

Helena Kangas

Elintarvikealan pk-yritysten kehittämistarpeita

Opinnäytetyö

Kevät 2014

Elintarvike ja maatalous yksikkö

Bio- ja elintarviketekniikan koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Elintarvike ja maatalous yksikkö

Koulutusohjelma: Bio- ja elintarviketekniikan koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Liha- ja valmisruokateknologia

Tekijä: Helena Kangas

Työn nimi: Elintarvikealan pk-yritysten kehittämistarpeita

Ohjaaja: Margit Närvä

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 55

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia kehittämistarpeita on eteläpohjalaisilla ja pohjalaisilla elintarvikealan pienillä sekä keskisuurilla yrityksillä. Tutkimuksessa kartoitettiin myös, minkälaisia palveluita pk-yritykset kaipaavat ulkopuolisilta asiantuntijayrityksiltä.

Tutkimusaineisto kerättiin yhteensä 15 eteläpohjalaiselta ja pohjalaiselta elintarvikealan pieneltä ja keskisuurelta yritykseltä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tulosten analysoimisen helpottamiseksi.

Tutkimustulosten mukaan suurimmaksi kehittämistarpeeksi nousi resurssipula. Yrityksillä ei ollut mahdollista hankkia kokoaikaista työntekijää tuotekehitykseen ja tuotannon laajentamisen esteeksi nousi raha. Investoinnit ovat liian kalliita pienelle yritykselle. Myyntiin ja markkinointiin kaivattiin lisävoimaa ja -apua henkilöstön kouluttamiseen. Laadunhallintaan liittyviä kehittämistarpeita oli myös henkilöstön kouluttaminen tarkempaan laaduntarkkailuun ja omavalvonnan tarkempi läpikäyminen Oiva-järjestelmän vuoksi. Kansainvälistymisen ja yhteistyön suhteen pk-yritykset kaipaavat tietoa kohdemaasta ja mahdollisista yhteistyökumppaneista. Ulkopuolisilta asiantuntijayrityksiltä kaivataan tiivistä tukiverkostoa pk-yrityksille. Tukiverkosto helpottaisi yritysten kehittymistä ja kasvua.

Avainsanat: kehittäminen, elintarvikeala, pienet ja keskisuuret yritykset

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Food and Agriculture

Degree programme: Biotechnology and Food processing

Specialisation: Meat and convenience food technology

Author: Helena Kangas

Title of thesis: Developmental needs for food industry's small and medium-sized firms

Supervisor: Margit Närvä

Year: 2014

Number of pages: 55

Number of appendices: 1

The aim of the thesis was to find out what kinds of developmental needs small and medium-sized firms in South Ostrobothnia and Ostrobothnia have. It was also studied what kinds of services small and medium-sized firms need from external expert companies.

The research material was gathered from fifteen South Ostrobothnian and Ostrobothnian small and medium-sized firms in food industry. Interviews were executed with theme interviews. The interviews were recorded and transcribed to simplify result analyses.

According to the results, the major developmental need was the lack of resources. The enterprises were not able to get full-time employees for product development. Lack of financial resources was an obstacle to the expansion of production. Investments are too expensive for small companies. Additional help was needed for sales, marketing and personnel training. Personnel training for more accurate quality control was also a developmental need for quality management. Because of Oiva system, which tells the result of food supervision for consumers, small and medium-sized firms need more accurate checking through the self-monitoring plan. For internationalization and cooperation, small and medium-sized firms need information about countries of destination and possible partners in cooperation. Compact support network is needed from external expert companies, which would help enterprises to develop and grow.

Keywords: developing, food industry, small and medium-sized firms

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite.....	7
1.2 Tutkimuksen viitekehys	9
2 PK-YRITYKSET	11
2.1 Pk-yrityksen määritelmä	11
2.2 Elintarvikealan yritykset Etelä-Pohjanmaalla.....	11
2.3 Elintarvikealan yritykset Pohjanmaalla	12
2.4 Elintarvikealan pk-yritykset tutkimusalueella	12
3 ELINTARVIKEALAN PK-YRITYSTEN KEHITTÄMISTARPEET	14
3.1 Mitä on kehittäminen?	14
3.2 Tuotekehitys.....	15
3.3 Tuotanto.....	16
3.4 Myynti ja markkinointi.....	17
3.4.1 Markkinointi ja markkinointiviestintä	17
3.4.2 Markkina-alue	20
3.4.3 Myyntikanavat	20
3.5 Laadunhallinta.....	22
3.5.1 Omavalvonta.....	23
3.5.2 Laatujärjestelmät.....	23
3.6 Yhteistyö	24
3.7 Kansainvälistyminen	25
4 ULKOPUOLINEN KEHITTÄMISEN TUKENA	28
5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO.....	30
6 TUTKIMUSTULOKSET	34
6.1 Tuotekehitys ja tuotanto	34

6.2 Myynti ja markkinointi.....	37
6.3 Laadunhallinta.....	40
6.4 Yhteistyö ja kansainvälistyminen.....	42
6.5 Muut odotukset asiantuntijayrityksille	43
7 TULOSTEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI JA	
JOHTOPÄÄTÖKSET	45
7.1 Tulosten luotettavuuden arviointi.....	45
7.2 Johtopäätökset.....	46
LÄHTEET	49
LIITTEET	55

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys	10
Taulukko 1. Tutkimusalueen elintarvikealan pk-yritykset toimialoittain.	13
Taulukko 2. Tutkimusalueen elintarvikealan pk-yritykset henkilöstön mukaan.	13
Taulukko 3. Tutkimusalueen elintarvikealan pk-yritykset liikevaihdon mukaan.	13
Taulukko 4. Haastateltujen yritysten taustatietoja.	32

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Elintarvikeala työllistää Suomessa 32 000 henkilöä suoraan ja se on Suomen neljänneksi suurin teollisuuden ala (Asunta, Mäkinen-Hankamäki, Pölkki & Väisänen 2013, 7). Suomalaisia elintarvikealan yrityksiä vuonna 2013 oli 2931 kappaletta, joista suurin osa oli pk-yrityksiä (Elintarvikeyritykset kokoluokittain yhteensä 2013). Pienten ja keskisuurten yritysten määrä nousee Suomessa vuosittain suuremmaksi (Pk-yritysten määrä 2013). Elintarvikealan pk-yritykset ovat tärkeä työllistäjä myös Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjanmaalla, vaikka alueella sijaitsee myös suuria yrityksiä (Routamaa, [Viitattu 28.10.2013], 6).

Elintarvikealalla on useita kehittämistarpeita. Yleisimpiä kehittämiskohteita ovat henkilöstön laadun ja määrän turvaaminen, kuluttajatarpeiden hallitseminen, uudet teknologiat, tuotekehitys, turvallisuus ja kilpailukyky. Pk-yritysten osaamistasoa voidaan nostaa hankkimalla uutta tekniikkaa, kouluttamalla henkilöstöä ja tekemällä yhteistyötä kehittämiskeskusten kanssa. (Elintarvikealan tärkeimmät 2002, 9.)

Elintarvikealan pk-yritysten kehittämistarpeita tutkitaan tasaisin väliajoin (Asunta ym. 2013, 7). Tutkimusten avulla saadaan selvitettyä yritysten ongelmakohdat, jotka estävät pienyrityksiä kasvamasta suuremmiksi ja sijoittumaan paremmin suurien elintarvikeyrityksien rinnalle markkinoilla. Kehittämistarpeita pk-yrityksissä on enimmäkseen myynnin sekä markkinoinnin osa-alueella ja samat asiat tulevat luultavasti aina olemaan parantamisen kohteina (Lindholm, Malinen & Seppänen 2012, 24). Muita tärkeitä kehittämistavoitteita pk-yritysten mielestä ovat liikevaihdon kasvattaminen, tuotantomäärien lisääminen ja henkilöstön kehittäminen. Menestystä rajoittavia tekijöitä ovat neuvotteluvoiman puute markkinoille pääsystä, viranomaissäädökset, asiakkaiden riittämättömyys markkina-alueilla ja tuotteiden vähäinen menekki. Ongelmina ovat myös rahoituksen riittävyys, puutteellinen riskinotto-kyky ja logistiikan toimivuusongelmat. (Mäki 2008, 6.)

Mahdollisuuksia pk-yrityksien kehittämiseen Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan alueelta löytyy hyvin. Alueella asuu paljon kuluttajia ja asukasmäärä on kasvussa molemmissa maakunnissa. Raaka-aineita löytyy läheltä pk-yrityksien hankintaan, koska Etelä-Pohjanmaa ja Pohjanmaa ovat vahvoja alkutuotannon alueita (Seinäjoen seutu, [Viitattu 10.2.2014]; Vahva, energinen, [Viitattu 10.2.2014]). Logistiset yhteydet ovat hyvät eri puolille Suomea, sillä rautatieyhteys lähtee Seinäjoelta jokaiseen pääilmansuuntaan (Virtanen 2011, 4).

Alueella toimii myös asiantuntijayrityksiä, jotka ovat valmiina auttamaan yrityksiä kehittymisessä. Etelä-Pohjanmaalla sijaitseva Foodwest Oy tarjoaa monipuolisia palveluitaan kaikenkokoisille elintarvikeyrityksille. Pohjanmaalla toimii Yritystalo Dynamo, joka tarjoaa palveluita yritysten kehittämiseksi. Mahdollisuuksia yrityksen kehittämiseen on useita, mutta kasvun esteenä on usein pk-yritysten kasvuhaluttomuus (Seinäjoen seutu, [Viitattu 10.2.2014]). Otollisen kasvun kannalta yritykselle paras tilanne on, kun heillä on sekä kasvuhalukkuutta että kasvukykyä. (Tornikoski, Saarakkala, Varamäki & Kohtamäki, [Viitattu 14.1.2014], 17.) Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja pk-yritysten täytyy selviytyä muutosten perässä. Toiminnan kehittäminen on yrityksen elinajan ainainen haaste. (Sjöholm 2006, 3.) Ruoka-alan sanotaan olevan tulevaisuuden kasvuala, joten siksi on tärkeää selvittää, miten pk-yritykset saataisiin kehittymään (Hyrylä 2012, 10).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää eteläpohjalaisten ja pohjalaisten elintarvikealan pk-yritysten kehittämistarpeita ja minkälaista apua pk-yritykset odottavat asiantuntijayrityksiltä. Kehittämistarpeiden selvittäminen toteutettiin puhelinhaastatteluina laadullisena tutkimuksena.

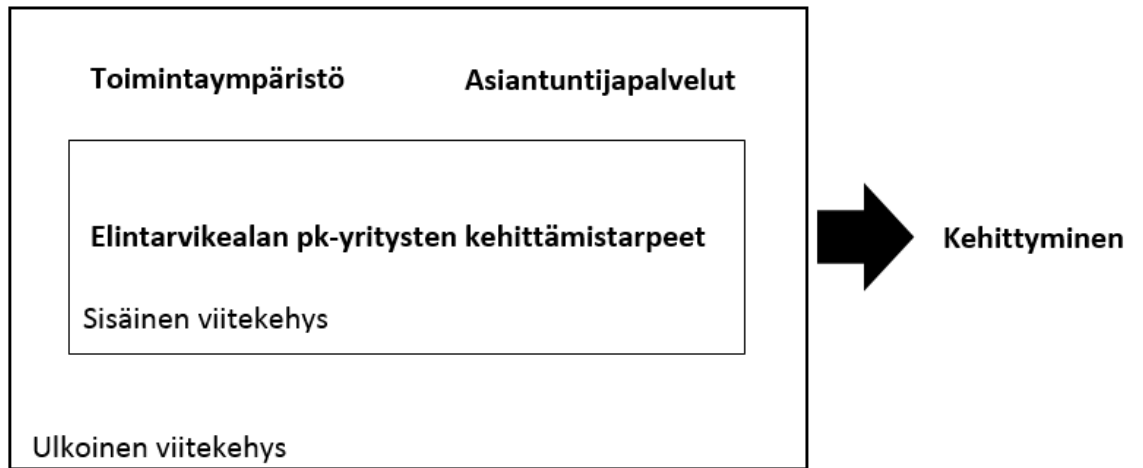
Opinnäytetyön toimeksiantaja on Foodwest Oy, joka on Seinäjoella toimiva elintarvikealan asiantuntijayritys. Foodwest Oy:n palveluihin kuuluvat tuotekehitys-, markkinatutkimus- sekä laadunhallintapalvelut.

1.2 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 1. Viitekehys sisältää elintarvikealan pk-yritysten kehittämistarpeet, toimintaympäristön ja asiantuntijapalvelut.

Yrityksen toimintaympäristö voidaan jaotella taloudelliseen, poliittiseen, sosiaaliseen ja teknologiseen ympäristöön. Taloudellisessa ympäristössä vaikuttaa kuluttajien ostovoima. Taloudellisen ympäristön tekijöitä ovat taloudellinen suhdanne, kuluttajien tulot ja verotus. Poliittiseen toimintaympäristöön kuuluu päättäjien määräämä lainsäädäntö. Sosiaaliseen toimintaympäristöön sisältyy väestön rakenne ja kulutustottumukset. Teknologiseen toimintaympäristöön sisältyy esimerkiksi tuotantomenetelmien kehittäminen. (Toimintaympäristö, [Viitattu 23.3.2014].)

Asiantuntijapalvelut auttavat pk-yrityksiä suunnittelussa ja suunnitelman toteuttamisessa. Asiantuntijoiden palvelut voivat liittyä esimerkiksi tuotekehitykseen, markkinatutkimuksiin tai laadunhallintaan. Toimintaympäristö täytyy ottaa huomioon, jotta osataan tehdä asioita tavalla, jolla ne sopivat oikealle kohderyhmälle (Mikä on, [Viitattu 17.2.2014]). Pk-yritykset ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa näiden tekijöiden kanssa. Kun pk-yritys ottaa huomioon ulkoisessa viitekehyksessä olevat tekijät ja tekee asioiden parantamiseksi toimenpiteitä, yritys alkaa kehittyä. Työssä selvitetään yleisimpiä elintarvikealan kehittämistarpeita, joita on tutkittu muuallakin Suomessa mm. Niemitalon (2011) tutkimuksessa Pohjois-Savossa. Yleisimpiä kehittämistarpeita esimerkiksi elintarvikealan toimintaympäristötutkimusten mukaan ovat raaka-ainehankinnat, tuotekehitys, tuotanto, myynti, markkinointi, laatu, kansainvälistyminen ja yhteistyö. Nämä osa-alueet ovat jokaisen yrityksen toiminnan perusta. Tässä opinnäytetyössä käsitellään tarkemmin tuotekehitykseen, tuotantoon, myyntiin, yhteistyöhön, laadunhallintaan ja kansainvälistymiseen liittyviä kehittämistarpeita.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

2 PK-YRITYKSET

2.1 Pk-yrityksen määritelmä

Pienestä ja keskisuuresta yrityksestä käytetään lyhennettä pk-yritys. Pk-yrityksiin kuuluvat yritykset määritellään Euroopan Unionin komission antaman määrittelysuosituksen mukaan kokonsa, vuosiliikevaihtonsa ja lopputaseen mukaisesti. (Komissio 2003, 39.)

Pieni yritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on 10–50 henkilöä ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on korkeintaan 10 miljoonaa euroa. Keskisuuri yritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on enintään 250 henkilöä ja vuosiliikevaihto on korkeintaan 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma korkeintaan 43 miljoonaa euroa. (Komissio 2003, 39.)

Toisin sanoen pk-yrityksien henkilöstö saa olla kooltaan enintään 250 henkeä ja vuosiliikevaihto saa olla korkeintaan 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma korkeintaan 43 miljoonaa euroa. (Komissio 2003, 39.)

2.2 Elintarvikealan yritykset Etelä-Pohjanmaalla

Etelä-Pohjanmaalla elintarvikealan yrityksiä on 119. Suurin osa näistä on alle kymmenen henkilön kokoisia mikroyrityksiä. Mikroyritysten osuus kaikista elintarvikealan yrityksistä Etelä-Pohjanmaalla on 78 %. (Elintarvikeyritykset kokoluokittain 2013.) Yritysten toimiala Etelä-Pohjanmaalla suuntautuu useimmiten leipomotuotteisiin. Toiseksi yleisimpänä suuntana on vihannesten sekä marjojen ja hedelmien jalostus ja kolmanneksi yleisin on teurastus ja lihanjalostus. (Elintarvikeyritykset toimialoittain 2013.)

Mikroyritysten prosenttiosuuksista huomataan, että suuri osa tarkasteltavan alueen yrityksistä on pieniä. Tutkimuksen mukaan Etelä-Pohjanmaasta on tullut entistä pienyritysvaltaisempi verrattuna muuhun Suomeen (Kinnunen ym. 2010, 12).

Yrittäjyys on Etelä-Pohjanmaan kehityksen ydinvoimavara. Maakunta on myös tunnettu vahvasta alkutuotannostaan suurien lakeiden peltojen vuoksi. Elintarviketalous on vahva klusteri Etelä-Pohjanmaalla. (Kansallisesti ja, [Viitattu 5.2.2014].)

2.3 Elintarvikealan yritykset Pohjanmaalla

Pohjanmaalla elintarvikealan yrityksiä on 160. Niistä mikroyritysten osuus on jopa 87 %. (Elintarvikeyritykset kokoluokittain 2013.) Myös Pohjanmaalla leipomotoiminta on yleisin toimiala. Toisena on kalanjalostus, joka johtuu Pohjanmaan läheisistä ja hyvistä vesistöistä. Kolmanneksi yleisimpänä toimialana on vihannesten sekä marjojen ja hedelmien jalostus. (Elintarvikeyritykset toimialoittain 2013.) Pohjanmaa on maatalous- ja rannikkoseutua ja siellä tuotetaan paljon ruokaa paikalliseen sekä valtakunnalliseen jakeluun. Maatilojen säilymisen kannalta elintarviketalous on tärkeä Pohjanmaalla. Alueella valmistetaan monia erilaisia elintarvikkeita. (Elintarvikeala, [Viitattu 5.2.2014].)

Pohjanmaalla asuu vajaat 180 000 ihmistä ja Etelä-Pohjanmaalla 194 000 (Väestö 2014). Markkina-alueina nämä alueet ovat lähes samankokoisia ja pk-yrityksiäkin on molemmissa melkein saman verran.

2.4 Elintarvikealan pk-yritykset tutkimusalueella

Tutkimusalueen elintarvikealan pk-yritysten tiedot on kerätty Kauppalehden, Taloussanomien, Aitoja Makuja, Seinäjoen seudun yritysrekisterin ja Pohjanmaan yritysrekisterien internetsivujen sekä asiantuntijayrityksen laatimien yrityslistojen avulla (Taulukko 1, 2 ja 3).

Taulukoissa 1–3 tutkimusalueen pk-yritykset on jaoteltu toimialojen mukaan. Taulukosta huomataan, että sekä Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjanmaalla leipomotuotteiden toimiala on yleisin. Toiseksi yleisimpänä toimialana on vihannesten ja juuresten viljely sekä jalostus.

Taulukko 1. Tutkimusalueen elintarvikealan pk-yritykset toimialoittain.

	Leipomotuotteiden valmistus	Meijerituotteiden valmistus	Vihannesten ja juuresten jalostus	Lihatuotteiden jalostus	Kalan jalostus	Juomateollisuus	Muut (öljyt, maltaat, einekset)
Etelä-Pohjanmaa	8	2	8	-	-	-	4
Pohjanmaa	10	1	5	2	1	1	2

Taulukko 2. Tutkimusalueen elintarvikealan pk-yritykset henkilöstön mukaan.

	Yrityksen koko henkilöstömäärän mukaan			
	0 - 10	10 - 19	20 - 49	50 - 99
Etelä-Pohjanmaa	2	10	8	2
Pohjanmaa	-	10	8	4

Taulukko 3. Tutkimusalueen elintarvikealan pk-yritykset liikevaihdon mukaan.

	Liikevaihto (milj.)		
	2 - 10	10 - 50	Tuntematon
Etelä-Pohjanmaa	16	4	2
Pohjanmaa	14	6	2

3 ELINTARVIKEALAN PK-YRITYSTEN KEHITTÄMISTARPEET

3.1 Mitä on kehittäminen?

Kehittäminen voidaan ymmärtää monella eri tavalla ja tärkeintä on ensimmäiseksi selvittää kehittämisen tarkoitus ja mihin kehittämisellä pyritään (Ogola & Jänis, [Viitattu 9.2.2014]). Pk-yrityksissä kehittäminen ymmärretään koko yrityksen toimintaa koskevien ongelmien ratkaisemisena ja näiden ongelmien selvittämisen jälkeisenä kasvuna. Ensimmäisenä pk-yrityksen täytyy miettiä tavoite kehittämiselle. Tavoite on sellainen tulos, jonka yritys haluaa jossain vaiheessa saavuttaa ja niitä voi olla erilaisia. (Raijas & Harmoinen 2008, 18.) Onko tavoitteena saada tuotanto tehokkaammaksi ja halvemmaksi vai tavoitellaanko uusia markkina-alueita ja uusia asiakkaita vai halutaanko yritystä laajentaa uusien tuotteiden avulla? Selkeän tavoitteen asettamisen jälkeen pk-yrityksen on helpompi tehdä toimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi.

Pk-yrityksissä kehittämisen esteiksi nousevat taloudelliset resurssit ja aika. Myöskään pienillä yrityksillä ei ole tietoa asiantuntijayrityksistä eikä rahoittajista, jotka voivat auttaa yrityksen toiminnan kehittämisessä. Kehittämiskohteita voi löytää jokapäiväisestä työskentelystä yrityksessä. Jokaisen pienenkin tarpeen kehittämisellä on aina hyviä tuloksia, sillä yhden osa-alueen kehittäminen vaikuttaa positiivisesti moneen muuhun osa-alueeseen. Esimerkiksi kehittämällä henkilöstön motivaatiota työtä kohtaan saadaan kehitettyä työn tulosta ja näin parannettua yrityskuvaa. (Pienyrityksen kehittäminen, [Viitattu 9.2.2014].)

Pienten yritysten on helpompi aloittaa pienistä kehittämiskohteista, sillä niihin ei kulu paljon aikaa eikä rahaa. Kehittämällä pieniä tarpeita saadaan onnistumisia ja näin on helpompi siirtyä suurempiin kehittämiskohteisiin. Kehittämistä on jatkuvasti ja se kuuluu jokaisen yrityksen toimintaan. (Pienyrityksen kehittäminen, [Viitattu 9.2.2014].)

3.2 Tuotekehitys

Tuotekehityksen tarkoituksena on huolehtia, että yrityksellä on markkinoilla kilpailukykyinen tuotevalikoima. Tuotekehityksen pitäisi lähteä asiakastarpeiden tarkastelemisesta. (Tuotekehitys, [Viitattu 19.3.2014].)

Tuotesuunnittelun tulisi olla asiakaskeskeistä, jolloin se lähtee asiakastietojen ja ideoiden keräämisestä. Asiakaskeskeisellä suunnittelulla tavoitteet toteutuvat paremmin yrityksen ja kuluttajien näkökulmasta. Pk-yrityksien verkostoituminen tutkimuskeskusten kanssa on tärkeää tuotekehityksen kannalta, koska pienillä yrityksillä ei aina ole riittävästi resursseja tutkia kuluttajien haluja uusia tuotteita kohtaan. (Raijas & Harmoinen 2008, 54.)

Niemitalo (2011, 10) kertoo, että muualla Suomessa tehdyissä tutkimuksissa huomattiin, että pk-yrityksillä ei välttämättä ole ollenkaan tuotekehitystä ja he kaipaisivat siihen ulkopuolista apua. Muita syitä tuotekehityksen puuttumiseen olivat, ettei yritys näe, että heillä olisi tarvetta uusille tuotteille sekä tuotannon kapasiteetin oleminen täynnä.

Tuotekehitys lähtee ideoiden hankinnasta. Ideoita tuotekehittämiseen voidaan saada esimerkiksi asiakkailta, markkinoilta, messuilta, maailmalta ja kilpailijoilta. Tuoteidean valinnan tulisi sopia yrityksen tuotteiden periaatteeseen. Valinnassa täytyy ottaa huomioon myös markkinat sekä yrityksen tuotantomahdollisuudet. Idean valitsemisen jälkeen täytyy asettaa tavoitteet aikataulun, resurssien ja markkinoiden näkökulmasta. Tavoitteiden asettamisen jälkeen itse projekti alkaa. Kolmas vaihe tuotekehityksessä on esisuunnittelu, jonka tarkoituksena on tehdä tuotekehitysideasta perusteellinen suunnitelma, josta käy ilmi aikataulu ja budjetti. Tarkan suunnitelman avulla tuotekehitysidean päättäjä saa kuvan kehiteltävästä tuotteesta ja sen toimivuudesta tuotannossa ja myynnissä. Esisuunnittelun jälkeen tulee tuotesuunnitteluvaihe, jossa suunnitellaan valmistusprosessia, hintaa ja resursseja. Tuotesuunnittelun jälkeen lähdetään valmistamaan koekappaleita, joista tehdään erilaisia analyyseja. Tulosten analysoinnissa on hyvä olla mukana henkilöstöä myynnistä, valmistuksesta, ostoista ja loppukäyttäjää. Kun tuote on hyväksytty, se päätetään viedä markkinoille. Markkinoille viemisen päätöksen jälkeen täytyy tehdä päätöksiä myös investointien, markkinoinnin ja henkilöstön

suhteen. Samalla täytyy miettiä asiat myös tuotantoerien, jakelukanavien ja varastoinnin suhteen. Kun tuote saapuu markkinoille, siitä tehdään puolen vuoden kuluttua menestysarvio. Menestysarviossa otetaan huomioon tuotanto- ja myyntikokemukset. Palaute tuotteesta otetaan myös huomioon ja sen avulla tuotetta kehitetään paremmaksi. (Rissanen 2002, 187–188.)

3.3 Tuotanto

Ei ole olemassa yritystä, jolla ei olisi minkäänlaista tuotantoa. Tuotanto voi olla kauneushoitojen tekemistä, jäätelön myymistä, mainoksien suunnittelua tai juuston valmistusta. Toiminnot, jotka kuuluvat tuotteen tai palvelun synnyttämiseksi, sisältyvät tuotantoon. Monissa yrityksissä tuotannon osuus on erilainen, sillä yritysten toiminta on erilaista. Joissakin yrityksissä asiakas on läsnä tuotannon tapahtuessa ja silloin esimerkiksi varastoinnin ja kuljetuksen rooli on erilainen kuin tuotteiden valmistusyrityksissä. (Viitala & Jylhä 2006, 170–171.) Yrityksissä tuotannon kehittämistarve voi kohdistua kokonaisen tuotantoprosessin suunnittelemiseen sekä kehittämiseen tai yhteen laitteeseen, jonka käyttöön tarvitaan apua ulkopuoliselta taholta (Jumppanen & Närvä 2013, 18).

Yrityksen tulee tehdä tuotantostrategia, josta käy ilmi pidemmän aikavälin tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteet tullaan saavuttamaan. Tuotantostrategia tulee yrityksen liikeideasta ja se sisältää päätökset ja toimintalinjat, joiden mukaan organisoidaan yrityksen tuotanto. Tuotantostrategialla vastataan esimerkiksi kysymyksiin: millaista tuotetta tehdään, miten valmistetaan, millaista tekniikkaa tuotannossa käytetään ja ketkä tuotetta valmistavat. (Viitala & Jylhä 2006, 171.)

Tuotannonohjauksella tarkoitetaan käytännön asioiden ratkaisua ja organisointia, joilla vaikutetaan tuotteiden ja palvelujen valmistukseen. Tuotannonohjaus lähtee tuotannon tehokkuudesta ja joustavuudesta. Käytännön asioiden ratkaisemisella pyritään tehokkaaseen ja joustavaan tuotantoon. Nykyaikana tuotannon lähtökohdana on laatu. Jokaisessa työvaiheessa varmistetaan, että tuote tai palvelu on laadukas ja turvallinen asiakkaalle. (Viitala & Jylhä 2006, 172.)

Tuotteiden tuotannossa on erilaisia tuotantomuotoja. Tuotantomuotoja ovat vakiotuotanto, tilaustuotanto, asiakasohjautuva tuotanto ja varasto-ohjautuva tuotanto. Vakiotuotannossa valmistetaan samanlaisia tuotteita pitkän aikaa. Tilaustuotannossa tuotetta ruvetaan valmistamaan vasta sitten, kun asiakas on määritellyt, minkälaisen tuotteen hän haluaa. Asiakasohjautuvassa tuotannossa tuotteen valmistus alkaa vasta sitten, kun asiakas on tilannut tuotteen tai palvelun. Esimerkkinä asiakasohjautuvasta tuotannosta voidaan mainita alihankinta. Varasto-ohjautuvaa tuotantoa voidaan verrata parhaiten elintarvikeyritysten tuotantoon, koska sen tuotannolla voidaan tyydyttää asiakkaiden tarpeiden jokainen hetki. Varasto-ohjautuvassa tuotannossa varastossa on aina valmiita tuotteita odottamassa. (Viitala & Jylhä 2006, 177.)

3.4 Myynti ja markkinointi

3.4.1 Markkinointi ja markkinointiviestintä

Yritysten täytyy tuntea markkinat, jotta ne eivät kuluta turhaan resurssejaan valmistamaan tuotteita, joita on jo liikaa markkinoilla tai joille ei ole ollenkaan kysyntää. Elintarvikealan toimintaympäristön tutkimuksissa pk-yritysten suurin tarve on tuotteiden ja palvelujen markkinoinnissa. Hyvällä markkinoinnilla lisätään yrityksen menestymistä.

Tutkimuksista käy ilmi, että useimmilla yrityksillä ei ole minkäänlaista markkinointisuunnitelmaa yrityksensä tuotteiden myynnin edistämiseksi (Niemitalo 2011, 12). Markkinointisuunnitelman avulla saadaan jäsenettyä yrityksen toimintaa. Huolellisesti laaditulla markkinointisuunnitelmalla tiedetään, kuka tekee mitään, milloin ja miksi joku tekee niin. Markkinointisuunnitelman avulla edetään tasaisesti ja kirjataan ylös, mitä on tehty, jolloin pysytään ajan tasalla toiminnoista ja suunnitelluista tehtävistä. Markkinointisuunnitelma voidaan tehdä joko strategiseksi tai taktiseksi. (Niemitalo, [Viitattu 20.1.2014, 6].) Strategisessa markkinointisuunnitelmassa laaditaan useamman vuoden suunnitelma, jossa mietitään yrityksen omia kilpailukeinoja eikä pelkän tuotteen kilpailukeinoja. Kun kyse on pk-yrityksistä, markkinointisuunnitelman ei tarvitse olla kaikenkattava

paketti, vaan sen tulisi olla apuväline, jolla saadaan ohjattua pk-yrityksen markkinointia. (Niemitalo, [Viitattu 20.1.2014], 6,9). Yli-Hongiston mukaan (2003) taktisessa markkinointisuunnitelmassa valitaan tuotteelle markkinoinnin kilpailukeinot, joilla saadaan tuotteen arvoa korkeammaksi ja tuettua sen asemaa markkinoilla.

Markkinointi helpottuu, kun yritys osaa rajata kohderyhmänsä hyvin. Kohderyhmä ei saa olla liian väljästi rajattu, jolloin suurelle ryhmälle markkinointi on hankala kohdistaa. Kohderyhmän rajaaminen taas liian pieneksi vaikuttaa tuotteen ostovoimaan. Jälleen tärkeintä on tunnistaa, kenelle yritys aikoo myydä tuotteensa ja ottaa kuluttajien mielipiteet huomioon tuotetta valmistaessa sekä kehittäessä. (Niemitalo, [Viitattu 20.1.2014], 13.)

Markkinointiviestinnän täytyy olla kunnossa, kun tuotetta lähdetään viemään markkinoille. Viestinnän tarkoituksena on kertoa päätöstä tekeväille kuluttajalle, miksi juuri tämä tuote on kaikista paras ja hänelle sopivin. Markkinointiviestinnän muotoja ovat mainonta, myyntityö, myynninedistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta. Täydellisen lopputuloksen saamiseksi edellä mainitut muodot on huomioitava. Mainonta on tärkein markkinoinnin apuväline. Mainonnassa täytyy miettiä, miten ja minkä kautta tuotteita ja palveluja tarjotaan muille yrityksille tai suoraan kuluttajille. Henkilökohtaisella myyntityöllä on suurin merkitys markkinointiin, koska siinä ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja näin ollen voidaan vastata asiakkaan kysymyksiin ja kertoa, miksi hänen pitäisi valita kyseinen tuote. Osaava henkilöstö osaa kertoa motivoituneesti tuotteesta kokonaisuudessaan. Myynninedistämistä voidaan toteuttaa antamalla kuluttajille ilmaisnäytteitä, tarjouksia tai kuponkeja, joilla asiakkaat saavat alennusta tuotteista. Tiedotus- ja suhdetoimintaa voidaan harjoittaa sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäisellä toiminnalla tarkoitetaan sitä, että yrityksen sisällä muun muassa henkilöstön ja osakkaiden myönteistä suhtautumista lisätään ja tavoitteina ovat ilmapiirin parantaminen sekä myönteisen yrityskuvan luominen. Tiedotustoiminta voi olla esimerkiksi yrityksen sisäiset lehdet tai viestit. Ulkoisella tiedotuksella halutaan luoda yhteistyötä yrityksen ulkopuolella olevien sidosryhmien kanssa. (Raijas & Harmoinen 2008, 64–71.)

Niemitalon (2011, 12) tutkimuksen mukaan nykyaikana tärkeässä osassa ovat myös yritysten omat internetsivut, joilla saadaan vietyä tietoa kuluttajille, mutta nekin puuttuvat osalta yrityksistä. Näiden asioiden puuttumiseen syitä olivat, ettei yritys tarvitse uusia asiakkaita tai tarvitsee, mutta heillä ei ole riittävästi resursseja omien kotisivujen tekemiseen. Silti internetin käyttö pk-yritysten tuotteiden mainostamiseen on kasvanut valtavasti vuosien aikana. Vuonna 2000 tehdyssä tutkimuksessa vain 12 % tutkimukseen vastanneista pk-yrityksistä kertoi käyttävänsä internetiä yhtenä markkinoinnin kanavana. Vuonna 2013 vastaava prosenttiluku oli jopa 79 %. (Asunta ym. 2013, 37.) Internetissä sosiaalinen media (esim. Facebook ja Twitter) ovat erittäin hyviä kanavia markkinoimaan ja myymään yritysten tuotteita. Tämä on huomattu, kun julkkiskokki Henri Alén ”tviittasi” Twitteriin reseptin tomaattikastikkeesta, jossa oli korostettu hyvää tomaattimurskaa. Muutaman päivän jälkeen joissakin kaupoissa hyllyt olivat olleet tyhjästä kyseisestä tomaattimurskasta. (Alentola 2013.)

Vitikka (2005, 15) kertoo, että kehittämällä pk-yritysten markkinointiosaamista edistetään koko yrittäjyyttä. Hänen mukaansa pk-yritykset ovat jääneet tuote- ja tuotantokeskeisyyden ajatustasolle, vaikka heidän täytyisi ajatella tuotantoaan asiakaslähtöisyyden kautta. Kuten aiemmin mainittiin, pk-yritykset tuottavat enemmän erikoisempia tuotteita kuin tavanomaisia tuotteita markkinoille. Myös suuret yritykset ovat pyrkineet täyttämään markkinoiden aukkoja kehittämällä erikoisempia tuotteita ja valtaamaan enemmän hyllytilaa päivittäistavarakaupoissa. Toisaalta pk-yritykset ovat tunnistaneet asiakaslähtöisen toiminnan tärkeyden. Pk-yritykset ovat nykyään ottaneet asiakkaat paremmin huomioon, sillä vuoden 2013 elintarvikealan toimintaympäristön tutkimukseen vastanneista pk-yrityksistä ainoastaan 2 % ei käyttänyt asiakaspalautetta yrityksensä kehittämiseen (Asunta ym. 2013, 35). Asiakaspalautteen avulla yritykset saavat tietoa kuluttajien mielihaluista ja mitä on kehitettävä tuotteissa, jotta kuluttajat ostaisivat enemmän kyseistä tuotetta. Yrityksen kehittäessä tuotetta eteenpäin kuluttajille sopivaksi, he saavat luottoa kuluttajilta yritystä kohtaan ja kuluttajat voivat näin ostaa myöhemmin myös muita yrityksen tuotteita.

3.4.2 Markkina-alue

Yritykset ovat kiinnostuneita laajentamaan markkina-alueitaan oman maakunnan ulkopuolelle, mikä voidaan laskea yhdeksi kehittämistarpeeksi (Elintarvikealan pk-yritysten, [Viitattu 5.4.2014]). Mäen (2008, 27) tutkimuksessa 99 % elintarvikealan pk-yrityksistä myi osan tuotteistaan oman maakunnan alueelle, mikä kertoo, että yrityksen maakunta on erittäin tärkeä markkina-alue. Omassa maakunnassa pienet yritykset yrittävät saada asiakkaita tuotteilleen kehittämällä erilaisia tuotteita verrattuna suurten yritysten tuotteiden valikoimiin (Forsman 2004, 7). Jotta pk-yritykset saavat myytyä tuotteitaan hyvin markkina-alueella, niiden täytyy ottaa huomioon maakunnassa asuvien asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset (Grant 1998, 218).

Pk-yritysten merkittävimmät liiketoiminnalliset vahvuudet alueellisesti ovat paikallisten markkinoiden tunteminen, raaka-aineiden hankkiminen omasta maakunnasta ja toimiminen asiakkaiden lähellä. Pk-yritysten kilpailutekijöitä ovat ammattitaitoinen henkilökunta, yritysten hyvä maine sekä palveluiden nopeus ja joustavuus. (Mäki 2008, 6.) Pk-yrityksillä saattaa myyntivalttina olla lähiruoka, jolla ne saavat enemmän asiakkaita tuotteilleen. Kuluttajien mielestä pk-yritysten vahvuudet ovat juuri paikallisuudessa, tuotteiden hyvässä laadussa ja valikoiman monipuolisuudessa. Näillä vahvuuksilla pk-yritykset saavat itselleen niin sanottuja säännöllisiä kuluttajia, jotka käyttävät säännöllisesti jonkin tietyn pk-yrityksen tuotteita. Kuluttajan ostaessa pk-yrityksen tuotetta on mielessä paikallisen yrittäjän tukeminen. Pk-yritysten tuotteista löytyy kuluttajille mielenkiintoisia uutuuksia sekä makukokemuksia. Pk-yritysten tuotteiden myynti on vähittäiskaupalle tärkeää imagollisesti, vaikka myyntituloina sillä ei olekaan suurta merkitystä. Pienten ja keskisuurten yritysten tuotevalikoimalla ne korostavat paikallisuutta, joka on kohonnut tärkeäksi myyntivaltiksi. (Tapionlinna, [Viitattu 14.11.2013].)

3.4.3 Myyntikanavat

Uusimmassa vuoden 2013 elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristön tutkimuksesta käy ilmi, että pk-yritysten merkittävin myyntikanava oli myyminen suoraan kuluttajille. Toiseksi tärkeimpänä myyntikanavana mainittiin myynti

vähittäiskaupoille. Kolmas merkittävä myyntikanava oli tuotteiden myynti yksityisille ammattikeittiöille. (Asunta ym. 2013, 35.) Myyntikanavien tärkeysjärjestys ei ollut muuttunut mitenkään vuoden 2008 tutkimuksesta. Ensimmäiseksi ja toiseksi tärkeimmät myyntikanavat eli myynti suoraan kuluttajille ja myynti vähittäiskaupoille ovat pysyneet samoina jo yhdeksän vuoden ajan.

Suoramyyntiä pk-yritykset voivat toteuttaa joko messuilla, toreilla tai yritysten omista myymälöistä. Myös verkkokaupasta yrityksen tuotteiden ostaminen on yleistynyt. Suoramyyntin avulla pk-yritys voi samalla välittää tietoa tuotteen historiasta ja valmistuksesta, joilla potentiaalinen kuluttaja saadaan kiinnostumaan yrityksestä. Tämä esittely tuotteen myynnin yhteydessä saa kuluttajan muistamaan paremmin tuotteen sekä yrityksen, verrattuna siihen kuin kuluttaja nappaisi tuotteen sattumalta kaupassa ostoskoriinsa. (Raijas & Harmoinen 2008, 45.) Myös kuluttajat ovat kiinnostuneita ostamaan tuoreita tuotteita suoraan tilalta tai yrityksen myymälästä ja auttamaan asuinalueensa pienyritystä (Kuluttajille tarjottava, [Viitattu 21.1.2014]).

Paanasen ja Forsmanin (2003, 21–22) mukaan pk-yritysten tuotteiden saaminen vähittäiskauppoihin on hieman hankalaa ja sitä pitäisi kehittää. Vähittäiskaupat ovat suurempia kuin tuotteitaan tarjoava pk-yritys ja siksi mm. hinnat ja toimitusehdot voivat koitua ongelmaksi pienelle yritykselle. Myös myynti vaikuttaa siihen, saako pk-yritys enemmän tuotteitaan vähittäiskauppoihin näytteille, joten myyntihenkilöstön kouluttaminen on yritysten yksi kehittämistarve. Mitä enemmän tuotteita myydään hyllyiltä, sitä enemmän vähittäiskauppa luottaa pk-yrityksen tuotteiden menestymiseen ja antaa uusille tuotteille enemmän hyllytilaa. Tuotteiden myyntiä saadaan edistettyä pitämällä vähittäiskaupassa esittelyjä, joita pitävät tuotteita valmistavat yritykset. Este tuotteiden saamiseen vähittäiskauppoihin on pk-yritysten tuotevolyymi. Pienellä yrityksellä tuotevolyymi on liian pieni, jos tuotteelle olisikin kysyntää valtakunnallisesti.

Myynti yksityisille ammattikeittiöille oli kolmanneksi tärkein myyntikanava. Ammattikeittiöt ovat sitä mieltä, että tuotteiden hankkiminen pk-yrityksiltä on yksi kilpailutekijä, koska pienyrityksien palvelut ovat nopeita ja joustavia sekä heillä on ammattitaitoinen henkilöstö valmistamassa tuotteita. (Elintarvikealan pk-yritysten,

[Viitattu 21.1.2014].) Ammattikeittiöt voivat houkutella asiakkaita korostamalla aterioidensa alkuperän paikallisuutta.

3.5 Laadunhallinta

Elintarvikelainsäädännön tarkoituksena on:

1. varmistaa elintarvikkeiden ja niiden käsittelyn turvallisuus sekä elintarvikkeiden hyvä terveydellinen ja muu elintarvikemääräysten mukainen laatu;
2. varmistaa, että elintarvikkeista annettava tieto on totuudenmukaista ja riittävää eikä johda harhaan;
3. suojata kuluttajaa elintarvikemääräysten vastaisten elintarvikkeiden aiheuttamilta terveysvaaroilta ja taloudellisilta tappioilta;
4. varmistaa elintarvikkeiden jäljitettävyys;
5. turvata korkealaatuinen elintarvikevalvonta; ja
6. osaltaan parantaa elintarvikealan toimijoiden toimintaedellytyksiä.
(L 13.1.2006/23)

Asunta ym. (2013, 47) kertovat osan pk-yrityksistä kokevan, että yrityksen menestystä rajoittaa tiukka elintarvikelainsäädäntö. Suurimpana menestystä rajaavana tekijänä elintarvikelainsäädäntöä pitävät liha-alan pk-yritykset, mutta myös muiden toimialojen edustajat ovat samaa mieltä. Pk-yritysten mielestä tärkeitä kehittämistarpeita yrityksessä ovat myös lainsäädännön tulkitseminen: tarvitaan tietoa seurantamenetelmistä, näytteistä, omavalvonnasta ja muuttuneista säädöksistä. Yrityksissä tarvitaan tietoa siitä, miten elintarvikelainsäädäntöä tulkitaan käytännössä. Varsinkin aloittelevalle pk-yritykselle on tärkeää hallita perustiedot muun muassa pakkausmerkinnöistä ja pakastamisesta. (Rahkio 2011, 10.) Lainsäädäntöä ei koettaisi niin hankalaksi, jos pk-yrittäjille järjestettäisiin koulutuksia ja edunvalvontaa siihen liittyen (Vasara 2013).

3.5.1 Omavalvonta

Lainsäädännön mukaan jokaisella elintarvikealan yrityksellä täytyy olla omavalvontasuunnitelma. Omavalvontasuunnitelman tulee olla kirjallinen, jolloin jokainen yrityksen henkilö voi tutustua ja perehtyä siihen. Kirjallisen suunnitelman avulla jokaisella yrityksen työntekijällä on yhtenäiset toimintatavat ja mahdollisuus tarkistaa epäselviä asioita. (Omavalvontasuunnitelma 2012.) Omavalvontasuunnitelmassa käy ilmi yrityksen toiminnan riskien hallitseminen. Sen avulla yritys pitää yllä järjestystä, tuoteturvallisuutta ja valmistamisen turvallisuutta, joille on lainsäädännössä asetettu tarkat vaatimukset. Sillä taataan tuotteen turvallisuus kaikille käyttäjille. Omavalvontasuunnitelma täytyy hyväksyttävä viranomaisilla ennen toiminnan aloittamista. Omavalvontasuunnitelma on jatkuva prosessi ja sitä täytyy päivittää aina, kun muutoksia tiloissa tapahtuu. Omavalvonnan toteuttamista on dokumentoitava, koska sen avulla voidaan todistaa viranomaisille, että omavalvontaa on noudatettu yrityksessä. (Omavalvonta 2011.) Omavalvonnan voidaan sanoa olevan jatkuva kehittämistarve, sillä sitä täytyy päivittää tasaisin väliajoin.

3.5.2 Laatu järjestelmät

Moniin yrityksiin on rakennettu laatu järjestelmiä. Omavalvonnassa asiat hoidetaan niin kuin laki määrää, mutta laatu järjestelmässä perustellaan toimintatapoja ja arvioidaan toiminnan vaikuttavuutta. Laatu järjestelmään kirjataan asiat laajemmin kuin omavalvontaan. Yleensä laatu järjestelmien alkusysäyksenä on asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden vaatimus, mutta myös yritys itse voi laittaa laatu järjestelmän rakentamisen aluille omasta tahdostaan. Laatu järjestelmän avulla saadaan kohennettua taloudellista tilannetta sekä saadaan yritykselle enemmän luotettavuutta. Laatu järjestelmiä voidaan sertifioida ja se tarkoittaa, että ulkopuolinen käy tarkastamassa laitoksen ja järjestelmän standardien vaatimukset. Jos järjestelmä on tarkastettu ja todettu hyväksi, niin yritys saa sertifioidun laatu järjestelmän. Sertifioidusta laatu järjestelmästä on useita hyötyjä. Asiakkaiden luottamus yritystä kohtaan kasvaa, oman toiminnan osaaminen lisääntyy, henkilöstö kehittyy ja motivoituu sekä kustannustehokkuus paranee.

Laatujärjestelmien rakentaminen on aikaa vievää, eikä se välttämättä sovellu pienelle yritykselle. Rakentaminen kestää noin vuoden ja siihen vaaditaan paljon panostusta. (Niemitalo 2013, 5-7.) Pienen yrityksen resurssit eivät välttämättä ole riittävät laatujärjestelmän ylläpitämiseen. Suuremmille yrityksille laatujärjestelmän hankkiminen on oiva mahdollisuus lisätä kilpailukykyään.

3.6 Yhteistyö

Yritysten yhteistyöverkoston kehittäminen on tärkeää, koska sillä voidaan lisätä yrityksen kilpailukykyä. Verkoston avulla yritykset pystyvät vastaamaan nopeammin asiakkaiden vaatimuksiin ja olemaan kustannustehokkaampia. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 4.)

Yhteistyön merkitys on suuri jokaiselle pk-yritykselle, koska yritysten välisellä yhteistyöllä saadaan jaettua vastuuta pienen yrityksen sisällä ja helpottamaan kehittämisen kohteina olevia asioita. Yhteistyötä voidaan pitää myös yhtenä yrityksen kilpailutekijänä. Vuoden 2008 ja 2013 elintarvikealan toimintaympäristön tutkimuksissa raaka-aineiden pitkäaikaista hankintaa samasta yrityksestä pidettiin yhtenä merkittävänä kilpailutekijänä. Pitkäaikaisen yhteistyön avulla yritysten välillä on luottamusta ja heidän väliset asiat toimivat hyvin. Vankan yhteistyön oleminen merkittävänä kilpailutekijänä johtuu siitä, että yritysten asiakkaat ovat vaativia tuotteiden laadun ja turvallisuuden suhteen. Näin ollen kuluttajienkin on helpompi saada tietoa raaka-aineiden alkuperästä ja yritysten on helpompi selvittää ongelmakohdat huonolaatuisten tuotteiden kohdalla. (Mäki 2008, 20–21.)

Yleisin yhteistyö yritysten välillä on markkinointi. Pienten yritysten ideointi on yleensä tuotantolähtöistä eikä markkinalähtöistä, kuten sen pitäisi olla (Huhtakangas 2001). Yhteismarkkinoinnin avulla molemmat yritykset voivat saada uusia asiakkaita ja markkinoinnista johtuvat kustannukset ovat alhaisemmat jakautuessa kahdelle yritykselle. Yritys voi esimerkiksi suositella toista yritystä omilla nettisivuillaan tai he voivat antaa etuja molempien yritysten tuotteita tai palveluita käyttäville henkilöille. (Niemitalo, [Viitattu 20.1.2014], 29.)

Myös logistinen yhteistyö on tärkeää pienyrityksille. Yleensä pk-yritykset haluavat yhteistyöhön suurien yritysten kanssa. Pienelle yritykselle kuljetuskustannukset voivat nousta niin suuriksi, jotta tuotteiden hintaa joudutaan nostamaan, jolloin tuotteita ei välttämättä saada myydyksi niin helposti. (Mäki 2008, 21–23.)

Kaikki suuret yritykset eivät vie markkinoita pk-yrityksiltä, sillä joillakin voi olla sopimusvalmistusta niiden kanssa, jolloin pieni tai keskisuuri yritys laajenee ja kehittyy suuren yrityksen avulla. Perälä (2003, 11) kirjoittaa, että tämä on huomattu esimerkiksi Etelä-Pohjanmaalla, missä Domretor Oy myy yli puolet tuotannostaan Atria Oyj:lle. Atria Oyj:n osakkuus yhtiössä antaa turvallisuutta ja taustatukea Domretor Oy:lle, jolla on kasvuhaluutta. Tällaisella erikokoisten yritysten välisellä yhteistyöllä pienemmän yrityksen kasvukyvyn mahdollisuus kasvaa huomattavasti käyttämällä ulkoisia resursseja apunaan, kunhan yrityksellä on vain riittävästi kasvuhaluutta.

Yritysten välisellä yhteistyöllä saadaan yrityksen toiminta tuottavammaksi ja riskienhallinta helpommaksi. Hyvällä yhteistyöllä yritykset saavat luotua itselleen tärkeitä kilpailuetuja verrattuna yrityksiin, joilla ei ole yhteistyökumppaneita. Yritysten on mahdollista perustaa osuuskunta, johon kuuluu monia muita yrityksiä. Osuuskunta helpottaa pienen yrityksen toimintaa ja antaa mahdollisuuden kilpailla suurten yritysten kanssa. (Yritykset yhdessä, [Viitattu 20.3.2014], 2–4.) Tiiviin yhteistyön saamiseksi yritysten välillä täytyy olla hyvä luottamus. Tiedon jakaminen yritysten välillä voi olla aluksi hankalaa, mutta se on erittäin tärkeää kaikkien etujen aikaansaamiseksi. Tärkeää on myös se, että yrityksillä on jotain annettavaa yhteistyökumppanilleen, ettei tiedon jakaminen ole yksisuuntaista. (Paavilainen, [Viitattu 20.3.2014].)

3.7 Kansainvälistyminen

Vienti on yksi keino saada pk-yritys kasvamaan ja kehittymään, mutta sen aloittaminen vaatii paljon tutkimista oikeuksista ja muiden maiden markkinoista. Pelkästään uskomisen omaan tuotteeseen ei riitä, vaikka tuote menestyisikin mainiosti Suomen markkinoilla. Pienen yrityksen viennin aloittaminen on hankalaa ja varmasti myös vaikeaa, sillä yrityksellä ei välttämättä pienen kokonsa takia tule

olemaan riittävästi uskottavuutta ulkomailla. Talous täytyy olla kunnossa, kun vientiä lähdetään harjoittamaan. Kustannukset ovat suuret, eikä tuote tuo kuluja takaisin jo seuraavalla viikolla. Siksi pienen yrityksen olisikin hyvä harjoittaa vientiä yhteistyössä muiden yritysten kanssa.

Suomessa on yrityksiä, jotka auttavat vientiä haluavia yrityksiä suunnittelemaan viennin kulkua. Heillä on kontakteja ulkomailta ja kokemusta pk-yritysten aloittavasta viennistä ulkomaille. (Arstila 2004.) Vientiä Venäjälle helpottamaan on perustettu yrityksiä, jotka hoitavat kuljetukset kauppakeskuksiin. Finfoods Oy vie useiden yritysten, myös pk-yritysten, tuotteita Venäjälle. Näin ollen pienienkin tuote-erien vieminen on kannattavaa, kun saadaan yhdistettyä eri toimitukset täysiksi kuormiksi. (Uusia 2007.) Messujen avulla saadaan luotua uusia kontakteja ja yhteisillä osastoilla pienenkin yrityksen uskottavuus nousee, kun vierellä on muita samankaltaisia yrityksiä. Yhteistyötä kannattaisi harjoittaa myös tutkimuslaitosten kanssa, koska tuotteen täytyy olla virheetön, kun lähdetään myymään huomattavasti suuremmilla markkinoilla. Näin tuotteelle saadaan luotettava pohja ja pk-yritys saattaa saada ilmaista julkisuutta osallistumalla kehitysprojekteihin. (Arstila 2004.)

Pk-yritysten halukkuus vientiä kohtaan on kasvanut, koska pelkästään Suomen markkinoilla toimiessa yrityksen kasvaminen on hankalaa. Suomalaisten tuottamalla puhtaalla ja turvallisella tuotteella on hyvät mahdollisuudet laajentaa markkinarakoa ulkomailla. (Elintarvikkeiden vienti 2013.)

Suurin osa Suomen elintarvikkeista viedään lähimaihin. Eniten elintarvikkeita viedään Venäjälle, toiseksi eniten viedään Ruotsiin ja kolmanneksi eniten Viroon. (Suomen elintarvikeviennillä 2012.) Vaikka Venäjän osuus on viennistä suurin, vienti itänaapuriin hankalinta, sillä muuttuvien määräyksien noudattaminen on aikaa vievää. Vientituotteiden kohderyhmänä ovat keskitason ihmiset, jotka arvostavat laatua. Suomalaisten elintarvikkeiden merkittävät myyntitekijät vientimaissa ovatkin puhtaus, turvallisuus ja laatu. (Suomalaisille, [Viitattu 15.1.2014].)

Kansainvälistyminen ei tarkoita pelkästään vientiä, vaikka se tuleekin ensimmäisenä mieleen yrityksen kansainvälistymisestä. Yritys voi tehdä myös

hankintoja muista maista esimerkiksi laitteita ja koneita, raaka-aineita, tietotaitoa sekä pakkausmateriaaleja. Hankintoihin ulkomailta vaikuttaa se, että yleensä edellä mainittuja asioita voi saada halvemmalla kuin Suomesta ja pienen yrityksen tuotannon määrään tarvittavat materiaalit ovat pienemmissä erissä. (Jumppanen & Närvä 2013, 20.)

4 ULKOPUOLINEN KEHITTÄMISEN TUKENA

Pk-yrityksille on tarjolla ulkopuolisia palveluita toimintansa kehittämiseen. Nämä palvelut voivat liittyä esimerkiksi tuotekehitykseen, laadunhallintaan, markkinatutkimuksiin, kansainvälistymiseen tai toiminnan suunnitteluun (Elintarvikkeet, [Viitattu 10.2.2014]). Esimerkiksi Lahdessa on kehitetty aktivointituki, jota on tarjolla mikroyrityksille. Aktivointuen tarkoitus on saada mikroyritykset hakemaan enemmän apua asiantuntijayrityksiltä kehittämisen avuksi. Aktivointituki maksaa osan asiantuntijayrityksen palkkioista. (Lakesilla uusia 2007.)

Yritys saa pääosin tietoa asiakkailtaan, rahoittajilta, kilpailijoilta ja viranomaisilta. Tarjolla on myös ulkopuolista apua, mutta sen pyytämisen yrityksellä täytyy olla rohkeutta. Ongelmatilanteita kohdatessa yrityksen henkilöstöllä ei aina välttämättä ole riittävästi tietoa tai aikaa ongelman purkamiseen, silloin täytyy osata pyytää apua asiantuntijoilta, jotta ongelman yli päästäisiin nopeasti. (Yritys ja konsultti 2000, 5–6.)

Konsultti on henkilö, joka on perehtynyt hyvin yritystoimintaan ja sen muutoksiin. Konsultti tarjoaa palveluita yrityksille, joita he näkevät tarvitsevansa liiketoiminnassaan, mutta joita heillä ei vielä ole. Konsultti voi toimia asiantuntijana, prosessikonsulttina ja opettajana. Asiantuntijana konsultin päämääränä on ratkaista ongelmat tietyllä osa-alueella. Tällaisia tehtäviä asiantuntijalla voi olla esimerkiksi lain tulkitsemisessa. Konsultti toimii prosessikonsulttina yrityksen muutosvaiheissa. Prosessikonsultti ohjaa yritystä kehittymään niin, että yritys itse osaisi myöhemmin ratkaisemaan muutostilanteiden ongelmia. Opettajana konsultti valmentaa yrityksen henkilöstöä uusien tietojen käyttöönottoon. (Yritys ja konsultti 2000, 22.)

Tyypillisiä tilanteita on monia, joihin yritys hakee apua ulkopuolisilta asiantuntijayrityksiltä. Apua voidaan hakea yrityksen perustamisvaiheessa, resurssien takia, kansainvälistymiseen tai henkilöstön kouluttamiseen. Perustamisvaiheessa konsultti voi vastata askarruttaviin kysymyksiin tai auttaa liikeidean tarkentamisessa. Resurssien puuttuessa konsultti voi auttaa esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämisessä. Kansainvälistyminen on suuri projekti, johon

apua saa konsultilta. Konsultti voi kertoa esimerkiksi tietoa kohdemaan markkinoista. Yritykselle voidaan järjestää koulutusasioita uuden tuotantolinjan käyttöönotossa tai laatu järjestelmän perehdyttämisessä. (Yritys ja konsultti 2000, 10–12.) Kun yrityksen konsultointi onnistuu hyvin, se tarkoittaa konsultoitavan yrityksen kannattavuuden ja kilpailukyvyn parantumista (Yritys ja konsultti 2000, 6).

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Empiirinen tutkimusmenetelmä voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen (Tutkimusmenetelmät, [Viitattu 22.1.2014]). Tähän työhön valittiin tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus. Idea laadullisessa tutkimuksessa on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkimusongelmaa pyritään kuvaamaan kokonaisvaltaisesti sekä löytämään tosiasioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161).

Tämä tutkimus on tyypiltään kuvaileva. Kuvailevassa tutkimuksessa tutkitaan jonkin ilmiön oleellisia tai kiinnostavia ominaisuuksia. Tutkimuksen tulosten perusteella saadaan tarkkoja kuvauksia halutuista asioista. (Tutkimusasetelma - taso 1, [Viitattu 8.2.2014].)

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu voi olla monipuolinen; mukana voi olla haastatteluja, havainnointia ja asiakirjoja. (Pitkäranta 2010, 20–21.) Laadullisessa tutkimuksessa on olemassa erityyppisiä haastatteluja. Tyylit ovat strukturoitu, puolistrukturoitu ja teemahaastattelu. (Pitkäranta 2010, 80.) Teemahaastattelussa haastattelijalla on valinnut etukäteen teemat ja tehnyt niihin tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelun tarkoituksena on saada selville merkityksellisiä asioita. Valmiita vastausehtoja puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole. Haastattelijan on puhuttava selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta kaikki haastateltavat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. (Pitkäranta 2010, 80–81, 106–107.) Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina yrityksille. Haastattelu oli tyyliltään teemahaastattelu eli puolistrukturoitu, joka tarkoittaa sitä, että teemat olivat kaikille haastateltaville samat ja jokainen haastateltava vastasi kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelun runko on esitetty liitteessä 1.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko ei voi olla liian suuri, koska tietoa tulee paljon, kun haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. Tämän tutkimuksen haastateltaviksi valittiin pieniä sekä keskisuuria elintarvikealan yrityksiä Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan maakunnista.

Tähän tutkimukseen valittiin 15 yritystä. Opinnäytetyön toimeksiantaja Foodwest Oy valitsi haastateltavat yritykset. Haastateltavista yrityksistä kuusi sijaitsi Etelä-Pohjanmaalla ja yhdeksän Pohjanmaalla. Valittuihin yrityksiin lähetettiin ensiksi sähköpostiviesti, jossa kerrottiin lyhyesti haastattelusta ja sen tarkoituksesta. Myöhemmin yrityksiin soitettiin ja kysyttiin, haluaako yritys osallistua haastatteluun. Haastateltavalta kysyttiin aina lupa haastattelun nauhoitukseen. Haastateltavana oli 13 yrityksessä toimitusjohtaja, yhdessä tuotantopäällikkö ja yhdessä yksikön päällikkö.

Haastattelu eteni ennalta valittujen teemojen mukaisesti. Haastattelujen jälkeen nauhoitukset litteroitiin, jossa keskustelut avattiin sana sanalta tekstitiedostoon. Litteroinnin jälkeen tutkimustuloksia analysoitiin teemoittain.

Taulukossa 4 on esitetty haastateltujen yritysten taustatietoja.

Taulukko 4. Haastateltujen yritysten taustatietoja.

Yrityksen toimiala	Henkilöstömäärä	Liikevaihto (milj.)
Leipomotuotteiden valmistus	10 - 50	alle 2
Leipomotuotteiden valmistus	10 - 50	2 - 10
Leipomotuotteiden valmistus	10 - 50	alle 2
Leipomotuotteiden valmistus	10 - 50	2 - 10
Leipomotuotteiden valmistus	10 - 50	alle 2
Leipomotuotteiden valmistus	10 - 50	2 - 10
Einesten valmistus	10 - 50	2 - 10
Einesten valmistus	10 - 50	2 - 10
Perunoiden jalostus	10 - 50	2 - 10
Perunoiden jalostus	10 - 50	2 - 10
Juuresten ja vihannesten jalostus	50 - 250	10 - 50
Juuresten ja vihannesten jalostus	0 - 10	2 - 10
Meijerituotteiden jalostus	50 - 250	10 - 50
Meijerituotteiden jalostus	50 - 250	10 - 50
Lihat tuotteiden jalostus	10 - 50	2 - 10

Haastateltujen yritysten joukossa oli henkilöstömäärän osalta mikroyritykseksi luokiteltavia yrityksiä, mutta liikevaihdon mukaan ne luokiteltiin pieneksi yritykseksi. Mukana oli myös keskisuuria yrityksiä henkilöstömäärältään. 11:ssä haastatelluista yrityksistä oli henkilöstömääränä 10–50. Kolmen henkilöstömäärä oli 50–250 ja yhdessä 0–10.

Liikevaihto haastateltujen yritysten joukossa vaihteli 1,2 miljoonasta 40 miljoonaan euroon. Kolmessa yrityksessä liikevaihto oli 1,2 miljoonasta 1,4 miljoonaan. Yhdeksässä yrityksessä liikevaihto oli 2 miljoonasta 4,8 miljoonaan euroon ja kolmessa yrityksessä liikevaihto oli 19 miljoonasta 40 miljoonaan euroon. Vaikka yritys ei liikevaihdoltaan kuulunutkaan pk-yritysten luokitteluun, työntekijöiden määrä oli yrityksessä aina yli kymmenen henkilöä.

Haastattelussa oli mukana monien eri toimialojen yrityksiä mm. leipomoalan, liha-alan ja meijerialan yrityksiä. Näin ollen tutkimuksesta saatiin monipuolinen. Haastateltujen yritysten markkina-alue vaihteli yritysten lähikaupungeista Baltian maihin.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Tuotekehitys ja tuotanto

Tuotekehitys- ja tuotantoteemassa perehdyttiin siihen, kuka vastaa tuotteiden kehittämisestä ja millä tavalla niitä kehitetään. Yritykseltä haluttiin selvittää myös, minkälaisia kehittämistarpeita heillä on tuotekehitykseen ja tuotantoon liittyen.

Tuotteiden kehittämisestä kaikissa yrityksissä vastasi jonkinlainen yrityksen sisäinen tuotekehitysryhmä. Osassa yrityksissä ryhmiin kuului vain yksi henkilö, mutta suuremmissa yrityksissä oli mahdollisuuksia suurempiin tuotekehitysryhmiin. Ryhmiin kuuluivat mm. tuotekehittäjiä, yrityksen tuotanto- ja laatuapäällikköjä sekä työntekijöitä eri asemista. Pienemmissä yrityksissä tuotekehitysryhmään kuului yleensä toimitusjohtaja ja muita hallituksen jäseniä. Kokoaikaisen tuotekehittäjän puuttumiseen pienissä yrityksissä oli syynä resurssipula. Pienten yritysten ei ole mahdollista palkata kokoaikaista tuotekehittäjää tai hankkia tuotteiden kehittämiseen ulkopuolista apua, vaikka halua olisikin. Yksi suurimmista haastatteluun osallistunut yritys järjesti tuotteiden kehittelemiseen päiviä, joihin osallistui useampia henkilöitä eri aloilta. Tuotteiden kehittelemisessä hyödynnettiin myös ulkopuolisia yrityksiä.

Uusien tuotteiden kehittäminen lähti asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Varsinkin pienissä yrityksissä huomasi, että he eivät itse kehitelleet kovasti uusia ideoita resurssien puuttumisen takia, vaan tekivät tuotekehityksen eteen jotain, kun siihen tuli tarve asiakkaan puolelta. Osa yrityksistä sai ideoita suoraan kuluttajilta ja osa yhteistyökumppaneilta ja yritysasiakkailta, joilta he saivat apua myös tuotteiden kehittämiseen ja niiden testaamiseen. Muutama yritys myös seurasi maailmalla olevia trendejä, jotka ovat nousemassa ihmisten tietoisuuteen ja kehittelevät niiden avulla uusia tuotteita markkinoille. Muutamat yritykset mainitsivat myös ulkopuolisen avun olevan tärkeää tuotekehitysprosessissa. Ulkopuolisten ideoiden ja ajatusten saaminen tuo monipuolisuutta ja erilaisia näkökulmia yrityksen omaan ajatusmaailmaan. Tuotekehittämiseen hankittiin myös ideoita kuluttajatutkimuksista, joita tekivät ulkopuoliset yritykset. Kuluttajatutkimusten

vastausten avulla saadaan kerättyä tärkeää ja monipuolista tietoa tuoteidean jalostamiseen, jotta se vastaisi mahdollisimman tarkasti kuluttajan tarvetta. Tuotekehitysprosessin alkamiseksi voidaan saada idea myös raaka-ainetoimittajilta. Raaka-ainetoimittajien uusi raaka-aine saa yritykset kehittämään raaka-aineen ympärille uusia tuotteita, joita ei ole vielä markkinoilla. Haastateltavat mainitsivat myös omien ideoiden kehittämisen, mutta pääpaino tuotteiden kehittämiseen oli asiakkaiden tarve. Kaikki yritykset toteuttivat ensiksi pienimuotoista koetuantoa tuotteelle, minkä jälkeen he lähtivät sovittamaan sitä tuotantoon.

Tuotekehityksen esteenä oli useimmiten resurssien puuttuminen. Osalla yrityksistä ei ole varaa palkata tuotekehittäjää tai hankkia siihen ulkopuolista apua. Suureksi ongelmaksi koitui myös aika, joka ei riitä tuotekehittämiseen, koska resurssit yrityksessä ovat rajalliset. Tuotteiden kehittäminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa ja sen onnistuminen saa nykyiset ja uudet asiakkaat luotettavimmiksi kuluttajiksi tuotteille. Tuotekehittämisen tarve on lisääntynyt kasvavissa yrityksissä. Ennen jossakin yrityksessä ei juuri ollut tuotekehittelyä, mutta yrityksen kasvaessa siihen on pyritty panostamaan enemmän, jotta yrityksellä olisi enemmän tarjottavaa asiakkailleen.

Kehittämistarpeeksi nähtiin myös erilaiset näkökulmat ulkopuoliselta taholta tuotteiden kehittämiseen. Muutama yritys kaipasi tuotekehitykseen ajatuksia muilta yrityksen ulkopuolisilta henkilöiltä, jotta tuoteideasta tulisi monipuolinen. Muutamassa yrityksessä ongelmana oli myös vähäinen tuotekehittämisen harjoittaminen. Uusia tuotteita täytyisi tulla markkinoille tasaisin väliajoin, mutta tuotekehitysprosessi on hankalaa osalle yrityksistä. Tuotteiden kehittämiseen kaivattiin systemaattisuutta, koska se on joissakin yrityksissä satunnaista. Parempi suunnittelu tuotekehityksessä oli yksi kehittämistarve. Suunnitteluvaiheen pitäisi olla tarkempi, jotta yritys ei veisi markkinoille tuotetta, joka on keskeneräinen. Tuotantoprosessin suunnittelu tuotekehitysvaiheessa on tärkeää, koska uusien tuotteiden tulo ja valikoiman laajeneminen vaatii sen, että tuotantoprosessi on kunnossa. Tuotantoprosessin paremmalla suunnittelulla saadaan uudet tuotteet suunnitellusti ajoissa liikenteeseen. Osa yrityksistä kaipasi myös tuotekehitysideoita raaka-aineen käyttöön, jota ei voida myydä asiakkaalle. Tällä

tuotekehitysidealla yritys saisi vähennettyä jätteen määrää ja kustannuksia sen hävittämiselle.

Tuotekehitysprosessia dokumentoitiin jollakin tavalla jokaisessa haastatellussa yrityksessä, mutta dokumentoinnissa oli eroja. Osalla yrityksistä oli käytössä laatujärjestelmiä, joiden yhteen osioon kuuluu tuotekehityksen dokumentointi ja yritys etenee sen mukaan tuotekehityksen dokumentoinnissa. Muutamalla yrityksellä oli itse kehittämä dokumentaatio suunnitelma, johon he dokumentoivat prosessia, muutoksia ja tuloksia. Osa pienistä yrityksistä ei panostanut hirveästi dokumentaatioon tuotekehityksen aikana. Ainoastaan lopulliset reseptit dokumentoitiin, mutta ei yhtään enempää. Suuremmat yritykset ottivat ylös valmistusmenetelmät, tuloksia eri testeistä ja kaikki mahdolliset tapahtumat tuotekehitysprosessin aikana.

Tuotannossa kehittämistarpeet painottuivat tuotannon tehostamisen parantamiseen. Yrityksissä olisi tarvetta suuremmalle tuotantotilalle, mutta sen rakentaminen vaatisi liian suuria investointeja. Kehittämistarpeita tuotekehityksessä oli myös prosessin dokumentointi. Yksi yritys etsi oikeaa tapaa tuoteidean dokumentointiin, jotta siitä saisi riittävän kattavan. Yritysten asiakkailakin on omat toiveensa ja tarpeensa dokumentointiin, mikä vaikeuttaa tuotekehityksen dokumentointia ja ajan tasalla pitämistä. Tuotannon prosessien kehittämiseen oli myös tarpeita yrityksissä. Prosessien saaminen tehokkaammaksi ja kannattavammaksi olisi tärkeää. Pientä tuotantoa valmistavissa yrityksissä laitteiden kanssa oli myös ongelmia. Joissakin yrityksissä tuotanto tapahtuu pääosin käsityönä, jolloin tuotanto ei ole kovin tehokasta. Automatisoitujen laitteiden hankkimista ei kuitenkaan nähty ratkaisuna tuotannon tehostamiseen, sillä tuotanto oli niin pienimuotoista, jolloin suurille tuotantomäärille suunniteltujen laitteiden käyttöasteet jäisivät liian alhaisiksi, eikä investointi olisi kannattava. Pullonkauloja prosesseissa oli pakkaaminen, johon kaivattiin uusia ratkaisuja. Laaduntarkkailukin oli yksi tuotannon kehittämisen tarve, jonka tavoitteena olisi saada tuotannosta tasalaatuisempi. Dokumentointi mainittiin yhtenä tuotannon kehittämisen tarpeena. Tarkoituksena olisi parantaa dokumentoinnin laatua, jotta välttyttäisiin toistamasta samoja virheitä.

Uusien tuotteiden tuominen tuotantoon ei ollut kovin ongelmallista haastatelluille yrityksille. Pienemmissä yrityksissä oli tapana poistaa tuotannosta vanha tuote, jolla ei ollut enää kovin suurta menekkiä ja sen tilalle tuotiin uusi tuote. Kaikki yritykset ottivat jo tuotekehityksen aikana huomioon, minkälaisia uusia tuotteita he voisivat lisätä tuotantoon ja minkälaista henkilöstön koulutusta uusi tuote vaatisi. Pääosin tuotteet kehiteltiin niin, että ne voidaan valmistaa jo yrityksessä olemassa olevilla laitteilla. Kehitysvaiheessa myös suunniteltiin uusi prosessi ja tehtiin laiteinvestointeja, jos uuden tuotteen valmistus sitä vaatii. Joissakin yrityksissä ei voida ottaa uusia tuotteita tuotantoon, sillä se vaatisi rakennusinvestointeja ja henkilöstön lisäämistä, joihin ei yrityksellä välttämättä vielä ole varaa pienen liikevaihdon takia. Riskinä uuden tuotteen viemisestä tuotantoon oli myös se, että pienen yrityksen on oltava varma tuotteen menekistä, jolloin he pystyvät tekemään helpommin päätöksiä uusien investointien osalta.

Ulkopuolisilta asiantuntijayrityksiltä kaivattiin apua raaka-aineiden ja prosessien kanssa, koska yrityksen henkilöillä ei välttämättä ollut kaikkea tietoa näistä asioista. Yritykset halusivat tietoa uusista raaka-aineista, niiden ominaisuuksista ja käyttömahdollisuuksista. Tuotekehitykseen kaivattiin uusia ideoita ja tuotteiden aistinvaraisia arviointeja asiantuntijoiden puolelta. Yritykset kaipasivat toimintaa, jotta asiantuntijayrityksestä tulisi henkilö yritykseen paikalle valmistamaan uuden tuotteen tai kehittämään reseptiä paremmaksi sekä samalla neuvomaan henkilöstöä valmistuksessa. Yritykset olivat myös käyttäneet ulkopuolisten asiantuntijayritysten markkinatutkimuspalveluita, jotka he kokivat hyväksi avuksi ja aikoivat käyttää niitä uudelleenkin. Osa yrityksistä kaipasi myös henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen ja kouluttamiseen palveluita. Myös apu selvitystilanteissa oli tarpeen esimerkiksi uusia laiteinvestointeja tehdessä, sillä valmistajia on monia erilaisia ja niistä täytyisi löytää se paras vaihtoehto.

6.2 Myynti ja markkinointi

Myynnin ja markkinoinnin osiossa haluttiin tietää, kuka yrityksessä vastaa kyseisistä asioista ja minkälaisia kehittämistarpeita näissä asioissa on. Osiossa

haluttiin selvittää myös se, minkälaisia jakelukanavia pk-yritykset käyttävät Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan alueella. Haastattelussa selvitettiin myös palveluita, joihin pk-yritykset kaipaavat apua ulkopuolisilta asiantuntijoilta.

Myynnin ja markkinoinnin vastuu pk-yrityksissä oli pääosin toimitusjohtajalla. Varsinkin pienemmissä yrityksissä osa-alueesta vastasi toimitusjohtaja, mutta mukana oli myös alaisia ja muita hallituksen jäseniä. Liikevaihdoltaan suuremmilla yrityksillä oli omat myynti- ja markkinointipäälliköt, jotka hoitivat näitä asioita. Vain muutama yritys oli ulkoistanut myynnin ja markkinoinnin ulkopuoliselle yritykselle.

Pk-yritysten jakelukanavoista yleisimmäksi nousivat keskusjakeluliikkeet. Jakelukanavina olivat myös vähittäiskaupat ja tukkuliikkeet. Yritykset myivät tuotteitaan myös suurkeittiöille. Yrityksillä on myös omia myyntipisteitä, joiden kautta he saavat suoran yhteyden kuluttajiin.

Myynnin ja markkinoinnin kehittämistarpeita olivat markkinoinnin pienuus ja sen osaamattomuus. Pienten yritysten markkinointi perustui lähinnä omien myyntipisteiden kautta suoramyyntiin, jolla saatiin samalla kerrottua yrityksestä ja sen tuotteista. Markkinointibudjetin pienuus estää yrityksiä panostamasta markkinointiin sillä tavalla, kuin ne haluaisivat panostaa. Yritykset tietävät markkinoinnin tärkeyden, mutta ovat voimattomia kalliiden markkinointikeinojen edessä.

Pienten yritysten kehittämistarve oli markkinointi- ja myyntihenkilön puuttuminen yrityksen henkilöstöstä. Ongelmana oli se, että toimitusjohtajan pitäisi lähteä esittelemään tuotteitaan asiakkaille, jotta saisi ne markkinoille. Lisävoiman saaminen myyntiin oli haluttua. Markkinointimateriaalinkin kanssa oli kehittämisen varaa. Myyntihenkilöstöllä tulisi olla materiaali, jonka avulla tuettaisiin hyviä myyntipuheita ja myyntihenkilö osaisi kertoa asiansa vakuuttavasti.

Markkinointisuunnitelmien teko mainittiin myös kehittämistarpeena. Yksi yritys olikin tätä kehittämässä parhaillaan hankkeiden avulla. Markkinointi perustuu markkinointisuunnitelmaan, joten sen haluttiin olevan tiivis ja hyvässä kunnossa ennen kuin lähdetään markkinoimaan. Tässä kehittämistarpeessa asiaa voidaan

parantaa esimerkiksi kouluttamisella. Myynti- ja markkinointihenkilöstön kouluttaminen olisi tärkeää, sillä sen edistämällä lisättäisiin myynnin parempia mahdollisuuksia.

Sosiaalinen media oli yhtenä markkinoinnin kehittämistarpeena. Nykyään moni kuluttaja viettää aikansa internetissä, jossa syntyy ostopäätöksiä ja mielikuvia tuotteista muiden ihmisten mielipiteistä. Sosiaalisen median tiedetään olevan hyvä ja edullinen markkinointikanava. Yritykset perustavat Facebook-sivuja, joissa he voivat kertoa uusista tuotteista ja lisätä kuvia tuotannostaan, mikä saa kuluttajat kiinnostumaan. Yrityksen omien internetsivujen päivittäminen oli kehittämisen tarpeena joillakin yrityksillä.

Ulkopuoliselta asiantuntijayritykseltä apua kaivattiin myynnin ja markkinoinnin suhteen siihen, miten tuotteita saataisiin markkinoitua ja myytyä tehokkaasti, jotta kuluttajat ostaisivat mahdollisimman paljon yritysten tuotteita. Muutama yritys toivoi, että asiantuntijayritys perehtyisi autettavan yrityksen tuotteisiin hyvin, jotta markkinointi kohdistuisi oikeille kohderyhmille ja markkinointimateriaalista saataisiin kattava. Markkinoinnin tulisi olla sellaista, että yrityskin tulisi tunnetuksi nimenä, eikä pelkästään markkinoitavat tuotteet. Haastattelussa mainittiin, että asiakkaat tuntevat yrityksen tuotteet, mutta eivät kuitenkaan tunne yritystä juuri lainkaan. Tärkeää olisi saada asiakkaat yhdistämään tuotteet yritykseen. Haastateltavat mainitsivat myös koulutuksen. Myynti- ja markkinointihenkilöstön kouluttaminen on tärkeää myynnin kannalta ja siihen toivottiin apua ulkopuolisilta asiantuntijayrityksiltä. Kurssien järjestäminen ja muu oheistoiminta koettiin hyvänä asiana. Internetsivujen tekemiseen kaivattiin apua. Internetsivut ovatkin nykyään tärkeä osa yrityksen markkinoinnin apuvälineenä ja niiden kautta saadaan tietoa yrityksistä ja sen tuotteista nopeasti kuluttajan tietoisuuteen. Tutkimuspalvelut olivat myös tärkeä palvelu ulkopuolisten asiantuntijayritysten puolelta. Osa yrityksistä mainitsikin käyttäneen markkinatutkimuspalveluita, jotka ulkopuolinen asiantuntijayritys on toteuttanut. Ne olivat koettu hyviksi palveluiksi ja vastaajat toivoivat niiden olevan mahdollisia jatkossakin.

6.3 Laadunhallinta

Laadunhallinnasta vastasi monissa haastatelluissa pk-yrityksissä laadupäällikkö. Yhdessä yrityksessä oli ulkopuolinen laadupäällikkö, joka kiertää kuukausittain tehtaalla dokumentoimassa ja tutkimassa laatua. Pienemmissä yrityksissä laadunhallinnasta vastasi toimitusjohtaja. Eräs haastatelluista yrityksistä sanoi kuitenkin tärkeän asian: laadunhallinnasta vastaavat kaikki työntekijät. Kaikissa yrityksissä oli korkeampi taho, joka oli vastuussa laadunhallinnasta, mutta kuitenkin kaikkien työntekijöiden kuuluu ottaa omassa työssään huomioon laaduntarkkailu ja sen hallitseminen omilla valinnoillaan.

Laatujärjestelmiä oli käytössä seitsemällä viidestätoista haastatelluista yrityksistä. Käytössä olivat ISO 9001, ISO 22000 ja ISO 14001. Enimmäkseen käytössä oli laatujärjestelmiä, mutta muutamalta yritykseltä löytyi myös ympäristöjärjestelmä. Kolmeen yritykseen oltiin juuri rakentamassa järjestelmiä. Viidessä yrityksessä ei nähty tarvetta järjestelmille. Varsinkin pienemmät yritykset sanoivat, että ISO-järjestelmä on liian raskas pientä toimintaa harjoittavalle yritykselle, joten sitä ei nähty tärkeäksi toiminnan kannalta. Eräs yritys mainitsi, että on asiakkaita, jotka edellyttävät ISO-järjestelmiä yhteistyökumppaniltaan ja näin ollen järjestelmän hankkiminen saisi yritykselle enemmän luotettavuutta ja helpottaisi yhteistyökumppaneiden hankintaa. Yrityksissä, joissa ei ollut ISO-järjestelmiä, koettiin omavalvontasuunnitelman rooli tärkeäksi.

Laadunhallinnan ylläpitämisessä yrityksissä oli pohjana omavalvontasuunnitelma sekä mahdolliset ISO-järjestelmät. Laadunhallinta yrityksissä lähtee raaka-aineista. Yritykset hankkivat laadukkaita ja puhtaita raaka-aineita, joilla he tuottavat laadultaan tasaisia ja hyviä tuotteita. Vastausten mukaan tuotannossa jokaisella työntekijällä on vastuu laadunhallinnasta. Hyvällä hygienialla ja ammattitaidolla työntekijä varmistaa tuotteiden laadun omassa työtehtävässään maalaisjärjelläkin. Painojen tarkkailulla ja aistinvaraisella arvioinnilla estetään virheellisten tuotteiden meneminen kuluttajille. Yksi yritys pitää yllä HACCP-ryhmiä, jotka kiertävät tehtaassa säännöllisin väliajoin etsimässä tuotantotilojen kriittisiä pisteitä ja ehkäisemässä niitä paremmilla ratkaisuilla. Asiakaspalautteiden avulla yritykset saavat tietoa tuotteiden laadusta ja

virhekohdista. Palautteen avulla yritys osaa kehittää tuotetta paremmaksi, jotta se vastaisi kuluttajan odotuksia. Yritykset seuraavat aktiivisesti laatua tuotannossa ja dokumentoivat tuloksia jatkuvasti sekä seuraavat tuloksia kehittääkseen tuotantoa.

Laadunhallinnan kehittämistarpeita olivat omavalvontaan liittyvä rutiininomainen toiminta, ISO-järjestelmien toimintaan saaminen, henkilöstö ja aika. Yrityksen oman henkilöstön kouluttaminen laadun tarkkailemiseen oli kehittämisen kohteena. Kaikilla yrityksillä ei ollut omaan henkilöstöön kuuluvaa laatupäällikköä, joka vastaisi laadusta, mutta he haluaisivat palkata jossain vaiheessa sellaisen yrityksen sisälle. Pienessä yrityksessä oli jälleen ongelmana se, ettei ole varaa palkata yksittäistä laatupäällikköä. Omavalvonta mainittiin useassa haastattelussa kehittämisen kohteena tai enemmänkin sen läpikäymiseen tarvittiin rutiininomaista toimintaa, vaikka sitä joudutaan jatkuvasti käymään läpi viranomaisien kanssa. Omavalvonnan ohessa mainittiin Oiva-järjestelmä, joka on lähiaikoina otettu käyttöön elintarvikealan toimijoille. Oiva-järjestelmän tultua yritykset ovat ottaneet omavalvonnan tarkempaan tarkasteluun. Eräs yritys oli ottanut juuri käyttöön uuden järjestelmän, jonka tarkoituksena on sisältää kaikki laatu-poikkeamat. Järjestelmän avulla saadaan dokumentoitua toimenpide-ehdotukset poikkeamalle ja sen avulla on tarkoitus oppia virheistä. Uuden järjestelmien käyttöön ottaminen ja sen perehdyttäminen henkilöstölle oli kehittämisen tarve.

Asiantuntijayrityksiltä laadunhallinnassa käytettyjä palveluita olivat ISO-järjestelmien rakentaminen. Monella yrityksellä olikin jo ISO-järjestelmä käytössä, eivätkä ne enää nähneet tarvetta, että tarvitsisivat apua asiantuntijayritykseltä. Ne yritykset, jotka olivat rakentamaisillaan ISO-järjestelmiä, käyttivät siihen apunaan ulkopuolista asiantuntijayritystä. ISO-järjestelmien rakentaminen on yksi tärkeä palvelu asiantuntijayrityksillä, sillä pk-yritysten on itse vaikea alkaa rakentaa suurta järjestelmää. Eräs yritys oli aikeissa ottaa tuotantoonsa luomutuotteita. Luomutuotteiden valmistuksessa täytyy olla huolellisia raaka-aineiden seuraamisessa ja siihen liittyvä laadunhallinta ei ollut vielä täysin tiedossa. Muita tarvittavia ja jo käytettyjä palveluita olivat henkilöstön kouluttaminen ja auditoinnit.

6.4 Yhteistyö ja kansainvälistyminen

Yhteistyön ja kansainvälistymisen osiossa kysyttiin, minkälaista yhteistyötä yritykset harjoittavat ja minkälaista uutta yhteistyötä haluaisivat kokeilla. Osiossa kysyttiin myös kansainvälisestä toiminnasta ja minkälaista apua yritykset kaipaivat asiantuntijayrityksiltä näiden asioiden eteen.

Yritysten välinen yhteistyö perustui suurimmaksi osaksi osto- sekä myyntiyhteistyöhön. Yritykset tekivät yhdessä raaka-ainehankintoja, jotta hinta olisi alhaisempi ostaessa suuria määriä raaka-aineita. Yhteiset materiaalihankinnat kuuluivat myös yhteiseen ostotoimintaan. Yrityksillä oli myös myyntiyhteistyötä, jolloin yritykset kaupittelivat toistensa tuotteita omissa yrityksissään. Haastatteluissa mainittiin myös messuyhteistyö, jolloin yritykset järjestävät messuille yhteisiä osastoja ja näin säästävät kustannuksissa. Yrityksillä oli alihankinta- ja sopimusvalmistusyhteistyötä. Yritykset joko ostivat valmistusta tai myivät omia valmistusmahdollisuuksiaan muille yrityksille. Muutama yritys teki private label -tuotteita.

Pienemmillä yrityksillä yhteistyö raaka-ainetoimittajien kanssa oli tärkeää, sillä he saavat heiltä apua ja tietoa tuotteiden valmistukseen, kun oma tietotaito ei riitä. Muutamit pienemmät yritykset tekivät yhdessä logistista yhteistyötä. Yritykset ajoivat vuorotellen tuotteita pienempiin kyläkauppoihin, joihin ei tuotteita kovin paljon mennyt. Kauempana olevaan kauppaan ei olisi järkeä lähteä useammalla autolla viemään vain pieniä määriä tuotteita. Melkein kaikissa yrityksissä logistiikka oli kuitenkin ulkoistettu. Yksi yritys mainitsi myös koulujen kanssa tekemän yhteistyön. Yritys sai henkilöstön koulutusta koulujen puolelta. Koulutusyhteistyötä saatiin tavarantoimittajiltakin. Pienellä paikkakunnalla yhteistyö oli tiivistä muiden yritysten kanssa ja yhteistyötä tehtiin myös kunnossapitoasioissa. Haastatteluissa kävi ilmi, että yhdistykset ja verkostot olivat tärkeitä yhteistyökumppaneita, sillä sen kautta saatiin jaettavaa ja vastaanotettua tietoa. Verkoston sisäinen tuki oli myös tärkeää.

Yrityksillä, joilla ei vielä ollut ulkoistettua logistiikkaa, haluaisivat saada sen joskus mahdolliseksi. Esteenä tähän oli vielä resurssit, sillä pienellä yrityksellä ei ollut

minuuttiaikataulua, jolloin tuotteiden pitäisi olla kaupassa, joten ulkopuolisten yritysten seisottaminen pihalla tulisi kalliiksi. Yritykset mainitsivat haluavansa alihankintayhteistyötä. Alihankinnan avulla saataisiin jaettua työtehtäviä ja vastuuta laajemmalle alueelle, mikä helpottaisi ja nopeuttaisi tuotteiden valmistusta. Ostoyhteistyöhön oli myös kiinnostusta. Yksi yritys toivoisi myös tiedon vaihdon olevan helpompaa yritysten välillä. Kaikki asiat tuntuvat olevan salaisuuksia ja siihen kaivattaisiin muutosta.

Kansainvälistä yhteistyötä oli kahdeksalla yrityksellä. Osalla näistä kahdeksasta yrityksestä yhteistyö liittyi materiaalihankintoihin. Yritykset hankkivat raaka-aineita, pakkausmateriaalia sekä laitteita ulkomailta. Yksi yritys mainitsi hankkivansa myös tietotaitoa muista maista. Osalla yrityksistä oli vientiä muihin maihin. Maat sijoittuivat pääosin Baltiaan ja Pohjoismaihin, mutta myös Länsi-Eurooppaan oli yrityksillä kontakteja.

Ulkopuolisilta asiantuntijayrityksiltä apua yhteistyön ja kansainvälistymisen suhteen kaivattiin vientiprojekteja, joilla valmennettaisiin yrityksiä viennin edistämiseksi. Apua tarvittiin myös selvitystyön tekemiseen kohdemaiden mahdollisuuksista ja muista maista hankittaviin materiaalihankintoihin. Messujen järjestäminen oli yhtenä toiveena. Pienen yrityksen resurssit eivät riitä taustatietojen tutkimiseen ja esityön tekemiseen ennen messuja, joten siihen kaivattiin apua ulkopuoliselta asiantuntijayritykseltä. Tukiverkon saaminen yhteistyön ja kansainvälistymisen suhteen olisi tärkeää pk-yrityksille. Tieto mahdollisista yhteistyökumppaneista helpottaisi pk-yrityksiä lähtemään liikkeelle.

6.5 Muut odotukset asiantuntijayrityksille

Lopuksi yrityksiltä kysyttiin, mitä muita toiveita ja ajatuksia heillä on asiantuntijayrityksille. Senhetkinen tilanne haastatelluissa yrityksissä oli melko hyvä, joten he eivät osanneet sanoa, minkälaista apua voisivat kaivata. Ongelman ilmaantuessa yritykset ottavat yhteyttä asiantuntijayrityksiin ja kysyvät neuvoa, jos eivät itse saa ongelmaa selvitettyä. Haastattelussa kuitenkin ilmeni muutamia asioita. Tukiverkosto oli yksi asia, jota pk-yritykset kaipaavat. Verkosto yritysten

ympärillä tulisi olla tiiviimpi, jolloin yrityksen olisi helpompi kehittyä ja kasvaa. Toimijoiden toivotaan harjoittavan vientiä, mutta yritykset ovat sitä mieltä, että se on haastavaa Suomen korkeampien kustannusten takia. Siihen kaivattaisiin jonkinlaista ongelman ratkaisua. Eräs yritys toivoisi asiantuntijayritysten olevan aktiivisempia tarjoamaan palveluitaan ja tulemaan apua tarvitsevaan yritykseen paikan päälle tekemään työtään. Samalla asiantuntijayritysten tulisi laajentaa ja kehittää tietojansa, jotta he osaisivat kertoa yrityksille muutakin kuin ne asiat, jotka yrityksessä jo tiedetään.

7 TULOSTEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tulosten luotettavuuden arviointi

Jokaisen tutkimuksen luotettavuutta täytyy arvioida, vaikka aina pyritään välttämään virheiden tekoa tutkimuksen aikana. Luotettavuuden arviointiin on erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231.)

Luotettavuuden arviointiin kuuluvat käsitteet reliabelius ja validius. Reliaabeliuksella tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Reliaabeliuksen kykyä on antaa toistuvia tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. (Hirsjärvi ym. 1997, 231.)

Validius tarkoittaa pätevyyttä ja se tarkoittaa, että tutkimusmenetelmän kyky on tutkia sitä, mitä ollaan tutkimassa. Ongelmana on se, että menetelmät ja mittarit eivät aina välttämättä vastaa todellisuutta, jolloin esimerkiksi vastaajat voivat ymmärtää kysymykset väärin ja haastattelija tulkitsee kysymysten vastaukset eri tavalla kuin haastateltu henkilö. Silloin tuloksia ei voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 1997, 231.)

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna ja se tehtiin vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tämä mahdollisti sen, että haastateltavalle pystyttiin tarkentamaan kysymyksiä, jos hän ei ymmärtänyt niitä sillä tavalla, millä haastattelija oli tarkoittanut. Saaduista tutkimustuloksista käy ilmi, että monilla yrityksillä oli myös samanlaisia kehittämistarpeita, vaikka haastatellut yritykset olivat erilaisia.

Mukana haastatteluissa oli 15 elintarvikealan pk-yritystä. Niistä kuusi sijaitsi Etelä-Pohjanmaalla ja yhdeksän Pohjanmaalla. Joukkoon kuului henkilöstömäärältään ja liikevaihdoltaan erikokoisia ja eri toimialaan kuuluvia yrityksiä, joten otos on monipuolinen.

7.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia kehittämistarpeita etelä-pohjalaisissa ja pohjalaisissa pk-yrityksissä on ja minkälaista apua he kaipaavat elintarvikealan asiantuntijayrityksiltä. Pienten ja keskikokoisten yritysten kehittämistarpeet olivat enimmäkseen erilaisia, mutta myös samanlaisia kehittämiskohteita ilmeni. Pienet yritykset kaipasivat lisävoimaa yrityksiensä toimintaan, kun suuremmat yritykset halusivat monipuolisuutta näkökulmiin. Samanlaiset kehittämistarpeet liittyivät tuotannon tehostamiseen ja kannattavuuteen.

Tutkimuksen mukaan pienillä yrityksillä oli enemmän kehitettävää tuotekehityksessä kuin suuremmilla yrityksillä. Pienissä yrityksissä resurssipula oli suurin ongelma uusien tuotteiden kehittämiseksi. Suuremmilla yrityksillä oli varaa palkata tuotekehitykseen kokoaikainen työntekijä, kun pienissä yrityksissä tuotekehityksestä vastasi toimitusjohtaja. Pienet yritykset kaipasivat tuotekehittelyyn ideoita, joita he eivät itse osanneet tai ehtineet kehitellä. Suuremmilla yrityksillä taas riitti tuotekehitysideoita, mutta niihin kaivattiin erilaisia näkökulmia ja monipuolisuutta yrityksen ulkopuolisilta henkilöiltä, kuten ammattikokeilta ja muilta elintarvikealan asiantuntijoilta. Pk-yritysten avun tarve tuotekehitykseen on huomattu myös muissa (Mäki 2008, 46) tutkimuksissa. Suurimpana ongelmana tuotekehityksessä on resurssien puute. Pienet yritykset tarvitsevat tuotekehittäjää ja suuremmat yritykset ulkopuolisten asiantuntijoiden ajatuksia.

Tuotannossa pienissä yrityksissä kehittämistarpeet olivat resurssien kanssa. Pienillä yrityksillä ei ollut riittävästi tilaa tuotantolaitoksessa, jotta yritys voisi kasvattaa ja kehittää tuotantoaan. Vaikka investointeihin olisi haluakin, niihin ei ole vielä pienissä yrityksissä resursseja. Samalla pelättiin myös sitä, että suuri investointi tiloihin, laitteistoihin ja henkilöstöön ei tuo riittävästi tuotannon menekien lisääntymistä markkinoilla, jolloin investointi ei olisi kannattava ja saattaisi lopettaa koko yrityksen toiminnan. Sekä pienissä että suuremmissa yrityksissä tuotannon kehittämistarpeena oli tuotantoprosessien tehostaminen ja saaminen kannattavammaksi. Myös muissa tutkimuksissa mm. Mäen (2008, 6)

elintarvikealan toimintaympäristön tutkimuksessa on mainittu tuotannon kasvattaminen ja kehittäminen tarpeeksi.

Myynti- ja markkinointiosiossa ei noussut esiin selvästi yhtä suurinta kehittämistarvetta. Kehittämistarpeita oli erilaisia. Pienillä sekä keskikokoisilla yrityksillä oli ongelmia talouden takia. Mainonta televisiossa on todella kallista, johon hieman enemmän liikevoittoa saavat yrityksetkään eivät halunneet lähteä. Pienissä yrityksissä myynnistä ja markkinoinnista vastasi yrityksen toimitusjohtaja ja mukana saattoi olla muutama hallituksen jäsen. Näillä henkilöillä ei välttämättä ole minkäänlaista koulutusta tai osaamista myynnin ja markkinoinnin suhteen ja se saattaa estää yrityksen myynnin edistämistä halutulla mahdollisella tavalla. Yrityksessä olisi hyvä olla alan koulutuksen ja kokemusten omaava henkilö, joka suunnittelisi tehokasta markkinointia yritykselle, jolloin myynti olisi suurempaa. Keskikokoisilla yrityksillä oli myös kehittämisen tarpeita myyntiin ja markkinointiin liittyen. Yrityksissä oli omat myyntiin ja markkinointiin kuuluvat työntekijät, mutta niiden kouluttamiseen ja myyntimateriaalin parantamiseen tarvittiin apua.

Laadunhallinnan suhteen henkilöstön kouluttaminen oli yleisin kehittämisen tarve. Kouluttaminen auttaisi moneen asiaan laadunhallinnassa. Työntekijöitä haluttiin kouluttaa parempaan laaduntarkkailuun, ISO-järjestelmien toimintaan ja perehdyttämiseen. Yrityksen koolla ei ollut mitään merkitystä ISO-järjestelmän hankkimiselle. Järjestelmiä oli niin pienillä kuin suuremmillakin yrityksillä. Sen puuttumisen syytkin olivat samanlaiset pienillä ja suuremmilla yrityksillä. Jotta kaikki yritykset hankkisivat ISO-järjestelmän, sen täytyisi olla kevyempi kuin nykyinen järjestelmä ja yhteistyökumppaneiden sekä asiakkaiden täytyisi vaatia sitä toisiltaan yhteisen toiminnan alkamiseksi.

Kansainvälistymiseen ja yhteistyöhön halutaan lisää tietoa niiden mahdollisuuksista. Tietokanta mahdollisista ja halukkaista yhteistyökumppaneista auttaisi yrityksiä helpommin hakemaan kumppanuutta, jonka avulla yritykset voisivat kehittyä. Myös kansainvälistymisen suhteen kaivattiin tietoa ulkomaiden markkinoista ja siihen kaivattiin erilaisia tilaisuuksia, joissa kerrottaisiin, miten yrityksen kannattaisi lähteä viemään tuotteita tai hankkimaan materiaaleja ulkomailta. Yrityksen tuotteiden tuoreus tulee esteeksi viemiselle, sillä esimerkiksi leipomotuotteiden lyhyen säilyvyyden takia ulkomaille vieminen on todella vaikeaa.

Yrityksen täytyisi muuttaa radikaalisti tuotteiden ideaa, jotta kansainvälistyminen olisi mahdollista.

Ulkopuolisilta asiantuntijayrityksiltä kaivattiin tukiverkoston rakentamista pk-yrityksille, koska yritykset joutuvat pärjäämään pitkälti omilla avuillaan. Tiiviin tukiverkoston avulla yritykset voisivat mahdollisesti kehittyä ja kasvaa helpommin.

LÄHTEET

- Alentola, A. 6.1.2013. Tämä resepti aiheutti ryntäyksen tomaattimurskaosastolle. [Verkkosivu]. Iltalehti. [Viitattu 7.1.2013]. Saatavana: http://www.iltalehti.fi/ruoka/2014010617900595_ru.shtml
- Arstila, A. 2004. Pk-yrityksen kansainvälistyminen onnistuu rautaisella ammattiosaamisella. [Verkkosivu]. Kehittyvä elintarvike. [Viitattu 15.1.2014]. Saatavana: <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/30-pk-yrityksen-kansainvalistymisen-onnistuu-rautaisella-ammattiosaamisella>
- Asunta, J., Mäkinen-Hankamäki, S., Pölkki, L. & Väisänen, K. 2013. Elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristö 2013. [Verkkojulkaisu]. Maa- ja metsätalousministeriö. [Viitattu 11.12.2013]. Saatavana: http://www.mmm.fi/attachments/lahiruoka/6KyIjyXXz/MMM_Toimintaymparisto-raportti-fi.PDF
- Elintarvikeala. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Foodia. [Viitattu 5.2.2014]. Saatavana: <http://www.foodia.fi/fi/content/elintarvikeala>
- Elintarvikealan pk-yritysten vahvuudet ovat paikallisuudessa. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Maaseutupolitiikka. [Viitattu 13.11.2013]. Saatavana: http://www.maaseutupolitiikka.fi/viestinta/tiedotteet/tiedotearkisto/elintarvikealan_pk-yritysten_vahvuudet_ovat_paikallisuudessa.843.news
- Elintarvikealan tärkeimmät kehittämistarpeet. 2002. Kehittyvä elintarvike, 9.
- Elintarvikeyritykset kokoluokittain yhteensä. 2013. [Verkkojulkaisu]. Turun yliopisto: Ruoka-Suomi. [Viitattu 22.1.2014]. Saatavana: http://www.ruokasuomi.fi/tilastot/taulukko_elintarvikeyritykset_kokoluokittain_yht_2013.pdf
- Elintarvikeyritykset toimialoittain. 2013. [Verkkojulkaisu]. Turun yliopisto: Ruoka-Suomi. [Viitattu 14.1.2013]. Saatavana: http://www.ruokasuomi.fi/tilastot/taulukko_elintarvikeyritykset_toimialoittain_2013.pdf
- Elintarvikkeet. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Pro Agria. [Viitattu 10.2.2014]. Saatavana: <https://www.proagria.fi/toimialat/elintarvikkeet>
- Elintarvikkeiden vienti kaksinkertaistettavissa. 2013. [Verkkosivu]. Elintarviketeollisuusliitto. [Viitattu 15.1.2014]. Saatavana: http://www.etl.fi/www/fi/tiedotteet/index.php?we_objectID=732
- Forsman, S. 2004. How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies. [Verkkojulkaisu]. Helsingin

- yliopiston maa- ja metsätieteellinen tiedekunta. [Viitattu 25.11.2013].
 Saatavana:
<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/maa/talou/vk/forsman/howdosma.pdf>
- Grant, R.M. 1998. Contemporary strategy analysis. 3 p. Oxford: Blackwell Publishers.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Huhtakangas, P. 2001. Pk-yritysten yhteistyö luo uusia mahdollisuuksia. [Verkkosivu]. Kehittyvä elintarvike. Viitattu 8.1.2014. Saatavana:
<http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/12-pk-yritysten-yhteistyö-luo-uusia-mahdollisuuksia>
- Hyrylä, L. 2012. Elintarviketeollisuus. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Jumppanen, A. & Närvä, M. 2013. Eteläpohjalaisten elintarvikeyritysten osaamistarpeita ja osaamisen kehittämisen keinoja. [Verkkojulkaisu]. Helsingin yliopisto: Ruralia-instituutti. [Viitattu 19.3.2014]. Saatavana:
<http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja109.pdf>
- Kansallisesti ja kansainvälisesti vetovoimainen luova yrittäjyyskunta. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Etelä-Pohjanmaan liitto. [Viitattu 5.2.2014]. Saatavana:
http://www.epliiitto.fi/?page=maakunnan_esittely
- Kinnunen, P., Kohtamäki, M., Lehtola, M., Rintala, S., Rossinen, M., Tall, J. & Viljamaa, A. 2010. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. [Viitattu 14.1.2014]. Saatavana:
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16988/B44.pdf?sequence=1>
- Komissio. 20.5.2003. Komission suositus. [Verkkojulkaisu]. Euroopan unionin virallinen lehti. [Viitattu 22.10.2013]. Saatavana: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:FI:PDF>
- Kuluttajille tarjottava mahdollisuus valita. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Maaseudun tulevaisuus. [Viitattu 21.1.2014]. Saatavana:
<http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/mielipiteet/p%C3%A4%C3%A4kirjoitukset/kuluttajille-tarjottava-mahdollisuus-valita-1.51822>
- L 13.1.2006/23. Elintarvikelaki.
- Lakesilla uusia palveluita pienyrityksen liiketoiminnan kehittämiseen ja kansainvälistymiseen. 2007. [Verkkosivu]. Lahden kaupunki. [Viitattu 10.2.2014]. Saatavana:

<http://www.lahti.fi/www/bulletin.nsf/PFAArch/0B5692E04424C6EEC225727B004A5DC0?opendocument>

Lindholm, T., Malinen, P. & Seppänen, S. 2012. Pk-yritysbarometri syksy 2012. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Yrittäjät ry. [Viitattu 20.1.2014]. Saatavana: http://www.yrittajat.fi/File/74ed062d-6e66-4296-8338-6e17532fd014/SY_pkyritysbarometri_syksy2012.pdf

Mikä on toimintaympäristö, mitä siitä pitää ymmärtää ja miksi? Ei päiväystä. [Verkkosivu]. kepa itseopiskeluympäristö. [Viitattu 17.2.2014]. Saatavana: <http://itseopiskelu.kepa.fi/node/112>

Mäki, S. 2008. Elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristö 2008. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Niemitalo, V. Ei päiväystä. Markkinointiopas elintarvikealan pk-yrityksille. [Verkkojulkaisu]. Sisä-Savon seutuyhtymä. [Viitattu 20.1.2014]. Saatavana: http://www.sisa-savonseutuyhtyma.fi/www/fi/materiaalit_ja_julkaisut/elintarvikekehitys/julkaisut/sisasavonseutuyhtyma-markkinointiopas-netti.pdf

Niemitalo, V. 2013. Laatujärjestelmäopas elintarvikealan pk-yrityksille. [Verkkojulkaisu]. Sisä-Savon seutuyhtymä. [Viitattu 19.3.2014]. Saatavana: http://www.sisa-savonseutuyhtyma.fi/www/fi/materiaalit_ja_julkaisut/elintarvikekehitys/sisasavonseutuyhtyma-laaturjarjestelmaopas-netti.pdf

Niemitalo, V. 2011. Elintarvikeyritysten kehittämistarpeet Pohjois-Savossa. [Verkkojulkaisu] Sisä-Savon seutuyhtymä. [Viitattu 14.11.2013]. Saatavana: http://www.sisa-savonseutuyhtyma.fi/www/fi/materiaalit_ja_julkaisut/elintarvikekehitys/Elintarvikeyritysten-kehittamistarvekartoitus-310311.pdf

Ogola, H. & Jänis, J. Ei päiväystä. Mitä on kehitys? [Verkkosivu]. [Viitattu 9.2.2014]. Saatavana: http://oppimateriaalit.internetix.fi/fi/avoimet/3yhteiskunta/globalit/02_kehitys

Omavalvonta. Päivitetty 4.11.2011. [Verkkosivu]. Evira. [Viitattu 19.3.2014]. Saatavana: <http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus+ja+myynti/elintarvikelainsaadanto/omavalvonta/>

Omavalvontasuunnitelma. Päivitetty 19.6.2012. [Verkkosivu]. Evira. [Viitattu 19.3.2014]. Saatavana: <http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/omavalvonta/omavalvontasuunnitelma/>

- Paavilainen, J. Ei päiväystä. Avainasemassa pk-yritysten yhteistyö ja motivointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.3.2014]. Saatavana: <http://www.jaanapaavilainen.fi/blogi/pk-yritysten-yhteistyö>
- Pienyrityksen kehittäminen - näin taklaat kehittämisen esteet. Ei päiväystä. Yrittajan.net. [Verkkosivu]. [Viitattu 9.2.2014]. Saatavana: <http://yrittajan.net/palvelut/44.html>
- Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. [Verkkojulkaisu]. Satakunnan AMK. [Viitattu 5.2.2014]. Saatavana: http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf
- Pk-yritysten määrä kasvoi edelleen - pienimmät yritykset tarvitsevat kannustusta työllistämiseen. 2013. [Verkkosivu]. Yrittäjät. [Viitattu 10.2.2014]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/fi-fi/suomenyrittajat/a/tiedotteet/pk-yritysten-maara-kasvoi-edelleen-pienimmat-yritykset-tarvitsevat-kannustavuutta-tyollistamiseen>
- Rahkio, M. 2011. Pk-yritysten elintarvikelainsäädäntöneuvonnan kehittäminen ja tietoisuus elintarvikelainsäädännön keskeisimmistä muutoksista 2012. [Verkkojulkaisu]. Lihateollisuuden tutkimuskeskus. [Viitattu 13.1.2014]. Saatavana: http://www.ruokasuomi.fi/materiaalit/materiaalit_Kouvola_Rahkio.pdf
- Raijas, S. & Harmoinen T. 2008. Elintarvikeyrityksen brändin rakentaminen. Pro Agria Maaseutukeskusten Liitto.
- Rissanen, T. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Saarijärvi: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Routamaa, V. Ei päiväystä. Pk-yritysten merkitys aluetalouteen Etelä-Pohjanmaan yrittäjien paikallisyhdistysten kunnissa. [Verkkojulkaisu]. Yrittäjät Etelä-Pohjanmaa. [Viitattu 28.10.2013]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/File/d402f140-98a7-49d4-aaff-43dfb65ba48f/Selvitys%20Pk-yritysten%20merkityksest%C3%A4%20kuntatalouteen%20Vesa%20Routamaa.pdf>
- Seinäjoen seutu. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Liiveri Ry. [Viitattu 10.2.2014]. Saatavana: http://www.liiveri.fi/seinajoen_seutu
- Sjöholm, H. 2006. Pk-yrityksen liiketoiminnan kehittäminen: Teknologia ja innovaatiot hyödyksi. [Verkkojulkaisu]. Tekes. [Viitattu 8.2.2014]. Saatavana: http://www.tekes.fi/julkaisut/Teknologia_ja_kilpailukyky.pdf
- Suomalaisille elintarvikkeille suora reitti venäjän markkinoille. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Pro Agria. [Viitattu 15.1.2014]. Saatavana:

<http://www.proagria.fi/ajankohtaista/suomalaisille-elintarvikkeille-suora-reitti-venajan-markkinoille-668>

Suomen elintarvikeviennillä ennätysvuosi. 2012. [Verkkosivu]. MTT. [Viitattu 15.1.2014]. Saatavana: <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/ajankohtaista/Uutisarkisto/2012/Suomen%20elintarvikeviennill%C3%A4%20enn%C3%A4tysvuosi>

Tapionlinna U-R. 2001. Ei päiväystä. Elintarvikealan pk-yritysten tuotteet kiinnostavat kuluttajia. [Verkkosivu]. Kehittyvä elintarvike. [Viitattu 14.11.2013]. Saatavana: <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/11-elintarvikealan-pk-yritysten-tuotteet-kiinnostavat-kuluttajia>

Toimintaympäristö. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Markkinointisuunnitelma. [Viitattu 23.3.2014]. Saatavana: <http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/toimintaymparisto.htm>

Tornikoski, E., Saarakkala, M., Varamäki, E. & Kohtamäki, M. Ei päiväystä. Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 14.1.2014]. Saatavana: http://lta.hse.fi/2011/1/lta_2011_01_a2.pdf

Tuotekehitys. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 19.3.2014]. Saatavana: <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/agronet/Yritys/Tuotekehitys>

Tutkimusasetelma - taso 1. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.2.2014]. Saatavana: <http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusasetelma.html>

Uusia suomalaisia elintarvikkeita Venäjälle. 2007. [Verkkosivu]. Kehittyvä elintarvike. [Viitattu 15.1.2014]. Saatavana: <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/29-uusia-suomalaisia-elintarvikkeita-venajalle>

Vahva, energinen Pohjanmaa. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Pohjanmaan liitto. [Viitattu 10.2.2014]. Saatavana: <http://www.obotnia.fi/fi/d-Yhteiskunta-Vahva,-energinen-Pohjanmaa.aspx?docID=4266&smi=8&tocid=71>

Valkokari, K., Hakanen, T. & Airola, M. 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. [Verkojulkaisu]. Helsinki: VTT. [Viitattu 5.4.2014]. Saatavana: http://www.vtt.fi/liitetiedostot/muut/verka_tyokirja.pdf

Vasara, E. 2013. Elintarvikeyrittäjillä riittää haasteita. [Verkkosivu]. Kehittyvä elintarvike. [Viitattu 14.1.2014]. Saatavana: <http://kehittyvaelintarvike.fi/ajankohtaista/kolumni-6-2013-elintarvikeyrittajilla-riittaa-haasteita>

- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtanen, K. 2011. Seinäjoen logistiikkakeskus elintarviketoiminnan keskipisteeksi. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoen seudun elinkeinokeskus. [Viitattu 14.11.2013]. Saatavana: <http://www.midnordictc.net/download/18.2bfb84b1135a990eadb80003632/NECL+II+sein%C3%A4joen+logkeskus+elintarviketoiminnan+keskipisteeksi.pdf>
- Vitikka, P. 2005. Pohjois-Pohjanmaan elintarvikealan strategia 2005-2020. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 14.1.2014]. Saatavana: <http://www.osekk.fi/file.php?482>
- Väestö. 2014. Tilastokeskus. [Verkkosivu]. [Viitattu 26.1.2014]. Saatavana: http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html
- Yli-Hongisto, M. 2003. Asiakkuusajattelu. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.1.2014]. Saatavana: <http://elearn.ncp.fi/materiaali/uimonenj/VirtAMK/asiakkuus4.html>
- Yritykset yhdessä - yhteistyö tuottamaan. Ei päiväystä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.3.2014]. Saatavana: <http://www.yhteistoiminta.fi/materiaalipankki/getfile.php?file=519>
- Yritys ja konsultti: Liikkeenjohdon konsultointi pk-yrityksen voimavarana. 2000. PKT-säätiön julkaisu 1/2000. Helsinki: PKT-säätiö.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

LIITE 1 Teemahaastattelurunko

Alkutiedot

Mikä on yrityksenne markkina-alue?

Kuinka suuri on yrityksenne liikevaihto?

Tuotekehitys, tuotanto

1. Kuka vastaa tuotteiden kehittämisestä?
2. Miten kehitätte uusia tuotteita?
3. Minkälaisia kehittämistarpeita on tuotekehityksessä?
4. Miten edellä mainittuihin tarpeisiin reagoidaan?
5. Dokumentoitteko tuotekehitysprosessia?
6. Minkälaisia kehittämistarpeita on tuotannossa?
7. Miten uusien tuotteiden käyttöönotto tuotantoon mahdollistetaan?
8. Miten ulkopuolinen asiantuntijayritys voisi auttaa tuotekehityksessä ja tuotannossa?

Myynti, markkinointi

9. Kuka vastaa myynnistä ja markkinoinnista?
10. Mitä jakelukanavia yrityksenne käyttää?
11. Mitkä ovat myynnin ja markkinoinnin kehittämistarpeet?
12. Miten edellä mainittuihin tarpeisiin reagoidaan?
13. Miten ulkopuolinen asiantuntijayritys voisi auttaa myynnin ja markkinoinnin suhteen?

Laadunhallinta

14. Kuka vastaa laadunhallinnasta?
15. Onko yrityksessänne laatu- tai ympäristöjärjestelmiä? Mitä?
 - a. Jos ei, olisiko näille järjestelmille tarvetta?
16. Miten laadunhallinta on hoidettu yrityksessänne?
17. Mitä kehittämistarpeita on omavalvontaan liittyen?
18. Mitä muita kehittämistarpeita on laadunhallintaan liittyen?
19. Miten edellä mainittuihin tarpeisiin reagoidaan?
20. Miten ulkopuolinen asiantuntijayritys voisi auttaa laadunhallinnan kanssa?

Yhteistyö, kansainvälistyminen

21. Minkälaista yhteistyötä teette muiden yritysten kanssa?
22. Minkälaista yhteistyötä haluaisitte tehdä muiden yritysten kanssa?
23. Onko yrityksellänne kansainvälistä yhteistyötä ja minkälaista?
24. Miten ulkopuolinen asiantuntijayritys voisi auttaa yhteistyön ja kansainvälistymisen kanssa?

25. Mitä muita odotuksia teillä on asiantuntijayrityksille?