

Keski-Suomen ruokaketjun toimintaympäristöselvitys

Keski-Suomen ruokaketjun koordinaatio - yhteistyöhanke

Kirjoittajat: Jaana Auer ja Marianne Niinikoski

Työryhmä: Hilikka Heikkilä, Hannu Koponen, Eeva-Liisa Kivimäki, Hannu Vuoriniemi, Pertti Ruuska, Toni Laajalahti, Leena Pölkki

Toukokuu 2017

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimuksen tavoite, menetelmä ja aineiston käsittely.....	3
2.1	Tutkimusmenetelmä	3
2.2	Aineiston käsittely	4
3	Yritykset ja niiden toimintaympäristö	4
3.1	Tutkimukseen osallistuneet yritykset.....	4
3.2	Liikevaihdon ja työllisten kehitysnäkymät yrityksissä.....	10
3.3	Tuotantoprosessi.....	12
3.4	Yhteistyö.....	15
3.5	Markkina-alue.....	16
3.6	Markkinointi	17
3.7	Markkinointiviestintä	20
3.8	Kilpailuympäristö.....	21
3.9	Kilpailuetu.....	22
3.10	Menestymistä rajoittavat tekijät.....	23
4	Yritysten tulevaisuus ja toiminnan kehittäminen	26
4.1	Yritysten panostukset nyt ja vuoteen 2020	26
4.2	Kehittämistavoitteet.....	28
4.3	Kasvuyritykset.....	31
4.4	Vapaa sana	33
5	Johtopäätökset.....	35
	Lähteet	39
	Liitteet.....	40

1 Johdanto

Elintarvikeala on tärkeä toimiala Suomen kansantaloudessa ja tunnistettu myös tulevaisuuden kasvualaksi. Elintarviketeollisuus on sekä tuotoksella että arvonlisäyksellä mitattuna Suomen kolmanneksi suurin teollisuudenala ja kerrannaisvaikutuksineen elintarvikeala työllistää noin 300 000 henkeä (Niemi & Ahlstedt 2015, s.6).

Tilastokeskuksen mukaan Keski-Suomessa oli vuonna 2015 yhteensä 3637 kpl elintarvikealan toimipaikkoja ja niissä työllistyi 7 180 henkilöä (Taulukko 1).

Taulukko 1. Keski-Suomen ruokaketjun toimipaikat, henkilöstö ja liikevaihto 2015, Lähteet: Toimialoittainen yritystietopalvelu 2017, Maatalouden liikevaihto 2017.

	Toimipaikat (kpl)	Henkilöstö	Liikevaihto (1000 €)
Maatalous* (aktiivimaatilayri- tysten lkm)	2 570	1 743	169 265
Luonnontuotteiden keruu	10	2	158
Kalastus ja vesiviljely	38	52	7 081
Elintarvikkeiden valmistus	100	1 092	249 393
Juomien valmistus	3	.	.
Elintarvikkeiden ja juomien tukkukauppa	45	150	126 049
Elintarvikkeiden ja juomien vähittäiskauppa	297	2 191	677 428
Ravitsemistoiminta	574	1 950	176 268
YHTEENSÄ	3 637	7 180	1 405 642

Suomen elintarviketeollisuuden rakenne on polarisoitunut. On muutamia suuryrityksiä, jotka toimivat valtakunnallisesti ja myös kansainvälisesti. Sitten on lukuisia pieniä yrityksiä, jotka ovat erikoistuneet kotimarkkinoille. Toimialan rakenteen vuoksi tilastotulokset eivät pysty riittävästi kuvaamaan erikokoisten yritysten liiketoiminnan edellytyksiä ja tulevaisuuden näkymiä. Kehittämispäätösten suuntaamiseksi mahdollisimman tehokkaasti tarvitaan ajantasaista tietoa yritysten nykytilasta, kasvutavoitteista, vahvuuksista ja menestymistä rajoittavista tekijöistä. Elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristöselvityksiä on tehty aikaisemmin vuosina 1996, 2000, 2004, 2008 ja 2013. Neljä ensimmäistä oli toteutettu Ruoka-Suomi teemaryhmän ja viimeisin maa-

ja metsätalousministeriön toimeksiannosta. Tutkimuksissa on selvitetty elintarvikealan yritysten nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä ja ne on toteutettu koko maata kattavina selvityksinä.

Nyt käsillä oleva ruokaketjun toimintaympäristöselvitys tehtiin Keski-Suomen ruokaketjun koordinaatiohankkeen toimenpiteenä kohdistuen Keski-Suomen elintarvikealan yrityksiin. Hanketta rahoittaa Keski-Suomen ELY-keskus Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta. Hanketta toteuttaa Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja hankkeen projektipäällikkönä toimii Leena Pölkki. Kyselyn käytännön toteutuksesta vastasivat yrittäjyyden lehtori Jaana Auer ja agrologi-AMK opiskelija Marianne Niinikoski.

2 Tutkimuksen tavoite, menetelmä ja aineiston käsittely

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, millaisessa toimintaympäristössä Keski-Suomen elintarvikealan pienet ja keskisuuret yritykset tällä hetkellä toimivat ja mitkä ovat yritysten lähivuosien kehitysnäkymät. Elintarvikeyritysten nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä selvitettiin kyselytutkimuksella, jonka peruskysymyksenä oli, millaisia ovat pk-elintarvikeyritysten liiketoiminnan toimintaedellytykset ja kasvutavoitteet. Lisäksi tavoitteena oli saada tietoa siitä, millaisena yritykset kokevat kilpailutilanteen ja mitkä tekijät ovat yrittäjien mielestä heidän vahvuuksiaan ja missä asioissa toimintaympäristöä tulisi kehittää ja yrittämisen esteitä poistaa. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa alan kehittämistyössä.

2.1 Tutkimusmenetelmä

Toimintaympäristöselvitys toteutettiin sähköisenä kyselynä Webropol-ohjelmalla. Kyselyn kohderyhmänä oli keskisuomalaiset elintarvikealan mikro- ja pk-yritykset. Kyselylomakkeessa on samoja kysymyksiä kuin aikaisemmissa toimintaympäristötutkimuksissa, mutta kyselyä on myös muokattu ja lyhennetty aikaisemmasta, jotta kysely ei olisi liian pitkä tai vaikeasti vastattava. Jos kysely on liian työläs, se helposti vähentää vastausten määrää. Kyselylomake löytyy raportin liitteenä 1. Selvityksen kysymykset kohdistuivat seuraaviin yritystoiminnan alueisiin: tuotantoprosessi, myynti ja markkinointi, kilpailuympäristö, kilpailuetu, menestymistä rajoittavat

tekijät sekä kehittämistavoitteet. Ennen kyselyn toteuttamista tehtiin lomakkeen testaus, jossa 6 henkilöä teki koevastaukset. Kysely viimeisteltiin saadun palautteen perusteella.

Kysely oli auki 20.1.2017-7.2.2017. Webrolin vastauslinkki lähetettiin 179 keskisuomalaiseen ruokaketjun toimijan sähköpostiosoitteeseen - toimialan yrityksiä on yhteensä 125 kappaletta. Kyselyyn vastaajien osoitetiedot kerättiin Aitoja makuja internetsivuston yritysrekisteriä hyödyntäen (<http://www.aitojamakuja.fi>) sekä yrityksen online-palvelusta. Toimimattomia osoitteita oli 10. Muistutusviesti kyselyyn vastaamiseksi laitettiin viimeisenä vastauspäivänä 7.2. kaikille vastaajille. Ensimmäisen 2 viikon vastausajan jälkeen aloitettiin puhelinsoittokierros vastausmäärän kasvattamiseksi ja vastausaikaa jatkettiin 28.2.2017 saakka. Kyselyyn saatiin kaikkiaan 39 vastausta, joten vastausprosentti oli 31,2 %.

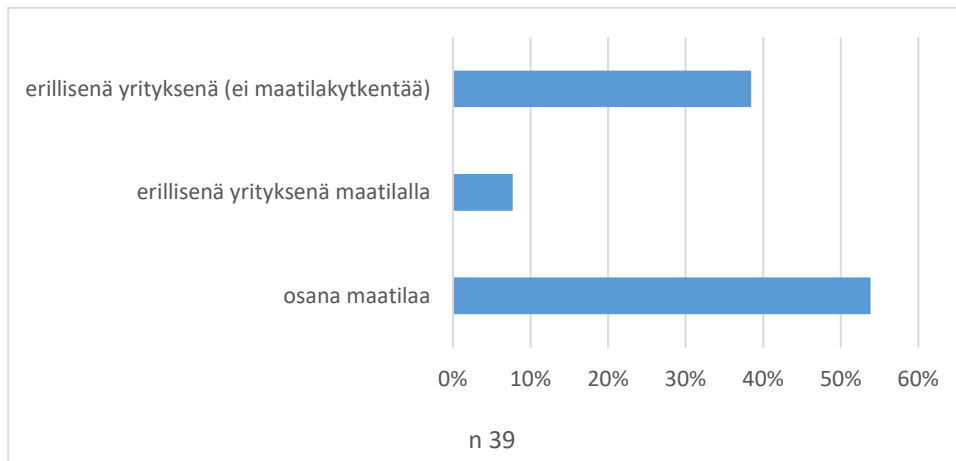
2.2 Aineiston käsittely

Kyselyn tuloksista saatiin raportti Webropol-ohjelmistosta. Lisäksi aineisto siirrettiin Exceliin ja laskettiin keskiarvoja ja frekvenssitietoja ristiintaulukoimalla. Koska vastausten määrä jäi alhaiseksi, aineistosta ei laskettu tilastollisia merkitsevyyksiä. Tulokset ovat näin ollen suuntaa antavia. Tietoja käsiteltiin luottamuksellisesti ja yksittäisen yrityksen tietoja ei tuloksista voi erottaa.

3 Yritykset ja niiden toimintaympäristö

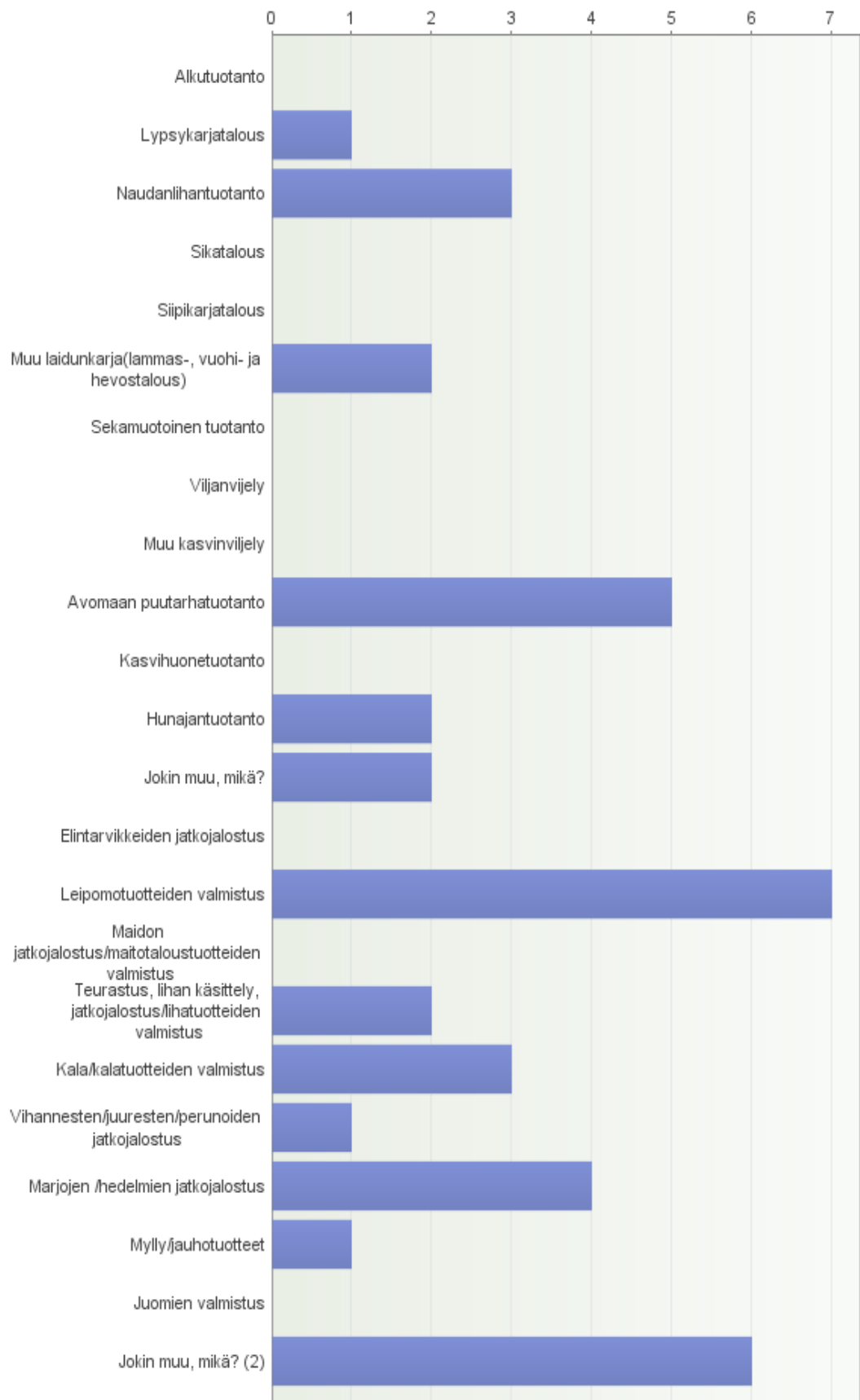
3.1 Tutkimukseen osallistuneet yritykset

Kyselyyn osallistuneista 39 vastaajasta yrityksen omistajia oli 36, perheenjäseniä 1 ja palkattuja työntekijöitä 2. Pääasiallinen toiminta tapahtui 54 % vastaajista osana maatilaa ja 8 % erillisenä yrityksenä maatilalla. MaatilakytKentää ei ollut 38 % vastaajista (Kuvio 1).



Kuvio 1. Vastaajien pääasiallinen toimintamuoto % vastaajista

Vastaajien päätoimialat ilmenevät kuviosta 2. Eniten vastauksia saatiin leipomoalalta ja avomaan puutarhatuotantoa harjoittavilta tiloilta. Koska useilta toimialoilta saatiin vain yksi tai muutama vastaus, se heikentää tulosten yleistettävyyttä. Useat yritykset olivat monialaisia, sillä vastauksia eri toimialoista tuli 76 kappaletta eli keskimäärin 1,9 toimialaa/vastaaja. Ryhmässä jokin muu toimialoiksi ilmoitettiin kalastus, ravitsemispalvelut, makeisten valmistus, luomumarjanviljely ja marjaviini. Vastaajista 26 % harjoitti luomutuotantoa. Eniten luomutuotantoa oli viljanviljelyn, avomaan puutarhatuotannon ja naudanlihantuotannon toimialoilla, mutta myös luomun jatkojalostajia löytyi (Taulukko 2).

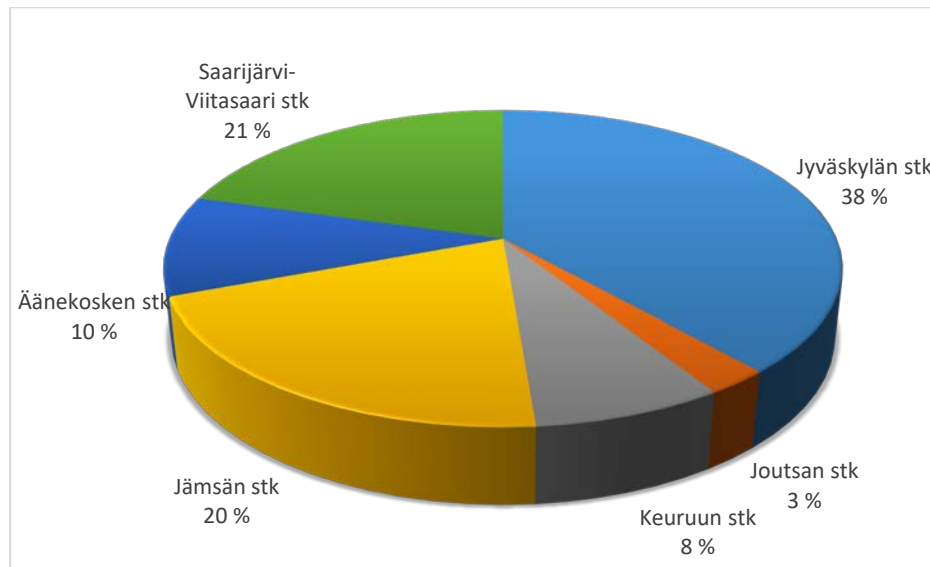


Kuvio 2. Vastaajien ilmoittamat päätoimialat (kpl)

Taulukko 2. Vastaajien ilmoittamat toimialat (kpl)

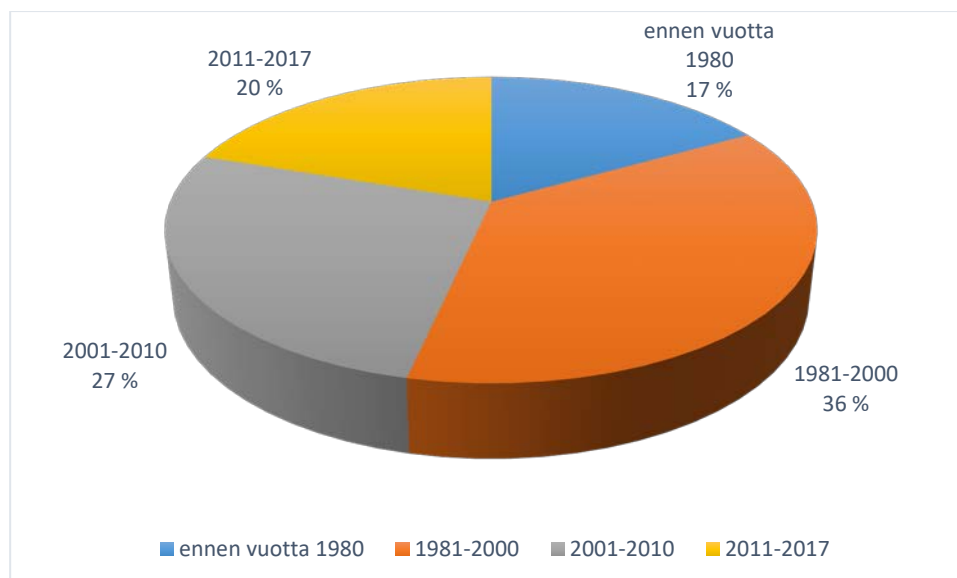
Toimiala	Tavan- omainen	Luomu	Yht
Lypsykarjatalous	1	0	1
Naudanlihantuotanto	1	2	3
Muu laidunkarja(lammas-, vuohi- ja hevostalous)	1	1	2
Sekamuotoinen tuotanto	1	0	1
Viljanviljely	6	4	10
Muu kasvinviljely	2	1	3
Avomaan puutarhatuotanto	6	3	9
Kasvihuonetuotanto	1	0	1
Hunajantuotanto	3	0	3
Jokin muu alkutuotanto, mikä?	7	1	8
Leipomotuotteiden valmistus	7	2	9
Maidon jatkojalostus/maitotaloustuotteiden valmistus	0	0	0
Teurastus, lihan käsittely, lihatuotteiden valmistus	2	1	3
Kala/kalatuotteiden valmistus	5	0	5
Vihannesten/juuresten/perunoiden jatkojalostus	1	0	1
Marjojen /hedelmien jatkojalostus	5	1	6
Mylly/jauhotuotteet	1	1	2
Juomien valmistus	1	0	1
Jokin muu, mikä?	7	1	8
Yhteensä	58	18	76

Eniten vastauksia saatiin Laukaasta, yhteensä 7 kappaletta. Kuviosta 3 ilmenee vastaajien jakauminen seutukunnittain.



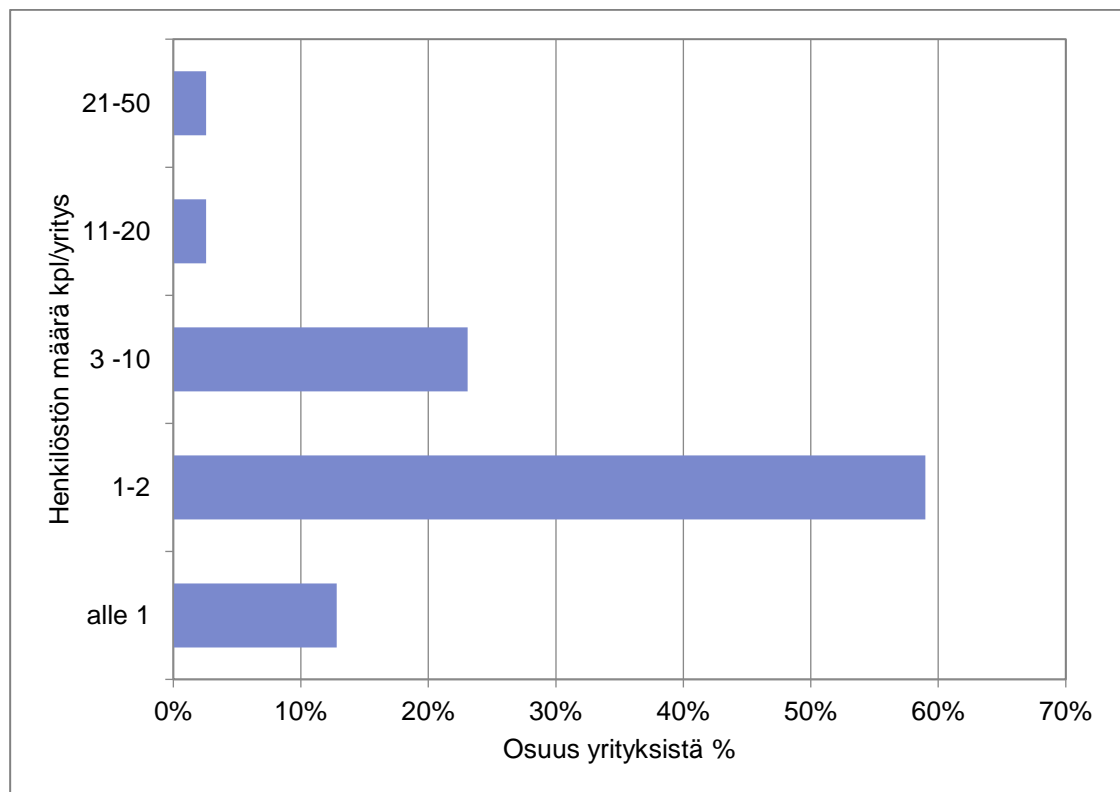
Kuvio 3. Vastaajien sijainti seutukunnittain

Vastaajat olivat käynnistäneet toimintansa vuosien 1950-2017 välisenä aikana. Mukana oli siis niin vanhoja kuin vasta toimintansa aloittaneita yrityksiä. Yritysten mediaini-ikä oli 19 vuotta. Kuviosta 4 selviää yritysten ikä perustamisvuoden perusteella ryhmiteltynä.



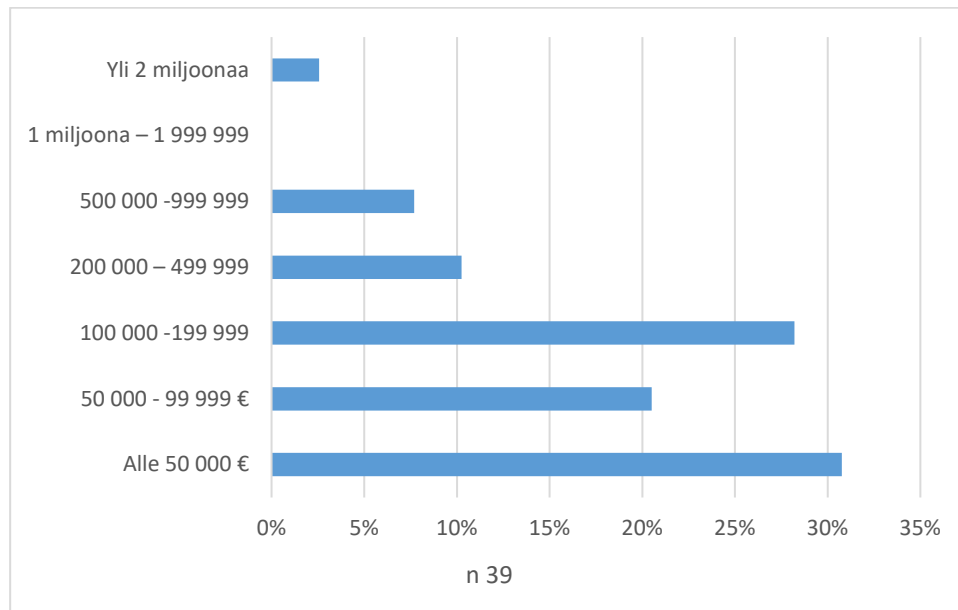
Kuvio 4. Vastaajat yritystoiminnan aloittamisvuoden mukaan ryhmiteltynä

Vastaajien toiminta tapahtui 54 % osana maatilaa ja noin 8 % erillisenä yrityksenä maatilalla. Maatilakytkeä ei ollut 38 % vastaajista. Yritykset työllistivät keskimäärin 1-2 henkilöä (Kuvio 5).



Kuvio 5. Yrityksen työntekijöiden määrä

Yritykset olivat liikevaihdoltaan pieniä, sillä yli puolella vastanneista liikevaihto jäi alle 100 000 € (Kuvio 6).



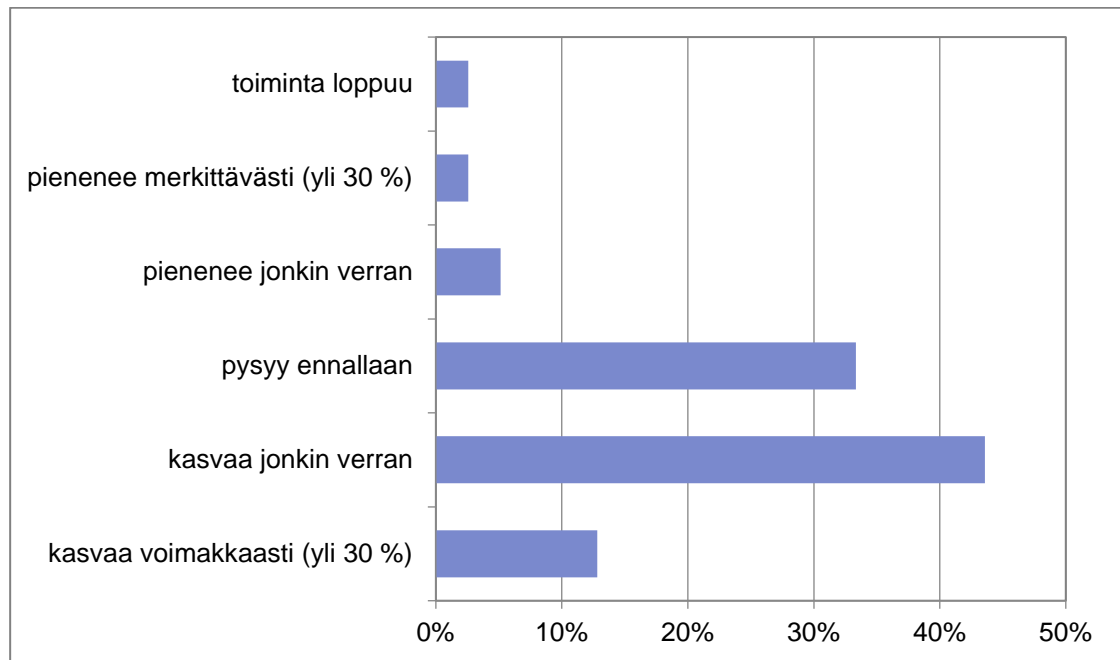
Kuvio 6. Yritysten liikevaihto

Suoramyyntin osuus liikevaihdosta vaihteli yrityksestä toiseen. Liikevaihdoltaan kahdessa pienimmässä luokassa suoramyyntin osuus oli keskimäärin 30-40 % , mutta molemmissa ryhmissä oli yrityksiä, jotka eivät harjoittaneet suoramyyntiä lainkaan tai hyvin vähän. Toisaalta oli myös yrityksiä, joissa suoramyyntin osuus oli 80-100 %.

Yli 100 000 euron liikevaihtoa tekevissä yrityksissä neljällä yrityksellä viidestä suoramyyntin osuus jää alle 20 % liikevaihdosta ja neljäsosalla ei ole suoramyyntiä lainkaan. Tässä aineistossa suoramyynti näyttäytyy etenkin pienten yritysten markkinointikanavana.

3.2 Liikevaihdon ja työllisten kehitysnäkymät yrityksissä

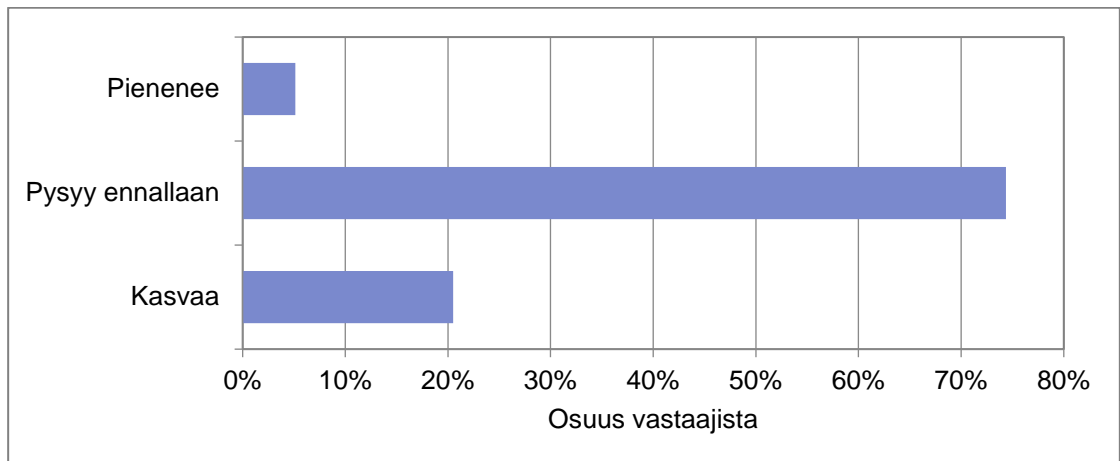
Vastaajat suhtautuvat tulevaan kehitykseen varsin positiivisesti, sillä 90 % vastaajista katsoo liikevaihdon joko pysyvän ennallaan tai kasvavan vuoteen 2020 mennessä (Kuvio 7). Yli 30 % kasvua liikevaihdossa odottaa noin 13 % vastaajista. Vain yksi yritys ilmoittaa toimintansa loppuvan vuoteen 2020 mennessä.



Kuvio 7. Liikevaihdon kehitys vuoteen 2020 mennessä

Voimakkaasti kasvavia (liikevaihdon kasvu yli 30 %) yrityksiä oli seuraavilla toimialoilla: hunajan tuotanto, kalastus, teurastus, lihan käsittely ja lihatuotteiden valmistus, marjojen ja hedelmien jatkojalostus ja makeisten valmistus. Vastaajista 44 % arvioi yrityksensä liikevaihdon kasvavan jonkin verran seuraavan kolmen vuoden aikana ja nämä yritykset edustavat seuraavia toimialoja: naudanlihan tuotanto, avomaan puutarhatuotanto, kalan kasvatusta, leipomotuotteiden valmistus, teurastus, lihan käsittely ja lihatuotteiden valmistus, kalatuotteiden valmistus, vihannesten ja juuresten/perunan jatkojalostus, marjojen ja hedelmien jatkojalostus, marjaviinin valmistus, makeisten valmistus ja ateria-/pitopalvelu.

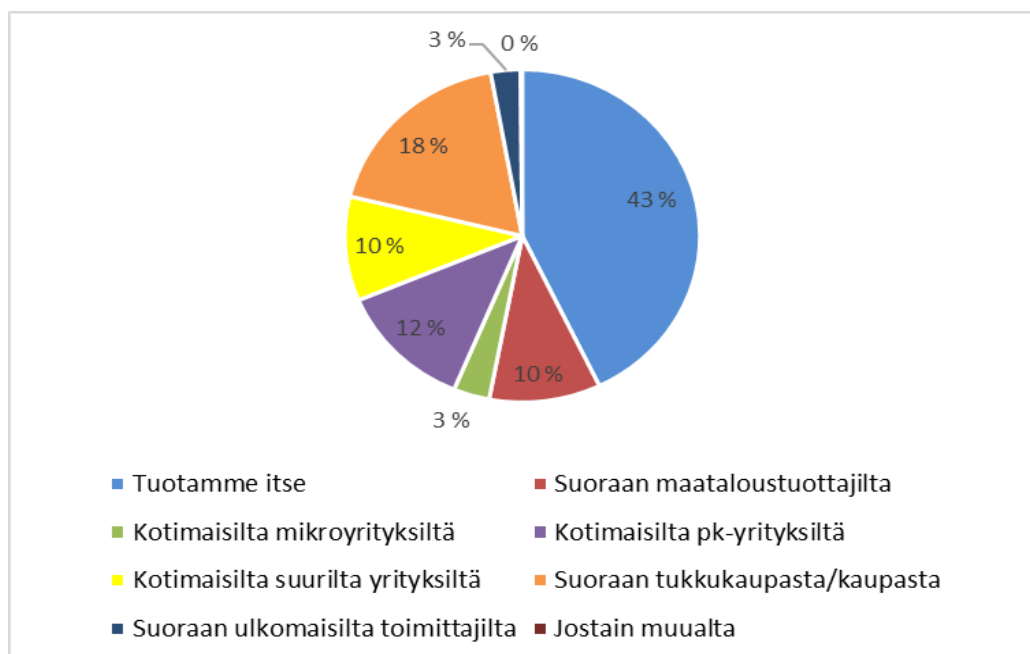
Myös työllistävyyden kehitys lyhyellä tähtämellä näyttää positiiviselta. Vastaajista 74 % arvioi työntekijöiden määrän pysyvän ennallaan vuoteen 2020 asti ja 20 % arvioi työntekijöiden määrän kasvavan (Kuvio 8). Työntekijöiden määrän lisäys on 1-5 henkilöä. Niissä yrityksissä, joissa työntekijöiden määrä vähenee, vähennys on 1 työntekijä.



Kuvio 8. Työntekijöiden määrän kehitys vuoteen 2020 mennessä

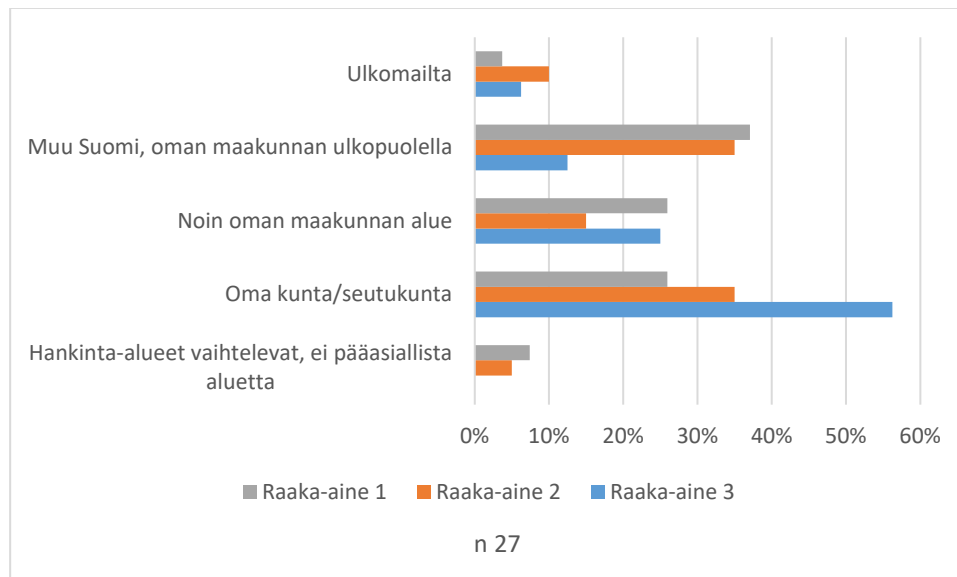
3.3 Tuotantoprosessi

Vastaajia pyydettiin ilmoittamaan, mistä he tekevät raaka-ainehankintansa (pois lukien koneet, laitteet, rakennustarvikkeet). Vastausvaihtoehtoja oli seitsemän ja lisäksi avoin jokin muu -vaihtoehto. Vastaus pyydettiin antamaan %-osuuksina sen mukaan, kuinka suuri osuus hankinnoista tehdään eri kohteista. Kuviosta 9 ilmenee raaka-aineiden hankintapaikat. Yli puolet hankinnoista tulee suoraan alkutuottajilta.



Kuvio 9. Raaka-aineiden hankintapaikat % hankinnoista

Silloin, kun yritys ei itse tuota omaa raaka-ainettaan, kolmen tärkeimmän raaka-aineen hankinta-alueena on useimmin oma kunta tai seutukunta tai raaka-aineet hankitaan oman maakunnan ulkopuolelta (Kuvio 10.).



Kuvio 10. Raaka-aineiden hankinta-alue % vastaajista

Vastaajat, jotka ilmoittivat toimialakseen tavanomaisen nautakarjatuotannon (lypsy- tai lihanautakarja) tuottavat raaka-aineensa itse. Luomutuotantoa harjoittavilla nautanlihatiloilla tuotetaan 90 % raaka-aineista itse ja loput hankitaan tukusta tai kaupasta, toisilta maataloustuottajilta tai kotimaisilta pk-yrityksiltä. Vastaajat eivät olleet vastanneet, mitä raaka-aineita he hankkivat tilan ulkopuolelta.

Vastaajien, jotka ilmoittivat yrityksensä toimialaksi viljanviljelyn tai muun kasvinviljelyn (sekä tavanomainen että luomu), raaka-ainehankinnat jakaantuvat kotimaisten suur-, pk- ja mikroyritysten, tukkujen tai itse tuotetun välillä. Hankinnat tehdään omalta seutukunnalta, omasta maakunnasta tai muualta Suomesta. Vastaajat eivät olleet ilmoittaneet, mitä raaka-aineita he hankkivat tilan ulkopuolelta.

Avomaan puutarhatuotannon toimialakseen ilmoittaneet vastaajat tuottavat osan raaka-aineistaan itse ja loput hankitaan toisilta maataloustuottajilta, tukusta tai kaupasta ja kotimaisilta mikroyrityksiltä. Oman tilan ulkopuolelta hankittavia raaka-aineita ovat mm. mansikan taimet, mansikka muovi, laatikot ja katteet.

Hunajaa tuottavat vastaajat tuottavat pääosan raaka-aineistaan itse tai hankkivat ne tukusta tai kaupasta. Jonkun verran tehdään hankintoja myös maataloustuottajilta

tai kotimaisilta mikroyrityksiltä. Muualta hankittavia raaka-aineita ei oltu vastauksissa nimetty.

Leipomotuotteita valmistavat vastaajat hankkivat raaka-aineensa kotimaisilta pk- ja suuryrityksiltä, tukusta tai kaupasta ja maataloustuottajilta. Osa tuottaa raaka-aineitaan myös itse. Muualta hankittavia raaka-aineita ovat jauhot, rasvat, tattarijauho, riisijauho, maissitärkkelys, maito- ja lihatuotteet, sokeri ja suola.

Kalatuotteita valmistavat vastaajat tuottavat osan raaka-aineistaan itse ja loput raaka-aineet hankitaan kotimaisilta suur- ja pk-yrityksiltä, tukusta tai kaupasta sekä jonkun verran maataloustuottajilta. Raaka-aineita hankitaan omalta seutukunnalta, omasta maakunnasta tai muualta Suomesta. Muualta hankittavia raaka-aineita ovat kirjolohi sekä tuoreena että fileenä, siika, nieriä, hauki ja ahven. Ainakin yksi vastaaja ilmoitti kirjolohen hankinta-alueeksi Turku-Ahvenanmaan seudun.

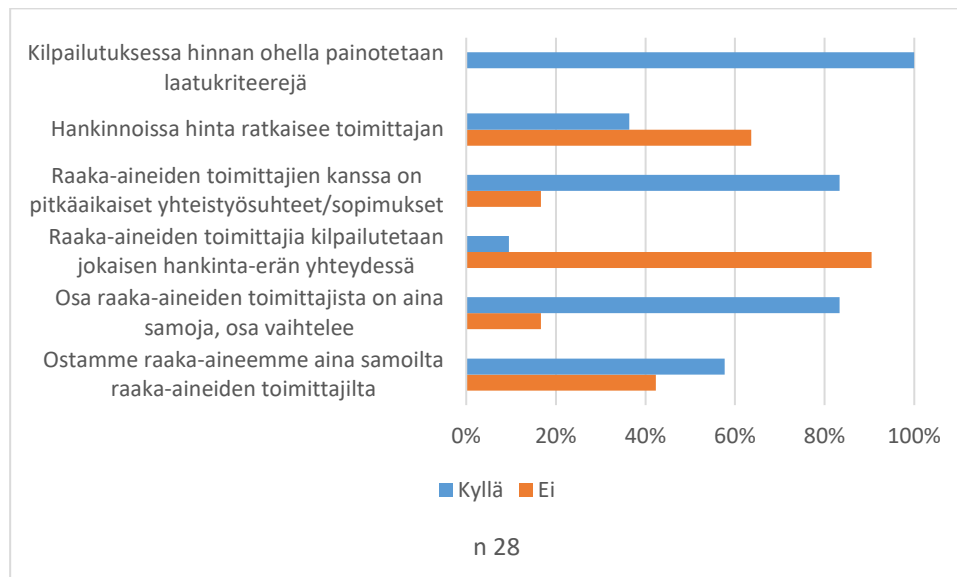
Vihanneksia, juureksia ja perunaa jatkojalostavat vastaajat tuottavat puolet raaka-aineistaan itse ja loput hankitaan tukusta tai kaupasta. Hankinnat tehdään oman maakunnan alueelta. Muualta hankittavaksi raaka-aineeksi oli mainittu porkkana.

Marjojen ja hedelmien jatkojalostajat tuottavat osan raaka-aineistaan itse ja loput hankitaan toisilta tuottajilta, tukusta tai kaupasta ja kotimaisilta mikroyrityksiltä. Raaka-ainehankinnat tehdään omalta seutukunnalta, oman maakunnan alueelta tai muualta Suomesta. Muualta hankittavista raaka-aineista oli mainittu pensasmustikka, herukat ja tyrni.

Mylly- ja jauhotuotteiden jatkojalostusta harjoittavista vastaajista osa tuottaa kaikki raaka-aineensa itse. Osa vastaajista tuottaa pienen osan raaka-aineistaan itse ja muut raaka-aineet hankitaan kotimaisilta suur- ja pk-yrityksiltä ja tukusta tai kaupasta oman seutukunnan tai oman maakunnan alueelta.

Juomien valmistuksessa reilu puolet raaka-aineista tuotetaan itse. Neljännes hankitaan maataloustuottajilta ja loput kotimaisilta mikroyrityksiltä ja tukusta tai kaupasta. Muualta hankittavia raaka-aineita ovat mustaherukka, omenaviini ja sokeri.

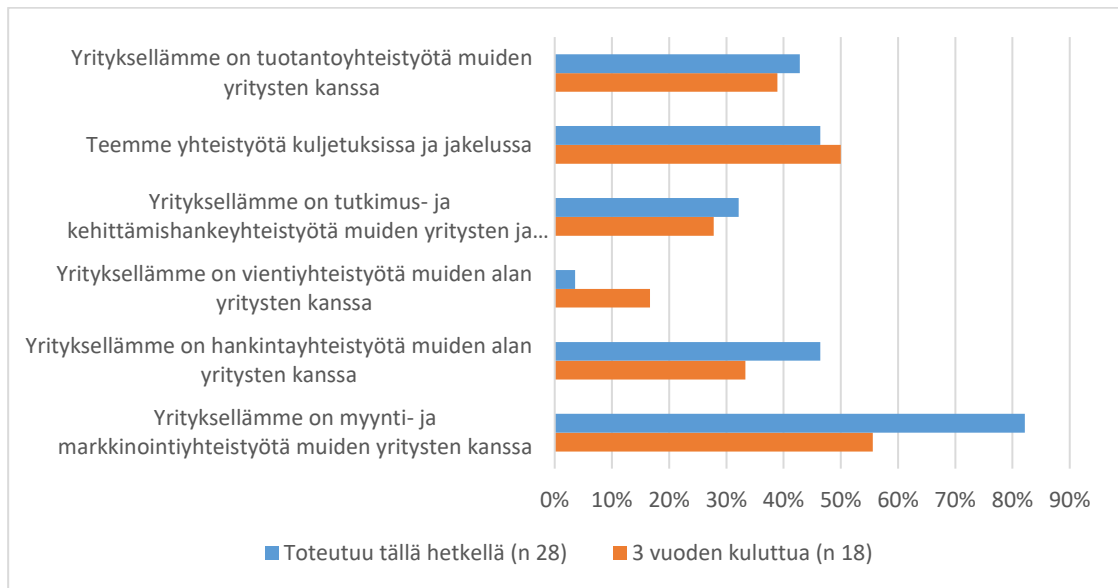
Raaka-ainehankinnoissa yrittäjät tekevät pitkäaikaisia yhteistyösopimuksia toimittajien kanssa (83 % vastaajista) ja näin ollen jokaista hankinta-erää ei ole tarve kilpailuttaa erikseen (Kuvio 11). Kun toimittajia kilpailutetaan, hinta ei ole ainoana tekijänä toimittajaa valittaessa, vaan aina hinnan ohella painotetaan myös laatuksiteerejä. Raaka-ainetoimituksissa vakiintuneet liikesuhteet ovat tärkeitä, sillä usein ostetaan uudelleen samoilta toimittajilta. Sitä tutkimuksessa ei saada selville, johtuuko tämä toimittajien vähyydestä vai suuresta tyytyväisyydestä nykyisiin toimittajiin.



Kuvio 11. Perusteet raaka-ainehankintapäätöksille

3.4 Yhteistyö

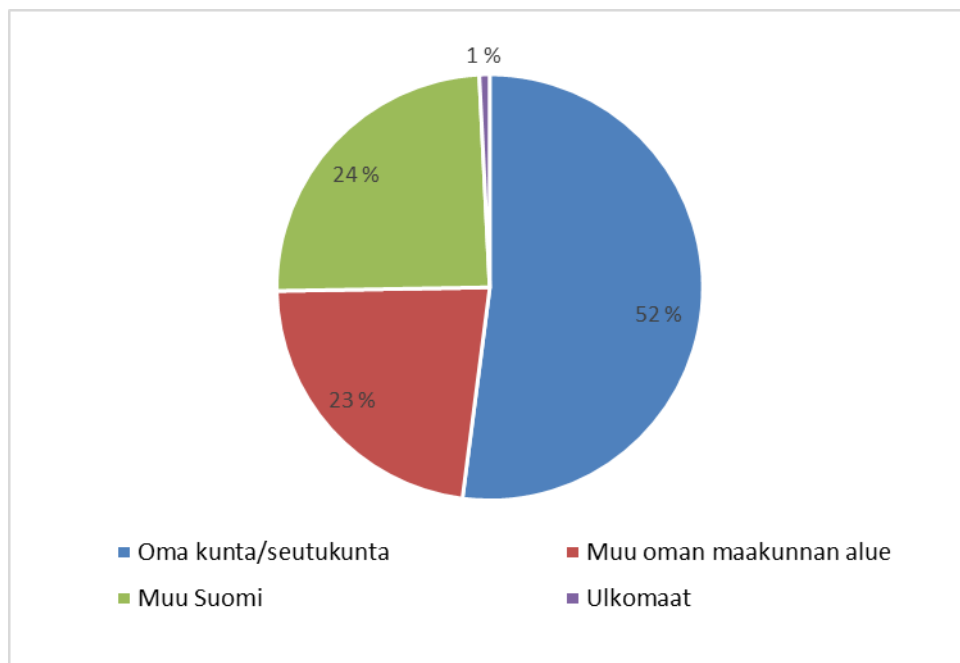
Tällä hetkellä 82 % vastaajista tekee myynti- ja markkinointiyhteistyötä muiden yritysten kanssa, mutta tämän nähdään vähentyvän lähitulevaisuudessa. Yhteistyötä tehdään runsaasti myös kuljetuksissa, jakelussa ja hankinnoissa. Yhteistyön toivotaan lisääntyvän kuljetusten ja jakelun osalta ja myös vientiyhteistyöstä ollaan kiinnostuneita (Kuvio 12). Yhteistyössä oli havaittavissa hyvin vähän toimialakohtaisia eroja. Lähes kaikilla toimialoilla yhteistyö on edellä mainitun kaltaista. Vientiyhteistyöstä ovat kiinnostuneita kalatuotteiden valmistajat ja marjojen ja hedelmien jatkojalostajat, muilla aloilla ei ollut kiinnostusta vientiyhteistyöhön. Nautatiloilla tehdään hankinta- ja kuljetus/jakeluyhteistyötä, mutta ei muuta yhteistyötä.



Kuvio 12. Yritysten tekemä yhteistyö toisten yritysten kanssa

3.5 Markkina-alue

Yli puolet vastaajien myynnistä kohdistuu oman kunnan tai seutukunnan alueelle, vajaa neljännes oman maakunnan alueelle ja noin neljännes muun Suomen alueelle. Vain 1 % vastaajien yritysten myynnistä kohdistuu ulkomaille (Kuvio 13).



Kuvio 13. Myynnin kohdealueet % myynnistä

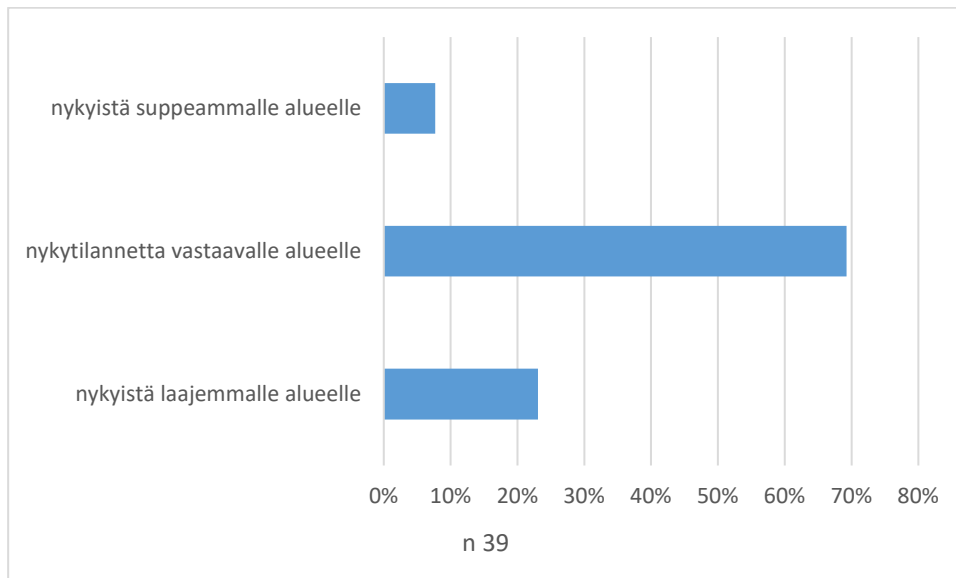
Yrityksen liikevaihdon suuruus ei erityisesti vaikuta myynnin kohdealueeseen, vaan suurin osa myynnistä kohdistuu oman seutukunnan tai oman maakunnan alueelle kaikissa liikevaihdon kokoluokissa. Vastaavasti kaikista liikevaihdon kokoluokista löytyy myös muun Suomen alueelle tuotteitaan myyviä yrityksiä. Muun Suomen alueelle kohdistuvasta myynnistä vain osa tapahtuu tukkukaupan kautta. Muita muun Suomen alueelle suuntautuvan myynnin kanavia ovat omalta tilalta tai omasta myymälästä tapahtuva myynti, torilla ja markkinoilla tapahtuva myynti, päivittäistavara-kauppa, yksityiset ja julkiset keittiöt, erikoiskaupat ja matkailuyritykset.

Eri toimialoista puutarhatuotteiden myynti kohdistuu suurimmaksi osaksi yrityksen omalle seutukunnalle tai omaan maakuntaan. Luomupuutarhatuotteiden markkinat ovat kuitenkin selkeästi enemmän muun Suomen alueella kuin omalla seutu- tai maakunnalla. Leipomotuotteista jää myös valtaosa omalle seutukunnalle ja omaan maakuntaan, mutta myös muun Suomen alueelle kohdistuu jonkun verran myyntiä. Pieni osa leipomotuotteista viedään myös ulkomaille.

Markkina-alueen laajennushaluja löytyy seuraavien toimialojen yrityksistä: avomaan puutarhatuotanto, teurastus, lihankäsittely ja lihatuotteiden valmistus, kalatuotteiden valmistus, marjojen ja hedelmien jatkojalostus, kalastus ja makeisten valmistus.

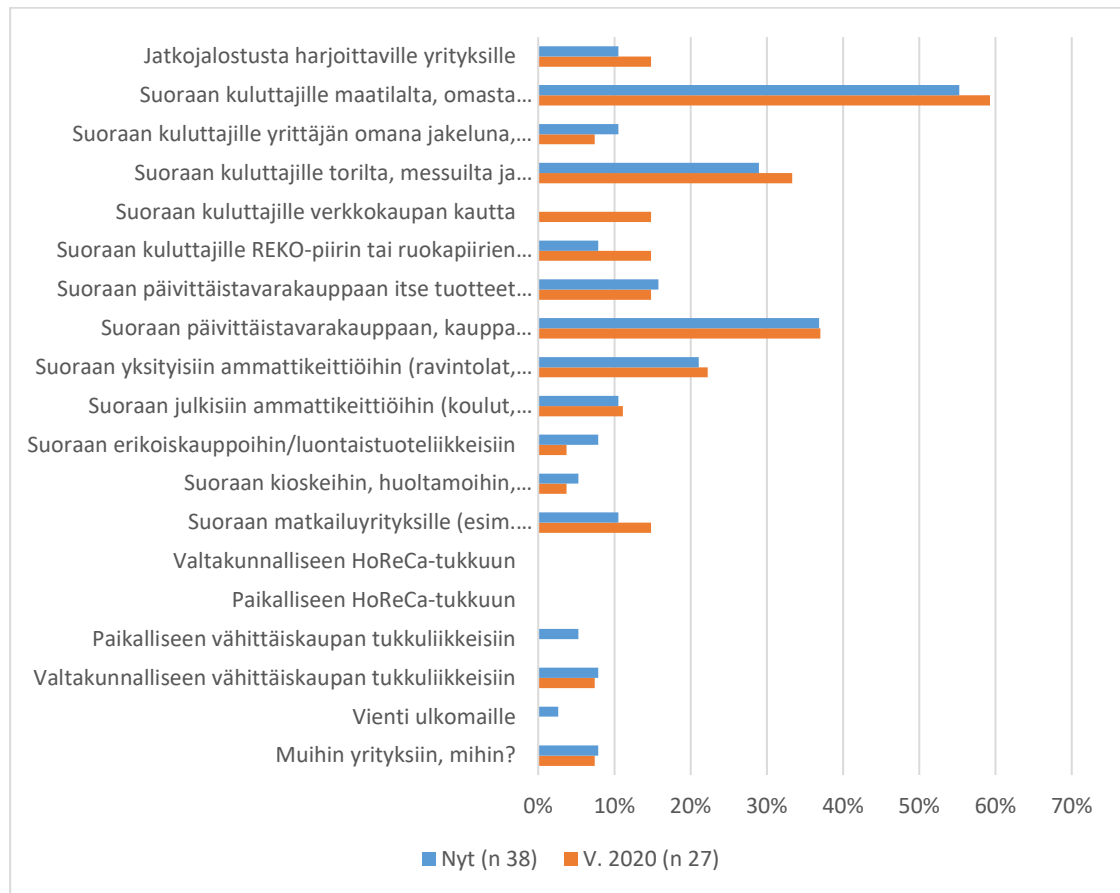
3.6 Markkinointi

Markkina-alue pysynee samana valtaosalla yrityksistä ja 23 % arvioi myyntinsä kohdistuvan nykyistä laajemmalle alueelle (Kuvio 14).



Kuvio 14. Arvio myynnin kohdistumisesta vuonna 2020

Vastaajia pyydettiin merkitsemään kolme tärkeintä markkinakanavaa tällä hetkellä ja vuonna 2020. Myynti tapahtui vastaushetkellä eniten (55 % vastaajista) suoraan kuluttajille maatilalta, omasta myymälästä tai tienvarsimyymälästä ja sen osuuden nähdään kasvavan vuoteen 2020 mennessä. Yrityksistä 37 % toimitti tavaraa suoraan päivittäistavarakauppaan siten, että kauppa vastasi tuotteiden esillepanosta ja 16 % niin, että yrittäjä asettaa itse tuotteet hyllyyn. Päivittäistavarakauppa on siten toiseksi tärkein myyntitie. Torilla, messuilla ja markkinatapahtumissa tapahtuva myynti on merkittävää 29 % vastaajista ja tämän myynnin nähdään kasvavan tulevaisuudessa. Yksityisiin ja julkisiin ammattikeittiöihin tapahtuva markkinointi on tärkeää yhteensä 32 % vastaajista. Suoraan kuluttajille tapahtuvaa verkkokauppaa ei tehnyt tällä hetkellä yksikään vastaajista, mutta tulevaisuudessa sen arvioi nousevan merkittäväksi markkinointikanavaksi 15 % vastaajista. Myös ruokapiirien ja Reko-renkaiden merkitys tulee lisääntymään myynnissä, sillä nyt 8 % ilmoitti sillä olevan tärkeä merkitys ja vuonna 2020 se on kolmen tärkeimmän markkinointikanavan joukossa 15 % vastaajista. Vienti ei kohonnut tärkeäksi edes tulevaisuudessa (Kuvio 15).



Kuvio 15. Kolme tärkeintä myyntikanavaa nyt ja vuonna 2020

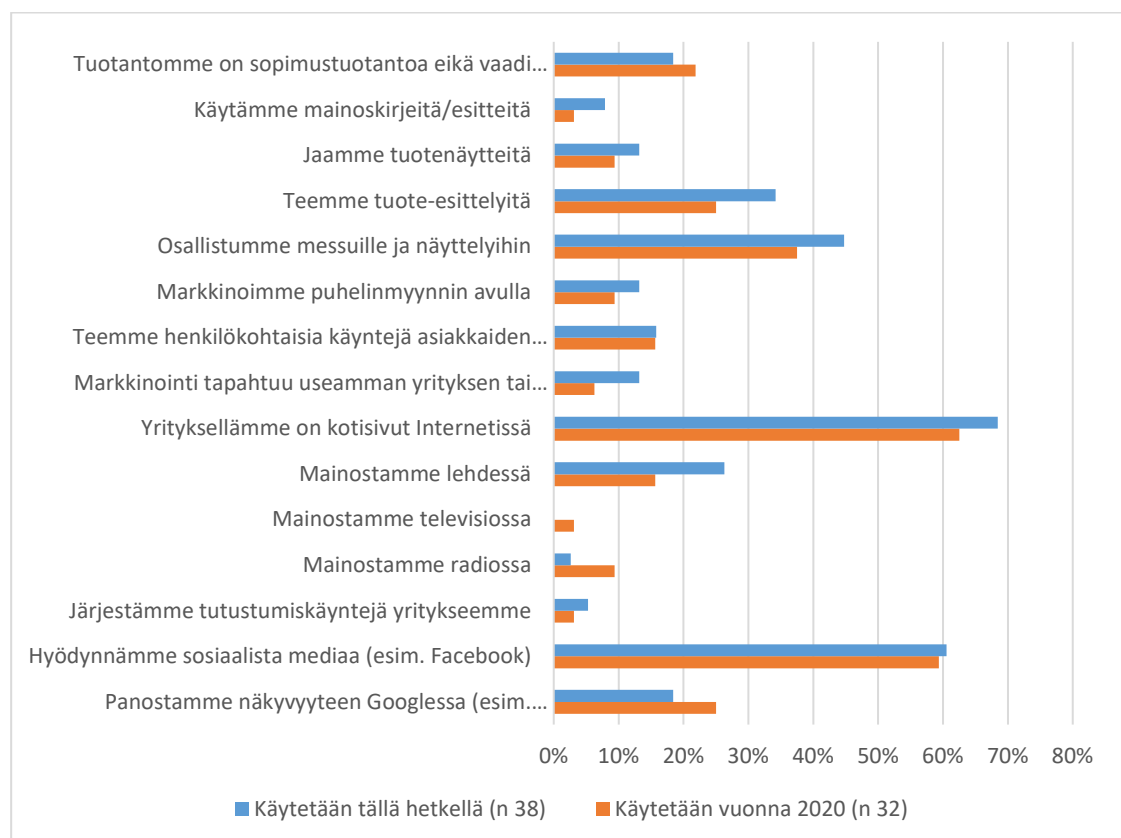
Suoramyynti oli yleistä kaikkien tuoteryhmien kohdalla sekä alkutuotannossa että elintarvikkeiden jatkojalostajilla. Lypsykarjatilalta maito myydään suoraan tilalta ja lihatiloilla pääasiassa suoraan tilalta tai omana jakeluna. Osa lihasta menee myös yksityisille ammattikeittiöille. Lähes kaikilta vastanneilta viljajaloilta myydään suoraan tilalta tai REKO-renkaan kautta. Viljajaloilta myydään suoramyyntin lisäksi myös jatkojalostajille, ammattikeittiöihin ja päivittäistavara kaupalle. Avomaan puutarhaviljelyssä lähes kaikilla tiloilla on suoramyyntiä joko omalta tilalta, torilta, markkinoilta, omana jakeluna tai REKO-renkaan kautta. Lisäksi tuotteita myydään jatkojalostajille, ammattikeittiöille ja päivittäistavara kaupalle. Hunajantuottajista kaikki vastanneet myyvät suoraan tilalta. Lisäksi myydään päivittäistavara kaupassa, toreilla ja markkinoilla, jatkojalostajille ja ammattikeittiöille.

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet leipomotuotteiden valmistajat myyvät tuotteitaan sekä omista myymälöistä, REKO-renkaiden kautta, että torilla ja markkinoilla. Lisäksi osa valmistajista toimittaa tuotteitaan päivittäistavara kauppaan, ammattikeittiöihin

ja matkailuyrityksiin. Kalatuotteiden jalostajat myyvät kaikki suoraan tilalta tai myymälästä, jonka lisäksi osa myy toreilla ja markkinoilla sekä REKO-renkaan kautta. Puolet vastanneista kalan jatkojalostajista toimittaa tuotteitaan myös päivittäistavara-kaupalle ja ammattikeittiöille. Lähes kaikki marjojen ja hedelmien jatkojalostajat myyvät tuotteita suoraan omasta myymälästä, omana jakeluna sekä toreilla ja markkinoilla. Lisäksi tuotteita toimitetaan päivittäistavarakauppaan ja ammattikeittiöille. Juomia valmistava yritys myy valmistamansa juomat suoraan tilalta.

3.7 Markkinointiviestintä

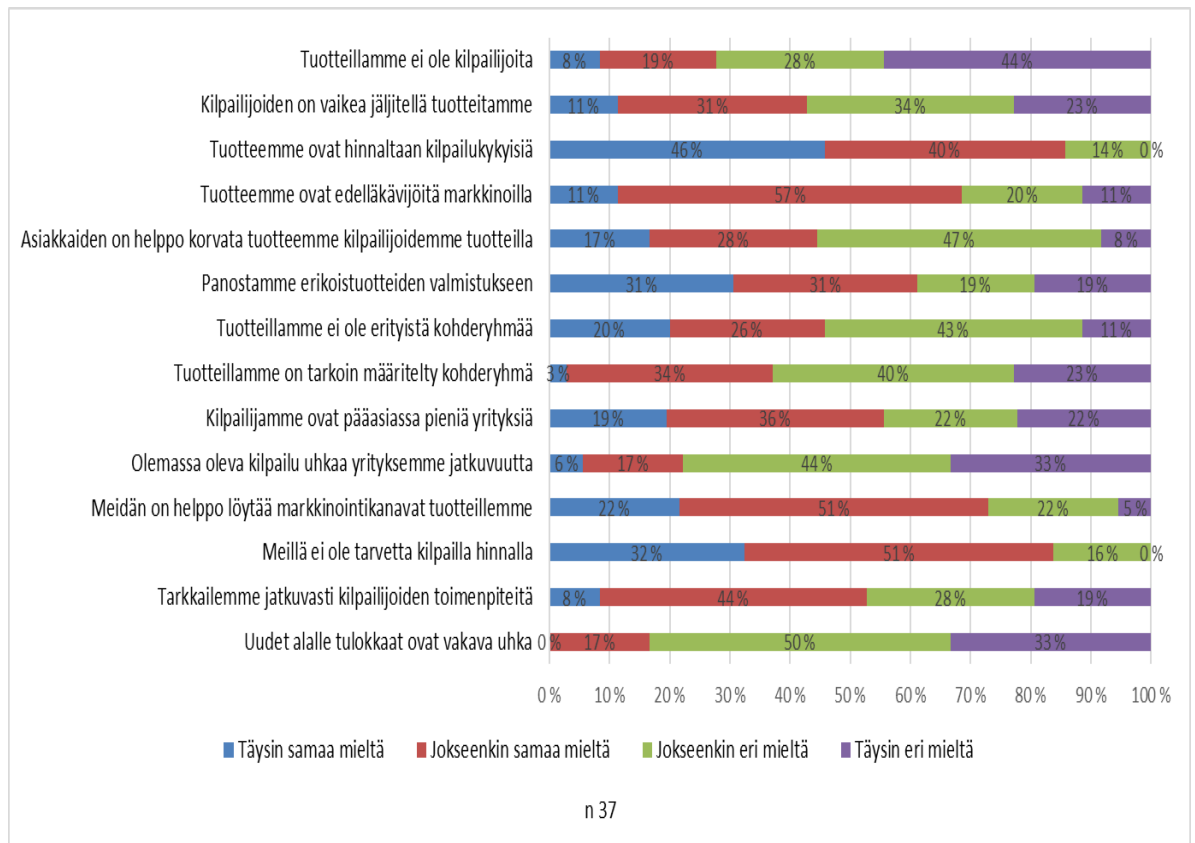
Markkinointiviestinnässä digitaaliset menetelmät ovat varsin laajasti käytössä. Yrityksistä 68 % oli internet-kotisivut, 61 % hyödynsi sosiaalista mediaa (esim. Facebook) ja 18 % panosti Google -näkyvyyteen. Näistä vain Google -mainonnan ajatellaan lisääntyvän. Messuille ja näyttelyihin osallistui 45 % vastaajista ja tuote-esittelyjä teki 34 % vastaajista, mutta näiden toimenpiteiden merkitys tulee vähentymään jatkossa. Myös markkinointiyhteistyö näyttäisi vähentyvän jatkossa (Kuvio 16).



Kuvio 16. Markkinointiviestinnän keinot

3.8 Kilpailuympäristö

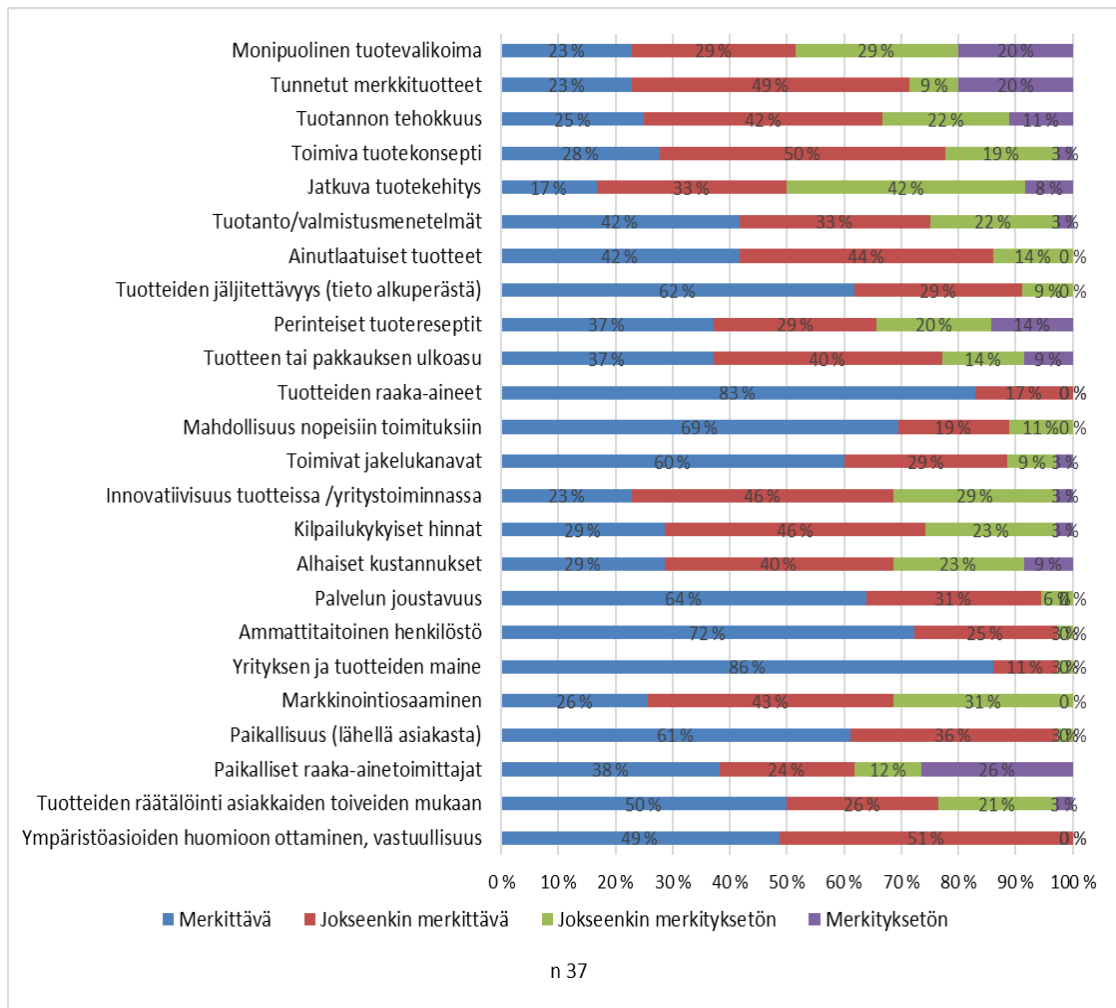
Kilpalutilanne markkinoilla ei ole vastaajien mielestä erityisen vaikea. Tuotteilla on kilpailijoita 70 % mielestä, mutta 77 % ei koe kilpailun uhkaavan toiminnan jatkuvuutta. Vastaajista 86 % pitää tuotteitaan hinnaltaan kilpailukykyisinä (täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä vastanneet) ja 83 % ilmoittaa, että heillä ei ole tarvetta kilpailla hinnalla. Vastaajista 68 % on täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän tuotteensa ovat edelläkävijöitä markkinoilla, ja 73 % mielestä heidän on helppo löytää markkinointikanavat tuotteilleen. Vastaajista 83 % ei koe uusia alalle tulevia vakavana uhkana. Yrityksistä 62 % on panostanut erikoistuotteiden valmistukseen, kuten luomutuotteisiin, funktionaalisiin elintarvikkeisiin ja erikoisruokavaliot tuotteisiin. Vastaajista 55 % on sitä mieltä, että asiakkaiden on vaikea korvata heidän tuotteitaan kilpailijoiden tuotteilla. Markkina-asemaa yritykset voisivat mahdollisesti parantaa segmentoimalla tuotteensa paremmin. Nyt 46 % vastaajista on sitä mieltä, että heidän tuotteillaan ei ole erityistä kohderyhmää, ja vain 37 % on sitä mieltä, että heillä on tarkoin määritelty kohderyhmä. Vastaajista 52 % tarkkailee kilpailijoiden toimenpiteitä jatkuvasti (Kuvio 17). Tulokset antavat ymmärtää, että yrittäjät luottavat tuotteidensa ainutlaatuisuuteen ja kilpailukykyyn eikä tuotteiden markkinoinnissa ole suuria vaikeuksia.



Kuvio 17. Kilpailuympäristö markkinoilla

3.9 Kilpailuetu

Tärkeimpiin kilpailijoihin nähden vastaajat kokevat merkittäväksi vahvuuksiksi ja ylivoimatekijöiksi yrityksen ja sen tuotteiden maineen (86 % vastaajista), tuotteiden raaka-aineet (83 %) ja ammattitaitoisen henkilöstön (72 %). Merkittävänä vahvuutena nähtiin myös mahdollisuus nopeisiin toimituksiin (69 %), palvelun joustavuus (64 %), tuotteiden jäljitettävyyys (62 %) ja toimiminen paikallisesti lähellä asiakasta (61 %). Monipuolista tuotevalikoimaa tai jatkuvaa tuotekehitystä sen sijaan ei nähty merkittäviksi vahvuuksiksi suhteessa tärkeimpiin kilpailijoihin. Vaikka paikallisuus koettiin vahvuudeksi, paikalliset raaka-ainetoimittajat eivät kuitenkaan kaikkien kohdalla ole tärkeitä, sillä 38 % vastaajista oli sitä mieltä, että raaka-ainetoimittajien paikallisuus on merkityksetöntä tai jokseenkin merkityksetöntä (Kuvio 18). Raaka-aineet siis pitää olla hyviä, mutta niiden paikallisuus ei ole ratkaiseva asia. Asiakkaalle kuitenkin tuotanto näyttäytyy paikallisena. Ketterä toiminta on ylivoimatekijä pienelle yritykselle.

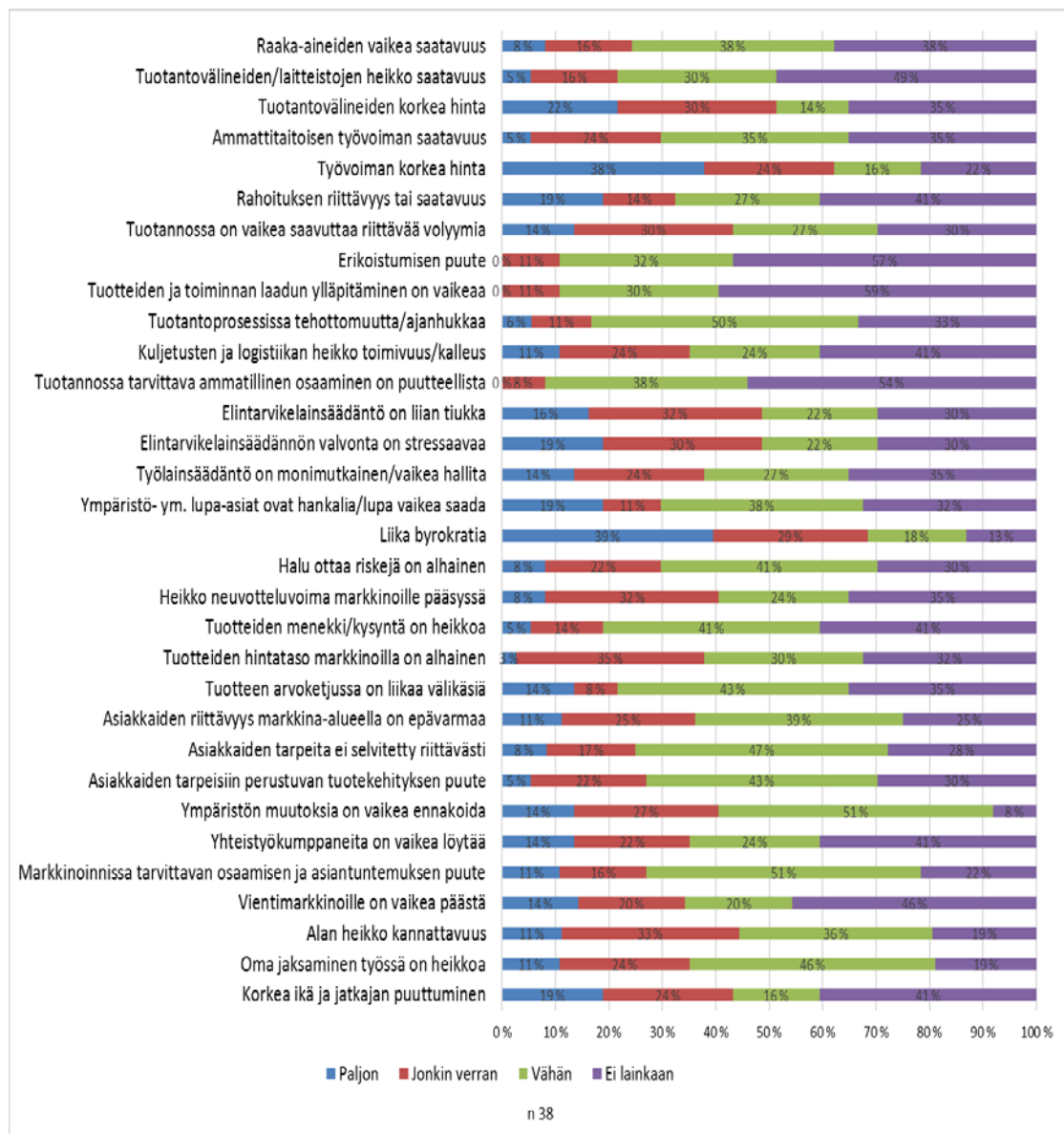


Kuvio 18. Yritysten vahvuudet ja ylivoimatekijät suhteessa tärkeimpiin kilpailijoihin

3.10 Menestymistä rajoittavat tekijät

Yrityksen menestymistä eniten rajoittaa liika byrokratia. Vastaajista 68 % ilmoitti byrokratian rajoittavan paljon tai jonkin verran. Seuraavaksi eniten menestystä rajoittaa työvoiman korkea hinta (62 % vastaajista). Elintarvikelainsäädännön koetaan olevan liian tiukkaa (48 %) ja valvonnan stressaavaa (49 %). Alan heikko kannattavuus rajoittaa menestymistä 44 % mukaan paljon tai jonkin verran. Menestystä rajoittaa myös korkea ikä ja jatkajan puute 43 % mielestä paljon tai jonkin verran. Menestystä sen sijaan ei rajoita ammatillisen osaamisen puute, sillä 92 % vastaajista on sitä mieltä, että se ei rajoita lainkaan tai vain vähän. Yrittäjät eivät koe, että tuotteiden ja toiminnan laadun ylläpitäminen olisi vaikeaa (89 %) tai että, erikoistumisessa olisi puutteita (89 %). Myös raaka-aineita on hyvin saatavilla (76 %), samoin tuotantovälineitä (79 %), mutta tuotantovälinei-

den korkea hinta rajoittaa 52 % mielestä menestymistä paljon tai jonkin verran. Ympäristö- ym. lupa-asioita ei koettu menestymistä rajoittaviksi (70 %). Myöskään oma jaksamista työssä tai yhteistyökumppaneiden löytymistä ei koettu valtaosan mielestä menestyksen esteeksi (Kuvio 19).



Kuvio 19. Yrityksen menestymistä rajoittavat tekijät

Menestymistä rajoittavia tekijöitä toimialoittain tarkasteltaessa voidaan havaita, että ongelmiksi koetut tekijät poikkeavat paljon toisistaan. Lihatuotteiden tuottajat ovat sitä mieltä, että byrokratiaa on liikaa, mutta avomaanpuutarhatuottajat harvemmin näkevät sen ongelmaksi (Taulukko 3).

Taulukko 3. Menestymistä paljon tai jonkin verran rajoittavat tekijät toimialan ja yrityskoon mukaan

Toimiala tai yrityskoko	Liika byrokratia	Elintarvike-lainsäädäntö	Työvoiman korkea hinta	Tuotantovälineiden korkea hinta
Leipomotuotteet	43 %	43 %	57 %	14 %
Liha/lihatuotteet	100 %	100 %	0 %	100 %
Kala/kalatuotteet	66 %	0 %	33 %	33 %
Marja/hedelmätuotteet	100 %	75 %	50 %	50 %
Avomaanpuutarhatuotanto	33 %	40 %	50 %	80 %
Nautakarjatalous	100 %	0 %	67 %	0 %
Liikevaihto 200 000€ ja yli	63 %	38 %	63%	50 %
Liikevaihto alle 200 000 €	70 %	52 %	62 %	52 %

Toimialoittain tarkasteltaessa nousee esille se, että lihatuotteiden jalostajilla on vaikeuksia saada ammattitaitoista työvoimaa, työn korkea hinta ei ole heille ongelma. Kalastajilla ja kalatuotteiden jalostajilla menestystä rajoittaa eniten raaka-aineiden heikko saatavuus, minkä seurauksena on vaikea saavuttaa riittävää volyyymia tuotannossa. Lisäksi he kokivat, että rahoitusta on vaikea saada ja elintarvikevalvonta on stressaavaa. Marja- ja hedelmätuotteiden valmistajilla ongelmiksi nähtiin tuotteiden alhainen hintataso markkinoilla ja tuotteiden heikko kysyntä. Menestymistä rajoittaa myös korkea ikä ja jatkajan puute. Avomaanpuuhatuottajilla toiseksi tärkein rajoittava tekijä on tuotantovälineiden heikko saatavuus niiden korkean hinnan ollessa tärkein menestystä rajoittava tekijä. Naudanlihantuottajilla ongelmana on alan heikko kannattavuus (100 %), tuotteiden alhainen hintataso markkinoilla, heikko neuvotteluvoima markkinoille pääsyssä ja mahdollisesti edellisten seurauksena halu ottaa riskejä on alhainen. Suurilla yli 200 000 euron liikevaihdon yrityksillä toimintaa rajoittavaksi koettiin lisäksi alan heikko kannattavuus (43 %) ja vientimarkkinoille pääsyn vaikeus (43 %). Alle 200 000 euron liikevaihdon yrityksissä 52 % koki elintarvikevalvonnan olevan stressaavaa ja alan heikko kannattavuus rajoittaa menestymistä (45 %), kuten myös yrittäjän korkea ikä ja jatkajan puute (45 %).

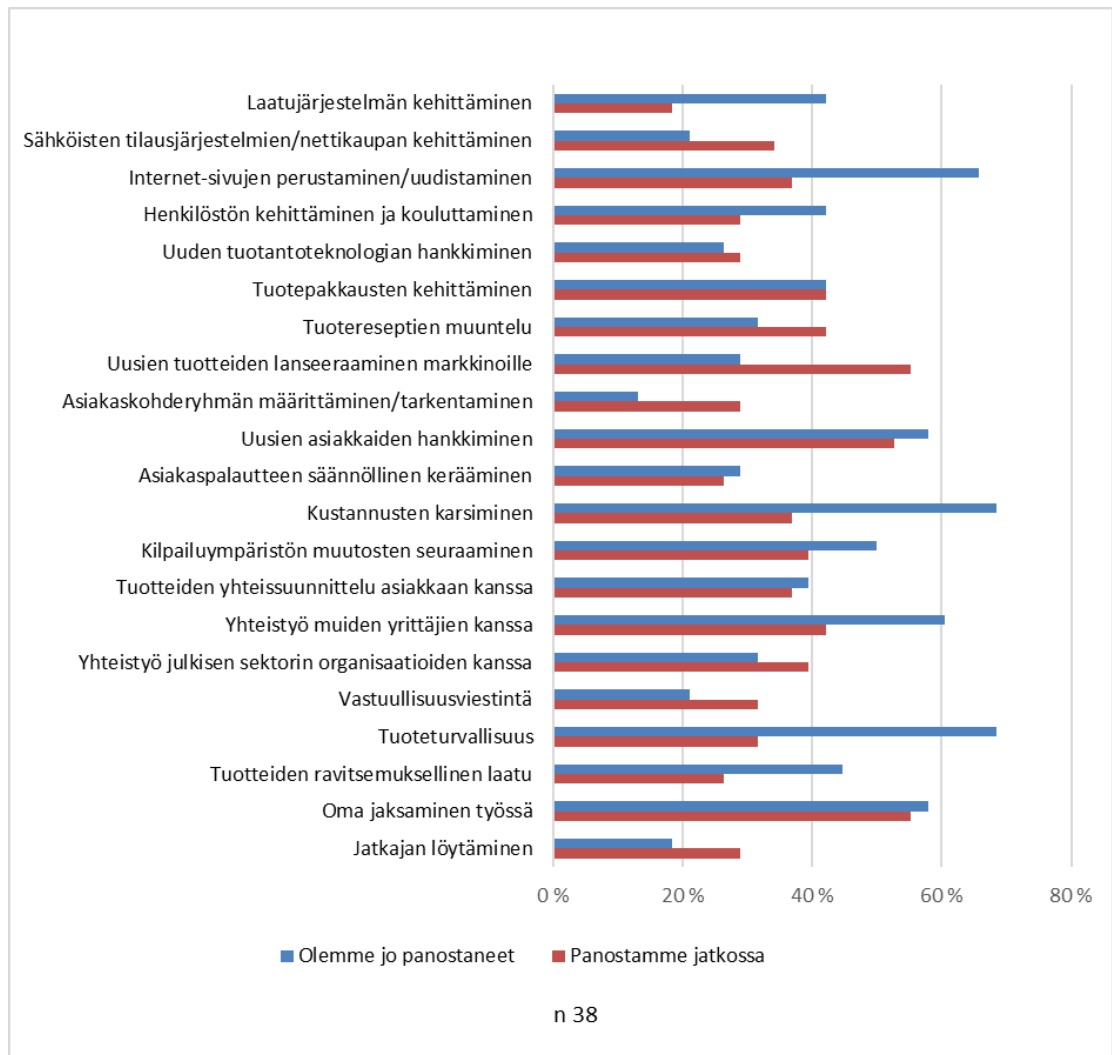
4 Yritysten tulevaisuus ja toiminnan kehittäminen

4.1 Yritysten panostukset nyt ja vuoteen 2020

Vastaajat ovat panostaneet yrityksissään edellisen kolmen vuoden aikana useimmin kustannusten karsimiseen, tuoteturvallisuuteen, yhteistyöhön muiden yrittäjien kanssa, omaan työssäjaksamiseen, kilpailuympäristön muutosten seuraamiseen ja laatujärjestelmien, tuotepakkauksien ja henkilöstön kehittämiseen (Kuvio 20).

Digiaikaan siirtyminen näkyy yrityksissä. Lähes 70 % vastaajista on jo perustanut yritykselleen internet-sivut ja niin internet-sivuihin kuin sähköisiin tilausjärjestelmiin aiotaan panostaa myös jatkossa.

Seuraavan kolmen vuoden aikana suurin osa vastaajista aikoo panostaa yrityksissään omaan työssäjaksamiseen, uusien tuotteiden markkinoille lanseeraamiseen ja uusien asiakkaiden hankkimiseen. Myös tuotereseptien muunteluun, tuotepakkausten kehittämiseen ja yhteistyöhön muiden yrittäjien kanssa aiotaan panostaa. Lisäksi panostetaan edelleen muun muassa kustannusten karsimiseen, laatujärjestelmien kehittämiseen, tuoteturvallisuuteen ja vastuullisuusviestintään.



Kuvio 20. Tekijät, joihin vastaajat ovat jo panostaneet ja aikovat panostaa seuraavan 3 vuoden aikana.

Leipomoalalla jatkossa panostetaan erityisesti uusien asiakkaiden ja uusien tuotteiden lanseeraamiseen markkinoille, mutta myös omaan jaksamiseen työssä halutaan panostaa ja halutaan tehdä yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa. Lihatuotteiden valmistajat panostavat erityisesti tuotereseptien muunteluun, uusien tuotteiden lanseeraamiseen sekä asiakaskohderyhmien tarkempaan määrittämiseen. Myös kilpailuympäristön seuraamiseen satsataan. Kalatuotteiden valmistajien tulevat panostamiset jakaantuivat eri kohteisiin, mutta useimmat näkivät kehittämiskohteeksi asiakkaiden hankkimisen. Samalla tavalla marjojen ja hedelmien jatkojalostajilla panostamiskohteet hajaantuivat, mutta yhteisiä kohteita ovat uusien tuotteiden lanseeraaminen ja tuotereseptien muuntelu sekä tuotepakkausten kehittäminen. Avomaan puutarhatuotantoa harjoittavat yritykset panostavat jatkossa erityisesti sähköisten

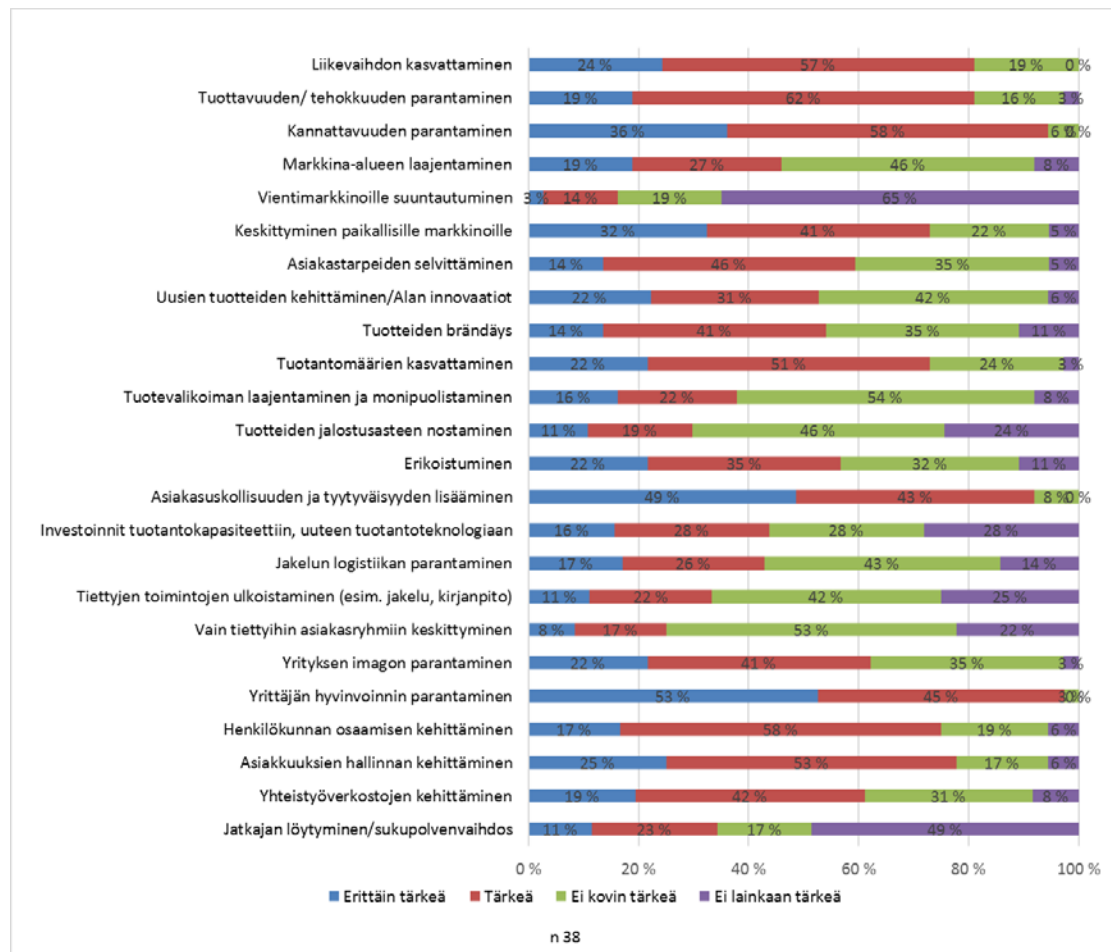
tilausjärjestelmien ja nettikaupan kehittämiseen. Myös henkilöstön kouluttaminen, uusien tuotteiden kehittäminen, kilpailuympäristön muutosten seuraaminen sekä oma jaksaminen työssä on panostusten kohteina. Yhteistyötä kehitetään erityisesti julkisen sektorin organisaatioiden kanssa. Naudanlihantuottajat ja lammas-, vuohi- tai hevostaloutta harjoittavat aikovat panostaa nettisivujen perustamiseen tai uudistamiseen, kustannusten karsimiseen, yhteistyöhön muiden yrittäjien kanssa sekä omaan jaksamiseen työssä. Ryhmässä muut toimialat panostetaan eniten uusien tuotteiden lanseeraamiseen markkinoille ja yhteistyöhön julkisten organisaatioiden kanssa. Lisäksi panostetaan tuotepakkausten kehittämiseen, uusien asiakkaiden hankkimiseen ja omaan jaksamiseen työssä sekä jatkajan löytämiseen.

Pienissä yrityksissä, joissa liikevaihto jäi alle 200 000 €, panostetaan omaan jaksamiseen, uusien tuotteiden lanseeraamiseen, uusien asiakkaiden hankkimiseen ja tuotepakkausten kehittämiseen. Suuremmissa yrityksissä panostukset kohdistuvat eritoten tuotereseptien muunteluun, uusien tuotteiden luomiseen ja uusien asiakkaiden hankkimiseen. Lisäksi seurataan kilpailuympäristön muutoksia ja panostetaan omaan työssäjaksamiseen.

4.2 Kehittämistavoitteet

Yrityksen tärkeimpinä kehittämistavoitteina vastaajat näkivät yrittäjän hyvinvoinnin parantamisen, kannattavuuden parantamisen, asiakasuskollisuuden ja tyytyväisyyden lisäämisen, tuottavuuden ja tehokkuuden parantamisen, liikevaihdon kasvattamisen, asiakkuuksien hallinnan kehittämisen, paikallisille markkinoille keskittymisen ja tuotantomäärien kasvattamisen (Kuvio 21). Myös asiakastarpeiden selvittämistä, uusien tuotteiden kehittämistä, tuotteiden brändäystä ja erikoistumista pidetään tärkeänä. Tuotevalikoiman laajentaminen ja monipuolistaminen ja tuotteiden jalostusasteen nostaminen kiinnostaa noin kolmasosaa vastaajista, mutta noin 60 % vastaajista ei pidä niitä kovin tärkeinä kehittämiskohteina. Yli puolet pitää yhteistyöverkostojen kehittämistä ja yrityksen imagon parantamista tärkeänä. 75 % vastaajista pitää henkilöstön osaamisen kehittämistä tärkeänä. Selkeästi vähemmän tärkeitä kehittämistavoitteita olivat vientimarkkinoille suuntautuminen, toiminnan jatkajan löytämi-

nen, tuotantokapasiteettiin ja uuteen tuotantoteknologiaan investoiminen ja tiettyjen toimintojen ulkoistaminen. Vain tiettyihin asiakasryhmiin keskittymistä ei myöskään pidetä kovin tärkeänä.



Kuvio 21. Yritysten kehittämistavoitteet seuraavan kolmen vuoden aikana

Leipomoalan yrityksissä tärkeimmiksi kehittämistavoitteiksi nousee yrittäjien hyvinvoinnin kehittäminen ja kannattavuuden parantaminen. Yritykset panostavat paikallisiin markkinoihin sekä tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseen. Lisäksi halutaan lisätä asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä, kehittää asiakkuuksien hallintaa ja halutaan erikoistua. Investointeja tuotantokapasiteettiin tai uuteen tuotantoteknologiaan ei näy tavoitteissa lainkaan. Lihatuotteita jalostavat yritykset näkivät paljon kehittämistavoitteita, joista vahvimmit nousivat uusien tuotteiden kehittäminen ja alan innovaatiot. Myös tuotteiden brändäys, markkina-alueen laajentaminen, asiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden parantaminen sekä yhteistyöverkoston kehittäminen

koettiin erittäin tärkeäksi. Investoinnit tuotantokapasiteettiin tai uuteen teknologiaan nähtiin tärkeinä. Kalatuotteita valmistavat yritykset pyrkivät parantamaan kannattavuutta ja kasvattamaan tuotantomääriä. Asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä halutaan parantaa kuten myös yrittäjien omaa hyvinvointia. Myös investoinnit nähdään tärkeinä kehittämiskohteina.

Marjojen ja hedelmien jatkojalostajat nimeävät tärkeimmiksi kehittämistavoitteikseen kannattavuuden parantamisen, asiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden lisäämisen sekä yrittäjien hyvinvoinnin parantamisen. Liikevaihtoa kasvatetaan ja keskitytään paikallisille markkinoille. Vastanneista 25 % näkee investoinnit tärkeäksi kehittämistavoitteeksi. Avomaanpuutarhatuotantoa harjoittavat yrittäjät näkevät tärkeimmiksi kehittämistavoitteikseen yrittäjien hyvinvoinnin ja asiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden parantamisen. Lisäksi halutaan parantaa asiakkuuksien hallintaa ja henkilöstön osaamista. Tärkeäksi nähtiin myös kannattavuuden ja tuottavuuden parantaminen sekä asiakastarpeiden selvittäminen. Tuotantomääriä halutaan kasvattaa ja 60 % tavoittelee myös investointien tekemistä.

Naudanliha-, lammas-, vuohi- ja hevostiloilla tärkeimmiksi kehittämistavoitteiksi ilmoitettiin kannattavuuden ja yrittäjien hyvinvoinnin parantaminen. Liikevaihtoa ja tuotantomääriä halutaan kasvattaa sekä tuottavuutta ja tehokkuutta parantaa. Lisäksi tavoitteena on kehittää yhteistyöverkostoja ja lisätä asiakasuskollisuutta- ja tyytyväisyyttä. Kolmasosa näkee investoinnit erittäin tärkeänä kehittämistavoitteena. Ryhmässä muut toimialat kehittämistavoitteina tärkeimmiksi nousivat yrittäjien hyvinvoinnin parantaminen ja asiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden lisääminen. Seuraavaksi tärkeimpiä tavoitteita olivat kannattavuuden, tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen sekä henkilökunnan osaamisen kehittäminen. Puolet yrityksistä näkee investoinnit erittäin tärkeinä tai tärkeinä tavoitteina.

Suurten, yli 200 000 euron liikevaihtoa tekevien yritysten tärkeimmät kehittämiskohdeet ovat asiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden lisääminen, yrityksen imagon ja

kannattavuuden parantaminen sekä yrittäjän hyvinvoinnista huolehtiminen. Myös asiakkuuksien hallintaa halutaan kehittää. Pienemmissä yrityksissä yrittäjän hyvinvoinnin parantaminen nousee tärkeimmäksi kehittämistavoitteeksi seuraavan kolmen vuoden aikana. Seuraavaksi tärkeimpiä kehittämiskohteita ovat kannattavuuden parantaminen, asiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden lisääminen, liikevaihdon kasvattaminen, tuottavuuden ja tehokkuuden lisääminen, keskittyminen paikallisille markkinoille sekä tuotantomäärien kasvattaminen. Lisäksi halutaan kehittää henkilöstön osaamista ja asiakkuuksien hallintaa.

4.3 Kasvuyritykset

Vastaajista 13 % arvioi yrityksensä liikevaihdon kasvavan voimakkaasti (yli 30 %) seuraavan kolmen vuoden aikana. Voimakkaasti kasvavia yrityksiä oli seuraavilla toimialoilla: hunajan tuotanto, kalastus, teurastus, lihan käsittely ja lihatuotteiden valmistus, marjojen ja hedelmien jatkojalostus ja makeisten valmistus. Nämä voimakkaasti kasvavat yritykset ovat panostaneet viimeisen kolmen vuoden aikana erityisesti laatujärjestelmän kehittämiseen, yrityksen internet-sivujen perustamiseen tai kehittämiseen, uusien asiakkaiden hankkimiseen, kustannusten karsimiseen, yhteistyöhön muiden yritysten kanssa, tuoteturvallisuuteen, kilpailuympäristön muutosten seuraamiseen, tuotesuunnitteluun asiakkaan kanssa, tuotteiden ravitsemukselliseen laatuun ja työssäjaksamiseen. Jonkin verran on panostettu myös henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen, uuteen tuotantoteknologiaan, yhteistyöhön julkisen sektorin kanssa, nettikaupan kehittämiseen, asiakaskohderyhmän määrittämiseen tai tarkentamiseen, asiakaspalautteen säännölliseen keräämiseen ja yritystoiminnan jatkajan löytämiseen.

Tulevaisuudessa voimakkaasti kasvavat yritykset aikovat panostaa erityisesti uuteen tuotantoteknologiaan, uusien asiakkaiden hankkimiseen, tuotteiden suunnitteluun yhdessä asiakkaan kanssa, yhteistyöhön muiden yrittäjien kanssa, vastuullisuusviestintään, tuoteturvallisuuteen, työssäjaksamiseen, internet-sivujen ja nettikaupan kehittämiseen, henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen, asiakaskohderyhmän määrittämiseen tai tarkentamiseen, asiakaspalautteen säännölliseen keräämiseen,

kustannusten karsimiseen, kilpailuympäristön muutosten seuraamiseen, yhteistyöhön julkisen sektorin kanssa, tuotteiden ravitsemukselliseen laatuun ja toiminnan jatkajan löytämiseen. Lisäksi aiotaan panostaa jonkin verran myös laatujärjestelmän kehittämiseen.

Voimakkaasti kasvavat yritykset kokevat seuraavien tekijöiden rajoittavan yrityksensä menestymistä paljon: tuotantovälineiden hinta on korkea, yhteistyökumppaneita on vaikea löytää, raaka-aineiden ja tuotantovälineiden saatavuudessa on toivomisen varaa, liikaa byrokratiaa, tuotteenarvoketjussa on liikaa välikäsiä, asiakkaiden tarpeita ei ole selvitetty tarpeeksi, asiakkaiden tarpeisiin perustuva tuotekehitys on puutteellista, markkinointiosaaminen on puutteellista, vientimarkkinoille pääsy on vaikeaa, alan kannattavuus on heikko, oma työssäjaksaminen on heikkoa, yrittäjän korkea ikä ja jatkajan puuttuminen, työvoiman hinta on korkea, rahoitus ei ole riittävää, riittävän tuotantovolyymien saavuttaminen on vaikeaa, tuotantoprosessissa on tehottomuutta, logistiikka on kallista ja sen toimivuudessa on ongelmia, elintarvikelainsäädäntö on tiukka ja työlainsäädäntö monimutkainen, ympäristö- ym. lupien saanti on hankalaa, yrittäjien halu ottaa riskejä on alhainen, neuvotteluvoima markkinoille pääsyssä on heikko, asiakkaiden riittävyys on epävarmaa ja ympäristön muutoksia on vaikea ennakoida. Jonkin verran yrityksen menestystä rajoittaviksi tekijöiksi koetaan ammattitaitoisen työvoiman saatavuus, erikoistumisen puute, laadun ylläpito on vaikeaa, tuotannossa tarvittava heikko ammatillinen osaaminen, elintarvikelainsäädännön valvonta on stressaavaa, tuotteiden heikko kysyntä ja tuotteiden alhainen hintataso markkinoilla.

Vastaajista 44 % arvioi yrityksensä liikevaihdon kasvavan jonkin verran seuraavan kolmen vuoden aikana. Liikevaihdon arvioitiin kasvavan jonkin verran seuraavilla toimialoilla: naudanlihan tuotanto, avomaan puutarhatuotanto, kalan kasvatusta, leipomotuotteiden valmistus, teurastus, lihan käsittely ja lihatuotteiden valmistus, kalatuotteiden valmistus, vihannesten ja juuresten/perunan jatkojalostus, marjojen ja hedelmien jatkojalostus, marjaviinin valmistus, makeisten valmistus ja ateria-/pito-palvelu. Nämä yritykset ovat panostaneet viimeisen kolmen vuoden aikana erityisesti

uusien asiakkaiden hankkimiseen, kustannusten karsimiseen, tuoteturvallisuuteen, yrityksen internet-sivuihin, yhteistyöhön muiden yrittäjien kanssa, kilpailuympäristön muutosten seuraamiseen, työssäjaksamiseen, tuotteiden ravitsemukselliseen laatuun, tuotereseptien muunteluun ja tuotteiden suunnitteluun yhdessä asiakkaan kanssa. Lisäksi yritykset ovat panostaneet jonkun verran henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen, tuotepakkausten kehittämiseen, uusien tuotteiden lanseeraamiseen markkinoille, yhteistyöhön julkisen sektorin organisaatioiden kanssa, uuteen tuotantoteknologiaan, asiakaspalautteen säännölliseen keräämiseen ja vastuullisuusviestintään.

Nämä jonkin verran kasvavat yritykset kokivat liiallisen byrokratian, työvoiman korkean hinnan, erilaisten lupien vaikean saatavuuden, tiukan elintarvikelainsäädännön ja sen stressaavan valvonnan rajoittavan yrityksensä menestymistä paljon. Jonkin verran yrityksen menestymistä rajoittaviksi koettiin muun muassa seuraavat tekijät: riittävän tuotantovolyymien vaikea saavuttaminen, alan heikko kannattavuus, tuotantovälineiden korkea hinta, alhainen riskinottohalu, epävarmuus asiakkaiden riittävyydestä markkina-alueella, ympäristön muutosten vaikea ennakoitavuus, raaka-aineiden vaikea saatavuus, ammattitaitoisen työvoiman saatavuus, logistiikan kalleus tai huono toimivuus, heikko neuvotteluvoima markkinoille pääsyssä, tuotteiden alhainen hintataso markkinoilla, oma työssäjaksaminen ja yrittäjän korkea ikä ja jatkajan puuttuminen.

4.4 Vapaa sana

Viimeisenä kyselyssä vastaajien oli mahdollista antaa palautetta niin kyselystä kuin yleisesti toimintaympäristöstä, siinä esiintyvistä ongelmista ja ratkaisuvaihtoehdoista. Ongelmakohtana esiin nousi useamman vastaajan kohdalla liika byrokratia. Tiukka lainsäädäntö ja valvonta stressaa yrittäjiä, aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia ja nostaa tuotteiden hintoja markkinoilla.

”Julkisen puolen kilpailuttamisessa pitäisi ottaa huomioon, että suomalaisen elintarvikkeen valmistaminen on byrokratian ja sääntöjen vuoksi

kallimpaa kuin ulkomaalaisten kilpailijoiden. Tämä on erittäin epäoikeudenmukaista suomalaisia elintarviketuottajia ja -jalostajia kohtaan.”

Vastaajat toivoivat voimakkaampaa sääntelyn purkamista, vastuun siirtämistä enemmän yrittäjille itselleen ja tarkastusmaksujen alentamista.

Toinen useammassa vastauksessa esitetty ongelma-kohta on raaka-aineen korkea hinta, mikä syö suoraan katetta ja nostaa kuluttajahinnan niin korkealle tasolle, että se heikentää kysyntää. Kalatuotteiden jalostajien ongelmana on raaka-aineen heikko saatavuus, mikä nostaa raaka-aineen hintaa.

”Kotimaisen kalan kasvatuksen määrä on rajusti alamitoitettu siihen nähden, mitä kulutus olisi. Kasvatusta helpottamalla pystyttäisiin myöskin vähentämään tuontikalan määrää ja raaka-aineen hinnoittelu olisi järkevämpää. Nyt raaka-aineen hinta on erittäin korkea, koska raaka-ainetta on vähän saatavilla.”

Yrittäjien haasteena on ratkaista osaamisen ja ajan puute. Kouluttautuako siis itse vai ostaako ulkopuolista apua? Yhteistyön ja työnjaon katsottiin tuovan niin hyötyjä kuin haittojakin.

”Erikoistuminen on tärkeää tuotannon selkeyttämisen kannalta ja myös yrittäjän jaksamisen kannalta, muutoin energiat leviävät liian laajalle, taivaan tuuliin.”

”Eniten mättää välikäsille menevät prosentit, mutta myynnin ulkoistamisen kautta toki aikaa jää itselle tuotteiden valmistamiseen. Että kaksipiippuinen juttu.”

Kilpailun markkinoilla nähdään kovenevan. Tällöin tärkeitä on erottautua kilpailijoista. Haasteena on, miten erottaudutaan oikeasti. Tähän tarvitaan parempaa markkinointiosaamista niin yrittäjiltä itseltään kuin myös kouluttajilta ja kehittäjiltä. Lisäksi yrityksissä on yrittäjien mielestä paljon asioita (mm. vastuullisuus), jotka pitää tehdä

oikein ilman, että niitä kaupallistaa tai jatkuvasti kehittää. Vai olisiko niiden kaupallistaminen, brändäys, avain erottumiseen?

Pienten yritysten haasteena on rahoitus. Investointitukien saatavuus ja niiden riittävä taso ovat yrittäjille tärkeitä.

”Pääomien puute on pienten yritysten akilleenkantapää.”

”Elintarvikeyritysten tuotantovälineet/koneet ovat todella kalliita. Käytettyjä on vähän saatavilla, eikä niihin saa investointitukea (ellei asia ole hiljattain muuttunut).”

”Kiertovesilaitosten kehittämiseen pitäisi saada rahoitusta (kehittäminen on kallista), jotta sellaisia pystyttäisiin ottamaan käyttöön enemmän ja jatkojalostuslaitosten investointituki pitäisi olla huomattavasti suurempi kuin mitä se tällä hetkellä on.”

Lisäksi esitettiin, että järjestettäisiin yhteinen logistiikka kustannustehokkaasti. Myös toivottiin enemmän tarjontaa hyvälaatuisista luomumansikoista markkinoille. Hyvän taimimateriaalin saaminen koettiin hankalaksi.

5 Johtopäätökset

Toimintaympäristöselvityksen vastausten perusteella keskisuomalaiset ruokaketjun toimijat ovat varsin tyytyväisiä markkinatilanteeseen. Valtaosalla yrityksistä tuotteille on helppo löytää markkinoita ja markkinoilla ei ole tarvetta kilpailla hinnalla. Kilpailijoita on, mutta kilpailu ei ole veristä eikä kilpailijoita koeta omaa toimintaa uhkaavaksi. Yrittäjät kokevat, että heidän osaamisensa on korkealla tasolla, ja yrityksen sekä tuotteiden maine on hyvä. Kilpailuetu perustuu siihen, että oma tuote on ainutlaatuinen, paikallinen, tehty hyvistä raaka-aineista, joiden alkuperä on jäljitettävissä. Menestymistä tukee palvelun joustavuus ja mahdollisuus nopeisiin toimituksiin hyvin toimivia jakelukanavia käyttäen.

Kyselyaineiston yritykset toimivat suurimmaksi osaksi paikallisilla markkinoilla niin raaka-aineiden hankinnan kuin tuotteiden myynnin osalta. Tuotantopanosten suoraa tuontia ja tuotteiden vientiä harjoitettiin erittäin vähän eikä vienti tulevaisuudessa-kaan ole kiinnostuksen kohteena, vaan markkina-alueiden katsotaan pysyvän nykytilannetta vastaavana tai viidenneksellä hieman laajempina kuin nyt. Kun paikallisille markkinoille tuotteet käyvät hyvin kaupaksi, ei kotimarkkinakeskeisyydestä tällä hetkellä vielä nähdä tarvetta luopua.

Voimakasta, yli 30 % liikevaihdon kasvua tavoittelevia yrityksiä oli 13 % vastanneista. Kasvuhalukkuus ei siis näyttäyty vahvana koko aineistossa. Voimakkainta kasvuhaluutta on kala-, liha- ja marjatuotteiden jatkojalostajilla sekä hunajan ja makeisten valmistajilla. Kasvua hakevat yritykset panostavat jatkossa erityisesti uuteen tuotantoteknologiaan, uusien asiakkaiden hankkimiseen, tuotteiden suunnitteluun yhdessä asiakkaan kanssa ja yhteistyöhön muiden yrittäjien kanssa. Toisaalta menestymistä rajoittaa se, että tuotantovälineiden hinta on korkea ja niin raaka-aineita kuin tuotantovälineitä on vaikea saada. Myös yhteistyökumppaneiden löytäminen koetaan vaikeaksi. Liha-alalla on vaikeuksia saada ammattitaitoista työvoimaa, kalanjalostuksessa ongelmana on raaka-aineiden heikko saatavuus, minkä vuoksi on vaikea saavuttaa riittävää volyymia tuotannossa. Marja- ja hedelmätuotteiden valmistajilla ongelmana on tuotteiden alhainen hinta markkinoilla ja heikko kysyntä. Voimakasta kasvua tavoittelevat yritykset aikovat myös tehdä investointeja. Investointihalukkuus oli kuitenkin korkeinta avomaanpuutarhatuotantoa harjoittavilla yrityksillä. Niistä 60 % tavoittelee investointien tekemistä tuotantomäärien kasvattamiseksi ja sitä kautta kannattavuuden ja tuottavuuden parantamiseksi. Avomaanpuutarhatuottajilla menestystä rajoittaa eniten tuotantovälineiden korkea hinta ja niiden heikko saatavuus.

Koko aineistossa heikko kannattavuus ei 58 % mielestä rajoittanut menestymistä, tuotteiden hintatasoa markkinoilla ei koettu alhaiseksi eikä tuotantoprosessissa 83 % mielestä ollut tehottomuutta tai ajanhukkaa. Tämä suhteellisen hyvä kannattavuusnäköymä yhdistettynä tehokkaaseen tuotantoon ja hyvään kysyntätilanteeseen antaisi hyvän pohjan yritysten kasvulle. Tuottavuutta ja sitä kautta kannattavuutta voitaisiin

lähteä nostamaan kasvamalla. Tuotannon suurempi määrä korvaa pienemmän kateen. Tuottavuus ja kannattavuus paranevat, kun kiinteät kustannukset jakaantuvat suuremmalle tuotantomäärälle. Nyt pitäisi keksiä ne oikeat kannustimet, joilla yritykset saataisiin suuntautumaan kasvun tielle. Löytyykö vastaus esimerkiksi työvoiman saatavuuden parantamisesta? Työvoiman korkea hinta on yksi menestymisen esteistä tämän kyselyn perusteella. Kyselyyn vastanneet yritykset olivat pääosin 1-2 henkeä työllistäviä mikroyrityksiä. Ensimmäisen työntekijän palkkaaminen on useassa yhteydessä noussut esille kynnyksenä, jota pienyrityksen on vaikea ylittää. Tämän asian ratkaisemiseksi pitäisi löytää keinoja, kuten esim. määräaikainen palkkatuki tai työnantajamaksujen helpotus ensimmäisestä työntekijästä.

Toinen kasvua edistävä tekijä olisi yritysten välisen yhteistyön ja työnjaon lisääminen. Pienten yritysten kannattaisi erikoistua pitemmälle ja ostaa työvaiheita/palveluita muilta yrityksiltä. Näin osaaminen, joka on korkealla tasolla, voitaisiin kohdentaa siihen, mistä saadaan suurin hyöty. Kyselyn perusteella kuitenkin markkinointiyhteistyön nähdään tulevaisuudessa jopa vähenevän ja toimintojen ulkoistaminen ei ole kehittämisen keskiössä. Yritykset pyrkivät erikoistumaan, mutta itse tehden. Kun työvoiman palkkaamiseen on korkea kynnyks ja uuteen tuotantoteknologiaan ei ole mahdollisuuksia tai haluja investoida, voimakasta kasvua ei tapahdu.

Yhteistyöstä tulee selvityksessä hieman ristiriitainen kuva. Yhteistyötä tehdään mm. markkinoinnissa ja kuljetuksissa. Mutta välikäsien nähdään syövän yrityksen omaa katetta ja niistä haluttaisiin eroon, vaikka toisaalta nähdään, että kaikkea ei pysty tekemään itse. Yhteistyöhön tarvittaisiinkin kannustamista ja yhteistyön etujen selkeää ja konkreettista osoittamista. Itse tekeminen ei aina ole järkevää, sillä yhteistyöllä resursseja tulee lisää ja kun tuotannon määrää voidaan kasvattaa, myös kannattavuus voi parantua. Itsemääräämisoikeus voi kaventua, mutta yrittäjän hyvinvointi ja jaksaminen voivat lisääntyä.

Ainoa tapa yrityksen pysyä kilpailukykyisenä on jatkuva tuotekehitys ja uusien innovatiivisten tuotteiden lanseeraaminen markkinoille. Ruoan kysyntä ei kasva kypsillä kotimarkkinoilla muutoin kuin viennin ja tuotekehityksen avulla syntyvien lisäarvotuotteiden kautta. Lisäarvotuotteista on mahdollista saada korkeampaa hintaa markkinoilta ja sitä kautta parempaa katetta. Tämän kyselyn perusteella yritykset aikovat erityisesti panostaa juuri uusien tuotteiden kehittämiseen ja uusien asiakkaiden hankkimiseen. Tuotereseptejä aiotaan muunnella ja kehitetään tuotepakkauksia. Asiakaskohderyhmiä halutaan tarkentaa, asiakastarpeita halutaan selvittää ja lisätään vastuullisuusviestintää. Suunta on siis oikea. Viennin käynnistäminen ei kuitenkaan näy yritysten kehittämistavoitteissa, sillä vain 17 % oli nähnyt sen tavoiteltavaksi asiaksi lähitulevaisuudessa. Kolmasosa kokee viennin käynnistämisen vaikeaksi ja toisaalta kotimarkkinat ovat vielä hyvin vetäneet, joten menekkivaikeudet eivät ole pakkaneet etsimään ostajia rajojen ulkopuolelta. Mutta kotimarkkinat voivat myös lakata vetämästä, jos tuonti kasvaa ja valtaa markkinoita. Tällöin vientiin pitäisi olla kykyä ja valmiutta. Vientiosaamisen lisääminen ja viennin aloittaminen tulisikin ottaa alan yhteiseksi kehittämiskohteeksi.

Yritysten menestymistä eniten rajoittavaksi tekijäksi nousi liika byrokratia. Elintarvikealan sääntely koetaan tiukkana ja stressaavana. Tosin kokemukset menestymistä eniten rajoittavista tekijöistä vaihtelevat toimialoittain suuresti. Erityisesti lihatuotteiden tuottajat kokevat byrokratian ja elintarvikevalvonnan rasittavaksi ja kalliiksi.

Kun tuotantovolyymit ovat pieniä, valvonnasta aiheutuvat maksut ja yrityksen omat valvontojen valmisteluun kohdistuvat työkustannukset nostavat tuotteen yksikkökustannuksia merkittävästi verrattuna suuriin yrityksiin. Sääntely koetaan sekavaksi ja oikean tiedon löytäminen on työlästä. Kaikki toimet, joilla sääntelyä ja hallinnollista taakkaa voidaan keventää, edistävät pienten yritysten kilpailukykyä.

Lähteet

Maatalouden liikevaihto.2017. Maa- ja metsätalousyritysten taloustilastot 22007-2015.

Niemi, J. & Ahlstedt, J. 2015. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2015. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 25/2015. Luke Luonnonvarakeskus.

Toimialoittainen yritystietopalvelu.2017. Tilastokeskus.

Liite 1. Kyselylomake



Ruokaketjun toimintaympäristöselvitys

1. Vastaajan asema yrityksessä *

- Omistaja
 Omistajan perheenjäsen
 Ulkopuolelta palkattu
 Jokin muu, mikä

2. Mitkä ovat yrityksenne toimialat?

	Tavanomainen	Luomu
Alkutuotanto		<input type="radio"/>
Lypsykarjatalous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naudanlihantuotanto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sikatalous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siipikarjatalous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu laidunkarja(lammas-, vuohi- ja hevostalous)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sekamuotoinen tuotanto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viljanviljely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu kasvinviljely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avomaan puutarhantuotanto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kasvihuonetuotanto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hunajantuotanto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elintarvikkeiden jatkojalostus		<input type="radio"/>
Leipomotuotteiden valmistus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maidon jatkojalostus/maitotaloustuotteiden valmistus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teurastus, lihan käsittely, jatkojalostus/lihatuotteiden valmistus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kala/kalatuotteiden valmistus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vihannesten/juuresten/perunoiden jatkojalostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Marjojen /hedelmien jatkojalostus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mylly/jauhotuotteet | <input type="radio"/> | |
| Juomien valmistus | <input type="radio"/> | |
| Jokin muu, mikä? | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |

3. Jos vastasitte useamman kuin yhden toimialan, mikä toimialoista on yrityksenne päätoimiala (valitkaa vain yksi) *

Alkutuotanto

- Lypsykarjatalous
- Naudanlihan tuotanto
- Sikatalous
- Siipikarjatalous
- Muu laidunkarja (lammas-, vuohi- ja hevostalous)
- Sekamuotoinen tuotanto
- Viljanviljely
- Muu kasvinviljely
- Avomaan puutarhatuotanto
- Kasvihuonetuotanto
- Hunajantuotanto
- Jokin muu, mikä?

Elintarvikkeiden jatkojalostus

- Leipomotuotteiden valmistus
- Maidon jatkojalostus/maitotaloustuotteiden valmistus
- Teurastus, lihan käsittely, jatkojalostus/lihatuotteiden valmistus
- Kala/kalatuotteiden valmistus
- Vihannesten/juuresten/perunoiden jatkojalostus
- Marjojen /hedelmien jatkojalostus
- Mylly/jauhotuotteet
- Juomien valmistus
- Jokin muu, mikä?

4. Yrityksenne sijaintipaikkakunta *

5. Minä vuonna yrityksenne on perustettu? *

6. Tapahtuuko pääasiallinen toiminta *

- osana maatilaa
- erillisenä yrityksenä maatilalla
- erillisenä yrityksenä (ei maatilakytkeä)

7. Yrityksenne henkilöstön määrä. *

Ilmoittakaa henkilöstön määrä kokoaikaisina työntekijöinä (=henkilötyövuosiksi muutettuna).

- alle 1
- 1-2
- 3 -10
- 11-20
- 21-50
- 51-100
- 101-500
- 501 tai enemmän

8. Yrityksenne liikevaihto *

- Alle 50 000 €
- 50 000 - 99 999 €
- 100 000 -199 999
- 200 000 – 499 999
- 500 000 -999 999
- 1 miljoona – 1 999 999
- Yli 2 miljoonaa

9. Arvioikaa, kuinka suuri oli elintarvikkeiden suoramyynnin osuus liikevaihdosta euroina vuonna 2016. *

Elintarvikkeiden suoramyynnillä tarkoitetaan suoraan kuluttajille tapahtuvaa myyntiä, joka tapahtuu esim. suoraan maatilalta, torilta, tienvarsimyymintapaikasta, REKO-renkaan tai ruokapiirin kautta.

10. Mikä on näkemyksenne yrityksenne tulevasta liikevaihdon kehityksestä vuoteen 2020 mennessä?

- kasvaa voimakkaasti (yli 30 %)
- kasvaa jonkin verran
- pysyy ennallaan
- pienenee jonkin verran
- pienenee merkittävästi (yli 30 %)
- toiminta loppuu

11. Arvioikaa, kuinka yrityksenne työntekijöiden määrä muuttuu seuraavan 3 vuoden aikana (vuoteen 2020 mennessä)

- Kasvaa
 Pysyy ennallaan
 Pienenee

12. Mikäli työntekijöiden määrä muuttuu, niin arvioikaa muutoksen suuruus työntekijöiden määrinä (=kokoaikaisina työntekijöinä/henkilötyövuosina)

- 1
 2-5
 6-10
 10-20
 yli 20

13. Mistä teette raaka-ainehankintanne (pois lukien koneet, laitteet, rakennustarvikkeet)? Arvioikaa, montako prosenttia hankinnoistanne ostatte eri kohteista niin, että %-osuuksien summa on 100 %.

Tuotamme itse raaka-aineemme (%)	<input type="text"/>
Suoraan maataloustuottajilta (%)	<input type="text"/>
Kotimaisilta mikroyrityksiltä (alle 10 työntekijää) (%)	<input type="text"/>
Kotimaisilta pk-yrityksiltä (10-250 työntekijää) (%)	<input type="text"/>
Kotimaisilta suurilta yrityksiltä (yli 250 työntekijää) (%)	<input type="text"/>
Suoraan tukkukaupasta/kaupasta (%)	<input type="text"/>
Suoraan ulkomaisilta toimittajilta (%)	<input type="text"/>
Jostain muualta (%)	<input type="text"/>
Summa on yhtä kuin 0	

14. Jos ette itse tuota kaikkia raaka-aineitanne, niin mikä on kolmen tärkeimmän raaka-aineen pääasiallinen hankinta-alue? Merkitkää pääasiallinen hankinta-alue ja sitten nimekää raaka-aineen nimi ruutuun.

	Hankinta-alueet vaihtelevat, ei pääasiallista aluetta	Oma kunta/seutukunta	Noin oman maakunnan alue	Muu Suomi, oman maakunnan ulkopuolella	Ulkomailta
Raaka-aine 1	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raaka-aine 2	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raaka-aine 3	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Millä perusteella teette hankintanne?

Kyllä Ei

- Ostamme raaka-aineemme aina samoilta raaka-aineiden toimittajilta
- Osa raaka-aineiden toimittajista on aina samoja, osa vaihtelee
- Raaka-aineiden toimittajia kilpailutetaan jokaisen hankinta-erän yhteydessä
- Raaka-aineiden toimittajien kanssa on pitkäaikaiset yhteistyösuhteet/sopimukset
- Hankinnoissa hinta ratkaisee toimittajan
- Kilpailutuksessa hinnan ohella painotetaan laatukriteerejä

16. Miten seuraavat yhteistyötä koskevat väittämät pitävät mielestänne paikkansa oman yrityksenne osalta tällä hetkellä ja miten tulevan 3 vuoden kuluttua?

	Toteutuu tällä hetkellä	3 vuoden kuluttua
Yrityksellämme on myynti- ja markkinointiyhteistyötä muiden yritysten kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksellämme on hankintayhteistyötä muiden alan yritysten kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksellämme on vientiyhteistyötä muiden alan yritysten kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksellämme on tutkimus- ja kehittämishankeyhteistyötä muiden yritysten ja kehittämisorganisaatioiden kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teemme yhteistyötä kuljetuksissa ja jakelussa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksellämme on tuotantoyhteistyötä muiden yritysten kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Arvioikaa, miten tuotteidenne myynti kohdistui viime vuonna eri markkina-alueille?

Ilmoittakaa myynti prosentteina niin, että yhteensä tulee 100 %. Esimerkki: Yritys X = Oma kunta 30 %+ Muu oma maakunta 50 %+Muu Suomi 15 %+Ulkomaat 5 % = yhteensä 100 %. Jos myynte tukkuun, ilmoittakaa sen osuus kohdassa Muu Suomi.

Oma kunta/seutukunta (%)	<input type="text"/>
Muu oman maakunnan alue (%)	<input type="text"/>
Muu Suomi (%)	<input type="text"/>
Ulkomaat (%)	<input type="text"/>
Summa on yhtä kuin 0	

18. Tuleeko yrityksenne myynti kohdistumaan vuonna 2020

- nykyistä laajemmalle alueelle
- nykytilannetta vastaavalle alueelle
- nykyistä suppeammalle alueelle

19. Miten tuotteidenne myynti/liikevaihto jakautui viime vuonna eri markkinointikanavien kesken? Miten markkinakanavat muuttuvat vuoteen 2020 mennessä?

Merkitkää kolme tärkeintä viime vuoden toteutunutta myyntikanavaa ja arvioikaa kolme tärkeintä markkinakanavaa vuonna 2020.

Jatkojalostusta harjoittaville yrityksille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suoraan kuluttajille maatilalta, omasta myymälästä tai tienvarsimyymintapaikasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suoraan kuluttajille yrittäjän omana jakeluna, esim. jakeluautosta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suoraan kuluttajille torilta, messuilta ja markkinatapahtumissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suoraan kuluttajille verkkokaupan kautta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suoraan kuluttajille REKO-piirin tai ruokapiirien kautta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suoraan päivittäistavarakauppaan itse tuotteet hyllyyn asettaen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suoraan päivittäistavarakauppaan, kauppa asettaa tuotteet hyllyyn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suoraan yksityisiin ammattikeittäisiin (ravintolat, kahvilat, henkilöstöravintolat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suoraan julkisiin ammattikeittäisiin (koulut, päiväkodit, vanhainkodit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suoraan erikoiskauppoihin/luontaistuoteliikkeisiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suoraan kioskeihin, huoltamoihin, liikenneasemille jälleenmyyntiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suoraan matkailuyrityksille (esim. maatilamatkailuyritykset)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valtakunnalliseen HoReCa-tukkuun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paikalliseen HoReCa-tukkuun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paikalliseen vähittäiskaupan tukkuliikkeisiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valtakunnalliseen vähittäiskaupan tukkuliikkeisiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vienti ulkomaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muihin yrityksiin, mihin? <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	

20. Miten markkinoitte tuotteitanne? Vastatkaa, mitä markkinointitoimenpiteitä käytätte tällä hetkellä ja arvioikaa markkinointitoimianne vuonna 2020.

	Käytetään tällä hetkellä	Käytetään vuonna 2020
Tuotantomme on sopimustuotantoa eikä vaadi erillisiä markkinointitoimenpiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytämme mainoskirjeitä/esitteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaamme tuotenäytteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teemme tuote-esittelyitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistumme messuille ja näyttelyihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinoimme puhelinmyynnin avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teemme henkilökohtaisia käyntejä asiakkaiden luokse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointi tapahtuu useamman yrityksen tai verkoston kautta keskitetysti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksellämme on kotisivut Internetissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mainostamme lehdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mainostamme televisiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mainostamme radiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestämme tutustumiskäyntejä yritykseemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnämme sosiaalista mediaa (esim. Facebook)	<input type="radio"/>	
Panostamme näkyvyyteen Googlessa (esim. hakusanamainonta)	<input type="radio"/>	

21. Kilpailuympäristö

Missä määrin seuraavat väittämät kuvaavat mielestänne asemaanne markkinoilla

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tuotteillamme ei ole kilpailijoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailijoiden on vaikea jäljitellä tuotteitamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteemme ovat hinnaltaan kilpailukykyisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteemme ovat edelläkävijöitä markkinoilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden on helppo korvata tuotteemme kilpailijoidemme tuotteilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panostamme erikoistuotteiden valmistukseen (esim. luomu, funktionaaliset elintarvikkeet, erityisruokavaliot tuotteet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteillamme ei ole erityistä kohderyhmää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteillamme on tarkoin määritelty kohderyhmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailijamme ovat pääasiassa pieniä yrityksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemassa oleva kilpailu uhkaa yrityksemme jatkuvuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meidän on helppo löytää markkinointikanavat tuotteillemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä ei ole tarvetta kilpailla hinnalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarkkailemme jatkuvasti kilpailijoiden toimenpiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudet alalle tulokkaat ovat vakava uhka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Missä määrin koette seuraavat tekijät yrityksenne vahvuuksiksi tai ylivoimatekijöiksi verrattuna tärkeimpiin kilpailijoihinne?

	Merkittävä	Jokseenkin merkittävä	Jokseenkin merkityksetön	Merkityksetön
Monipuolinen tuotevalikoima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnetut merkituotteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotannon tehokkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiva tuotekonsepti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkuva tuotekehitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tuotanto/valmistusmenetelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ainutlaatuiset tuotteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden jäljitettävyys (tieto alkuperästä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perinteiset tuotereseptit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteen tai pakkauksen ulkoasu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden raaka-aineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus nopeisiin toimituksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimivat jakelukanavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivisuus tuotteissa /yritystoiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailukykyiset hinnat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alhaiset kustannukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattitaitoinen henkilöstö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen ja tuotteiden maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paikallisuus (lähellä asiakasta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paikalliset raaka-ainetoimittajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden räätälöinti asiakkaiden toiveiden mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristöasioiden huomioon ottaminen, vastuullisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Missä määrin koette seuraavien asioiden rajoittavan yrityksenne menestymistä?

	Paljon	Jonkin verran	Vähän	Ei lainkaan
Raaka-aineiden vaikea saatavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotantovälineiden/laitteistojen heikko saatavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotantovälineiden korkea hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattitaitoisen työvoiman saatavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvoiman korkea hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahoituksen riittävyys tai saatavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotannossa on vaikea saavuttaa riittävää volyymia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erikoistumisen puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden ja toiminnan laadun ylläpitäminen on vaikeaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotantoprosessissa tehottomuutta/ajanhukkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuljetusten ja logistiikan heikko toimivuus/kalleus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotannossa tarvittava ammatillinen osaaminen on puutteellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elintarvikelainsäädännön valvonta on stressaavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työlainsäädäntö on monimutkainen/vaikea hallita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristö- ym. lupa-asiat ovat hankalia/lupa vaikea saada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liika byrokratia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halu ottaa riskejä on alhainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heikko neuvotteluvoima markkinoille pääsyssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden menekki/kysyntä on heikkoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden hintataso markkinoilla on alhainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteen arvoketjussa on liikaa välikäsiä, mikä nostaa hintaa ja vähentää kysyntää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden riittävyys markkina-alueella on epävarmaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden tarpeita ei selvitetty riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden tarpeisiin perustuvan tuotekehityksen puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristön muutoksia on vaikea ennakoida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppaneita on vaikea löytää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinoinnissa tarvittavan osaamisen ja asiantuntemuksen puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vientimarkkinoille on vaikea päästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alan heikko kannattavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma jaksaminen työssä on heikkoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korkea ikä ja jatkajan puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Mihin asioihin olette panostaneet yrityksessänne kolmen edellisen vuoden aikana ja mihin aiotte panostaa seuraavien kolmen vuoden aikana?

	Olemme jo panostaneet	Panostamme jatkossa
Laatujärjestelmän kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköisten tilausjärjestelmien/nettikaupan kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet-sivujen perustaminen/uudistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uuden tuotantoteknologian hankkiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotepakkausten kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotereseptien muuntelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uusien tuotteiden lanseeraaminen markkinoille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaskohderyhmän määrittäminen/tarkentaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uusien asiakkaiden hankkiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaspalautteen säännöllinen kerääminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kustannusten karsiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kilpailuympäristön muutosten seuraaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotteiden yhteissuunnittelu asiakkaan kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyö muiden yrittäjien kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyö julkisen sektorin organisaatioiden kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vastuullisuusviestintä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuoteturvallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotteiden ravitsemuksellinen laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oma jaksaminen työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jatkajan löytäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Miten tärkeänä pidätte seuraavia kehittämistavoitteita yrityksessänne tulevan kolmen vuoden aikana?

	Erittäin tärkeä	Tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Liikevaihdon kasvattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuottavuuden/ tehokkuuden parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannattavuuden parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkina-alueen laajentaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vientimarkkinoille suuntautuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskittyminen paikallisille markkinoille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastarpeiden selvittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien tuotteiden kehittäminen/Alan innovaatiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden brändäys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotantomäärien kasvattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotevalikoiman laajentaminen ja monipuolistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden jalostusasteen nostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erikoistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasuskollisuuden ja tyytyväisyyden lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoinnit tuotantokapasiteettiin, uuteen uuteen tuotantoteknologiaan, mihin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jakelun logistiikan parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiettyjen toimintojen ulkoistaminen (esim. jakelu, kirjanpito)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vain tiettyihin asiakasryhmiin keskittyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen imagon parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrittäjän hyvinvoinnin parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan osaamisen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yhteistyöverkostojen kehittäminen



Jatkajan löytäminen/sukupolvenvaihdos



26. VAPAA SANA

Voitte antaa palautetta tässä kohdassa. Toivomme palautetta kyselystä tai yleisesti, mitkä toimenpiteet mielestänne lisääisivät toimialanne menestymismahdollisuuksia. Mikä "mättää" eniten ja mitä pitäisi tehdä, jotta tilanne korjaantuisi?

Kiitos ajastanne ja mielipiteistänne!

0% valmiina