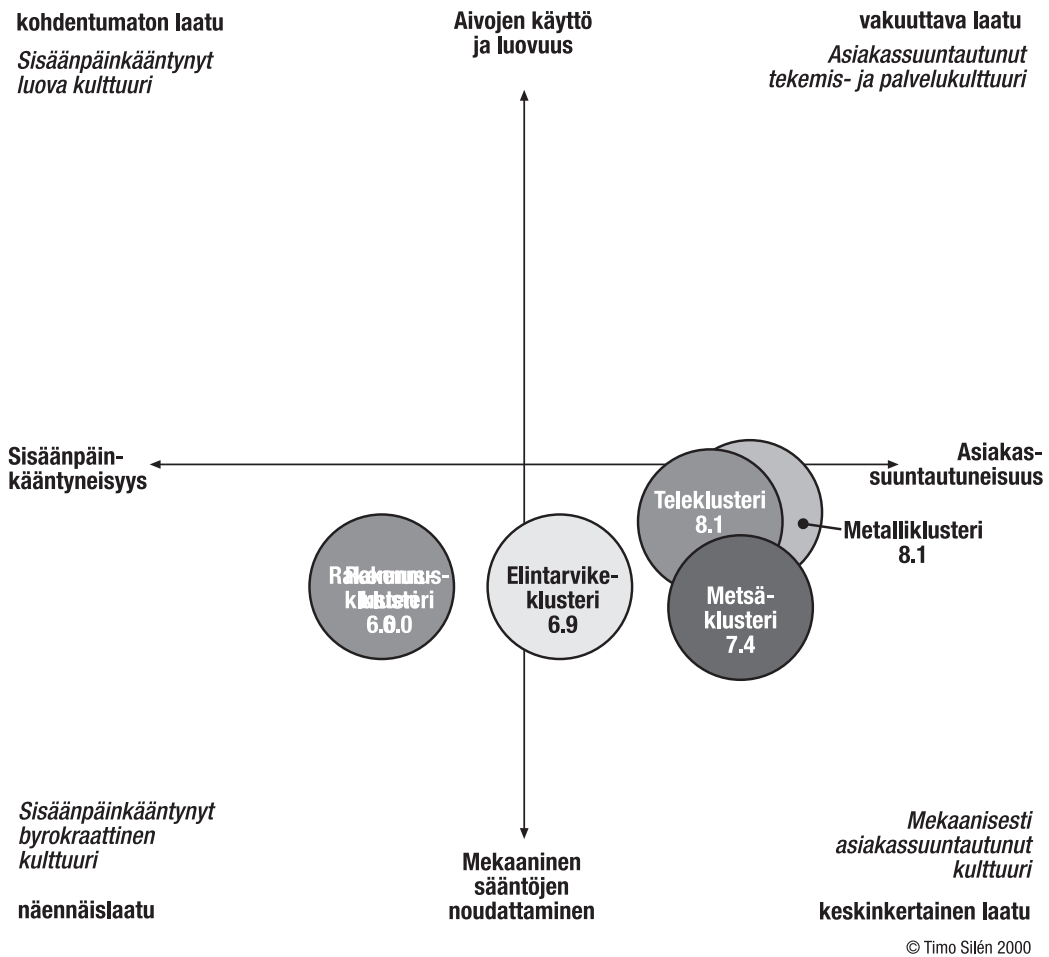
Elintarvikeklusterin heikkouksina ja kehittämiskohteina voi tuoda esiin:

- Klusterin yhteinen suunta ja strategia ei ole tarkasti selvillä
- Verkostoituminen on vasta lähdössä liikkeelle
- Elintarvikeklusterin toimijoiden välillä on vähän tuloksellista yhteistyötä
- Elintarvikeklusterin kilpailukyky ja visionäärisyys ovat suhteellisen heikolla tasolla
- Tuotteistamis- ja markkinointiosaaminen on vähäistä
- Innovaatiotehokkuudessa on paljon parantamisen varaa
- Muutosherkkyys on vähäistä
- T&K -panostus on vähäistä ja melko tuloksetonta
- Jokainen toimija optimoi pääosin omaa etuaan
- Tuottavuus on keskimäärin huonolla tasolla
- Tuonti kasvaa koko ajan
- Yrityskoko on kansainvälisesti vertaillen pieni
- Ammattitaidon hyödyntämisessä ja kehittämisessä on parantamisen varaa
- Jalostusaste on keskimäärin alhainen
- Tutkimuslaitokset ovat lokeroituneita
- Johtamisjärjestelmät ovat vanhakantaisia ja tulosjohtamiskeskeisiä
- Johtaminen on painottunut asioiden johtamiseen (Management) ihmisten johtamisen ja visionäärisyyden (Leadership) kustannuksella
- Strateginen kyvykkyys on keskimäärin heikkoa

- Laatuveturi puuttuu klusterista (vrt. Nokia teleklusterissa)
- Kustannukset ja tuotantomäärä ohjaavat toimittajavalinnoissa
- Toiminta byrokraattisesti säädelyä (lääkemonopoli, EU:n ohjeet ja vaatimukset)

Muina klusterin trendeinä voi nostaa esiin:

- Hinta/laatusuhteeltaan hyvät erikoistuotteet ovat elinkelpoisia
- Laadukkaalle ja hinnaltaan kilpailukykyiselle luomulle syntyy jatkossa kysyntää
- Funktionaaliset elintarvikkeet nousevat enemmän esiin
- Pelaajat vähenevät jatkossa; esimerkiksi meijereitä on liikaa
- Internet muuttaa toimintalogiikkaa; jokainen pystyy hakemaan omat asiakkaansa
- Internet vähentää toimintaverkoston välikäsiä jatkossa



Kuvio 8. Elintarvike-, rakennus-, metsä-, metalli- ja teleklusterin toimintakulttuurin suuntautumiset (Vertailutietona Silén 1997: 72). Suluissa klusterin kokonaislaaduntuottokyvyn kouluarvosana asteikolla 4-10.

Elintarvikeklusterin erityispiirteitä voidaan tarkastella laaduntuottokyvyn eri näkökulmista:

1) Valmistuskeskeinen laaduntuottokyky pitää virheellisten tuotteiden ja palvelujen määrän vähäisenä. Esimerkiksi hävikin ja sekundan määrä on pieni ja tuotteiden valmistuksessa tehdään vähän virheitä. Organisaation toimintamekanismeissa on tällöin paljon virheiden syntyä estäviä mekanismeja.

Valmistuskeskeinen laaduntuottokyky on keskimäärin hyvällä tasolla elintarvikeklusterin organisaatioissa, mutta vain välttävällä tasolla klusterin toimijoiden välisessä toiminnassa. Valmistuskeskeisen laaduntuottokyvyn hallinnan työkaluina on käytetty laatujärjestelmiä, omavalvontajärjestelmiä ja viranomaisten suorittamaa valvontaa.

Kokonaisarvosana (4-10 kouluarvosana-asteikolla) 7

2) Tuotokeskeinen laaduntuottokyky avulla tuotetaan ominaisuuksiltaan hyviä tuotteita. Tuotteiden ominaisuudet voivat liittyä niiden monipuolisiin käyttöominaisuuksiin tai tekniseen suorituskyykyyn. Korkea insinööriosaaaminen ja teknologiakilpailukyky luovat yleensä hyvän perustan tuotokeskeiselle laaduntuottokyvylle.

Elintarvikeklusterin tuotokeskeinen laaduntuottokyky on keskimäärin hyvällä tasolla, mutta se on suuntautunut liiaksi teknologiakilpailukyvyistä huolehtimiseen asiakaskeisken laaduntuottokyvyn kustannuksella.

Tuotteiden laatuominaisuudet eivät ole selkeitä, jolloin kuluttajan on vaikeata tarkoin tietää, mitä laatua milloinkin on ostamassa. Luomutuotteet ovat ensi askel kohti parempaa ja laadukkaampaa tuotetarjontaa. Elintarvikeklusterin eri toimijoille on suunnattu useita erilaisia laatumerkkejä, joiden avulla hyvää tuotelaatua pyritään viestittämään ulospäin. T&K -kyvykkyys on vaatimattomalla tasolla ja korkeatasoista kaupallisesti hyödynnettävää osaamista löytyy vain yksittäisistä teollisuusyrityksistä ja tutkimusorganisaatioista, joissa tuotekehitysyhteistyö tai -kyvykkyys on välittynyt markkinoille asti esimerkiksi terveysvaikutteisten elintarvikkeiden muodossa.

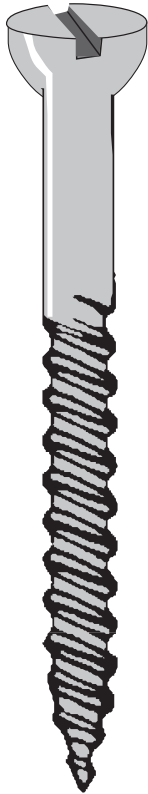
Kokonaisarvosana 7/2

3) Arvokeskeinen laaduntuottokyky synnyttää kustannus-hyötysuhteeltaan hyviä tuotteita ja luo hyötyarvoa asiakkaalle. Tällöin tuotteen hinnan ja laadun suhde on asiakkaan näkökulmasta optimaalinen, tuote toimii luotettavasti ja on pitkäikäinen.

Elintarvikeklusterin arvokeskeinen laaduntuottokyky on keskinkertaista tasoa, mutta tarjonta on muotoutunut pitkälti hinnan ympärille; siis hinta määrää hinta/laatu -suhteen. Monien kuluttajien mielessä kotimaisuus sellaisenaan on jo merkittävä hyötyarvoa luova tekijä.

Kokonaisarvosana 7

4) Kilpailukeskeinen laaduntuottokyky tuottaa kilpailijoihin nähden hyvää laatua. Organisaation laatuimago markkinoilla on tällöin todennäköisesti hyvä, kun sitä verrataan kilpailijoihin. Organisaation tuotteita arvostetaan hyvän laadun vuoksi paljon.



	1000
Parhaat yritykset Japanissa	900
Parhaat yritykset Yhdysvalloissa (Nokia Mobile Phones Oy) Euroopan parhaat yritykset	800
Pohjoismaiden yritysten parhaimmisto	700
Suomen yritysten parhaimmisto	600
Tele- ja metalliklustereiden pääyritykset keskimäärin 300-500 pistettä	500
Metsäklusterin pääyritykset keskimäärin 250-400 pistettä	400
Elintarvikeklusterin pääyritykset keskimäärin 200-400 pistettä	300
Rakennusklusterin pääyritykset keskimäärin 200-350 pistettä	200
Pääosa teollisuuden pk-yrityksistä	100

© Timo Silén 2001

Taulukko 4. Viiden teollisuusklusterimme keskimääräinen laaduntuottokyky laaturalkintokriteeristöjen mitta-asteikolla (0-1000 pistettä) arvioituna.

Elintarvikeklusterin kilpailukeskeinen laaduntuottokyky ei ole (muutamia yrityksiä lukuun ottamatta) erityisen hyvä, sillä elintarvikkeiden tuonti kasvaa koko ajan ja klusteri on muutoinkin altavastaajan asemassa kansainvälisessä kilpailukentässä. Kotimaisissa luomu -tuotteissa on nähtävissä mahdollisuuksia kilpailuedun aikaansaamisesta laadulla.

Kotimaisissa perustuotteissa laaturalkintokriteeristöä ei juurikaan esiinny, koska markkinoiden laatu-merkit eivät toistaiseksi erottele edes hyvälaatuisia ja keskinkertaista laatua olevia tuotteita. Ulkomaisiin tuotteisiin verrattaessa suomalaisten tuotteiden kilpailukeskeinen laaduntuottokyky on heikkoa.

Kokonaisarvosana 7

5) Asiakaskeskeinen laaduntuottokyky pitää asiakkaat tyytyväisinä. Tällöin asiakkaan tarpeet on osattu selvittää ja ennakoida perinpohjaisesti ja ne osataan myös hyödyntää tehokkaasti oman toiminnan kehittämisessä. Asiakaskeskeisen laaduntuottokyvyn jatkuva kehittäminen on koko laatuajattelun keskeisin kulmakivi.

Elintarvikeklusterin asiakaskeskeinen laaduntuottokyvyn kehittäminen on oikeastaan lähtenyt liikkeelle laajemmin vasta EU -jäseneksi liittymisen jälkeen. Sitä ennen kuluttajat saivat sitä mitä tuotettiin. Innovatiivinen ja asiakaskeskeinen uusien (myös vientikelpoisten) tuotteiden tuotteistaminen on vähäistä. Elintarviketeollisuuden ja muun klusterin tietämystä kotimaisten kuluttajien maku- ja kulutustottumuksista tulisi käyttää nykyistä tehokkaammin hyväksi kotimarkkinoilla.

Kokonaisarvosana 61/2

6) Yhteiskuntakeskeinen laaduntuottokyky tuottaa kokonaisvaikutukseltaan myönteisiä asioita suhteessa ympäröivälle luonnolle ja yhteiskunnalle. Tällöin organisaatio ottaa esimerkiksi ympäristönsuojeluasiat kattavasti huomioon toiminnassaan ja toimii muutoinkin korkeiden moraalisten ja eettisten periaatteiden mukaisesti.

Yhteiskuntakeskeisen laaduntuottokyvyn kehittäminen on laajasti ottaen vasta tulossa elintarvikeklusterin toimintaan. Toistaiseksi toimintatavat ovat vielä viranomaisten ohjaamia, jotka samalla määrittävät vain toiminnan ehdottoman minimirajan. Teollisuudessa ympäristömyönteisyyttä ei vielä koeta riittävän merkittävänä lisäarvon tuojana, vaikka asioista paljon käydäänkin keskustelua. Yksittäisiä havaintoja kehityksestä ympäristömyönteisemmän ja kestäväen kehityksen suuntaan on kuitenkin jo tilatasoilla havaittavissa. Kuluttajien keskuudessa arvot ovat jatkuvasti muuntumassa ympäristömyönteisempään suuntaan.

Kokonaisarvosana 61/2

Kokonaislaaduntuottokyvyltään elintarvikeklusteri saa keskiarvokseen **6,9**, joka 1997 tehdyn neljän teollisuusklusterivertailun perusteella sijoittuu rakennus- (arvosana 6) ja metsäklusterin (arvosana 7,4) välimaastoon selvästi metalli- ja teleklustereiden taakse (arvosanat kummassakin 8,1). Laatupalkintokriteereillä mitattuna suomalaisen elintarvikeklusterin pääyritykset yltyvät laatukilpailukyvyssään keskimäärin 200-400 pisteen tasolle.

Kansainvälisen mittapuun mukaan suomalaisen elintarviketeollisuuden laaja-alainen laatuosaaminen on toistaiseksi vielä vähäistä. Laadun kehittäminen rajoittuu yleisesti vielä laatu-järjestelmätasolle, joka todellisuudessa on vasta perusvaatimustasoa ja toimii parhaimmassa tapauksessa perustyönä kokonaisvaltaisemmalle laatukilpailukyvyn kehittämiseksi. Verrattaessa elintarvikeklusterin toimintaa (taulukko 4) neljän muun teollisuusklusterimme toimintaan voidaan huomata elintarvikeklusterin toimintalogiikan olevan lähellä rakennusklusterin toimintalogiikkaa.

Koko elintarvikealalle on vielä yleistä käsitys, jossa kilpailukykyä voidaan nostaa vain kiinteitä kustannuksia laskemalla ja toimintoja yhdistelemällä. Suomi ei elintarvikkeiden vähäisistä torjunta-ainemääristä ja tautitilanteesta huolimatta näy vielä elintarvikkeiden laatumaana Euroopassa saati sen ulkopuolella.

Elintarvikeklusterin on mahdollista ottaa oppia esimerkiksi teleklusterin verkostoitumiskäytännöistä ja yhdensuuntaisista laadun tekemisen pelisäännöistä. Metalliklusterista on mahdollista ottaa oppia esimerkiksi pitkäjänteisestä laadunkehitystyöstä ja etujärjestöjen (erityisesti MET) laatukilpailukyvyyn kehittymisen koordinoijan roolista. Metsäklusterista voi hakea tukea esimerkiksi suurtuotannon etujen löytämisessä ja yhteistyötä naapuriklusterin kanssa (metsä- ja metalliklusterin yhteistyö paperikoneiden ja muiden laitteiden kehittämisessä ja hyödyntämisessä).

	Elintarvikeklusteri	Rakennusklusteri	Metsäklusteri	Metalliklusteri	Teleklusteri
Kilpailukyvyyn perusta	Tyydyttävä teknologia-kilpailukyky Välttävä hintakilpailukyky Välttävä/tyydyttävä laatukilpailukyky	Hyvä teknologia-kilpailukyky Välttävä hintakilpailukyky Huono/välttävä laatukilpailukyky	Erinomainen teknologia-kilpailukyky Hyvä hintakilpailukyky Tyydyttävä laatukilpailukyky	Erinomainen teknologia-kilpailukyky Tyydyttävä hintakilpailukyky Hyvä laatukilpailukyky	Erinomainen teknologia-kilpailukyky Hyvä hintakilpailukyky Hyvä/erinomainen laatukilpailukyky
Kilpailukyvyyn taso	Välttävä	Välttävä	Hyvä	Hyvä	Erinomainen/ hyvä
Johtamisparadigma	Tulosjohtaminen	Tulosjohtaminen	Tulosjohtaminen/ laatujohtaminen	Tulosjohtaminen/ laatujohtaminen	Laatujohtaminen
Laatuosaaminen	Tuotelaatu: tyydyttävää Toiminnan laatu: välttävää	Tuotelaatu: välttävää/ tyydyttävää Toiminnan laatu: välttävää	Tuotelaatu: hyvää Toiminnan laatu: tyydyttävää	Tuotelaatu: hyvää Toiminnan laatu: tyydyttävää/ hyvää	Tuotelaatu: hyvää Toiminnan laatu: hyvää
Laatuveturit	Ei ole	Ei ole	Ei ole	On muutamia	Nokia
T&K:n rooli	Panostukset vähäisiä Tulokset vähäisiä Rooli vähäinen	Panostukset vähäisiä Tulokset vähäisiä Rooli vähäinen	Panostukset melko suuria Tulokset kohtalaisia Rooli kohtalainen	Panostukset melko suuria Tulokset kohtalaisia Rooli kohtalainen/ merkittävä	Panostukset suuria Tulokset merkittäviä Rooli merkittävä
Yhteistyö toimijoiden välillä	Vähäistä ja jokseenkin tuloksetonta	Vähäistä ja jokseenkin tuloksetonta	Melko aktiivista ja tyydyttävän tuloksellista	Melko aktiivista ja tyydyttävän tuloksellista	Aktiivista ja erittäin tuloksellista
Toimialajärjestöjen rooli	Melko kaavamainen ja jäykkä	Melko kaavamainen ja jäykkä	Tyydyttävän aktiivinen ja yhteistyötä edistävä	Aktiivinen ja verkostokokonaisuuksien osaamis- ja yhteistyötä edistävä	Aktiivinen ja yhteistyötä edistävä
Strateginen kyvykkyy	Kotimarkkinoilla tyydyttävää -globaaleilla markkinoilla heikkoa	Kotimarkkinoilla tyydyttävää/ välttävää – globaaleilla markkinoilla heikkoa	Hyvää globaalia tasoa	Hyvää/ keskinkertaista globaalia tasoa	Hyvää globaalia tasoa (pääosin Nokian johdosta)

Taulukko 5. Viiden teollisuusklusterimme toiminnan vertailua.

3. **Tavoitteet ja toimenpidesuositukset elintarvikeklusterin laatukilpailukyvyyn kehittämiseksi ja toimivan laatukulttuurin rakentamiseksi**

Esitetyt toimenpidesuositukset perustuvat hankkeen aikana käytyihin haastatteluihin ja tutkimustyön aikana muodostuneisiin käsityksiin.

1) Kilpailukykyinen toimintamalli

Elintarvikeklusterin tulisi löytää kansainvälisesti kilpailukykyinen toimintamalli ja tehdä yhteisiä pitkän tähtäimen päätöksiä tämän mallin tueksi. Olemassa oleva Maa- ja metsätalousministeriön Elintarvikkeiden laatujohtoryhmä voi toimia tämän yhteisen toimintamallin rakentajana.

Maatalouden poliittisesta edunvalvonnasta tulisi siirtyä enemmän globaalin kaupallisen kilpailukyvyyn mahdollistamisen suuntaan. Kotimaakeskeisen puolustajan rooli tulisi muuttaa globaalin hyökkääjän rooliin ja hyökkääjänä tulisi olla elintarvikeklusteri kokonaisuutena, ei hajanainen toimijoiden joukko. Suomen elintarvikeklusteri voi menestyä kansainvälisesti ja kääntää elintarviketuonnin lisääntymisen suunnan vain yhteisten synergiaetujen yhdistämisen ja kilpailukyvyyn kehittämisen kautta. Tällöin elintarvikeklusterin tulee tukeutua laatu- kilpailukyvyyn, sillä pelkkään hintakilpailukyvyyn turvautuminen ei riitä yhä kovenevan kilpailun avoimilla kansainvälisillä markkinoilla.

Ylituotannosta tulisi siirtyä markkinoiden tarpeiden mukaiseen tuotantoon. Esimerkiksi maitotuotteiden, sianlihan ja kananmunien viimeisin (vuoden 1999) tilastotieto kertoo selvästä ylikapasiteetista, jolloin kilpailu johtaa väistämättä kustannustehokkuuden maksimointiin. Näiden alueiden panostukset tulisikin jatkossa kohdentaa enemmän korkealaatuisten niche - tuotteiden alueille, jolloin hinnoittelu ja tuotantomäärät pysyisivät nykyistä paremmin uomissaan.

2) Laatutietoisuuden edistäminen

Suomen elintarvikeklusterin laatustrategian toteuttaminen maatilatasolta lähtien tulisi perustua kannattavuuteen ja laatukilpailukykyiseen toimintaan. Tämä tarkoittaa, että tavoitellun aukottoman laatu- ketjun avulla tulisi pystyä tuottamaan kilpailukykyiseen hintaan koti- ja ulkomaan markkinoilla tarvittavia laatu- elintarvikkeita. Eräänä näiden laatu- tuotteiden tunnus- piirteenä ja samalla perusvaatimuksena tulisi olla selvä rahallinen hyöty tuotetta valmistavan ketjun kaikille osapuolille.

Tämä hyöty voidaan saavuttaa vain asiakkaan vaatimukset ylittävillä tai vähintäänkin täyttävillä tuotevalikoimilla. Laatutason pitäisi siten välittyä näkyvästi tuotteesta suoraan kuluttajalle. Tämä edellyttäisi myös sitä, että tulevaisuudessa asiakasnäkökulma tulisikin ottaa

entistä paremmin huomioon jo tuotantovaiheessa. Näin yksittäisen tuotteen menestystekijät voidaan jo alusta pitäen määritellä markkinalähtöisesti.

Eräs ongelma, miksi laatu-tiedon välittäminen on hankalaa ja vaikeaa on sanan laatu käyttö-alueet ja -kohteet. Esimerkiksi omenaa tai banaania ostettaessa tarjolla on yleensä myös ensimmäisen laatu-luokan tuotteita, joissa ei kuitenkaan ole minkäänlaisia todellisia laatu-ominaisuuksia ei edes etsitty. Lisäarvona ensimmäisen laatu-luokan omenassa on se, että tuote on pinnastaan moitteeton. Tämän ominaisuus ei kuitenkaan vakuuta vielä kuluttajaa maksa-maan tuotteesta lisähintaa.

Myös useat erilaiset elintarvikkeita koskevat laatu-merkit vaikeuttavat laatu-tietoisienkin kulut-tajan valintaa. Markkinoilta kun löytyy useita erilaisia merkkejä, joilla ei kuitenkaan ole -yhteistä laatu-nimittäjää. Kuluttajan tarvitsee opetella usean merkit vaatimukset, jotta voi päättää ostoksestaan. Kuitenkaan yksikään markkinoilla annettavista merkeistä ei toistaiseksi esitä minkäänlaisia kuluttajamyönteisiä laatu-kriteereitä, joiden täytyminen olisi tietyn tasoi-sen merkin saamisen perusteena.

Keskeinen toiminnan laadun kehittämisen innostaja on laaduttomuuskustannusten alenemi-nen. Puutteellinen toiminnan laatu aiheuttaa merkittäviä turhia kustannuksia elintarvikeklusterissamme.

3) Elintarvikeklusterin laatu-kulttuurin rakentaminen

Elintarvikeklusterin keskeisten toimijoiden (mm. maatilat, teollisuus, kauppa ja viranomaiset) tulisi aloittaa yhteinen koko elintarvikeverkostoa kattava laatu-kulttuurin kehittämisohjelma, jossa pyrittäisiin selvittämään toimijoiden laaduntuottokyky ja yhteiset koko klusteria koske-vat laadun tekemisen pelisäännöt. Arviointi voitaisiin käynnistää tilatasolta ja päättää kaup-poihin. Tämän arvioinnin pohjana tulisi olla yhteinen koko elintarvikeverkostoa koskeva laaduntuottokyvyn arvioinnin viitekehys.

Arviointien lähtökohtana tulisi olla taloudellisen hyödyn tuottaminen jokaiselle yksittäiselle osallistujalle. Yhteisten tavoitteiden ja selkeiden koko klusteria koskevien pelisääntöjen myötä voidaan luoda uutta liiketoimintaa, jossa vakuuttavalla laadulla olisi mahdollista kilpailla perinteisen bulkkituotannon rinnalla. Tämän avulla mahdollistuisi myös laatu-veturien synty-minen toistaiseksi vielä hapuilevalle elintarvikealalle, jossa näkyvää irtiottajaa ei laadun suhteen ole ollut havaittavissa.

4) Yhteistyön ja verkottumisen edistäminen

Yhteistoiminnan ja verkottumisen edistämiseksi on olemassa selvää tarvetta, jotta pienistä ja alueellisesti hajanaisista mautilojen osajista ja kansainvälisessä mittakaavassa keskisuurista

teollisuusyrityksistä saadaan tuotettua yhteisesti korkealaatuisia kotimaisia tuotteita. Yksittäisten tilojen investoinneista tulisi pyrkiä suurempiin yksiköihin, jotta volyymietuja saataisiin parempaan hyötykäyttöön. Tällaisilla maatilarenkailloilla on huomattavasti suuremmat mahdollisuudet kehittyä laaduntuotokyvyltään riittävän kilpailukykyisiksi tuottajiksi. Toiminta olisi mahdollista myös pienemmässä mittakaavassa, mutta tällöin ko. tilan tulisi pystyä kilpailemaan erityisosaamisellaan tai erikoisuudellaan.

Yhteistoimintaa tulisi parantaa myös tutkimuslaitosten, oppilaitosten ja elintarvikeklusterin muiden toimijoiden välisellä yhteistyöllä esimerkiksi taloudellista lisäarvoa tuottavia yhteisprojekteja käynnistäen. Myös asiakkaiden ja klusterin toimijoiden välillä yhteistyötä tulisi lisätä, jotta asiakasintegroitumisen aste nousisi myös päivittäistavaroissa. Viranomaisten suuntaisessa vuorovaikutusyhteistyössä olisi järkevää parantaa yhteistyöllä sovittuja toimintamalleja. Näin viranomaisten roolina olisi toimia enemmän toimintaedellytysten luojina kuin vain perinteisenä määräysten ja ohjeiden antajana.

5) Laadusta viestiminen ja tiedon kulku

Nykyistä läpinäkyvämpi tiedon siirtyminen elintarvikealan toimijoiden välillä on tärkeää. Kuluttajatiedon välittyminen kaikille tuotantoketjun jäsenille on olennaista. Tiedottamisen kehittämistä on erinomaisesti lähestytty jo pitkään tunnetulla ECR -toimintamallilla, jossa tieto- ja materiaalivirrat ovat selkeästi perinteistä kehittyneempiä. Hyvänä esimerkkinä tästä ovat toistaiseksi vielä varsin vähäisesti käytetyt elektroniset hyllynreunaetiketit, joiden kautta voidaan välittää tietoja ja arvioida kulutusta jatkuvasti reaaliajassa. Työkaluja tai malleja on siis jo olemassa ja näillä on saavutettu merkittäviä lisähyötyjä, mutta näkyvät toimenpiteet eri toimijoiden väliltä kuitenkin vielä puuttuvat. Esimerkiksi elektroniikkateollisuuden alihankintayhteistyö voisi toimia yksittäisenä hyvänä mallina siitä, miten kehittää teollisuuden ja päivittäistavara-alan varastokiertoa.

Toimijoiden välisen tiedottamisen ohella myös alan yleistä kiinnostavuutta tulisi edistää hyvässä mielessä. Esimerkiksi koulut toimitus-, tiedonvälitys- ja työtarjouskanavina. Myös medially on keskeinen asema yleisen laatu- ja tietoisuuden lisäämisessä.

6) Benchmarking -toiminta ja kansainvälinen yhteistyö

Elintarvikeklusterin tulisi nykyistä avoimemmin etsiä laatua ja kilpailukykyä edistäviä toimintakäytäntöjä muista suomalaisista teollisuusklustereista. Nykyisin klusteri toimii liian sisänpäinkääntyneesti. Klusterin toimijoiden tulisi myös verrata nykyistä enemmän omaa toimintaansa muiden maiden elintarvikeklustereiden toimintaan ja saada sitä kautta ajankohtaista tietoa ja kannustusta oman toiminnan kehittämiseen.



Kuvio 9. Ehdotus elintarvikeklusterin strategiseksi viitekehyykseksi.

Oheisena on ehdotus elintarvikeklusterin strategiseksi viitekehyykseksi jatkossa. Nykyisin elintarvikeala tukeutuu pääosin teollisen massatuotannon toimintastrategioihin ja kilpailee pääosin hinnalla. Tulevaisuudessa elintarvikeklusterin tulisi pystyä tukeutumaan sekä teollisen massatuotannon että asiakaskeskeisen ja kestävän kehityksen toimintastrategioihin markkinoita muokkaavien strategioiden aikaansaamiseksi.

Elintarvikeklusterin kilpailukyyn turvaaminen on keskeinen kansallinen tehtävä, jossa ei ole varaa epäonnistua. Oman käsitykseni mukaan onnistuminen on mahdollista vain hyvän laatu- ja hintakilpailukyyn yhdistämisellä.

LÄHDELUETTELO

Alakangas, E. (2000). Suomessa käytettävien polttoaineiden ominaisuuksia. VTT Energian tiedotteita. Espoo.

Coopers & Lybrand (1996). Efficient Consumer Responce -Europe: Value Chain Analysis Project Overview. The First Official Conference of ECR Europe.

Hernesniemi, H., Lammi, M. & Ylä-Anttila, P. (1995). Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen (ETLA) ja Suomen itsenäisyyden juhlarahaston (SITRA) yhteisjulkaisu. Taloustieto Oy. Helsinki.

Hunnakko, P. (1997). Elintarvikkeiden laatutuotantoketjujen menestystekijät. Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus. Helsingin yliopisto. Seinäjoki.

Internet sivut:

[http://: www.finfood.fi](http://www.finfood.fi): 11.12.2000. Dokumentti maatilojen lukumääräisestä jakautumisesta peltohehtaarien perusteella 1990 -luvulla.

[http://: www.etl.fi](http://www.etl.fi): 11.12. 2000. Dokumentti 1: Merkittävimpien suomalaisten elintarvikekonsernien elintarvikeliiketoimintatiedot vuonna 1999; dokumentti 2: Elintarvikkeiden omavaraisuusasteen käyttäytyminen viime vuosien aikana; dokumentti 3: Haarukkapaloja elintarviketeollisuudesta, Elintarviketeollisuusliitto ry 2000 julkaisu.

[http://: maaseutu.tyrnava.fi/maaseutu/peruna/tiedosto/yritys/luonnost.html](http://maaseutu.tyrnava.fi/maaseutu/peruna/tiedosto/yritys/luonnost.html): 14.12.2000.

http://www.finfood.fi/hs/ff-lehti/vanhat/kuluttajan_ruokavalinnat.html: 11.1.2001. Dokumentti Hyvää Suomesta -lehdestä - Kuluttajan ruokavalinnoissa suomalaisuudella yhä suurempi merkitys. Laatinut: Kaija Karjalainen.

[http://:www.pty.fi/sisus.html](http://www.pty.fi/sisus.html): 11.1.2001. Dokumentti päivittäistavarakauppaketjujen ryhmittymistä ja myynnistä vuodelta 1999.

Jokipii, P. (2000). Laatu työllä tuloksiin. Maaseutokeskuksen liiton julkaisu no. 958, Tieto tuottamaan 89. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Järvelä, K. (1998). Kuluttajien käsitykset lihasta ja liha-alasta. Laadullinen tutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisu. Ykköspaino Oy. Helsinki.

KSA Kurt Salmon Associates (1993). Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry. Food Marketing Institute. Washington DC.

Kunnallisen elintarvikevalvonnan riittävyden arviointi 1998. Eläinlääkintä- ja elintarvikelaitoksen (EELA) sekä elintarvikeviraston yhteisjulkaisu 2/2000. Helsinki.

Maidontuotantorenkaalla kohti suurempaa yksikkökokoja. Työtehoseuran (TTS) maataloustiedote 1/1999. Suomen painotuote. Vantaa 1999.

- Mitchell A. (1997). Efficient Consumer Response: A new paradigm for the European FMCG sector. FT Retail & Consumer Publishing. London.
- Ollila, P. (1998). Verkostotalous maaseutuelinkeinojen organisaatiomuotona. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitoksen selvityksiä nro 3. Markkinointi. Helsinki.
- Puuronen, M., Vilppunen, P. & Kauppi, H. (1994). Peltobiomassojen energiataloudellinen hyödyntäminen. Oulun yliopisto. Energialaboratorion loppuraportti 10.10.1994. Oulu.
- Raiko, R., Kurki-Suonio, I., Saastamoinen, J. & Hupa, M. (toim.) (1995). Poltto ja palaminen. IFRE, Suomen kansallinen komitea. Jyväskylä.
- Salo, A., Kauppila, J. & Salminiitty, J. (1998). Elintarviketeollisuuden teknologiset menestystekijät. Teknologian kehittämiskeskus (TEKES). Teknologia katsaus 60/98. Helsinki.
- Silén, T. (1995). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Kahden yrityksen kulttuuri-muutosprosessin ja TQM -järjestelmän soveltamisen tarkastelu. Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta. Yliopistopaino. Helsinki.
- Silén, T. (1997). Kansallista laatustrategiaa koskeva selvitys. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 15/1997. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Silén, T. (1998). Laatujohtaminen. Menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Ekonomia -sarja. WSOY. Helsinki.
- Suontama, L.(1999). Miten kertoa terveysvaikutteisista elintarvikkeista?. Teknologian kehittämiskeskus (TEKES). Teknologia katsaus 76/99. Helsinki.
- Tarpila, J-E. (toim.) (1999). ECR ja elintarviketeollisuuden toimitusketjun tiedonhallinta. Teknologian kehittämiskeskus (TEKES). Teknologia katsaus 69/99. Helsinki.
- Wood, A. (1993). Efficient Consumer Response. Logistics Information Management. April, 35-42.

LIITE 1

ELINTARVIKEKLUSTERIN LAATUSELVITYKSEN HAASTATTELUT TAHOT

Tutkimuslaitokset

Eero Puolanne, Lihateknologian professori, Helsingin Yliopisto
Esko Uusi-Rauva, Johtaja, EELA,
Ilkka Laurila, Tutkimusjohtaja, Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos
Markku Raevuori, Toimitusjohtaja, Lihateollisuuden tutkimuskeskus
Matti Korhonen, Tutkimusjohtaja, MTT

Liitot ja etujärjestöt

Lea Lastikka, Johtaja Ulkomaankauppa, Elintarviketeollisuusliitto Ry
Pekka Metsola, Toimitusjohtaja Puutarhaliitto
Timo Taulavuori, Toimitusjohtaja, Kotimaiset Kasvikset Ry
Riitta Tainio, Elintarvikeasiantuntija, Suomen Kuluttajaliitto Ry
Osmo Laine, Toimitusjohtaja, Suomen Päivittäistavarakauppayhdistys
Pirkko Haikkala, Kehityspäällikkö, Finfood - Suomen Ruokatieto Ry
Pirjo Jokipii, Laatujohtaja, Maaseutukeskusten Liitto
Guy Wires, Toimitusjohtaja, Kaupan Keskusliitto
Esa Partanen, Puheenjohtaja, Luomuliitto Ry
Markku Suojanen, Johtaja, MTK
Matti Niemelä, Toimitusjohtaja, Hyvää Suomesta -Projekti

Viranomaispuoli

Ilkka Ruska, Ylivohtaja, MMM,
Seppo Koivula, Kaupallinen neuvos, MMM
Elise Pekkala, Hallitusneuvos, KTM
Pirkko Raunemaa, Apulaisjohtaja, Elintarvikevirasto

Teollisuus

Denis Mattsson, Kaupallinen johtaja, Atria Oyj
Björn Mattsson, Varakonserninjohtaja, Danisco
Tero Hemmilä, Toimitusjohtaja, LSO-Foods Oy
Olavi Määttä, Toimitusjohtaja, Kemira Agro Oy
Mauri Yli-Kyyny, Kehityspäällikkö, Fazer Oy
Esko Kallioniemi, Toimitusjohtaja, Movere Oy
Antero Nyyssönen, Toimitusjohtaja, Suomen Rehu Oy
Hannu Peltari, Toimitusjohtaja, Avena Oy
Kari Nurmentaus, Toimitusjohtaja, Avena Siilot Oy
Kaija Viljanen, Toimitusjohtaja, Avena Nordic Grain Oy
Erkki Isokangas, Toimitusjohtaja, Saarioinen Oy
Arno Latvus, Toimitusjohtaja, Hankintatukku Oy

Jari Iatva-Rasku, Toimitusjohtaja, Leaf Oy
Juha Järvinen, Elintarviketeollisuuden johtaja, Raisio Yhtymä
Anssi Aapola, Hankintajohtaja, Raisio Yhtymä
Kimmo Oravuo, Toimitusjohtaja, Tuore-Tawastia Oy
Olavi Lindstedt, Toimitusjohtaja, Marjajaloste Meritalo Oy
Robert Ingman, Toimitusjohtaja, Ingman Foods Oy Ab

Asiantuntijat

Timo Petäjä, Osakas, Bio Fund Management
Mikko Haapanen, Toimitusjohtaja, ECL Finland Oy
Heikki Pyysalo, Tullilaboratorion johtaja, Tulli

Kauppa

Juha Nuutila, Myyntijohtaja, Kesko Oyj, Maatalouskesko
Matti Mattila, Toimitusjohtaja, Suomen Maataloustukku Oy
Ensio Hytönen, Toimitusjohtaja, Agri Market, Hankkija-Maatalous Oy
Aimo Tiilikainen, Toimitusjohtaja, Farmit Website Oy
Reijo Lähteenmäki, Kenttäröhmän johtaja, SOK
Matti Honkala, Pääjohtaja, Kesko Oyj
Kalevi Lönnqvist, Osastopäällikkö, Maxi-market Leppävaara Espoo
Timo Purhonen, Tavaratalonjohtaja, Maxi-market Leppävaara Espoo
Waldemar Tuutti, Johtaja, Euromarket Maxi-ketju

Meijerit

Olavi Kuusela, Toimitusjohtaja, Valio Oy
Jorma Hyrskyluoto, Toimitusjohtaja, Osuuskunta Maito-Pirkka

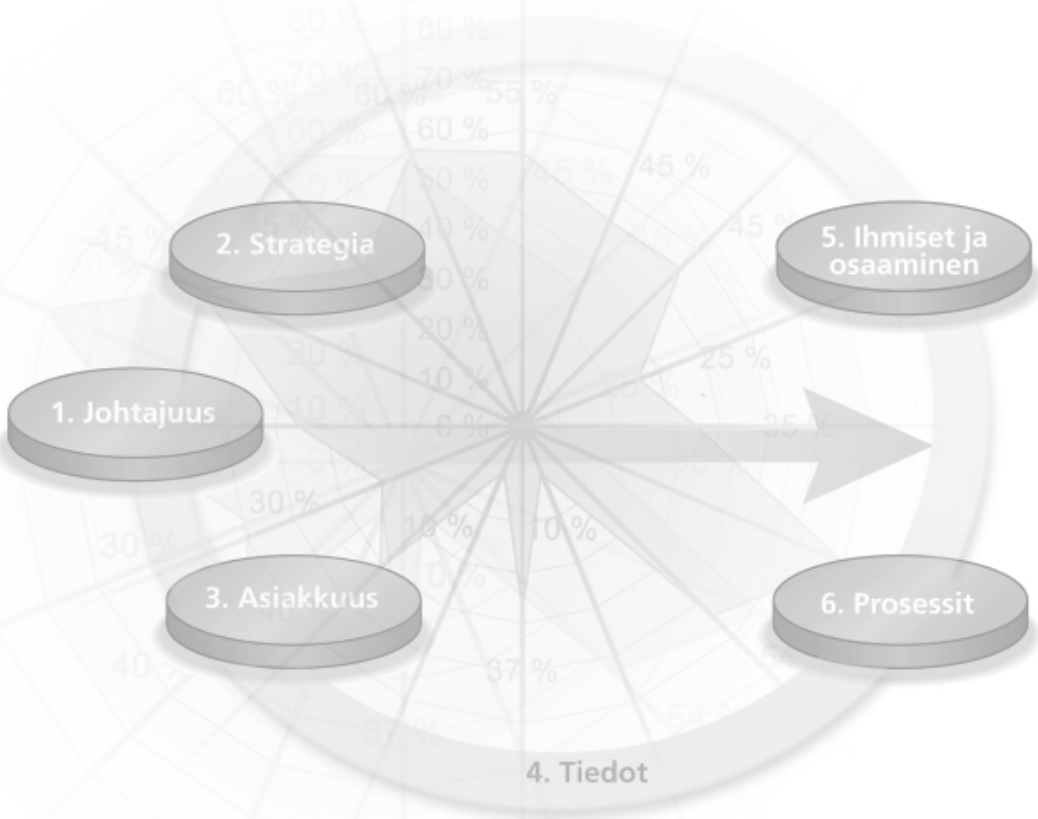
Myllyt

Pekka Kulonen, Johtaja, Oulaisten Mylly Oy
Pekka Savela, Toimitusjohtaja, Myllynparas Oy

Maatilat

Helena ja Tuomo Reponen, Paimio
Leena ja Kari Laaksonen, Sauvo
Kimmo Vaihekoski, Huittinen
Heikki Aaltonen, Huittinen
Juha Turto, Huittinen
Marja ja Antti Kaasalainen, Huittinen
Maija ja Esa Puonti, Huittinen
Eila Rönni, Laitikkala
Mirja ja Sakari Pitkänen, Vironlahti
Petri Tölli, Pohjanmaan Luonnosta Markkinointi Oy, Tyrnävä
Simo Kinnunen, Pohjanmaan Luonnosta Markkinointi Oy, Tyrnävä

ELINTARVIKEYRITYKSEN LAATUKULTTUURIKRITEERISTÖ 2001



Käyttö kielletty ilman Innovation Networks Oy:n lupaa

Sisällys

1. Elintarvikeyrityksen laatukulttuurikriteeristö 2001 esittely	3
1.1 Elintarvikeyrityksen laatukulttuurikriteeristön tarkoitus	3
1.2 Laatukulttuurikriteeristön rakenne	3
1.3 Pisteytyskriteerit	5
1.4 Tulosten esittäminen ja havainnollistaminen	8
1.5 Tulokset	9
1.6 Elintarvikeyrityksen laatukulttuurikriteeristön arviointiprosessi	10
2. Elintarvikeyrityksen laatukulttuurikriteeristö 2001	11
2.1 Laatukulttuurikriteeristön rakenne arviointikohdittain	11
1. Johtajuus	11
1.1 Johtamisen järjestelmällisyys	11
1.2 Tavoitteet ja suunnannäyttö	12
1.3 Vuorovaikutus	12
2. Strategia	13
2.1 Strateginen suunnittelu	13
2.2 Yrityksen toiminnan strategiahjautuvuus	14
3. Asiakkuus	15
3.1 Asiakas- ja markkinatuntemus	15
3.2 Sisäinen asiakkuus	16
3.3 Ympäristön ja yhteiskunnan tarpeet	16
4. Tietojen hallinta	17
5. Ihmiset ja osaaminen	19
5.1 Osaamisvarannon hallinta	19
5.2 Toimintatavat	20
5.3 Ihmisten hyvinvointi ja tyytyväisyys	20
6. Prosessit	21
6.1 Toimintaprosessit	21
6.2 Toimittaja- ja yhteistyöprosessit	22

1. Elintarvikerityksen laatukulttuurikriteeristö 2001

Kriteeristön esittely

1.1 Elintarvikerityksen laatukulttuurikriteeristön tarkoitus

Elintarvikerityksen laatukulttuurikriteeristö on tarkoitettu yritysjohtajan tueksi liiketoiminnan kilpailukykyyn kehittämiseen. Elintarvikerityksen laatukulttuurikriteeristö toimii 1) yritystoiminnan laatukulttuurin tason määrittämisen alustavana apuvälineenä, 2) toiminnan vahvuuksien, ydinosaamisalueiden ja kehittämiskohteiden määrittäjänä, 3) toiminnan kokonaiskyvykkyyden analysointivälineenä ja 4) laatukulttuurin rakentamisen ja johtamisen työkaluna.

Elintarvikerityksen laatukulttuurikriteeristö on kehitetty vastaamaan seuraavia vaatimuksia:

- Kriteeristö tukee laatukulttuurin tason määrittämistä. Yrityksen laatukulttuuriarvioinnin jälkeinen huolellinen laatukulttuurin tason määrittäminen vaatii 3-6 kk mittaisen empiirisen tutkimuksen.
- Kriteeristö on yhteensopivia yritysten nykyisten kokonaisliiketoiminnan arviointikäytäntöjen kanssa (mm. laatupalkintokriteeristöt).
- Kriteeristö on mahdollisimman helppo ottaa käyttöön toiminnan arviointiin, kehittämisen ja strategisen suunnittelun tueksi.
- Kriteeristö sopii yrityksen yksiköiden ja yritysten välisen benchmarking –toiminnan tueksi.

1.2 Laatukulttuurikriteeristön rakenne

Elintarvikerityksen laatukulttuurikriteeristön perusosina toimivat **6 arviointielementtiä: Johtajuus, Strategia, Asiakkuus, Tiedot, Ihmiset ja osaaminen ja Prosessit** (Kuva 1). Arviointielementit jakaantuvat yhteensä **14 arviointikohtaan**, jotka sisältävät varsinaiset arviointikysymykset (Kuva 2). Jokaisessa arviointikohdassa on 2–5 arviointikysymystä. Arviointi tapahtuu vastaamalla näihin kysymyksiin ja analysoimalla vastaukset.

Yrityksen laatukulttuurikriteereissä arvioidaan jokaisesta arviointikohdasta kahta eri osa-alueella eli menettelyiden soveltamisesta syntyviä toimintatapoja sekä niiden antamien tulosten tasoa ja kehittymistä.

Menettely on tiedossa oleva usein dokumentoitu yhteisesti sovittu toimintatapa. Menettelyjä voivat olla esimerkiksi periaatteet, prosessikuvaukset ja työohjeet.

Soveltaminen on osoitus siitä, miten ihmiset käytännössä toimivat menettelyjen mukaisesti.

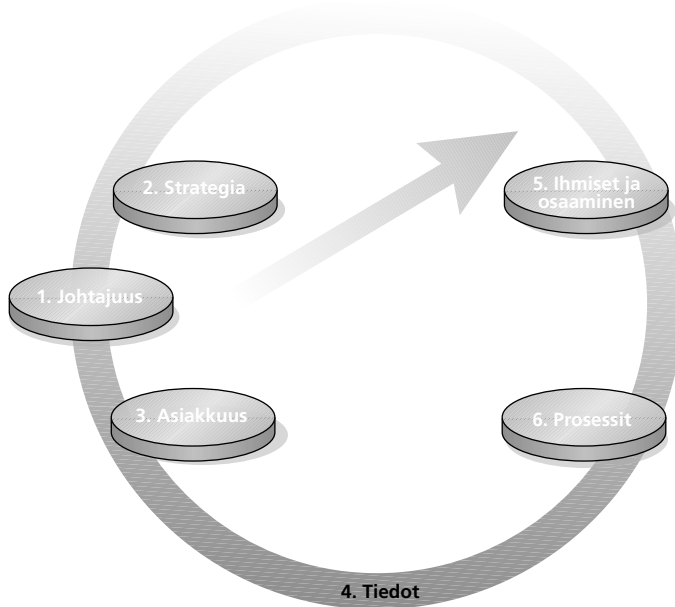
Menettelyjen ja soveltamisen yhdessä muodostamaa **toimintatapaa** arvioidaan seuraavasti:

- Mitä menettelyjä on sovittu.
- Kuinka kehittyneitä ja tarkoituksenmukaisia menettelyt ovat.
- Miten laajasti ja perusteellisesti menettelyjä hyödynnetään käytännön toiminnassa.

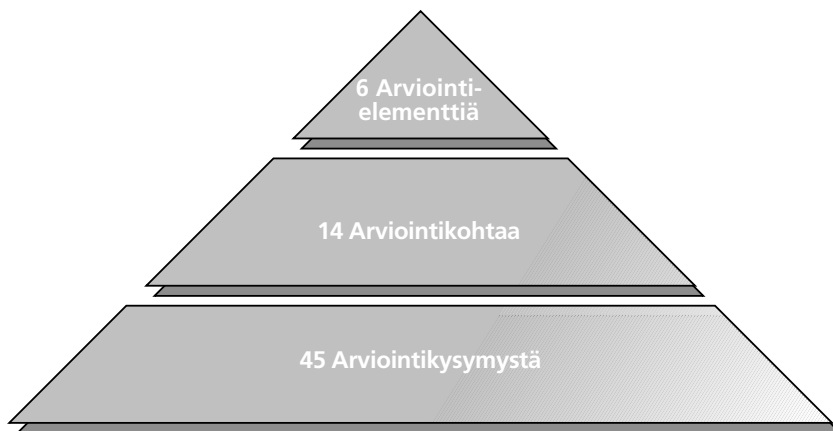
Tulokset ovat seurausta menettelyjen soveltamisesta syntyvästä toimintatavasta. Tulokset kertovat organisaation suorituskyvystä. Tuloksia arvioidaan seuraavasti:

- Ovatko esitetyt tulokset toiminnan kannalta merkityksellisiä.
- Miten tulokset ovat kehittyneet.
- Onko tulosten kehittyminen toiminnan kehittymisen ja suorituskyvyn parantumisen seurausta.
- Millaisia tulokset ovat suhteessa vertailutietoihin ja parhaisiin toimialoihin.

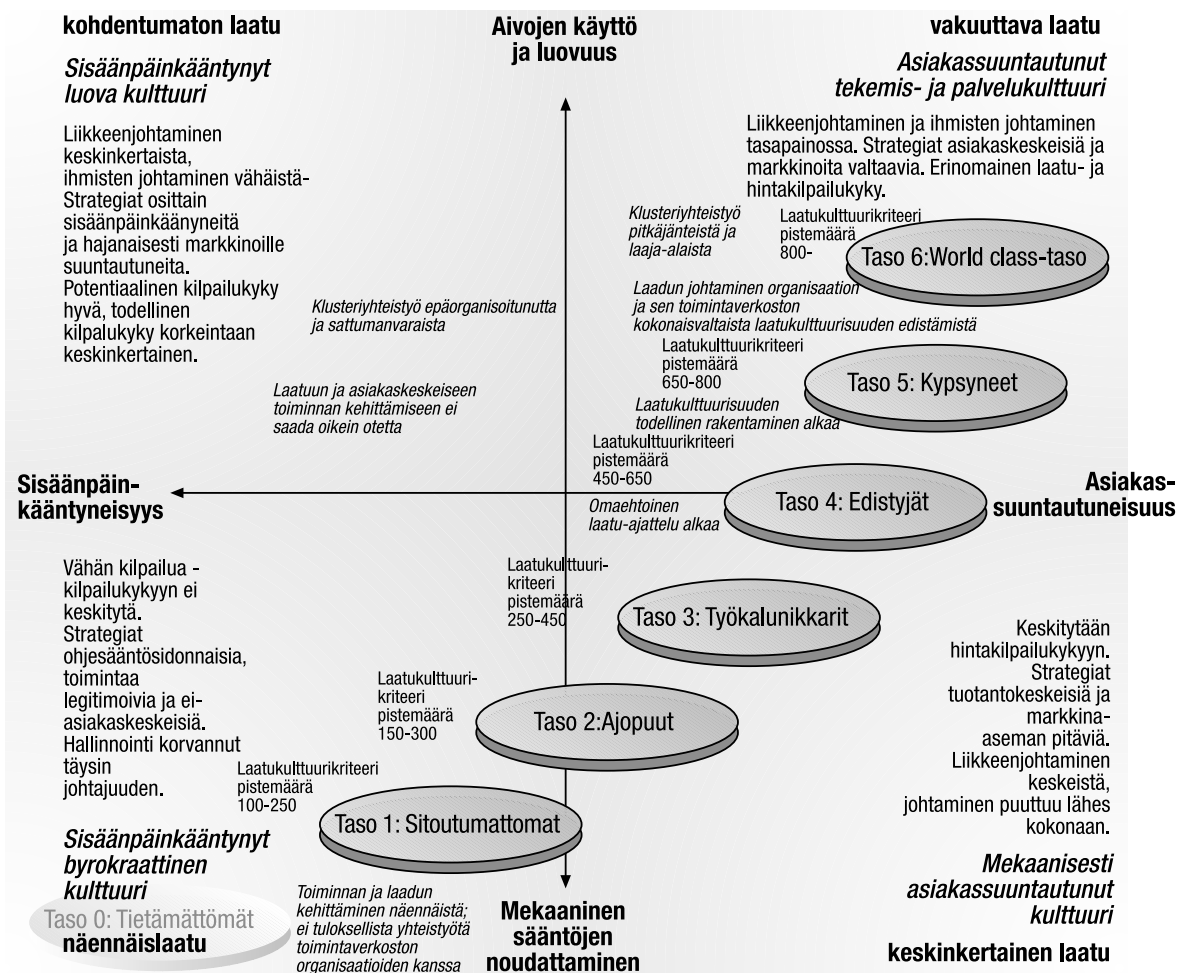
Yrityksen laatukulttuurikriteeristöllä tehtävästä arvioinnista syntyy **arviointiraportti**, joka toimii yritysjohdon apuvälineenä toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa. Arviointi on perusteltua suorittaa kerran vuodessa. Arvioinnin jatkotoimenpiteinä on mahdollista laatia liiketoiminnan kehittämisstrategia.



Kuva 1. Elintarvikeyrityksen laatukulttuurikriteeristön arviointielementit.



Kuva 2. Elintarvikeyrityksen laatukulttuurikriteeristön rakenne.



Kuva 3. Laatukulttuurin tasot.

1.3 Pisteytyskriteerit

Arvioinnissa yrityksen henkilöstöstä koostuvat arviointiryhmät pisteyttävät jokaisen arviointikohdan prosenttilu-
vuilla. Pisteytys tapahtuu kuvassa 4. esitettyjen pisteytyskriteerien avulla. Pisteytystaulukossa on jokaisen pistekate-
gorian kohdalla esitetty ne vaatimukset, joiden tulee toteutua, jotta arvioitavasta kohdasta saatavat pisteet saavute-
taan. Pisteet sekä niiden prosenttiosuudet nähdään kuvassa 5. esitetystä arvioinnin yhteenvetolomakkeesta.

6	World-class	100 %	<ul style="list-style-type: none"> • Huipputehokas ja pitkälle kehittynyt menettely, joka vastaa täydellisesti kaikkia arviointikohtaan sovellettavissa olevia vaatimuksia. • Soveltaminen täydellisen systemaattista ja sisältöltään erinomaista. Loistava suorituskyky. • Vertailutietojen valossa maailman huipputasoa ja johtavaa asemaa osoittavat tulokset.
5	Kypsyneet	90 %	<ul style="list-style-type: none"> • Erittäin hyvä ja kehittynyt menettely, joka vastaa erinomaisesti arviointikohdan vaatimuksia. • Soveltaminen on erittäin systemaattista ja sisältöltään erinomaista. Erinomainen suorituskyky. • Vertailutietojen valossa suorituskyky on erinomaista keskeisillä toiminnan alueilla. Tulokset osoittavat johtavaa asemaa omalla toimialalla.
4	Edistyneet	80 %	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä ja järjestelmällinen menettely, joka vastaa hyvin arviointikohdan vaatimuksia. • Soveltaminen on systemaattista ja sisältöltään hyvää. Hyvä suorituskyky. • Vertailutietojen valossa suorituskyky on hyvää keskeisillä toiminnan alueilla. Tulokset osoittavat keskitasoa parempaa asemaa omalla toimialalla.
3	Työkalu-nikkarit	60 %	<ul style="list-style-type: none"> • Pääosin järjestelmällinen menettely, joka vastaa tyydyttävästi arviointikohdan menettelyjä. • Soveltamisen laajuudessa ei merkittäviä puutteita, vaikka joidenkin menettelyjen osalta soveltaminen on vielä alussa. • Suorituskyky on suurin piirtein oman toimialan keskitasoa.
2	Ajopuut	40 %	<ul style="list-style-type: none"> • Alkua arviointikohdan päätarkoitusta vastaavalle järjestelmälliselle menettelylle. • Soveltamisen laajuudessa on vielä selkeitä puutteita.
1	Sitoutumattomat	30 %	<ul style="list-style-type: none"> • Alkua tulosten kehittymisessä. Joitakin kehittymistä osoittavia tai tasoltaan hyviä tuloksia muutamilla toiminnan alueilla. Tulostietoja puuttuu useilta keskeisiltä toiminnan alueilta. • Alkua siirryttäessä ongelmien korjaamisesta kehittävään toimintaan.
0	Tietämättömät	20 %	<ul style="list-style-type: none"> • Puhetasolla, ei näyttöä järjestelmällisyydestä tai hyvistä tuloksista.
Ei käytössä		10 %	

Kuva 4. Pisteytyskriteerit

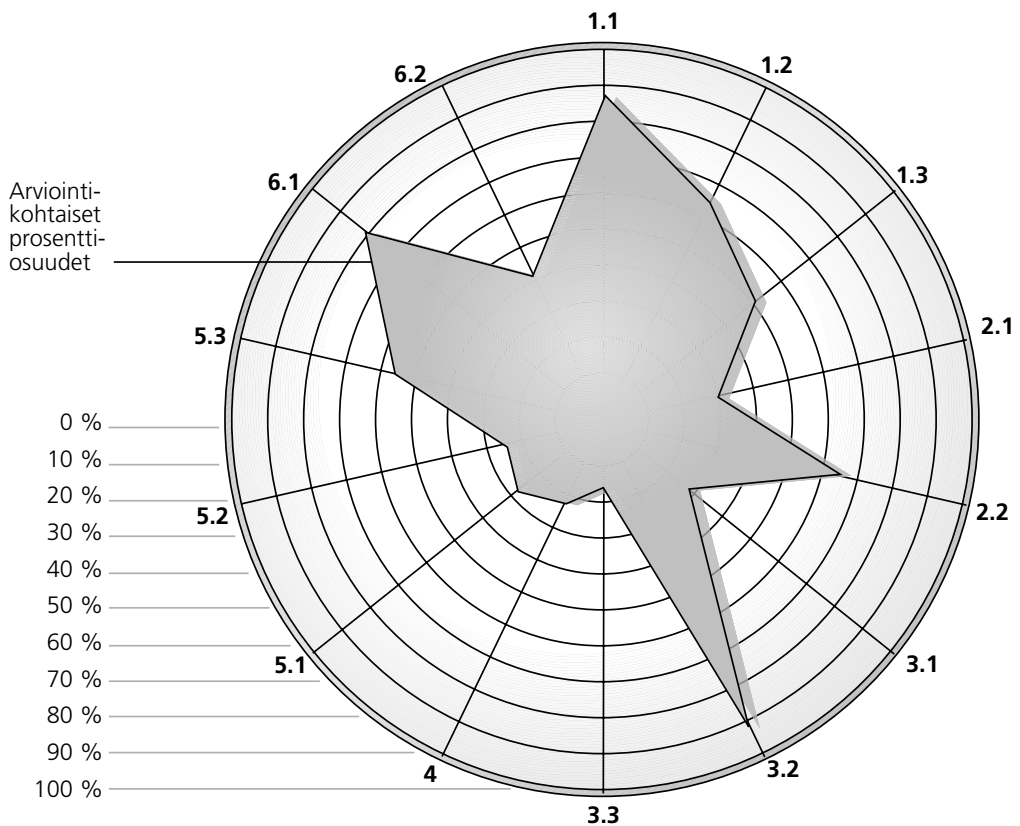
ARVIOINTIKOHTA	%-OSUUS	MAX-pisteet	Pisteet
1. Johtajuus		120	
1.1 Johtamisen järjestelmällisyys		40	
1.2 Tavoitteet ja suunnannäyttö		40	
1.3 Vuorovaikutus		40	
2. Strategia		185	
2.1 Strateginen suunnittelu		90	
2.2 Toiminnan strategiaohjautuvuus		95	
3. Asiakkuus		225	
3.1 Asiakas- ja markkinatuntemus		100	
3.2 Sisäinen asiakkuus		70	
3.3 Ympäristön ja yhteiskunnan tarpeet		55	
4. Tiedot		80	
4.1 Täsmällisen tiedon hyödyntäminen		80	
5. Ihmiset ja osaaminen		195	
5.1 Osaamisvarannon hallinta		75	
5.2 Toimintatavat		60	
5.3 Ihmisten hyvinvointi ja tyytyväisyys		60	
6. Prosessit		195	
6.1 Toimintaprosessit		110	
6.2 Toimittaja- ja yhteistyöprosessit		85	
YHTEENSÄ		1000	

© Innovation Networks Oy 2000

Kuva 5. Arvionnin yhteenvetolomake.

1.4 Tulosten esittäminen ja havainnollistaminen

Yrityksen laatu- ja kulttuurikriteerien arviointikohtaiset prosenttiosuudet voidaan esittää oheisen kuvion (kuva 6.) esimerkin mukaisesti. Kuva havainnollistaa toiminnan kyvykkyyden laaja-alaisuutta säteittäisenä etäisyytenä kuvion keskipisteestä. Kuvioista näkee eri osa-alueiden suhteellisen kehittyneisyyden yrityksessä.



Kuva 6. Tulosten esityskaavio.

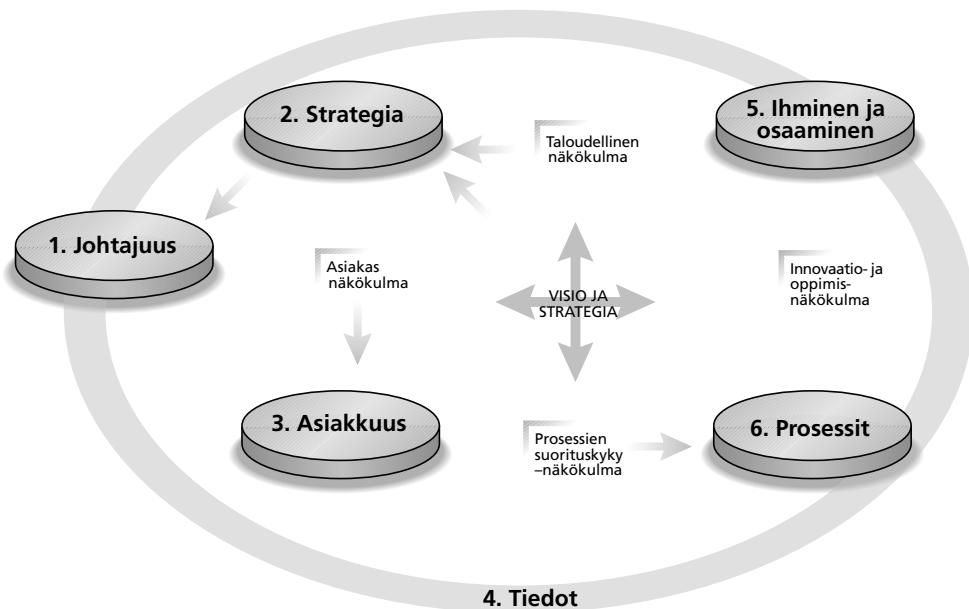
1.5 Tulokset

Yrityksen laatuksulttuurikriteeristöissä toiminnan tulokset ovat laatu-palkintokriteereistä poiketen huomioitu integroidusti muiden arviointialueiden sisälle yhdessä menettelyjen, soveltamisen ja parantamisen kanssa. Tämän tavoitteena on:

- Korostaa niiden olevan arvioitavan toiminnan tulosta, ei itse toimintaa ja saada tulokset tosiasiapohjaiseksi näytöksi menettelyjen ja soveltamisen hyvyttä arvioitaessa.
- Korostaa tulosten analysointia ja hyväksikäyttöä kehityskohteiden priorisoinnissa ja valinnassa.
- Olemassa olevien mittareiden tulosten hyväksikäyttö (esimerkiksi tasapainotettu tulosmittaristo ja laatu-palkintokriteeristöt).
- Ristiriitatilanteiden välttäminen, jossa toiminta arvioidaan ensin erittäin toimivaksi ja tehokkaaksi, mutta saman toiminnan tulokset erillisessä arvioinnissa heikoiksi.

Kriteeristön tulokset ovat tärkeää tosiasiapohjaista tietoa, joiden avulla voidaan priorisoida toiminnan kehittämis-alueita ja -kohteita. Ne toimivat arvioinnissa näyttönä menettelyjen toimivuudelle ja parantamistoimenpiteiden tehokkuudelle. Yrityksen laatuksulttuurikriteerien tuloksien osalta keskeistä on, että niitä verrataan jatkuvasti yrityksen strategioiden pohjalta johdettuihin tavoitteisiin.

Kuvassa 7. havainnollistetaan miten arviointikriteerien arviointielementit kytkeytyvät yhteen Balanced Scorecard tuloskortiston kanssa. Tavoitteena on, että yrityksen ei tarvitse rakentaa päällekkäisiä mittaristoja, vaan arviointimalli käyttää hyväkseen olemassa olevia mittareita.



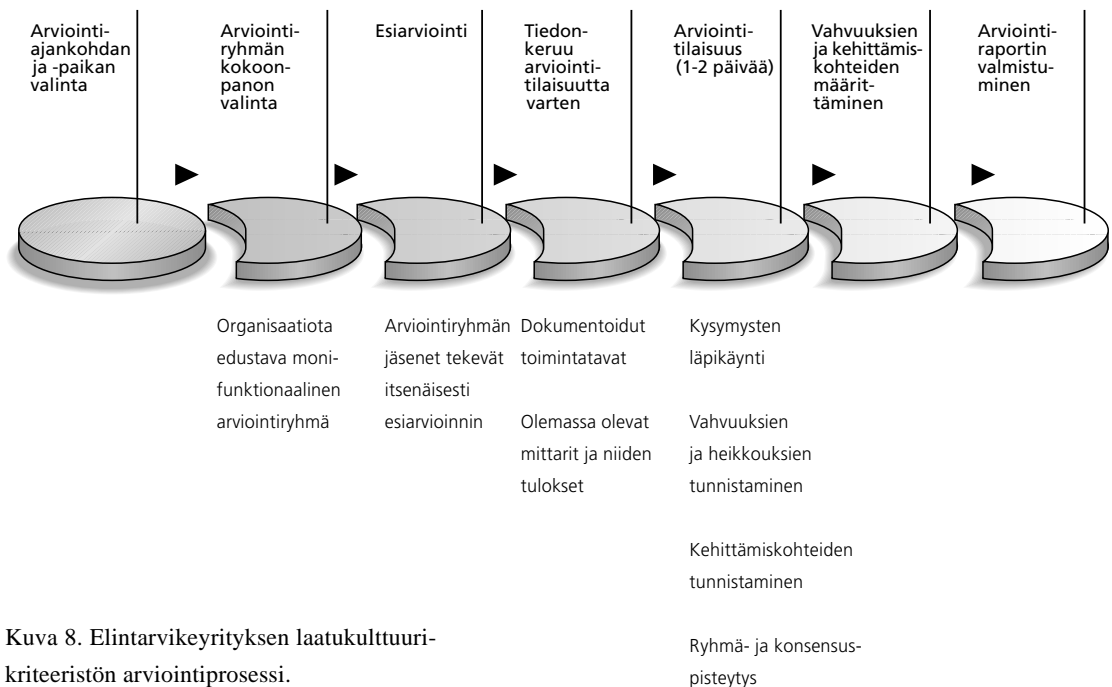
Kuva 7. Tasapainotettu tuloskortisto ja yrityksen laatuksulttuurikriteeristö.

1.6 Elintarvikeyrityksen laatukulttuurikriteeristön arviointiprosessi

Elintarvikeyrityksen laatukulttuurikriteeristön arvioinnin eteneminen esitetään kuvassa 8. Arviointi sisältää seuraavat vaiheet:

- 1) **Arviointiajankohdan ja -paikan valinta.**
- 2) **Arviointiryhmän kokoonpanon valinta.** Arviointiryhmässä tulee olla edustajia organisaation eri toiminnoista. Arviointiryhmän sopiva koko on 6-12 henkeä.
- 3) **Esiarvioinnin suorittaminen.** Arviointiryhmän jäsenet tekevät itsenäisesti esiarvioinnin ennen varsinaista arviointitilaisuutta. Esiarviointi muodostuu samoista arviointielementeistä, -alueista sekä -kysymyksistä kuin varsinainen arviointi. Esiarvioinnin tarkoituksena on perehdyttää arviointiryhmän jäsenet arvioitaviin kysymyksiin ja niiden sisältöön, jotta niitä olisi helpompi käsitellä arviointitilaisuudessa.
- 4) **Tiedon keruu arviointitilaisuutta varten.** Arviointitilaisuutta varten tulee yrityksen valita arviointiryhmästä vastuuhenkilöt, jotka keräävät jokaisesta arviointikohdasta (6 kpl) yrityksessä käytössä olevat dokumentoidut toimintatavat sekä olemassa olevat mittarit ja niiden tulokset. Vastuuhenkilöt esittelevät nämä asiat muulle arviointiryhmälle jokaisen arvioitavan elementin alussa.
- 5) **Arviointitilaisuus.** Yrityksen laatukulttuurikriteeriarviointi kestää 1-2 päivää. Arviointitilaisuudessa arviointikohdat käydään läpi yrityksen henkilöstöstä muodostetuissa 3-4 henkilön työryhmissä. Ryhmiä on 2-4 kappaletta. Ryhmät kirjaavat ylös jokaisesta arviointikohdasta yrityksen toiminnan vahvuudet, heikkoudet ja kehittämiskohteet ja esittelevät valintansa muille arviointityöryhmille.

Elintarvikeyrityksen laatukulttuurikriteeristön arviointiprosessi

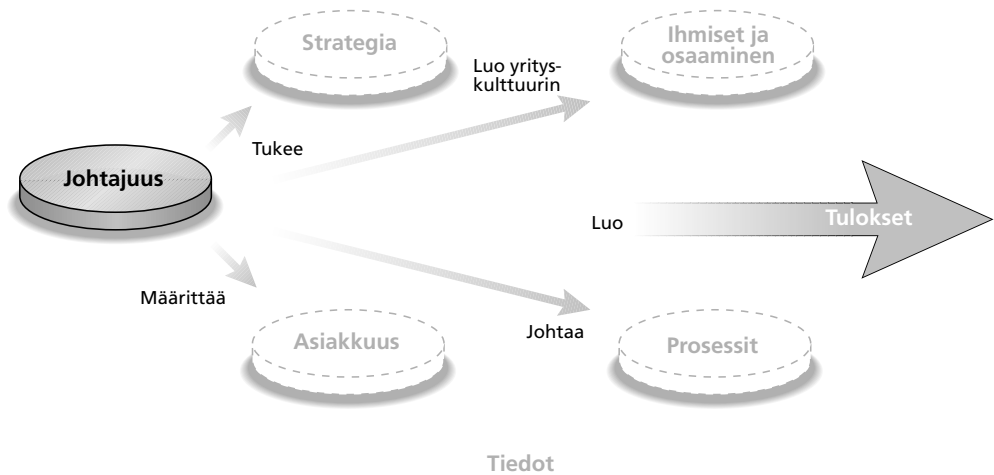


Kuva 8. Elintarvikeyrityksen laatukulttuurikriteeristön arviointiprosessi.

2. Elintarvikeyrityksen laatukulttuurikriteeristö 2001

2.1 Elintarvikeyrityksen laatukulttuurikriteerien rakenne arviointikohdittain

1. JOHTAJUUS



1. JOHTAJUUS

1.1 Johtamisen järjestelmällisyys

1. Miten hyvin elintarvikeyrityksen toiminnan johtamiskäytännöt on määritelty, kuvattu ja toteutettu?
2. Kuinka systemaattisesti ja pitkäjänteisesti johto kerää, jäsentää ja hyödyntää yritystä ja markkinoita koskevia tietoja päätöksenteon tueksi?
3. Miten onnistuneesti yrityksen johto mahdollistaa strategioiden toteutumisen ja liiketaloudellisen menestymisen kannalta olennaisten ydinosaamisalueiden löytämisen ja kehittämisen?
4. Miten tehokkaasti johto arvioi ja kehittää omaa osaamistaan ja toimintatapojaan ottaen huomioon henkilöstöltä, asiakkailta, elintarvikeketjun jäseniltä ja muilta sidosryhmiltä saatavan palautteen?

1.2 Tavoitteet ja suunnannäyttö

1. Miten tehokkaasti johto kommunikoi organisaation keskeiset arvot, liiketoiminta- ja teknologiastrategiat sekä näyttää toiminnan suunnan ja painopistealueet? Miten syvällisesti johto on itse sitoutunut ko. asioihin?
2. Miten toimivasti johto mahdollistaa organisaation jatkuvan oppimisen, innovatiivisuuden ja ydiosaamisalueiden kehittymisen?
3. Miten onnistuneesti johto pystyy omalla toiminnallaan saamaan henkilöstön parhaan osaamisen ja aivokapasiteetin esille tavoitteita ja strategioita tukevasti?

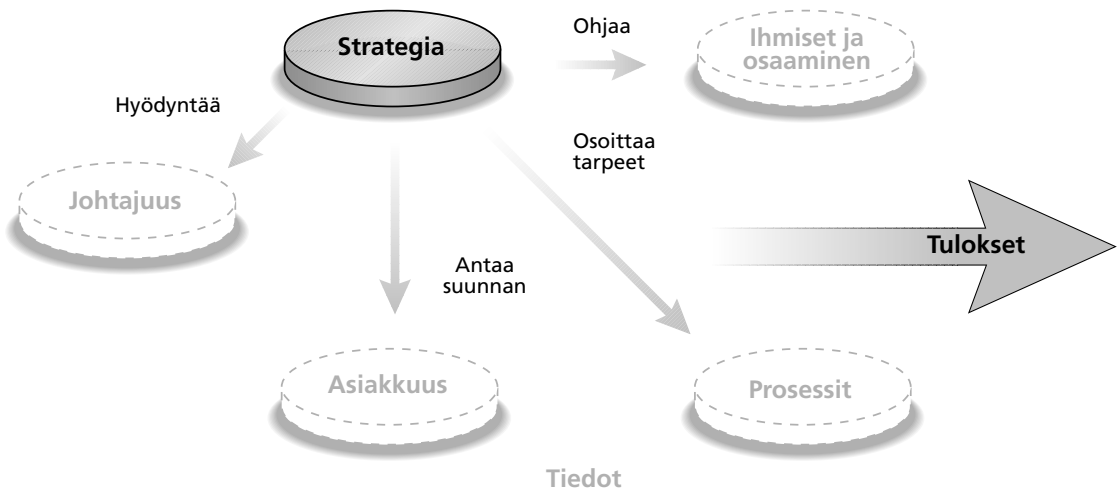
1.3 Vuorovaikutus

1. Miten hyvin johto mahdollistaa toimivan yhteistyön yrityksen muiden toimintojen ja sidosryhmien kanssa?
2. Miten toimivasti johto rakentaa yrityskulttuuria strategioiden mukaiseen haluttuun suuntaan?
3. Miten toimivasti johto arvioi ja kehittää kommunikointinsa avoimuutta ja tehokkuutta?

Kehittyneen laatukulttuurin tunnuspiirteitä

- Tuki ja ohjaus
- Pitkäjänteisyys
- Luottamus
- Sitoutuminen
- Tavoitteellisuus
- Järjestelmällisyys
- Suunnannäyttö
- Yhteistyö
- Vuorovaikutus
- Jatkuva palaute ja oppiminen

2. Strategia



2.1 Strateginen suunnittelu

1. Miten tehokkaasti yrityksen toiminnassa seurataan ja ennustetaan teknologian, kilpailijoiden ja markkinoiden kehittymisen trendejä sekä epäjatkuvuuskohtia?
2. Miten tuloksellisesti johto ja koko henkilöstö osallistuu yrityksen liiketoimintastrategian suunnitteluun sekä tuo alan teknologiamuutokset ja kehityksen osaksi yrityksen strategista kokonaissuunnittelua?
3. Miten ja millä mittareilla seurataan jatkuvasti strategioiden ajanmukaisuutta ja toimivuutta?

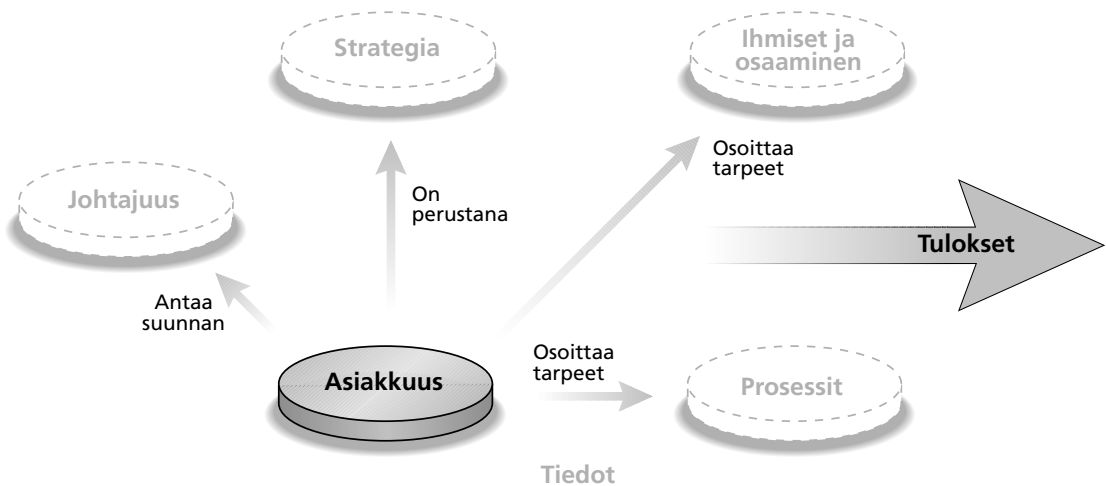
2.2 Toiminnan strategiaohjautuvuus

1. Miten perustellusti yrityksen strategiset painotukset on valittu ja määritetty?
Miten onnistuneesti niiden toteutumista ohjataan ja seurataan?
2. Miten hyvin huolehditaan henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden tarkoituksenmukaisesta strategiatuntemuksesta ja sitoutumisesta strategioihin?

Kehittyneen laatuksittuurin tunnuspiirteitä

- Toimintaympäristön järjestelmällinen seuranta
- Epäjatkuvuuskohtien systemaattinen etsiminen
- Rinnakkaisstrategioiden synkronointi
- Toimintakulttuurin ja kyvykkyyden huomioiminen suunnittelussa
- Osaamisvarannon ja ydinosaamisen huomioiminen suunnittelussa
- Monisuuntainen ja -muotoinen kommunikointi
- Henkilöstön hyvä strategiatuntemus
- Lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteiden tasapaino
- Selkeät yhteisesti tunnetut tavoitteet

3. Asiakkuus



3.1 Asiakas- ja markkinatuntemus

1. Miten hyvin tiedot asiakkaiden nykyisistä ja tulevaisuuden tarpeista ennustetaan, hankitaan ja siirretään yrityksen toiminnan lähtö- ja ohjaustiedoksi?
2. Miten toimivasti eri asiakas- ja markkina-alueet on segmentoitu?
Miten tehokkaasti muuttuvat asiakastarpeet priorisoidaan ja otetaan huomioon segmentoinnissa?
3. Miten tehokkaasti yrityksessä seurataan asiakastytyvääisyyttä ja –uskollisuutta sekä kerätään asiakaspalautetta eri markkina- ja toiminta-alueilta? Miten onnistuneesti nämä tiedot kytketään eri prosesseissa hyödynnettäväksi?
4. Miten tuotteiden ja palveluiden asiakassuuntautuneisuus, osumatarkkuus markkinoille ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat kehittyneet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?

3.2 Sisäinen asiakkuus

1. Miten tehokkaasti jatkuva palaute tuotannosta, huollosta ja muilta sisäisiltä asiakkailta saadaan osaltaan ohjaamaan ja parantamaan yrityksen sisäisen asiakkuuden toimivuutta?
2. Miten myönteisesti sisäisten asiakkaiden tarpeiden täytyminen on kehittynyt lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?

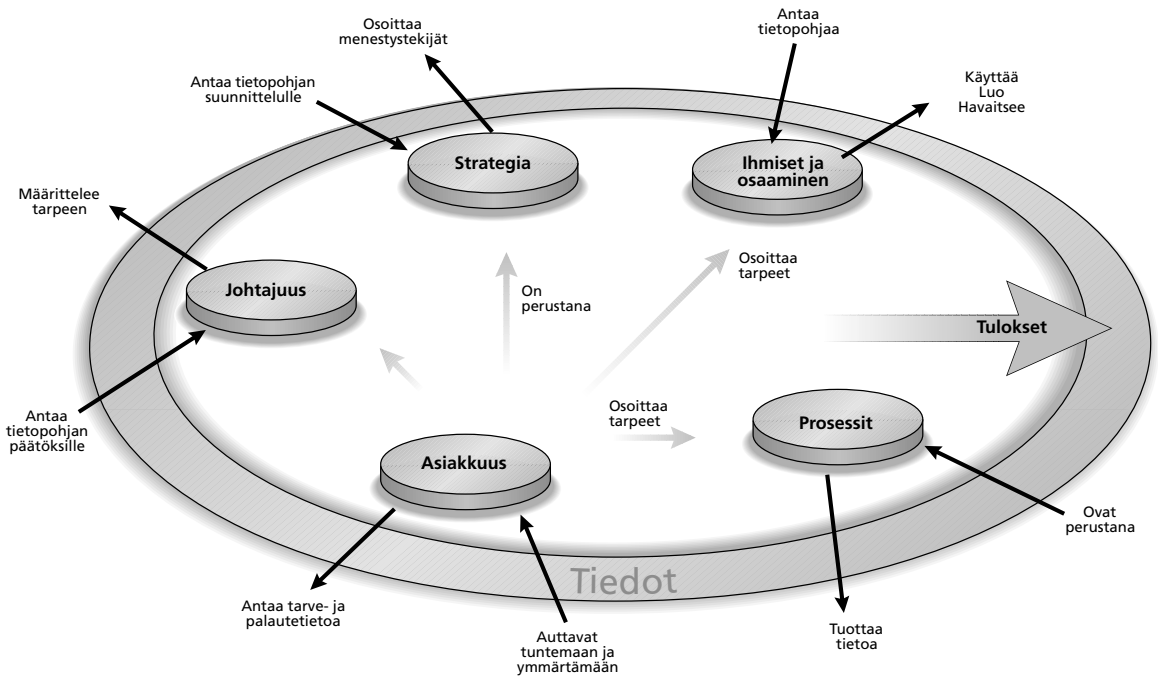
3.3 Ympäristön ja yhteiskunnan tarpeet

1. Miten hyvin yrityksen toiminnassa huomioidaan ja varmistetaan tuotteiden ja palveluiden sopivuus markkina-alueiden eettisiin arvoihin, lakien ja standardien vaatimuksiin?
Miten tehokkaasti muutokset näissä vaatimuksissa tuodaan organisaation tietoon?
2. Miten tehokkaasti tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa ennakoidaan haitalliset ympäristövaikutukset, joita saattaa esiintyä tuotanto- ja toimitusprosessien, käytön, kierrättämisen ja hävittämisen aikana?
3. Miten kattavasti yrityksessä seurataan kehitettävien tuotteiden ja palveluiden elinkaari vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympäristöön?

Kehittyneen laatukultuurin tunnuspiirteitä

- Selkeä strategioihin sovitettu markkinoiden segmentointi
- Systemaattinen markkinamuutosten seuranta
- Syvälinen markkina- ja asiakastuntemus
- Jatkuvan palautteen keruu sekä sisäisiltä että ulkoisilta asiakkailta
- Ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden osallistuminen toiminnan kehittämiseen
- Aktiivinen yhteiskunnallinen vaikuttaminen
- Systemaattinen lakien ja normien muutosten seuranta

4. Tietojen hallinta

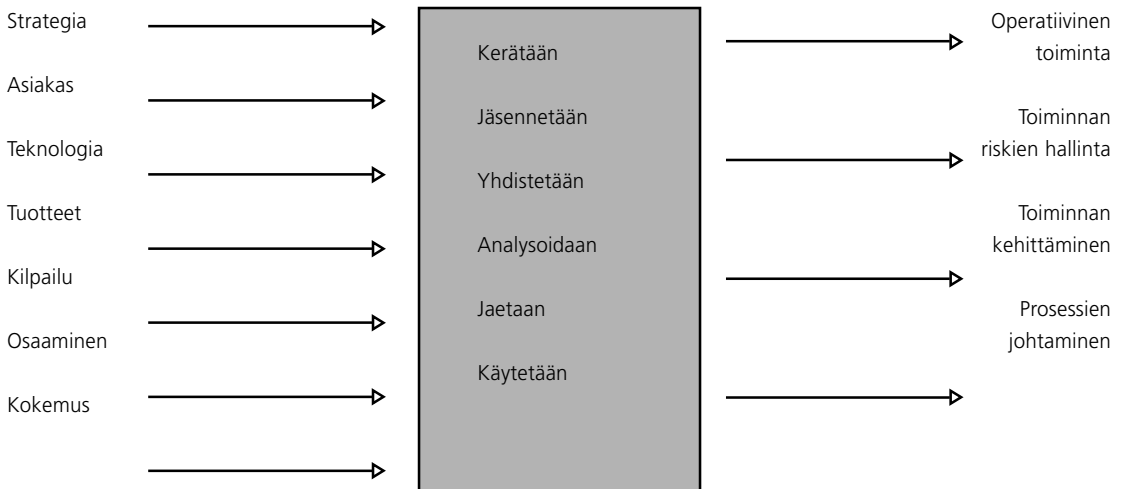


Kuinka?

Näitä tietoja

Käytetään näin

Näihin asioihin



4. Tietojen hallinta

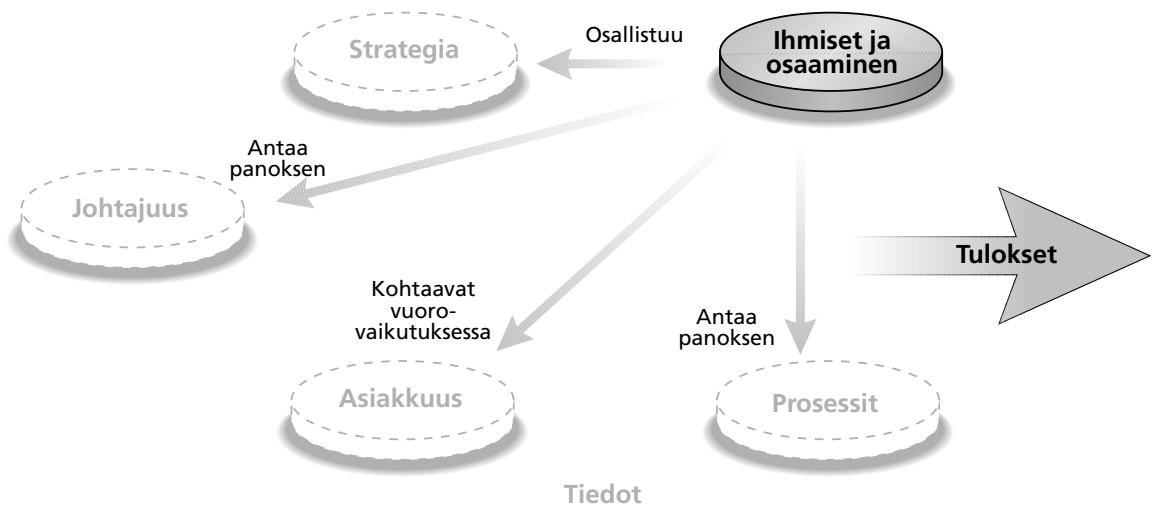
1. Miten tehokkaasti tiedot kerätään ja jaetaan yrityksen henkilöstölle tukemaan tuotteiden ja palveluiden asiakaskesteistä kehittämistä?
2. Miten tarkoituksenmukaisesti yrityksessä hyödynnetään kilpailukyvyn kannalta olennaisia tietoja (täsmällinen tieto) ja osaamista (hiljainen tieto)?
3. Miten tehokkaasti yrityksessä täytetään tietojen käyttäjien tarpeet koskien tietojen nopeaa ja helppoa saatavuutta, luotettavuutta, yhteensopivuutta sekä tietoturvallisuutta?
4. Miten tehokkaasti muita yrityksiä koskevia vertailutietoja etsitään omalta toimialalta ja sen ulkopuolelta? Miten hyvin vertailutiedot välitetään henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille ja hyödynnetään haastavien tavoitteiden asettamisessa omalle toiminnalle?

Vertailutietoihin sisältyvät vertailut parhaisiin käytäntöihin (benchmarking) ja kilpailijavertailut. Paras käytäntö voi löytyä omalta toimialalta tai sen ulkopuolelta.

Kehittyneen laatuksulttuurin tunnuspiirteitä

- Selkeästi määritellyt prosessien tiedot
- Tietojen huolellinen priorisointi, analysointi ja jalostus
- Monipuoliset tiedonjakelukanavat
- Tosiasioihin perustuvan tiedon helppo saatavuus päätöksenteon tueksi
- Systemaattinen ja kurinalainen dokumentointi ja versionhallinta
- Selkeästi tunnistetut ja määritellyt tietotarpeet eri sidosryhmille
- Selkeästi sovitut pelisäännöt tiedonkululle ja tietoturvallisuudelle yhteistyösuhteissa
- Systemaattiseen vertailuun valittavien asioiden valinta ja priorisointi sekä vertailutiedon etsiminen.

5. Ihmiset ja osaaminen



5.1 Osaamisvarannon hallinta

1. Miten hyvin yrityksen osaamisen kehittämisen tavoitteet johdetaan yrityksen strategioista ja tavoitteista? Missä laajuudessa ja miten huolellisesti on tämän pohjalta määritetty koko yrityksen ydinosaamisalueet?
2. Miten onnistuneesti johto mahdollistaa koko yrityksen henkilöstön aivokapasiteetin ja osaamisen asiakaskeskeisen hyödyntämisen? Miten korkea on yrityksen aivokapasiteetin hyödyntämistaso?
3. Miten tehokkaasti varmistetaan tehokas verkottuminen ja osaamisen jakaminen eri yksilöiden, työryhmien, projektien, toimintojen ja toimipaikkojen kesken?

5.2 Toimintatavat

1. Miten hyvin on mahdollistettu henkilöstön aivojenkäyttöoikeus ja osallistuminen toimintatapojen asiakaskeskeiseen kehittämiseen?
2. Miten onnistuneesti palkkaus-, palkkio- ja tunnustusmenettelyillä tuetaan ja vahvistetaan asiakastyytyväisyydelle ja kilpailukyville asetettujen tavoitteiden saavuttamista?
3. Miten onnistuneesti yrityksen eri tiimien ja ryhmien yhteen hiileen puhaltamista arvioidaan ja kehitetään?

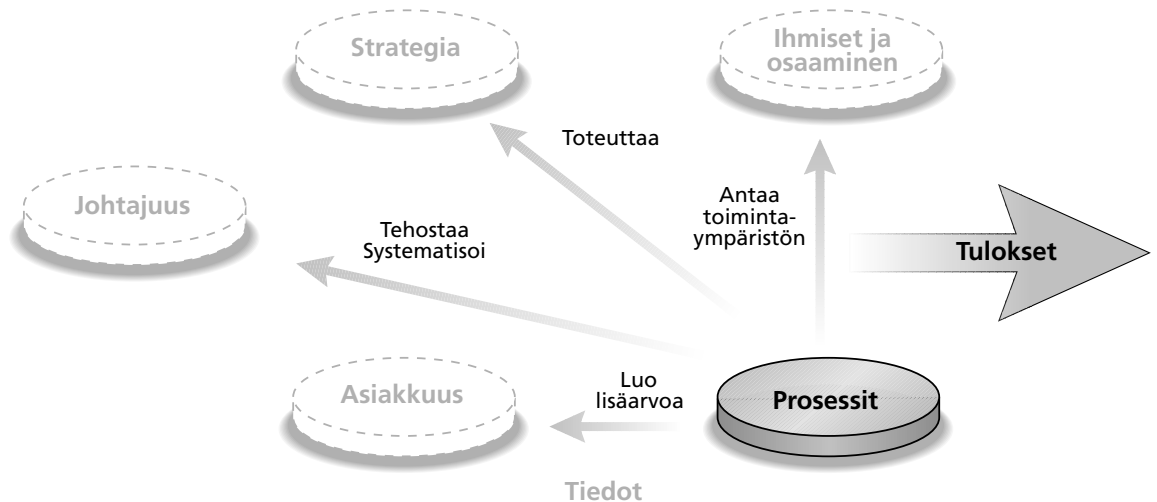
5.3 Ihmisten hyvinvointi ja työtyytyväisyys

1. Miten selkeästi henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat avaintekijät on määritelty?
2. Miten onnistuneesti henkilöstön hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä ylläpidetään ja johdetaan? Miten työympäristö on rakennettu tukemaan tätä ottaen huomioon terveys-, turvallisuus- ja ergonomianäkökulmat?

Kehittyneen laatukultuurin tunnuspiirteitä

- Osaamisvarannon ja ydinosaamisen kiinteä linkittäminen strategioihin ja pitkän tähtäimen tavoitteisiin
- Ydinosaamisen suunnittelu ja kasvattamisen painottuminen tulevaisuuden markkinoiden vaatiman ydinosaamisen rakentamiseen
- Aktiivinen organisaation sisäinen verkottuminen
- Organisaation eri osien ja yksittäisten henkilöiden aktiivinen yhteistyö, osaamisen levittäminen ja kokemuksen vaihto
- Oppimisen ymmärtäminen ja hyödyntäminen
- Osaamisen kehittymisen seuranta monimuotoisilla mittareilla yhdistettynä aktiiviseen palautteen antoon
- Ihmisten aktiivinen osallistuminen toimintatapojen suunnitteluun
- Kokonaisvaltainen pitkäjänteinen resurssien suunnittelu ja hallinta
- Tiimien sisäisen rakenteen toimivuuden huomioiminen tiimien rakentamisessa
- Aloitteellisuuteen ja päätöksentekoon kannustaminen
- Toimivat palkitsemismenettelyt
- Tunnistetut ja toteutetut hyvinvointi- ja työtyytyväisyystekijät
- Ajanmukaiset, turvalliset ja tarkoituksenmukaiset työvälineet ja -tilat

6. Prosessit



6.1 Toimintaprosessit

1. Miten selkeästi yrityksen ydinprosessit on kartoitettu ja kuvattu?
2. Miten toimivasti ydinprosesseissa otetaan huomioon yrityksen strategiat ja muuttuvat asiakas- ja markkinatarpeet?
3. Miten kattavasti ydinprosesseissa huomioidaan tuotteiden ja palveluiden toimivuus, luotettavuus, kestävyys, käytettävyys, turvallisuus ja muut tuotteiden laatuominaisuudet?
4. Miten onnistuneesti ydinprosesseissa pystytään välttämään virheiden synty ja turha työ?

6.2 Toimittaja- ja yhteistyöprosessit

1. Miten kattavasti yrityksen toiminnassa on kartoitettu ulkopuolinen osaamistarjonta suhteessa omaan ydinosamiseen? Miten onnistuneesti sen perusteella on määritelty oman ja ulkopuolisen osaamisen tarjoamat hyödyt?
2. Miten onnistuneesti lisätään yhteistyökumppaneiden tietoja ja osaamista yrityksen strategioista ja tarpeista?
3. Miten tehokkaasti vaatimukset ja toimintaohjeet välitetään yhteistyökumppaneille? Miten tarkoituksenmukaisesti yhteistyökumppaneita tuetaan vaatimusten täyttämiseksi?
4. Miten onnistuneesti toimittaja- ja yhteistyökumppanit linkitetään mukaan yrityksen keskeisiin hankkeisiin ja projekteihin oikea-aikaisesti ja sopivalla tavalla?
5. Miten onnistuneesti yhteistyökumppaneiden suorituskykyä jatkuvasti arvioidaan ja parannetaan?

Kehittyneen laatukulttuurin tunnuspiirteitä

- Kattavasti tunnistetut ja kuvatut toimintaprosessit
- Joustavuuden ja muutosherkkyiden huomiointi prosessien suunnittelussa
- Selkeästi määritellyt prosessien resurssit, vastuut ja omistajat
- Selkeästi määritellyt prosessien tavoitteet ja niiden toteuttamista valvovat mittarit
- Selkeästi määritellyt rajapinnat muihin prosesseihin
- Laatumenettelyt sisäänrakennettuna prosesseihin
- Selkeästi määritelty yhteistyöprosesseissa toteutettavat asiat (oma ydinosaminen – verkoston osaaminen)
- Yhteistyökumppaneiden systemaattinen valinta niiden laaduntuottokyvyn perusteella
- Keskeisten arvojen, strategioiden ja tavoitteiden pitkäjänteinen kommunikointi yhteistyökumppaneille
- Jatkuva systemaattinen yhteistyöprosessien suorituskyvyn arviointi ja tavoitteiden saavuttamisen tukeminen