

VATT-KESKUSTELUALOITTEITA
VATT-DISCUSSION PAPERS

148

JATKOJALOSTUS
LIHA- JA
VILJATILOILLA

Mustajärvi Jarkko

SAATTEEKSI

Käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellaan tapaustutkimuksen keinoin maataloilla tapahtuvaa tilan omien maataloustuotteiden jalostustoimintaa osana tilojen taloutta. Työ liittyy Valtion taloudellisessa tutkimuskeskuksessa käynnissä olevaan maatalouden EU-sopeutumistutkimukseen, jossa tarkastellaan alkutuotantoa osana koko elintarvikeketjua. Tavoitteena oli tehdä alustavaa tutkimusta siitä, miten maatalouden sivu- ja liitännäiselinkeinoja kuvaavia tietoja voitaisiin hyödyntää VATT:n maatalouden taloudellista toimintaa kuvaavassa MATURE-mikrosimulointimallissa. Näin saataisiin ajanmukainen ja kattava kuva maatalouden sopeutumiskeinoista ja -tavoista EU-maailmaan.

Tutkimuksen tekijä Jarkko Mustajärvi aloitti työnsä toimiessaan virkamiesharjoittelijana Valtion taloudellisessa tutkimuskeskuksessa maatalouden EU-sopeutumistutkimuksesta vastaavan erikoistutkija Tuomo Heikkilän ohjauksessa. Käsillä oleva raportti on tiivistelmä pro gradu -tutkielmaksi laajentuneesta työstä ”Jatkojalostus alkutuotannon strategiana. Case-tutkimus lihaa ja viljaa jalostavista tiloista”. Tutkielma on hyväksytty kesällä 1997 Helsingin yliopiston maa- ja metsätaloustieteellisessä tiedekunnassa.

ISBN 951-561-209-8

ISSN 0788-5016

Valtion taloudellinen tutkimuskeskus
Government Institute for Economic Research
Hämeentie 3, 00530 Helsinki, Finland

J-Paino Oy
Helsinki, lokakuu 1997

MUSTAJÄRVI, JARKKO: JATKOJALOSTUS LIHA- JA VILJATILOILLA. Helsinki, VATT, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Government Institute for Economic Research, 1997 (C, ISSN 0788-5016, No 148), ISBN 951-561-209-8.

TIIVISTELMÄ: Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia jatkojalostuksen voimavaroja, toimintaympäristöä sekä tavoitteita ja menestymistä. Voimavarojen tunnistamisen ja toimintaympäristöön suhteuttamisen kehikkona sovellettiin porterilaista timantti-mallia. Tutkimus oli pääasiasiassa kvalitatiivinen ja toteutettiin tapaustutkimuksena. Aineisto hankittiin teemahaastattelujen sekä lomakkeiden avulla viideltä lihaa ja viideltä viljaa jalostavalta tilalta. Toiminta yhdisti tilan kehittämisen sekä toimeentulon hankinnan. Siinä hyödynnettiin pääasiasiassa lähialojen ja aikaisemman toiminnan voimavaroja. Alkutuotannon ja jatkojalostuksen yhteiset voimavarat olivat raaka-aineessa ja yhteisessä työvoimassa. Tämä sekä lisäsi niiden käyttöä että vaikeutti niiden kohdistamista. Rahoituksesta lainaa oli keskimäärin 25 % ja avustusta 10 %. Kysynnässä erottui kausiluonteisuus, paikalliset ja alueelliset markkinat sekä tuotteiden ainutlaatuiset ominaisuudet. Kilpailuun pyrittiin reagoimaan tuotteeseen liittyvällä lisäpalvelulla, ei hinnalla. Yhteistyö muiden yrittäjien ja alan ammattilaisten kanssa oli vaikuttanut merkittävästi toiminnan ja ammattitaidon kehittymiseen, mikä näkyi varsinkin puuttuvien voimavarojen hankinnassa. Julkinen valta nähtiin toisaalta toimintaa tukevana ja toisaalta sitä rajoittavana tekijänä. Kassamyyntitulot kasvoivat keskimäärin 16 % vuosina 1994 - 1996 ja rahoituksen riittävyyden tarkastelu osoitti lihatilat paremmin menestyneiksi. Viljatiiloilla puolestaan oli useammin myös muuta yritystoimintaa, mikä alensi jatkojalostuksen merkitystä tavoitteissa ja tulonmuodostuksessa. Jatkojalostuksen kehittäminen edelleen motivoi yrittäjiä ja se aiottiin toteuttaa omaa työvoimaa ja kysyntää hyödyntäen. Tulevaisuus nähtiin riippuvaiseksi kuluttajien muuttuvista tarpeista ja laadun pysymisestä tuotteen valintakriteerinä.

ASIASANAT: jatkojalostus, kilpailuetu, voimavarat, toimintaympäristö, menestyminen.

MUSTAJÄRVI, JARKKO: JATKOJALOSTUS LIHA- JA VILJATILOILLA. Helsinki, VATT, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Government Institute for Economic Research, 1997 (C, ISSN 0788-5016, No 148), ISBN 951-561-209-8.

ABSTRACT: This study deals with resources, environment, goals and success of food processing farms. The case was approached by resource-based view of competition advantage and utilized porterian diamond-model. The data was collected from five livestock and five grain processing farms by interviews and blanks. The nature of the study was mainly qualitative. Farms were going to develop their living mostly by utilizing resources of close industries and their own. The common resources between farm and food processing sectors were in raw materials and labor, which both increased and made hard to direct them. In average 25 % of initial financing was loan and 10 % was subsidies. Remarkable in seasonal demand conditions were local and regional markets in addition to distinct product properties. When competition occurred, farms reacted with some additional services, not with price. Cooperation with other entrepreneurs and familiar professionals had influenced positively to the development of food processing and particularly in gaps of resources. The authorities were supporting and on the other hand restricting food processing at farms. The cash incomes increased in average 16 % in 1994 - 1996. The income finance was more insufficient at livestock farms, but grain farms had yet more other entrepreneurship on farms, which declined the worth of food processing in living. Entrepreneurs were well motivated to go on developing food processing in future. The development was going to be carried out by following the demand and using own labor. The future of the farms seemed to be dependent on consumers changing needs and the quality staying as a buying criteria.

KEYWORDS: food processing on farms, competition advantage, resources, environment, success.

JATKOJALOSTUS LIHA- JA VILJATILOILLA

TIIVISTELMÄ

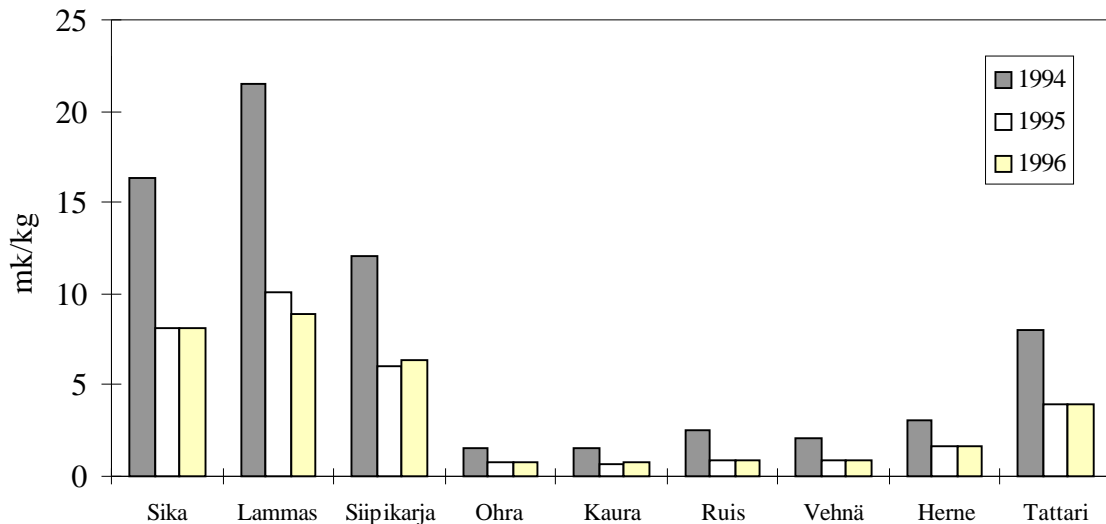
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tausta, tavoite ja rakenne.....	5
1.2 Yrityksen voimavarat ja menestyminen.....	7
1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta.....	10
2 TAPAUSTUTKIMUS LIHAA JA VILJAA JALOSTAVISTA TILOISTA..	12
2.1 Toiminnan aloittaminen.....	12
2.2 Voimavarat ja toimintaympäristö.....	17
2.2.1 Tuotannontekijäolot.....	17
2.2.2 Lähialat.....	23
2.2.3 Kysyntäolot.....	26
2.2.4 Kilpailuolot.....	31
2.2.5 Julkinen valta.....	33
2.3 Toiminnan menestyminen.....	34
2.4 Tulevaisuuden näkymät.....	40
3 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JATKOJALOSTUKSEN KEHITTÄMISESTÄ.....	42
4 LÄHTEET.....	45
5 LIITTEET.....	47

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta, tavoite ja rakenne

Tausta

Tutkimuksen perustana on opinnäytetyö Jatkojalostus alkutuotannon strategiana - Case-tutkimus lihaa ja viljaa jalostavista tiloista, joka valmistui heinäkuussa 1997 VATT:n puitteissa. Tutkimukseen johti kasvanut kiinnostus yritystoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen maataloilla. Yritystoiminnan aloittamiseen on useita syitä. Ehkä vahvimmin EU-jäsenyys on tuonut muutoksia suomalaisen maatalouden toimintaedellytyksiin. Maataloustuotteiden hinnat (kuvio 1) ovat laskeneet huomattavasti jäsenyyttä edeltäneestä tasosta. Kiintiöt saattavat rajoittaa tämän korvaamista tuotantomäärällä, eikä kaikki tilat pysty sopeuttamaan kustannuksiaan panos- ja tuotehintoihin. Tulevaisuuden vaihtoehtoja ja kehittämismahdollisuuksia on etsittävä myös perinteisen alkutuotannon ulkopuolelta.



Kuvio 1. Maataloustuotteiden hintakehitys 1994 - 1996.

Maatilan toimintavaihtoehtoja ovat 1) toiminnan jatkaminen entisellään, 2) tilakoon kasvattaminen, 3) yritysrakenteen monipuolistaminen ja 4) tuotteen eriyttäminen. Uuden yrityksen syntyminen on usein luonteeltaan olemassaolevan tai aikaisemman toiminnan uudelleenorganisointia. Mahdollisuus menestykselliselle jatkojalostukselle aukeaa kansallisesti tuotteitaan markkinoivien yritysten kyvyttömyydestä palvelulla hyvin alueellisia ja paikallisia markkinoita. Yritykset saattavat tukeutua esim. perinteisiin valmistusmenetelmiin ja makutottumuksiin, minkä lisäksi pienen mittakaavan toiminta mukautuu nopeasti muuttuviin kulutustottumuksiin. Jatkojalostaja on lähempänä kuluttajaa. Uusi toiminta tilalla on usein sivutoiminen sopeutumiskeino, jolloin maatila tarjoaa vakuuspohjan, perustoimeentulon ja ehkä myös synergistä etua (Järvenpää ym. 1995, 94).

Maanviljelijältä on saattanut jäädä väliin yrittäjäksi ryhtymisen prosessi, eli maatila eli tuotantokoneisto on siirtynyt perintönä sukupolvesta toiseen. Toisaalta sidotut voimavarat ovat rajanneet vaihtoehtoja (Akseli 1995, 22-23). Aloittamista ovat vaikeuttaneet mm. aikaisempien kokemusten rajoittuminen tuotantotoiminnan harjoittamiseen sekä tuotteiden turvattu markkinointi. Kysynnän ja tarjonnan mukaan määräytyvät markkinahinnat edellyttävät tuottajalta markkinasuuntautunutta ajattelutapaa eli asiakas on talonpojalle kuningas. Alkutuotannosta jatkojalostamiseen siirtyminen merkitsee siirtymistä tuotantokeskeisestä markkinoinnista asiakaskeskeiseen markkinointiin. Yrittäjän muutoskyky reagoida toimintaympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin ilmenee toimintatapojen muutoksena siten, että yritystoiminnan taloudellinen hyöty lisääntyy tai säilyy entisellään myös pitkällä aikavälillä. On tärkeää kehittää niitä strategioita, joilla muodostetaan pysyviä etuja maatilayritykselle ja luodaan perustaa kannattavalle yritystoiminnalle maaseudulla (Hyvönen ym. 1995, 8).

Tavoite ja rakenne

Tutkimuksessa tarkastellaan yritysrakenteen monipuolistamista strategiavaihtoehtona, joka perustuu yrityksen erityisosaamiseen ja voimavaroihin sekä toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Jatkojalostusta käsitellään maatilatalouteen kiinteästi liittyvänä sektorina, jolloin jatkojalostuksen rakenteen muodostavat jatkojalostusta harjoittavat tilat ja heidän kanssaan vuorovaikutuksessa olevat tahot. Jatkojalostus nähdään tilakohtaisena toiminnan linjauksena, joka on maatilan voimavaroihin ja toimintaympäristöön soveltuva valinta.

Tutkimuksen *tavoitteena on tutkia* tilalla tuotettuun raaka-aineeseen perustuvan *jatkojalostuksen voimavaroja suhteessa toimintaympäristöön* eli niitä voimavara- ja markkinälähtöisiä tekijöitä, joihin jatkojalostustoiminta perustuu. Voimavarojen ja toimintaympäristön lisäksi tarkastellaan *strategian tavoitteita ja menestyksellisyyttä*.

Tutkimus pyrkii osaltaan tuottamaan tietoa yritystoiminnan linjauksesta yleensä sekä käsittelemään toiminnassa huomioonotettavia tekijöitä. Aloittajan on tiedettävä, mitä markkinat haluavat sekä mietittävä, miten yhdistää omat voimavaransa saavuttaakseen avautuvat mahdollisuudet. Tutkimus on pyritty toteuttamaan siten, että aineiston yritysten ja yrittäjien tietoja ei saateta tunnistaa ja liittää toisiinsa.

Tutkimus koostuu neljästä pääluvusta. Johdannossa esitetään teoreettinen tausta sekä tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta. Luvussa 1.2 tarkastellaan kilpailuedun voimavaraperusteista lähestymistapaa eli yrityksen voimavarojen suhdetta sen menestymiseen. Luvussa 1.3 esitellään tapaustutkimusmenetelmä sekä voimavarojen tunnistamiseen ja niiden suhteuttamiseen toimintaympäristöön sovellettu Porterin (1991) timanttimallia, jonka etu yritystason kilpailuedun analysoinnissa on siinä, että se yhdistää schumpeterilaisen ja voimavaraperusteisen lähestymistavan (Grant 1991b). Teoreettista taustaa ja tutkimusasetelmaan johtanutta kirjallisuutta on tarkemmin tarkasteltu tutkimuksen perustana olevassa opinnäytetyössä (Mustajärvi 1997). Aineisto hankittiin haastattelemalla viittä lihaa ja viittä viljaa jalostavaa yrittäjää.

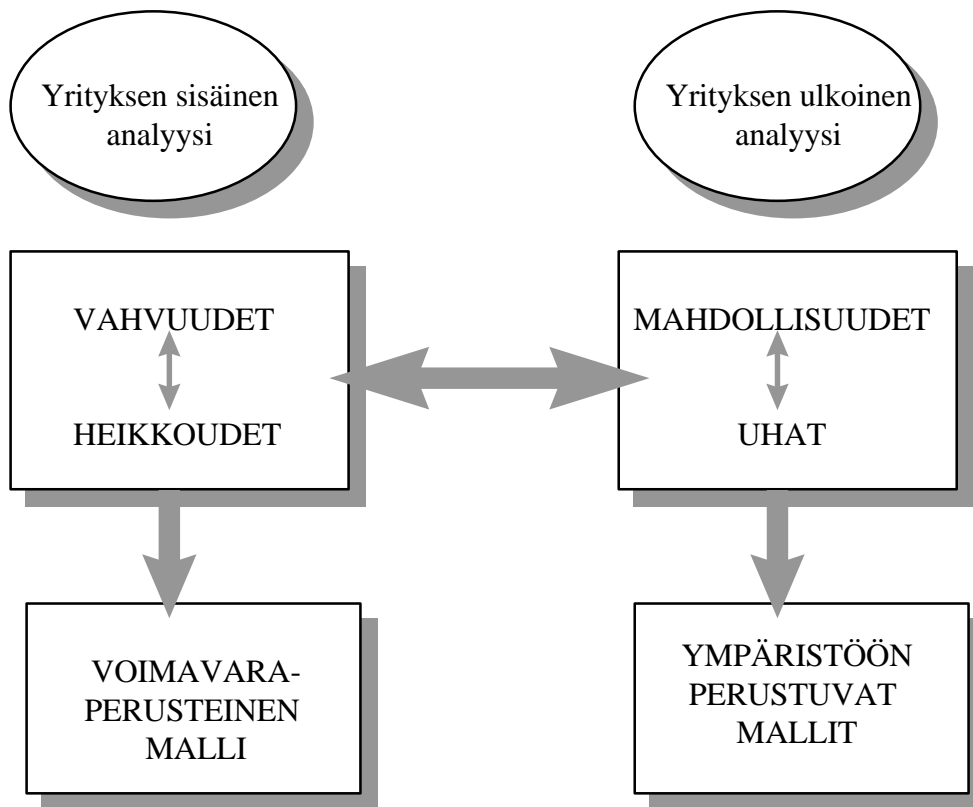
Luku 2. on tutkimuksen keskeisin luku eli se koostuu tutkimuksen tuloksista, jotka on koottu tutkimuksen kehikon mukaisen tapaustutkimuksen muotoon. Tarkastelunäkökulmana käytettiin voimavaraperusteista lähestymistapaa. Voimavarojen tunnistamisessa ja suhteuttamisessa jatkojalostuksen toimintaympäristöön sovellettiin kehikkona timantti-mallia. Lihaa ja viljaa jalostavia tiloja käsiteltiin sekä yhdessä että erikseen kokonaiskuvan ja ilmiöiden taustojen selvittämiseksi.

1.2 Yrityksen voimavarat ja menestyminen

Kilpailuedun voimavaraperusteinen lähestymistapa painottaa olemassa olevien erityisten aineettomien ja aineellisten voimavarojen tärkeyttä kilpailuasemaan liittyvien etujen ja suorituskyvyn saavuttamisessa ja säilyttämisessä. Yrityksen historia, jossa taidot ja voimavarat ovat syntyneet ja kehittyneet, saattaa rajoittaa yrityksen toimintaa ja valinnan mahdollisuuksia.

Yritys perustaa identiteettinsä ja strategiansa suuntaviivat voimavarojensa eli ensisijaisten menestymisen lähteidensä varaan. Avain on ymmärtää edun pysyvyyden mekanismi ja muodostaa ne strategiat, mitkä parhaimmin hyödyntävät yrityksen ainutlaatuisia ominaisuuksia (Grant 1991a, 133). Useat tuotteet vaativat monia eri voimavaroja ja useimpia näistä saatetaan käyttää useissa eri tuotteissa. Määrittelemällä yrityksen toiminnan laajuus eri tuotemarkkinoilla voidaan päätellä sitoutuvien voimavarojen vähimmäistarve. Kääntäen, määrittelemällä yrityksen voimavarojen profiili, voidaan löytää optimaaliset tuote-markkina-toiminnot (Wernerfelt 1984, 171).

Voimavaraperusteinen lähestymistapa tutkii yhteyttä yrityksen sisäisten ominaisuuksien ja suorituskyvyn välillä (kuvio 2). Lähestymistapa korvaa kaksi vaihtoehtoista oletusta kilpailuedun lähteiden analysoinnissa: 1) toimialan (tai strategisen ryhmän) yritykset ovat heterogeenisiä suhteessa hallitsemiinsa strategisiin voimavaroihin ja 2) voimavarat eivät ole täysin liikkuvia yritysten välillä. *Ympäristöperusteisten* mallien mukaan toimialan yritykset ovat identtisiä strategisesti merkityksellisten voimavarojensa suhteen ja että nämä voimavarat ovat hyvin liikkuvia. Nämä keskittyvät toimialan ja yrityksen ympäristön, mahdollisuuksien ja uhkien, tarkasteluun (Barney 1991, 100-101).



Kuvio 2. Perinteisen SWOT-analyysin, voimavaraperusteisen ja ympäristöön perustuvien kilpailuetu-mallien yhteys (Barney 1991, 100).

Voimavara voi olla mikä ominaisuus tahansa, jota voidaan pitää yrityksen vahvuutena tai heikkoutena. Ominaisuuksista tulee voimavaroja vain, jos ne hyödyntävät ympäristön mahdollisuuksia tai poistavat ympäristön uhkia (Wernerfelt 1995, 172).

Yrityksen strategian toteuttaminen saattaa vaatia tietyt tuotannontekijämarkkinat omaavien voimavarojen lisäksi hyvin yrityskohtaisia voimavaroja, joita saatetaan hankkia vain pidemmän ajanjakson kuluessa. Nämä voimavarat usein turvaavat yrityksen strategian menestyksellisen toteuttamisen. Yritykset saattavat hankkia epätäydellisiä substitutteja halutuille strategisille tuotannontekijöille ja mukauttaa niitä siinä määrin, kuin niiden käyttö sitä vaatii. Tuotannontekijämarkkinoiden puuttuessa yrityskohtaiset voimavarat syntyvät siis yrityksen sisällä. Näiden avulla saatetaan saavuttaa pysyvää kilpailuetua, mihin tuotannontekijämarkkinat omaavat voimavarat eivät kykene niiden vapaan hankinnan vuoksi (Dierickx & Cool 1989, 1505-1506).

Voimavarat, joiden avulla pysyvä kilpailuetu saavutetaan, ovat jakautuneet heterogeenisesti yritysten kesken ja nämä erot säilyvät vakaina ajan suhteen. Yrityksen ominaisuuksien on täytettävä neljä vaatimusta synnyttääkseen pysyvän (tai muun) kilpailuedun. Nämä voimavaran vaatimat edellytykset ovat voimavaran arvo, harvinaisuus, epätäydellinen jäljiteltävyys ja korvattavuus (Barney 1991, 99-111).

Yrityksen voimavarojen tulee olla *arvokkaita*, mikä osoittaa ympäristö- ja voimavaramallien rinnakkaisuuden. Ympäristö-mallit auttavat erottelemaan ne yrityksen ominaisuudet, jotka hyödyntävät mahdollisuuksia ja/tai poistavat uhkia ja samalla määräävät ne yrityksen ominaisuudet, joita voidaan pitää voimavaroina. Voimavara-malli täten esittää, mitä lisäominaisuuksia voimavaroilla täytyy olla tuottaakseen pysyvän kilpailuedun.

Arvokkaat voimavarat, jotka ovat myös useiden muiden tai potentiaalisten kilpailijoiden käytettävissä, eivät ole *harvinaisia*. Eivätkä siten voi olla kilpailuedun tai pysyvän kilpailuedun lähteenä. Yritys nauttii kilpailuetua, jos se toteuttaa arvoa luovaa strategiaa eri tavalla kuin useat muut. Jos erityinen arvokas voimavara on useiden yritysten käytettävissä, niillä kaikilla on kyky toteuttaa samaa yleisstrategiaa. Tällöin kukaan ei kuitenkaan saa kilpailuetua. Arvokkailla voimavaroilla saattaa kuitenkin olla välillään siteitä, joita jotkut strategiat vaativatkin toteuttamiseksi. Tällainen strategia on erityinen sekoitus fyysistä-, inhimillistä- ja organosationaalista pääomaa.

Arvokkaat ja harvinaiset voimavarat voivat olla myös *epätäydellisen jäljiteltäviä*. Tällöin yritykset, jotka eivät näitä voimavaroja omaa, eivät voi näitä saavuttaakaan. Voimavaran epätäydellinen matkittavuus voi olla seurausta kolmesta syystä; 1) ainutlaatuisesta yrityksen menneisyydestä, 2) yrityksen voimavarojen ja pysyvän kilpailuedun välinen suhde on epäselvä ja 3) yrityksen kilpailuetua synnyttävä voimavara saattaa olla sosiaalisesti monimutkainen.

Voimavaralla, joka on pysyvän kilpailuedun lähteenä, ei saa olla strategisesti korvaavia arvokkaita voimavaroja. Kaksi arvokasta voimavaraa ovat korvaavia, jos niitä kumpakin saatetaan hyödyntää erillään samoissa strategioissa. Voimavaran *korvattavuus* siis mahdollistaa saman strategian toteuttamisen eri tavalla, käyttäen eri voimavaraa. Korvaaminen voi tapahtua joko korvaamalla sama tai eri voimavara. Saman voimavaran korvaamisessa strategisesti samanlainen voimavara muodostetaan eri tavalla. Eri voimavarat voivat puolestaan olla strategisesti toisensa korvaavia, jos ne suorittavat saman tehtävän.

Toimialan rakenteelliset muutokset määrittelevät uudelleen ne yrityksen ominaisuudet, jotka ovat voimavaroja. Voimavarat, jotka aiemmin olivat vahvuuksia, saattavat muuttua heikkouksiksi. Muutokset kilpailun rakenteessa saattavat tehdä kilpailuedun mitätömäksi, mutta pysyvä kilpailuetu kuitenkin säilyy. Erityisetu saattaa perustua mm. tuotanto- ja/tai markkinointiosaamiseen, taloudellisiin voimavaroihin, hyviin raaka-ainelähteisiin, vahvaan tuotemerkkiin ja hyvään yrityskuvaan (Hyvönen & Kupiainen 1994, 30). Kun yritys rakentaa toimintansa jonkin perusosaamisen varaan, tällöin myös yrityksen toiminta-ajatus pohjautuu kyseiseen perusosaamiseen (Lokka & Möller 1994, 9).

Voimavaran houkuttelevuus, ymmärrettynä sen kykyinä tukea voimavara-aseman aikaansaamia esteitä, tarkoittaa sen välttämätöntä tarvetta eikä riittävyttä. Välttämätön tarve on ehto yritykselle olla kiinnostunut voimavarasta. Monipuolisesti käytettävä voimavara ei kuitenkaan välttämättä tee voimavarasta houkuttelevaa vaikka se tarjoaa-

kin enemmän vaihtoehtoja, koska niistä saattaa olla enemmän kilpailua. Yrityksen täytyy siis etsiä voimavaroja, jotka yhdistyvät hyvin olemassa olevien voimavarojen kanssa ja joihin vain harvoilla on pääsy (Wernerfelt 1984, 174-178).

1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

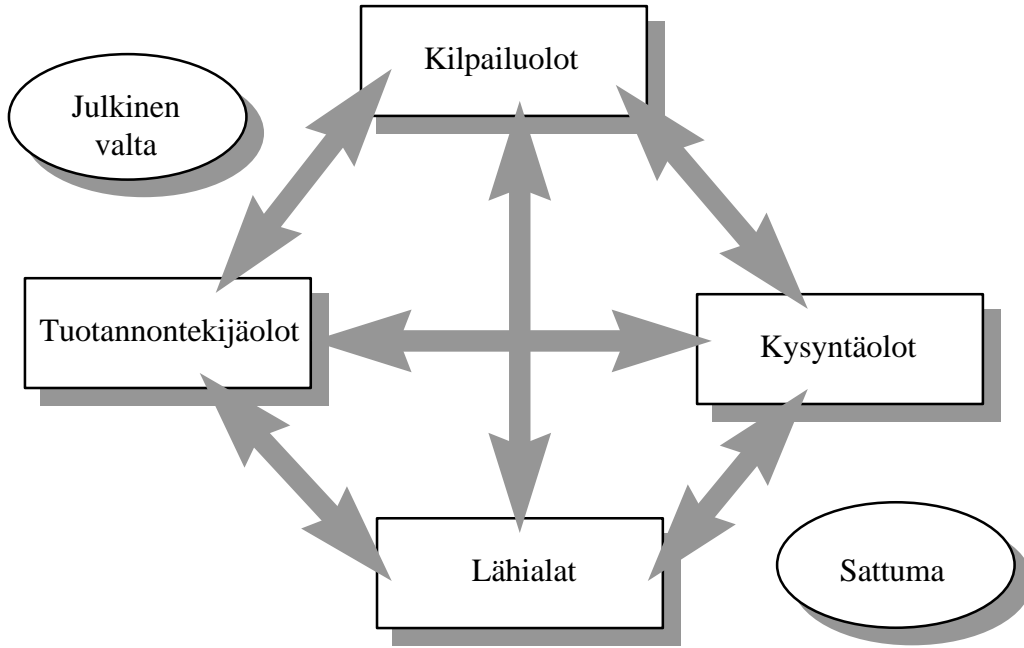
Tutkimusasetelmana on tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että nykyajan ilmiötä tutkitaan niiden todellisessa tapahtumayhteydessä, jossa rajat ilmiön ja sen tapahtumayhteyden välillä eivät ole selvästi erotettavissa toisistaan. Tapaustutkimus voi käsitellä yhtä tai useampaa eri tapausta ja analysointi voidaan tehdä eri tasoilla. Tapaustutkimukset eivät perustu tilastolliseen yleistettävyyteen, minkä vuoksi väitellään sen ulkoisesta luotettavuudesta. Ilmiötä pyritään kuitenkin ymmärtämään syvällisemmällä tasolla, jolloin puhutaan analyttisestä yleistettävyydestä. Tietyt tulokset voivat olla yleistettävissä laajempaan teoriaan, vaikka eivät olisikaan yleistettävissä laajempaan asiakokonaisuuteen (Yin 1991, 23-46).

Aineisto hankittiin teemahaastatteluin ja lomakkein (liitteet 1-3) viideltä lihaa ja viideltä viljaa jalostavalta tilalta. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tiedonkeruumenetelmä, joka sallii kohteen vapaan reagoinnin. Vapaan ja syvällisen keskustelun avulla saatetaan paljastaa asioita, joita tuskin saadaan selville muilla keinoin. Haastattelun avulla tutkija voi samanaikaisesti saada tietoa kahta tutkimustapaa käyttäen. Toisaalta hän johdattelee haastateltavan kuvaamaan itseään ja toisaalta toimii tilanteen tarkkailijana. Havainnoinnin avulla saadaan ainutkertaista tietoa nykyhetkestä. Haastattelu puolestaan mahdollistaa menneisyyden käsittelyn sekä epäselvien asioiden ottamisen uudestaan esille (Hirsjärvi & Hurme 1985, 8-18).

Tutkimuksen kehikkona käytettiin Porterin Kansakuntien kilpailuedussa (1991) kehitettyä timantti-mallia. Sen soveltamista pieneen maahan ja luonnonvaroihin perustuviin aloihin on kritisoitu, mutta arvostelijoiden mukaan myös niillä voi olla huomattavaa kilpailuetua. Kansallisen elintarvikeklusterin menestyminen saattaa yleismaailmallisen markkinaosuuden sijasta perustua mm. johtamis- ja markkinointitaitoihin. Vaikka klusteri ei kokonaisuutena ole menestyvä, sen sisällä olevista segmenteistä saattaa osa olla menestyviä (Rugman 1991, 62).

Timantti-malli

Malli tarkastelee yritysten kilpailuympäristöä neljää kilpailuetua edistävästi ja/tai jarruttavasti muokkaavalla perustekijällä. Perustekijät ovat tuotannontekijä-, kysyntä- ja kilpailuolot sekä lähialat. Mallin (kuvio 3) ulkopuolisina voimina vaikuttavat julkinen valta ja sattuma. Mallin avulla etsitään vastausta siihen, miksi jokin tietty maa tarjoaa sopivan ympäristön kansainvälisen menestyksen saavuttamiseksi jollakin toimialalla. Maat menestyvät parhaiten toimialoilla ja segmenteissä, joissa niiden perustekijöistä muodostuva timantti on edullisin (Porter 1991, 100).



Kuvio 3. Timantti-malli (Porter 1991, 159).

Tuotannontekijät ovat panoksina toimialan kilpailussa. Näiden saatavuudella, laadulla ja hinnalla on ratkaiseva merkitys toimialan kilpailukyvyyn kannalta. Tuotannontekijät ovat perittyjä, tai sitten ne luodaan, kehitetään ja erikoistetaan. Useimmat tuotannontekijät ovat luotuja, kuten viljelymenetelmät, tietoyhteydet, korkealuokkainen koulutus ja tutkimustoiminta. Parhaimman menestyksen maa saavuttaa alalla, jolla sillä on kehittyneitä ja erikoistuneita tuotannontekijöitä. Tällaiset tuotannontekijät ovat vaikeasti kilpailijoiden jäljiteltävissä ja siten luovat pitkäaikaisia kilpailuedun lähteitä.

Lähialat ovat yhteydessä toimialan kilpailukykyyn. Kilpailevat hankkijat toimittavat tuotannontekijöitä tehokkaasti ja alhaisilla kustannuksilla monelle eri alalle. Siten hankkijoiden omaama kilpailuetu siirtyy edelleen niiden palveluja toiminnassaan käyttäville toimialoille. Siten kilpailukykyiset alat saavat aikaan kilpailukykyisiä aloja. Hankkijoiden ja toimialan yritysten välille syntyy kilpailuedun kannalta tärkeitä sidoksia. Hankkijat toimivat myös tiedon välittäjinä yritysten välillä, mikä kiihdyttää toimialan innovaativauhtia. Kilpailuetua omaavien lähialojen olemassaolo auttaa havaitsemaan uusia mahdollisuuksia ja rohkaisee uusia alalle tulevia yrityksiä sekä kasvattaa maan menestystä toimialalla.

Kysyntäolot muokkaavat yritysten tekemien parannusten ja innovaatioiden vauhtia ja luonnetta. Kysyntäoloihin liittyy kysynnän koostumus, kysynnän koko ja kasvu sekä mekanismit, joiden mukaan kysyntäolot siirtyvät. Koostumuksen suotuinen segmenttirakenne näkyy mm. pienten maiden kilpailukyvyssä segmenteissä, jotka edustavat suurta osaa kotimaan kysynnästä, mutta pientä osuutta muualla. Nopeasti kasvavat kotimaiset markkinat kasvattavat alan yritysten toimintaa, sekä antaa mahdollisuuden ke-

hittää tuotteita ja uusia tuotantomenetelmiä. Kotimaan kysyntä on parhaiten kilpailuetua edistävää silloin, kun se ennakoi tulevaa ulkomaista kysyntää.

Kilpailutilannetta analysoidaan laajennetun kilpailun mallin avulla, jonka taustalla on ajatus kilpailun laajenemisesta alan yritysten ulkopuolelle. Malli on yksittäisen yrityksen apuväline toimialan ja kilpailijoiden analysoimiseksi. Siinä tietyn toimialan kilpailutilanteeseen vaikuttaa viisi kilpailutekijää eli uusien tulokkaiden ja korvaavien tuotteiden uhat, alan nykyisten yritysten välinen kilpailu sekä tavarantoimittajien ja asiakkaiden neuvotteluvoimat. Kriittisten kilpailuvoimien tunnistaminen selventää yrityksen asemaa toimialansa kilpailussa ja paljastaa ne alueet, joilla strategian muuttaminen lisäisi eniten tulosta ja toisi uusia kehitysmahdollisuuksia.

Perustekijät muokkaavat toimialojen kilpailuympäristöä, minkä lisäksi *julkisen vallan toimilla ja sattumanvaraisilla tapahtumilla* on merkitystä toimialojen menestymisen kannalta. Nämä eivät kuitenkaan muodosta uutta perustekijää, vaan vaikuttavat perustekijöiden kautta timanttia hiovasti tai heikentävästi. Julkisen vallan toimia ovat mm. tukitoimet, määräykset, normien asettaminen ja toimiminen toimialan asiakkaana tai tavarantoimittajana. Perustekijät saattavat puolestaan vaikuttaa valtiovallan politiikkaan. Julkisen vallan toimet ovat epäonnistuneita, jos ne ovat ainoat kilpailuedun lähteet. Sattumanvaraiset tapahtumat puolestaan ovat yritysten ja usein myös julkisen vallan vaikutuksen ulottumattomissa.

Timantti-mallin ja voimavaraperusteiden lähestymistavan välillä on yhteys. Tuotantotekijäolot ja lähialat vaikuttavat yrityksen voimavarojen vahvuuksien määrittämiseen samalla, kun kilpailu- ja kysyntäoloilla on ensisijainen vaikutus välittömien markkinoiden menestysolosuhteisiin. Tämän mukaan yrityksen voimavarojen perusta ei ole ainoastaan sen aikaisemman toiminnan tulosta, vaan myös yrityksen voimavarojen tarjonta- ja luomisolosuhteet vaikuttavat niihin. Mallin tekee mielenkiintoiseksi sen vuorovaikutus yritys- ja maatasojen kilpailuedun lähteiden välillä (Grant 1991b, 545).

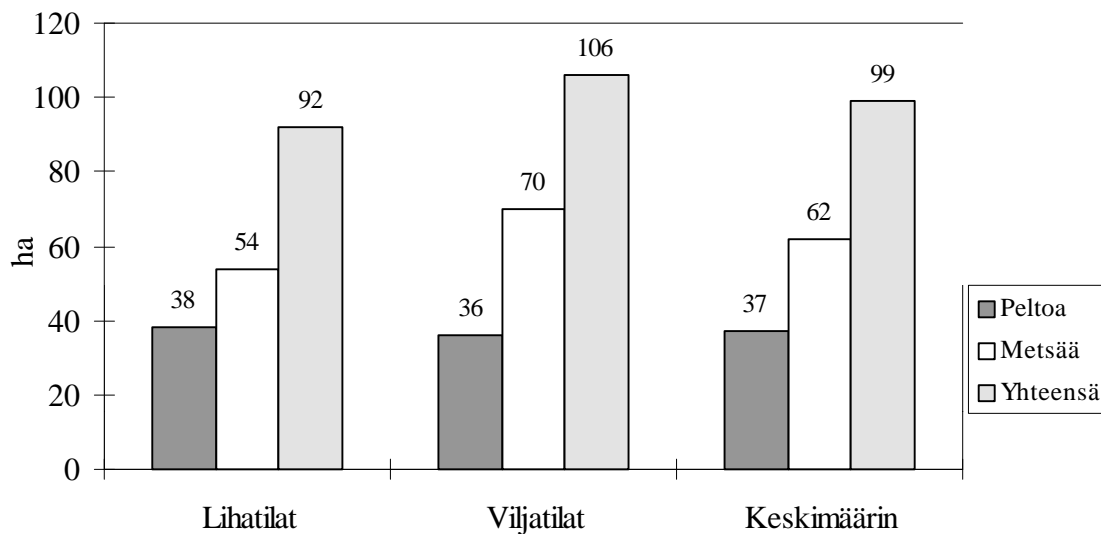
2 TAPAUSTUTKIMUS LIHAA JA VILJAA JALOSTAVISTA TILOISTA

2.1 Toiminnan aloittaminen

Aikaisemman toiminnan tarjoamat toimintavaihtoehdot

“Kyllä niitä muitakin olisi ollut. Aika ei vaan riitä“... “Tää on ollut se kaikkein mielenkiintoisin ja haasteellisin homma”... “Se on tän kokosille tiloille se pelastus. Perinteinen ei kannata vaan sellainen, mikä menee suoraan kuluiukseen“... “Se (maatalouden kehittäminen) olisi sitten ollut sitä vanhaa perinteistä. Ne olisi ollut helppoja ratkaisuja“... “Ei oo aina halunnut sitä, mitä kaikki muut tekee, vaan jotakin muuta”

Kaikilla yrittäjillä oli maataloustausta. Maataloutta oli harjoitettu joko päätoimisesti tai sivutoimisesti muun yritystoiminnan tai ansiotyön kanssa. Harjoitetun maatilatalouden laajuutta kuvataan kuviossa 4. tilojen pinta-aloilla.

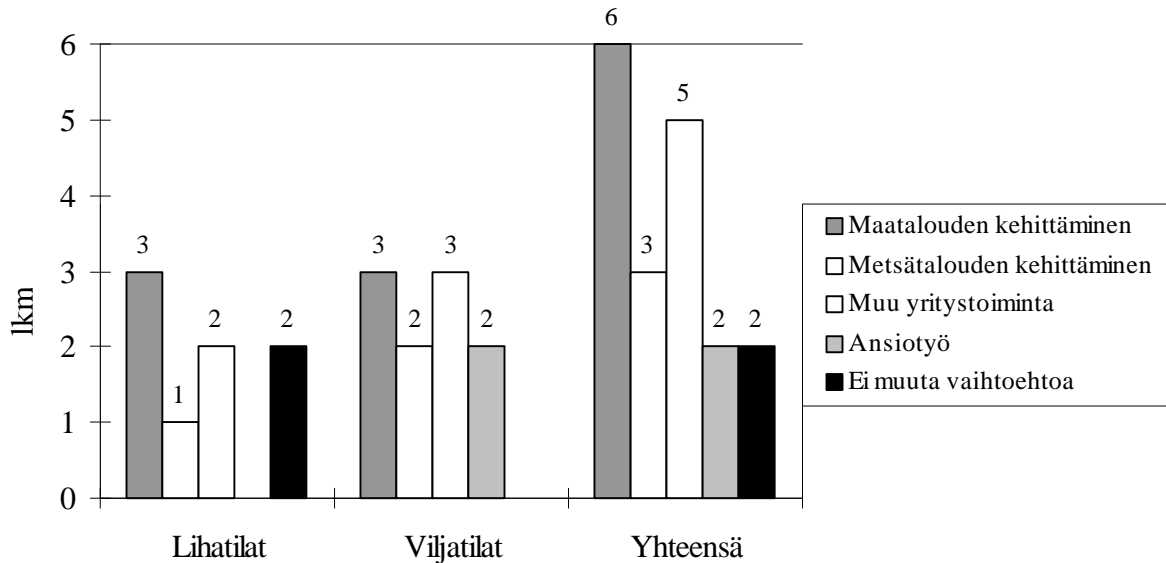


Kuvio 4. Liha- ja viljatilojen keskimääräiset pinta-alat (ha).

Lihatiloilla oli aiemmin ollut myös kasvintuotantantoa. Rehukasvien lisäksi teollisuudelle tai kauppaliikkeille oli myyty rehu- ja siemenviljaa, rypsiä ja perunaa. Jatkojalostus oli lisännyt oman viljan käyttöä karjan rehuna, sillä siten se koettiin hyödynnettävän paremmin. Viljanviljelyä ei harjoitettu nykyisin myyntitarkoitukseen, koska se koettiin kannattamattomaksi viljan markkinahinnan laskettua hintojen sääntelyn poistuttua. Myös peltolohkot ja niiden maalajit saatettiin kokea viljanviljelylle sopimattomiksi.

Viljatiiloilla oli suhteellisesti enemmän aikaisemmin maataloutta sivutoimisesti harjoittaneita, joiden pääelinkeino oli ollut joko muussa yritystoiminnassa tai ansiotyössä. Kolmella tiloista viljanviljely oli ollut merkittävä tulonlähde ja oli sitä edelleen. Viljelykasveina näillä tiloilla olivat rehuviljojen lisäksi mm. mallasohra ja rypsi. Viljelypinta-ala ei kuitenkaan ollut riittävä tuotannon jatkamiseen entisellään. Yleensä jalostukseen käytettiin vain osa viljasta ja vain yksi tila käytti kaiken viljelemänsä viljan jalostuksen valmistamiseen.

Jatkojalostuksen rinnalla oli ollut myös muita maatilatalouden kehittämismahdollisuuksia, joita oli joko harjoitettu pienimuotoisesti tai mietitty mahdollisina toimintavaihtoehtoina (kuvio 5). Maatilatalouksien voimavarojen monipuolista hyödyntämistä rajoittava tekijä oli yrittäjän ja hänen perheensä työmäärä. Kaksi yrittäjistä oli aloittanut jatkojalostuksen, koska ei ollut nähnyt muuta vaihtoehtoa kehittää omaa toimintaansa.



Kuvio 5. Liha- ja viljatilojen muut toimintavaihtoehdot (yht. 10 tilaa).

Maatalouden kehittäminen olisi ollut molemmissa jalostussektoreissa varteenotettava vaihtoehto. Maatalouden kehittämistä ei kuitenkaan koettu mielenkiintoiseksi toimintavaihtoehdoksi, mutta sitä oli saatettu yrittää aikaisemmin. Jatkojalostukseen oli motivoitunut uudet haasteet ja voitettavat ongelmat. *Metsätalouden kehittämiseen* ei ollut ryhtytty, vaikka metsäpinta-ala olisi antanut muutamalle yrittäjälle kehittämisvaihtoehdon. Eräs yrittäjä perusteli metsätalouden kehittämisen vastustamistaan sillä, että hän kannatti pehmeitä metsänhoidon arvoja.

Kolme yrittäjästä harjoitti jatkojalostuksen ohella myös *muuta yritystoimintaa*. Toimialoina olivat maatilamatkailu sekä lemmikkirehu- ja kuivikevalmistus. Näiden lisäksi kaksi yrittäjää oli harkinnut muun yritystoiminnan kehittämistä, mutta ei ollut siihen ryhtynyt. *Ansiotyö* maatilatalouden ulkopuolella olisi kahdella tilalla ollut jatkojalostuksen lisäksi mahdollinen toimintavaihtoehto, koska maatilataloudessa tai muussa yritystoiminnassa ei nähty kehittämisen mahdollisuuksia. Maatilatalouden ulkopuolista ansiotyötä ei ollut kuitenkaan koettu kiinnostavaksi vaihtoehdoksi ja oli päädytty jatkojalostukseen.

Jatkojalostukseen johtaneet syyt

“Oli jo aikaisemmin realiteetti, että tämän tilan koko on niin pieni“... “Näin sen, että maatalouden mahdollisuudet olivat heikot. Mutta tiesin, että kuluttajahinta ei suhteessa putoa niin paljoa“... “Se on ihan ekonomiaa, sillä saadaan parempi tuotto tilalle, kun hyödynnetään sekä itse kasvatettu vilja että teuraseläimet“... “Nyt oli valmiit suhteet kauppoihin ja kaikki tarvittava tieto jo olemassa“... “Tää teurastamotoimintahan oli ennen monopoli ja nyt tän EU:n myötä tämmönen pienteurastamo tuli mahdolliseksi“... “Mulla oli tattaria laarit täynnä ja mää ihmettelin, mitä mää sen kanssa oikein teen“

Jatkojalostuksen aloittamisen tärkeintä syytä ei yleensä osattu sanoa, vaan syitä oli useampia (kuvio 6). Tärkeimmät syyt liittyivät yleisesti viljelijäperheen toimeentulon tason ja kehityksen varmistamiseen, mutta tätä suurempiin taloudellisiin voittoihin ei pyritty. Useimmat tilat olivat aloittaneet toimintansa ennen vuotta 1995 ja EU-jäsenyyttä. Tästä huolimatta EU-jäsenyyden vaikutus toimintaan liittyvässä päätöksenteossa oli painottunut. Vaikka EU-jäsenyys ei ollut suoraan vaikuttanut toiminnan aloittamiseen, oli se saattanut olla kannustimena toiminnan jatkamiselle. Muutaman tilan kehittämiseen ei se ollut kuitenkaan vaikuttanut. Nämä tilat olivat pienempiä alle 20 ha tiloja, joissa maatalous oli aikaisemmin ollut sivutoimista. Näillä tiloilla maatalouden harjoittamista oli jo aikaisemmin jatkettu viljelysmaan sekä koneiden ja rakennusten hyödyntämiseksi, eikä tämän pieni laajuus rajoittanut uuden toiminnan kehittämistä.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> *Maatalouden kannattavuuden aleneminen *Aikaisempi harrastus- ja yritystoiminta *Tuoteidea ja kysyntä *Lainsäädännön muutokset *Halu jatkaa maataloustuotantoa |
|--|

Kuvio 6. Jatkojalostukseen johtaneita syitä.

Useimmat tilat eivät nähneet mahdollisena korvata *tulonmenetystä* perinteisen maataloustuotannon keinoin eli kasvattamalla kokoa tai erikoistumalla. Jatkojalostuksella pyrittiin saamaan ainakin osasta maatalouden tuotannosta parempi hinta jalostamalla sitä pidemmälle, eli maatalouden rinnalle etsittiin toista tukijalkaa. Viidellä tilalla oli *aikaisemmin harjoitettu harrastus- tai yritystoiminta* aloittamiseen vaikuttanut syy. Harrastustoiminta oli saattanut olla esim. muutaman eläimen syksyistä teurastusta itselle ja sukulaisille tai herneiden myyntiä mökkiläisille. Harrastus oli laajentunut varsinaiseksi yritystoiminnaksi kysynnän ja kasvuodotusten myötä. Aikaisempi yritystoiminta oli puolestaan ollut joko pienimuotoista tai epäonnistunutta, mutta oli kuitenkin kannustanut kehittämään toimintaa sekä hyödyntämään siinä hankittuja taitoja.

Neljän aloittamiseen oli vahvimmin vaikuttanut *erikoistuote*, jolla oli markkinoilla kysyntää. Tuotteissa hyödynnettiin perinteistä valmistustapaa, terveellisyyttä tai tiettyä ruokavaliota noudattavien ihmisten tarpeita. Nämä tilat olivat erikoistuneet lähinnä yhden erikoistuotteen valmistamiseen ja markkinointiin. Erikoistuotteita oli varsinkin viljaa jalostavien yrittäjien valikoimissa. Varsinkin lihatilat kokivat *lainsäädännön* ja viiranomaisten suhtautumisen muuttumisen helpottaneen toiminnan aloittamista. Viljailoilla tämä ei ollut toiminnan aloittamista edistänyt. Myöhemmin lainsäädäntö oli kuitenkin vaikuttanut toimintaan mm. pakkausmerkintöjen käyttämisen yhteydessä.

Viljailoilla aloittamiseen johtaneet syyt liittyivät olemassaolevan raaka-aineen ja pelon hyödyntämiseen. Kaksi tiloista oli aloittanut hyödyntäen kesantokasvina käytettyä erikoisviljaa. Yhdellä viljailoista vahvimmin oli kuitenkin vaikuttanut vanhempien työn jatkamiseen liittyvät tekijät. Tarvittava taito oli peritty vanhemmilta, eikä sitä haluttu menettää. Sianlihaa pääasiassa jalostavilla tiloilla oli omaa porsastuotantoa, mitä

tuki mm. porsaan markkinahinnan pysyminen melko korkealla sekä siirtymävaiheen emakkotuen maksaminen.

Jatkojalostuksen tavoitteet

“Mitään mammuttiyritystä ei oo tarkoitus koskaan rakentaa vaan että turvaa ittelle leivän“... “Mulla ei oo ollut tähän oikeestaan minkäänlaista suunnitelmaa. Se on vaan lähtenyt. Koko ajan on tehty varovasti niin, miltä on tuntunut. Ei ole investoitu, vaan koko ajan vähitellen lisätty. Riskit on aina minimoitu - ei olisi paljoa hävinnyt vaikka olis lopettanutkin. Eikä olis vielä-kään maailmanloppu vaikka sen lopettaisi“ ...”Ei viitti ajaa itteensä piippuun liian pienellä katteella - eikä raha saa olla tärkein - kyllä tässä on joitakin muitakin tärkeitä”

Jatkojalostuksen tavoitteet (kuvio 7) olivat vahvassa yhteydessä muun maatilatalouden tavoitteisiin. Niillä pyrittiin saamaan toimeentulo yrittäjäperheelle ja turvaamaan sen taso myös tulevaisuudessa. Maatilatalouden eri sektorien tavoitteet saattoivat olla toisilleen vastakkaisia ja niiden ruuhkahuiput olivat usein samaan aikaan. Koska jatkojalostus koettiin lähes poikkeuksetta maatilatalouden kannattavimmaksi tai kiinnostavimmaksi sektoriksi, sen tavoitteet yleensä menivät muiden tavoitteiden edelle.

- *Toimeentulon saaminen
- *Toiminnan jatkuvuus ja epävarmuuden poistaminen
- *Työllistäminen
- *Halu asua maaseudulla
- *Ammatilliset arvot ja laadukkaiden tuotteiden tekeminen

Kuvio 7. Liha- ja viljatilojen tärkeimmät jatkojalostuksen tavoitteet.

Toimeentulon saaminen oli jatkojalostuksen ensisijainen tavoite ja kaikki muut tavoitteet liittyivät joko suoraan tai välillisesti siihen. Jatkojalostukselle ei ollut kuitenkaan yleensä asetettu taloudellisia kasvu- tai voittotavoitteita. Jatkojalostuksen kannattavuutta suunniteltaessa oli laskelmissa usein huomioitu tuotannon taso, jolla toiminta jatkuu. Jatkuvuuteen liittyi läheisesti huoli maatilatalouden tulevaisuudesta ja sen asemasta toimeentulonlähteenä. Muu maatilatalous auttoi jalostusta mm. raaka-aineen ja energian hankinnassa, mutta sitoi paljon työtä ja investointeja. Jatkojalostuksella katsottiin poistettavan myös epävarmuutta koko maatilayrityksen tasolla kohdentamalla voimavaroja tuottavammalla tavalla.

Lähes kaikkien tavoitteet olivat muuttuneet toimintaa harjoitettaessa ja niissä oli nähtävissä kaksi suuntausta. Ensimmäisen edustajat olivat laajentaneet jatkojalostusta lisäämällä tuotteiden ja tuotannon määrää. Toinen puolestaan oli ryhtynyt kehittämään jatkojalostusta jalostamalla tuotteita pidemmälle ja lähemmäksi kulutusta ja yleensä jatkojalostusta oli laajennettu kysyntää ja omia mahdollisuuksia seuraten, eikä tavoitteita oltu asetettu korkealle. Jatkojalostuksella haettiin vakautta toimeentuloon ja työllistämi-

seen. Kaksi viljaa jalostavista yrittäjistä oli jatkojalostuksen aloitettuaan jäänyt pois maatilatalouden ulkopuolisesta ansiotyöstä.

Muun maatilatalouden tavoitteet olivat useilla tiloilla jäämässä taka-alalle. Varsinkin maataloustuotannon tavoitteet olivat vähenemässä. Muutamat yrittäjistä asettivat oman maataloustuotantonsa jopa kyseenalaiseksi ja siihen saatettiin investoida vain, jos jatkojalostus sitä edellytti. Maatalouden tärkeyttä jatkojalostukselle ei ollut kuitenkaan unohdettu ja sen osuuden hoitamista pidettiin edelleen tärkeänä.

“Jos tällä (jatkojalostuksella) pärjään, niin tarkoituksena olis ajaa toi maatalous alas - sillai vaan että tuet sais ja mahdollisimman pienellä työllä tulis - peltoja ei kuitenkaan jäisi viljelemättä“

Jalostettavan raaka-aineen lisäksi tiloilla tuotettiin myös muita maataloustuotteita. Neljällä tilalla viljeltiin rehuviljojen lisäksi erikoiskasveja kuten perunaa, rypsiä ja siemenviljaa. Näiden tuotannon kannattavuus saatettiin myös kyseenalaistaa, mihin vaikuttivat mm. pienet viljelyalat sekä tyytymättömyys tuotteista saatavaan hintaan. Viljelyn ja karjankasvatuksen jatkamisen osasyynä oli halu asua maaseudulla ja pitää maatila suvun hallussa. Kukaan yrittäjistä ei ollut aikeissa myydä maaomaisuutta, vaikka sille ei olisi kannattavaa käyttöä ollutkaan. Eräällä tilalla jatkojalostus oli jäämässä laajenevan maatilamatkailun ja ruokapalvelun jalkoihin. Jatkojalostusta harjoitettiin nykyisin pääasiassa liikesuhteiden ylläpitämiseksi eikä uusien asiakkaiden hankkimiseksi enää ponisteltu.

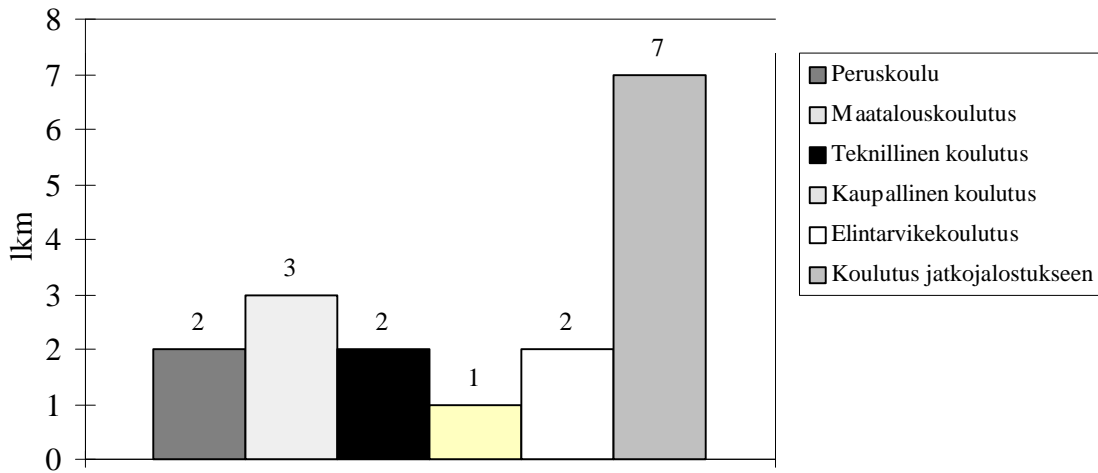
2.2 Voimavarat ja toimintaympäristö

2.2.1 Tuotannontekijäolot

Koulutus

“Ei sieltä (kurssi) saanut oikein mitään kun samaan asiaan on itse törmännyt jo kauan aikaa sitten“... “Markkinointia ei maajussit osaa tehdä ja sitä ei niille opeteta“... “Jos ei oo koulutusta niin tieto pitää sitten hankkia muualta“

Yrittäjien koulutustausta ja jatkojalostukseen koulutusta hankkineet yrittäjät näkyvät kuviossa 8. Koulutus oli joko ammatillista tai opistotasoista. Vaadittavat perustiedot ja koulutus oli usein hankittu aikaisemman työkokemuksen tai yritystoiminnan kautta. Taustoista käy ilmi, että jatkojalostukseen läheisesti liittyvää koulutusta ei koettu välttämättömäksi ja tarvittava koulutus oli saatettu hankkia vasta toiminnan aloittamisen jälkeen.



Kuvio 8. Yrittäjien koulutustausta ja tämän lisäksi jatkojalostukseen koulutusta hankkineet (yht. 10 tilaa).

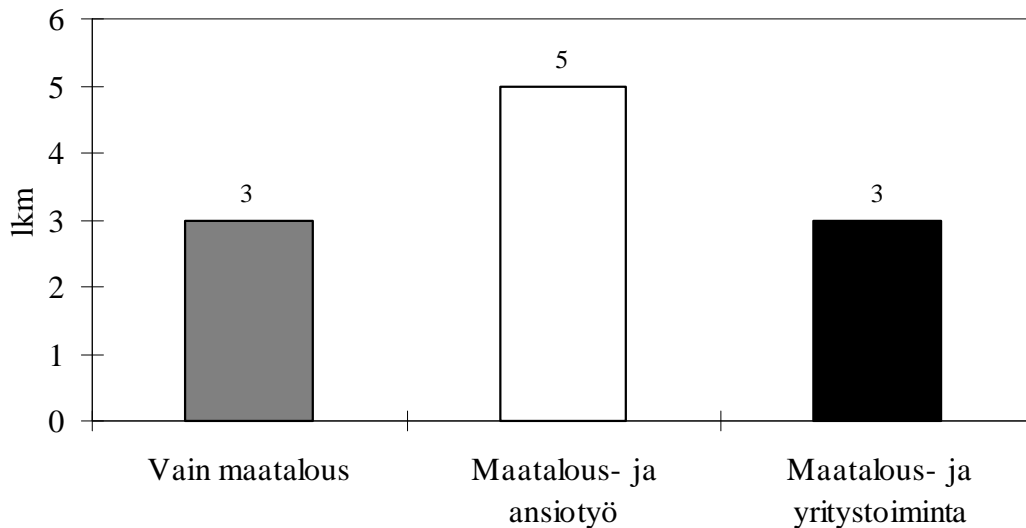
Koulutus oli hankittu lähinnä maatalouden harjoittamista varten ja maataloutta harjoittaessa olikin tarvittu monipuolista koulutusta sekä maanviljelystä että tekniikasta. Yrittäjät painottivat kuitenkin omaan jatkojalostussektoriinsa liittyvän koulutuksen tärkeyttä. Erityisen tarpeellisina pidettiin maatalous-, elintarvike- ja markkinointikoulutusta. Kaikki nämä taidot olivat tarpeellisia, mutta alojen painotus kuitenkin vaihteli yrittäjien kesken ja mitä pidemmälle yritykset jalostivat, sitä tärkeämmäksi markkinointi koettiin.

Soveltuvan koulutuksen puutetta oli korvattu kyselemällä neuvoja muilta yrittäjiltä ja viranomaisilta. Useat jatkojalostajista olivat lisäksi opiskelleet tarpeellisia asioita itse, mutta kaksi yrittäjää ei ollut hankkinut kansakoulun jälkeen mitään koulutusta ja vain kahdella oli elintarvikkeisiin liittyvää ammatillista koulutusta. Koulutusta oli hankittu vain, kun siihen oli ollut osoitettavissa välitöntä tarvetta. Se oli usein vain muutaman päivän mittaista kurssitusta liittyen tuotteiden markkinointiin tai laatumerkin saamiseen ja käyttämiseen. Lihatilat olivat viljatiloja useammin hankkineet alaan, eli lihanleikkaukseen ja käsittelyyn, liittyvää koulutusta. Viljatilat olivat puolestaan hankkineet laatu- ja luomukoulutusta sekä maatilamatkailuun liittyvää koulutusta. Tulevaisuudessa yrittäjät eivät uutta koulutusta aikoneet hankkia, ainoastaan jos sopivia kurseja sattuisi tulemaan eteen. Kurssit todettiin hyödyllisiksi, mutta ammattitaidon kehittyessä kurssilaiset olivat usein todenneet tietävänsä enemmän kuin kurssittajansa. Jatkojalostuksessa ei kuitenkaan voinut aina ennalta tietää, millainen tieto oli tarpeellista.

Työkokemus

“Käytäntä sanelee sen tiedon mitä tarvitaan“...“Perusteet pitää vaan oppia muuten ja sitten pitää itse tehdä“...“Itse olen tehnyt paljon kynän kanssa työtä ja EU:n myötä tarttee niitä taitoja“...“On iso apu kun on ollut ihmisten kanssa tekemisissä eikä ihan pirtin ja navetan välissä“...“Aikaisempaa yritystoimintaa ei ollut ja sellaisesta olisi tarvinnut enemmän tietoa“

Yrittäjien mielestä aikaisempi työkokemus (kuvio 9) oli koulutusta tärkeämpää. Lihatilat käyttivät teurastuksessa ja lihanleikkauksessa alan ammattilaisia ja oppivat heidän kauttaan tarvittavaa osaamista. Viljojen jalostuksesta ei ollut aina saatavissa edes kirjallisuutta ja osaaminen oli tällöin hankittava käytännön kautta. Tiloilla, jotka eivät olleet keskittyneet itse jauhatusprosessin harjoittamiseen, ei teknologiaa koettu kuitenkaan suureksi ongelmaksi. Ongelmat liittyivät tällöin lähinnä prosessin hienosäätöön ja itse liiketoiminnan harjoittamiseen.



Kuvio 9. Jatkojalostajien aikaisempi työkokemus (yht. 10 tilaa).

Maatalouden työkokemusta oli kaikilla yrittäjillä, mutta vain kolmella aikaisempi työkokemus rajoittui maatalouteen. Maatalouden osaaminen näkyi ensisijaisesti jalostettavassa raaka-aineessa. Viisi yrittäjää oli aikaisemmin ollut maataloustyön ohessa ansiotyössä ja kolme yrittäjää oli lisäksi harjoittanut muuta yritystoimintaa.

Muu kuin maatalouden työkokemus koettiin hyvin tärkeäksi vaikka se ei olisi ollutkaan elintarvikealalta tai sille läheiseltä alalta. Ansiotyö oli tuonut mukanaan ideoita jalostuksen kehittämiseen ja teknologiaratkaisuihin. Aikaisemmassa yritystoiminnassa oli puolestaan opittu tuntemaan markkinoiden toimintaperiaatteita sekä liiketoimintaan liittyviä taitoja. Työkokemusta saatettiin hankkia myös ulkomailta, sillä erään yrittäjän liikekumppani oli aineiston hankintahetkellä hankkimassa liha-alan työkokemusta Keski-Euroopasta. Saatavia taitoja aiottiin myöhemmin käyttää ruhon paremmassa hyödyntämisessä tuotteiden jalostuksessa.

Tuotantotilat ja teknologia

”Kolme insinööritoimistoa yritti kehittää paistolaitetta, mutta semmosia laitteita ei tahdo saada mistään tämmöseen pienyritystoimintaan...” “Tiloja vois käyttää muuhunkin kun teurastetaan vaan kerran viikossa...” “Muualta

hankittuun tietoon sovelletaan tota omaa ja sitten tehdään omaan mittakaavaan sopivat ratkaisut”

Tuotantotilat oli rakennettu ja kunnostettu hyödyntämällä maatalouden tai muun yritystoiminnan käytössä olleita tuotantotiloja. Lihatiloilla tilojen yhteiskäyttöä rajoittivat viranomaisten määräykset, joiden mukaan teurastukseen ja lihanleikkaamiseen hyväksytyjä tiloja ei saanut käyttää lihajalosteiden tekemiseen. Viljatiloiilla ei vastaavaa ongelmaa ilmennyt. Ainoastaan erikoisviljan tuotantokoneistoa ei voinut tuotteen puhautusvaatimusten vuoksi käyttää muuhun tarkoitukseen.

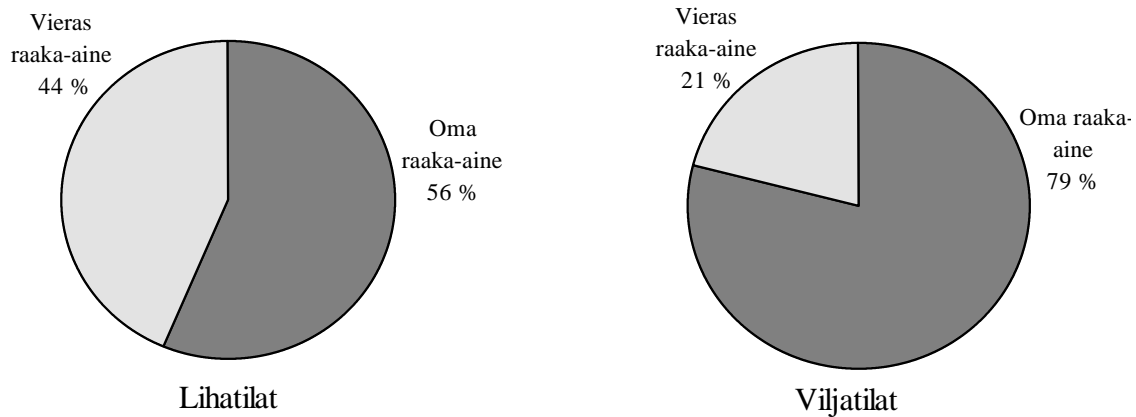
Hankittujen tuotantotilojen, koneiden ja laitteiden sopivuus jatkojalostukseen koettiin hyväksi. Varastointitilat puolestaan olivat monella lihaa jalostavalla ongelmana, sillä ne rajoittivat jo nykyistä tuotantoa. Varastoina käytettiin joko maatalouden varastoja tai jatkojalostusta varten rakennettuja kuiva- tai kylmätiloja. Varastotiloissa oli käytetty hyväksi vanhoja rakennuksia ja käytettyinä ostettuja kylmälaitteita. Yhdellä tiloista oli rakennettu myös oma pakkasvarasto.

Teknologiaratkaisut olivat omaperäisiä eli muualta hankittuun teknologia oli sovellettu omaan mittakaavaan. Sen hankintaan liittyvät ongelmat olivat lihanjalostuksessa tarvittavan tavanomaisen teknologian saatavuudessa. Koneet ja laitteet pyrittiin hankimaan käytettyinä, mutta käytetystä ja edullisesta teknologiasta oli kova kysyntä ja hinnat tämän mukaisia. Isot elintarvikevalmistajat eivät olleet halukkaita myymään vanhoja laitteita vaan yrittivät poistaa vanhaa kalustoaan mm. Baltian maihin. Laitteisiin liittyvät ongelmat olivat ratkenneet kyselemällä muilta pienyrityksiltä. Myöhemmin aloittaneilla käytettyjen laitteiden hankinta oli helpompaa, sillä koneita oli saatavilla hankintakanavien kehityttyä Keski-Euroopasta asti. Viljateknologian ja laitteiden hankinta koettiin suhteellisesti vaikeammaksi. Sopivia laitteita pienyritystoimintaan oli jopa mahdoton saada. Kahdella yrittäjällä oli tarvittavat laitteet vaativan jauhausprosessin suorittamiseksi. Leipomoalan yrittäjällä oli pienleipomon laitteisto, kuten taikinakone ja paistouuni. Viljatuotteiden pakkaus suoritettiin pääasiassa käsin käyttäen vaakaa tai annostelijaa.

Raaka-aineet ja tarvikkeet

“Tavaraa saa, jos vain riittävän aikasin tilaa“... “Se (vieras raaka-aine) on myös viljalla ruokittu“... “Se on tilalla tuotettu stressaamatta“... “Kun asiakas sen jauhun tilaa, mä käyn vasta sen jälkeen jauhamassa“

Raaka-aineista lähes 2/3 hankittiin omalta tilalta (kuvio 10). Kahden liha- ja yhden viljatilalan toiminta perustui muualta hankitun raaka-aineen jalostamiseen. Nämä olivat aloittaneet ainoastaan omaa raaka-ainetta jalostaen, mutta kysynnän kasvaessa sen tuotanto ei ollut riittänyt. Tämän lisäksi viljatiloiilla satovaihtelut vaikuttivat hankittavan raaka-aineen määrään. Lihatilat hankkivat käyttämästään raaka-aineesta keskimäärin enemmän muualta kuin viljaa jalostavat.



Kuvio 10. Liha- ja viljatilojen raaka-ainekäytön keskimääräiset %-osuudet.

Raaka-aineen laatu nähtiin molemmilla sektoreilla hyvin tärkeäksi tuotteen makuun ja erilaisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Vieraalta, muualta hankitulta raaka-aineelta, vaadittiin samoja laatuun liittyviä kriteerejä kuin omalta.

Lihatilat painottivat raaka-aineen tuotannossa ensisijaisesti alkuperää, ruokintaa ja teuraseläinten käsittelyä. Viljanjalostuksessa maatalousosaaminen näkyi raaka-aineen tsaaisuutena, puhtautena ja saatavuutena. Raaka-aineen puhtaudessa korostettiin tuotantomenetelmiä, vähäistä kasvinsuojeluaineiden käyttöä ja lajikepuhtautta. Lajikepuhtauden merkitys oli erityisen tärkeää kahdelle erikoista viljaa jalostavalla yrittäjällä, sillä lopullinen tuote ei saanut sisältää muita viljoja. Tämän saavuttamiseksi muita viljoja ei käsitelty samoissa varastoissa eikä samoilla laitteilla. Ainoastaan samaa leikkuupuimuria voitiin käyttää sen vaivattoman puhdistamisen vuoksi. *Viljatilat* painottivat raaka-aineen tuoreuden tärkeyttä eli viljaa jauhettiin usein ja pienissä erissä. Tuoreus oli tekijä, joka ilmeni tuotteiden paremmassa maussa. Lihatiloilla raaka-aineen tuoreus varmistettiin sillä, että teurastettiin ainoastaan tarpeen mukaan, minkä lisäksi teuraseläinten käsittely ennen teurastusta pyrittiin tekemään varoen eläinten stressaantumisen välttämiseksi.

Raaka-aineen hankinta muualta oli melko vaivatonta. Lähiseudulta tai hieman kauempaa oli löytynyt sopiva tavarantoimittaja, eikä sopimuksia toimituksista ollut yleensä tarvetta tehdä. Kausittain raaka-aineen hankinta saattoi kuitenkin vaikeutua esim. joulun alla ei saatu hankittua riittävästi sianlihaa tai kasvukausi oli ollut huono, jolloin laadullisesti sopivaa viljaa ei ollut saatavilla. Jatkojalostajat maksoivat ostamistaan teuraseläimistä sekä viljasta mielestään paremmin kuin teollisuus ja viljaliikkeen, eli pohjaksi oli yleensä asetettu teollisuuden maksama hinta. Hinnalla varmistettiin sekä saatavuutta että laatua. Teuraseläimet ja niiden kasvuolosuhteet oli mahdollista itse todeta ennen hankintaa. Kotimaisen lampaanlihan saatavuus tulevaisuudessa koettiin epävarmaksi teollisuuden maksaman alhaisen kilohinnan vuoksi ja siksi saatavuutta parannettiin omalta osalta korkeamman hinnan avulla.

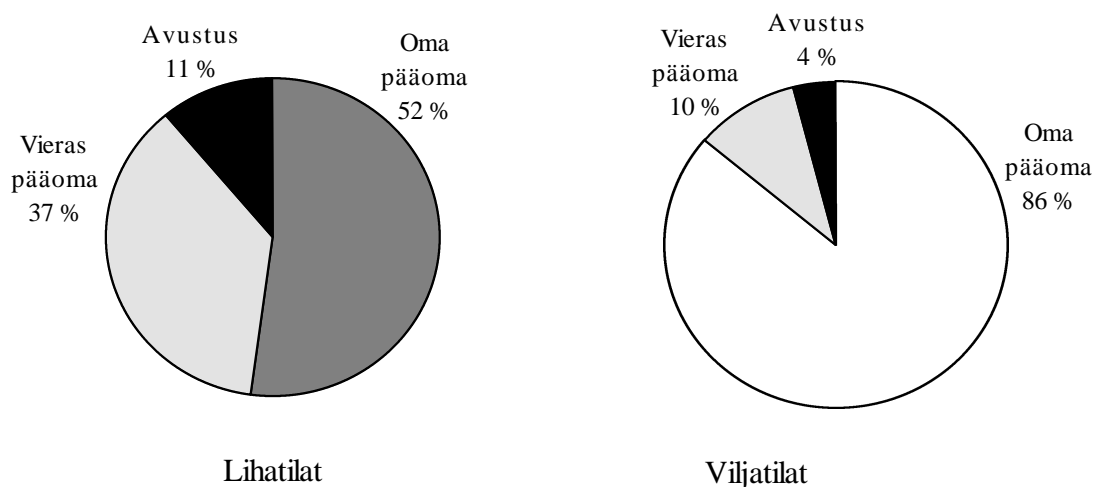
Jatkojalostuksessa käytettävät tarvikkeet, eli mausteet ja pakkausmateriaalit, hankittiin käyttämällä elintarvikealan tavarantoimittajia tai keskusliikkeiden tukkuja. Eräs lihatila koki mausteiden hankinnan ja palvelun saamisen tavarantoimittajilta vaikeaksi. Ainoastaan pesujärjestelmää toimittava yritys oli ollut halukas kehittämään pienimuotoiseen toimintaan soveltuvaa laitteistoa. Viljatiloiilla ongelmaksi oli muodostunut pakkaus. Sopivia ja kestäviä pakkauksia oli vaikea löytää. Useampia valmistajia oli kokeiltu, mutta sopivaa ei ollut löytynyt. Yksi yrittäjä oli ratkaissut ongelman hankkimalla automaattisen pakkauskoneen, mutta valmiita kartonkipakkauksia toimitetaan vain muutamien tuhannen kappaleen erissä.

Pakkauksen suunnittelussa yrittäjät olivat käyttäneet apuna mainostoimistoja sekä muilta yrittäjiltä ja sukulaisilta saatuja neuvoja. Pakkauksen merkintöjen suhteen oli ollut vaikeuksia. Terveysväittämiä ei ollut sallittu, mutta säilyvyysajan oli puolestaan saanut määrätä jauhovalmisteissa itse. Vähittäiskauppaan markkinoivilla yrittäjillä oli pakkauksissaan myös tuotetunnisteet. Pakkauksen merkityksen tuotteiden markkinoinnissa uskottiin kasvavan tulevaisuudessa.

Rahoitus

*“Ainaskin alkuun ollaan siltäpuolelta (maatalous) saatu rahoitusta“...“Tähän mennessä on ollut se periaate, että pysytään kuivilla sen (ulko-
puolinen rahoitus) suhteen”*

Yrityksen perustamiseen oli tarvittu pääomaa lihatiloilla keskimäärin 280 000 mk ja viljatiloiilla 205 000 mk. Tarvittu pääoma vaihteli lihatiloilla välillä 110 000 - 500 000 mk ja viljatiloiilla välillä 20 000 - 650 000 mk. Luvut ilmaisevat käytettyä rahamäärää, eikä niissä ole huomioitu oman työn osuutta. Lähes kaikilla tiloilla oma työ oli ollut keskeinen tekijä jalostustoiminnan aloittamisessa. Kuviossa 11. esitetään liha- ja viljatilojen rahoituksen hankintalähteiden keskimääräiset %-osuudet.



Kuvio 11. Liha- ja viljatilojen rahoituslähteiden keskimääräiset %-osuudet.

Yritystoiminnan perustamiseen oli avustuksia saanut neljä tilaa. Kaksi ei avustuksia ollut hakenut ja kolme tiloista oli perustettu aikana, jolloin avustuksia ei ollut mahdollista saada. Yhdellä tilalla ei avustusta ollut saatu hakemisesta huolimatta. Oma pääoma eli muut maatilayrityksen sektorit olivat pääosassa toimintaa rahoitettaessa. Puolella tiloista ei vierasta rahoitusta ollut tarvittu lainkaan.

Lainarahoitusta hankkineiden mukaan aikaisemmin harjoitettu maatalous ja yritystoiminta oli auttanut rahoituksen hankinnassa. Lisäksi mahdollisuudet saada vierasta rahoitusta jatkojalostukseen oli koettu hyviksi. Alkuinvestointien jälkeen tilat pyrkivät toimimaan ilman ulkopuolista rahoitusta, mutta kun sitä tarvittiin, sitä hankittiin maatalouden muilta sektoreilta. Jatkojalostuksen todettiin parantaneen maatilayrityksen maksuvalmiutta, koska suoritukset jalosteista saatiin nopeammin kuin maatalouden tuotteista.

2.2.2 Lähialat

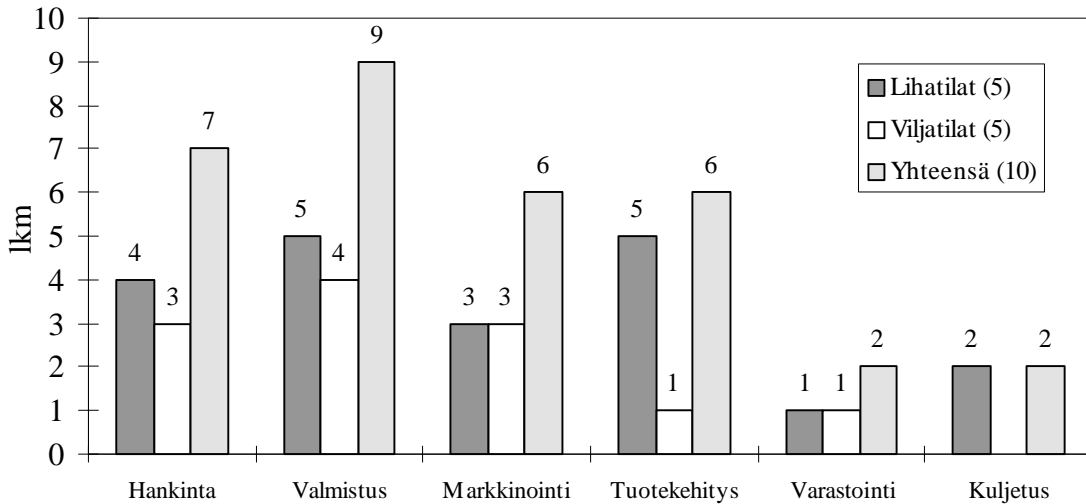
“Mä vien raaka-aineen sinne ja ne tekee mulle“...“Pääasiassa pyritään os-taan ne, missä me ei olla hyviä“...“Kun ei jatkuvasti oo omaa jauhatusta niin voi jauhaa muillekin“...“Tehdään lisäksi rahtiteurastusta ja palvataan muillekin“...“Sillä saa mieleistä tuotetta hieman edullisemmin ainakin tällä hetkellä“...“Lisämarkkinat ja liikkeisiin meno helpottuu kun käy yksi eikä kymmenen“...“Se tuo joka suhteessa, ainakin tietoo ja keskusteluvalmiutta“

Yrityksen ulkopuoliset voimavarat olivat jatkojalostukselle hyvin tärkeitä. Yhteistoimintaan oli ryhdytty jatkojalostuksen toimivuuden ja toiminnan rationalisoinnin vuoksi. Käytännön tilanteet olivat muovanneet yhteistyöalueet ja yhteistyön laajuuden. Yhteistyön aloittamisen syyt liittyivät sen mukanaan tuomiin etuihin. Yhteistyökumppanit olivat pääasiassa pienyrittäjiä, sillä isommat yritykset olivat haluttomia yhteistyöhön.

Yhteistyöalueet

Yhteistyöalueiden valinnassa tärkeänä tekijänä olivat lisävoimavarat sekä toisaalta omien voimavarojen hyödyntäminen. Yhteistoimintaa oli kaikilla liiketoiminta-alueilla (kuvio 12). Eri yhteistyöalueiden merkitys vaihteli, vaikka yhteistyötä olikin useamman eri tahon kanssa. Lihatiloilla painotus oli teuraseläinten hankinnassa ja lihajalosteiden valmistuksessa ja viljatiloiilla oman viljan jauhattamisessa muilla yrittäjillä tai markkinointiyhteistyössä.

Raaka-aineita hankittiin etupäässä lähiseudun yrittäjiltä. Niitä hankittiin joko omien tuotteiden täydentämiseen tai valmistukseen, minkä lisäksi yhteistyötä oli tarvikkeiden ostoissa. Hankintayhteistyöhön oli ryhdytty pääasiassa siksi, että yrittäjät halusivat turvata kotimaisen raaka-aineen saannin. Yhteistyöllä pyrittiin keskittymään omaan osamiseen ja sillä saatiin hyödynnettyä vajaakäytössä olevaa tuotantokapasiteettia. Käytämällä valmistuksessa alihankkijoita, omasta raaka-aineesta saatiin asiakkaiden haluja tuotteita.



Kuvio 12. Liha- ja viljatilojen yhteistyöalueet ja niiden käyttö.

Yhteistyö markkinoinnissa vähensi siihen käytettävää työmäärää ja rahallista panostusta. Käytettäessä yhteistä jakelukanavaa eri jalostajien tuotteet täydensivät ja tukivat toisiaan. Vaikka varsinaista yhteistyötä yritysten välillä ei aina ollutkaan, yritykset saattoivat tukea toistensa markkinointia. Eräällä yrittäjällä oli vähittäiskaupan kanssa yhteinen mainos paikallisessa radiossa, minkä lisäksi kauppa käytti jalostajan liikemerkkiä lehtimainontansa tukena. Messuja käyvät tilat käyttivät yhteisiä messukuljetuksia sekä esittelypaikkoja. Tuotteiden kehitystyö oli yrityksissä jatkuvaa ja muodosti eräällä yrittäjällä koko liiketoiminnan perustan. Tuotekehitysyhteistyö saattoi vaihdella keskustelusta muiden yrittäjien kanssa tuoteideoista tuotteiden yhteiseen valmistukseen. Lähes kaikki lihatilat olivat olleet projektissa, jossa oli kehitetty tuotereseptiä.

Yrittäjillä, jotka valmistuttivat tuotteita muilla yrittäjillä, oli usein tiivistä yhteistyötä valmistajan kanssa tuotteiden saamiseksi vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Erään viljanjalostajan mukaan jauhotuotteet olivat selkeitä ja valmiiksi kehitettyjä tuotteita. Usean jalostajan mielestä yhteistyö asiakkaiden kanssa muodostikin heidän koko tuotekehityksensä perustan. Tuotteita kehitettiin asiakkaiden tarpeiden muuttuessa.

Erään jalostajan alihankkija auttoi tuotteiden kuljetuksissa. Alihankkija toi valmiit tuotteet tilalle samalla kun vei omia tuotteitaan kaupunkiin. Kuljetuksissa yhteistyötä ei yleisesti ollut riittävästi ja sitä toivottiin lisää. Muutamalla jalostajalla olikin suunnitella kuljetusrenkas, jolla jalostajat tulisivat sekä vähentämään ajoja että parantamaan pääsyä kaupan ketjuihin. Kahdella yrittäjällä oli yhteistyötä myös lihan varastoinnissa. Lihaa varastoitiin pakkasvarastoissa joulun ja muiden ruuhkahuippujen tasoittamiseksi.

Kokemukset yhteistyöstä ja vieraasta työvoimasta

Kokemukset yhteistyöstä olivat hyviä ja yhteistyö auttoi monella tapaa. Yhteistyön aloittamisessa oli saattanut olla vaikeuksia, koska kumppani saattoi olla myös kilpailija. Tällöin yhteistyökumppani saattoi joko huonontaa tuotteen laatua tai veloittaa suurta

palkkiota. Ongelmat olivat yleensä ratkenneet käyttämällä välillä toista alihankkijaa tai vaihtamalla toiseen. Alihankinnassa toimituserien koko saattoi olla ongelma. Suurten toimituserien vuoksi oli yksi yrittäjä aikeissa aloittaa oman valmistuksen. Alihankkijoiden valmistuksen laatu oli muutamilla ollut vaihtelevaa ja vaikuttanut myös tuotteiden menekkiin. Alihankkijaa saatettiin epäillä myös epärehellisyydestä, sillä eräs yrittäjä epäili viedyn raaka-aineen ja valmiin tuotteen suhteen vastaavuutta.

Vierasta työvoimaa käytettiin pääasiassa lihatiloilla. Vieras työvoima koettiin lähinnä yhteistyöhön rinnastettavaksi toiminnaksi. Tämä johtui siitä, että työntekijät olivat usein aiemmasta toiminnasta tuttuja ammattimiehiä. Tutut ammattimiehet olivat varsinkin toiminnan aloitusvaiheessa olleet tärkeitä usealle jatkojalostajalle. Eräällä yrittäjällä oli tuttu metallimies ollut ratkaisevassa osassa teurastuksessa käytettävän laitteen rakentamisessa. Näin oli säästyty kalliilta laitteen uushankinnalta. Suhteet lihanleikkaajiin ja teurastajiin olivat myös olleet tärkeässä osassa. Ammattimiesten esimerkki ja kiinnostus toiminnan pienimuotoiseen kehittämiseen oli vaikuttanut suuresti ammatti- ja lihankäsittelytaidon omaksumiseen. Tutut ammattimiehet olivat auttaneet yrittäjiä lähinnä harastusluontoisesti, eivätkä olleet vaatineet täyttä korvausta palveluksistaan. Hyvät suhteet viranomaisiin koettiin myös tärkeiksi ja ne saattoivat helpottaa asioiden hoitamista.

Yrittäjät tekivät itse sekä maatalous- että jatkojalostustyötä. Työmäärän kasvaessa oli vieraan työvoiman palkkaaminen saattanut tulla ajankohtaiseksi. Vieraan työvoiman käyttöä pidettiin välttämättömänä pakkona toiminnan kannalta ja sitä pyrittiin käyttämään vain tilapäisten ruuhkahuippujen tasoittamiseksi. Varsinaista vakinaista työvoimaa ei käytetty, sillä yrityksissä teurastettiin tavallisesti vain kerran viikossa. Vieraan työvoiman käyttö painottui tällöin teurastukseen ja lihanleikkaukseen, mutta hieman myös myyntityöhön. Eräs yrittäjästä koki oman työpanoksen tulevan paremmin hyödynetyksi jatkojalostuksessa, joten tilapäistä vierasta työvoimaa palkattiin myös maataloustyöhön. Maataloustyön teettämistä vieraalla ei kuitenkaan pidetty kannattavana. Vähäisen vieraan työvoiman käyttäminen johti töiden asettamiseen tärkeysjärjestykseen.

Syynä vieraan työvoiman vähäiseen käyttöön työmäärästä huolimatta nähtiin tarve parantaa työn tuottavuutta. Erään jatkojalostajan mukaan jatkojalostus oli muuttunut yritystoiminnaksi vasta, kun vierasta työvoimaa oli aloitettu käyttämään. Vierasta työvoimaa oli maaseudulla riittävästi tarjolla, mutta ammattitaitoisesta ja edullisesta työvoimasta sen sijaan oli pulaa. Yrittäjälle sopivalta työntekijältä olisi vaadittu samoja ominaisuuksia kuin yrittäjältä itseltään.

Yleinen suhtautuminen jatkojalostamiseen

”Sehän on pop!”

Tiedotusvälineiden suhtautuminen oli ollut myönteistä ja tiloista oli kirjoitettu ainakin paikallistason lehdissä. Lehtiartikkelit olivat kasvaneen kysynnän lisäksi tuonut uskoa yrittämiseen. Kysyntä saattoi hetkittäin olla kovaa, mutta pidempiä asiakassuhteita oli julkisuuden avulla vaikea luoda.

Mielenkiinto maatilayrityksiä kohtaan näkyi myös halukkaiden vierailijoiden määrässä. Kuntien päättäjät olivat halukkaita vierailuttamaan sekä kotimaisia että ulkomaisia vieraitaan tutustumassa paikallisiin yrityksiin. Maatilayritykset toivat tutustumiskäynteihin mukaan tietynlaista eksotiikkaa, jonka avulla pyrittiin säilyttämään kunta vierailijoiden mielissä.

Naapuri- ja ystäväsuhteet olivat usein joutuneet koetukselle jatkojalostustoiminnan myötä. Ystäväpiiri oli saattanut vaihtua toiseen eikä yhteyksiä vanhoihin ystäviin enää pidetty. Varsinkin naapurit olivat olleet toiminnalle kielteisiä. Erään jatkojalostajan mukaan myös viljelijät suhtautuivat jatkojalostukseen kielteisesti.

2.2.3 Kysyntäolot

“Tuotteiden menekki vaihtelee. Kesäaikana menee makkaraa, kyljystä ja muuta grillituotetta. Joulun alla on se kinkku sekä puolikasta menee leikatuna ja leikkaamattomana paljon“...“Se pitää ajan tasalla kun kohtaa kuluttajan“...“Ihmiset tunnistaa sen mikä on aito“...“Kaura on ollut kovassa huudossa ja sitä on käytetty uuden pussin suunnittelussakin“...“Kuivat tuotteiden käyttö eri muodoissa on lisääntynyt. Se on helppo valmistaa aamulla vaikka jugurtin sekaan, mikä on nykyään muodissa“

Kysynnän luonne

Kysyntä oli kausiluonteista. Varsinkin joulun aika ja muut juhlapyhät olivat kiireisiä. Kesällä kysyntää lisäsi läheisten vesistöjen varrella lomailevat mökkiläiset sekä ohikulkevat lomalaiset. Lihatiloilta kesäasiakkaat ostivat pääasiassa grillituotteita. Myös viljajalosteiden myynti oli kesällä suurinta ja silloin saatettiin harjoittaa myös torimyyntiä, mikä oli merkittävää kahdelle yrittäjälle. Kahdella yrittäjällä kysyntä oli kuitenkin muista poikkeavaa, eli se oli lähes tasaista ympäri vuoden. Kulutuksen tasaisuuteen vaikutti kuluttajaryhmä, jolla ei ollut tuotteelle toista kotimaista vastinetta.

Omaksi luokakseen nousivat trendit sekä sattuman aiheuttamien tapausten lisääntyminen. Kulutus oli muuttumassa kokeilevampaan suuntaan. Kuluttajat olivat laatutietoisia ja arvostivat perinteisiä sekä yksilöllisiä tuotteita. Trendien jatkuvuudesta ei ollut varmuutta ja siksi niihin ei aina panostettu. Lihatiloilla oli ns. hullunlehmän tauti aiheuttanut ostoryntäyksen keväällä 1996, mikä oli näkynyt varsinkin sianlihan kysynnässä. Siipikarjanlihassa kasvu nähtiin johtuvan enemmän kulutusmuutoksissa kohti rasvattomampia vaihtoehtoja. Myös siipikarjanlihassa oli vaikutusta epäilyillä ulkomaista lihaa kohtaan, mikä puolestaan kasvatti kysyntää entisestään. Lampaanlihassa oli erään yrittäjän mukaan myönteinen aika kehittää jatkojalostusta. Lampaanlihan tuotantocykli poikkesi muista lihalajeista, sillä teurastus oli pääasiassa syksyisin ja kulutuksessa pääsiäinen muodosti kulutuspiikin.

Yritysten tuotteet

“Että sen pystyy tämmösessä systeemissä järkevällä työmäärällä tekeen tuottavasti. Mitään ei myydä sillain, että saadaan pois käsistä vaan joka osan täytyy tuottaa“...“Toi ruhokauppa on kaikkein huonompikatteista ja sillä pyritään vaan saamaan volyymiä aikaiseksi“...“Ammattitaito leikkauksessa on ihan ehdoton asiakaspalvelun kannalta“...“Se (tuote) olis selkeesti erilainen kuin tolla teollisuudella, mutta kuitenkin erilainen kuin toi vanhanajan - sitä ei pysty tekeen suuren painohävikin vuoksi“

Lähes kaikki yrittäjät olivat alunperin ajatelleet tuottavansa vain yhtä tai muutamaa tuotetta. Kilpailun, kysynnän ja tavoitteiden kasvaessa tuotevalikoimaa oli laajennettu. Vanhemmat tuotteet muodostivat yhä valikoiman rungon ja uusilla tuotteilla pyrittiin parantamaan käyttöastetta sekä hyödyntämään varsinaisten tuotteiden sivutuotteita. Tärkeimmät tuotteiden kysyntään vaikuttavat ominaisuudet on esitetty kuviossa 13.

- * *”Maku on parempi”*
- * *”Asiakas tietää, millä se on ruokittu”*
- * *”Asiakas tietää, missä se on kasvanut”*
- * *”Luottavat siihen, että se on kotimaista”*
- * *”Se on tuoretta”*
- * *”Kukaan muu ei tee vastaavaa”*
- * *”Hinta on edullisempi”*
- * *”Tuotteeseen voi luottaa, kun on laatumerkki takana”*

Kuvio 13. Liha- ja viljatilojen tuotteiden kysyntään vaikuttavat ominaisuudet.

Lihatuotteiden valinnassa ratkaisevaa oli teknologian lisäksi koko ruhon hyödyntäminen. Lihatilat harjoittivat kaikki teurastamotoimintaa, mutta vain yhdellä oli varsinaiseen lihanjalostukseen tarvittava palvausuuni. Varsinaisten lihajalosteiden valmistusta rajoittivat säännökset lihanjalostukseen käytettävistä tuotantotiloista. Sopivien tuotantotilojen ja laitteiden lisäksi valmistukseen ei ollut tarvittavaa osaamista.

Varsinaiset lihavalmistukset teetettiin lähiseudun alihankkijoilla sekä yhteistyöyrityksissä. Kolmella yrityksistä oma lihantuotanto oli sikaa, yhdellä lammasta ja yhdellä siipikarjanlihaa. Muita lihalajeja hankittiin joko ostamalla eläimet ja teurastaen ne itse tai sitten valmiiksi teurastettuina ruhoina. Teuraseläimet oli hankittu pääasiassa lähiseudun tuottajilta ja valmiit ruhot pieniltä teurastamoilta tai alihankkijan kautta. Naudanlihan teurastusta ei tehty kuin yhdellä tiloista, mutta yhdellä oli siihen tarvittavat tilat rakenteilla.

Koko- ja puolikasruhokauppa sekä leikattu liha muodostivat yritysten päätuotteet ja sen osuus myynnistä oli keskimäärin lähes 70 %. Eräs yrityksistä oli keskittynyt lihan leikkaamiseen ja puolivalmisteiden tekemiseen. Lihan suoramyyntissä ja erikoiskaupassa oli leikkauksen osaaminen tärkeää. Lihavalmisteeissa oli keskitytty palvattuun lihaan sekä makkaroihin. Makkara oli pääasiassa grillimakkaraa, mutta jonkin verran valmistettiin myös leikkeleitä. Eräällä yrittäjällä lihajalosteet muodostivat 95 %:a kokonais-

myynnistä, mutta muilla yrittäjillä jalosteiden osuus oli yleensä alle kolmanneksen. Li-hajalosteissa pidettiin erittäin tärkeänä ominaisuutena raaka-aineen alkuperää, valmistustapaa ja erilaisuutta. Teknologia nähtiin tuotteiden kannattavuuteen vaikuttavana tekijänä, minkä avulla tuotteet pyrittiin tekemään tuottaviksi säilyttäen samalla tuotteiden erilaisuus.

Viljatuotteet perustuivat yleensä joko ainutlaatuiseen valmistusteknologiaan tai harvinaiseen tuotteeseen. Kahdella yrittäjällä jatkojalostus perustui yksinomaan yhden erikoisviljan eli tattarin jalostamiseen eri muotoihin. Yksi yrittäjä jalosti etupäässä leipä-tuotteita ohrasta, yksi jalosti kauraa ja yksi kaikkia neljää tavanomaista viljaa. Kolme yrittäjästä markkinoi viljaa etupäässä suurimoina, hiutaleina ja jauhoina. Lisänä näillä yrittäjillä oli jonkun verran myös leipä-tuotteita. Leipä-tuotteiden valmistus oli kuitenkin satunnaista ja sitä harjoitettiin yleensä vain tilauksesta.

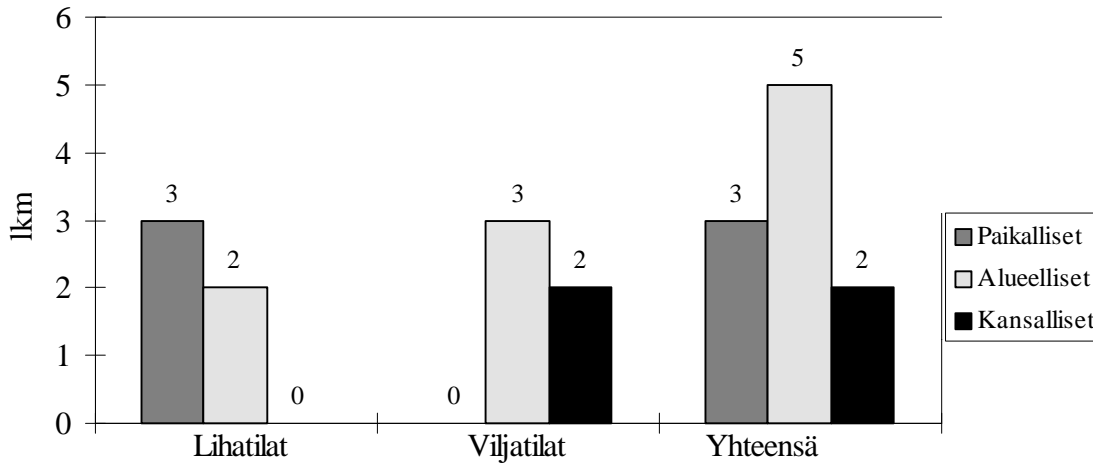
Teknologia oli ollut kolmella viljaa jalostavalla yrittäjällä tärkeässä osassa tuotteiden kehittämisessä. Varsinkin tattarin jalostusprosessin kehittäminen oli ollut vaikeaa. Vaikeaksi prosessin oli tehnyt tattarin jyvän muoto sekä sisällön pehmeys. Itsekehitetyn teknologian avulla kasvatettiin jyvistä saatavan suurimon määrää ja toisaalta pystyttiin valmistamaan siitä myös hiutaleita. Kauraa jalostava yrittäjä valmisti talkkunajauhoa. Alunperin kesällä käytettävä tuote oli saanut käyttäjiä myös muina vuodenaikoina. Talkkunaa oli aloitettu käyttämään leivonnassa mm. sämpylöiden raaka-aineena ja nopeasti valmistettavana aamu- tai välipalana. Ohraa jalostava yrittäjä valmisti puolestaan pääasiassa ohrarieskaa. Tuote valmistettiin perinteisiä menetelmiä käyttäen. Se erosi kilpailijoiden tuotteista paremman makunsa ja tuoreutensa ansiosta. Syynä parempaan makuun yrittäjä piti taikinan valmistusta käsin sekä pahimman kilpailijan pidempää kuljetusmatkaa markkina-alueelle.

Viljatuotteiden etuna pidettiin säilyvyyttä ja kuljetuksenkestokykyä, mikä mahdollisti myös niiden postimyynnin. Yhdellä yrittäjällä jalosteiden postimyynti muodostikin tuotteiden pääasiallisen markkinointikanavan. Viljoista tehtyjen kuivatuuksien kuljetusta rajoitti kuitenkin niiden suhteellisen alhainen hinta ja kuljetusmatkojen pituus.

Yritysten sijainti ja markkina-alueet

“Joskus joutuu viemään pientä satsia. Sillä saa kuitenkin uusia asiakkaita ja vanhojen luottamus säilyy hyvänä“

Tilat olivat yleensä tyytyväisiä sijaintiinsa markkina-alueisiinsa (kuvio 14) nähden. Muutamilla suoramyyntiä harjoittavalla tilalla syrjäisyydestä oli kuitenkin hieman haittaa. Lähimpään kaupunkiin oli kaikilta tiloilta matkaa alle 100 km ja keskimäärin etäisyys oli noin 40 km. Kuljetukset suoritettiin pääasiassa jatkojalostajien toimesta ja vain harvoin kauppiat itse noutivat tuotteita. Etäisyyttä ei yleisesti pidetty markkina-alueen ylläpitoa rajoittavana tekijänä.



Kuvio 14. Liha- ja viljatilojen tärkeimmät markkina-alueet.

Paikalliset sekä lähikuntien ja kaupunkien muodostamat *alueelliset markkinat* olivat yleisimmät. Toiminta oli usein aloitettu paikallisilta markkinoilta, mutta laajentunut nopeasti alueelliseksi. Alueellisista markkinoista olikin usein tullut yritysten päämarkkinat paikallisten markkinoiden jäädessä pienemmälle huomiolle. Muutamalle pääasiassa paikallisilla markkinoilla toimivalle yrittäjälle kuljetuksen järjestäminen oli alueellisen laajentumisen este. Kuljetuspalvelua lähiseudulle saatettiin pitää yhtenä asiakassuhteiden hoitokeinona vaikka se ei aina ollutkaan sellaisenaan järkevää. *Kansallisilla markkinoilla* tuotteitaan markkinoivat yrittäjät eivät kokeneet läheisiä markkinoita tärkeäksi. Tärkeämpää oli, että yritys sijaitsi kohtuullisen ajomatkan matkan päässä muutamasta suuremmasta kaupungista.

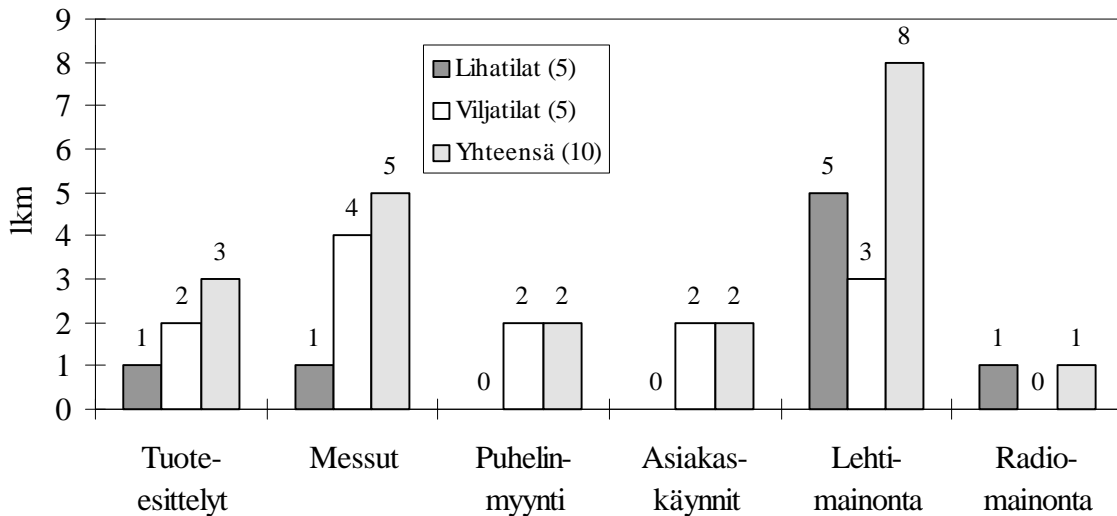
Tuotteiden markkinointi ja jakelutiet

“Se pitää tarkkaan suunnata, että siitä saa sen hyödyn“...“mahdollisimman lyhyt matka alkupisteestä loppupisteeseen”

Markkinoinnissa tilat eivät tehneet suuria rahallisia panostuksia. Kanavavalinta pyrittiin tekemään tarkasti, koska markkinointi koettiin kalliiksi. Käytetyimmät keinot olivat lehdet sekä alan messut. Kuviossa 15. mainittujen markkinointikeinojen lisäksi lähes kaikki yrittäjät mainitsivat kysyntään välillisesti vaikuttavana tekijänä “puskaradion“. Yrittäjien tekemien asiakaskyselyjen mukaan kuluttajat olivatkin saaneet tietää tuotteista pääasiassa sukulaisten, tuttavien tai lehti-ilmoitusten kautta. Erään messuilla käyvän yrittäjän mukaan messuilla käyminen sinänsä lisäsi tuotteiden kysyntää. Puskaradion merkitystä viestintäkeinona painotti vähäinen muihin keinoihin panostaminen.

Markkinointiin oltiin tyytyväisiä. Lihataloilla ruhon eri osien markkinointi tuotti kuitenkin vaikeuksia. Varsinkin sisäelimet ja ruhon vähemmän arvokkaat osat tuottivat vaikeuksia. Niiden markkinoimiseksi oli keksitty erilaisia ratkaisuja ja ne pyrittiin hyödyntämään jalosteissa tai myymään sellaisenaan vähittäiskauppoihin. Eräs yrittäjä suunnittelei näiden lisäksi myyntimiehen palkkaamista. Viljanjalostajilla ei sivutuoteongelmaa

ollut. Jauhatus- ja lajittelujätteet hyödynnettiin karjan rehuna joko omalla tai naapuritilalla.



Kuvio 15. Liha- ja viljatilojen pääasialliset markkinointikeinot.

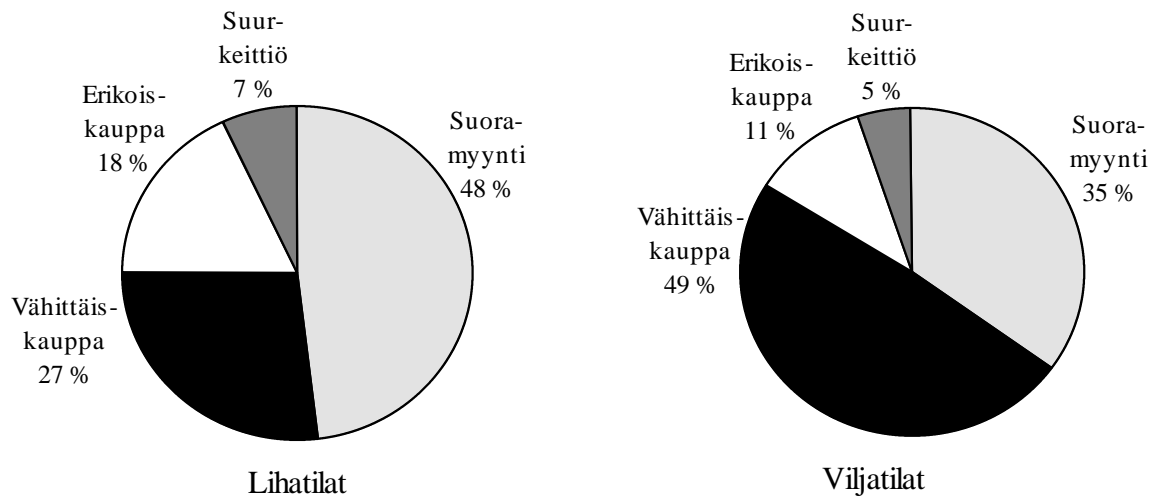
Markkinointiin oltiin tyytyväisiä. Lihatiiloilla ruhon eri osien markkinointi tuotti kuitenkin vaikeuksia. Varsinkin sisäelimet ja ruhon vähemmän arvokkaat osat tuottivat vaikeuksia. Niiden markkinoimiseksi oli keksitty erilaisia ratkaisuja ja ne pyrittiin hyödyntämään jalosteissa tai myymään sellaisenaan vähittäiskauppoihin. Eräs yrittäjä suunnitelti näiden lisäksi myyntimiehen palkkaamista. Viljanjalostajilla ei sivutuoteongelmaa ollut. Jauhatus- ja lajittelujätteet hyödynnettiin karjan rehuna joko omalla tai naapuritilalla.

Lehtimainonnassa käytettiin pääasiassa paikallisia sekä lähikuntien lehtiä, mutta myös erikoislehtiä käytettiin. Mainostaminen ei usein ollut jatkuvaa ja tuotteista ilmoiteltiin satunnaisesti. Muutamalla tilalla markkinointikeinot koettiin jopa liian tehokkaiksi. Julkisuutta oli saatu riittävästi ilman aktiivisia markkinointiponnisteluja. Näillä tiloilla raaka-aineen määrä ja tuotantokapasiteetti rajoittivat markkinointimahdollisuuksien hyödyntämistä.

Jakelutievalinnat (kuvio 16) olivat käytännön muovaamia. Tukkua ei käyttänyt kukaan yrittäjistä jakelussaan, sillä tukkutoiminta olisi vaatinut rahaa ja kapasiteettia. Valinnassa oli ajateltu kuluttajaa tuotteiden laadun ja tuoreuden kannalta ja samalla tuotavuutta. Viljatiiloilla oli keskimäärin 2.8 ja lihatiiloilla keskimäärin 2 jakelukanavaa. Viljatiiloilla oli vähintään kaksi jakelukanavaa ja kahdella lihatilalla oli vain yksi pääasiallinen jakelukanava.

Tärkeimmäksi kanavaksi oli varsinkin liha-tiloilla oli muodostunut *suoramyynti*. Tilamyynti oli yleensä auki ainoastaan viikonloppuisin, jolloin asiakkailta oli aikaa ja koska normaalisti teurastettiin vain kerran viikossa. Kesäaikaan ja syksyisin ennen joulua tilamyyntissä oli sesonkiaika. Eräällä yrittäjällä myynti postin välityksellä muodosti suurimman jakelukanavan. Postin palveluun oltiin tyytyväisiä, mutta postikustannukset

tuntuivat suurilta ja alalle toivottiin lisää kilpailua. Suoramyynti todettiin yleisesti toimivaksi ja kannattavimmaksi kanavaksi. Valintaa oli saattanut helpottaa myös se, että jatkojalostusta aloitettaessa lähistöllä ei ollut toimivia vaihtoehtoja.



Kuvio 16. Liha- ja viljatilojen jakelukanavat ja niiden %-osuudet myynnistä.

Viljatiloilta keskimäärin tärkein jakelukanava oli *vähittäiskaupat*, vaikka sitä häiritsi hankintojen keskittyminen ja ketjuuntuminen. Pienet paikalliset vähittäiskaupat olivat tärkeimmät, mutta muutama tila oli saanut asiakkaakseen tavaratalon ja näihin tapahtuva markkinointi oli merkittävää teema- tai tuote-esittelypäivinä. Viljatuotteet olivat enemmän vähittäiskaupassa edustettuna. Vähittäiskaupan samoin kuin suurkeittiö- ja erikoiskaupan etuja suoramyyntiin nähden oli suurempi myyntimäärä, mutta haittana alhaisempi hinta.

Erikoiskauppoja eli suoramyyntimälöitä, tiettyä tuoteryhmää myyviä- tai luontaistuote-kauppoja käyttivät molemmat sektorit. Erään yrittäjän mukaan suoramyyntimälät olivat usein laajentuneet rikkamakaupoiksi, eivätkä siten saavuttaneet tiettyä maalaiskaupan omaleimaisuutta. Erikoiskauppaa kannattaville kanava tarjosi mahdollisuuden tarjota asiakaspalvelua sekä useampia eri tuotteita. Leipomo-, ravintola- ja huoltoasema-asiakkaita oli kolmella tilalla. *Suurkeittiöiden* toimitukset olivat vaihtelevia ja vain yhdelle suurkeittiö muodosti pääasiallisen kanavan. Yksi yrittäjä pystyi hyödyntämään kanavaa myös maatalouden tuotteissa. Suurkeittiöihin menevät tuotteet olivat pitkälle käyttövalmiiksi jalostettuja ja asiakkaiden kanssa tehty tuotekehitys muodosti koko liiketoiminnan perustan.

2.2.4 Kilpailuolot

Lihan- ja viljanjalostus Suomessa

Elintarvikealan yritykset ovat olleet ja ovat edelleen makeisteollisuutta lukuunottamatta pääasiassa kotimarkkinayrityksiä. Suomalainen lihan- että viljanjalostusteollisuus on keskittynyttä. Aloja hallitsevat suuret yritykset jättävät tilaa erikoistuville pienemmille

yrietyksille. Molemmilla aloilla kilpailu on kovaa ja sitä käydään useimmiten hintakilpailuna. Aloja leimaavat runsas ylikapasiteetti sekä alhainen kapasiteetin käyttöaste ja sen vaihtelut (Ristola 1995 ja 1996). Ruoan kulutus ei vaihtele paljon. Ruokakulttuuri sitoutuu pitkälle paikallisiin perinteisiin ja makutottumukset yhtenäistyvät hitaasti. Suomalaiselle kuluttajalle on tärkeää tuotteiden tuoreus, jolloin kotimaisen raaka-aineen korkea laatu ja puhtaus antavat tuotteille lisäarvoa (Ristola 1996, 32-33).

Teurastus- ja lihanjalostusteollisuuden tuotannon jalostusarvo vuonna 1995 oli 2 890 milj. mk ja leipomo- ja myllyteollisuudessa puolestaan 2 835 milj. mk. Lihan- ja viljanjalostus yhdessä muodostavat lähes puolet koko elintarviketeollisuuden jalostusarvosta (11 700 milj. mk). Jalostusarvolla tarkoitetaan jalostuksessa tapahtunutta arvon lisäystä, jolloin teollisuuden myyntihinnasta vähennetään käytettyjen raaka-aineiden, pakkausmateriaalien, puolivalmisteiden, energian ja muiden ostojen arvo (Elintarviketeollisuus 1996, 6). EU-jäsenyys on kiristänyt aikaisemmin varsin suojattuna toimineen elintarviketeollisuuden kilpailua. Pienten maiden elintarviketuottajat eivät menesty standardituotteilla vaan laadukkailla erikoistuotteilla (Ristola 1996, 18).

Teurastamo- ja lihanjalostusteollisuus on keskittynyt voimakkaasti 1990-luvulla. Alaa hallitsevat kolme suurta osuustoiminnallista yritystä eli Atria, LSO Foods sekä Karjaportti. Alan rakennemuutoksen myötä kapasiteetti on kasvanut, mikä on johtanut vanhempien laitosten sulkemiseen käyttöasteen parantamiseksi. Perinteisesti osuustoiminnan hallitsemalle alalle syntyy lisää yrittäjyyteen perustuvia pieniä lihaa jalostavia yrityksiä sekä tilateurastamoja (Ristola 1996, 28-30). *Mylly- ja leipomoteollisuus* on myös keskittynyt viime vuosina. Leipomoalalle on ominaista pienet ja keskisuuret paikallisille tai alueellisille perustuvat ja toisaalta kansallisille markkinoille suuntautuneet yritykset (Ristola 1995, 9). Mylly- ja leipomoteollisuus on muutaman suuren yrityksen hallussa, joita ovat mm. Cultor leivonnan Vaasan Leipomot ja Vaasan Mylly, Fazer Leipomot ja Raision Melia. Käsityövaltaisen pienleipomotoiminnan asema tulee kuitenkin pysymään vahvana, mikä kiristää osaltaan kilpailua, koska teollisen leipätuotannon on pystyttävä asettamaan hintatasonsa selvästi pienleipomoita alemmaksi kuluttajien arvostaessa enemmän tuoreita kuin pakattuja tuotteita (Ristola 1995, 24).

Jatkojalostuksen kilpailijat ja kilpailun luonne

“Kyllä sekä isot että pienet on kaikki kilpailijoita. Muitten mukana mennään ja ollaan pieni piikki siellä markkinaosuuksissa“...“Pari kauppiasta on valittanut saavansa muualta halvemmalla, mutta niiden on pakko ottaa kun asiakkaat vaatii“...“Ne (maanviljelijät) on tottuneet tuottamaan eivätkä osaa laskea kustannuksiaan. Sitten ne lähtee kilpailemaan - ja pian ne tajuaa myyneensä alle omakustannushinnan. Sillä ne hävittää itsensä sekä ennenkaikkea pilaa markkinat. Jos kerran myy halvalla niin on hirveen vaikea nostaa hintaa“...“siihen (hintakilpailu) ei pystytä, se etu on jokin muu“

Kilpailua esiintyi varsinkin alemman jalostuksen tuotteissa. Erikoisimmista tuotteista kilpailu oli vähäisempää tai puuttui kokonaan. Isompia valmistajia ei pidetty uhkaajina,

koska niiden toimintaa pidettiin joustamattomana. Hintaa ei pidetty ratkaisevana tekijänä vaan itse tuotetta ja siihen sisältyvää palvelua.

Lihatilat pitivät joitakin vähittäiskauppoja kilpailijoinaan, koska ne vääristivät lihan hintakuvaa pitämällä sitä sisäänostotuotteena. Tuoreiden leipätuotteiden myyntiä vähittäiskauppaan oli puolestaan rajoittanut yrittäjälle liian suuret toimitukset sekä suhteessa alhaisempi hinta. Monet viljatilat valmistivat kuitenkin erikoistuotteita, joita saattoi hinnoitella vapaammin.

Kaksi yrittäjää piti alihankkijaa kilpailijana. Toisella alihankkija valmisti yrittäjän raaka-aineista vastaavia tuotteita kuin hän itse markkinoi, mutta edullisempaan hintaan. Toisella yrittäjällä alihankkija oli puolestaan pyrkinyt huonontamaan yrittäjän tuotetta, mutta myöhemmin ymmärtänyt valmistuttajan merkityksen omalle toiminnalleen. Erään yrittäjän oli ollut vaikeaa saada yhteistyötä toimimaan mausteiden toimittajan kanssa, koska nämä eivät olleet kiinnostuneita pienistä toimituksista.

Muutamit yrittäjät olivat havainneet toisten jatkojalostajien harjoittavan kilpailua hinnalla. Tähän ei kuitenkaan ollut taloudellisia perusteita, minkä vuoksi siihen ei ollut lähdetty mukaan. Hinnalla kilpailijat olivat harrastelijoita tai pian eläkkeelle jääviä yrittäjiä. Eräs yrittäjä oli havainnut lisäksi, että metsää saatettiin myydä alhaisen hinnoittelun tueksi. Tämä vääristi alaa ja vaikeutti jatkojalostusta vakavasti kehittävien yrittäjien toimintaa. Kilpailuun ei reagoitu hinnalla vaan tuotteeseen liittyvällä lisäpalvelulla.

Kolme yrittäjää koki joko ulkomaiset valmistajat tai ulkomaista raaka-ainetta käyttävät valmistajat kilpailijoikseen. Edullisemmän raaka-aineen vapautunut tuonti oli kiristänyt markkinoita, mutta yrittäjille ei kasvaneesta tulon uhasta huolimatta ollut siitä varsinaista haittaa. Ulkomaista raaka-ainetta käyttävien oli todettu markkinoivan tuotetta kotimaisena ja tuotteiden raaka-ainemerkintöihin toivottiin uudistusta. Ulkomaalaisista raaka-aineista suurimmiksi kilpailijoiksi todettiin lampaan- ja siipikarjanliha sekä viljoista tattari. Lammasta tuotiin etupäässä Uudesta-Seelannista ja siipikarjanlihaa Keski-Euroopasta. Tattaria puolestaan oli todettu tuotavan mm. Kanadasta sekä Kiinasta.

Sekä vilja- että lihatilat olivat uusien yrittäjien alalletulosta samaa mieltä ja pitivät tervettä kilpailua toivottavana. Yrittäjät, jotka olivat erikoistuneet yhteen tai muutamaan erikoistuotteeseen, eivät saattaneet kokea kilpailua olevan lainkaan. Muut nähtiin tällöin pikemminkin yhteistyökumppaneina kuin kilpailijoina.

2.2.5 Julkinen valta

“Tää on niin valvottua toimintaa. Sen byrokratian pyörittämiseen menee yhden aika täysin, jos viimeisen päälle kaiken tekee“...“Myyntipuolelle puolestaan on tuonut plussaa, kun EU:sta tuodaan tavaraa - rajat oli ennen paremmin suojattu“...“Tietoa saa kun pistää muilta yrittäjiltä, ministeriöstä ja joka puolelta hankittuja palikoita yhteen“...“Koko tänä aikana kun tässä

ollaan toimittu niin rahoitus on ollut täysin nollassa“...“Puhtaus ja siisteys on tärkeitä, mutta ei sentään mitään holhousta“...“Kun jossain on paperilla niin se tuote saakin olla sitten ihan mitä vaan“

Yrittäjät totesivat valvonnan lisääntyneen sekä tiedon ja rahoituksen hankinnan olevan vaikeaa, mikä oli lisännyt paperityön tarvetta. Lihatiiloille vaikutukset olivat kielteisempiä kuin viljatiiloille. Vaikka toiminnalle vastakkaiset vaikutukset painottuivat vastauksissa, yrittäjät totesivat jatkojalostuksen edellytysten myös parantuneen kotimaisen ruuan arvostuksen noustessa.

Neuvontaa ja rahoitusta oli tarvittu eniten yritystoimintaa aloitettaessa. Aikaisemmin aloittaneet olivat aikeissa hakea rahoitusta myös toiminnan kehittämiseen. Jatkojalostuksen aloittamisessa ilmenneistä ongelmista suurin oli tiedonhankinnan vaikeus. Monet kokivat itsensä edelläkävijöiksi omalla alallaan. He olivat ryhtyneet kehittämään jatkojalostusta aikana, jolloin oli ollut epäselvyyttä EU-jäsenyydestä ja elintarvikelainsäädäntö oli muuttumassa. Säädökset olivat vasta muotoutumassa eikä niiden soveltaminen ollut edennyt neuvoville viranomaisille saakka.

Myöhemmin aloittaneilla tiedonhankinta koettiin hieman helpommaksi. Vaikka asiointi viranomaisten kanssa todettiin helpottuneen aikaisemmasta, ongelmana oli ollut avustusten saaminen toimintaa varten. Maatilojen pienimuotoisen yritystoiminnan tukeen olivat useat tyytymättömiä. Eräs yrittäjä piti yhteiskunnallista rahoitusta lyhytnäköisenä toimintana, sillä siinä suosittiin tietynä aikana tietynlaisia hankkeita, eikä ajateltu vaikutuksia kokonaisuutena. Yksi yrittäjä ei ollut toimintaansa avustusta hakenut, koska piti sitä vapaata kilpailua rajoittavana.

Kaikki yrittäjät totesivat *valvonnan ja määräysten* lisääntyneen ja menneen muutaman mielestä jo liian pitkälle. Jokaisella oli käytössä omavalvontajärjestelmä, veden laatua tarkkailtiin kahdesti vuodessa sekä eläinlääkäri tarkasti teuraseläimet sekä lihan. Eräs yrittäjästä kyseenalaisti valvontajärjestelmän toimivuuden ja valvovat viranomaiset suhtautuivat jatkojalostukseen vaihtelevasti. Toiset vaativat elintarvikkeiden jalostukseen käytetyiltä tiloilta samoja vaatimuksia kuin isommilta elintarvikelaitoksilta. Toiset viranomaiset puolestaan suhtautuivat jatkojalostukseen ymmärryksellä. Terveystarkastajien toiminta oli muutamissa tapauksissa ollut joustavaa valvonnan määräysten noudattamisessa.

2.3 Toiminnan menestyminen

“Aina pyritään kuitenkin parempaan. Koskaan ei voi olla tyytyväinen“...“Ei olla haettu eroa muihin yrittäjiin - ainoastaan yhteistyötä“

Jatkojalostusta oli kehitetty pääasiassa kysyntää seuraten. Useat tiloista olivat tehneet alustavia kannattavuuslaskelmia, joissa määritettiin toiminnan laajuus konkreettisesti maatalouden tuottaman raaka-aineen käytöllä. Laskelmat olivat perustuneet nollatuloksen saavuttamiseen, eikä niissä ennakoitu käytettävän kaikkea maatalouden tuottamaa

raaka-ainetta tai sen ostamista muualta. Asetetut tavoitteet oli saavutettu jokaisella tilalla. Varsinkin lihatiloilla alkutuotannon taso oli saavutettu nopeasti. Lähes jokainen yrittäjä oli menestynyt toiminnassaan omasta mielestään muita paremmin. Muutama katsoi tavoitteiden olevan pisteitä tulevaisuudessa, joita he siirsivät sen mukaan kuin niitä saavuttivat.

Tilat seurasivat toimintaansa etupäässä oman kirjanpidon avulla, mutta kahdella tilalla kirjanpito hoidettiin yrityksen ulkopuolisena palveluna. Kirjanpidon kautta tulleita selviä hyötyjä ei osattu sanoa, sillä toiminnan hallintaa pidettiin jatkuvana tehtävänä. Lakisääteinen seuranta, kuten omavalvonta ja eläinlääkärin tarkastukset, ei ollut myöskään tuonut hyötyjä. Niiden todettiin aiheuttavan vain kustannuksia. Taloudellista menestymistä kuvaavia tunnuslukuja varten kerättiin tietoja kuudelta tilalta. Tilat jakaantuivat tasan liha- ja viljatilojen kesken. Loput neljä tilaa joko kieltäytyivät luovuttamasta tietojaan tai luovutetut tiedot olivat puutteellisia.

Tuotantokapasiteetin ja kysynnän hyödyntäminen

“Se (kapasiteetti) on olemassa, mutta siihen ei aktiivisesti pyritä...” “En oo yrittänytkään enempää, kun mää tiedän nää omat tuotantomäärät (maatalous)”

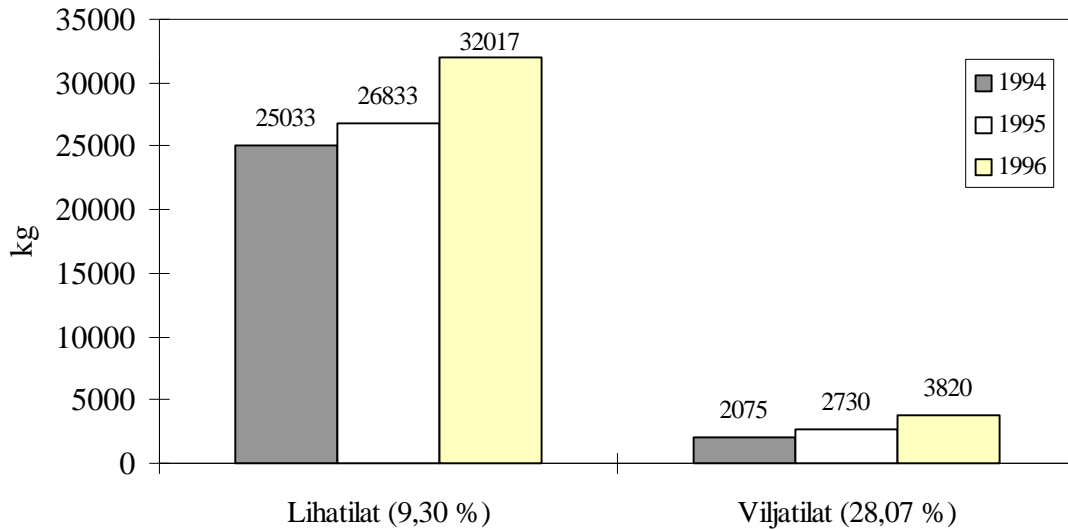
Yrittäjät mielsivät tuotantokapasiteetin tarkoittavan enemmän oman työvoiman kuin koneiden ja laitteiden hyödyntämistä. Oman työvoiman lisäksi maatalouden raaka-aineen riittämättömyys saattoi olla esteenä toiminta-asteen nostamiselle kysyntää vastaavalle tasolle. Lihatilat kykenivät hyödyntämään yleensä vain osan teurastuskapasiteetistaan ja lihanjalostusta harjoittava yrittäjä vielä huonommin. Käyttöastetta pyrittiin parantamaan rahtiteurastuksen avulla sekä jalostamalla myös muille yrittäjille sekä maatalouden tuotantomäärää nostamalla.

Viljatilat hyödynsivät konekapasiteettinsa paremmin, mutta eivät kuitenkaan täysimääräisesti ja vain kolmen toiminta-aste oli lähellä kapasiteettia. Eräs tilojen toiminta-astetta rajoittava tekijä oli yrittäjän ja hänen perheensä käytettävissä oleva työvoima ja sen kohdistaminen. Ainoastaan yksi yrittäjistä mainitsi oman raaka-ainetuotannon olevan riittämätöntä, mikä lisäsi hankintoja maatilatalouden ulkopuolelta. Alhaiseen käyttöasteeseen oltiin kuitenkin tyytyväisiä, koska silläkin tultiin toimeen. Työnkäyttö jakautui jatkojalostuksen lisäksi myös maatilatalouden muille sektoreille kuten maatalouteen ja muuhun yritystoimintaan. Lihatiloista kolmella maataloustyö (karjanhoito) vei suuren osan kokonaistyönkäytöstä.

Markkinointimahdollisuuksien hyödyntämistä rajoittivat oman raaka-aineen ja työvoiman riittävyyden lisäksi myös kysyntävaihtelut. Maataloustuotannon syklisyys ei kuitenkaan merkittävästi haitannut jatkojalostustoimintaa, vaan itse maataloustuotannon taso. Elintarvikkeiden jalostuksen luonne sekä tuotteiden tuoreusvaatimukset aiheuttivat sen, että työvaiheita oli vaikea tehdä varastoon. Joustavuutta saatiin hieman aikaan omaa työpäivää pidentämällä sekä käyttämällä kiireapulaisina opiskelijoita.

Tuotantomäärän, liikevaihdon ja kustannusten kehittyminen

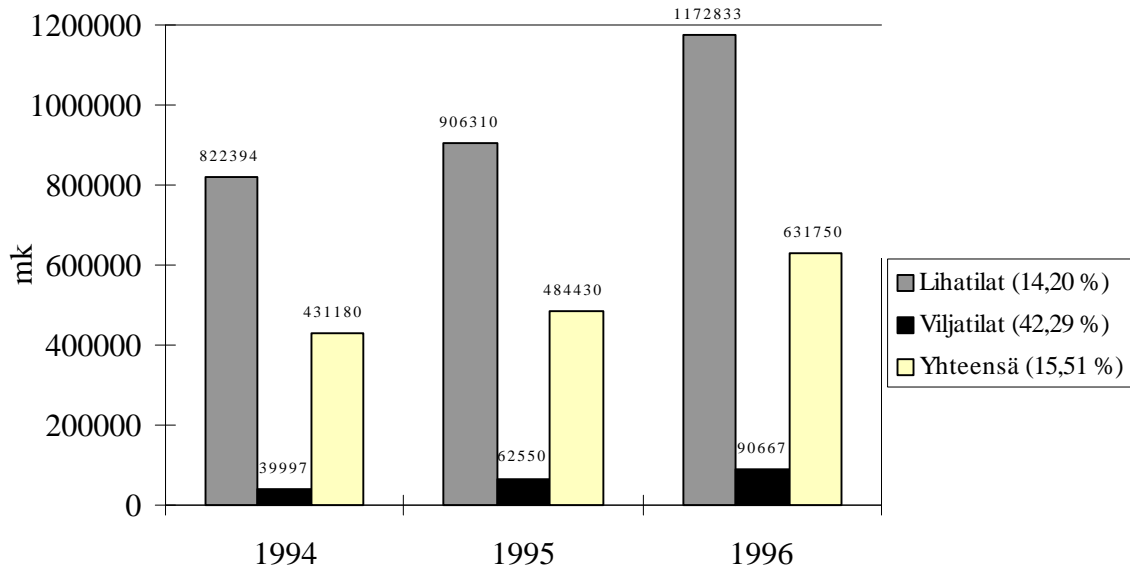
Tuotantomääriä eri jatkojalostussektoreissa verrataan toisiinsa jatkojalostukseen maataloudesta siirretyn raaka-aineen määrällä (kuvio 17). Maataloudesta siirretyn raaka-aineen käyttöä jatkojalostuksen kehittymisen mittarina puolustaa se, että pidemmälle jalostettujen tuotteiden osuus jatkojalostuksen kokonaistuotannosta oli lihatiloilla keskimäärin vain 10 % ja viljatililla keskimäärin 35 % jatkojalostuksen kokonaisliikevaihdosta.



Kuvio 17. Liha- ja viljatilojen keskimääräinen maataloudesta siirretyn raaka-aineen määrä (kg) ja sen kasvu vuosina 1994 - 1996 (%).

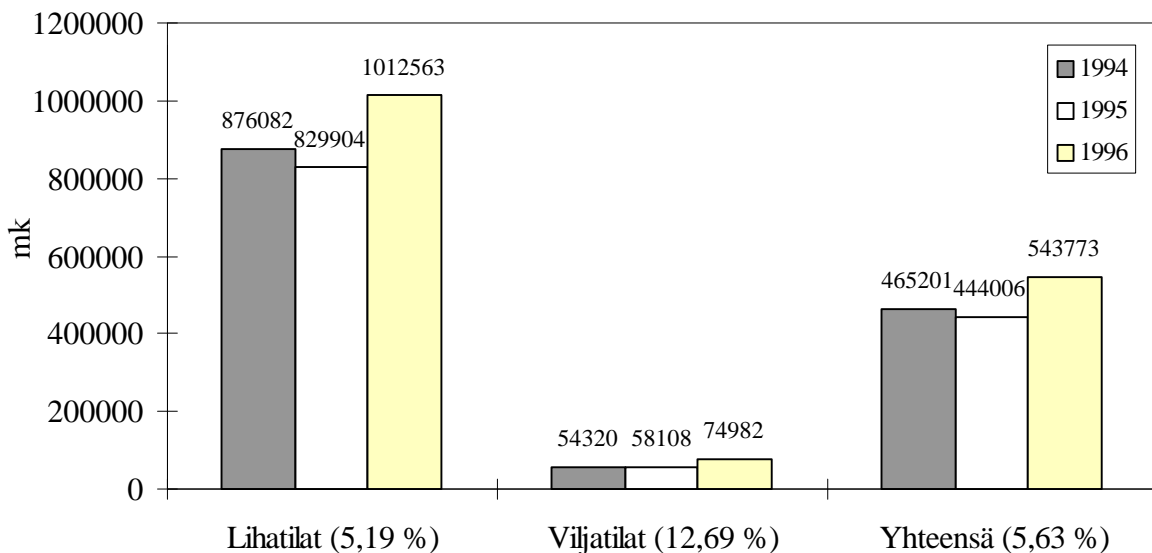
Maataloudesta siirretyn raaka-aineen määrä oli kasvanut jokaisena tarkasteluvuonna. Viljatilojen raaka-ainekäyttö oli kasvanut vuosina 1994 - 1996 huomattavasti nopeammin. Lihatilojen hitaampi kasvuprosentti selittyy osaksi sillä, että jatkojalostus oli saavuttanut maatalouden tuotannon tason nopeasti jo 1 - 3 vuoden kuluessa, mikä sai aikaan ryhtymisen hankkimaan raaka-ainetta tilan ulkopuolelta.

Keskimääräiset liikevaihdot (kuvio 18) osoittavat viljatilat huomattavasti myynniltään pienemmiksi. Lihatilojen liikevaihdon suurta kasvua vuodesta 1995 vuoteen 1996 (57 %) selittää osaksi maataloudesta jatkojalostukseen siirretyn raaka-aineen määrän kasvu (19 %) sekä osaltaan muualta hankitun raaka-aineen hankinnan lisääntyminen sekä jalostusasteen nostaminen varsinaisten jalosteiden myynnin kasvaessa. Viljatililla liikevaihdon kasvu oli tasaisempaa, mutta huomattavasti nopeampaa kuin lihatiloilla.



Kuvio 18. Liha- ja viljatilojen keskimääräinen liikevaihto (mk) ja sen kasvu vuosina 1994 - 1996 (%).

Tilojen kustannusten kehittymistä mitataan jatkojalostuksen kassamenojen kehityksellä (kuvio 19). Kassamenoissa on huomioitu aine- ja tarvikemaksut, maataloudesta siirretyn raaka-aineen vaihtoehtoinen arvo, vieraille maksetut palkat, vuokrat, muut lyhytvaikutteiset tuotannontekijämaksut. Voitonjakomaksuista huomioidaan ainoastaan jatkojalostukseen hankittujen lainojen korot. Muita kustannuksia ei laskelmassa huomioida.



Kuvio 19. Liha- ja viljatilojen keskimääräiset kassamenot (mk) ja niiden kasvu vuosina 1994 - 1996 (%).

Lihatilojen keskimääräiset kustannukset hieman laskivat vuodesta 1994 vuoteen 1995 (5 %), mutta nousivat vuonna 1996 (22 %). Kustannusten laskusta vuonna 1995 selittyi

osa maataloudesta siirretyn raaka-aineen hinnan vaihtoehtoisen arvon laskulla. Viljatilojen keskimääräiset kustannukset keskimäärin kasvoivat koko tarkastelujaksona.

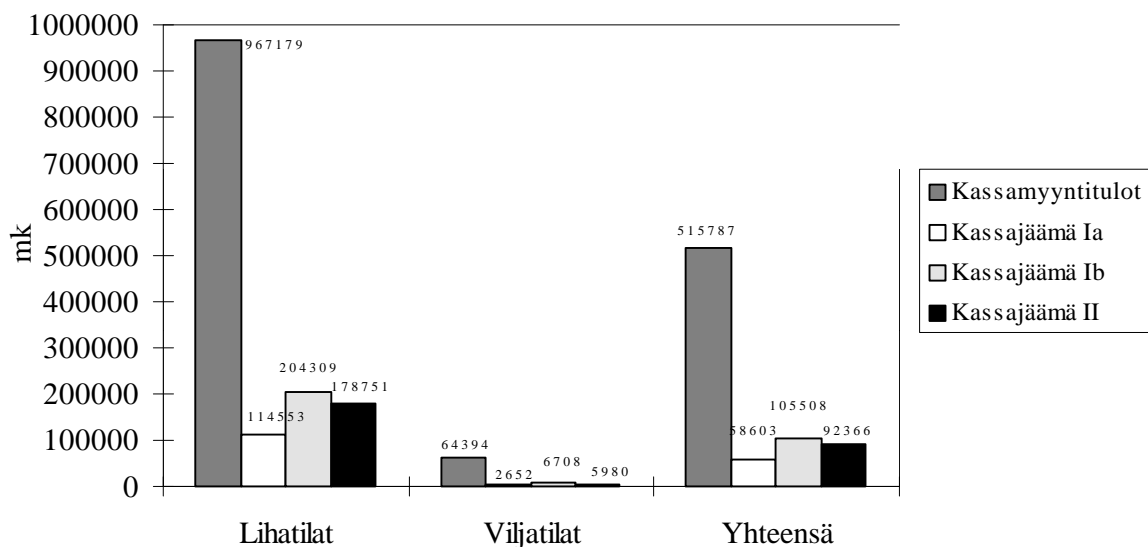
Rahoituksellinen menestyminen

Liha- ja viljatilojen rahoituksellista menestymistä tarkastellaan kassavirtalaskelmaan perustuvien tunnuslukujen avulla. Kassavirtalaskelmassa seurannan kohteena ovat ainoastaan toteutuneet kassan muutokset eli kassaperusteiset tulot ja menot, jolloin kassavirtalaskelma kuvaa yrityksen rahoituksellista menestymistä.

Kassavirtalaskelman kassajäämät kertovat yrityksen tulorahoituksen riittävyyden rahan eri käyttökohteisiin. Kassajäämän ollessa positiivinen on tulorahoitus riittänyt kyseisen rahankäytön tarpeisiin. Jos kassajäämä puolestaan on negatiivinen, on rahankäyttö jouduttu kattamaan vieraalla pääomalla. Tutkimuksessa tarkastellaan rahoituksellista menestymistä kassajäämillä Ia, Ib ja II. Tämä siksi, että investointien arviointiin liittyy epävarmuutta. Epävarmuus aiheutuu mm. investoinneista, joiden ensisijainen käyttötarkoitus on maatilatalous, mutta joita käytetään myös jatkojalostustoiminnassa.

Tunnuslukua kassajäämä II nimitetään kannattavuuden nollarajaksi eli sen tulee pitkällä tähtäyksellä olla positiivinen. Lyhyellä tähtäyksellä sen tulee kattaa lyhytvaikutteisten tuotannontekijöiden sekä voitonjaon aiheuttamat kassastamaksut. Pitkällä tähtäyksellä sen tulee kattaa myös pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden aiheuttamat kassastamaksut eli investoinnit. Kassajäämä II:n ollessa negatiivinen, yrityksen tulorahat eivät ole riittäneet juoksevien kassastamaksujen kattamiseen vaan niihin on tarvittu pääomia.

Kuviossa 20. esitetään näiden kuuden yrityksen vuosien 1994 - 1996 keskimääräiset kassamyyntitulot ja kassajäämät. Laskemalla 3 - 5 vuoden kassajäämien keskiarvot saadaan luotettavampia tunnuslukuja rahoituksellisista toimintaedellytyksistä. Menettely poistaa satunnaisuutta ja ottaa huomioon sen, että yrityksen menestyminen ei ole seurausta yhden vuoden onnistumisesta tai epäonnistumisesta (Aho & Rantanen 1993, 124).

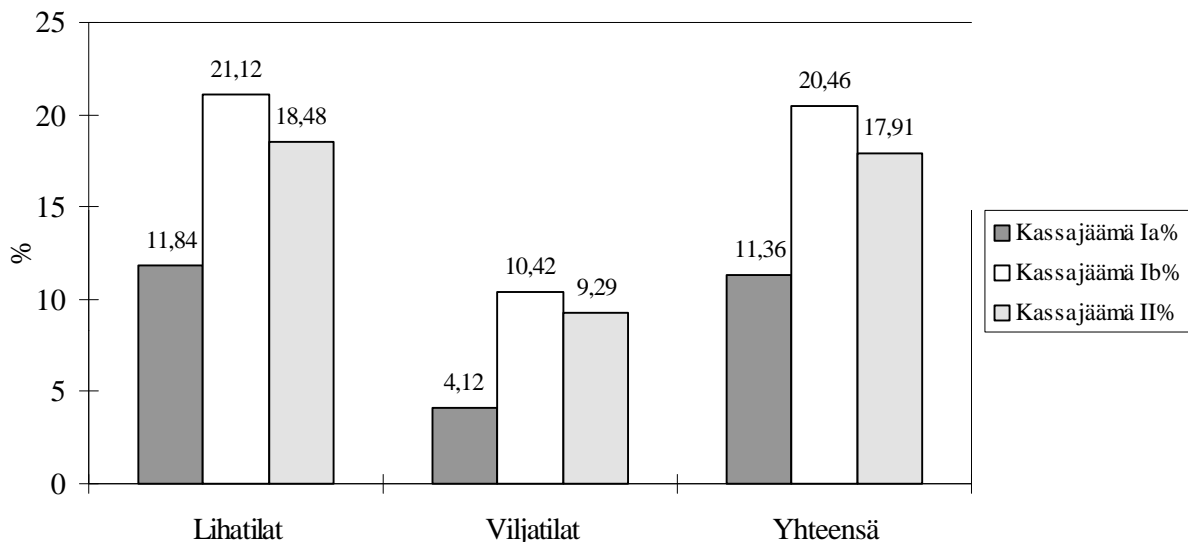


Kuvio 20. Liha- ja viljatilojen vuosien 1994 - 1996 keskimääräiset kassamyyntitulot ja kassajäämät (mk).

Kassamyyntitulot kasvoivat keskimäärin 16 % vuosien 1994 ja 1996 välisenä aikana. Lihatilojen tulot olivat poikkeuksetta suurempia. Keskimääräinen kassajäämä Ia oli jokaisena vuotena pienempi kuin keskimääräinen kassajäämä Ib. Tämä siksi, että kassajäämä Ia:n lisätään muut kassatulot sekä saadut avustukset ja korvaukset. Jokaisella tilalla muiden kassatulojen osuus jäi pieneksi, joten kassajäämä Ia:n ja Ib:n välinen ero selittyi lähes kokonaan saaduilla avustuksilla. Kassajäämä Ia:n keskimääräinen kasvu oli vuodesta 1994 alkaen 176 %, Ib:n 153 % ja II:n 291 % vuodessa. Kassajäämien kasvusta suuri osa aiheutui vuosien 1994 ja 1995 välisestä muutoksesta maataloudesta siirretyn raaka-aineen vaihtoehtoisessa arvossa. Raaka-aineiden hintojen muutokset kasvattivat jatkojalostuksen suhteellista osuutta maatilatalouksien kokonaistuloista.

Yhdellä tiloista kassajäämät olivat negatiivisia, eli kassamyyntitulot eivät riittäneet yhtenäkkään tarkastelujakson vuonna lyhytvaikutteisten tuotannon tekijöiden maksuihin. Samoin kahdella muulla tilalla oli ongelmia rahoituksen riittävyyden kanssa. Toisella näistä vuoden 1994 kassajäämä II oli negatiivinen ja toisella puolestaan vuoden 1994 kassajäämät sekä vuoden 1995 kassajäämä Ia olivat negatiivisia. Kassajäämä II:n ollessa negatiivinen ei yrittäjän pääomalle ja työlle ollut jäänyt korvausta. Kaksi yrittäjästä, joilla oli negatiivisia arvoja kassajäämä II:ssä, oli ottanut näinä vuosina toimintaa varten lainaa. Kolmas negatiivisia arvoja saanut yrittäjä ei ollut lainaa ottanut, joten maatilatalouden muut sektorit olivat kattaneet jatkojalostuksen kassavajeen.

Kuviossa 21. tarkastellaan kassavirtalaskelman avulla tilojen menestymistä. Kassaperusteisina tunnuslukuina käytetään vuosien 1994 - 1996 keskimääräisten kassajäämiä suhteutettuna niitä vastaaviin kassamyyntituloihin. Tunnusluvut mittaavat sitä, miten suuri osa kassamyyntituloista on jäänyt jäljempänä katettaviin kassastamaksuihin. Tunnusluvut ovat eräänlaisia rahoituksellisen pelivaran mittareita ja ovat sitä parempia, mitä suurempia positiivisia arvoja ne saavat (Aho & Rantanen 1993, 125-126).



Kuvio 21. Liha- ja viljatilojen vuosien 1994 - 1996 keskimääräiset kassajäämät suhteutettuina kassamyyntituloihin.

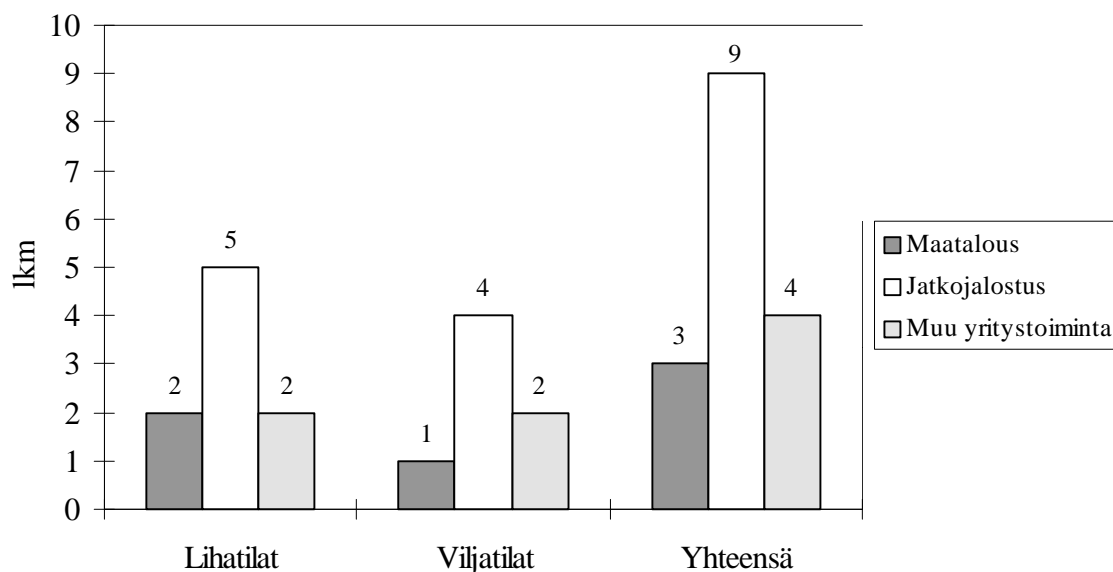
Suhteellisten tunnuslukujen avulla liha- ja viljatilojen rahoituksellinen menestyminen saatiin vertailukelpoisemmaksi. Kassajäämät suhteessa kassamyyntituloihin olivat viljailoilla keskimäärin lähes puolta alhaisempia kuin lihatiloilla. Tätä selittää osaksi se, että viljailoilla harjoitettiin useammin muuta yritystoimintaa tai maatalouden tuotannosta käytettiin vain osa jatkojalostukseen. Tunnuslukujen mukaan lihatilojen toiminnasta saatu tulo-rahoitus on riittänyt paremmin toiminnasta aiheutuviin maksuihin kuin viljailojen.

2.4 Tulevaisuuden näkymät

Tilojen kehittäminen tulevaisuudessa

“Ei kumminkaan ruveta sitä (jatkojalostus) vieraalla työllä laajentamaan - riskit suurenee moninkertaisesti”... “Valitettavasti noi tuet ohjaa sitä (maatalous) sitä niin paljon, että sitä ei voi oikein itse pystyä ennakoimaan”

Lähes kaikki tilat aikoivat kehittää tulevaisuudessa toimintaansa. Alan kehittyminen yleensä koettiin epävarmaksi, mutta oman toiminnan tulevaisuuteen katsottiin luottavaisesti. Tulevaisuuden kehittäminen jakautui maatalouden, jatkojalostuksen sekä muun yritystoiminnan kehittämiseen (kuvio 22). Kehittäminen pyrittiin tekemään omaa työvoimaa hyödyntäen, sillä vieraan työvoiman koettiin vaarantavan koko toiminnan. Jatkojalostuksen ja muun yritystoiminnan kehittäminen nähtiin joko tuottavampina tai mielenkiintoisempina kehittämissuuntina maatalouden ja metsätalouden sijaan. Jatkojalostuksen ja muun yritystoiminnan kehittämishalukkuuden taustalla vaikuttivat myös yhteiskunnallisten rahoitus- ja yrittäjien välisten yhteistoimintamahdollisuuksien paraneminen. Haasteellisemmaksi kehitysalueeksi nousi jatkojalostuksen kehittäminen. Muun yritystoiminnan kehittäminen kiinnosti myös, mutta maatalouden kehittäminen ei ollut niin painottunut.

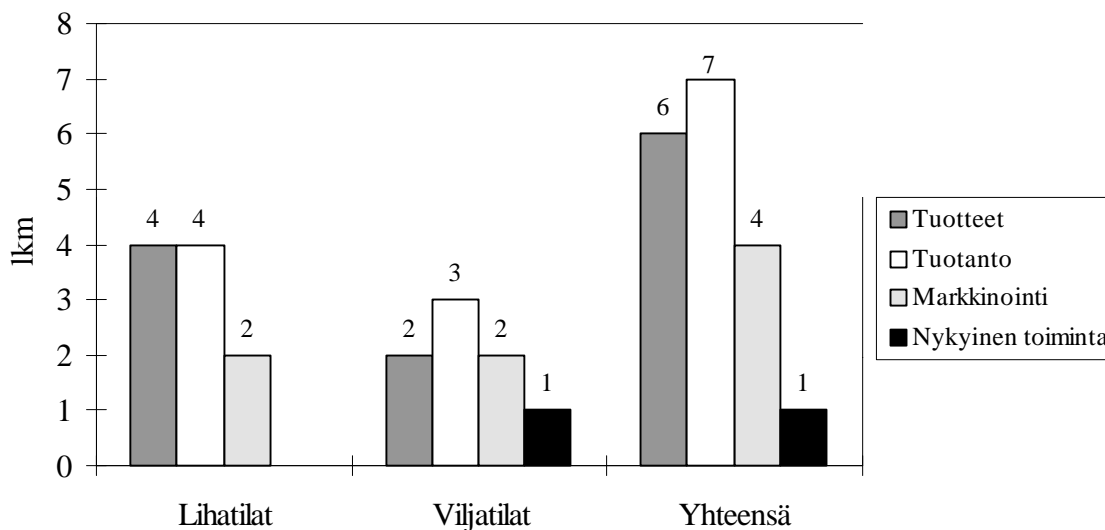


Kuvio 22. Liha- ja viljailojen kehittämissuunnat.

Maatalouden kehittämisen taustalla oli joko raaka-aineen hankinnan varmistaminen tai olemassaolevien voimavarojen hyödyntäminen. Kahdella lihatilalla tämä liittyi läheisesti jatkojalostuksen kehittämiseen. Maataloutta kehitettiin tuotantoa laajentamalla, koska oma raaka-aine nähtiin jatkojalostuksen kehittämisen perustana. Eräs yrittäjä ei puolestaan keksinyt muuta käyttöä karjatalousrakennuksille tulevaisuudessa, minkä lisäksi jatkojalostus ei työllistänyt yrittäjää ympärivuotisesti. Yleisesti omaa raaka-ainetta ei kuitenkaan koettu tärkeäksi ja tärkeämpää oli se, että pystyttiin itse varmistamaan raaka-aineen laadusta ja osoittamaan se myös asiakkaille.

Maatalouden kehittämiseen kielteisesti suhtautuvat yrittäjät pyrkivät kuitenkin säilyttämään nykyisen tuotannon tason. Vastaisuus johtui joko alhaisesta kannattavuudesta suhteessa muihin sektoreihin tai mielenkiinnosta maataloustyötä kohtaan. Alhaisen kannattavuuden taustalla oli alhainen tuotantoyksiköiden määrä sekä niiden laatu. Kehittämisen heikkoutena saatettiin nähdä myös tukijärjestelmän jäykkyys.

Jatkojalostuksen kehittäminen vaihteli ylläpitämisestä toiminnan laajentamiseen (kuvio 23). Yksi aikoi keskittyä nykyisen toiminnan koordinointiin, mutta muut suunnittelivat toiminnan kehittämistä nykyistä laajemmaksi kehittämällä tuotteita, tuotantoa ja markkinointia.



Kuvio 23. Liha- ja viljatilojen jatkojalostuksen kehittämisalueet.

Tuotteiden kehittäminen nähtiin lähes yhtä tärkeäksi tuotantomäärän kehittämisen kanssa. Uusien tuotteiden kehittäminen oli lihatiloilla painottuneempi. Viljatilat puolestaan keskittyivät enemmän vanhojen tuotteiden parantamiseen. Tuotteiden kehittämisen lisäksi muutama lihatila aikoi keskittyä tuottamaan pidemmälle jalostettuja erikoistuotteita. *Tuotannon kehittäminen* oli joko seurausta tuotteiden kehittämisestä tai sellaisenaan uusia tuotteita kehittävä. Tuotannon kehittäminen jakautui teknologian hankintaan sekä tuotantomäärän kasvattamiseen olemassaolevalla teknologialla. Lihatiloilla tuotantomäärän kehittäminen oli painottunut enemmän uuden teknologian hankintaan ja viljatiloilla nykyisen teknologian hyödyntämiseen. Kaksi suunnitteli yhden työntekijän

palkkaamista laajenevan tuotannon myötä. *Markkinoinnin kehittäminen* oli neljällä suunnitelmissa ja yksi yrittäjistä oli jo palkannut myyntihenkilön ja suunnitteli suoramyyntistä luopumista. Eräs toinen yrittäjä aikoi perustaa oman myyntiverkoston ja tämän myötä karsia nykyisiä kanavia.

Muun yritystoiminnan kehittäminen oli neljän yrittäjän suunnitelmissa. Se oli joko nykyisen toiminnan kehittämistä tai uuden toiminnan aloittamista. Eräs yrittäjä aikoi kehittää nykyisin pienimuotoista maatilamatkailua ja uusien majoitustilojen rakennusluvut oli jo hankittu. Toinen aikaisempaa toimintaa kehittävästä yrittäjistä aikoi hankkia uutta teknologiaa pakkausta varten. Uutta yritystoimintaa kehittävästä yrittäjistä toinen oli saanut omaa jatkojalostustoimintaa kehittäessään tuoteidean, jota aikoi kehittää edelleen. Toinen puolestaan suunnitteli puun jatkojalostusta, joka olisi usean tilan väliseen yhteistyöhön perustuvaa toimintaa.

Jatkojalostuksen rakenteen ja kannattavuuden kehittyminen

“Jos niitä alkaa tuleen oikeen tiheästi ja kaikki vielä isonee. Ei tule löytymään markkinoita kaikille, sillä asiakasmäärä on aika vakio“...“Loppuviimmen saattaa olla sillä lailla, että joudutaan kilpailemaan sen ulkolaisen kanssa tosta hinnasta, jos tää laatu ei pysy niin hyvänä kriteerinä, että nää suomalaiset ostaa sen kotimaisen tuotteen”

Jatkojalostajien näkemykset lihan ja viljan jatkojalostuksen kehitymisestä olivat samansuuntaisia. Yrittäjien näkemysten mukaan alalle oli tulossa paljon uusia yrittäjiä, mikä tulee kiristämään toiminnan kannattavuutta entisestään. Tälle näkemykselle ristiriitaista oli se, että kukaan jatkojalostajista ei uskonut omalle toiminnalleen aiheutuvan suurta haittaa alalle tulevista uusista yrittäjistä. Ristiriitaisuutta selittää se, että yrittäjät uskoivat vahvasti oman toimintansa menestymiseen tulevaisuudessa.

Jatkojalostuksen tuotantoyksiköiden koosta todettiin, että ne pysyisivät pieninä. Pienten yritysten lukumäärän toivottiin myös kasvavan, minkä taustalla saattoi olla myös halu kasvattaa yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa. Kannattavuuden kehittymiselle nähtiin uhaksi laadun pysyminen asiakkaiden valintakriteerinä. Tämän mukaan on epävarmaa, ovatko asiakkaat valmiita maksamaan laadukkaista tuotteista enemmän myös tulevaisuudessa.

3 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JATKOJALOSTUKSEN KEHITTÄMISESTÄ

Tarkasteltaessa jatkojalostusta alkutuotannon toimintavaihtoehtona vahvistui oletus, että toiminnassa on keskeistä tiettyjen voimavarojen soveltuvuus toimintaolosuhteisiin. Toiminnassa hyödynnettiin aikaisemmin käyttämättömiä hallinnassa ja saavutettavissa olevia ominaisuuksia. Ominaisuuksista oli tullut voimavaroja, kun huomattiin niillä olevan toimintaympäristössä hyödynnettävää arvoa.

Voimavarojen heterogeenisuuden hyödyntäminen tuli esille siten, että kunkin tilan toiminta oli muodostunut ainutlaatuisiksi kokonaisuudeksi. Tiloilla oli myös paljon samoja voimavaroja, joita ne olivat saavuttaneet yhdistämällä eri ominaisuuksia, eli korvaamalla ominaisuuksia toisilla voimavaroilla. Tämä antaa aihetta epäillä voimavarojen pysyvyyttä ja olla osoituksena strategian haavoittuvaisuudesta. Esimerkkeinä tästä ovat mm. voimavarojen riittävyys sekä samanaikainen kohdentaminen tilan eri sektoreille. Strategiana jatkojalostus ei aina pyrkinyt keskittämään tilan voimavaroja tukemaan sektorin menestymistä, vaikka se todettiin mielekkääksi ja kannattavaksi toiminnaksi. Tämän perusteella jatkojalostus ja alkutuotanto tulevat säilymään pitkään rinnakkaisina tilan tukijalkoina.

Jatkojalostus tai muu yritystoiminta oli houkuttelevin tulevaisuuden kehittämisvaihtoehtona. Kehittämisessä pyrittiin toteuttamaan hyödyntäen omaa (viljelijäperheen) työvoimaa ja kysynnän kehitystä, kuten toiminnan nykyiseen laajuuteen asti oli tehty. Jatkojalostuksen kehittäminen aiottiin toteuttaa kehittämällä tuotteita, tuotantoa sekä markkinointia. Jatkojalostuksen ja alkutuotannon yhteiset voimavarat olivat etupäässä raaka-aineen hankinnassa ja työvoiman käytössä. Oma alkutuotanto ja maatalousosaaminen olivat tekijöitä, joiden merkitystä tuotteiden laadun kannalta ei kiistetty. Niiden välttämättömyys saatettiin kuitenkin kyseenalaistaa, sillä lähialueilta oli saatavissa vastaavaa raaka-ainetta.

Jalostajien todellinen osaaminen oli kuitenkin enemmän alkutuotannon kuin jalostuksen puolella. Tämän voi päätellä siitä, että aikaisempi koulutus oli hankittu lähinnä tukemaan maataloustoimintaa, jossa tarvitaankin monipuolisia taitoja. Lisäksi aikaisempi työkokemus oli usein hankittu paikkaamaan maatalouden riittämättömyyttä toimeentulon antajana. Työkokemuksen kautta oli kuitenkin saatu arvokasta osaamista maatalouden ulkopuolelta. Maatalouden ulkopuolisia taitoja omaksuttiin lisää toimintaa kehitettäessä ja sitä vauhditti varsinkin tuttujen ammattimiesten esimerkki ja halu kehittää pienimuotoista toimintaa. Uutta koulutusta ei koettu toiminnalle tarpeelliseksi, joten osaamista aiottiin hankkia käytännön toiminnan kautta tulevan tiedon turvin. Yleinen ilmiö toiminnan kehittämiselle olikin suotuista, mikä kannusti jatkamaan toiminnan kehittämistä.

Toiminnan kehittäminen ja alkutuotannon merkityksen väheneminen erottaa jatkojalostuksen omaksi toiminnakseen maatalouden rinnalle ja antaa viitteitä siitä, että jatkojalostustoiminta maataloilla olisi muotoutumassa maaseudun pienyritykseksi, joka keskittyy elintarvikkeiden jalostamiseen ja markkinointiin. Tällöin riippuvaisuus maatalouden aikaansaamista tuotantopanoksista vähenee ja samalla maatalouden kuluttamista panoksista tärkein eli viljelijäperheen oma työpanos riittää paremmin uuden toiminnan kehittämiseen. Kehittämiseen tarvitaan rahoitusta, mutta uutta ulkopuolista rahoitusta ei aiottu hankkia.

Tilat olivat siis saavuttaneet kehityskaarensa vaiheen, jossa uusia suurehkoja investointeja ei ollut näkyvissä. Ulkopuolisen rahoituksen tarvetta ei kuitenkaan kiistetty. Tämä antaa tilauksen yritystutkimukselle, jolla tunnistettaisiin ne yritykset, jotka eivät omin voimavaroin pysty toteuttamaan tarvittavia investointeja. Tutkimus parantaisi var-

sinkin julkisen rahoituksen tehokkuutta eli nopeuttaisi yritysten kehitystä elinvoimaisiksi ja menestyviksi. Julkisen rahoituksen saamisen perustana tulisi olla vahva näkemys ja halu uhrata omia voimavarojaan yrityksensä kehittämiseksi. Eli jos ei itse luota omaan menestymiseensä, miten julkinen valta voisi?

Näkemykset alan rakenteen ja kannattavuuden kehittymisestä olivat samansuuntaisia. Yrittäjät uskoivat alalle tulevan lisää yrittäjiä sekä nykyisten yritysten kasvavan tai pysyvän samankokoisina. Yritysten kokonaismäärän ei uskottu kuitenkaan paljoka kasvavan, sillä markkinat olivat kuitenkin rajalliset ja alalta poistuisi samaan aikaan yrittäjiä. Kannattavuuden säilymisen esteenä nähtiin laadun pysyminen asiakkaiden valintakriteerinä, eli ovatko asiakkaat valmiita maksamaan laadukkaista tuotteista enemmän myös tulevaisuudessa.

Yhteyden alkutuotantoon todettiin kiteytyvän myös viljelysmaan hyödyntämisen lisäksi sen omistamiseen. Mitä vähemmän tilalla oli peltoa, sitä suurempi paino oli jatkojalostuksen tavoitteilla ja osuudella tulonmuodostuksessa. Yksikään tiloista ei ollut aikeissa muuttaa peltoa likvidimpään muotoon, vaan viljelystä pyrittiin jatkamaan myös tulevaisuudessa. Peltosaatetaan nähdä tämän perusteella jatkojalostuksen kehitystä jarruttavana tekijänä, koska maatalouden harjoittamista aiottiin jatkaa usein pitkään toiminnan kestäessä. Jatkojalostus ei siis yleisesti ollut alkutuotannon toiminnan linjaus, vaan osa tilan toiminnan linjausta, joka hyödynsi viljelysmaata. Toisaalta jatkojalostus on toimintaa, joka osaltaan tukee maatalouden harjoittamista myös tulevaisuudessa antamalla yksittäisen tilan alkutuotannon tuotteille lisäarvoa, jota niillä ei varsinaisilla markkinoilla olisi. Saattaakin olla, että menestyksekkäälle jatkojalostukselle ei ole perusteita ilman omaa alkutuotantoa vaikka nämä sektorit ovatkin tavoitteiltaan ja menestymiseltään hieman erilaisia. Yhdessä ne muodostavat vahvan kokonaisuuden, jonka menestyminen riippuu sen eri sektorien yhteisestä tai erillisestä arvosta tilan toimintaympäristössä.

Tapaustutkimuksen liha- ja viljatiloihin perusteella saatetaan vetää myös johtopäätös, että jatkojalostuksen aloittaminen ja toteuttaminen menestyksekkäällä tavalla olisi usealle tilalle mahdollista alkutuotannon voimavarojen menettäessä vahvuuttaan. Markkinoilla usean vuoden toimineet yritykset ovat kuitenkin jo saavuttaneet toiminnallaan voimavara-aseman, jota uuden tulokkaan on vaikea murtaa. Koska elintarvikkeiden kulutus on todettu lähes vakioksi, markkinaosuuden saavuttaminen ja kasvattaminen saattaa tapahtua vain alan muiden yritysten aseman heikentyessä. Heikkenevät yritykset eivät ole kyenneet luomaan ja säilyttämään pysyvää kilpailuetua, vaikka ovat saattaneet investoida huomattavasti kilpailuetunsa ylläpitämiseen. Investoinneista huolimatta löytyy hyviä esimerkkejä yrityksistä, jotka eivät ole panostaneet vahvuksiinsa, vaan heikkouksiinsa. Tällöin maataloudesta ja tilan muilta sektoreilta siirretyt voimavarat eivät ole tulleet kannattavasti kohdennetuiksi.

LÄHTEET

- Aho T. & Rantanen H. 1993.** Yrityksen tilinpäätösanalyysi. Tampere. 237 s.
- Akseli A. 1995.** Maataloustuottajasta maaseutuyrittäjäksi. Case-analyysi eteläpohjalaisten maanviljelijöiden yrittäjyyspäätöksistä. Helsingin yliopisto. Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus. Seinäjoki. 101 s.
- Barney J. 1991.** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management. Vol. 17. No. 1. p. 99-120.
- Conner K. R. 1991.** A Historical Comparison of Resource Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? In: Journal of Management. Vol. 17. No. 1. p. 121-154.
- Dierickx I. & Cool K. 1989.** Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: Management Science. Vol. 35. No. 12. p. 1504-1510.
- Elintarviketeollisuus 1996.** Haarukkapaloja elintarviketeollisuudesta. Helsinki. 30 s.
- Grant R. M. 1991a.** The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: California Management Review. Spring 1991. p. 114-135.
- Grant R. M. 1991b.** Porter's "Competitive Advantage of Nations": An Assessment. In: Strategic Management Journal. Vol. 12. p. 535-548.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 1985.** Teemahaastattelu. 3. painos. Gaudeamus. Helsinki. 144 s.
- Hyvönen S. & Kupiainen T. 1994.** Pienyritysten yhteistoiminta ja kilpailuasema. Typologia yhteistyösuuntautuneista ja irtaantumishakuisista vähittäiskaupoista. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D - 192. Helsinki. 107 s.
- Hyvönen S., Kupiainen T. & Pietikäinen P. 1995.** Maaseudun pienyritysten strategiat, muutoskyvykkyys ja tuloksellisuus. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tiedonantoja 201. 66 s.
- Järvenpää M., Piippo T., Tammio J., Enroth A. & Peltola A. 1995.** Elinkeinotoiminta maaseudulla. Yritysten sijaintitekijät ja yhteistoiminta. Työteho-seura ry. Julkaisuja 340. Helsinki. 119 s.
- MMM 1997.** Tietokappa. Maataloustilastollinen kuukausikatsaus. 3/97. Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. Helsinki. 27 s.
- Mustajärvi J. 1997.** Jatkojalostus alkutuotannon strategiana. Case-tutkimus lihaa ja viljaa jalostavista tiloista. Helsingin yliopisto. Opinnäytetyö. 88 s.
- Porter M. E. 1991.** Kansakuntien kilpailuetu. Otava. 879 s.
- Ristola R. 1995.** Leipomoteollisuus. KTM Yrityspalvelun toimialaraportti. Helsinki. 32 s.

Ristola R. 1996. Teurastus ja lihanjalostus. KTM yrityspalvelun toimialaraportti. Helsinki. 40s.

Rugman A. 1991. Diamond in the Rough. In: Business Quarterly. Vol. 55. p. 61-64.

Wernerfelt B. 1984. A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal. Vol. 5. p. 171-180.

Wernerfelt B. 1995. The Resource-based View of the Firm: Ten Years After. In: Strategic Management Journal. Vol. 16. p. 171-174.

Yin R. 1991. Case Study Research: Design and Methods. Newbury Park. 166 p.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset jatkojalostuksesta.

1. Mistä lähditte liikkeelle? Millaista toimintaa maatilataloudessanne on harjoitettu ennen jatkojalostuksen aloittamista?
2. Mikä on alkutuotantonne (maatalouden) tuotantomäärä ja miten käytätte sen?
3. Miten alkutuotannon jatkojalostus sai alkunsa?
4. Mikä oli yrityksenne alkupääoma yritystä perustaessanne?
5. Mitkä asiat olivat ongelmallisia yritystoimintaa aloitettaessa?
6. Mitkä ovat tuotteenne ja miksi valmistatte juuri näitä tuotteita?
7. Mitä raaka-aineita käytätte jatkojalostukseen?
8. Mitä menetelmiä ja prosesseja käytätte tuotteidenne valmistuksessa?
9. Millaiset ovat tuotantotilanne?
10. Millaisia ovat asiakkaanne/lopulliset kuluttajat?- Miksi he ostavat tuotteitanne?
11. Mikä on aikaisempi työkokemuksenne? - Mikä on työkokemuksen merkitys jatkojalostuksessa?
12. Mikä on koulutuksenne? - Mitä koulutusta olette hankkineet jatkojalostusta silmällä pitäen? - Mikä on koulutuksen merkitys jatkojalostuksessa?
13. Miten hallitsette eri liiketoiminta-alueet (mm. markkinointi, laskentatoimi...)?
14. Millaista teknologiaa toimialanne jatkojalostuksessa tarvitaan?
15. Miten tuotteenne poikkeavat muista vastaavista tuotteista?
16. Miten joustavuus ilmenee yrityksenne toiminnassa?
17. Miten hankitte tietoa toimintaanne varten? - Miten markkinoitte ja viestitte tuotteistanne? - Eroaako tuotteidenne markkinointi kilpailijoiden käyttämistä tavoista, miten?
18. Millä perusteella kohdennatte voimavaranne maatilataloutenne eri sektoreille?
19. Onko teillä yhteistoimintaa muiden yrittäjien kanssa ja millaista? - Miksi olette valinneet juuri nämä yhteistyöalueiksi? - Miten yhteistyö tukee toimintaanne ja millaisia ovat kokemuksenne?
20. Millaiset ovat markkina-alueenne?
21. Millaiset ovat jakelutienne? - Miten olette ne valinneet? - Vaihtelevatko tuotteet eri jakeluteissä? - Oletteko tyytyväinen jakelun toimivuuteen?
22. Miten toimialanne tuotteiden kysyntäolosuhteet vaikuttavat toimintaanne? - Onko olemassa suotuisia virtauksia, trendejä, joista voi päätellä tuotteidenne kysynnän kehitystä? - Onko tuotteidenne kysyntä kehittynyt odotetusti? Missä tuotteissa?
23. Miten hankintaolosuhteenne vaikuttavat toimintaanne? - Onko rahoitusta saatavilla tarvittaessa kohtuulliseen hintaan?

24. Millaiset ovat kilpailuolosuhteenne? - Onko teillä tarjota tuotteita tai palveluja, joita muilla ei ole? - Mitkä näistä suoritate alemmin kustannuksin kuin kilpailijanne ? - Missä asioissa kilpailijanne ovat parempia?
25. Miten valtiovalta ja EU-jäsenyys vaikuttavat yrityksenne toimintaan?
26. Millä muilla tahoilla on vaikutusta toimintaanne? - Miten jatkojalostamiseen yleensä suhtaudutaan?
27. Olisiko teillä ollut muita vaihtoehtoja kehittää maatilatalouttanne?
28. Miten tavoitteenne ovat muuttuneet toimintanne aikana?
29. Missä laajuudessa jatkojalostus sopii parhaiten tilallenne ja millaiseen laajuuteen tähtäätte?
30. Miten maatilataloutenne muiden sektorien tavoitteet ja jatkojalostuksen tavoitteet sopivat yhteen?
31. Millaiset ovat yrityksenne kasvutavoitteet ja millä keinoilla tavoittelette kasvua? - Miten kehitätte uusia ja vanhoja tuotteitanne?
32. Mitkä tavoitteenne ovat toteutuneet (lomake tavoitteista)?
33. Mitkä tavoitteenne ovat jääneet täyttymättä?
34. Miten olette menestyneet suhteessa kilpailijoihinne ja muihin alan yrittäjiin?
35. Miten suuren merkityksen jatkojalostus on saavuttanut maatilataloudessanne?
36. Miten pystytte hyödyntämään tuotantokapasiteettinne? - Entä markkinointimahdollisuudet?
37. Miten liikevaihtonne, kustannuksenne ja tuotantomääränne ovat kehittyneet toimintanne alkuvaiheista nykyhetkeen ja onko kehitys ollut suunnitelmallista?
38. Miten seuraatte toimintaanne? - Hyödynnättekö saatua tietoa käytännössä?
39. Miten aiotte kehittää maatilayritystänne tulevaisuudessa? - Mitä investointeja/koulutusta/kursseja olette suunnitelleet? - Miten suhtaudutte vieraan työvoiman käyttöön?
40. Millainen yrityksenne on 3 - 5 vuoden kuluttua? - Mitä tuotteita valmistatte? - Mitä asiakkaita ja markkinoita palvelette?
41. Miten toimialanne jatkojalostus (rakenne ja kannattavuus) tulee kehittymään tulevaisuudessa?

Liite 2. Lomake jatkojalostuksen tavoitteista.

a) Miten paljon seuraavat kohdat kuvaavat yritystoimintanne tavoitteita?

	Hyvin paljon	Melko paljon	Hieman	Ei lainkaan
1. toimeentulon saaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. korkeamman elintason saavuttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. kustannusten minimointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. tuoton maksimointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. tuotantomäärän maksimointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. resurssien hyödyntäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. mahdollisuuksien hyödyntäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. jatkojalostuksen painoarvon kasvattaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. maksuvalmiuden parantaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. arvonalisäosuuden kasvattaminen lopullisesta tuotteesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. markkinaosuuden kasvattaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. toiminnan jatkuvuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. itsensä työllistäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. perheen työllistäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. terveellinen työympäristö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ammatilliset arvot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. muiden ihmisten auttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. vastuun ottaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. haasteet ja voitettavat ongelmat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. mahdollisuus luovaan toimintaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. maatalan säilyttäminen suvussa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. halu asua maaseudulla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. laadukkaiden tuotteiden tekeminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. epävarmuuden poistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Mitä muita tavoitteita teillä on ja miten paljon niillä on merkitystä?				
25. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Luetelkaa kolme tärkeintä tavoitettanne tärkeysjärjestyksessä.				
1. tärkein	()			
2. toiseksi tärkein	()			
3. kolmanneksi tärkein	()			

Liite 3. Haastattelulomake rahatuloista ja -menoista.

Yritystoiminnan rahatulot (mk/vuosi)	1994	1995	1996
1. Myyntitulot tuotteista			
2. Myyntitulot palveluista			
3. Muut tulot			
4. Avustukset ja korvaukset			
Yritystpoiminnan rahamenot	1994	1995	1996
5. Ostetut aineet ja tarvikkeet			
6. Muut lyhytaikaiset menot			
6.1 Pienkalusto			
6.2 Sähkö			
6.3 Korjaus ja kunnossapito			
6.4 Vakuutukset			
6.5 Puhelin			
6.6 Poltto- ja voiteluaineet			
6.7 Mainonta ja menekinedist.			
6.8 Tuotekehitys			
6.9 Vuokrat			
6.10 Jakelu ja kuljetus			
6.11 Muuta			
7. Valmistus omaan käyttöön			
8. Työntekijöiden palkat ja sos. kulut			
9. Maataloudesta siirretty raaka-aine (kg)	1994	1995	1996
9.1 Sika			
9.2 Nauta			
9.3 Siipikarja			
9.4 Lammas			
9.5 Vehnä			
9.6 Ruis			
9.7 Kaura			
9.7 Ohra			
9.8 Tattari			
10. Yritystoim. varten otetut lainat vuoden 1996 lopussa.			
10.1 Pankkilainat			
Laina otettu 19__	Jäljellä mk	Korko %	Laina-aikaa v.
Laina otettu 19__	Jäljellä mk	Korko %	Laina-aikaa v.
Laina otettu 19__	Jäljellä mk	Korko %	Laina-aikaa v.
10.2 Valtionlaina tai korkotukilaina			
Laina otettu 19__	Jäljellä mk	Korko %	Laina-aikaa v.
Laina otettu 19__	Jäljellä mk	Korko %	Laina-aikaa v.
Laina otettu 19__	Jäljellä mk	Korko %	Laina-aikaa v.
11. Investoinnit (mk)	1994	1995	1996
11.1 Koneet ja laitteet			
11.2 Rakennukset			
11.3 Muut investoinnit			
12. Yritystoiminnan investoinnit ennen vuotta 1994 yhteensä			