

Arvoketjuanalyysi

Case: Suomen sianlihan arvoketjun toiminta ja instituutioiden ja henkilöstön rooli arvoketjussa

Laskentatoimi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Kari Tillanen

2016



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

ARVOKETJUANALYYSI

Case: Suomen sianlihan arvoketjun toiminta ja instituutioiden ja henkilöstön rooli arvoketjussa.

Pro gradu -tutkielma
Kari Tillanen
Kevät 2016
Laskentatoimi

Hyväksytty laskentatoimen laitoksella ___ / ___ 20__ arvosanalla _____

VALUE CHAIN ANALYSIS

Case: How to Finnish pork value chain works and what is the role of institutions and the labour unions in the value chain.

Master's Thesis
Kari Tillanen
Spring 2016
Accounting

Approved in the Department of Accounting __ / __20__ and awarded the grade

Tekijä Kari Tillanen

Työn nimi Arvoketjuanalyysi – Case: Suomen sianlihan arvoketjun toiminta ja instituutioiden ja henkilöstön rooli arvoketjussa.

Tutkinto Kauppätieteen maisteri

Koulutusohjelma Laskentatoimi

Työn ohjaaja Katja Kolehmainen

Hyväksymisvuosi 2016

Sivumäärä 102

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia sianlihan arvoketjun toimintaa, hallintoa ja val-lankäyttöä Suomessa sekä instituutioiden ja henkilöstön roolia arvoketjussa. Tutkimus toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena haastatteleamalla arvoketjun eri toimijoita sekä tekemällä taloudellinen analyysi ketjun eri toimijoiden tilinpäätöksistä. Tutkimuskohteena oleva sianlihan arvoketju määriteltiin niin, että se alkaa elävien eläinten geneetiikan jalostamisesta, jatkuen porsastuotannon, sianlihan kasvatuksen, teurastamo- ja leikkaamoteollisuuden, lihavalmisteen- ja valmisruokateollisuuden sekä päivittäistavarakaupan toimintojen kautta päättyen kaupan kassalle.

Tutkimuksen viitekehyksenä toimii arvoketjumetodi, johon peilataan instituutioiden ja henkilöstön vaikutusta. Arvoketjumetodi muodostuu (1) toimialan arvoketjun tunnistamisesta, (2) kustannustekijöiden määrittämisestä ja (3) kestäväen kilpailuedun kehittämisestä (Shank & Govindarajan, 1993).

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Suomen sianlihan arvoketjun hallinto on kaksinapainen. Teurastamo- ja leikkaamoteollisuus on sitonut tuottajat tiiviisti itseensä tuottantosopimuksen, geneetiikan, rehujen ja rahoituksen avulla. Teollisuuden on helppo laskea tuottajahintaa, sillä sen ei tarvitse neuvotella siitä kenenkään kanssa. Myös lihateollisuuden ja kaupan suhteissa on vahvoja sidotun hallintotavan piirteitä. Keskittyneen kaupan volyymit ovat erittäin merkittäviä heikomman hintakilpailukyvyn omaavalle teurastamo- ja leikkaamoteollisuudelle. Kauppa pitää teollisuuden tiukasti varpaillaan valikojen vaihdossa ”hiljaisen jakson” menetelmällä. Ammattiliitto SEL näyttää ottaneen erittäin passiivisen, vanhojen etujen puolustajan roolin tilanteessa, missä tarvittaisiin aktiivista vuoropuhelua yritysten kanssa, koska nämä joutuvat sopeutumaan muuttuneeseen kuluttajakäyttäytymiseen vapautuneiden kaupan aukioloaikojen myötä. Tämä koskee erityisesti tuoreen lihan toimituksia kauppoille.

Avainsanat: Arvoketju, arvoketjun hallinto, kilpailuetu, sianliha, lihateollisuus, kauppa.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Tutkimuksen taustaa ja motivaatio tutkimukselle.....	1
1.2. Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet.....	3
1.3. Tutkimusmenetelmä.....	3
1.4. Keskeiset käsitteet.....	4
1.5. Tutkimuksen rakenne.....	4
2. ARVOKETJUTUTKIMUKSEN KEHITTYMINEN – ARVOKETJUSTA GLOBAALIKSI ARVOVERKOSTOKSI	5
2.1. Arvon luominen yrityksissä.....	5
2.2. Arvoketjujen historia.....	8
2.2.1. Hyödyketju.....	9
2.2.2. Globaali hyödyketju.....	9
2.2.3. Globaali arvoketju.....	11
2.2.4. Globaaliksi arvoverkostoksi.....	14
2.2.5. Yhteenveto ja arvoverkoston tulevaisuudennäkymät.....	17
2.3. Arvoketjuanalyysi on osa strategista kustannusten hallintaa.....	17
2.3.1. Arvoketjuanalyysi.....	18
2.3.2. Strategisen aseman aseointi.....	18
2.3.3. Kustannustekijöiden analysointi.....	19
2.4. Miten arvoketju eroaa lisäarvosta?.....	21
2.5. Arvoketjukonsepti käytännössä.....	23
2.5.1. Arvoketjun tunnistaminen.....	25
2.5.2. Kustannustekijöiden määrittäminen.....	25
2.5.3. Kestävän kilpailuedun kehittäminen.....	26
2.6. Instituutiot ja henkilöstö osana arvoketjua.....	27
2.6.1. Instituutiot.....	27
2.6.2. Henkilöstö ja ammattiliitot osana arvoketjua.....	30
2.7. Yhteenveto.....	31
3. SIANLIHAN ARVOKETJU	34
3.1. Taustaa globaaleista sianlihan markkinoista.....	34
3.2. Sianlihan arvoketju Suomessa.....	35
3.2.1. Sianlihantuotanto.....	36
3.2.2. Lihateollisuus.....	37
3.2.3. Päivittäistavarakauppa.....	38
3.2.4. Arvoketjun governance ja tunnuslukuanalyysi.....	41
4. METODOLOGIA	48
4.1. Tutkimusmenetelmä.....	48
4.2. Tutkimusmenetelmän varaukset ja yleistettävyys.....	49
4.3. Validiteetti ja reliabiliteetti.....	50
4.4. Tutkimuksen toteuttaminen.....	51
5. SUOMEN SIANLIHAN ARVOKETJUN TOIMINTA.....	53
5.1. Arvoketjun määrittäminen.....	53
5.1.1. Alkutuotanto.....	53
5.1.2. Lihateollisuus.....	56

5.1.3. Kauppa.....	59
5.2. Arvoketjun kustannustekijöiden määrittely.....	61
5.2.1. Alkutuotanto.....	61
5.2.2. Lihateollisuus.....	65
5.2.3. Kauppa.....	70
5.3. Kestävän kilpailuedun kehittäminen.....	72
5.3.1. Alkutuotanto.....	73
5.3.2. Lihateollisuus.....	74
5.3.3. Kauppa.....	75
5.3.4. Haastatteluissa kerätty arvio arvoketjun kilpailukyvyistä.....	77
5.4. Arvoketjun toiminta.....	77
5.4.1. Arvoketjun hallinto ja vallankäyttö.....	77
5.4.2. Instituutioiden ja henkilöstön rooli arvoketjussa.....	80
6. ANALYYSI.....	81
6.1. Arvoketjun hallinto ja toiminta.....	82
6.2. Instituutioiden ja henkilöstön rooli arvoketjussa.....	86
7. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	87
LÄHDELUETTELO.....	91
Internet-lähteet.....	94

LIITTEET

<i>Liite 1: Haastattelukysymykset.....</i>	<i>97</i>
<i>Liite 2: Tunnuslukujen laskentakaavat sekä otoksiin kuuluvien yritysten nimet.....</i>	<i>100</i>
<i>Liite 3: Haastateltavien henkilöiden taustat ja haastatteluajankohdat sekä niiden kesto.....</i>	<i>101</i>

KUVALUETTELO

<i>Kuva 1: Porterin viisi kilpailuvoimaa.....</i>	<i>6</i>
<i>Kuva 2: Yksittäisen yrityksen arvoketju.....</i>	<i>7</i>
<i>Kuva 3: Valmistajan ohjaama arvoketju.....</i>	<i>10</i>
<i>Kuva 4: Ostajan ohjaama arvoketju.....</i>	<i>10</i>
<i>Kuva 5: Globaalin arvoketjun hallintotyypit.....</i>	<i>12</i>
<i>Kuva 6: Vertikaalisesti integroidusta arvoketjusta modulaariseen arvoketjuun.....</i>	<i>15</i>
<i>Kuva 7: Globaali arvoverkosto.....</i>	<i>16</i>
<i>Kuva 8: Arvoketjun kilpailukyvyyn kehittäminen.....</i>	<i>21</i>
<i>Kuva 9: Missä toiminnoissa yrityksen arvo syntyy.....</i>	<i>23</i>
<i>Kuva 10: Kilpailuedun kehittäminen.....</i>	<i>24</i>
<i>Kuva 11: Tutkimuksen viitekehys.....</i>	<i>33</i>
<i>Kuva 12: Suomen sianlihan arvoketju.....</i>	<i>36</i>
<i>Kuva 13a-f: Arvoketjun yritysten tunnuslukuanalyysi.....</i>	<i>43-46</i>

TAULUKKOLUETTELO

<i>Taulukko 1: Keskeiset tekijät globaalin arvoketjun hallintotavassa.....</i>	<i>13</i>
<i>Taulukko 2: Kustannusjohtajuuden ja erilaistamisen erot strategisissa valinnoissa.....</i>	<i>19</i>
<i>Taulukko 3: Sianlihantuotannon kehitys Suomessa 2008-2015.....</i>	<i>37</i>
<i>Taulukko 4: Päivittäistavarakaupan myynti ryhmittäin ja ketjuittain 2014.....</i>	<i>40</i>
<i>Taulukko 5: Haastateltujen antamat arvot toimijoiden kilpailukyvyistä.....</i>	<i>77</i>

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa ja motivaatio tutkimukselle

Voiton tavoittelu on yritystoiminnan keskeinen tavoite. Omistajat sijoittavat yritykseen rahojaan ja odottavat vastineeksi tuottoa pääomalle (Sloan, 1963). Johto ja yrityksen henkilöstö muodostavat käsityksen yrityksen toimintaympäristöstä: kilpailijoista, asiakkaista, omista vahvuuksista ja heikkouksista sekä siitä, miten näitä yhdistelemällä voidaan toimia markkinoilla paremmin kuin kilpailijat. Menestyvän strategian kehittäminen ja toteuttaminen on avain omistajien ja muiden sidosryhmien odotusten täyttämiseksi.

Arvon ja kilpailuedun luomista on tutkittu paljon ja niiden syntymisestä yrityksissä on luotu erilaisia teorioita. Niistä keskeisimpiä ovat resurssilähtöinen strategianäkemys ja markkina-
lähtöinen strategianäkemys. Strategisen kustannusten hallinnan (SCM) tutkimusteemoja 1980-luvulla hallitsivat (1) arvoketjuanalyysi, (2) strategisen aseman analysointi ja (3) kustannustekijöiden analysointi (Shank & Govindarajan, 1993).

SCM viitekehyyksessä tehokas kustannusten johtaminen vaatii kiinnittämään huomiota ulospäin yrityksestä, yritysten välisiin suhteisiin. Porter kutsui yritysten välistä suhdetta arvoketjuksi (Porter, 1980, s. 34-37). Arvoketjuanalyysin keskiössä on se, että yrityksen kilpailuetu rakentuu arvoa luovista toiminnoista ja niiden välisistä sidoksista (Porter, 1980, s. 34-37). Toiminnot ovat joko yrityksen sisäisiä tai yritysten välisiä.

Globaalin hyödykkeitä viitekehys syntyi 1990-luvulla; Global Commodity Chain (Gereffi & Korzeniewicz, 1994). Tutkijat esittelivät kaksi teoriaa arvoketjun sisäisestä hallintamallista: (1) valmistajan ohjaaman hallintojärjestelmän ja (2) ostajan ohjaaman hallintojärjestelmän. Globalisaation syventyessä elektroniikkateollisuus alkoi käyttämään aikaisempaa laajemmin sopimusvalmistusta oman tuotannon sijaan. Tavoitteena oli nopeuttaa tutkimuksesta markkinoille välistä aikajännettä, tehostaa pääomien käyttöä ja pienentää markkinariskejä nopeasti muuttuvilla markkinoilla (Sturgeon, 2002). Arvon luomisen painopiste alkoi siirtyä yhä

enemmän tuotteista asiakastarpeiden täyttämiseen (Hakonen et al. 2009). Aikaisemmat tuotantomallit eivät enää tuottaneet tarvittavaa tehokkuutta, mistä johtuen erikoistumisen tarve kasvoi. Ilmiö lisäsi tuotannon hajauttamista, joka puolestaan kiihdytti tuotantoketjujen rakenteiden modularisoitumista (Sturgeon, 2002). Modularisoitumiseen kannusti se, että asiakkaat vaativat kustannustehokkaampia tuotteita (Cao et al., 2011) ja yritykset pyrkivät kasvattamaan omia voittojaan (Sturgeon, 2002).

Yritysten strategiaan päätöksiin ja operatiiviseen toimintaan vaikuttavat myös instituutiot ja henkilöstö, meillä erityisesti ammattiliittojen toiminta. Suomen työmarkkinoiden on väitetty olevan jäykkä, byrokraattisia ja joustamattomia (Luukka, 2016 ja World Economic Forum, 2015). Työmarkkinaosapuolina ovat sekä työnantajien että työntekijöiden keskusjärjestöt sekä ammattiliitot. Järjestöt ja liitot sopivat sekä työnantajien että työntekijöiden yli palkoista ja muista työhön liittyvistä ehdoista.

Kansainvälisen kaupan sopimukset ja standardit vaikuttavat suoraan globaaleihin arvoketjuihin. Yritysten toimintaan ja käyttäytymiseen on vaikutusta mm. työlainsäädännöllä, ympäristölainsäädännöllä, verotuksella, tulleilla, liikkuvuudella (ihmiset, tavarat, palvelut ja pääomat) ja kilpailulainsäädännöllä. Euroopan unionin kilpailupolitiikan tehtävänä on säädellä jäsenvaltioiden rajat ylittävää kauppaa ja pyrkiä edistämään unionin sisämarkkinoita. Kilpailuoikeuden keskeisiä elementtejä ovat *määrävän markkina-aseman väärinkäytön valvonta, kartellikielto ja yrityskauppavalvonta*, (Kuoppamäki, 2012).

Elektroniikka- ja peliteollisuus sekä muoti ja autoteollisuus ovat esimerkkejä globaaleista markkinoista. Suomen liityttyä Euroopan unioniin vuonna 1995, siihen asti suljetusta lihateollisuudesta alkoi kehittyä yhä kansainvälisempi, mutta sillä on edelleen paikallisia piirteitä. Paikallisuuden piirteitä on tuotu esiin mm. kertomalla eläinten kasvupaikasta (tilan nimi tuotepakkauksessa) tai sillä, että eläimillä on nimet. Kun taas kansainvälisyyttä edustavat monikansalliset tuotebrändit, kauppaketjujen toimintatavat sekä kaupan omat merkit. Lihateollisuus edustaa kypsää toimialaa, jonka kasvuvauhti on vaatimatonta. Kiristynyt kotimainen ja kansainvälinen kilpailu on myllännyt toimialaa rajusti. Yrityksiä on poistunut markkinoilta ja kaupan asema arvoketjun tulojaosta on kasvanut.

On runsaasti erilaisia teorioita siitä, kuinka arvoketjujen pitäisi toimia. Sen sijaan niiden käytäntöjä on tutkittu vähän. Kuinka arvoketjut toimivat, kuka käyttää valtaa sekä mikä on instituutioiden ja henkilöstön rooli arvoketjussa, tiedetään vähän (Dekker, 2004). Tässä piilee tämän tutkimuksen tutkimusaukko. Miten suljetusta taloudesta markkinatalouteen siirryttäessä sianlihan arvoketjun toiminta on rakentunut, kuinka arvoketju toimii, kuka käyttää valtaa ja mitkä tekijät ovat johtaneet nykyiseen tilanteeseen?

1.2. Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida sianlihan arvoketjua, sen toimintoja, sidoksia ja yritysten välisiä suhteita Suomessa. *Päätavoitteena* on tutkia arvoketjua ilmiönä: miten Suomen sianlihan arvoketju toimii? *Toisena tavoitteena* on tutkia arvoketjun hallintoa ja vallankäyttöä sekä sitä mikä on instituutioiden ja henkilöstön rooli arvoketjussa. Tutkimusmateriaali koostuu aikaisemmista tutkimuksista, selvityksistä, tilastoista ja empiriasta. Empiria koostuu arvoketjun toimijoiden haastatteluista ja toimijoiden tilinpäätösanalyysistä.

Tutkimusongelma kiteytyy tutkimuskysymykseen: *Arvoketjuanalyysi – Miten Suomen sianlihan arvoketju toimii ja mikä on instituutioiden ja henkilöstön rooli arvoketjussa?* Kysymyksen taustalla on ajatus raaka-aineen tuotantoketjusta, sen kilpailukyvystä ja tuotetun raaka-aineen käyttämisestä erilaisten tuotteiden valmistuksessa. Ovatko toimijat sitoutuneet koko arvoketjuun vai sen johonkin osaan ja mistä syistä? Löytyykö sianlihan arvoketjusta yhtä vallankäytön pistettä vai syntykö arvoketjun toimijoiden lukemattomista erillisistä päätöksistä arvoverkostomainen rakenne, jossa toimijat pyrkivät optimoimaan omaa etuaan?

1.3. Tutkimusmenetelmä

Kyseessä on laadullinen case-tutkimus. Sille on ominaista, että evidenssi pyritään keräämään useammasta tietolähteestä, kuten haastatteluista, saatavilla olevista dokumenteista ja muista materiaaleista sekä tutkijan havainnoista (Vaivio, 2008). Tämän tutkimuksen aineisto koostuu puolistrukturoitujen haastattelujen avulla kerätystä aineistosta, sianlihaketjun eri toimijoiden talouden analysoinnista sekä tilastoista ja tutkijan havainnoista. Tutkimusta varten haastateltiin arvoketjun eri vaiheiden toimijoita kilpailevista yrityksistä. Yhteensä haasta-

teltavia oli seitsemän henkilöä. Kaikki haastattelut suoritettiin huhti-toukokuussa 2016 henkilökohtaisesti.

1.4. Keskeiset käsitteet

Arvoketju:

Arvoketju kuvaa toimintaa, jota vaaditaan eri vaiheissa, jotta tuote tai palvelu valmistetaan suunnitellusti ja toimitetaan loppukäyttäjälle. Käytön jälkeen tuote kierrätetään uudelleen tai siirretään loppusijoitukseen (Kaplinsky & Morris, 2002).

Kilpailuetu:

Kilpailuetu saavutetaan tarjoamalla ostajalle laadukkaita tuotteita edullisemmin kuin kilpailijat tai tarjoamalla ostajalle jotakin ainutlaatuista etua, mistä ostaja on valmis maksamaan enemmän kuin kilpailijan tuotteesta tai erikoistumalla johonkin kapeampaan liiketoimintasegmenttiin joko kustannusjohtajuuden tai erilaistamisen avulla (Porter, 1985, s. 11-18).

Sianlihan arvoketju:

Tässä tutkimuksessa sianlihan arvoketju alkaa elävien eläinten genetiikan jalostuksesta jatkuen porsaiden ja lihasikojen kasvatukseen, teurastamo- ja leikkaamoteollisuuteen ja liha-valmiste- ja valmisruokateollisuuteen. Arvoketju päättyy päivittäistavarakaupan hyllyjen kautta päivittäistavarakaupan kassalle.

1.5. Tutkimuksen rakenne

Luvussa yksi esitellään tutkimuksen motivaatio, tavoitteet, tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet. Seuraavassa luvussa tarkennetaan arvoketjun käsitettä, käsitteen kehittymistä ja liityntäpintoja johdon laskentatoimeen, sen hyötyjä ja haasteita. Luku kolme käsittelee sianlihan arvoketjua Suomessa. Luvussa neljä perustellaan valittu tutkimusmenetelmä, pohditaan tutkimukseen liittyviä varauksia sekä kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Kappaleessa viisi esitellään tutkimuksen empiria, jota analysoidaan seu-

raavassa kappaleessa. Kappale seitsemän sisältää tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

2. ARVOKETJUTUTKIMUKSEN KEHITTYMINEN – ARVOKETJUSTA GLOBAALIKSI ARVOVERKOSTOKSI

Tässä luvussa käsitellään arvoketjujen tutkimusta ja kehittymistä 1980-luvulta näihin päiviin. Tämä luku keskittyy kuvamaan arvoketjututkimuksessa havaittuja muutoksia sekä niihin vaikuttaneita tekijöitä.

2.1. Arvon luominen yrityksissä

Markkinalähtöisen arvonmuodostusnäkemysen tärkeimpänä kehittäjänä pidetään Michael Porteria, joka esitteli vuonna 1980 kirjassaan *Competitive Strategy* viiden kilpailuvoiman mallin (Porter, 1980). Porter lähestyi kilpailustrategiaa kahdesta suunnasta: (1) kuinka houkutteleva toimiala on pitkällä aikavälillä kannattavaan liiketoimintaan ja mitkä ovat kannattavuuden lähteet ja (2) mikä on yrityksen suhteellinen kilpailuasema (Porter, 1980, s. 21-38). Tästä viiden kilpailuvoiman mallista Porter jatkoi tutkimusta ja kehitti kilpailuetuteorian, jonka mukaan yritys voi luoda kestävästä kilpailuetua kolmella yleisellä tavalla: (1) joko tarjoamalla ostajalle laadukkaamman tuotteen edullisemmin kuin kilpailijat (hintajohtajuus), (2) tarjoamalla ostajalle jotakin ainutlaatuista etua, mistä ostaja on valmis maksamaan enemmän kuin kilpailijan tuotteesta (erilaistaminen) tai (3) erikoistumalla johonkin kapeampaan liiketoimintasegmenttiin joko kustannusjohtajuuden tai erilaistamisen avulla (Porter, 1985, s. 11-18). Markkinapohjaisen arvonmuodostusprosessin mukaan yrityksen arvon lähtökohtana ovat siis yrityksen ulkopuoliset, markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet.

Yritysjohdolla analysoitiin strategiaprosessissa toimialan kiinnostavuutta pitkän aikavälin kannattavaan toimintaan: yrityksen toimintaympäristöä, kilpailijoita, toimittajia, asiakkaita, omia vahvuuksia ja heikkouksia. Työkaluina käytetään usein SWOT-analyysiä tai Porterin kehittämää viiden kilpailuvoiman mallia, jossa analysoidaan toimintaympäristöä seuraavista näkökulmista: (1) uusien kilpailijoiden markkinoille tulon uhka, (2) korvaavien tuotteiden uhka,

(3) ostajien ja (4) tavarantoimittajien neuvotteluvoima sekä (5) toimialan sisäinen kilpailu (Porter, 1980, s. 21-38). Viisi kilpailuvoimaa heijastuvat toimialan kannattavuuteen, koska ne vaikuttavat hintoihin, kustannuksiin sekä yrityksen investointeihin. Ostajien vahva neuvotteluvoima voi vaikuttaa yrityksen myyntihintoja alentavasti samoin kuin korvaavien tuotteiden uhka. Voimakas ostaja voi vaikuttaa puolestaan yrityksen kustannuksiin, sillä se voi vaatia enemmän kallista palvelua. Vahva tavarantoimittaja voi puolestaan vaatia korkeampia raaka-aineiden hintoja. Toimialan kova sisäinen kilpailu voi myös laskea myyntihintoja tai nostaa kustannuksia, esimerkiksi laskevien myyntivolyymien ja siitä johtuvien käyttöasteiden heikkenemisen seurauksena (Porter, 1985, s. 4-10). Oheinen kuva havainnollistaa Porterin viiden kilpailuvoiman mallia.

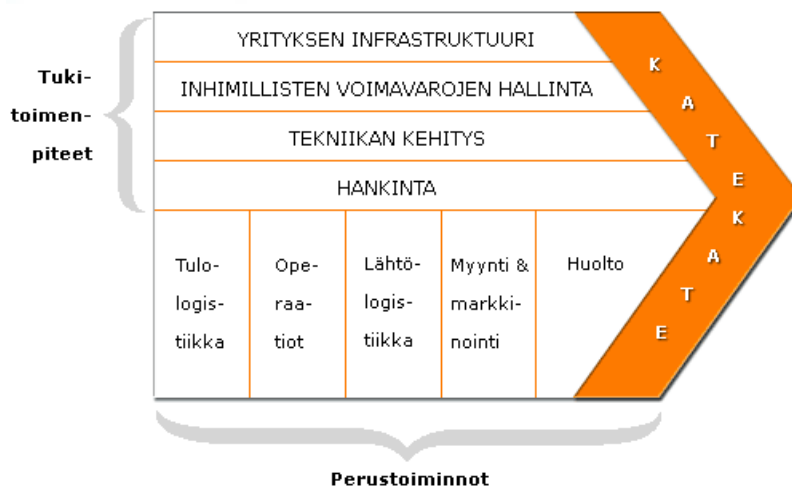


Kuva 1: Porterin viisi kilpailuvoimaa, jotka määrittävät toimialan tuottavuutta (Porter, 1980, s. 21-38).

Yrityksen kilpailuetua ei voi nähdä pelkästään katsomalla koko yritystä. Yrityksen suorituskyky muodostuu erillisistä toiminnoista, kuten tutkimuksesta ja tuotekehityksestä, suunnittelusta, valmistuksesta, markkinoinnista, jakelusta ja tuotehuollosta. Jokainen näistä yrityksen toiminnoista voi edistää yrityksen suhteellista kustannusasemaa tai toimia tuotteen tai palvelun erilaistamisen lähteenä (Porter, 1985, s. 33).

Markkinapohjaisen koulukunnan tärkein yksittäisen yrityksen arvonmuodostusprosessia kuvaava malli on Porterin luoma arvoketju, joka kuvaa arvon muodostumista yksittäisessä yrityksessä eri toimintojen lopputuloksena (Porter, 1985, s. 33). Porter jakoi mallin toiminnot kahteen pääluokkaan: tuotteen valmistukseen ja myyntiin vaikuttaviin perustoimintoihin ja perustoimintoja edistäviin tukitoimintoihin (Porter, 1985, s. 33). Molemmissa pääluokissa voidaan lisäksi erottaa suoraan tuotteen arvoa kasvattavia välittömiä toimintoja, epäsuoria arvoa kasvattavia välillisiä toimintoja sekä laadunvarmistustoimintoja (Porter, 1985, s. 62).

Porterin arvoketjumallin pohjalta voidaan tehdä arvoketjuanalyysi, jossa yrityksen toiminnot pilkotaan osiin ja arvioidaan niiden kustannustehokkuutta sekä lisäarvon tuottamisen kyvykkyyttä. Analyysin avulla yritys voi keskittyä lisäarvon kannalta kriittisten toimintojen tehostamiseen sekä ydinkyvykkyyksien selvittämiseen ja parantamiseen. Porterin mallia on kritisoitu muun muassa liiallisesta voiton tavoittelusta asiakastyytyvyyden sijaan (Hines, 1993). Oheinen kuva selvittää Porterin yksittäisen yrityksen arvoketjua.



Kuva 2: Yrityksen arvoketju, Porter 1985a, s.37, suom. M. Tillman.

Arvoketjuajattelussa yritysten kilpailuetu muodostuu toiminnoista ja niiden välisistä sidoksista (Porter, 1985, s. 33). Arvoketju rakentuu yrityksen lisäarvoa tuottavista toiminnoista. Alkaen raaka-aineista ja jatkuen valmistusprosesseista valmiisiin tuotteisiin tai palveluihin ja niiden jakelusta loppuasiakkaille (Shank & Govindarajan, 1993, s. 13). ”Lisäarvo on puolestaan yrityksen ostojen ja myyntihinnan välinen erotus, keskittyen maksimoimaan näiden erotusta” (Shank & Govindarajan, 1993, s. 14). Shankin mielestä ”lisäarvoanalyysi alkaa liian

myöhään ja loppuu liian aikaisin”. Kaplan & Johnson kritisoivat, että johdon laskentatoimi keskittyy liiaksi lyhyen aikajänteen kustannuslaskentaan eikä tarjoa avaimia pidemmän aikajänteen kilpailukyvyyn parantamiseen (Johson & Kaplan, 1987).

Vaikka markkinalähtöinen arvonmuodostusnäkemys ja erityisesti Porterin arvoketjuanalyysi ovat vakiinnuttaneet paikkansa yhtenä käytetyimmistä yrityksen arvon tuottamisen malleista, löytyy sille myös kilpailevia näkemyksiä. Yksi näistä on resurssipohjainen arvonmuodostusnäkemys (Bowman & Ambrosini, 2000), joka haastaa Porterin käsityksen arvon syntymisestä yrityksen toiminnoissa. Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan yrityksen kilpailuetu saavutetaan ja arvo muodostetaan pikemmin yrityksen sisäisten kyvykkyyksien avulla kuin ulkoisia markkinavoimia hyödyntämällä (Teece et al., 1997). Näkemyksen mukaan yrityksen arvon luovat sen resurssit, esimerkiksi henkilöstö ja ydinkyvykkyydet. Resurssipohjaisen näkemyksen tärkein arvonmuodostusmalli onkin ydinkyvykkyyksien hankinta ja kehittäminen (Teece et al., 1997). Bowman ja Ambrosini (2000, s. 8-12) esittivät myös teorian arvon kaappauksesta (Value Capture). Arvon kaappareita ovat toimijat, joilla on vahva neuvotteluasema suhteessa muihin toimijoihin. Resurssipohjaisessa näkemyksessä yritysten voimasuhteet määrittelevät myös arvon jakautumisen yrityksen resursseihin ja voittoon (Bowman & Ambrosini, 2000, s. 12), kun taas markkinalähtöisessä arvonmuodostusnäkemyksessä arvon jakautuminen määräytyy kustannustehokkuuden tai tuotteiden lisäarvon perusteella (Porter, 1985, s. 33).

Markkina- ja resurssipohjaisten arvonmuodostusnäkemysten lisäksi yritysten arvonmuodostusprosesseista on olemassa myös muita kilpailevia koulukuntia. Muun muassa Möller ja Rajala (2007) esittävät, että yritykset luovat arvoa verkostosuhteidensa avulla, joiden tarkka arvonmuodostuslogiikka puolestaan määräytyy verkoston tyyppin mukaan (Möller & Rajala, 2007).

2.2. Arvoketjujen historia

Tässä kappaleessa käsitellään arvoketjujen kehitystä hyödykeketjuista globaaleihin arvoverkostoihin. Tarkoituksena on kuvata yritysten arvon luomisen kehitystä ja siihen johtaneita syitä viimeisten vuosikymmenten aikana.

2.2.1. Hyödykeketju

Globaalin arvoketjututkimuksen juuret ulottuvat hyödykeketjun tutkimukseen. Hyödykeketjukonseptin kehittäminen käynnistyi 1970-luvun lopulla (Hopkins & Wallerstein, 1977). Vuonna 1986 he määrittivät hyödykeketjukonseptin muodostuvan työntekijöiden ja tuotantoprosessien verkostosta, jonka lopputuloksena syntyy valmis hyödyke (Hopkins & Wallerstein, 1986). Heidän näkemyksensä tuli tunnetuksi maailmanlaajuisena teoriana, jossa korostettiin hyödykeketjun muodostavan tuotannollista toimintaa, johon liittyy ihmistyötä tuotantoprosesseissa. Hopkins ja Wallerstein korostivat myös valtioiden roolia koko tuotantoprosessien ohjaamisessa tarifeilla ja niihin liittyvillä säännöillä (1994).

Hyödykeketjuteoria keskittyy edellä kuvatulla tavalla enemmän maakohtaiseen staattiseen näkökulmaan, kun tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia enemmän yritys- ja tuotetasolla tapahtuvia dynaamisia muutoksia ja vaikutuksia yritysten välisissä suhteissa. Tästä syystä hyödykeketjuteoriaa ei käsitellä tässä tutkimuksessa tämän enempää.

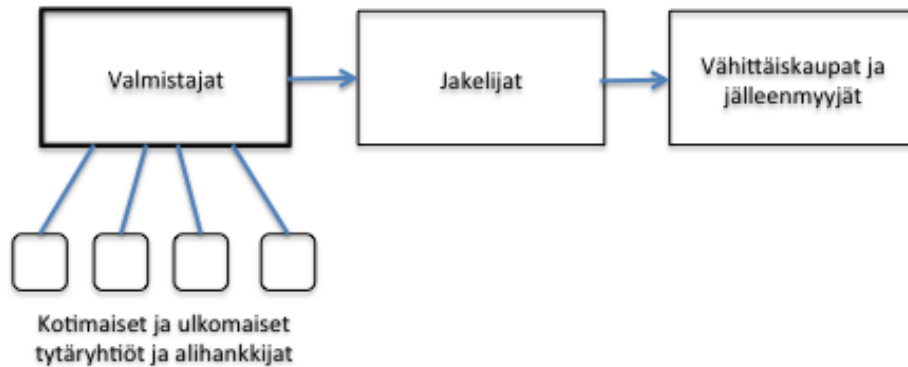
2.2.2. Globaali hyödykeketju

Gereffi ja Korzeniewicz jatkoivat aiheen kehittelyä ja julkaisivat 1994 kirjan, jossa esiteltiin globaalin hyödykeketjun, Global Commodity Chain (GCC) viitekehys, (Gereffi & Korzeniewicz, 1994). GCC-teoriassa perushyödykeketjut samoin kuin yritysten väliset yhteistyöverkostot kiinnittyvät kansainvälisille markkinoille. Yritysten välisiä suhteita tutkittaessa tärkeä osa ketjun toimintaa on sen hallintotapa. Kuka käyttää vaikutusvaltaa ja voimaa ketjun ohjauksessa ja toiminnassa? Gereffi (1999) nimesi hallintatyyppit: (1) valmistajan ohjaamaksi hallintojärjestelmäksi ja (2) ostajan ohjaamaksi hallintojärjestelmäksi.

VALMISTAJAN TAI OSTAJAN OHJAAMA ARVOKETJU

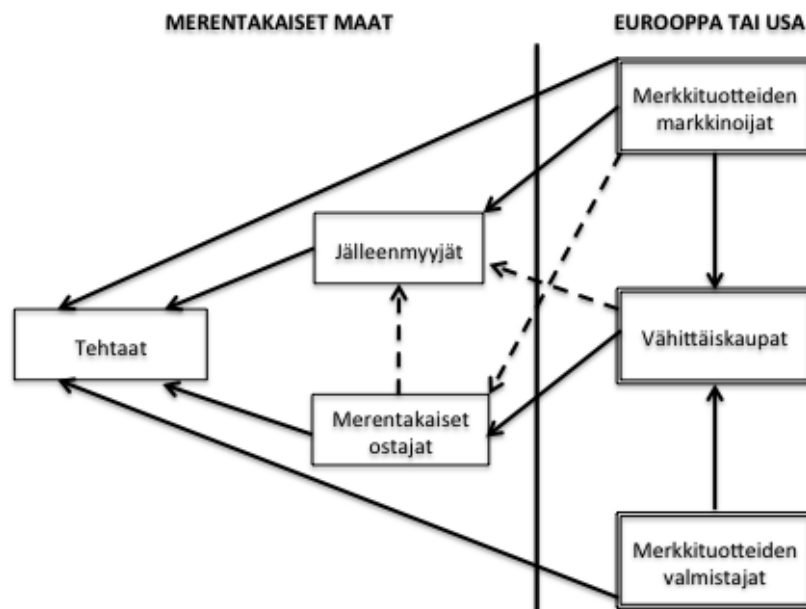
Valmistajan ohjaamassa hallintojärjestelmässä valmistaja käyttää suurempaa valtaansa ketjun muihin toimijoihin, ja puolestaan ostajan ohjaamassa hallintojärjestelmässä ostajalla on suurempi voima muihin toimijoihin nähden. Tyypillisesti valmistajan tai tuottajan ohjaamia arvoketjuja ovat suuret monikansalliset teollisuusyritykset, joilla on mahdollisuus koordinoida ketjun toimintaa suurten pääomavaatimusten ja korkean teknologiavaatimusten vuoksi

(Gereffi, 1995). Esimerkkinä käy autoteollisuus, joka on teknologia- ja pääomaintensiivinen toimiala ja jossa on suuri joukko jälleenmyyjä suhteellisen pientä valmistajajoukkoa kohti. Valmistajilla on siis skaalautua sekä teknologista etua, joilla on positiivinen vaikutus valmistajille, jaettaessa arvoketjun tuottoja toimijoiden välillä (Gereffi, 1995). Alla oleva kuva havainnollistaa tilannetta.



Kuva 3: Valmistajan ohjaama arvoketju (Gereffi, 1995).

Vastaavasti ostajan hallinnoimassa arvoketjussa on Gereffin mukaan kysymys useimmiten työvoimavaltaisista kuluttajatuotteista, kuten vaateteollisuudesta. Näissä voimaa käyttävät suuret kauppaketjut suhteessa muihin toimijoihin. Tuottojen jakautumiseen ketjun toimijoiden välillä vaikuttaa merkittävästi tutkimus- ja tuotekehitystoiminta, markkinointi ja tuotemerkit sekä rahoituspalvelut. Näitä toimintoja kauppaketjut hallitsevat. Alla kuva tästä hallintomallista.



Kuva 4: Ostajan ohjaama arvoketju (Gereffi, 1995).

Viitekehyksenä globaali hyödyketeoriasta on hyödyllinen tarkastellessa globaalia teollisuutta (Gereffi, 2001). Hänen mukaansa teoria on tuonut neljä hyödyllistä dimensiota akateemiseen keskusteluun: (1) kansainvälinen ulottuvuus, (2) teoria illustroi johtoyrityksen voiman käyttöä oli se sitten ostaja- tai tuottajälähtöinen yritys (3) ehdottaa, että koko ketjun koordinoinnilla on saavutettavissa kilpailuetua ja (4) katsoo, että organisaation ydinosaamisen parantamisella on vaikutusta yrityksen positioon ketjussa.

2.2.3. Globaali arvoketju

Globalisaation syventyessä, elektroniikkateollisuus alkoi käyttämään aikaisempaa laajemmin sopimusvalmistusta oman tuotannon sijaan. Tällä se pyrki nopeuttamaan tutkimuksesta markkinoille välistä aikajännettä, vähentämään pääoman tarpeita sekä riskejä nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Tuotteiden elinkaari lyheni ja kärjistäen asiaa voi kuvata toteamalla, että tänään markkinoille tuotu laite oli jo huomenna vanha. Sturgeon (2002) ja Sturgeon ja Lee (2001) paikansivat kolme erilaista toimittajasuhdetta elektroniikkateollisuudessa, jotka perustuivat valmistettavien tuotteiden ja prosessien standardisoinnin asteeseen. Näitä olivat (1) hyödyke toimittaja, joka tarjoaa standardi tuotteita markkinasuhteessa, (2) sidottu toimittaja, joka valmistaa ei standardi tuotteita omistautuen ostajien tarpeisiin ja (3) avaimet käteen toimittaja, joka valmistaa räätälöityjä tuotteita ostajille ja käyttää joustavasti koneita kapasiteetin rajoissa eri asiakkaille. Analyysi korosti tiedon vaihdon kompleksisuutta yritysten välillä sekä tuotantovälineiden erityisyyden astetta.

Gereffi et al. (2005, s. 83-84) jatkoi edelleen arvoketjun hallintotavan tutkimusta yritysten välisissä suhteissa. Hän kehitti viisi erilaista teoreettista lähestymistapaa globaaliin arvoketjun hallintotapaan. Mallin muuttujina toimivat liiketoimen *kompleksisuus*, *informaation luokittelu ja toimittajien kyvykkyys*. Näiden muuttujien perusteella Gereffi muodosti viisi teoreettista hallintomallityyppiä: (1) markkinat (Markets), (2) moduuli (Modular value chains), (3) kumppanuus (Relational Value chain), (4) sidottu (Captive value chain), (5) hierarkinen (Hierarchy).

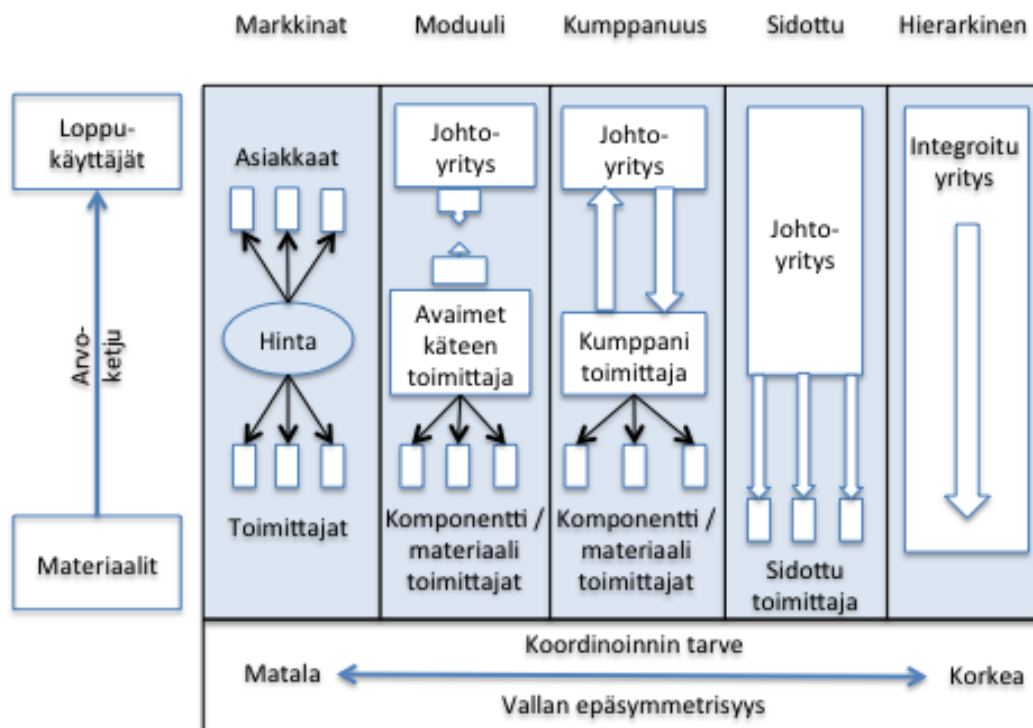
Markkinat –mallissa hallinnon rooli on vähäisin, sillä toimijoiden välinen yhteistyö on lähinnä spottimarkkinatyypistä. Yksittäiset kaupat ovat pienehköjä ja niiden merkitys eri toimijoille on vähäinen. Tiedon vaihto on helppoa.

Moduuli arvoketjussa asiakkaiden spesifikaatiot korostuvat (avaimet käteen toimitukset), mutta yhteistyö ei ole tarkoin määriteltyä kummaltakaan puolelta. Toimittajat pyrkivät toimittamaan tuotteita yleiskoneilla kapasiteetin sallimissa puitteissa.

Kumppanuus arvoketjussa yhteistyö on jo syvempää johtuen usein arvoketjun kompleksisuudesta. Muodot ovat tarkasti määriteltyjä ja yhteistyöllä on suurempi merkitys osapuolten toiminnalle.

Sidottu arvoketju käsittää suuren joukon toimittajia, jotka ovat hyvin riippuvaisia johtoyrityksestä. Usein pieniä yrityksiä, joilla vain yksi tai muutamia suuria asiakkaita. Tästä johtuen johtoyrityksen vaihtaminen on kallista ja vaikeaa, mistä myös sidottu –nimi johtuu.

Hierarkinen arvoketju on kaikkein kontrolloiduin arvoketjutyyppejä. Usein tätä tyyppiä kuvataan myös vertikaalisesti integroiduksi arvoketjuksi. Seuraavassa kuvassa on kuvattu eri hallintomallien toimintaa.



Kuva 5: Globaalien arvoketjun hallintotyypit (Gereffi et al. 2005).

Arvoketjun hallintotavan teorian muuttujia; liiketoiminnan kompleksisuutta, informaation luokittelua ja toimittajien kyvykkyyttä Gereffi perusteli seuraavilla tekijöillä. Arvoketjun liiketoimet vaativat koordinoitua koko ketjun osalta. Liiketoimen koordinoitukustannukset kasvavat kun (1) arvoketjussa tuotetaan ei standardeja tuotteita, (2) tuotteita joiden arkkitehtuuri on tiukasti integroitua ja (3) tuotteita joiden markkinoille tulo on herkkää ajoituksen suhteen (Baldvin & Clark, 2000). Nämä on kiteytetty kolmen muuttujan perusteluihin: (1) Monimutkaisuus tietojen ja osaamisen siirrossa, joita tarvitaan tukemaan tietyn liiketoimen, erityisesti herkkien tuotteiden ja prosessien määrittelyä. (2) Missä määrin tietoa ja osaamista voidaan luokitella (codified) ja vähentää transaktiokohtaisia investointeja osapuolten välillä liiketoiminnan tehokkuuden saavuttamiseksi. (3) Nykyisten ja potentiaalisten toimittajien kyvykkyys suorittaa vaadittuja transaktioita (Baldvin & Clark, 2000).

Viisi arvoketjun hallintotyyppiä on luokiteltu kolmen muuttujan avulla. Jokainen hallintomalli tarjoaa erilaisen valinnan arvioitaessa ulkoistuksen hyötyjä ja riskejä. Hallintotapa tyyppi alkaa vähäisestä koordinaation tarpeesta markkinat –mallissa ja etenee hierarkisen –mallin epätasapainoiseen tiedon ja vallan jakamiseen valmistajan ja ostajan välillä. Seuraavassa taulukossa on kuvattu hallintotavat ja muuttujien arvot.

Hallintomallin tyyppi	Liiketoimen kompleksisuus	Kyky luokitella liiketoimi	Toimittaja perusteinen kyvykkyys	Koordinoinnin aste ja vallan epäsymmetria
Markkinat	Alhainen	Korkea	Korkea	Alhainen
Moduuli	Korkea	Korkea	Korkea	
Kumppanuus	Korkea	Alhainen	Korkea	
Sidottu	Korkea	Korkea	Alhainen	
Hierarkinen	Korkea	Alhainen	Alhainen	Korkea

Taulukko 1: Keskeiset tekijät globaalin arvoketjun hallintotavassa Gereffin (2005) mukaan.

2000-luvun vaihteessa kansainvälistyminen ja globalisaatio lisäsivät edelleen yritysten tehokkuusvaateita. Arvon luonnin painopiste alkoi siirtyä yhä enemmän tuotteesta asiakastarpeiden täyttämiseen, minkä vuoksi markkinoinnin rooli yrityksissä alkoi nostamaan päätään (Hakonen et al., 2009). Aikaisemmat tuotantomallit eivät enää tuoneet tarvittavaa tehokkuutta, mistä johtuen erikoistumisen tarve kasvoi. Tämä ilmiö lisäsi myös tuotannon hajaut-

tamista. Huomattiin, että yrityksen suorien toimittajien ja asiakkaiden lisäksi lopputuotteen vaikuttivat lisäksi pidentyneet alihankintaketjut sekä asiakkaiden asiakkaat (Hakonen et al., 2009, s. 103).

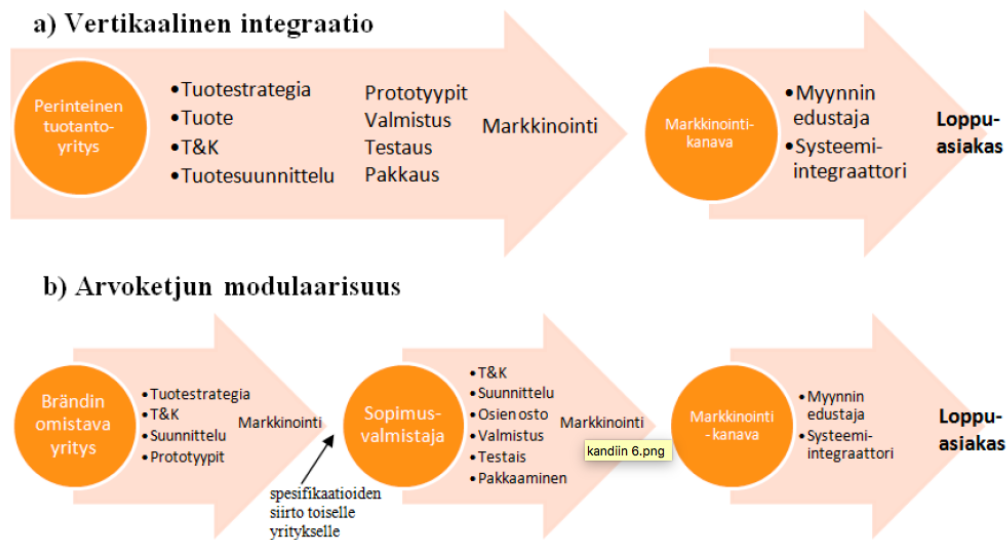
2.2.4. Globaaliksi arvoverkostoksi

Tuotannon hajautumisen vaikuttimina voivat olla monet tekijät, sisäiset tai ulkoiset. Sisäisinä tekijöinä voi olla kapasiteettirajoitteet ja pullonkaulat tuotannossa tai yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen liittyvät tavoitteet. Tehtaiden työnjakoa muuttamalla pyritään hankkimaan synergiaetuja yrityksen omia tuotantolaitoksia optimoimalla. Esimerkiksi uusien tuotteiden markkinoille tulo voi johtaa siihen, että vanhojen, kysynnältään stabiilien ja kannattavuudeltaan alhaisten volyymituotteiden valmistus siirretään yrityksen omistamaan tehtaaseen halvemman tuotannon maahan tai sen valmistus ulkoistetaan. Erityisesti parantunut teknologia ja infrastruktuuri sekä halventuneet logistiikkakustannukset ovat lisänneet erikoistumista ja siitä seurannutta tuotannon ulkoistamisia (Li & Whalley, 2002). Erikoistumisen ja ulkoistuksen seurauksena tuotannon hajautuminen kiihtyi. Tämän lisäksi tuotantoketjujen rakenteiden modularisoitumista, mikä puolestaan edisti horisontaalista tuotantorakennetta (Sturgeon, 2002). Sturgeon esitteli modulaarisen rakenteen itsenäisenä arvorakenteena. Keskeistä mallissa on tuotteiden tuotantovaiheiden jakaminen itsenäisiin kokonaisuuksiin, jotka voidaan hajauttaa niiden valmistukseen erikoistuneisiin yrityksiin (Sturgeon, 2002).

Modularisoinnin kannustimina on pidetty asiakkaiden lisääntyneitä vaatimuksia kustannustehokkuudelle. Erikoistuminen edellytti myös tuotteiden suunnittelun muuttamista niin, että niiden valmistaminen voitiin tehdä moduuleissa. Tuotteet koostuvat itsenäisistä osakokonaisuuksista, joiden tuotantoa on helpompi hajauttaa ja moduuleita muuttamalla niiden ominaisuuksia voidaan räätälöidä asiakkaan tarpeisiin (Cao et al., 2011).

Toisena modulaarisia tuotantoverkostoja edistävänä tekijänä on pidetty yritysten pyrkimyksiä kohti suhteellisesti enemmän arvoa tuottaviin toimintoihin (Sturgeon, 2002). Mm. elektroniikkateollisuudessa tuotteen suunnittelu ja brändäys tuottavat suuremman osan tuotteen arvosta kuin sen varsinainen valmistus.

Tämä on lisännyt tuotteiden ulkoistusta tehokkaille sopimusvalmistajille. Seuraava kuva illustroi tuotekehitystä ja tuotteen valmistuksen eriytymistä sekä havainnollistaa arvoketjun modularisoimista. Suuret nuolet kuvaavat eri yrityksiä ja niiden sisällä esitellään yrityksen toiminnot.



Kuva 6: Vertikaalisesti integroidusta modulaariseen arvoketjuun (*Sturgeon, 2002*).

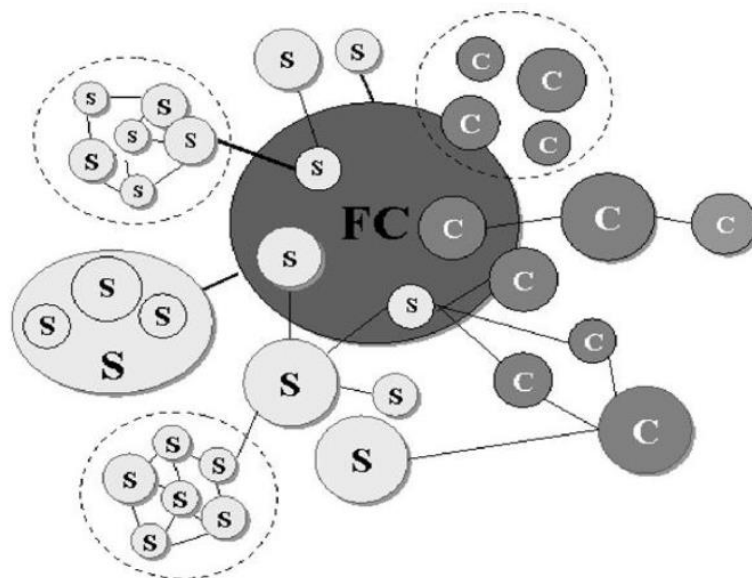
Modulaarisuus ei vielä itsessään tee arvoketjusta horisontaalista arvorakennetta, vaan se on luonteeltaan vertikaalinen. Yleensä tuotannon hajauttamisen alkuvaiheessa yritykset suosivat maantieteellisesti niiden lähellä olevia alihankkijoita. Päivittäinen, operatiivinen yhteydenpito on tästä johtuen helpompaa ja kynnys ulkoistuksiin pienenee (*Frigant & Lung, 2002*). Tällä kehityksellä on ollut vaikutusta myös klustereiden eli samoilla tai läheisesti toisiinsa liittyvillä toimialoilla olevien yritysten maantieteellisiin keskittymiin. Esimerkkinä Oulun ICT-teollisuus.

Arvoketjujen modularisoitumisen lisäksi havaittiin 2000-luvun alussa, että arvoketjuilla voi olla myös useita alku- ja päättymiskohtia (*Li & Whalley, 2002*). Tästä johtuen arvoketjujen rakenne alkoi näyttää enemmän verkostolta kuin ketjulta. Tuotannon hajautuminen ja arvoketjun rakenteen muutokset vaikuttivat myös yritysten välisiin suhteisiin arvoverkostossa. Tietojen vaihto yritysten välillä lisäsi myös yritysten muuta yhteistyötä. Teknologian nopea kehitys on mahdollistanut hajautetun tuotannon tehokkaamman valvonnan ja koordinoinnin

sekä alihankkijasuhdeiden hoitamisen. Modularisaatio eteni myös yritysten organisaatiarakenteisiin, muuttaen niitä enemmän tuotedivisioonapohjaisiksi, aikaisempien keskitettyjen rakenteiden sijaan. Toimittajaverkoston sisällä yrityksille alkoi kehittyä aikaisempaa selvempiä rooleja: komponenttitoimittaja, moduulien rakentaja tai asiakasvastuullinen systeemitoimittaja (Hakonen et al., 2009).

Arvoketjuista alkoi muodostua arvoverkostoja modularisaation ja alihankintaverkoston kautta. Tunnusomaista 2000-luvulla on ollut tuotannon hajautuminen, yhteistyön lisääntyminen verkostossa olevien toimijoiden välillä sekä yritysten rooliin selkeytyminen. Asiakassuhdeiden hallinta (CRM) on noussut yhä tärkeämpään rooliin yrityksen toiminnoissa. Tämä on entisestään lisäännyt arvoverkoston verkostomaista rakennetta, jossa yritysten välinen yhteistyö, yritysten välisten roolien selkeytyminen ja valtioiden rajat ylittävän toiminnan merkitys on kasvanut.

Verkostot elävät ja yritysten yhteistoiminta syvenee. Yrityksiin on muodostunut sisäänrakennettuja rakenteita (encapsulated forms). Tämä tarkoittaa fyysisiä tai virtuaalisia ympäristöjä, kuten varastoja tai tuotekehitysympäristöjä joita yritykset jakavat keskenään (Hakonen et al., 2009). Sisäänrakennettuja rakenteita on kehittynyt erityisesti klustereihin eli eri alojen erityisosaamisen keskittymiin. Alla oleva kuva havainnollistaa yrityksen verkostomaista rakennetta ja yrityksen sisään rakentuneita rakenteita.



Kuva 7: Globaali arvoverkosto (Hakonen et al., 2009).

2.2.5. Yhteenveto ja arvoverkostojen tulevaisuudennäkömät

Viimeisten vuosikymmenten aikana arvoketjut ovat kokeneet merkittäviä muutoksia liiketoimintaympäristön muutosten seurauksena. Tuotteen tuottamisen ollessa keskiössä 1960-luvulla, arvon tuottamisen lähtökohtana pidettiin hyvää toimitusketjua. Parin vuosikymmenen kuluessa tuotteen valmistamisesta oltiin siirretty painopistettä arvontuotantoon ja asiakkaan kokemaan arvoon. Asiakkaiden tehokkuusvaatimusten kasvaessa tuotanto siirtyi vähitellen integroiduista tuotantolaitoksista joko yrityksen sisäisesti tai ulkoisesti hajautettuun tuotantoon. Tuotannon hajautuminen syvensi yritysten erikoistumista ja lisäsi vähitellen yritysten keskinäistä yhteistyötä. Viimeisen vuosikymmenen aikana tuotannon erikoistuminen, yritysten roolijako sekä toimijoiden välinen yhteistyö on edelleen voimistunut. Globalisaation edetessä arvorakenteet ovat laajentuneet globaaleiksi arvorakenteiksi yritysten toimissa globaaleilla markkinoilla.

Arvoketjun sisäiset sidokset sitovat toimintoja kiinni toisistaan. Esimerkkinä Suomen elintarviketeollisuuden ja vähittäiskaupan tilaus-toimituslogistiikka, jossa on tarkkaan määritelty, kuinka tuotekohtaiset kysyntäennusteet tehdään, milloin tilaukset annetaan, koska tuotteiden tulee olla valmiina lastattavaksi kuljetusrekkoihin, miten tuotteet ovat pakattuja kuljetusta varten, milloin kuljetukset eri puolilla maata oleviin terminaaleihin alkavat, koska jakele terminaaleista kauppoihin tapahtuu ja milloin tuotteiden hyllytys kaupassa alkaa ja päättyy. Sidokset merkitsevät sitä, että toiminnon suoritustapa ja edellisen toiminnon uhraukset ovat riippuvaisia toisistaan. Lisäarvoa syntyy sekä itse toiminnoissa että niiden välisissä sidoksissa. Tuotteen tai palvelun kilpailukyvyyn ratkaisee viimekädessä se, kuinka tehokas koko verkosto on.

2.3. Arvoketjuanalyysi on osa strategista kustannusten hallintaa

Tämän kappaleen tarkoituksena on linkittää arvoketjuanalyysi osaksi strategisen kustannusten hallinnan (SCM) viitekehystä. Muita strategisen kustannustenhallinnan osatekijöitä ovat strategisen aseman analysointi ja kustannustekijöiden analysointi (Shank & Govindarajan, 1993).

Shankin mukaan johdon laskentatoimen tärkein tehtävä on auttaa yritystä kehittämään ja toteuttamaan menestyvä liiketoimintastrategia. Strategiaprosessi koostui Shankin mukaan strategian valinnasta, sen viestinnästä henkilöstölle, strategian taktisesta toteuttamisesta ja kehittämästä strategian toimeenpanon valvontaan ja tavoitteiden saavuttamiseksi käytännöllisiä mittareita (Shank & Govindarajan, 1993). Kustannustiedot ovat tärkeä osa strategia-prosessin kaikissa vaiheissa. Strategisen kustannusten hallinnan tutkimusteemoja hallitsivat (1) arvoketjuanalyysi, (2) strategisen aseman analysointi ja (3) kustannustekijöiden analysointi (Shank & Govindarajan, 1993).

2.3.1. Arvoketjuanalyysi

Tehokas kustannusten johtaminen vaatii kiinnittämään huomiota ulospäin yrityksestä, yritysten välisiin suhteisiin. Porter kutsui yritysten välistä suhdetta arvoketjuksi. *Arvoketjuanalyysin* keskiössä on, että yrityksen kilpailuetu rakentuu arvoa luovista toiminnoista ja niiden välisistä sidoksista (Porter, 1980, s. 34-37). Toiminnot ovat joko yrityksen sisäisiä tai yritysten välisiä. Arvo määräytyy sen mukaan paljonko asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta (Porter, 1980, s. 38). Porterin ajattelussa toiminta on kannattavaa, jos asiakkaalta saatava hinta ylittää tuotteen tai palvelun tuottamisen kustannukset. Kilpailuetu saavutetaan tuottamalla tuote tai palvelu halvemmalla kuin kilpailijat tai erilaistamalla ne tuottamaan asiakkaalle enemmän arvoa.

2.3.2. Strategisen aseman aseointi

Porter lähestyi kilpailustrategiaa kahdesta suunnasta: (1) kuinka houkutteleva toimiala on pitkällä aikavälillä kannattavaan liiketoimintaan ja mitkä ovat kannattavuuden lähteet sekä (2) mikä on yrityksen suhteellinen kilpailuasema (Porter, 1980, s. 21-38). Menetelmä tunnetaan Porterin viiden kilpailuvoiman mallina. Porterin seuraava oivallus oli kilpailuteoria, jonka mukaan yritys voi luoda kestävästä kilpailuetua kolmella yleisellä tavalla: (1) joko tarjoamalla ostajalle laadukkaamman tuotteen edullisemmin kuin kilpailijat. (2) tarjoamalla ostajalle jotakin ainutlaatuista etua, mistä ostaja on valmis maksamaan enemmän kuin kilpailijan tuotteesta, tai (3) erikoistumalla johonkin kapeampaan liiketoimintasegmenttiin joko kustannusjohtajuuden tai erilaistamisen avulla (Porter, 1985, s. 11-18). Oheinen taulukko kertoo

kustannusten johtamisen ja tuotteen erilaistamisen välisistä eroista ja niiden merkityksestä erilaisilla liiketoiminta-alueilla.

Ensisijainen strateginen painopiste

	Tuotteen erilaistaminen	Kustannusjohtajuus
Suunniteltu tuotekustannus arvioitaessa suorituskykyä	Ei kovin tärkeä	Erittäin tärkeä
Joustava budjetointi valmiskustannusten hallintaan	Kohtalainen tai alhainen	Korkea tai erittäin korkea
Talousarvion saavuttaminen	Kohtalainen tai alhainen	Korkea tai erittäin korkea
Markkinointikustannusten analysoinnin tärkeys	Kriittinen menestystekijä	Useinkaan ei tehdä tarkalla tasolla
Tuotekustannusten tärkeys hinnoittelun perustana	Alhainen	Korkea
Kilpailijoiden kustannusten analysoinnin tärkeys	Alhainen	Korkea

Taulukko 2: Kustannusjohtajuuden ja erilaistamisen erot strategisissa valinnoissa (*Gupta & Govindarajan, 1984, s. 25-41*) ja (*Govindarajan, 1986, s. 496-516*).

2.3.3. Kustannustekijöiden analysointi

Strategisen kustannusten hallinnan (SCM) viitekehyksessä on tunnustettu, että *kustannustekijät* aiheutuvat tai johtuvat monista tekijöistä, jotka ovat yhteydessä toisiinsa monimutkaisilla tavoilla. Kustannusten käyttäytymisen ymmärtäminen tarkoittaa sitä, että ymmärtää monimutkaisia kustannustekijöiden vuorovaikutussuhteita, jotka toimivat missä tahansa annetussa tilanteessa (Shank & Govindarajan, 1993, s. 19-20). Perinteisessä johdon laskenta-toimessa kustannukset mielletään ensisijaisesti toimintokohtaiseksi, jonka ainoana kustannustekijänä on toteutunut volyyymi. Niissä kustannuskonseptit liitetään toteutuneeseen volyyymiin ja ajattelua ohjaa kustannusten ryhmittely erilaisiin tekijöihin: kiinteät ja muuttuvat kustannukset, keskimääräiskustannus ja rajakustannus, kustannus-volyyymi-tuotto analyysi, kriittisen pisteen analysointi, rullaava budjetti sekä katetuottolaskenta muutamia mainitakseni.

Volyymin lisäksi tutkijat hakivat uusia lähestymistapoja kustannustekijöiksi. Porterin listaus (1985) kustannustekijöistä oli seuraava. (1) *Mittakaavan ohjaaminen*: laajentamalla mitta-

kaava, voidaan saavuttaa alhaisemmat kustannukset. (2) *Ohjaamalla oppimista*: johtamalla oppimista voidaan alentaa ja ennen kaikkea nopeuttaa kustannusten alentamista. (3) *Ohjaamalla kapasiteetin käyttöastetta*: yritys voi kasvattaa keskimääräistä kapasiteetin käyttöastetta etsimällä keinoja pienentää volyymien vaihtelua koko arvoketjussa. (4) *Ohjaamalla sidoksia*: tutkimalla kustannusten sidoksia arvoketjussa. (5) *Ohjaamalla yritysten välisiä suhteita*: jakamalla parhaita käytäntöjä ja siirtämällä tietotaitoa johtamalla toimintoja samalla tavalla. (6) *Ohjaamalla integraatiota*: tutkimalla systemaattisesti integroitumista ja uudelleen integroitumista. (7) *Ohjaamalla ajoitusta*: tutkimalla edelläkävijän tai seurailijan etuja. (8) *Ohjaamalla toimintojen käytäntöjä*: muuta kalliita käytäntöjä, jotka eivät tue erilaistamista tai investoimalla teknologiaan joka tuo kustannusetua. (9) *Ohjaamalla sijoittautumista*: optimoi sijaintia. (10) *Ohjaamalla institutionaalisia tekijöitä*: älä ota institutionaalisia tekijöitä annettuina. (11) *Hankinnat ja kustannusetu*: hankintapolitiikat voivat muodostaa merkittävän mahdollisuuden alentaa kustannuksia.

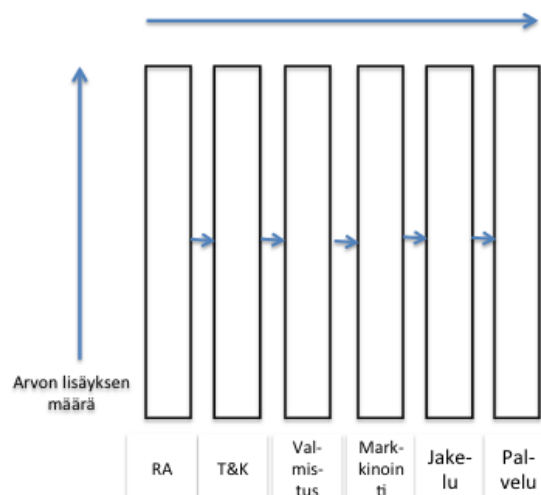
Porterin lista on hyvä, mutta sen ongelmana on, että se pitää strategiset ja operatiiviset asiat samanarvoisina. Kustannusetua voidaan hioa operatiivisesti jossain määrin, mutta uudelle askelmalle pääseminen edellyttää teknologian kehittymistä, investointeja tai prosessin uudelleen järjestelyä. Scherer (1980) toi esille lähestymistavan, jossa kustannustekijöitä ryhmiteltiin. Hän muodosti rakenteellisen kustannustekijäryhmän, jota Riley (1987) kehitti edelleen. Riley muodosti kustannustekijöistä kaksi pääryhmää: rakenteelliset kustannustekijät sekä toimeenpanevat kustannustekijät. Rakenteellisia kustannustekijöitä oli Schererin mukaan viisi: (1) *Mittakaava*: kuinka paljon investoidaan tuotantolaitokseen, tutkimukseen ja tuotekehitykseen tai markkinoinnin resursseihin. (2) *Laajuus*: vertikaalisen integraation aste. Horisontaalinen integraatio on enemmän yhteydessä mittakaavaan. (3) *Kokemus*: kuinka monta kertaa aikaisemmin yritys on tehnyt sen mitä se on tekemässä uudelleen. (4) *Teknologia*: mitä prosessiteknologiaa on käytetty yrityksen arvoketjun eri vaiheissa? (5) *Kompleksisuus*: kuinka laajaa tuote- tai palvelutarjontaa tuotantolinja voi tarjota asiakkaille?

Toimeenpanevilla kustannustekijöillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen kustannusasemaan ja sen kykyyn menestyksekkäästi toimeenpanna niitä (Riley, 1987). Shank ja Govindarajan (1993, s. 19-20) listaavat seuraavat toimeenpanevat tekijät kriittisiksi tekijöiksi: (1) *työntekijöiden sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen*, (2) *laatujohtaminen* (tuot-

teiden ja prosessien laatu), (3) *kapasiteetin käyttöaste* (mahdollisuus huomioida erilaiset tuotannon laajuudet jo rakennusta suunniteltaessa), (4) *laitoksen tuotantoflown tehokkuus*, (5) *tuotteiden kokoonpano* (tuotteiden suunnittelun ja muotoilun tehokkuus), (6) *hyödyntää yhteydet yrityksen toimittajiin ja asiakkaisiin kohti yrityksen arvoketjua*.

2.4. Miten arvoketju eroaa lisäarvosta?

Porterin luoma arvoketju sisältää viisi arvoa tuottavaa toimintoa: hankintalogistiikan, operaatiot, jakelulogistiikan, markkinoinnin ja myynnin sekä huollon ja asiakaspalvelun (Porter, 1985, s. 33). Nämä toiminnot hän nimesi ensisijaisiksi arvon tuottajiksi. Näiden lisäksi hän määritteli tukitoiminnot, jotka eivät sellaisenaan suoraan toimi arvon tuojina, mutta jotka vaikuttavat välillisesti yrityksen toiminnan tuloksellisuuteen. Nämä tekijät olivat yrityksen infrastruktuuri, henkilöstövoimavarojen hallinta, teknologian kehittäminen ja hankinnat. Ensisijaisten toimintojen sekä tukitoimintojen summa lisättyinä voittomarginaalilla muodostaa hinnan, millä tuote tai palvelu siirtyy arvoketjussa eteenpäin. Malli kuvaa, kuinka yrityksen perustoiminnoista syntyy asiakkaan kokema arvo, tarkemmin tämä on esitetty kappaleessa 2.1. Toisin kuin lisäarvokonseptissa arvoketjuanalyysissä huomattiin, että yrityksen yksittäiset arvoa tuottavat toiminnot ovat toisistaan riippuvaisia (Shank & Govindarajan, 1993, s. 56-57). Esimerkiksi markkinointikampanjoilla on suora vaikutus tuotannon kapasiteetin käyttöasteeseen.



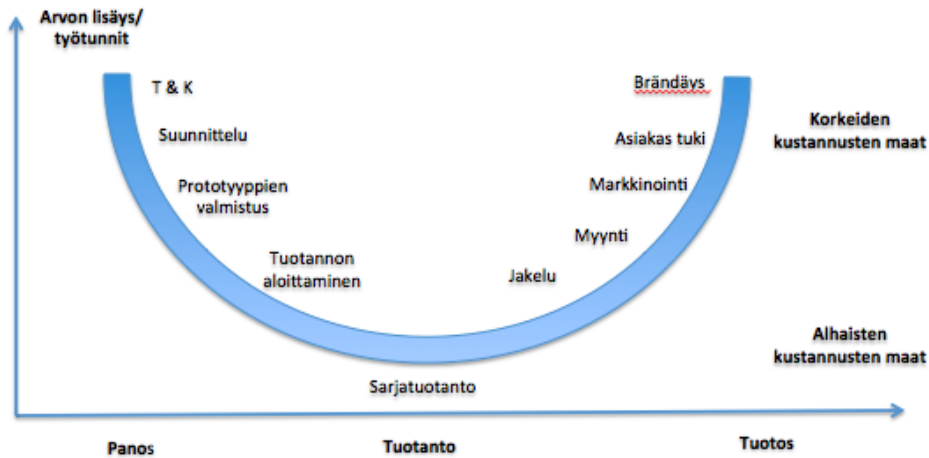
Kuva 8: Arvoketjun kilpailukyvyyn kehittäminen ja prosessien kiinnittyminen toisiinsa, (Shank ja Govindarajan 1993, s.57).

Tästä Porter kehitti arvoketjuajattelua eteenpäin tutkimalla useiden yritysten keskinäisiä riippuvuuksia ja löysi uuden viitekehyksen arvoketjulle: yrityksen oma arvoketju linkittyy sekä toimittajien että ostajien arvoketjuun. Tästä muodostui käsitteet ylävirran arvo (toimittajien arvoketju) sekä alavirran arvo (ostajien arvoketju). Kilpailuetu muodostuu siitä, kuinka hyvin yritys pystyy hallitsemaan ja koordinoimaan linkittymistään toimialan arvoketjuun.

Porterin viitekehykset ovat pelkistettyjä ja yksinkertaistavia. Osin näistä syistä niitä on myös kritisoitu. Kilpailustrategia on yksinkertaistava, ja etenkin palvelualoilla erikoistumisen kilpailukeinoina pelkästään hintajohtajuutta tai erilaistamista voidaan pitää kapeakatseisena. Tosin erinomainen palvelu on myös erilaistamisen keino, joten Porterin geneerinen viitekehys taipuu dynaamisella tavalla erilaisiin kilpailuetuihin. Operatiivisten prosessien kuvauksen lisäksi arvoketjuanalyysiä on viety Porterin ajoista enemmän yritysten välisten suhteiden tutkimiseen. Yrityksillä on ollut tarve kilpailun kiristyessä etsiä kilpailuetua pilkkomalla arvoketjua yhä enenevässä määrin osiin. Esimerkkinä on vaateteollisuus, missä suunnittelu, brändäys ja markkinoinnin toimenpiteet ovat usein päämarkkina-alueilla ja tuotanto puolestaan kolmansissa maissa halpojen tuotantokustannusten takia.

Pajarinen et al. (2010) tutkivat arvon syntymistä globaalisti hajautuneessa arvoketjussa ja siinä mihin varallisuus sijoittuu. He havaitsivat, että matkapuhelinten valmistuksessa kiinalaisen kokoonpanotehtaan arvonlisäys koko arvonlisäyksestä oli vain pari prosenttia. Ylivoimainen osuus arvosta jäi tutkimuksen ja tuotekehityksen, markkinoinnin ja tuotemerkin haltijoille. Ongelmaksi tutkijat kokivat ulkomaankauppatilastojen bruttopohjaisuuden, joka jättää piiloon arvon luomisen lähteet (Pajarinen et al., 2010). Tutkijat kehittivät mallin ”Smiling Curve.”

Mallin idea pohjautuu ajatukseen, mitkä prosessien osat lisäävät eniten tuotteen arvoa? Tutkijat mukailevat arvoketjua Porterin 1985 kehittämien toimintojen mukaan: tutkimus ja tuotekehitys, suunnittelu, valmistus- ja jakelu, markkinointi ja asiakaspalvelu sekä tuotemerkin voima. Eniten arvoa kasvattavia toimintoja tekijöiden mukaan ovat tutkimus- ja tuotekehitys, suunnittelu ja markkinoinnin toimenpiteet. Vähiten arvoa kasvattavia toimintoja ovat puolestaan valmistus ja jakelu. Alla oleva kuva havainnollistaa ajatusta.



Kuva 9: Missä toiminnoissa yrityksen arvo syntyy, (Pajarinen et al., 2010).

Perinteiset johdon laskentatoimen käytännöt perustuvat sisäiseen lisäarvon tuottamiseen, jotka estävät yrityksiä hyödyntämästä mahdollisuuksia koordinoida yritysten keskinäisiä riippuvuuksia arvoketjussa. Shank (1989) väittää, että lisäarvokonseptin perusongelma se, että se “alkaa liian myöhään ja loppuu liian aikaisin”. Kustannusanalyysin käynnistäminen hankinnasta jättää hyödyntämättä mahdollisuuksia yrityksen linkittymisestä toimittajiin. Lisäarvoteoria keskittyy maksimoimaan yrityksen osto- ja myyntihinnan välistä erotusta. Siten se ohittaa sidoksen laajempaan arvoketjuun, kuten mitkä ovat syitä tähän ostohintaan, toiminnan kustannukset tuotteeseen ja seuraukset tuotteen ostajan toiminnasta.

2.5. Arvoketjukonsepti käytännössä

Porterin (1980, s. 34-37) mukaan yritys tai tulosityksikkö voi kehittää kestävästä kilpailuetua joko kustannusjohtajuuden tai erilaistamisen tai molempien avulla. Kustannusjohtajuuden ideana on saavuttaa alhaisempi kustannustaso suhteessa kilpailijoihin. Kustannusjohtajuutta tavoiteltaessa huomio kiinnittyy seuraaviin tekijöihin: (1) mittakaavaetuun tuotannossa, (2) oppimiskäyrän vaikutuksiin, (3) tiukkaan kustannuskuriin ja (4) alhaisiin tuotekehitys-, huolto-, markkinointi- tai myyntikustannuksiin. Alla oleva kuva havainnollistaa kilpailuedun luomista.

Suhteellinen erilaistamisen asema	<i>Erinomainen</i>	Erilaistamisen edut	Erilaistaminen kustannusjohtajuudella
	<i>Heikko</i>	Juuttuminen keskelle	Kustannusjohtajuuden edut
		Heikko	Erinomainen

Suhteellinen kustannusasema

Kuva 10: Kilpailuedun kehittäminen Porteria, Shankia ja Govindarajania mukaillen (*Shank & Govindarajan, 1993, s. 49*).

Esimerkiksi Suomen päivittäistavarakaupassa voidaan nähdä saksalaisen Lidlin asemoineen itsensä kustannusjohtajuuden asemaan, kun taas Kesko pyrkii näyttämään itsensä erilaistajana. Tämä näkyy selkeimmin Keskon K-Supermarket ketjussa, joka markkinoi itseään ”tavallista parempana ruokakauppana” Tällä se viittaa valikoimien laajuuteen ja palveluun erinomaisuuteen. Tosin Keskon liiketoimintamalli sisältää elementtejä alhaisista hinnoista. Tätä osaa strategiasta se toteuttaa aktiivisella kampanjoinnilla, joiden kärkenä ovat edulliset hinnat. Esimerkkinä K-Supermarket –ketjun ”superpäivät” ja ”tasarahapäivät”. Suomen Lähikaupan Siwa- ja Valintatalo- ketjut eivät ole onnistuneet asemoimaan itseään selkeästi alhaisten kustannusten tai erilaistamisen tai näiden yhdistelmien kautta. Siksi he ovat menettäneet markkinaosuuttaan ja omistajat ovat päätyneet myymään ketjut Keskolle. Teoriaan peilaten Siwa ja Valintatalo juutuivat keskelle, eivätkä löytäneet riittävästi erottautuvaa kilpailustrategiaa muihin ketjuihin verrattuna.

Arvoketju on viitekehys, missä ketju pilkotaan strategisesti merkittävässä toiminnoissa osiin alkaen raaka-aineista valmiisiin tuotteisiin. Pilkkomisen tarkoituksena on pyrkiä löytämään ja ymmärtämään kustannusten aiheuttajat ja erilaistamisen lähteet. Yritysten pitäisikin olla hereillä ja tietoisia yrityksistä, jotka kattavat koko arvoketjun missä ne toimivat. Koko arvoketjussa toimivat integroidut yritykset tarjoavat mahdollisuuden muille yrityksille asemoida itsensä eri tavalla ja löytää kilpailuedun lähteet joltakin kapealta osalta arvoketjua. Palaan

tähän teemaan, kun esittelen suomalaista sianlihan arvoketjua. Arvoketjumethodin rakentaminen ja käyttäminen muodostuu seuraavista vaiheista. (1) Toimialan arvoketjun tunnistaminen. Kustannusten, tuottojen ja varojen allokointi arvoa tuottaville toiminnoille. (2) Kustannustekijöiden määrittäminen sääntelemällä jokaista arvoa tuottavaa toimintoa. (3) Kestävän kilpailuedun kehittäminen joko parantamalla hintajohtajuutta tai uudelleen määrittämällä oma arvoketju.

2.5.1. Arvoketjun tunnistaminen

Toimialan kilpailuetua ei voi tunnistaa ja määrittää vain katsomalla toimialaa kokonaisuutena. Toimialan arvoketju on purettava strategiaan toimintoihin, joissa kilpailuetua on mahdollista synnyttää. Siksi kustannusanalyysi alkaa toimialan arvoketju määrittämisellä ja kustannuksien, tuottojen ja varallisuuden allokoinnilla arvoa tuottaville toiminnoille. Nämä toiminnot muodostavat elementit, joilla toimialan yritys voi luoda arvoa ostajille. Toiminnot tulisi eristää ja erottaa toisista toiminnoista (Shank & Govindarajan, 1993, s. 58) jos (1) ne edustavat merkittävää osaa operatiivisista kustannuksista tai (2) toiminnon kustannusten käyttäytyminen (tai kustannustekijä) on erilainen tai (3) kilpailijoiden toimintatapa on erilainen kuin oma tai (4) on suuri mahdollisuus erilaistamiseen.

Jokainen arvoa tuottava toiminto aiheuttaa kustannuksia, tuottaa tuloja ja sitoo varoja prosessiin. Arvoketjun tunnistamisen jälkeen täytyy määritellä yksittäisen toiminnon toimintakulut, tuotot ja varat. Siirtohinnoittelun tulisi seurata markkinahintoja, jos sellaisia on käytävissä. Näiden tietojen perusteella on mahdollista laskea jokaiselle arvoketjun arvoa tuovalle toiminnolle pääoman tuotto.

2.5.2. Kustannustekijöiden määrittäminen

Seuraavana tehtävänä on tunnistaa kustannustekijät, jotka selittävät kustannusten vaihtelun jokaisessa arvoa tuottavassa toiminnossa. Johdon laskentatoimen kirjallisuudessa Porter (1985) kehitti listaa kustannustekijöistä, mutta myöhemmin Riley (1987) keksi ryhmitellä kustannustekijät kahteen päätyyppiin: (1) rakenteellisiin kustannustekijöihin ja (2) toimeenpaneviin kustannustekijöihin.

Näiden kustannustekijöiden erot on kerrottu kappaleessa 2.1.3. Kustannustekijöiden analysoinnin ideana on, että arvoketju on laajempi viitekehys; kustannustekijäkonsepti on tapa ymmärtää kustannusten käyttäytymistä jokaisessa arvoketjun toiminnossa. Strategisessa analyysissä volyyymi ei yksin selitä kustannusten käyttäytymistä. Strategisesti järkevää on sen sijaan selittää kustannusasemaa rakenteellisilla valinnoilla ja toimeenpanon taidoilla, joista yrityksen kilpailuasema rakennetaan. Kaikki strategiset tekijät eivät ole yhtä tärkeitä joka kerta, mutta jotkut tekijät voivat olla hyvin tärkeitä, kuten mittakaava ja kapasiteetin käyttöaste. Kustannusanalyysi viitekehyyksenä on tärkeää, ymmärtääksemme yrityksen strategista asemointia. Erilaiset arvoa tuovat toiminnot arvoketjussa vaikuttavat eri tavalla eri kustannustekijöihin. Esimerkiksi markkinoinnin kustannustekijänä markkinaosuus on merkityksellinen, sillä menekin edistämisen kustannukset ovat usein muuttuvia kustannuksia.

2.5.3. Kestävän kilpailuedun kehittäminen

Kun yritys on tunnistanut arvoketjun ja määrittänyt kustannustekijät jokaiselle arvoa tuottavalle toiminnolle, yritys voi saada kestävästä kilpailuetua jommallakummalla alla luetellulla tavalla (Shank & Govindarajan, 1993, s. 60): (1) ohjaamalla kustannustekijöitä paremmin kuin kilpailijat tai (2) määrittämällä arvoketju uudelleen. Ohjatakseen kustannustekijöitä paremmin kuin kilpailijat jokaisessa arvoa tuottavassa toiminnossa, on Shankin ja Govindarajanin (1993) mukaan kysyttävä itseltä seuraavat kysymykset: *Voimmeko alentaa toiminnon kustannuksia, pitämällä tuotot edelleen vakiona? Voimmeko kasvattaa toiminnon tuottoja, pitämällä kustannukset vakiona? Voimmeko alentaa toiminnon resursseja, pitämällä kustannukset ja tuotot vakiona?*

Analysoimalla systemaattisesti toiminnon kustannukset, tuotot ja resurssit yritys voi saavuttaa kustannusetua. Yksi tapa tehdä tämä työ käytännössä on analysoida muutaman pääkilpailijan arvoketju ja verrata sitä oman yrityksen tuloksiin sekä pyrkiä johtamaan omaa arvoketjua paremmin, kuin mitä kilpailijat ovat pystyneet tekemään. Oleellista ei ole se kuinka kovaa oma yritys juoksee, vaan se, että se juoksee nopeammin kuin kilpailijasi. Arvoketjun uudelleen määrittäminen voi olla vaihtoehto erityisesti aloilla, jotka eivät kasva, erottautuminen on vaikeaa ja hintakilpailu toimialalla on tiukkaa. Esimerkkinä Suomen lihateollisuus,

missä koko ketjussa toimivien yritysten määrä on vähentynyt, mutta jatkojalostusta harjoittavien erikoistuvien yritysten määrä on kasvanut.

2.6. Instituutiot ja henkilöstö osana arvoketjua

2.6.1. Instituutiot

Tässä kappaleessa analysoidaan instituutioiden vaikutusta yritysten toimintaan. Päähuomio kiinnittyy instituutioiden vaikutukseen kauppaa- ja kilpailupolitiikan osa-alueilla. Yritysten näkökulmasta valtiot, mutta myös valtioidenväliset instituutiot, kuten Euroopan unioni (EU) tai Maailman kauppajärjestö (WTO), ovat merkittävässä roolissa lainsäätäjänä ja kauppapolitiikan pelisääntöjen neuvottelijoina, sopijoina ja valvojina. Näiden instituutioiden avulla sovitetaan pelisäännöistä mm. EU:n sisämarkkinoiden toiminnasta sekä maailmanlaajuisen kaupan pelisäännöistä. Parhaillaan EU ja Yhdysvallat neuvottelevat uudesta TTIP- sopimuksesta (Transatlanttinen kauppaa- ja investointikumppanuus). Sopimuksen tarkoituksena on luoda alueille yhtenäiset kaupan standardit. Kansainvälisen kaupan sopimukset ja standardit vaikuttavat suoraan globaaleihin arvoketjuihin. Yritysten toimintaan ja käyttäytymiseen vaikutetaan mm. työlainsäädännöllä, ympäristölainsäädännöllä, verotuksella, tulleilla, liikkuvuudella (ihmiset, tavarat, palvelut ja pääomat) ja kilpailulainsäädännöllä. Tarkastelu rajataan tässä yhteydessä kilpailulainsäädännön tarkasteluun ja sen vaikutuksiin yritysten toiminnassa. Suomi liittyi vuonna 1995 Euroopan unioniin (EU). EU on 28 eurooppalaisen jäsenmaan muodostama liitto, jossa asuu yli 500 miljoonaa kansalaista. Alunperin taloudellisesta yhteistyöstä alkanut toiminta on laajentunut kattamaan tehtäviä kehitysyhteistyöstä ympäristöpolitiikkaan. Euroopan unioni muodostaa yhteisen sisämarkkina-alueen, missä ihmiset, tavarat, palvelut ja pääomat siirtyvät vapaasti maasta toiseen. EU:n 19 jäsenmaata muodostavat tällä hetkellä Euroopan talous- ja rahaliiton eli EMU:n. Siihen kuuluvien maiden yhteisenä valuuttana on euro (Suomen ulkoasianministeriö, 2016).

Euroopan unionilla on omat toimielimet, jotka hoitavat EU-päätöksentekoa. Poliittista valtaa käyttävät Eurooppa-neuvosto, joka koostuu valtioiden päämiehistä sekä suoraan vaaleilla valittu Euroopan parlamentti. Euroopan komissiolla on puolestaan laajat toimivaltuudet ehdottaa uutta lainsäädäntöä sekä valvoa yhteisön lainsäädännön noudattamista yhdessä jäsenvaltioiden viranomaisten kanssa.

Euroopan unionin kilpailupolitiikan tehtävänä on säädellä jäsenvaltioiden rajat ylittävää kauppaa ja pyrkiä edistämään unionin sisämarkkinoita. Kilpailulainsäädännöllä on puututtu sellaisiin yritysten välisiin yhteenliittymiin ja sopimuksiin, joilla on katsottu olevan kilpailua vääristävä vaikutus yhteismarkkinoihin. Esimerkkinä British Airwaysin saama tuomio vuonna 1999, jossa komissio katsoi yhtiön käyttäneen väärin määräävää markkina-asemaansa Yhdistyneen kuningaskunnan lentomatkoihin liittyvien matkatoimistopalvelujen markkinoilla (Kuoppamäki, 2012). Lisäksi EU:n kilpailupolitiikalla on pyritty estämään monopolien syntyä sekä purkamaan olemassa olevia monopoleja. Tällä on ollut vaikutusta myös moniin perinteisesti julkisen sektorin toimien vapauttamista kilpailulle. Kilpailun vapauttamisessa on kuitenkin pyritty varmistamaan, ettei siitä koidu haittaa eurooppalaisille yrityksille maailman-kaupassa ja että yleishyödyllisten palveluiden saatavuus pystytään varmistamaan (Suomen ulkoasiainministeriö, 2016). Esimerkkinä julkisten tehtävien yksityistämisestä on mm. kunnallisten satamien yhtiöittäminen tai kunnallisten liikelaitosten, kuten Palmian, yhtiöittäminen ja tehtävien tarkastelu.

Kilpailuoikeuden keskeisiä elementtejä ovat *määräävän markkina-aseman väärinkäytön valvonta, kartellikielto ja yrityskauppa- ja valvonta*. Kilpailulain ytimessä on EU artikla 101 ja Suomen kilpailulain 5 §. Niiden mukaan on kiellettyä rajoittaa kilpailua sopimalla. Kiellettyjä sopimuksia ovat (1) yritysten väliset sopimukset, (2) yritysten yhteenliittymien päätökset sekä (3) yritysten yhdenmukaistetut menettelytavat, joiden tarkoituksena tai vaikutuksena on kilpailun rajoittaminen (Kuoppamäki, 2012).

Kilpailulain 6. § ja EU artiklan 101 kolmas kohta mahdollistavat poikkeusluvan vaikka järjestyksessä olisi kielletty kilpailulain 5. §:n ja EU artiklan 101 (1) mukaan, jos toimenpide (1) osaltaan tehostaa tuotantoa ja tuotteiden jakelua tai edistää teknistä tai taloudellista kehitystä, (2) jättää kuluttajalle kohtuullisen osuuden saatavasta hyödystä, (3) ei aseta yrityksille rajoituksia, jotka eivät ole välttämättömiä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi, ja (4) ei anna yrityksille mahdollista poistaa kilpailua merkittävältä osalta kyseisiä tuotteita (Kuoppamäki, 2012).

Määräävän markkina-aseman väärinkäyttö (kilpailulain 7 § ja EU artikla 102) tarkoittaa menettelyä, jossa ”yhden tai useamman yrityksen määräävän aseman väärinkäyttö yhteismark-

kinoilla tai niiden merkittäväällä osalla, jos se on omiaan vaikuttamaan jäsenvaltioiden väliseen kauppaan.” Tällaisia ovat esimerkiksi seuraavanlaiset tilanteet: (1) kohtuuttomien ostot- tai myyntihintojen taikka muiden kohtuuttomien kauppaehtojen määrääminen, (2) tuotannon, markkinoiden tai teknisen kehityksen rajoittaminen kuluttajien vahingoksi, (3) erilaisten ehtojen soveltaminen eri kauppakumppaneiden samankaltaisiin suorituksiin kauppakumppaneita epäedulliseen kilpailuasemaan asettavalla tavalla ja (4) sen asettaminen sopimuksen syntymisen edellytykseksi, että sopimuspuoli hyväksyy lisäsuorituksen, jolle sen luonteen vuoksi ei ole yhteyttä sopimuksen kohteeseen (Kuoppamäki, 2012).

Yrityskauppoja koskee kilpailulain 4. luku ja EU:n sulautuma-asetus. Niiden mukaan yrityskauppa on ilmoitettava kilpailuviranomaisille, jos sillä on vaikutuksia yhteisönlaajuisesti eli tietyt liikevaihtorajat ylittyvät. Yrityskaupan seurauksena osapuolina olevien yritysten rakenteessa tapahtuu pysyviä muutoksia sulautumisen, määräysvallan hankinnan tai perustettavan yhteisyrityksen kautta. Yrityskauppaa ei saa panna täytäntöön ennen toimivaltaisen kilpailuviranomaisen antamia lupia. Yrityskauppa kielletään, mikäli sen seurauksena tehokas kilpailu merkittävästi estyisi esimerkiksi kaupan seurauksena syntyisi määräävä markkina-asema (Kuoppamäki, 2012).

Suomessa päivittäistavarakaupalle on säädetty erityinen kilpailulaki (HE 197/2012) joka tuli voimaan vuoden 2014 alusta. Siinä määriteltiin, että elinkeinonharjoittajalla on automaattisesti määräävä markkina-asema, mikäli sillä on vähintään 30 %:n markkinaosuus Suomen päivittäistavarakaupan markkinoilla. Käytännössä tämä merkitsi sitä, että SOK:lla ja Ruokakeskolla on määräävä markkina-asema suoraan lain nojalla. Taustalla on Suomen poikkeuksellisen korkea keskittymisaste päivittäistavarakaupassa. Kolmen suurimman toimijan markkinaosuus on yli 90 %.

Sianteurastuksessa ja päivittäistavarakaupassa toimijoita on Suomessa vain muutamia eli maassamme vallitsee oligopolinen markkinatilanne. Tätä kutsutaan epätäydelliseksi kilpailutilanteeksi, jossa kilpailua on vähän. Tämän seurauksena hinnat ovat yleensä joko todella korkealla tai matalalla. Oligopolissa toimijoiden välisessä kilpailussa päätösmuuttujina toimivat joko hinta tai tuotannon määrä. Bertrand–oligopolin vallitessa kapasiteettia voidaan lisätä helposti ja kilpailua pidetään yllä hinnoilla. Kilpailijan hinnanalennuksiin vastataan omilla

hinnan alennuksilla. Tämä on usein yrityksille epäedullista. Hinnat ovat siten strategisia komplementteja. Cournot–oligopolissa muuttujana toimivat tuotannon määrät. Hinta voi tässä tilanteessa nousta hyvinkin korkealle. Tässä kilpailutilanteessa tuotantokapasiteetit ovat rajalliset ja investoinnit kapasiteettiin ovat strategisia valintoja. Tuotannon lisäämiseen vastataan yleensä päinvastaisella taktiikalla, koska markkinoilla ei ole tilaa muille tuotteille.

2.6.2. Henkilöstö ja ammattiliitot osana arvoketjua

Henkilöstön edustuksesta yritysten hallintoon säädetään Suomessa lailla (Finlex 1990/725). Laki määrittelee tavoitteen seuraavasti:

”yrityksen toiminnan kehittämiseksi, yrityksen ja henkilöstön yhteistoiminnan tehostamiseksi sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi henkilöstölle on oikeus osallistua yrityksen liiketoimintaa, taloutta ja henkilöstön asemaa koskevien tärkeiden kysymysten käsittelyyn yrityksen päättävissä, toimeenpanevissa, valvovissa tai neuvoa-antavissa hallintoelimissä” (finlex.fi, 2016).

Viime aikoina on paljon käyty julkista keskustelua Suomen työmarkkinoiden tilasta. Niiden on väitetty olevan jäykkiä, byrokraattisia ja joustamattomia (Luukka, 2016 ja World Economic Forum, 2015). Työmarkkinaosapuolina ovat sekä työnantajien että työntekijöiden keskusjärjestöt, esimerkiksi EK, SAK, Akava, STTK sekä ammattiliitot, joita ovat mm. OAJ, AKT, Metalliliitto ja Teknologiateollisuus. Järjestöt ja liitot sopivat sekä työnantajien että työntekijöiden yli palkoista ja muista työhön liittyvistä ehdoista. Elintarviketeollisuudessa työpalkoista ja työehtosopimuksista neuvotellaan Elintarviketeollisuusliiton (ETL) ja Suomen elintarviketyöntekijäliiton (SEL) välillä.

Helsingin Sanomien mukaan (Luukka, 2016) työmarkkinakoneistolla on poikkeuksellisen paljon valtaa. Luukan mukaan järjestöt ja liitot ovat päättäneet palkoista, eläkkeistä ja sosiaalietuuksista. Samassa artikkelissa oli koottu taulukko, jonka mukaan palkkojen joustavuus työpaikoilla eri maissa oli herkinä Virossa, Latviassa ja Hongkongissa. Suomi oli sijoittunut vertailussa sijalle 140. Suomea ennen olivat Ruotsi sijalla 133, Saksa sijalla 132 ja Ranska sijalla 69 (World Economic Forum, 2015). Tilasto antaa tukea väitteille Suomen jäykistä työmarkkinoista.

EK:n tiedotteen (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2014) mukaan vuonna 2013 sen jäsenyrityksissä toimeenpannuista lakoista 90 % oli laittomia. Yhteensä lakkoja oli 139. EK:n mukaan Suomi on erittäin lakkoherkkä verrattuna Ruotsiin, jossa vuonna 2013 oli yhteensä 9 lakkoa ja näistä yksi oli laitton lakko. Yleisimmät syyt vuonna 2013 lakoille liittyivät henkilöstön vähennystarpeisiin, työnjohdollisiin menettelyihin ja töiden uudelleen järjestelyihin sekä erimielisyydet työehtosopimuksesta. Elintarviketeollisuudessa lakkoherkkyyttä on esiintynyt, vaikka alalla on voimassa oleva työehtosopimus.

2.7. Yhteenveto

Johdon laskentatoimen kirjallisuudessa arvoketjuanalyysiä (Value Chain Analysis) pidetään yhtenä strategisen johdon laskentatoimen päätyökaluna (Dekker, 2003). Ensimmäisenä menetelmän esitteli Porter (1980) käyttäessään arvoketjuanalyysiä yhden yrityksen strategian kehittämiseen. Shank (1993) ja Shank ja Govindarajan (1992, 1993) mukaan ”yrityksen arvonmuodostusprosessin jokainen vaihe raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi nostaa tuotteen arvo strategisesti merkityksellisessä segmentissä ja lisää ymmärrystä ketjun kustannuksista ja tuotteen erilaistamisen lähteistä” (Shank & Govindarajan, 1992, 1993).

Porterin (1985) mukaan strategisen kustannusanalyysin yksi keskeinen tarkoitus on parempi ostajien ja toimittajien linkittäminen arvoketjussa. Porterin (1985) mukaan arvoketjun yhteistyöllä voidaan alentaa kustannuksia ja parantaa erilaistamista. VCA on strukturoitu menetelmä analysoida strategisesti tärkeiden toimenpiteiden kustannuksia tai erilaistamista arvoketjussa. Menetelmä on kannustava yritysten välisten sidoksien hallintaan, ehdottamalla mistä arvoketjun kustannuksia voidaan alentaa tai erilaistamista voidaan parantaa (Shank ja Govindarajan, 1992).

Miksi arvoketjuanalyysi on yhä tärkeää? Nykyinen kirjallisuus löytää kolme syytä minkä vuoksi arvoketjuanalyysi on tärkeää nopeasti muuttuvassa globaalissa kilpailuympäristössä. Syyt ovat: (1) Modernin talouden työnjaon kasvaminen ja komponenttien tuotannon hajoaminen maailmanlaajuisiksi. Järjestelmällinen työ kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi on tullut yhä tärkeämmäksi. (2) Tuotannon tehokkuus on välttämätön ehto päästä onnistuneesti globaaleille markkinoille. (3) Päästäkseen globaaleille markkinoille on ymmärrettävä arvoketjun

dynaamisia tekijöitä. Globaalit markkinat mahdollistavat kestäväen tulojen kasvun, joka on parasta globalisaatiossa (Kaplinsky & Morris, 2002). Arvoketjuissa on myös paljon toimijoita, jotka vaikuttavat yritysten toimintaan ja yritysten välisiin suhteisiin. Mm. kilpailijat, toimittajat, asiakkaat, yhteistyökumppanit, instituutiot, henkilöstö ja omistajat ja näiden kaikkien omat intressit. Arvoketjuanalyysi toimii työkaluna monimutkaisen ja kompleksisen maailmaan strukturointiin ja kestäväen kilpailuedun luomisen analysointiin. Instituutioiden ja henkilöstön roolia arvoketjussa on tutkittu vähän. Suomalaisen sianlihan tulevaisuuden kannalta näillä kahdella tekijällä on tärkeä rooli. Arvoketjun toimijoiden väliset sidokset vaikuttavat henkilöstön asemaan ja henkilöstöllä on puolestaan vaikutuksia arvoketjun toimijoiden sidoksiin.

Instituutiot ja henkilöstö osana arvoketjua



Arvoketjun määrittäminen	Osuus operatiivisista kustannuksista. Toiminnon kustannusten käyttäytyminen. Kilpailijoiden toimintatavan eroavaisuus. Mahdollisuus erilaistamiseen.
Kustannustekijöiden määrittäminen	Rakenteelliset kustannustekijät: <ul style="list-style-type: none">- mittakaava- laajuus (vertikaalisen integraation aste)- kokemus- teknologia- kompleksisuus Toimeenpaneuvat kustannustekijät: <ul style="list-style-type: none">- henkilöstön sitoutuminen jatkuvan parantamiseen- laatujohtaminen- kapasiteetin käyttöaste- tuotantoflown tehokkuus- tuotteiden kokoonpano- yhteydet toimittajiin ja asiakkaisiin
Kestävän kilpailuedun kehittäminen	Ohjaamalla kustannustekijöitä kilpailijoita paremmin. Määrittämällä arvoketju uudelleen.

Kuva 11: Tutkimuksen viitekehys.

3. SIANLIHAN ARVOKETJU

3.1. Taustaa globaaleista sianlihan markkinoista

Lihalajeista sianliha on maailman käytetyin lihalaji. Sianlihan suurimpia tuottajia ovat Kiina, EU ja Yhdysvallat. Yhdistyneiden kansakuntien elintarvike- ja maatalousjärjestö FAO raportoi, (FAO, 2015) että kehitysmaissa lihan kulutus kasvaa vuodesta 2015 vuoteen 2030 asukasta kohden 25,5 kilosta 37 kiloon. Teollistuneissa maissa lihan kulutus kasvaa samaan aikaan 88 kilosta 100 kiloon. Maailmanlaajuisesti lihaa tuotetaan vuonna 2015 yhteensä 300 miljoonaa tonnia, josta sianlihan osuus on 110 miljoonaa tonnia. Tästä Kiina tuottaa 50 miljoonaa tonnia, EU 22 miljoonaa tonnia ja Yhdysvallat 10,5 miljoonaa tonnia (EU-komissio, 2015).

Saksa on EU:n suurin sianlihan tuottaja ja kuluttaja. Sen osuus EU-28:n sianlihan tuotannosta on EU:n komission mukaan 24,9 %, kun Suomen osuus on 0,8 %. Saksa on kasvattanut sian teurastuksia viimeisen kuuden vuoden aikana 5 %. Vastaavasti Suomessa tuotanto on vähentynyt 14 %.

EU komission mukaan EU:n sianlihan vienti on ollut viime vuosien aikana kolmen miljoonan tonnin tasolla. EU:n suurimpia viejiä ovat Saksa, Tanska ja Espanja. Suurimpia vientikohteita ovat olleet Venäjä, Kiina, Hongkong, Japani ja Etelä-Korea. Venäjän Krimin miehityksestä alkaneiden EU:n Venäjälle asettamien pakotteiden ja Venäjän EU:lle asettamien vastapakotteiden seurauksena EU:n sianlihan vienti Venäjälle pysähtyi vuoden 2014 aikana. Tämän seurauksena EU on joutunut etsimään uusia vientikohteita sianlihalle ja kasvua on tullut Kiinan, Etelä-Korean, Australian ja Norsunluurannikon markkinoilta (EU-komissio, DG AGRI C3, 2015). EU:n alueelle tuodaan vuosittain puolestaan sianlihaa 35 tuhatta tonnia. Sianliha on globaali hyödyke, jolla käydään maailmanlaajuisia kauppaa yhä lisääntyvässä määrin.

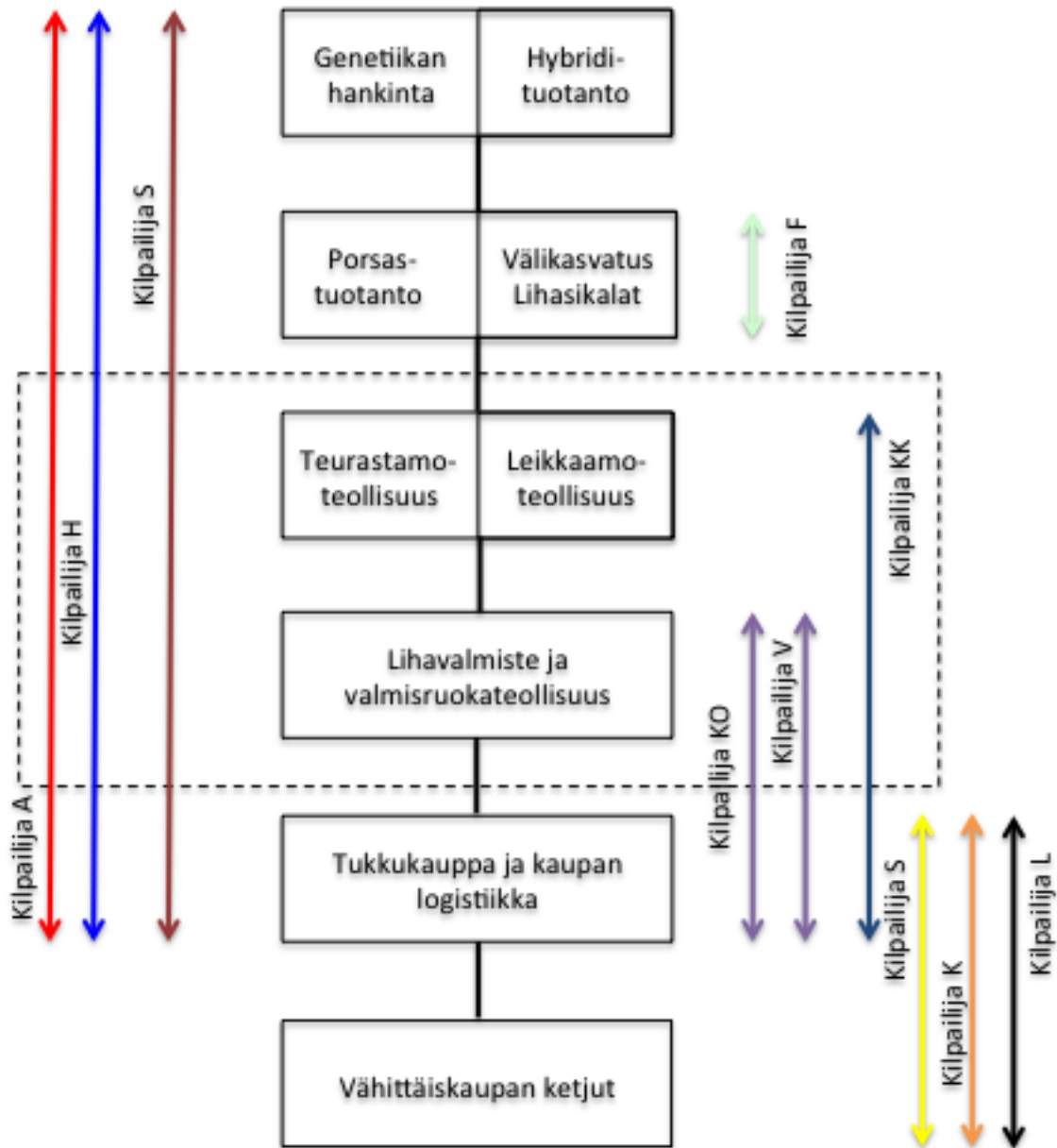
Ennen EU-jäsenyyttä Suomi muodosti oman markkina-alueen, jota suojeltiin mm. tulleilla ja tuontilisensseillä. Suomi on ollut nyt 20 vuotta EU:n jäsenenä ja tänä aikana maataloutemme on integroitunut osaksi EU:n yhteismarkkinoita. Suomen sianlihasektorille viimeiset kahdeksan vuotta ovat olleet vaikeita. Tuotanto on hiipunut ja ketjun toimijoista sianlihan kasvattajien ja teurastamoiden taloudelliset tulokset ovat olleet alavireisiä. Trendin jatkuessa alalta

poistuu lukuisa joukko yrityksiä ja työvoimaa. Sikatilojen määrä vuonna 2000 oli Suomessa vielä 4 500 tilaa, mutta vuoden 2015 lopussa tiloja oli jäljellä enää 1 300. Samaan aikaan sianlihaa teurastavien (suuret ja keskikokoiset teurastamot) yritysten määrä on vähentynyt kymmenestä teurastamosta kolmeen teurastamoon.

3.2. Sianlihan arvoketju Suomessa

Tässä tutkimuksessa olen rajannut sianlihan arvoketjun käsittämään sianlihantuotantoa (*genetiikka ja hybridituotanto, porsastuotanto ja lihasikatuotanto*), lihateollisuutta (*teurastamo, leikkaamo ja lihavalmiste- sekä valmisruokateollisuus*) ja tukku- ja päivittäistavarakauppaa.

Ohessa arvoketjua havainnollistava kuvio, joka alkaa genetiikan hankinnasta ja päättyy vähittäiskaupan ketjuihin. Kuvion ulkopuolella ovat tuotantopanosmarkkinat (rehut, lannoitteet yms.) ja asiakasmarkkinat. Huomionarvoista kuvassa on katsoa kilpailukenttää. Huomaamme, että arvoketjussa syvimmin ovat mukana lihateollisuuden yritykset A, H ja S. Niillä on toimintaa genetiikasta lihavalmiste- ja valmisruokateollisuuteen sekä kuljetuksiin tukkukaupan terminaaleihin asti. Puolestaan jatkojalostajilla KO ja V on toimintaa vain jalostuksen ja kuljetuksista tukkukaupan terminaaleihin välillä. Kaupan osalta tukkukaupat hallitsevat myös päivittäistavarakauppaa, niinpä kilpailijoilla S, K ja L on toimintaa tukkukaupasta päivittäistavarakauppaan. Sianlihan kasvattajien osuutta kuvaa kilpailija F, jolla voi olla jokin osa kasvatuksesta tai sitten integraatio porsastuotannosta lihasikalaan saakka.



Kuva 12: Suomen sianlihan arvoketju ja arvoketjussa toimivia kilpailijoita (Tillanen, 2016).

3.2.1. Sianlihantuotanto

Suomessa tuotettiin sianlihaa vuonna 2015 yhteensä 192 miljoonaa kiloa (Luonnonvarakeskus, 2016). Tuotanto on vähentynyt vuodesta 2008 lähtien, jolloin sianlihaa tuotettiin 217 miljoonaa kiloa. Kahdeksassa vuodessa tuotanto on alentunut yhteensä 25 miljoonaa kiloa eli 11,5 %. Sianlihan kulutus Suomessa vuonna 2014 oli 189 miljoonaa kiloa (Luonnonvarakeskus, 2016) ja henkeä kohti laskettuna 35 kiloa/henkilö (Luonnonvarakeskus, 2016). Vuonna 2014 sianlihan vienti oli 30 miljoonaa kiloa ja tuonti puolestaan 34 miljoonaa

kiloa. Tuonnin osuus kulutuksesta oli 18 % ja suurin tuontimaa oli Saksa (Tulli, 2016). Vienti ja tuonti kohdistuvat eri ruhonosiin. Suomesta viedään pääasiassa kylki- ja selkäosia, kun tuonti kohdistuu kinkku- ja fileetuotteisiin (Tulli, 2016). Suomen osuus EU:n sianlihan tuotannosta on 0,9 % (Eurostat, 2016).

Gallup Elintarviketiedon mukaan vuonna 2015 Suomessa oli 1340 sikatilaa. Näistä porsaita tuotettiin 789 tilalla. Emakoiden määrä oli vuoden lopulla 96 000 kappaletta (Kallinen, *Gallup Elintarviketiedon emakon määritelmä: porsineet emakot ja astutetut ensikot*). Yli 600 emakon tiloja oli 33 kappaletta, joilla on 36 %:a Suomen emakoista. Näillä tiloilla porsastuotos on 4-5 porsasta enemmän kuin keskimäärin suomalaisilla porsastiloilla vuotta ja emakkoa kohti (Kallinen, 2016). Kallisen mukaan Suomessa on yli 2000 lihasian lihasikaloita tällä hetkellä 41 kappaletta, joissa kasvatetaan 30 %:a lihasioistamme (Evira, sikarekisteri, 2016). Tuotannon painopiste on Varsinais-Suomen, Satakunnan ja Pohjanmaan alueilla. Oheisessa taulukossa olevat luvut kertovat tuotannon kehityksestä vuosina 2008 – 2015 Suomessa kokonaislukuina ja niistä johdettuina tunnuslukuina.

SIANLIHANTUOTANTO SUOMESSA VUOSINA 2008 – 2015

	MILJ. KG	Tiloja, kpl	Tiloja/emoja	Emakoita	Emakoita /tila	Teurastukset kpl/lihasiat/v	Teuraspaino /lihasika, kg	Lihaskojo/ emakko/v	Tuottaja-hinta €/kg	Tuotannon arvo MILJ. €
2015	191,9	1340	1,1	96000	22	1030214	10,6	11,1	456	279,5
2014	186,1	1380	1,1	95000	07	1005608	8,8	10,2	584	294,7
2013	194,5	1635	1,1	102000	04	1091000	8,9	10,5	742	38,7
2012	192,8	1766	1,1	108700	08	1086000	8,1	9,2	627	13,8
2011	201,8	1940	1,1	111900	10	1206000	7,0	9,7	464	295,4
2010	203,1	2093	1,1	121500	11	188000	8,4	8,0	374	279,0
2009	205,7	2265	1,1	131900	7	278000	5,8	7,3	410	290,0
2008	216,9	2529	1,1	140000	2	379000	6,1	7,0	440	12,4

Taulukko 3: Sianlihantuotannon kehitys Suomessa 2008 – 2015 (*Gallup Elintarviketieto 2014, Luke 2016, Evira, Sikarekisteri 2016*).

3.2.2. Lihateollisuus

Elintarviketurvallisuusvirasto Eviran mukaan Suomessa on tällä hetkellä 38 sikateurastamoita. Suurin osa näistä on pieniä tilateurastamoita. Kaupallisesti laajassa mitassa toimivia sikateurastamoita Suomessa on tällä hetkellä viisi ja kolme teurastustoimintaa harjoittavaa yritystä: Atria Suomi Oy, HK Scan Finland Oy ja Snellmanin Lihanjalostus Oy. Nämä yritykset ovat mukana koko arvoketjussa: elävien eläinten genetiikan jalostuksessa, teurastuksessa,

leikkuussa ja jatkojalostuksessa. HK:lla ja Atrialla on puoliksi omistama yhteinen genetiikkayhtiö Finnpig Oy, jonka tehtävänä on tutkia ja seurata sianjalostusta globaalisti sekä pitää omistajayritysten sianlihan geneettinen laatu kilpailukykyisenä ja jalkauttaa se sikatiloille. Snellmanin Lihanjalostus Oy puolestaan omistaa yksin Figen- nimisen jalostusyhtiön, joka jalostaa kotimaisia maatiehoituja yhtiön lihantuottajien tarpeisiin.

Atria Suomi Oy ja HKScan Finland Oy investoivat sikateurastamoihin vuosina 2004 - 2006. Atria kaksinkertaisti Nurmon sikalinjan kapasiteetin vuonna 2005 tehdyllä investoinnilla 600 sikaan tunnissa robotoinnin ja uuden teknologian ansiosta (Atria, 2005). Yhdessä vuorossa työskenneltynä linjan laskennallinen kapasiteetti on 1,2 miljoonaa sikaa vuodessa (*600 sikaa/tunti, 8 tuntia/päivä ja 250 työpäivää/vuosi*), mikä johtaa 90 kilon keskiteuraspainolla laskettuna 108 miljoonan kilon vuotuiseseen kapasiteettiin. HKScan Finlandin investointi Forssan laitokseen valmistui 2005 ja laitoksen kapasiteetti on 480 sikaa tunnissa (HK Ruokatalo, 2005). Toteutettu investointi merkitsee laskennallista 960 000 sian kapasiteettia eli 86 miljoonan kilon vuosikapasiteettia. Yhteensä näissä kahdessa laitoksessa (HK ja Atria) on laskennallista teurastuskapasiteettia 194 miljoonaa kiloa viidessä vuorossa viikossa, joka on toimialalla Suomessa vakiintunut toimintatapa.

Teollisuuden vähittäiskauppaan suuntautuva myynti jakautuu teollisesti pakattuun lihaan (teollisuuden pakkaamia valmiita kuluttajatuotteita tuoreesta lihasta), lihavalmisteisiin (ruokamakkarat ja leivänpäälliset) ja valmisruokaan. Björkrothin et al. (2013) mukaan teollisesti pakatun lihan vähittäismarkkinoiden koko vuonna 2009 oli 575 miljoonaa euroa ja volyymi 80 miljoonaa kiloa. Lihavalmistemarkkinan kooksi vuonna 2009 oli arvioitu 741 miljoonaa euroa ja volyymiksi 104 miljoonaa kiloa (Björkroth et al. 2013).

3.2.3. Päivittäistavarakauppa

Suomen päivittäistavarakauppaa hallitsevat kaksi suurta, S- ja K-ryhmä. S-ryhmän ja K-ryhmän yhteenlaskettu markkinaosuus on yli 80 prosenttia vuonna 2015 (Päivittäistavarakauppa, 2016). Pitkään kolmantena olleen Suomen Lähikaupan myynti on jatkanut alamäkeä, ja sen paikalle kolmanneksi nousi viime vuonna saksalainen Lidl. Lidl:in lisäksi Suomeen ei ole rantautunut muita ulkomaisia päivittäistavarakaupan toimijoita. S-

ryhmä muodostuu 20 alueosuuskaupasta ja 8 paikallisuuskaupasta sekä SOK-yhtymästä. SOK tuottaa ryhmän tarvitsemia sisäisiä palveluita, kuten valikoimanhallintaa ja ostoyhteistyötä, sekä kehittää uusia kaupallisia konsepteja ja ohjaa ryhmän strategista kehitystä (S-kanava.fi/S-ryhmä, 2016). S-ryhmän päivittäistavarakaupan ketjubrändejä ovat S-market, Prisma, Sale ja pääkaupunkiseudulla toimiva Alepa. Sen markkinaosuus vuonna 2015 oli 45,9 % (Päivittäistavarakauppa, 2016).

K-ryhmän ruokakauppa muodostuu tukkukauppaa ja vähittäiskauppaa harjoittavasta Ruokakeskosta sekä yksityisten kauppiaiden harjoittamista vähittäiskaupoista. Päivittäistavarakaupassa ryhmällä on seuraavat ketjubrändit: K-citymarket, K-supermarket, K-market ja K-extra. Keskon markkinaosuus vuonna 2015 oli 32,7 % (Päivittäistavarakauppa, 2016).

Lidl Suomi Ky:llä on tällä hetkellä Suomessa 148 myymälää (Lidl.fi/yritys, 2016). Lidl Suomi on osa Lidl & Schwarz-ryhmää, joka aloitti toimintansa 1930-luvulla Lounais-Saksassa. Ensimmäinen myymälä Suomessa avattiin vuonna 2002. Lidlin ideana on tarjota kuluttajille edullinen ostoskori rajatulla valikoimamäärällä, eli se on nk. Hard Discounter -myymäläketju. Tosin viime aikoina Lidl on nostanut profiiliaan myös laatutietoisena kauppana lanseeraamalla "De Lux"-tuotemerkin, jonka alla se markkinoi laadukkaita lisäarvotuotteita. Lidl:n markkinaosuus vuonna 2015 oli 9,2 % (Päivittäistavarakauppa, 2016).

Suomen Lähikauppa Oy:llä oli kaksi ketjubrändiä: Siwa ja Valintatalo. Siwaa markkinoitiin "Suomen johtavana lähikauppana" suuren myymäläverkoston johdosta ja Valintataloa puolestaan "Kaupunkilaisena ruokakauppana" (Suomen Lähikauppa.fi/ketjut, 2015). Kesko ilmoitti pörssitiedotteella 18.11.2015, että sen tytäryhtiö Ruokakesko ostaa koko Lähikaupan osakekannan pääomasijoittaja Tritonilta, joka on Lähikaupan aikaisempi omistaja. Kilpailu- ja kuluttajavirasto (KKV) antoi asiasta päätöksen 11.4.2016, jonka mukaan se sallii kaupan toteutumisen ehdollisena. KKV velvoitti Ruokakeskon myymään kilpailijoilleen 60 Suomen Lähikaupan myymälää ja jatkamaan määräajaksi hankintoja Suomen Lähikaupan käyttämältä tukkutoimittajalta (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2016). KKV perusteli päätöstään sillä, että se piti Suomen Lähikaupan kilpailuasemaa ja taloudellista tilannetta vaikeana jo pitkään. KKV:n

mukaan Suomen Lähikauppa olisi poistunut markkinoilta lähitulevaisuudessa ilman yritysjärjestelyäkin.

Päivittäistavarakaupan myynti kaupparyhmittäin ja ketjuittain vuodelta 2014 on koottu alla olevaan taulukkoon. Taulukosta näkyy myymälöiden lukumäärä, myynti, markkinaosuus ja myymälätyypin keskimääräinen myynti myymälöittäin.

PÄIVITTÄISTAVARAMYNTI KETJUITTAIN 2014		Pt-myynti	Pt-myynti	Myynti/myymälä
Ryhmä	Ketju	Myyvälöitä, kpl	%-osuus	meur
S-ryhmä	Prisma	64	14,6%	241
	S-market	37	22,4%	744
	Alepa+Sale	97	7,3%	215
	Muut	22	1,4%	227
S-ryhmä yhteensä		220	45,7%	527
K-ryhmä	K-citymarket	81	11,9%	84
	K-supermarket	18	12,0%	107
	K-market	45	8,2%	73
	Muut	85	1,0%	69
K-ryhmä yhteensä		229	33,1%	533
Lidl		43	9,2%	543
Suomen Lähikauppa	Siwa	16	4,6%	68
	Valintatalo	46	2,2%	69
Suomen Lähikauppa yhteensä		62	6,8%	137
Stockmann	Tavaratalojen Pt-myynti		1,2%	205
Tokmanni		49	1,4%	32
Muut		91	2,6%	29
Yhteensä		101	100%	705

Lähteet: Nielsen Finland Oy, Päivittäistavarakauppa Oy.

Taulukko 4: Päivittäistavarakaupan myynti ryhmittäin ja ketjuittain 2014 (Päivittäistavarakauppa, 2016).

Kilpailu- ja kuluttajavirasto on joutunut pohtimaan useaan kertaan Suomen kaupan kilpailuympäristöä. Tutkiessaan Ruokakeskon ja Suomen Lähikaupan yritysjärjestelyä KKV antoi asiasta jatkoselvityspäätöksen 11.1.2016 (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2016). Tässä päätöksessään KKV totesi seuraavaa:

“EU-vertailussa Suomen päivittäistavarakaupan markkinoiden havaitaan olevan varsin keskittyneet. Euroopan komission julkaiseman vähittäiskauppaa elintarvikesektorilla koskevan raportin mukaan suuressa osassa jäsenvaltioita vähittäiskaupan keskittyneisyys on lisääntynyt. Elintarvikesektorin vähittäiskaupan kehitys vuosien 2004-2012 välillä Suomessa on ollut selkeästi

kohti yhä keskittyneempiä markkinoita. Suomi erottautuu tässä suhteessa selvästi muista EU-jäsenvaltioista.”

Tällä lausunnolla KKV tarkoittaa sitä, että Suomen vähittäiskaupan markkinat ovat keskittyneempiä (TOP 3 markkinaosuus yli 90 %) kuin Euroopassa keskimäärin.

3.2.4. Arvoketjun governance ja tunnuslukuanalyysi

Yritysten välisiä suhteita luokiteltaessa Ståhle ja Laento (2000) jakavat yritysten väliset suhteet kolmeen tasoon: (1) operatiiviseen, (2) taktiseen ja (3) strategiseen kumppanuuteen. Erilaiset yhteistyösuhteet vaativat erilaisen määrän luottamusta, osaamista ja tietopääoman integrointia (Ståhle & Laento, 2000). Tarvittavan luottamuksen määrä kasvaa siirryttäessä operatiivisista yhteistyösuhteista kohti strategista kumppanuutta, samalla kun yhteistyösuhteen kontrollimahdollisuudet vähenevät (Ståhle & Laento, 2000). Koska suurilla kaupan ketjuilla voi olla tuhansia toimittajia, suurimman osan kanssa yhteistyö on suoraviivaista toimittamista sovittujen ehtojen mukaisesti. Tuoteryhmäjohtamisen kumppaneilta edellytetään riittävää kokoa, markkinaosuutta ja tietämystä tuoteryhmän markkinoista sekä riittäviä resursseja (Finne ja Kokkonen, 2005). Strategisia kumppaneita kaupalla on korkeintaan muutamia. Niiden tavoitteena on usein koko liiketoiminnan kehittäminen tai jonkin merkittävän liiketoiminnan osa-alueen kehittäminen yhteistyössä toimittajan kanssa (Finne ja Kokkonen, 2005). Seuraavaksi lyhyet tarkennukset Ståhlen ja Laennon (2000) jaotteluun yhteistyösuhteista.

Operatiivinen kumppanuus perustuu tavaran tai palvelun ostamiseen ja sen keskeisenä kriteerinä on tehokkuus. Tavoitteena on usein kustannusten alentaminen. *Taktinen kumppanuus* on luonteeltaan avoimempaa kuin operatiivinen kumppanuus. Lisäarvoa haetaan oppimisen, prosessien ja resurssien yhdistämisen avulla. *Strateginen kumppanuus* on yhteistyösuhde, jossa molemmat osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Kumppanit ovat aidosti riippuvuussuhteessa keskenään ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää molemmin puolin strategisten tietojen ja osaamisen vaihtoa yhteiseen käyttöön.

Ylitalo & Timonen (2007) pitävät kaupan ja teollisuuden suhdetta ja yhteistyörakenteita varsin perinteisinä, vaikka yhteistyötä on tiivistetty. Heidän mukaansa vuosiehdoista

neuvotellaan ja väännetään, saadaan aikaan sopimus ja sen jälkeen tavaraa toimitetaan sovituilla ehdoilla (Ylitalo & Timonen, 2007). Kaupan alalla kyllä puhutaan pitkien arvoketjujen johtamisesta, mutta käytännössä se on jäänyt enemmän puheeksi yritysjohdon esityksissä, tosin arvoketjun johtamisen perustana olevassa prosessin johtamisessa on menty eteenpäin (Ylitalo & Timonen, 2007).

Yhteistyön motiiveiksi Ylitalo ja Timonen (2007) listaavat (1) kustannushyödyt, (2) kasvuhyödyt, (3) kyvykkyshyödyt ja (4) toimialan kilpailukykyhyödyt. *Kustannushyödyt* ovat hyötyjä, joissa saavutetaan taloudellista etua tehostamalla toimintaa tai muuten vähentämällä kustannuksia esimerkiksi pienentämällä hävikkiä. Kustannushyödyt perustuvat vahvasti arvoketjupohjaiseen ajatteluun. *Kasvuhyödyt* ovat puolestaan markkinaosuuden, myynnin ja myyntikatteen kasvua. Näiden saavuttamisessa käytetään samoja keinoja kuin kustannushyötyjenkin kohdalla. Esimerkiksi kysyntäennusteen kehittäminen osuvaksi voi lisätä tuotteen myyntiä, koska se parantaa tuotteen kiertoa eli kuluttajalla on saatavilla tuoreita tuotteita. Samalla pienennetään tuotteen hävikkiä, kun kysyntäennuste osuu kohdalle toimituslogistiikan kanssa. *Kyvykkyshyödyt* kehittävät yritysten osaamista ja ajattelua. Kyvykkyshyötyjen saavuttaminen edellyttää yhteistyöhalukkuutta ja sen kehittämistä pitkällä aikavälillä. *Toimialan kilpailukykyhyödyt* ovat myös hyötyjä, joilla ei ole suoraa vaikutusta yksittäisen yrityksen taloudelliseen tulokseen, mutta jotka nostavat koko toimialan arvoverkostoon kuuluvien yritysten kilpailukykyä suhteessa ulkomaisiin toimijoihin (Ylitalo & Timonen, 2007).

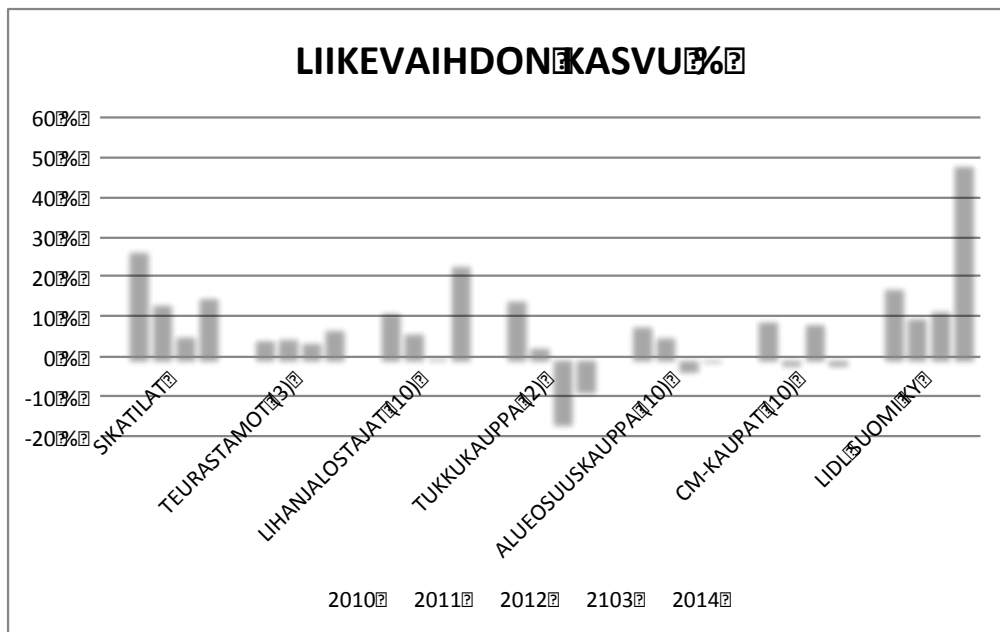
Suomalaista sianlihan arvoketjua leimaavat pitkät sopimukset niin tuottajien ja teollisuuden välillä kuin myös teollisuuden ja kaupan välillä. Kilpailu- ja kuluttajaviraston alkutuotantoselvityksen mukaan sianlihatuottajien ja teollisuuden sopimuskaudet ovat 1–4 vuotta pitkiä tai toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia (Björkroth et al., 2013). Selvityksen mukaan tuottajat kokivat neuvottelumahdollisuudet teollisuuden kanssa yksipuolisiksi. Teollisuus sanelee hinnat, laatuvaatimukset ja toimitusehdot.

TUNNUSLUKUANALYYSI

Orbis-tietokannoista tutkija laati tunnuslukuanalyysin. Se perustuu yritysten viiden viimeisen vuoden (2010-2014) tilinpäätöksiin. Tunnuslukuanalyysin yritykset valittiin otantaan perus-

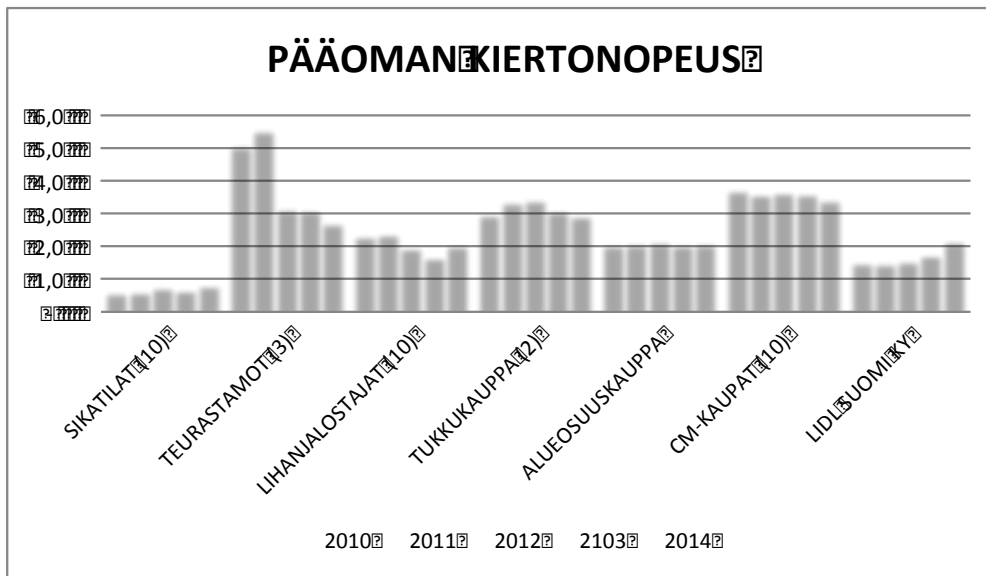
tuen, samojen periaatteiden mukaisesti. Otantaan pääsivät mukaan toiminnon suurimmat yritykset. Analyysissä tarkastellaan liikevaihdon muutosta, taseen loppusumman muutosta, liikevoittoa, sijoitetun pääoman tuoton (ROCE) kehitystä, omavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Analyysissä kerrotut luvut ovat tarkastelujakson keskiarvoja. Tunnuslukujen laskentakaavat esitetään liitteessä, samoin kuin otoksiin kuuluvien yritysten nimet.

Liikevaihdon kasvu: Arvoketjun yritysten liikevaihdot kasvoivat keskimäärin tarkastelujakson aikana 8,4 %. Nopeinta kasvu oli Lidl Suomi Ky:llä (22,1%), sikatiloilla (15,5 %) ja keskikokoisilla lihanjalostajilla (10,4 %). Heikointa kasvu oli perinteisen tukkukaupan parissa (-1,5 %).



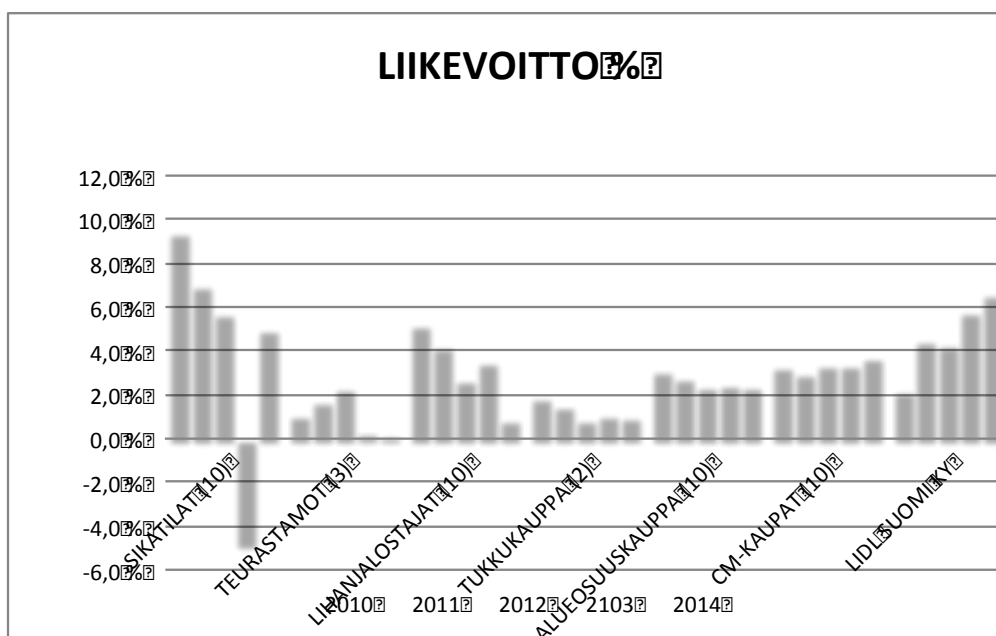
Kuva 13a: Arvoketjun yritysryhmien liikevaihdon kasvu % vuosina 2010-2014. (Tillanen, 2016). Lähde: Orbis- tietokanta.

Pääoman kierto nopeus: Liikevaihto suhteutettuna taseen loppusummaan kertoo pääomien käytön tehokkuudesta. Tunnusluku mittaa, kuinka monta kertaa sidotut pääomat kiertävät liikevaihdolla mitattuna. Mitä pienempi luku on, sitä pidemmäksi aikaa pääomat ovat sidottu tuotantoon. Keskimäärin arvoketjun yritysten pääoman kierto nopeus oli 2,5. Heikointa se oli sikatiloilla (0,7) ja tehokkainta teurastamo- ja leikkaamoteollisuudella (3,9).



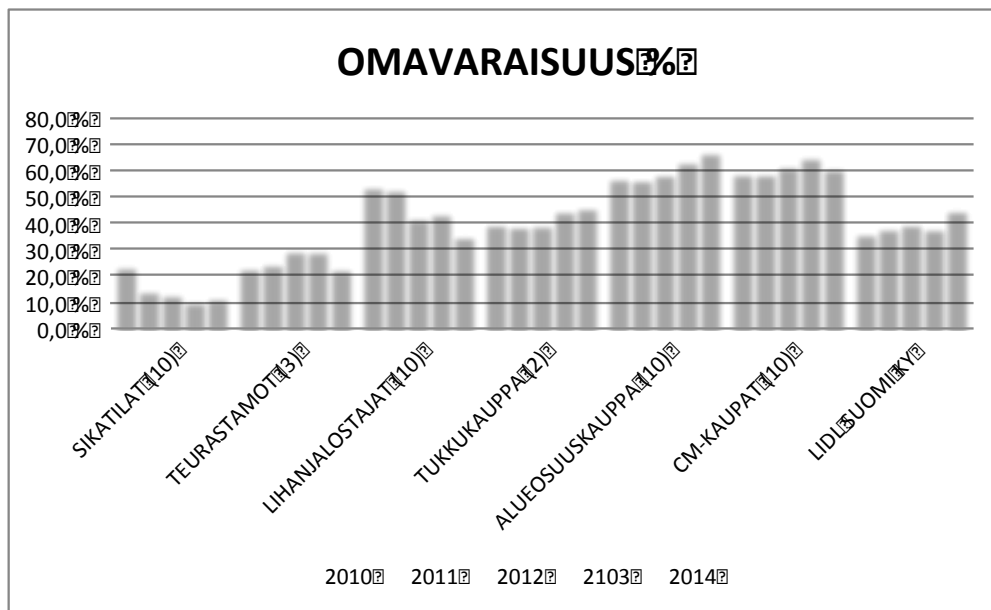
Kuva 13b: Arvoketjun yritysryhmien pääomien kiertonopeus vuosina 2010-2014. (Tillanen, 2016). Lähde: Orbis- tietokanta.

Liikevoittoprosentti : Liikevoitto-% ilmaisee liiketuloksen (EBIT) suhteessa liikevaihtoon. Keskimääräinen liikevoitto-% tarkastelujakson aikana arvoketjun yrityksillä oli 3,0 %. Parhaimmista edustivat Lidl Suomi Ky (4,7 %) ja sikatilat (4,5 %). Heikoimmin kannattivat teurastamo- ja leikkaamoteollisuus (1,1 %) ja tukkukauppa (1,3 %).



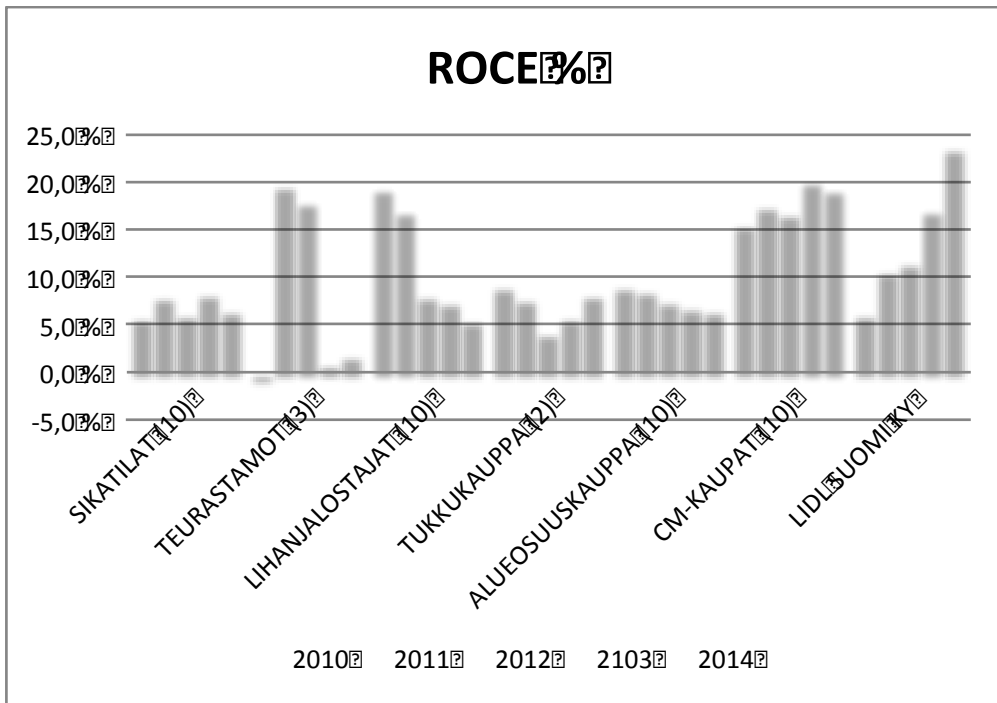
Kuva 13c: Arvoketjun yritysryhmien liikevoittoprosentti vuosina 2010-2014. (Tillanen, 2016). Lähde: Orbis- tietokanta.

Omavaraisuusaste: Omat varat/taseen loppusumma. Tunnusluku kertoo, kuinka suuri osuus yrityksen varoista on rahoitettu omalla pääomalla. Suuri luku kertoo vähäriskisyydestä ja antaa toimintaan liikkumatilaa. Pieni luku puolestaan tarkoittaa, että iso osa yrityksen varoista on rahoitettu velalla ja suhdanteiden heikentyessä yritys voi herkemmin joutua maksuvaikeuksiin. Arvoketjun yritysten keskimääräinen omavaraisuus oli tarkastelujaksolla 41,5 %, jota voidaan pitää hyvänä. Paras omavaraisuus oli kaupalla, CM-kauppiaille (61,3 %) ja alueosuuskaupoilla (60,8 %). Heikoin omavaraisuus oli puolestaan sikatiloilla (14,9 %) ja teurastamo- ja leikkaamoteollisuudella (26,2 %). Huomionarvoista oli myös se, että sikatilojen ja teollisuuden omavaraisuudet kehittyivät trendinä heikompaan suuntaan, kun taas kaupan trendi oli positiivinen.



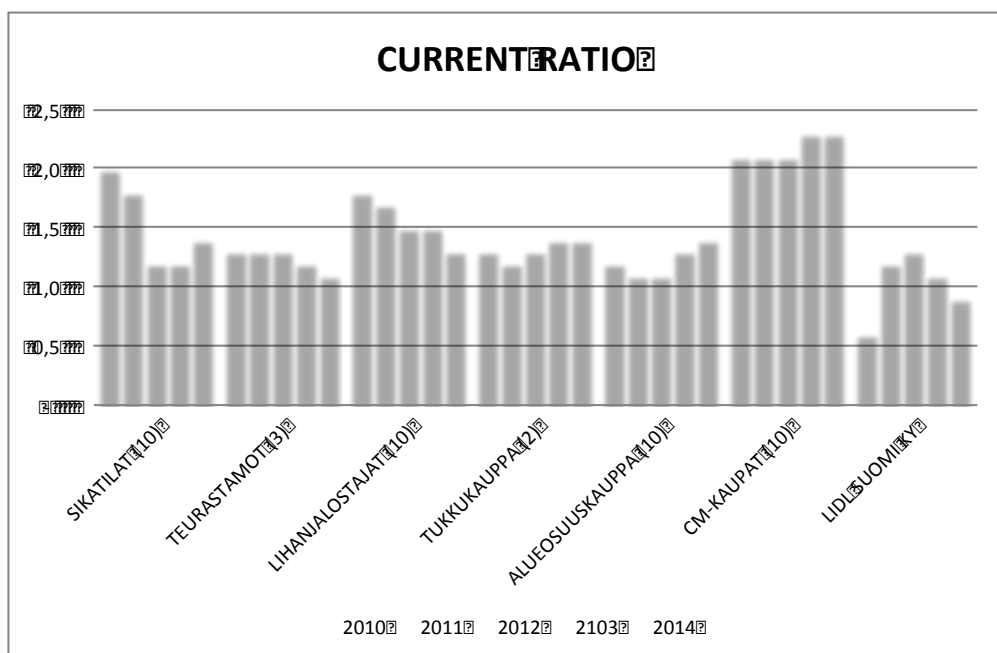
Kuva 13d: Arvoketjun yritysryhmien omavaraisuusaste vuosina 2010-2014. (Tillanen, 2016).
Lähde: Orbis- tietokanta.

ROCE: ROCE kuvaa sijoitetun pääoman tuottoa eli sitä, kuinka paljon liiketoimintaan sitoutunut pääoma tuottaa. Keskimäärin arvoketjun yritysten sijoitettu pääoma tuotti 10,4 %. Parhaimmistoa edustivat CM-kauppiat (17,8 %) ja Lidl Suomi Ky (13,7 %). Heikoimmin sijoittuivat sikatilat (6,9 %), tukkukauppa (7,0 %), alueosuuskaupat (7,7 %) ja teurastamo- ja leikkaamoteollisuus (7,9 %).



Kuva 13e: Arvoketjun yritysryhmien sijoitetun pääoman tuotto, ROCE vuosina 2010-2014. (Tillanen, 2016). Lähde: Orbis- tietokanta.

Current Ratio: Maksuvalmiuden tunnusluku. Sen käytössä oletetaan, että vaihto-omaisuus on suhteellisen likvidi. YTN:n suositukset: >2 hyvä, 1-2 tyydyttävä ja alle 1 heikko. Arvoketjun yritysten keskimääräinen Current Ratio oli 1,4. Korkein arvo oli CM-kauppiaille (2,2) ja alhaisin Lidl Suomi Ky:llä (1,0).



Kuva 13f: Arvoketjun yritysryhmien maksuvalmius, Current Ratio vuosina 2010-2014. (Tillanen, 2016). Lähde: Orbis- tietokanta.

YHTEENVETO TALOUSANALYYSISTÄ

Liikevaihdon kehitys on ollut tarkastelujaksolla ripeintä Lidl Suomi Ky:llä (22,1 %) ja sikatiloilla (15,5 %). Lidlin kasvu on silmiinpistävä tarkastelujaksolla, sillä kilpailevien kauppaketjujen kasvu (CM 4,0 % ja alueosuuskaupat 2,7 %) on tätä huomattavasti maltillisempaa. Syitä voi hakea talouden heikosta tilasta ja kuluttajien luottamuksen puutteesta omaa taloutta kohtaan. Hinnan merkitys taantumassa korostuu, ja ehkä Lidl on onnistunut saamaan viestinsä halvoista hinnoista perille. Tätä näkemystä tukee myös S-ryhmän aloittama halpuutus, jolla se on pyrkinyt vastaamaan Lidlin hintajohtajuuteen.

Sikatilojen liikevaihdon kasvun moottorina on ollut kasvanut porsaiden määrä. Porsaiden määrän kasvu on syntynyt nimenomaan tehostuneen toiminnan ansioista, jolloin porsasmäärät emakkoa kohti ovat nousseet.

Yritysryhmien taseita analysoitaessa huomio kiinnittyy toisaalta kaupparyhmien vahvoihin taseisiin ja toisaalta sikatilojen ja teollisuuden heikkoihin taseisiin. Heikko tase lisää riskisyyttä erityisesti markkinahäiriöissä. Heikon omavaraisuuden yritykset ovat alttiimpia rahoitus- ja liiketoimintariskeille kuin vahvan taseen yritykset. Kun tähän lisätään heikko pääomien kiertonopeus eli suuri tase suhteutettuna alhaiseen liikevaihtoon, sikatilojen tilanne näyttää entistä heikommalta ja riskisemmältä. Tasainen tuloksenteon tarve tällaisessa tilanteessa on heille äärimmäisen tärkeää.

Liikevoiton näkökulmasta koko arvoketjun liikevoitot ovat hyvin vaatimattomia. Keskimäärin 3,0 %:n liikevoitolla arvoketjun yritykset eivät ole kovin kiinnostavia sijoituskohteita. Parhaiten menestyivät arvoketjun huipulla olevat isot kauppiat sekä Lidl. Myös sikatilojen liikevoittotaso oli viiteryhmässä hyvä, joskin väliin mahtui tappiollinen vuosi, mikä heijastelee hinnanottajan roolia ketjussa. Nopeita tuotantopanosten (rehut) hinnan nousuja ei nähtävästi saada vietyä ketjussa eteenpäin.

Sijoitetun pääoman tuotolla mitattuna kauppa pärjää parhaiten. Suurimmat kaupat pääsivät 17,8 %:n ja Lidl 13,7 %:n sijoitetun pääoman tuottoon, kun taas sikatilat, tukkukauppa,

alueosuuskaupat sekä teollisuus liikkuvat 7,0 %:n tasolla. Maksuvalmius oli valitulla mittarilla kaikilla yritysryhmillä hyvällä tasolla.

Tehdyn talousanalyysin perusteella näyttäisi siltä, että kaupan asema ketjussa on vahva myös talouden eri tunnusluvuilla katsottuna. Kaupalla on kykyä kilpailla hinnoilla ja kykyä investoida. Teollisuuden heikko tuloskunto ja heikohko tase tekevät sen tulevaisuudesta selvästi ongelmallisemman verrattuna kauppaan. Sikatiloilla puolestaan on kova paine parantaa pääomarakennettaan ja riskinsietokykyään. Tällä hetkellä näyttäisi siltä, että ainoa keino korjata tilannetta on pitää investoinnit minimissä ja pyrkiä maksimoimaan liiketulosta, sillä alan houkuttelevuus on tällä hetkellä heikko sijoittajien silmissä.

4. METODOLOGIA

Tämän kappaleen tarkoituksena on perustella valittu tutkimusmenetelmä sekä arvioida tutkimusmenetelmään liittyviä varauksia ja keinoja, joilla tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia on pyritty parantamaan. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksen toteuttaminen.

4.1. Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen metodologiana sovelletaan laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus soveltuu metodologiaksi, kun halutaan tutkia jotakin uutta ilmiötä (Ahrens & Chapman, 2006). Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa tutkimuskysymyksen luonne ja tutkittavan kohteen sosiaalisen ilmiön sisältö (Noor, 2008). Tässä tutkimuksessa käytetään case-tutkimusmenetelmää. Case-tutkimukset kuuluvat laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on kerätä evidenssiä useammista tietolähteistä, kuten haastatteluista, dokumenteista, joita on käytettävissä, muista materiaaleista sekä tutkijan havainnoista. Vaivio (2008) ja Yin (2003) määrittelevät case-tutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tarkasteltavan ilmiön ja sen kontekstin rajat eivät ole täsmällisesti erotettavissa toisistaan. Eskolan ja Suorannan mukaan (1998) case-tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ajankohtaista ilmiötä reaalielämän tilanteessa.

Johdon laskentatoimen käytäntöjen syvälinen kuvaaminen kyselytutkimuksilla voi olla vaikeaa ja pintapuolista (McKinnon, 1988, Scapens, 1990). Tämän johdosta case-tutkimus on yleistynyt johdon laskentatoimen tutkimusmenetelmänä. Case-tutkimuksen vahvuutena pidetään sen muodostamaa käytännön ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta laskentatoimen ilmiöstä (Scapens, 1990). Case-tutkimuksella voidaan kuvata empiiristä todellisuutta suhteessa erilaisiin teorioihin, mikä mahdollistaa teorian vahvuuksien tai heikkouksien löytämisen sekä mahdollisuuden muokata tai kumota teorioita (Vaivio, 2008). Teoriaa voidaan myös yleistää pätemään useammassa tapauksissa. Tällöin puhutaan case-tutkimuksen merkityksestä teorian yleistyksen tekemisessä (Scapens, 1990).

Case-tutkimus soveltuu etenkin tutkimuksiin, joissa pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miten” ja ”miksi” (Yin, 2003). Case-tutkimukset voidaan ryhmitellä käyttötarkoituksen mukaan eri luokkiin (Scapens, 1990). Scapens (1990) jaottelee case-tutkimuksen viiteen eri tutkimustyyppiin: kuvailevaan, eksploratiiviseen, selittävään, illustratiiviseen ja kokeelliseen. Scapensin (1990) case-tutkimuksen luokittelun mukaan tämä tutkimus on pääosin kuvaileva ja selittävä case-tutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda kuva siitä, miten Suomen sianlihan arvoketju toimii ja mikä on instituutioiden ja henkilöstön rooli arvoketjussa.

4.2. Tutkimusmenetelmän varaukset ja yleistettävyys

Case-tutkimusta tehtäessä on muistettava, että täydelliseen objektiivisuuteen ei tällä menetelmällä ole mahdollista päästä. Tutkijan omat tulkinnat, näkemykset ja uskomukset vaikuttavat tutkimusprosessiin ja sitä kautta lopputuloksiin. Case-tutkimusta on kritisoitu erityisesti tutkimustulosten huonon yleistettävyyden takia (Scapens, 1990). Toisaalta case-tutkimuksena tarkoituksena ei ole tuottaa tilastollisen tutkimuksen tavoin yleistyksiä. Lukka ja Kasanen (1995) toteavat, että case-tutkimuksen yleistettävyys on luultua parempaa. Case-tutkimuksen muina haasteina voidaan pitää kerätyn aineiston määrää. Suuresta aineistosta voi olla hankalaa valita tutkimuskysymyksen kannalta olennaisin tieto (Eisenhardt, 1989). Tätä ongelmaa voidaan pienentää määrittelemällä tutkimuksen viitekehys tarkasti tai vertailemalla empiriaa kirjallisuuteen läpi tutkimuksen.

4.3. Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja osuvuutta: kyetäänkö valitulla tutkimusmenetelmällä tutkimaan ilmiötä, joka on tutkimuksen kohteena? Tutkimuksen validiteetti edellyttää tutkittavan ilmiön kuvaamista mahdollisimman kattavalla ja luotettavalla tavalla (McKinnon, 1988). Tämän tutkimuksen validiteettia pyritään varmistamaan, kun tutkimustuloksia analysoidaan ja verrataan aikaisemmin esitettyyn kirjallisuuteen aihepiiristä. Tutkimuksen reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa kerätyn tutkimusaineiston ja tutkimustuloksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia lisää useiden tutkimusmenetelmien, tietolähteiden ja teorian yhdistäminen sekä niiden vertailu (Hirsijärvi & Hurme, 2008). Yhdistelemistä kutsutaan triangulaatioksi. Tutkimuksen luotettavuutta osoittaa se, että jos tutkimus toistetaan samanlaisena, se antaa saman lopputuloksen. Tavoitteena on siis minimoida tutkimukseen liittyviä virheitä (Yin, 2003). Validiteetti ja reliabiliteetti kuvaavat tutkimuksen laatua.

McKinnon (1988) kuvaa neljä uhkaa tutkimuksen validiteetille ja reliabiliteetille: (1) tutkijasta johtuvat vaikutukset, (2) tutkijan ennakkoluulot, (3) tiedonsaannin rajoitukset ja (4) ihmismielestä johtuvat tekijät. Tutkijasta johtuvat vaikutukset liittyvät siihen, että tutkijan läsnäolo vaikuttaa haastattelutilanteessa. Tätä voidaan ehkäistä pitämällä tutkijan ja tutkimuskohteen suhde selkeänä tutkimuksen alkuvaiheista lähtien. Kattava tiedonkeruu puolestaan pienentää tutkijan mahdollisten ennakkoluulojen vaikutusta tutkimustulokseen. Tiedonsaannin rajoituksia voidaan ehkäistä lisäämällä tutkimukseen käytettyä aikaa sekä käyttämällä useita lähteitä. Ihmismielestä johtuvia tekijöitä ovat muun muassa unohtaminen ja tutkimustuloksen kaunistelu tai vääristäminen. Tiedostamalla edellä kuvattuja tekijöitä, voidaan tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin uhkia vähentää.

Tässä tutkimuksessa tutkija ei työskentele tällä hetkellä tutkimuksen kohteena olevalla toimialalla. Se lisää reliabiliteettia ja validiteettia, sillä tutkijalla ei ole motiivia vetää tuloksia mihinkään suuntaa, vaan katsoa asioita objektiivisesti kokonaisuuden kannalta. Toisaalta tutkija on työskennellyt työurallaan liiateollisuudessa ja tuntee toimialan käytäntöjä, yrityksiä ja ihmisiä, mikä parantaa tutkijan tiedonkeruun edellytyksiä.

4.4. Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkittava ilmiö on mielenkiintoinen siksi, että toimialan markkinat avautuivat kilpailulle 1.1.1995 ja markkinatilanne on muuttunut oligopoliseksi Suomen EU-jäsenyyden aikana. Ensimmäisinä Suomen EU-jäsenyytsuosina kehitys oli hidasta, mutta kauppaketju Lidl:n tulo Suomen markkinoille vuonna 2002 muutti tilannetta dramaattisesti. Tavaroiden vapaa tuonti alkoi näkymään lihateollisuudessa samaan aikaan, kun hintakilpailu kauppaketjujen välillä kiihtyi, mikä vaikutti puolestaan teollisuuden erilaisten strategioiden syntymiseen. Alkutuotanto puolestaan oli perustunut Suomessa yksittäisten viljelijöiden osaamiseen ja resursseihin. Vuonna 1996 Suomeen syntyi ensimmäinen viljelijöiden perustama osakeyhtiömuotoinen porsastuotantosikala, jonka toiminta poikkesi aikaisemmin totutusta. Sikalaan tuli 650 emakkoa, ja sitä hoitamaan palkattiin oma ulkopuolinen henkilöstö. Syntyi yritys nimeltä Pirteä Porsas Oy. Tuohon aikaan tilojen keskimääräinen emakkomäärä oli alle 50 emakkoa. Pirteä Porsas Oy:n omistajat olivat pääasiassa lihasikaloita ja ne halusivat varmistaa porsaiden saatavuuden, joka vaihteli voimakkaasti ja kertoi ketjuohjauksen puutteista. Muutama vuosi tämän jälkeen teollisuus havahtui tilanteeseen ja alkoi kannustaa viljelijöitä eri puolilla maata perustamaan vastaavia porsastuotantosikaloita.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida sianlihan arvoketjua, sen toimintoja, sidoksia ja yritysten välisiä suhteita Suomessa. *Päätavoitteena* on tutkia arvoketjua ilmiönä: miten Suomen sianlihan arvoketju toimii? *Toisena tavoitteena* on tutkia arvoketjun hallintoa ja vallankäyttöä sekä sitä mikä on instituutioiden ja henkilöstön rooli arvoketjussa. Tutkimusmateriaali koostuu aikaisemmista tutkimuksista, selvityksistä, tilastoista ja empiriasta. Empiria koostuu arvoketjun toimijoiden haastatteluista ja toimijoiden tilinpäätösanalyysistä.

Tutkimusongelma kiteytyy tutkimuskysymykseen: *Sianlihan arvoketjuanalyysi – Miten Suomen sianlihan arvoketju toimii ja mikä on instituutioiden ja henkilöstön rooli arvoketjussa?* Kysymyksen taustalla on ajatus raaka-aineen tuotantoketjusta, sen kilpailukyvystä ja tuotetun raaka-aineen käyttämisestä erilaisten tuotteiden valmistuksessa. Ovatko toimijat sitoutuneet koko arvoketjuun vai sen johonkin osaan ja mistä syistä? Löytyykö sianlihan arvoketjusta yhtä vallankäytön pistettä vai syntyykö arvoketjun toimijoiden lukemattomista erillis-

tä päätöksistä arvoverkostomainen rakenne, jossa kaikki toimijat pyrkivät optimoimaan omaa etuaan?

Keväällä 2016 tutkija haastatteli arvoketjun eri vaiheissa olevia toimijoita. Haastateltavat työskentelevät eri organisaatioissa eritasoisissa tehtävissä, mutta yhteistä haastateltaville on, että he ovat kaikki päättävässä asemassa omassa yrityksessään. Ennen haastattelua tutkija oli perehtynyt empiriaosuuden kannalta relevanttiin kirjallisuuteen, yritysten toimintaan, raportteihin ja internet-sivuihin. Empiriaosuuden aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Tutkimusta varten haastateltiin setsemän henkilöä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joissa hyödynnettiin etukäteen tehtyä kysymysrunkoa. Puolistrukturoitu haastattelumuoto antaa tutkijalle mahdollisuuden vaihtaa kysymysten järjestystä ja niiden muotoa haastattelun aikana. Puolistrukturoitu haastattelu antaa myös haastateltavalla enemmän vapautta, koska he saavat paremmin oman äänensä kuuluviin kuin täysin strukturoiduissa haastatteluissa (Hirsijärvi & Hurme, 2008). Kaikki haastattelut tehtiin kasvotusten mahdollisten väärinkäsitysten tai epäselvyyksien välttämiseksi. Tämä myös mahdollisti tarkentavien kysymysten esittämisen haastateltavalle. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin relevanteilta osin, jotta tutkimuksessa voitiin käyttää suoria lainauksia.

Empirian alkutuotannon osuus perustuu kolmen sikayrittäjän haastatteluun sekä teurastamo- ja leikkaamoteollisuuden johdon näkemyksiin. Haastatelluista yrittäjistä kaikki olivat osakkaina osakeyhtiömuotoisessa porsastuotannossa, jonka lisäksi heillä on omaa lihasiantuotantoa. Kaksi haastatelluista oli osakkaana samassa porsassikalassa (1000 emakkoa) ja yksi oli osakkaana 2000 emakon porsastuotantosikalassa. Suomessa keskimääräinen emakkomäärä tila kohti on 125 emakkoa. Porsastuotantoyksiköt ovat kilpailevien ketjujen (HKScan Finlandin ja Atria Suomen) toimittajia. Teollisuuden haastateltavista yksi toimi koko arvoketjun kattavassa yrityksessä toimitusjohtaja ja kaksi haastateltavaa erikoistuneissa yrityksissä toimitusjohtajana ja hallituksen varajäsenenä. Kaupan haastateltava toimi valikoimajohtajana päivittäistavarakaupan ketjuohjauksessa.

5. SUOMEN SIANLIHAN ARVOKETJUN TOIMINTA

5.1. Arvoketjun määrittäminen

5.1.1. Alkutuotanto

Toimialan arvoketju on purettava strategisiin toimintoihin, joissa kilpailuetua on mahdollista synnyttää. Siksi kustannusanalyysi alkaa toimialan arvoketjun määrittämisellä ja kustannuksien, tuottojen ja varallisuuden allokoimisella arvoa tuottaville toiminnoille. Nämä toiminnot muodostavat elementit, joilla toimialan yritys voi luoda arvoa ostajille. Toiminnot tulisi eristää ja erottaa toisista toiminnoista (Shank & Govindarajan, 1993, s. 58), jos (1) ne edustavat merkittävää osaa operatiivisista kustannuksista, jos (2) toiminnon kustannusten käyttäytyminen (tai kustannustekijä) on erilainen, jos (3) kilpailijoiden toimintatapa on erilainen kuin oma, jos (4) on suuri mahdollisuus erilaistamiseen.

Kaikki haastateltavat porsastuottajat korostivat eläinaineksen merkitystä koko sianlihan arvoketjulle. Genetiikka vaikuttaa merkittävästi hedelmällisyyteen, kestävyYTEEN, kasvunopeuteen ja lihan laatuun. Porsastuotannossa hedelmällisyydellä on suora vaikutus koko alkutuotannon kilpailukykyyn.

”Vuonna 2001 kun aloitimme porsastuotantoa, tavoitteeksi asetettiin 24 vieroitettua porsasta emakkoa ja vuotta kohti, jolla piti pärjätä taloudellisesti ihan hyvin. No tuo määrä saavutettiin aika pian ja nyt tuotetaan 32 porsasta emakkoa ja vuotta kohti, eikä taloudellisesti meinata pärjätä oikein mitenkään.” Hallituksen puheenjohtaja, (Porsastuottaja A)

Vieroitettujen porsaiden määrän nousu on porsastuottajan mukaan lähes täysin parantuneen genetiikan ansiota. Toisena tekijänä tulee management, eli oikeiden asioiden tekeminen oikeaan aikaan. Kolmas tekijä on rehut, mutta niiden merkitystä porsastuottaja ei pitänyt kovin merkittävänä, kun taas toisen ketjun tuottaja näki, että rehuilla on ratkaiseva merkitys erityisesti emakoiden imetyskykyyn. Hedelmällisyyden lisäksi haastatteluissa nousi esiin myös syntyvien porsaiden elinvoima.

"Nyt ollaan siinä kysymyksessä myös, et ei se porsas määrä, vaan myös porsaan laatu ja pitäis saada ne säilymään hengissä. Porsaskuolleisuus on nyt luokkaa 16 %, et ei se määrä ole enää, tarvis saada elinvoimaa niihin porsaisiin ja kasvukykyä." Hallituksen puheenjohtaja (Porsastuottaja A)

"Mut oli tosta genetiikasta jottain juttuu ni siin varmaan, mut me ollaan siin aikapaljon kansainvälisen, ne tulee sielt ne suurimmat, täähän on tää Snellmann pyrkinyt kotimaista käyttämään, mut sen on jäänyt tuotos aika pahasti jälkeen mut ne on nähtävästi saanu sen sil leikkelepuolelta siin vielä hinnast sen verran korotettu, et se on viel pysyny siel. Kyl mä olen kuullu et sieläkin tuskaa on mut ihan hyvä et on täsäkii asiassa joku eriltaval." Hallituksen jäsen (Porsastuottaja B)

Kasvunopeudessa ei ole tapahtunut juurikaan muutoksia sitten vuoden 2001. Porsastuottaja A:n mukaan lihasian kasvunopeudessa oltiin vielä 2000-luvun alussa Euroopan kärkitasolla ja tällä hetkellä päiväkasvu pyörii samoissa lukemissa kuin tuolloin, eli noin 970 gramman tasolla/päivä. Lihakkuudessa on tultu puolestaan hiukan alaspäin. Molemmilla teurastamoilla lihakkuudet ovat laskeneet kuluneen talven aikana. Porsastuottaja ei osannut tarkkaan kertoa syytä siihen, mutta epäili, että luokituslaitteistot saattavat olla osasyynä.

"Muistaakseni me oltiin niin kun ihan Euroopan kärkee niissä päiväkasvuissa, ja siin ei oo tapahtuntu mun mielestä kyl kaudeesti muutoksia, että nyt sit tämä jalostus jos muistan oikein, niin nimenomaan nyt se aletaan olla, ett annetaan porsasmäärän olla nykyisellä tasolla ja sit saatais päiväkasvu ja sitä kestävyyttä lisää." Hallituksen puheenjohtaja (Porsastuottaja A)

Toisaalta kilpailevassa ketjussa porsasmäärä emakkoa kohti oli alhaisempi (28 vieroitettua porsasta emakkoa ja vuotta kohti), mutta lihasikojen päiväkasvu puolestaan nopeampi (1 100 g/päivä). Nopeammalla päiväkasvulla lihasikalan kierto on parantunut niin, että se on nyt 12 viikkoa. Käytännössä tämä merkitsee kiertonopeuden kasvamista jopa hieman yli neljään vuotta kohti aikaisemman kolmen asemasta. Tehostunut kiertonopeus alentaa lihasikalan pääomakustannuksia. Päiväkasvun ohella lihasikalan kiertonopeuteen on vaikuttanut porsaiden koon lisäys (keskimäärin 30 kg) ja tasalaatuisuus, sillä porsaat tulevat yhdestä paikasta aikaisemman keräilyporsaiden sijaan. Emakkosikaloiden yksikkökoon kasvu on parantanut haastattelijoiden mukaan tilannetta koko ketjussa.

”Päiväkasvu on parantunut merkittävästi viime aikoina ja se on nopeuttanut lihasikalan kiertoa merkittävästi. Ajattele, että nyt ollaan tultu 16 viikon kierrosta 12 viikon kiertoon.” Hallituksen puheenjohtaja (Porsastuottaja C)

Vieroitettujen porsaiden määrän nousu 24 porsaasta 32 porsaaseen tarkoittaa lihaksi muutettuna (90 kilon teuraspainon mukaan) määrän kasvua 2 082 kilosta 2 764 kiloon emakkoa ja vuotta kohti eli yli 30 %:n kasvua. Käytännössä porsasmäärän muutos ei vaikuta juurikaan muihin kustannuksiin kuin porsasrehukustannukseen. Porsasmäärällä on siis suora ja välitön yhteys tuotannon kustannustehokkuuteen.

Porsastuottajan mielestä alkutuotannon osalta voidaan erottaa neljä eri arvoa tuottavaa toimintoa: *genetiikka, porsastuotanto, välikasvatus ja lihasikala*. Genetiikan merkitys on suuri hedelmällisyyden, kestävyys, kasvunopeuden ja lihan laadun osalta. Porsastuotannossa tuotanto on kehittynyt niin, että vieroituksen jälkeen noin kahden viikon kuluttua porsas siirretään 7 kilon painoisena välikasvattamoon, jossa se kasvatetaan noin 30 kilon painoon. Loppukasvatus tehdään lihasikalassa, joissa kierto vaihtelee ketjusta riippuen 12 - 14 viikkoon. Välikasvatuksen merkitys on tärkeä porsastuotantoyksikön käyttöasteiden pitämiseksi lähellä 100 %:a. Tuotantoyksikön kallein osa on juuri emakoiden porsituspaikka ja sen käyttöasteella on ratkaiseva merkitys tuotannon kannattavuuteen.

Teurastamoteollisuus pitää viimeaikaista kehitystä alkutuotannon rakenteessa hyvänä. Jäljellä olevat yrittäjät ovat aikaisempaa ammattitaitoisempia, motivoituneimpia ja valmiimpia katsomaan alkutuotantoa arvoketjun näkökulmasta.

”Alkutuotanto on Suomessa integroidumpaa kuin aikaisemmin, mutta ei yhtä pitkällä kuin broilerissa. Maailmalla on muutama yritys: Tyson ja Smitfileld, jotka ovat täysin integroituja ketjuja. Saksalainen Tönnies taas ostaa markkinoilta tarvitsemansa siat osallistumatta muuten arvoketjun toimintaan. Meillä Finnpig hoitaa kilpailukykyisen eläinaineksen monistamisen ja teurastamo eläinvirtojen ohjauksen. Itsenäiset yrittäjät huolehtivat eläinten kasvatuksesta, jotka teurastamo ostaa markkinahintaan.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)

5.1.2. Lihateollisuus

Koko arvoketjussa toimivan yrityksen toimitusjohtajan mukaan teurastamo- ja leikkaamoteollisuuden menestys on kiinni näiden toimintojen tehokkuudesta ja hintakilpailukyvyistä. Erilaistamisen keinot syntyvät vasta, kun aletaan jalostaa tuotteita. Jalostuksessa on lisäksi erilainen lähtökohta yrityksillä, jotka toimivat koko arvoketjussa. Heidän haasteenaan on kaupallistaa koko ruho kannattavasti, kun taas yritykset, jotka toimivat jalostajina, voivat keskittyä niihin tuoteryhmiin, jotka antavat heille parhaimman kannattavuuden. Koko kustannusrakenne eroaa sen mukaan, toimiiko yritys koko arvoketjussa tai jossakin osassa jalostusta. Lihan ohjauksen rooli on erittäin suuri toimittaessa koko arvoketjussa. Sen tehtävänä on etsiä kaikille ruhon osille kannattavimmat käyttökohteet joko jalostuksen, tuorelihan, pakasteiden tai viennin avulla. Osoitteeton lihan varastointi pakkasvarastoissa on kallista kustannusmielessä ja lisäksi se sitoo nopeasti käyttöpääomia.

*”Siassa iso kysymys on saako lihan aistinvaraisesti maistumaan erilaiselta? Nau-
dassa meillä on rotukarja, joka maistuu erilaiselta kuin maitorotuinen nauta,
mutta sika maistuu aistinvaraisesti samalta. Erilaistamisen ongelmaksi muodos-
tuu se, että kustannukset otetaan sisään, mutta lisätuottoja ei kyetä saamaan.”
Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)*

Koko arvoketjussa toimivan lihateollisuuden toimitusjohtajan mukaan teurastamo- ja leikkaamoteollisuuden menestymisen ratkaisee pääosin kustannustehokkuus.

*”Meillä on teurastamisessa ja leikkaamisessa pitkän sarjan kirous. Niissä toimin-
ta on standardoitua, leikkuussa jonkin verran tehdään vientiasiakkaille tailor-
made tuotteita, mutta pääosin leikkuu tapahtuu anatomisesti. Kilpailuetua syn-
tyy vain kustannustehokkuudesta. Teurastuksessa meillä on kilpailukykyinen tek-
nologia käytössä.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)*

Teurastamo- ja leikkaamoteollisuudessa automaatio nähdään ihmistyön korvaajana tulevai-
suuden kehityssuuntana.

*”Vasta muutamien viimeisten vuosien aikana teknologinen kehitys on tuomassa
sian leikkuuseen sellaista automaatioita, millä ihmistyötä voidaan enenevässä
määrin korvata. Meillä on meneillään leikkaamoinvestointi, jonka tavoitteena on*

laskea leikkuun kustannuksia 25 %, mutta tämä vaatii 40 miljoonan euron investoinnin. Käsityötä on pakko korvata automaatiolla, sillä ihmistyö on Suomessa kallista ja työtahti alhaisempi kuin kilpailijamaissa.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)

Isojen, koko arvoketjussa mukana olevien toimijoiden haasteena on koko sian kaupallistaminen ja myynti kannattavasti. Ratkaisevassa roolissa tässä nähdään lihan jalostaminen leivänpäällisiin ja erilaisiin ruokamakkaroihin. Näitä suomalaiset syövät noin 20 kiloa vuodessa (Lihatiedotus, 2016).

”Pitkälti sianlihaketjun tuloksen ratkaisee lihavalmisteliiketoiminnan onnistuminen. Ratkaisevaa on ennen kaikkea leivänpäällisten ja ruokamakkaroiden jalostaminen ja markkinointi. Tuoreena lihana sianlihaa myydään verraten vähän: fileet, niskaa kesällä, kinkut jouluna sekä sika-nautajauhelihaa jonkin verran.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)

”Erileistaminen alkaa käytännössä kuluttajapakatusta lihassa ja lihavalmisteissa. Se on etupäässä tuotelähtöistä, mutta myös asiakkaiden palvelemisessa tapahtuu erilaistamista.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)

Suomalainen kuluttaja preferoi tuoreessa lihassa vähärasvaisia ruhon osia ja rasvaisemmille ruhonosille on etsittävä vientimarkkinoita. Näitä ovat mm. kyljet, potkat ja sorkat. Kysyntään nähden liian vähän tuotetaan erityisesti fileitä, joita tuodaan mm. Saksasta. Rasvaisempien lajitelmiä vienti maailmanmarkkinoille edellyttäisi kilpailukykyä erityisesti teurastamo- ja leikkaamoteollisuudessa. Kun se on puutteellista, on vienti kannattamatonta.

”Kyllä suru tulee aina viennistä. Vientikontin lisäksi laitamme aina nipun euroja kuorman päälle, jotta kaupankäynti näillä tuotteilla on mahdollista. ” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)

Erikoistuneen lihanjalostajan arvoketju muodostuu kokolihaleikkeleiden ja viipaleiden sekä erikoismakkaroiden valmistuksesta. Näiden lisäksi yritys valmistaa myös tiettyjä sesonkituotteita, kuten marinoituja karitsan paloja. Yrityksen kilpailuetu perustuu vahvasti kapeisiin tuotesegmentteihin erikoistumiseen ja niissä puolestaan mahdollisimman suuriin volyymeihin. Yritys on pyrkinyt kehittämään teknologiaa ja joustavuutta lyhyiden sarjojen valmistamiseen

kustannustehokkaasti. Yritys ei leikkaa lihaa lainkaan vaan ostaa tarvitsemansa raaka-aineet mahdollisimman pitkälti tuoreena suoraan valmistukseen. Tämän johdosta raaka-aineen toimitusvarmuus ja haluttu laatu hinnan ohella ovat tärkeitä kriteereitä yritykselle.

”Me pyritään pitkäaikaisiin kumppanuuksiin niin raaka-ainetoimittajien kuin laite-toimittajienkin kanssa. Leikkuu speksit ovat tarkkoja, samoin toimitusvarmuus. Ei me hevin vaihdeta raaka-ainetoimittajaa. Totta kai hinta on tärkeä tekijä edellisten lisäksi. Raaka-aineen alkuperämaa ei ole merkitsevä tekijä.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus B)

”Nykyisin suomalaisen teollisuuden leikkuun laatu on lähentynyt saksalaista tasoa. Jatkuva saatavuus on meille elinehto. Joskus kotimaisen teollisuuden kanssa on käynyt niin, että kun he ovat saaneet myytyä raaka-ainetta toisaalle vähän parempaan hintaan kuin meille, he ovat jättäneet sovitut toimitukset toimittamatta. Se ei käy päinsä.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus B)

”Maksuvalmiuden merkitys on tärkeä. Varsinkin kun ostetaan ulkomaalaisilta toimittajilta, sillä on vaikutusta sekä hintaan, että maksuaikaan.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus B)

Yritys valmistaa lihavalmisteita suurten yritysten jättämiin markkina-aukkoihin. Sen pyrkimyksenä on pitää toiminta mahdollisimman yksinkertaisena ja erikoistua omaan ydinosamiseen eli kokolihaleikkeleisiin. Erikoistumista ja kustannusedun hakemista kuvaa myös se, että yritys on ulkoistanut lähettämötoiminnot ulkopuoliselle toimijalle, joka hoitaa myös muiden yritysten lähettämötoimintoja. Omalta tehtaalta yritys lähettää täysinä lavoina tuotteet ulkoistettuun lähettämöön, jossa suoritetaan asiakaskohtainen keräily ja josta tavarat lähtevät kaupan terminaaleihin. Toinen lihan leikkuuseen ja jatkojalostukseen erikoistunut yritys kertoi haastattelussa puolestaan, että heille merkityksellistä on työvoiman käytön joustavuus. Tilausvirrasta osa tulee aamupäivällä, mutta viimeiset tilaukset tulevat vasta iltapäivän lopputunneilla. Tämän takia heille on tärkeää työvuorojen porrastaminen niin, että tilaukset voidaan toimittaa normaalityöaikojen puitteissa.

Haastattelujen perusteella teollisuuden koko arvoketju muodostuu genetiikan kehittämisestä, lihan hankinnasta, eläinvirtojen ohjauksesta, teurastamo- ja leikkaamoteollisuudesta, lihavalmisteteollisuudesta sekä valmisruokateollisuudesta.

5.1.3. Kauppa

Kaupan ja teollisuuden välinen yhteistyö perustuu vuosisopimukseen. Vuosisopimuksilla sovi-
taan yhteistyön perusteista, joissa määritellään toimitusehdot ja laatuksiteerit sekä
hinnoittelun perusteet.

*“Puitesopimuksella sovitaan yhteistyön pelisäännöistä, kuten osto- ja
makstuehdoista ja logistiikasta. Meillä toiminta perustuu yhteistyöhön, meillä ei
ole erityisiä sanktioita yhteistyökumppaneillemme.” Valikoimajohtaja, (Kauppa)*

Hinnoittelun perusteissa on eri kaupparyhmien välillä eroja, sillä esimerkiksi logistiset
kustannukset vaihtelevat eri kaupparyhmien ja ketjujen välillä. Valikoimajaksokohtaisesti
kauppa rakentaa valikoimat, jotka se kilpailuttaa tavarantoimittajilla. Valikoimat
rakennetaan eri kaupparyhmissä hieman eri tavalla riippuen siitä kuinka ketjuohjattuja
kaupat ovat. Esimerkiksi S-ryhmässä valikoimat tehdään SOK:n ketjuohjauksen toimesta
valtakunnallisesti ja ketjukohtaisesti. Tämän jälkeen seuraa vielä paikallisesti tapahtuva
räätöinti, jolla valikoima hienosäädetään myymälä- ja aluekohtaisesti vastaamaan juuri
kyseisen myymälän asiakaskuntaa ja kysyntää. Ketjuohjaus kilpailuttaa valikoiman ja
kilpailutuksessa on mukana tuote, ennustettu volyyymi ja hinta. Kaupan valikoimapolitiikka
vaihtelee kaupparyhmittäin. Eräs haastateltava korosti, että he eivät myy hyllypaikkoja vaan
ostavat volyymeja.

*“Meidän valikoimapolitiikkaa on selkeä ja riippuu ketjusta mihin sitä
rakennetaan. Periaatteena on että: ensimmäisenä tulee johtava merkkituote,
toisena hintatuote, kolmantena halpahintatuote ja neljäntenä
rinnakkaismerkkituotteita. Riippuu ketjusta ja tuoteryhmästä, kuinka monta
tuotetta/rinnakkaistuotetta hyllytilaan mahtuu.” Valikoimajohtaja (Kauppa)*

*“Kaupan omista kustannuksista hyllyttäminen on merkittävin kustannustekijä.
Haluamme olla hyvä yhteistyökumppani ja avoin keskustelukumppani
kehittäessämme yhteistä tekemistä teollisuuden kanssa. Jakelun tehostaminen ja
teollisuuden kokonaislogistiikan kehittäminen ovat asioita, joista keskustelemme
jatkuvasti yhdessä teollisuuden kanssa.” Valikoimajohtaja (Kauppa)*

Valikoimajaksojen rytmityksissä on hienoisia eroja kaupparyhmien ja tuoteryhmien välillä. Kaupan haastateltava kertoi, että heidän ryhmänsä noudattaa valikoimajaksotusta lihassa ja lihavalmisteissa seuraavasti (luvut tarkoittavat kalenterikuukausia): 2-4, 5-8, 9-10 ja 11-1, eli heillä on käytössä neljä valikoimajaksoa. Parhaillaan (huhti-toukokuun vaihde) he suunnittelivat jaksoa 9-10, johon he olivat jo pyytäneet tarjoukset toimittajailta. Vastaavasti eräs lihateollisuuden edustaja kertoi, etteivät he tiedä vielä puolitoista viikkoa ennen seuraavan valikoimajakson (5-8) alkua, mitkä tuotteet ovat hyväksytyjä valikoimiin ja mihin rooliin.

“Me joudumme tekemään resurssoinnin sokkona tietämättä mitkä tuotteet ovat valikoimissa ja ennen kaikkea minkälaisessa roolissa. Roolituksen ja hinnoittelun merkitys on kasvanut viime vuosina varsinkin kesäsesongissa.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)

“Volyymit pitävät meidät hengissä. Me haluamme olla hintajohtaja ja myös valikoimajohtaja etenkin isoissa myymälöissä. Hintajohtajuus edellyttää, että puhumme avoimesti ketjun tehostamisesta teollisuuden kanssa. Tavoitteenamme on parantaa valikoimiamme osuvuutta, mikä tarkoittaa sitä, että ryhmämme myymälöissä on oikea valikoima kussakin myymälässä. Tuotelukumäärää ei ole tarkoitus kasvattaa.” Valikoimajohtaja (Kauppa)

“Nyt yhteistyössä kaupan kanssa puhutaan tehokkaista valikoimista. Kauppa seuraa aikaisempaa tarkemmin kunkin tuotteen myyntiä/hyllyneliometri. Jos tuote ei myy riittävästi, se poistuu valikoimista nopeasti.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)

Kaupan omien merkkien, eli Private Label-tuotteiden (myöhemmin PL) rooli on kaupalle tärkeä ja selkeä.

“PL-tuotteet ovat joko hintaetutuotteita tai halpahintatuotteita. Ne eivät ole meille itseisarvo, mutta ne ovat keino tuoda asiakkaillemme esille edullisia hintoja.” Valikoimajohtaja (Kauppa)

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että kaupalle on muodostunut selkeä työnjako ketjuohjauksen ja myymälätoiminnan välillä. Eräässä kaupparyhmässä ketjuohjaus suunnittelee ketjukonseptit, valikoimat, ketjuhinnoittelun ja markkinoinnin. Alue- ja myymälätasolla to-

teutetaan suunniteltua konseptia ja valikoimaa. Jonkin verran kaupparyhmästä riippuen tapahtuu alue- ja myymäläkohtaista valikoimien räätälöintiä sekä ostotoimintaa. Toiset kaupparyhmät toteuttavat pelkästään ketjuohjattua toimintamallia. Kesko on puolestaan ilmoittanut höllentävänsä ketjuohjausta. Kauppiaille annetaan mahdollisuus hyödyntää kantaasiakaskorttien kautta kerättyä asiakastietoa ja tulevaisuuden K-ruokakaupat poikkeavat toisistaan riippuen kauppojen sijainnista ja asiakkaiden toiveista (Helsingin Sanomat, 21.5.2016).

5.2. Arvoketjun kustannustekijöiden määrittely

5.2.1. Alkutuotanto

RAKENTEELLISET KUSTANNUSTEKIJÄT

Mittakaava: Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että porsastuotannossa heidän yksikkökokonsa on riittävä. Tuotantokustannuksissa ei ole saatavissa enää merkittäviä skaalaetuja. Ongelmaksi nähtiin ison yksikön tuottama lannan määrä, joka voi syödä mahdolliset skaalaeduct yksikkökoon kasvaessa. Iso osa skaalaetua muodostuu työvoiman tehokkaasta käyttämisestä. 1000 emakon tilalla oli seitsemän työntekijää ja 2000 emakon tilalla 13 työntekijää. Nykyiseen yksikkökokoon pääseminen ei ole ollut helppoa, vaan se on vaatinut yrittäjiltä pioneerihenkeä ja vahvaa näkemystä tulevaisuuden kilpailukyvyyn aikaansaamisesta.

”Vuonna 1995 me esitettiin tätä muun muassa HK:lle, et ollaan mietitty tällaista kuvioo ja yhteistyötä ja jos heitä olis halunnu lähtemään mukaan ja tarjoamaan rahoitusta ja takausta. Niin ne piti meitä ihan hulluina, ei täsä oo mittää järkeä. Eli tää Pirteä Porsas on ensmäine semmone kun niitä tonnisia sit tuli, niin tää on ensmäine, jossa rakennettiin osakeyhtiöpohjainen tilojen yhteistyönä rakennettu porsastuotantosikala. Ja Hemilän Kalevi oli silloin maatalousministeri. Siinä on semmone historia, et me laitettiin tukihakemuspaperit silloiseen ELY-keskukseen, saadaksemme 20-25 %investointituen, mitä ne ny siihen aikaan oli ja mitä niitä oltiin luvattu. Mut kun meillä oli neljän viljelijän yhteinen hakemus, niin virkamiehet oli ne paperit heittäny roskakoriin. No, niin me menttiin Kalevin juttusille, se istus siellä maa- ja metsätalousministeriössä ison kirjoituspöydän takana, se kirjoituspöytä oli aika hulppee ja pien mies siellä takana. Muistan, ku se kurkkas sieltä kun menttiin sisälle, pää hiukan näkys sieltä kirjoituspöydän takaa. Hän kattos niitä piirustuksia, kun me levitettiin ne siihen pöydälle ja sanottiin, et eikös tää oo

aika jännä tää tilanne, pitäiskö meidän tehdä nii, että jokainen omistaa tästä sikalasta yhden nurkan mieheen, jotta me saadaan tämä investointituki? Hän sano, et eihän tässä nyt oo tolkun tolkkua. Totta kai, tätähän pitää harrastaa ja tätä pitää kannustaa. Hän lupasi ottaa asian uudestaan esille, eikä menny kauan kun sielt tuli investointitukipäätös.” Hallituksen jäsen (Porsastuottaja B)

Integraation aste: Tehokkaiden eläinvirtojen näkökulmasta ketju ei toimi tällä hetkellä toivottulla tavalla. Esimerkiksi 2000 emakon sikalassa porsitus tapahtuu 40 emon ryhmissä, joista kerralla porsii kaksi ryhmää/viikossa. Porsaat siirtyvät vierotuksen jälkeen setsemän kilon painoisina välikasvattamoon, mistä ne jatkavat matkaa lihasikalaan 30 kilon painoisina. Lihasiat ovat teuraskypsiä, kun ruhopaino on noin 90 kiloa. Toimiakseen sujuvasti em. eläinvirta edellyttää, että teurastamo noutaa teuraskypsät siat suunnitellusti ja järjestää lihasikapasiteettia porsastuottajilta tuleville porsaille. Viimeisen parin vuoden aikana noudot ovat ruuhkautuneet, mikä on heijastunut etenkin porsastiloille ja aiheuttanut siellä ongelmia. Tuottajat ovat vastuussa ketjun toimimattomuudesta esimerkiksi eläinsuojelutilanteissa. Jos eläinsuojelutarkastus tulee tilalle, kun siellä on ruuhkaa, teurastamo ei ota vastuuta tapahtumasta, vaikka sen vastuulla on eläinvirtojen ohjaus.

”Kyl se teurastamon homma kyl on. Vaik sitä laskis miten niin, he tuntee ja tietää toiminnassa olevat lihasikalat ja mut mut mä näkisin et sieltä on oltu hiukan niinku velttoina, et siel on vaan sammutettu tätä tulipaloo nyt pari vuotta teurastamol. Et porsaalla on vähän hätäpäissään jonnekii ja sit Puolaan jollei sit mitään muuta oo keksitty ja Viroon ja Ruotsiin. Mul on semmone olo, et nyt viedään Puolaan niin reippaal kädel porsasta, et saatais heille tavallaan työrauha etsii ne osoitteet. Koska se olis kaikkien etu, soon sen vastaanottavan lihasikalankin etu, et se tietää aina et ne tulee samast paikkaa ja tautipaineet vähenis.” Hallituksen puheenjohtaja (Porsastuottaja A)

Kysyttäessä tulevista investoinneista, tuottajan vastaus oli selkeä. Hän jopa hieman harmiteli, että jos tänään saisi päättää uudelleen aikaisemmin tehdyn porsastuotannon laajenusinvestoinnin ja lihasikalakapasiteetin välillä, olisi investointipäätös erilainen.

”Mieluummin ni koko ketju omiin näppeihin, se on sit kuitenkin lihasikala sen pysyy sit jo tosiaankin ni hakemaan ne yhteistyökumppanit jos sitä kolmekymmen kilost porsasta kuljetetaan aika kustannustehokkaasti Pohjanmaallekin ja se jäis sinne jo teuraaks.” Hallituksen puheenjohtaja (Porsastuottaja A)

Tuottajat pitivät suhdettaan teurastamoon osittain ristiriitaisina siltä osin, että teurastamo määrittelee lihan hinnan lisäksi rehujen hinnan ja porsaan hinnan. Eli ostaja määrittelee isolta osaltaan tuotantopanosten hinnat ja tämä herätti kysymyksiä haastateltavissa.

Kokemus: Ulkopuolisen työvoiman johtaminen on ollut merkittävä muutos, kun tilat siirtyivät ulkopuolisen työvoiman käyttöön. Tiloilla on käytössä sekä suomalaista että ulkomaista työvoimaa. Esimerkiksi 2000 emon tilalla työvoimasta puolet on suomalaista ja toinen puoli ulkomaalaista. Ulkomaalaisen työvoiman etuna yrittäjät pitivät ”sikäkokemusta”. Tällä he tarkoittivat sitä, että työntekijät ovat työskennelleet esimerkiksi Tanskassa, Hollannissa tai Saksassa vastaavan kokoisissa yksiköissä. Hallituksen roolina on ollut tavoitteiden asettaminen, seuranta ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen. Osakeyhtiömuotoisissa porsitussikaloissa porsasmäärät emoa kohti ovat nousseet kymmenen vuoden aikana noin porsas/vuosi vauhtia. Pienemmillä tiloilla nousu ei ole ollut lähellekään yhtä ripeää, kun tarkastellaan valtakunnallisia tuotantolukuja.

”Me haettiin tammikuussa kesätyöntekijöitä ja saatiin hakemuksia runsaasti, kymmeniä. Näistä neljäsosa oli suomalaisia. Me valittiin ukrainalaissyntyinen ja puolalaissyntyinen henkilö, molemmat puhuvat Suomea. Valinta tehtiin sikakokemuksen perusteella. Siinä on valtava ero, jos on ollut töissä kolme vuotta isossa emakkosikalassa, niin sitä tietää mihin sitä tulee, ei tuu siinä mielessä mitään yllätyksiä.” Hallituksen puheenjohtaja (Porsastuottaja A)

Teknologia: Teknologian kehitystä etenkin porsastuotannossa ei nähty haastatteluissa merkittävänä. Joitakin työnkäyttöä keventäviä investointeja on tehty, mutta ne olivat kokonaisuutena pieniä.

Kompleksisuus: Elävien eläinten kanssa toimiminen on kompleksista, varsinkin kun pyritään koko ajan parantamaan tuottavuutta ja tehokkuutta uudistamalla genetiikkaa. Se vaatii myös parempia rehuja, tarkempaa hoitoa ja seurantaa. Toisena asiana tuottajat toivat esille eläinvirtojen ohjaamisen merkityksen itse tuotantoon. Noin kymmenen vuotta sitten, kun siirryttiin uuteen kokoluokkaan porsastuotannossa, investoitiin uuteen teknologiaan ja uudenlaiseen tuotantotapaan. Se perustui tuotannon rytmittämiseen ryhmissä aikaisemman yksilöittäin tapahtuneen sattumanvaraisuuden sijaan. Emot porsivat tietyn kokoisissa ryhmissä,

mikä lisäsi tehokkuutta ja vähensi työn määrää emoa kohti. Samalla se lisäsi kompleksisuutta ja vaati uusien taitojen oppimista. Muun muassa piti opetella, kuinka emojen siemennykset saadaan ajoitettua samaan aikaan ryhmässä.

TOIMEENPANEVAT KUSTANNUSTEKIJÄT

Toimeenpanevilla kustannustekijöillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen kustannusasemaan ja sen kykyyn toimeenpanna niitä menestyksekkäästi (Riley, 1987).

Henkilöstön sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen ja laatujohtaminen: Henkilöstö nähtiin molemmissa porsasyksiköissä yrityksen voimavarana ja siihen oli satsattu. Toiminta oli tavoitteellista ja onnistumisista palkittiin henkilöstöä rahallisesti. Haastateltavat korostivat ”sikasilmän” tärkeydestä, jota he pitivät yhtenä motivaation mittarina. Porsastuottajat käyttivät ulkopuolista ja ulkomaalaista konsulttia säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa arvioidakseen managementin parannuksia ja asettaakseen uusia tavoitteita. Hallitus seuraa viikkopalavereissa tuotantoa ja tekee tarvittavia korjaavia toimenpiteitä.

”Henkilöstö on kaikkein tärkein, emakko tarvitsee porsitusapua ja se jälkihuolto. Meillä on yritetty pitää niinku, meil on kehityskeskustelut ja henkilökunnan virkistyshommii ja tarjottu hierontapalvelui paikallisella yrittäjällä ja sit meil on bonuspalkkio, mikä jaetaan kaikkien kesken. Jokainen työntekijä pystyy osaltaan, pesee hyvin ja kuivittaa hyvin ja porsittaa hyvin ni siin sitten se palkitaan se työ. Kyl se on ehdottoman tärkeää et siel on ja se yhteishenki mikä siel on et siihen on pyritty puuttumaan heti jos on tämmöne, yksikin pystyy pilaamaan sen ilmapiirin siel, yksikin semmoine myrkyneittäjä niin se soppa on sitten kokonaisuudessaan myrkytetty.” Hallituksen puheenjohtaja (Porsastuottaja A)

Kapasiteetin käyttöaste: Porsastuotannossa käyttöasteeseen vaikuttavat porsitusryhmien koko ja porsimiskertojen lukumäärä. Porsitusosaston koko on vakio, ja jos ryhmä jää vajaaksi, käyttöaste laskee. Tämän eliminoimiseksi ryhmät pyritään pitämään täysinä.

Käyttöaste on semmost 110 % se on vaan semmone, niit on siemennetty ja sitte ne ei oookkaan jääny tyhjäksi ja muuta, et meil on kyl käyttöaste ihan tapissaan, ei pysty ja kyl se hiukan pakkokin on, ei se jos sit jättäis varmuudeksi siementämät-

tä ja sit siel ois väljää nii sehän näkyis sit taas, koska se raha tulee siit myytävästä porsaast, ei siitä mihinkään pääse, työvoimakulut on samat.” Hallituksen puheenjohtaja (Porsastuottaja A)

Tuotantoflown tehokkuus: Sianlihan arvoketjussa tuotantoflown tehokkuus ei ole pelkästään kiinni porsassikalan flowsta, vaan myös eri yksiköiden välisestä flowsta. Koska eläinten hyvinvoinnin kannalta kaikkein vaativimmat ja investointi- sekä käyttökustannuksiltaan kalleimmat tuotantotilat ovat porsasyksikössä, näiden tilojen käyttöaste pyritään optimoimaan. Porsaat siirretään kasvatusflowssa seuraavaan tilaan, joka on porsaan kasvun ja hyvinvoinnin kannalta tarkoituksenmukaista.

Yhteys toimittajiin ja asiakkaisiin: Alkutuotanto on kiinteässä suhteessa teurastamoon. Teurastamo ohjaa genetiikkaa ja eläinvirtoja, tarjoaa rehut ja määrittelee sekä tuotantopanos-ten että lopputuotteiden hinnat.

”Hyvät suhteet teurastamoon ja rehuteollisuuteen on tuottajille tärkeitä. Ei kukaan pärjää täs hommassa yksin, ain tulee tilanteita, että osaamista ja apua tarvitaan.” Hallituksen puheenjohtaja (Porsastuottaja C)

5.2.2. Lihateollisuus

RAKENEELLISET KUSTANNUSTEKIJÄT

Mittakaava: Koko arvoketjussa toimivan lihateollisuusyrityksen toimitusjohtajan mukaan Suomen suurimmissa sikateurastamoissa teurastetaan 15 000 – 20 000 sikaa viikossa ja töitä tehdään viisi työvuoroa viikossa. Suurimmissa eurooppalaisissa laitoksissa käsitellään viisinkertainen määrä sikoja. Suomessa laitoksissa työskennellään tyypillisesti viidessä vuorossa viikossa, kun kilpailijamaissa on tavallista 10-12 työvuoroa. 2000-luvun puolivälissä isot teurastamot HK ja Atria investoivat sian teurastuksen tehokkuuteen ja kapasiteettiin. Kapasiteettia alalla on niin teurastuksessa ja leikkuussa, kuin myös jatkojalostuksessa.

”Euroopassa on tietääkseni kaksi laitosta, missä teurastetaan 100 000 sikaa viikossa.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)

Erikoistuvan jatkojalostajan tavoitteena on pyrkiä löytämään sellaisia markkina-aukkoja, joissa mittakaavaetua saadaan aikaiseksi. Mittakaavaetua yritys pyrkii saavuttamaan myös sillä, että sen tuotelukumäärä on hallittu, noin 100 tuotetta, vaikka uusia tuotteita tuodaan vuosittain markkinoille 10-15 kappaletta. Mittakaavaan vaikuttavat myös raaka-aineiden tarkat ja täsmälliset spesifikaatiot ja tuoreen raaka-aineen käyttö lähes aina. Yrityksen valitsemat tuotealueet ovat osin teknologisesti haastavia valmistaa, etenkin anatomisten leikkeleiden ja viipaleiden osalta.

”Vaikeasti valmistettavat tuotteet antavat meille etumatkaa, kun niissä onnistuu. Ei niihin ole muillakaan valmistajilla sellaista hinkua, kun ne tietää, että ne ovat haastavia teknologisesti ja vaativat investointeja onnistuakseen.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus B)

Toinen lihanjalostaja operoi leikkuun ja jatkojalostuksen parissa, erikoistuen siellä voimakkaasti mm. luomulihaan. Tuotekehityksen ja tuotteiden erilaistamisen lisäksi yrittäjä korosti erityisesti asiakkaiden palvelun merkitystä heidän kilpailuetuna.

”Mie olen ittekii alkanut uskomaan siihen, että myö voidaan näillä hinnoilla ja näillä markkinoilla pysyy, kun aatellaan et kuitenkin lihan hintahan on laskenut käytännössä neljä vuotta, me poletaan niinku tietyl taval paikallaan.” Hallituksen varajäsen (Lihateollisuus C)

”En usko, et monikaan virma tekee niin paljon yhteistyötä ja pääsee edes tekemään yhteistyötä näitten ketjujen vetäjien kanssa ketä meillä on. Vois sanoo, et xxx on meidän parhaita myyntimiehiä, vaikka onkin kitsas maksaja.” Hallituksen varajäsen (Lihateollisuus C)

”Siinä on kans tärkeää, että se ostajissa on semmoisia henkilöitä, jotka osaa pyytää, et me tarvittais tämmöstä ja sä olet siinä niinku oikeesti mukana etkä vaan niin et sä meet sinne, että katotaan katotaan, niin kyl niitä isoja kauppoja on saatu syntymään. Mut ongelma on just tää niinku eilen törmäsin siihen, et tuotiin se jauhelihapötkö markkinoille, niin xxx yritys on tehny nyt just saman. Ne mainostaa aivan niin kuin apinoituna mejän sillä samalla reseptillä valmiita pihvejä leikaten tästä, niin tää on se ongelma. Neljän kuukauden päästä se mikä on tehty, on jo taas muilla. Kilpailija tekee siitä vähän huonomman, mut tulee hinnalla ja kauppa ottaa sen, kun se on halvempi. Mut siitä häviää se idea ja se vähän harmittaa.” Hallituksen varajäsen (Lihateollisuus C)

Integraation aste: Tilojen määrän vähentyessä ja yksikkökoon kasvaessa jäljelle jääneet yrittäjät ovat teurastamoteollisuuden mielestä aikaisempaa ammattitaitoisempia, motivoituneempia ja valmiimpia katsomaan alkutuotantoa arvoketjun näkökulmasta. Suurimmat alkutuottajat on sidottu kiinteästi teurastamoonsa genetiikan, rehujen, eläinvirtojen ohjauksen, rahoituksen ja tuotantosopimuksen avulla.

”Alkutuotanto on Suomessa integroidumpaa kuin aikaisemmin, mutta ei yhtä pitkällä kuin broilerissa. Maailmalla on muutama yritys: Tyson ja Smitfileld, jotka ovat täysin integroituja ketjuja. Saksalainen Tönnies taas ostaa markkinoilta tarvitsemansa siat osallistumatta muuten arvoketjun toimintaan. Meillä Finnpig hoitaa kilpailukykyisen eläinaineksen monistamisen ja teurastamo eläinvirtojen ohjauksen. Itsenäiset yrittäjät huolehtivat eläinten kasvatuksesta, jotka teurastamo ostaa markkinahintaan.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)

Erikoistuva yritys pyrkii integroitumaan tiivistä raaka-ainetoimittajaan sekä asiakkaisiin. Raaka-ainetoimittajaan integroitumisella yritykset hakevat täsmällisiä raaka-ainetoimituksia niin laadullisesti, määrällisesti kuin oikea-aikaisesti. Toinen erikoistuvista yrityksistä oli myös integroitunut toiseen jalostajaan, jota se ei kokenut kilpailijaksi, vaan yhteistyökumppaniksi, joka mahdollisti sellaisten raaka-aineiden myynnin kannattavasti, mihin ei itsellä ollut tuotteita.

Kokemus: Suomalaisella teurastamo- ja leikkaamoteollisuudella on pitkät perinteet. Suurimmat alan yritykset ovat toimineet yli 100 vuotta, ja ne ovat historiansa aikana investoineet lukuisia kertoja uuteen teknologiaan ja työmenetelmiin. Jotakin alan kehityksestä kertoo se, että 2000-luvun alussa sian teurastuksessa oli vielä kymmenen yritystä, mutta nyt kolme suurempaa, joten ala on konsolidoitunut viimeisen vuosikymmenen aikana voimakkaasti. Jäljelle jääneet yritykset ovat investoineet tuotantolaitosten keskittämiseen ja uuteen teknologiaan. Erityisesti yhteistyöpintaan kaupan suuntaan on kehitetty uusia automaattisia logistiikkakeskuksia (Atria 2007, HK 2008 ja Saarioinen 2003), jotka tehostavat toimintaa ja mahdollistavat päivittäiset yhä pienemmät kertatoimituserät asiakkaille kustannustehokkaasti.

Teknologia: Teknologia on kehittynyt erityisesti teurastusteollisuudessa jo aikaisemmin, mutta sian leikkuussa vasta aivan viime vuosina. Teknologian kehitys on ollut seurausta käsi-

työvaltaisuudesta, korkeista palkoista ja alhaisesta tuottavuudesta. Ilmiö ei koske pelkästään Suomea vaan koko Eurooppaa lihateollisuuden toimitusjohtajan mukaan.

*”Teurastuksessa meillä on kilpailukykyinen teknologia käytössä. Vasta muutami-
en viimeisten vuosien aikana teknologinen kehitys on tuomassa sian leikkuuseen
sellaista automaatioita, millä ihmistyötä voidaan enenevässä määrin korvata.
Meillä on meneillään leikkaamoinvestointi, jonka tavoitteena on laskea leikkuun
kustannuksia 25%, mutta tämä vaatii 40 miljoonan euron investoinnin. Käsiyötä
on pakko korvata automaatiolla, sillä ihmistyö on Suomessa kallista ja työtahti
alhaisempi kuin kilpailijamaissa.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)*

TOIMEENPANEVAT KUSTANNUSTEKIJÄT

Henkilöstön sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen ja laatujohtaminen: Henkilöstön koe-
taan olevan sitoutunutta yrityksiin, mutta he ovat systeemin vankeja. Systeemillä haastatel-
tava tarkoitti ammattiliittoa ja sen roolia yrityksessä neuvoteltaessa henkilöstöä koskevissa
asioista, kuten urakkasopimuksista. Vuokratyövoiman käyttöä haastateltavat puolustivat
joustavuudella ja ahkeruudella. Motivoituneista vuokratyöntekijöistä on jäänyt yrityksiin
myös vakinaista henkilöstöä.

*”Meillä on korkeat palkat ja alhainen tuottavuus. Henkilöstö kyllä ymmärtää ti-
lanteen, mutta ammattiliitoilla on pohjoismaissa vahva järjestäytymisaste ja roo-
li. Virossa ja Venäjällä ei puolestaan ole vastaavaa systeemiä. Me käytämme
vuokratyövoimaa etenkin leikkauksessa. SEL tietää roolinsa ja tulemme juttuun te-
kemällä töitä yhdessä ja pitämällä puheemme loogisesti, hyvässä ja huonossa.”
Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)*

*”Vuokratyövoiman osuus on kasvanut meillä. Suomalaisilla ei ole halu tehdä töi-
tä. Vuokratyövoima tulee töihin myös viikonloppuna ja tekee tarvittaessa pidem-
pää päivää. Vuokratyövoimaa tulee meille Virosta. Jotain vikaa systeemissä on
kun suomalaiset eivät tee enempää töitä.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus B)*

*”Me ollaan varmaan siinä mielessä poikkeuksellinen elintarvikevirma, että me ol-
laan pystytty sopimaan työntekijöiden kaa asioita joita ns. SEL ei hyväksy ja on-
han ne niitä joitakin torpanneetkin. Meil on se hyvä puoli että meillähän on leik-
kaajat pääsääntöisesti on tsekkiläisiä, suomalaisia on joku kourallinen leikkaajii,
mut sitte me käytetään erittäin paljon vuokratyövoimaa, joka on ainoa pelastus*

*näihin jaksotuksiin. Sä olet kaks kuukautta tai neljä kuukautta mukana ja sit pu-
toot pois ja jos kävis niin, et vuokratyövoimaa jollain tavalla vaikeutettais, niin kyl
mie sanosin et se tekis meille aika kusisen paikan.” Hallituksen varajäsen (Lihate-
ollisuus C)*

*”Viimeks kun keskusteltiin tästä vuokratyövoimasta vähän äänekkäämmin ni, siel
on valehtelematta yli puolet sellaisia, jotka ei halua siirtyä, niin eroon. Niiden
elämään sopii se, että he sanoo itekkii mitkä päivät he voivat olla töissä.” Halli-
tuksen varajäsen (Lihateollisuus C)*

*”Nythän ihan muutama kuukausi sitten, oisko ollut vajaa kuukausi sitten, niin
meillä porrastettiin työajat uudelleen silleen, ensimmäistä kertaa minun historian
aikana, niin lihan leikkaajat tulee osittain vasta puoli kahdeksan töihin, ei ne tuu
kuudeks kaikki. Vaan koko porukka tulee niin, että kun nythän tää tilausketju
määrää sen toimituksen, niin meillä on se, että me saadaan viimeiset tilaukset
silloin kun porukka lähti jo kotiin. Ja nythän tässä viel ollaan melkein satavarmo-
ja, että lauantai työ tulee elintarvikealalle todennäköisesti vuoden alusta, jo ihan
sopimuksissa. Niin meil on saatu sovittua se niin, että me tehdään pidempää päi-
vää töitä tasaisesti, et saadaan ne tilaukset tehtyä ilman ylitöitä. Ja se on sopinut
uskomattoman hyvin, siel ei oo montaan soraääntä kuulunnu. Ja nyt kun on muu-
taman viikon tehny, ja huomannu et herran jumala kun nukkuu pari tuntia pi-
dempään, kuinka mukavampaa on lähteä. Aina noustu puoli viideltä ylös, koko
ikä. Voi herää sillee, et itte heräät.” Hallituksen varajäsen (Lihateollisuus C)*

Kapasiteetin käyttöaste: Käyttöasteissa jäämme jalkoihin suurille kilpailijamaille. Tämä ko-
rostuu etenkin teurastamo- ja leikkaamoteollisuudessa. Suomessa tehdään tyypillisesti viisi
työvuoroa viikossa, kun kovimmissa eurooppalaisissa kilpailijamaissa tehdään 12 työvuoroa
viikossa, joissain jopa 14 työvuoroa.

*”Suomessa voitaisiin nykyisten työehtosopimusten mukaan tehdä 10 vuoroa vii-
kossa, mutta tietääkseni Suomessa ei ole yhtään laitosta missä niin tehtäisiin.
Saksassa ja Tanskassa tämä on tyypillistä. Tiedän myös laitoksia missä tehdään
12 vuoroa ja jopa 14 vuoroa viikossa.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)*

Tuotantoflown tehokkuus: Suurimmista yrityksistä Atria on keskittänyt toimintaansa vahvasti
yhdelle paikkakunnalle, pääasiassa Nurmoon. Siellä toimivat sika- ja broileriteurastamo sekä
leikkaamot, lihavalmistetehdas, valmisruokatehdas sekä logistiikkakeskus. Naudan käsittely

sekä joitakin pienempiä valmisruokayksiköitä toimii Nurmon ulkopuolella. Keskittäminen on ollut Atrian vahvuus, ja se on tuotantoflown suhteen tehokkain isoista laitoksista.

Yhteys toimittajiin ja asiakkaisiin: Teurastamoteollisuus näkee yhteyden alkutuotantoon tiiviinä ja integraation syvempänä kuin koskaan aikaisemmin. Yhteydet asiakkaisiin ja kuluttajiin koettiin tärkeiksi. Varsinkin erikoistuvissa yrityksissä asiakasyhteistyön merkitys koettiin äärimmäisen tärkeäksi. Asiakasyrityksillä on erilaisia strategisia toimintatapaeroja, mutta niihin teollisuuden on sopeuduttava. Erot tulevat esiin mm. kysynnän ennustamisessa ja valikoimapäätösten toteutumisessa.

5.2.3. Kauppa

RAKENEELLISET KUSTANNUSTEKIJÄT

Mittakaava: Kauppa on onnistunut kasvattamaan mittakaavaa ennen kaikkea yhtenäisen ketju tekemisen avulla. Valtakunnallisesti konseptoidut ketjut, joissa on yhteinen valikoimanhallinta, yhteiset ostot sekä yhteismarkkinointi, ovat tehostaneet toimintaa ja tuoneet skaalaetuja. Ketjutekemisessä on erilaisia sävyjä sen syvyydessä. Lidl toimii täysin ketjuohjautusti, samoin S-ryhmä pienin varauksin. Sen sijaan K-ryhmällä on osin heidän toimintamallinsa perusteella kauppiaskohtaista, alueellista sekä ketju- että ryhmäkohtaista tekemistä.

Perusta ketjumaiseen toimintatapaan on syntynyt KKV:n päätöksillä sallia S-ryhmän alue- ja paikallisosuuskaupoille lupa tehdä hankinta-, markkinointi- ja hintayhteistyötä (KKV, 2001) sekä Keskolle lupa päättää vähittäismyyntihinnoista tai hinnoitteluperusteista K-lähikauppaketjuissa myytävillä tuotteilla (KKV, 2001). Ennen näitä KKV:n ratkaisuja markkinoilla oli huomattavasti nykyistä enemmän ostajia, kun alue- ja paikallisosuuskaupat sekä Keskon kaupat muodostivat valikoimat itsenäisesti ja ostivat myös tuotteet niihin itse. Skaalaetu on ollut merkittävä ja tehostanut arvoketjun toimintaa tuntuvasti (S-ryhmällä noin 1000 myymälää ja Kesrolla Lähikaupan oston jälkeen noin 1500 myymälää). Vielä kun tähän lisätään kaupan merkittävät investoinnit 2000-luvulla uusiin kauppapaikkoihin ja uusiin isompiin myymälöihin, se on saanut mittakaavaetua aikaisempaan, suljettuun talouteen verrattuna. Aikaisemmin ketjumaiseen tekemiseen havahtunut S-ryhmä nosti itsensä markkinajohtajaksi 2000-luvun alussa ohi Keskon, joka oli aikaisempi markkinajohtaja.

Integraation aste: Integraation aste kaikissa kaupan ketjuissa on myös lisääntynyt. Kaupparyhmäkohtaisia eroja ilmenee johtuen niiden strategisista toimintamalleista. Keskossa uskotaan kauppiaan asiantuntemukseen paikallisessa markkinakentässä ja aktiiviseen kampanjointiin. S-ryhmä puolestaan luottaa yhtenäiseen ketjukohtaiseen tekemiseen ja niputtaa ostoissa kaikki ketjut yhteen volyymiedun hankkimiseksi. Lisäksi he pyrkivät minimoimaan omasta toiminnasta lähtevät häiriöt luonnolliselle kysynnälle, mikä tarkoittaa hinnoittelun vakautta ja kampanjoinnin vähäisyyttä. Lidl puolestaan toimii täysin ketjuohjatusti.

”Suunnittelemme valikoimat kerralla kaikkiin ketjuihin läpi Suomen. Pyrimme ymmärtämään kuluttajien tarpeita keräämämme kassatiedon sekä tuotepuiden avulla. Valikoimien rakentaminen on analyyttistä. Kun työ saadaan valtakunnallisesti valmiiksi, alueilla ja paikallisesti tehdään tarvittavat muutokset ja täydennykset, jotta valikoimat toimisivat parhaalla tavalla kunkin myymälän alueella.”
Valikoimajohtaja (Kauppa)

Kokemus: Kaikilla kaupparyhmillä on vahva kokemus, mutta erilaisista strategisista merkityksistä johtuen kaupparyhmäkohtaista eroavaisuutta on siinä, kuinka laadukkaita esimerkiksi kysyntäennusteet ovat.

Teknologia: Teknologian kehittäminen on kaupalle tärkeä strategisesti. Sen avulla pyritään lisäämään tehokkuutta ja alentamaan kustannuksia. Investoinnit logistiikan kehittämiseen ovat merkittäviä. Esimerkkinä S-ryhmän tänä vuonna käynnistyvä täysautomaattinen logistiikkakeskus Sipoossa. Logistiikkakeskusinvestoinnin arvo on noin 250 miljoonaa euroa ja sillä tavoitellaan kustannussäästöjä sekä tuotteiden kiertonopeuden parantumista.

”Meillä tietotyöläisten osuus henkilöstöstä on kasvanut ja kasvaa edelleen merkittävästi. Logistiikkainvestointien lisäksi meillä on tavoitteena yhdistää ryhmän eri tietojärjestelmät yhteen järjestelmään tulevaisuudessa.”
Valikoimajohtaja (Kauppa)

TOIMEEENPANEVAT KUSTANNUSTEKIJÄT

Henkilöstön sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen ja laatujohtaminen: Henkilöstön sitoutumisessa näyttää olevan jonkinlaista kahtiajakoa.

”Meillä on nähtävissä, että ketjuohjauksessa työskentelevät ihmiset ovat sitoutuneita ja motivoituneita jatkuvaan parantamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Sen sijaan myymälätasolla on vaikeuksia saada rekrytoitua motivoitunutta henkilöstöä. Myymälätason työ on usein hyllyjen täyttämistä ja kassatyöskentelyä, joka koetaan yksipuoliseksi. Myymälöiden palvelupisteissä työ koetaan muuta myymälätyötä motivoivammaksi, mutta myymälätyö on usein systemaattista toistoa ilman asiakaskontaktia.” Valikoimajohtaja (Kauppa)

Kapasiteetin käyttöaste: Sääntelyn purkaminen eli kauppojen aukioloaikojen vapauttaminen on tehnyt sen, että kaupat voivat itsenäisesti päättää, milloin kauppojen ovet ovat auki. Suuremmissa myymälöissä henkilöstökustannusten suhteellinen osuus pienenee verrattuna pienempiin myymälöihin. Asiakasvirtojen merkitys korostuu, mitä pienemmistä myymälöistä on kysymys.

Tuotantoflown tehokkuus: Kaupat ovat tehokkaita tuotantoflown suhteen. Tuoteryhmäsijoittelu tukee asiakkaiden asioinnin helppoutta sekä myös hyllyjen täyttämistä. Hyllyrivit mahdollistavat tehokkaan logistisen toimintamallin myymälän sisällä.

Yhteys toimittajiin ja asiakkaisiin: Haastateltavat kertovat kaupalla olevan halu olla hyvä yhteistyökumppani.

”Yhteistyö on sujuvaa ja keskustelu avointa. Meillä on vilpitön halu kehittää yhteistä tekemistä teollisuuden kanssa” Valikoimajohtaja (Kauppa A)

5.3. Kestävän kilpailuedun kehittäminen

Kestävän kilpailuedun hankkimiseksi meidän on ohjattava kustannustekijöitä paremmin kuin kilpailijat tai määritettävä arvoketju uudelleen. Ohjatakseen kustannustekijöitä paremmin kuin kilpailijat jokaisessa arvoa tuottavassa toiminnossa, on Shankin ja Govindarajanin (1993) mukaan kysyttävä itseltä seuraavat kysymykset: *Voimmeko alentaa toiminnon kustannuksia pitämällä tuotot edelleen vakiona? Voimmeko kasvattaa toiminnon tuottoja pitämällä kustannukset vakiona? Voimmeko alentaa toiminnon resursseja pitämällä kustannukset ja tuotot vakiona?*

5.3.1. Alkutuotanto

Kestävän kilpailuedun kehittämisessä tuottajat toivat esille hinnan merkityksen korostumisen viimeisen vuosikymmen aikana. Alkutuotannossa hintajohtajuutta on pyritty parantamaan sekä tuotantorakennetta että tuotannon tehokkuutta parantamalla. 90-luvun lopulla tehtiin ensimmäiset yhtiömuotoiset porsastuotantoyksiköt, ja 2000-luvun alkuvuosina niitä rakennettiin noin kolmekymmentä koko maahan. Rakenteen ohessa tilat kiinnittivät huomioita yhä enenevässä määrin porsastuotannon tehokkuuteen ja lihasikaloiden kiertonopeuteen. Alkutuotannon kilpailukyvyyn kehittämisessä teurastamo- ja leikkaamoteollisuuden merkitys on ollut suuri. Tärkeimpänä mittarina on pidetty vieroitettujen porsaiden määrä emakkoa ja vuotta kohti.

”Vuonna 2001 kun aloitimme porsastuotantoa, tavoitteeksi asetettiin 24 vieroitettua porsasta emakkoa ja vuotta kohti, jolla piti pärjätä taloudellisesti ihan hyvin. No tuo määrä saavutettiin aika pian ja nyt tuotetaan 32 porsasta emakkoa ja vuotta kohti, eikä taloudellisesti meinata pärjätä oikein mitenkään.” Hallituksen puheenjohtaja, (Porsastuottaja A)

Sianlihan tuotannon erilaistamista on myös pyritty tekemään. HKScan Finland Oy lanseerasi vuonna 2011 HK Rypsiporsaan. Sen erilaistamisen lähde oli lihasikaloissa tehty ruokinnan muutos, joka perustui rypsiöljyn lisäämiseen dieetissä. Tämän seurauksena HK Rypsiporsaan lihan rasvahappokoostumus muuttui paremmaksi. Kovien rasvahappojen määrä pieneni ja pehmeiden rasvahappojen osuus kasvoi.

”Sehän oli hieno ajatus, mut ne mokas sen. Näin jälkepäin joskus tuntuu, että maalaisjärjellä täältä näkee sivulta vähän paremmin. Se oli jo nähtävissä, aika pian sen jälkeen että tää ei toimi. Ja siin oli se ongelma, et sitä innostuttiin liian paljon yhtäkkiä. Täällä hankinta-asiamies kiersi kuule talosta taloon, et nyt kaikki tuottajat rypsiporsasta tuottamaan. No siinä on se ongelma tässä rypsiporsassa, et se koko ruho on sitä rypsiporsasta, kalleempaa lihaa, ja ne ei saa sitä tietysti menemään kaikkii osii ja sitä ruvettiin tunkemaan camping-makkarasta lähtien joka paikkaan, ja se ei sopinut ku se on rasvasempaa ja ne hiukan pilas sen imagon, sit ois tarvinnu tehdä niin sanottu, miks ne sanoo hienosti, premium tuote. Mikä on kallempi selvästi ja pidetään vaan joissakin tuotteissa, sitä ei ois tarvinnu joka paikkaan laittaa ja pientä pulaa koko ajan”. Hallituksen jäsen (Porsastuottaja B)

”Nyt on Atrialla käynnissä tämä jäljitettävyyys, ja sekin on hyvä. Mä en tiedä kuinka kauan ihmiset on kiinnostuneita siitä, onks se et ne näkee kerran sen paketin päällisenä nyt tämän, et kiinnostaaks se tulevaisuudessa viel, tai onks se vaan itsestään selvyys, et se saadaan selville, mut ostaaks joku sen tähde sitä, sitä mä en osaa sanoa. Mut me niinku ehdottomasti tarvitaan tähän lihapuolel erinäkösesti tuotettuja sikoja.” Hallituksen jäsen (Porsastuottaja B)

”Tää on niinku liian vähäne tämä normaali ja luomu, kun sinne väliin tarttis saada erilaisia tuottajia ja portaita. Mut nää isot talot ei oo kiinnostunu, se ei heiän ketjussa luonnistu” Hallituksen jäsen (Porsastuottaja B)

”Sehän on hieno asia jos joku pystyy tuottamaan porsaita vapaasti porsien, mut ei me tarvita siihen lainsäädäntöä ensimmäitteks. Jos joku saa sil taval porsaalle parempaa hintaa, niin ollaan tyytyväisii, mut ei ruveta muuttamaa lainsäädäntöä kaikille samaks, sit me ollaan taas kaikki kuses, ku ei se toimikaa isos mittakaa-vas.” Hallituksen jäsen (Porsastuottaja B)

”Ongelmahan on siinä, kun nää kaks isoo on liian samanlaisia. Jos toinen onnistuu vuolemaan HK:n sinisellä rahaa, nii toisen on ihan pakko tuoda siihen vierelle punanen, samanlainen lenkki, ettei se toinen pääse rikastumaan ja vaik me ei siinä rikastuta, niin saadaan sen toisenkin hinta alas.” Hallituksen jäsen (Porsastuottaja B)

5.3.2. Lihateollisuus

Haastattelujen perusteella koko arvoketjussa toimivan yrityksen toimitusjohtajan mukaan teurastus- ja leikkaamoteollisuuden kilpailuetu rakentuu hintajohtajuuden varaan, sillä erilaistaminen on vaikeaa laajassa mittakaavassa. Jatkojalostuksessa puolestaan erilaistamisen keinot tulevat esiin, mutta sielläkin suurten volyymien teollisuus lähtee liikkeelle tuotannon tehokkuudesta ja hintakilpailukyvästä. Asiakkaiden palvelu ja kiinteä yhteistyö koettiin myös hyvin tärkeäksi etenkin erikoistuvissa yrityksissä. Uutuusien merkitystä teollisuus piti tärkeänä. Niiden osuus liikevaihdosta vaihteli 6 - 8 %:n välillä, mutta haastateltava piti niiden merkitystä välttämättömänä yritykselle. Alalle on luontaista haastateltavan mukaan, että kaupallisesti menestyvän uutuuden kylkeen tulee joko kilpailevan teollisen yrityksen tuote tai sitten kauppa tuo siihen oman PL-tuotteen. Aikajänne uutuuden ”kerman kuorintaan” kestää korkeintaan vuoden, usein tätä lyhyemmän ajan.

”Ei meidän menestystä ratkaista uutuustuotteilla, mutta niitä tarvitaan. Kuluttajat haluavat kokea uusia makuja mm. lisääntyneen matkailun vuoksi ja osa uutuuksista on nykyisten tuotteiden kehittämistä tai pakkauksien ja käyttöyhteyden uusimisia.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus B)

”Pienemmän teollisuuden keinoksi jää etsiä isojen yritysten jättämiä aukkoja ja pyrkiä täyttämään ne kustannustehokkaasti. Me on pyritty kehittämään sellaisille tuotteille osuvaa teknologiaa, joita on vaikea valmistaa.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus B)

5.3.3. Kauppa

Kaupan kilpailukentässä on nähtävillä selkeitä kilpailumalleja. S-ryhmä ilmoittaa kilpailukeinoksi hinta- ja valikoimajohtajuuden. Valikoimajohtajuus painottuu etenkin ryhmän isompaan myymäläketjuun Prismaan.

”Strategisesti haluamme taistella hintajohtajuudesta. Hintajohtajuuden eteen on tehtävä työtä yhdessä teollisuuden kanssa, jotta voimme lisätä keskinäisen yhteistyön tehokkuutta.” Valikoimajohtaja (Kauppa)

Lidl puolestaan kilpailee selkeästi hintajohtajuudella, ja sillä on tukenaan Euroopan suurimman päivittäistavarakaupan ostovoima. Ostovoima tulee esiin kansainvälisissä hankinnoissa, mikä näkyy selkeästi erilaisena valikoimana Lidl:n myymälöissä. Lidl:n tuotemerkeissä painottuu erityisen vahvana hinta. Suurien volyymien ansiosta Lidl on kuitenkin kiinnostava ostaja teollisuudelle, alhaisista hinnoista huolimatta.

”Päivittäistavarakaupassa on nyt nähtävissä selvä trendi, jonka mukaan ihmiset haluavat ostaa eri tuotteita eri tilanteisiin eri kaupoista.” (Toimitusjohtaja, Lidl Suomi Helsingin Sanomat, 16.7.2015)

”Mitä nuorempi ikäluokka, sen harvemmin halutaan asioida aina samassa kaupassa. Se on vähenevä ilmiö.” (Toimitusjohtaja, Lidl Suomi Helsingin Sanomat, 16.7.2015)

”Ihmisiä kiinnostavat tarinat ja se mistä tuote tulee. Se on elämyksellisyyttä, joka tulee arkisiinkin asioihin. On tärkeää, että croissant tulee Ranskasta ja ruisleipä Suomesta.” (Toimitusjohtaja, Lidl Suomi Helsingin Sanomat, 16.7.2015)

Sipponen ennustaa, että lähivuosina korostuu ultrapaikallisten ja terveellisten ruokien merkitys.

”Toinen trendi on kansainvälistyminen. Nyt on aikuistumassa ensimmäinen sukupolvi, joka on elänyt vain EU-ajan. Vuoden 1995 tienoilla syntyneet perustavat omia ruokakuntia. He matkustavat paljon, ja heidän makutottumuksensa, tarpeensa ja toiveensa ovat hyvin erilaisia.” (Toimitusjohtaja, Lidl Suomi Helsingin Sanomat, 16.7.2015)

”Kansainvälistymisen seurauksena maku ratkaisee yhä enemmän. Ennen syötiin enemmän vatsan täyttämiseksi. Nyt elämys ja tarina ovat tärkeitä.” (Toimitusjohtaja, Lidl Suomi Helsingin Sanomat, 16.7.2015)

Kesko näyttäisi uuden strategian mukaan kääntyvän entistä enemmän erilaistamisen suuntaan (Helsingin Sanomat, 21.5.2016). Kauppiaalla on jatkossa entistä vapaammat kädet räätälöidä valikoima paikalliseen kysynnän ja sijainnin mukaisesti. Kauppa uskoo, että kuluttajat haluavat ostokokemuksen yhä yksilöllisemmäksi (Helsingin Sanomat, 21.5.2016). Kanta-asiakaskorttien kautta kerätty asiakastieto on avain yksilöllisyyden kehittämiseen. Kanta-asiakaskorttien tiedon yhdistäminen uuden teknologian avulla mahdollistaa asiakkaan yhä henkilökohtaisemman palvelun.

”Nyt kun tietoa on saatavilla, tulevaisuudessa voittaa se yritys, joka pystyy jalkauttamaan tiedon kaikille tasoille.” (Anni Ronkainen, digitaalisesta toimintaympäristöstä vastaava Keskon johtoryhmän jäsen, Helsingin Sanomat 21.5.2016).

Lisäksi Keskon pääjohtaja Helander uskoo kaupungistumisen muuttavan tulevaisuudessa kaupan rakenteita. Kaupungeissa menestyvät lähikaupat ja harvaan asutuilla alueilla kauppa kerää myös muita palveluita saman katon alle.

”Entistä enemmän on talouksia joilla ei ole autoa eikä ajokorttia, ei pienintäkään aikomusta hankkia autoa. He eivät ihan varmasti lähde kaupunkien ulkopuolelle isoihin hypermarketteihin, vaan he mielellään asioivat lähellä olevissa pienissä kivijalkakaupoissa.” (Mikko Helander, Keskon pääjohtaja, Helsingin Sanomat, 3.4.2016).

”Kaupat tulevat olemaan palvelukeskittyviä. Ei ole sattumaa, että jo nyt kauppoihin on tullut entistä enemmän myös muita toimijoita.” (Mikko Helander, Keskon pääjohtaja, Helsingin Sanomat, 3.4.2016).

5.3.4. Haastatteluissa kerätty arvio arvoketjun kilpailukyvästä

Haastattelujen lopuksi tutkija pyysi arvioimaan kouluarvosanoilla 4-10 arvoketjun toimijoiden kilpailukykyä. Haastateltavat pohtivat kysymystä ja antoivat myös perustelunsa arvosanoille. Yhteensä viisi haastateltavaa antoi arvionsa. Oheisessa taulukossa annetut arvosanat.

ARVOSANANTAJA	SIKATILAT	TEOLLISUUS	KAUPPA
Hallituksen jäsen, Sikatila	9,0	6,0	9,0
Hallituksen puheenjohtaja, Sikatila	9,0	8,0	9,0
Toimitusjohtaja, Ihateollisuus	8,0	9,0	9,0
Hallituksen varajäsen, Ihateollisuus	9,0	6,0	8,0
Valikoimajohtaja, Kauppa	8,5	8,0	8,5
Keskiarvo	8,9	8,0	8,3

Taulukko 5: Haastateltujen antamat arvosanat toimijoiden kilpailukyvästä. (Tillanen, 2016).

Annettujen arvioiden perusteella kauppa saa kilpailukyvästään parhaat arvioit. Sikatilat sijoittuvat toiseksi ja teollisuus saa kaikkein heikommen arvion kilpailukyvästään. Todettakoon, ettei tutkija avannut tarkemmin kilpailukyky käsitettä, vaan jokainen haastateltava muodosti sen itsenäisesti ja antoi arvionsa omasta subjektiivisesta näkemyksestä.

5.4. Arvoketjun toiminta

5.4.1. Arvoketjun hallinto ja vallankäyttö

Porsastuottajan mukaan tilat voivat määrätä ainoastaan porsasyksikön sisällä tapahtuvasta managementistä. Tila käyttää säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa ulkopuolista kansainvälistä konsulttia arvioimaan ja kehittämään managementtiä. Sama konsultti käy sekä Atrian että HK:n tiloilla.

Rehun valmistajia ei ole tällä hetkellä kuin yksi. Tila on mukana HK:n rehutestissä. HK:n asi-
antuntija laatii reseptit ja Suomen Rehu valmistaa rehut. HK kontrolloi siis reseptejä, volyy-
mejä sekä rehun hintaa toimiessaan myös rehujen laskuttajana. Porsaiden ja lihan hinnan
osalta teollisuus sanelee ehdot ja hinnat, millä kauppaa käydään.

*”Nii, jos alkais niinku jollekin tämmöselle pörssiosaajalle sanomaan, et meillä on
tämmöne firma, mis niinku lopputuotteen hinnan määrää tää ostaja ja sit myös
tuotantopanosten hinnan määrää tää sama, niin eihän tätä pysty järjellä selit-
tämään ja lopputuloshan nyt sitten nähdäänkin, muutama menee konkurssiin ja
loput kitkuttaa täs nyt niinku just ja just, et mihin tää lopulta päätyy, ni ei tiedä.”
Hallituksen puheenjohtaja (Porsastuottaja A)*

Tuottajasopimukset eroavat riippuen siitä, missä ketjussa tuottaja tuottaa. Toisen pääketjun
osalta tuottajan saama lisähinta perustuu kolmeen tekijään: karsinaneliötä kohti tuotettuun
lihasikamäärään, tilan vuotuisen tuotantomäärään ja sopimuksen kestoon. Tätä mallia tuot-
taja piti oikeudenmukaisimpana lisähintamallina, mitä on koskaan ollut kyseisessä ketjussa.
Neuvoteltavaa itse sopimuksessa ei ole, koska molemmat isot lihatalot ovat ilmoittaneet,
että ketju on ”suljettu”, eli uusia tuottajia ei ketjuun oteta, niin kilpailua ei ole alkutuotan-
nossa käytännössä lainkaan.

*”Tällä hetkellä tuotantosopimus on tasapuolisin ja oikeudenmukaisin kuin mitä se
on ollut koskaan aikaisemmin. Siinä on kannustavia elementtejä ja naamalla ei
ole vaikutusta hinnoitteluun.” Hallituksen puheenjohtaja (Porsastuottaja C)*

Teollisuudessa ketjun hallinto nähdään enemmän käytännön läheisesti kaupankäynnin osa-
na. Tehdään pitkäjänteistä yhteistyötä kehitysasioissa, mutta toisaalta valikoimaneuvottelut
nähdään kaupallisina osta- ja myy tilanteina. Tähän liittyy kiinteästi eurooppalainen ja maa-
ilmanlaajuinen markkinatilanne sekä politiikka.

*”Vallan käyttö on lukemattomien päätösten summa. Teurastamo ohjaa alkutuot-
tanta ja kauppa käy omaa taisteluaan markkinoilla. Sitten tähän liittyy poliitti-
sia päätöksiä Euroopan tasolla sekä viranomaisten toimintaa. Saksa esimerkiksi
tukee voimakkaasti biovoimaa, jonka ansioista sianlihan tuotanto saa puolestaan
subventiota. Vientikiellot ja vastapakotteet ovat tuoneet markkinoille häiriöitä ja
ylituotannon etsiessä uusia markkinoita jokainen markkinatoimija pyrkii hyöty-
mään niistä.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)*

”Kyllä kaupan rooli on vahva valikoimaneuvotteluissa. Jos pyydettyyn hintaan ei myy, toimittaja vaihtuu helposti.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus B)

”Valikoimavaihdot on niin kuin palohälytin, et ne huutaa siellä viimehetkellä. Se on oikeesti iso ongelma, koska meidän pitäis pystyä tekemään raaka-ainesopimukset toimituksista, mut eihän niitä saa, koska kaikilla on sama tilanne. Se on Atrialla ja HK:lla sama juttu, ne ei tiedä sitä, että jostain tuotteesta sellainen että tiedät et eihän sitä myydä, ja sit jos sei ei tuukkaan itellee, se tulee välittömästi myyntiin sit se tuote-erä. Mut sit jos se tuleeekin itelle, niin sithän sie ootkin tilanteessa mistä sie hankit sen puuttuvan määrän.” Hallituksen varajäsen (Lihateollisuus C)

”Mie väittäisin, et ne yrittää vedättää sillä tietyllä tavalla yrityksii, kokeilla et kestäkö hermot. Ne odottaa siihen, vaik tähän on jännää... niinku hintakeskustelut on käyty, toimittajat on valittu. Silti vielä marssitaan sinne ostajan luokse, mä tarjoonkin sen sulle vähän halvemmalla viel. Niin mitä me tehään vaihtoehtojen kaa?” Hallituksen varajäsen (Lihateollisuus C)

Kauppa näkee itsensä kuluttajan palvelijana. Kilpailutilanne on normaali olotila niin toimijoiden välillä kuin suhteessa toimittajiin.

”Kilpailutilanne on normaalia toimintaa. Liha-alalla on vahvoja toimijoita. Kauppa ei myy hyllypaikkoja, vaan tarjoaa teollisuudelle mahdollisuuden volyymeihin. Olemme tilivelvollisia viimekädessä asiakasomistajille tarjotaksemme heille parhaat valikoimat ja edullisimmat hinnat.” Valikoimajohtaja (Kauppa)

”Toimimme avoimesti joka suuntaan. Tarjoamme avoimen mahdollisuuden osallistua kilpailuun. Ei kauppa ole syyllinen ylituotantoon ja siitä johtuvaan markkinahäiriöön.” Valikoimajohtaja (Kauppa)

Arvoketjun näkökulmasta haastattelussa tuli esiin ristiriitaisuuksia kaupan ja teollisuuden puheenvuoroissa. Kysyttäessä kotimaisuuden tärkeydestä kaupalle, kaupan edustajan vastaus oli haastattelussa seuraava:

”Kotimaisuus on meille todella tärkeä kahdesta syystä: kuluttajat arvostavat kotimaisuutta hyvin paljon ja me olemme suomalainen yritys ja meidän arvoissa suomalaisuus on korkealla.” Valikoimajohtaja (Kauppa)

Sen sijaan teollisuuden puolelta todettiin, että kaupan suhtautumisessa kotimaiseen tuotantoon on tapahtunut käänne ennen kaikkea hintakilpailun koventuessa.

”Jos nyt tähän asetelmaan, jota olen tossa kuunnellut niin on se että nyt aletaan vertaamaan niin vahvasti siihen tuontitavaraan, jos toi joku tekee saksalaisest fileestä kinkkusuikaletta nii sun pitää saada kotimaisesta kinkust se samal hintaa, ainakaan isoo eroo ei saa olla. Sehän tän sit tekee vähän vaikeemmaks.” Hallituksen varajäsen (Lihateollisuus C)

5.4.2. Instituutioiden ja henkilöstön rooli arvoketjussa

INSTITUUTIOT

Haastateltavat toivat esille, että kilpailuviranomaisten toiminta ei ole vaikuttanut yritysten toimintaan millään tavalla. Lähtökohtaisesti yritykset toimivat lainsäädännön mukaisesti.

”Kilpailuviraston toiminta ei vaikuta meidän toimintaan. Meille on tärkeää tasa-puolisuus, reiluus ja sitoutuminen hyvien kauppatapojen noudattamiseen.” Valikoimajohtaja (Kauppa)

Haastateltu teollisuusjohtaja toi esille sen, että teollisuuden rakenteet ovat syntyneet ja kehittyneet pitkän historian aikana, ja ovat oman aikansa lapsia. Askel toimialan kannalta kilpailukykyä parantavaan suuntaan nähtiin kuitenkin vaikeana.

”Suomessa teurastamo- ja leikkaamoteollisuus ovat oman aikansa lapsia ja niillä on vahvat alueelliset ja maakunnalliset tarinat taakkana. Mutta ei ala vielä valmis ole, konsolidointeja todennäköisesti nähdään.” Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)

HENKILÖSTÖ

Henkilöstön (ammattiliittojen) roolista haastateltavat puhuivat selvästi varovasti. Etenkin teollisuuden edustajat toivat esiin sen, että suomalainen työvoima on kallista, työtahti alhaista ja joustavuus heikkoa. Samaan hengenvetoon he kuitenkin totesivat, että henkilöstö on ”systemin vankina.” Systemillä he tarkoittivat vahvaa ammattiliittoa, jolla on korkea järjestäytymisaste. Vastineeksi systeemille, teollisuus on alkanut käyttämään ulkomaista vuokratyövoimaa enenevässä määrin. Vuokratyövoimalla teollisuus pyrkii hakemaan jous-

vuutta valikoimajaksojen vaihdoksiin ja tehokkuutta lihan leikkaamiseen ulkomaisen vuokratyövoiman avulla. Vuokratyövoiman ohessa etenkin teurastamo- ja leikkaamoteollisuus on investoimassa automaatioon korvatakseen kallista ihmistyötä.

*”Meillä on korkeat palkat ja alhainen tuottavuus. Henkilöstö kyllä ymmärtää tilanteen, mutta ammattiliitoilla on pohjoismaissa vahva järjestäytymisaste ja rooli. Virossa ja Venäjällä ei puolestaan ole vastaavaa systeemiä. Me käytämme vuokratyövoimaa etenkin leikkuussa. SEL tietää roolinsa ja tulemme juttuun tekemällä töitä yhdessä ja pitämällä puheemme loogisesti, hyvässä ja huonossa.”
Toimitusjohtaja (Lihateollisuus A)*

*”Vuokratyövoiman osuus on kasvanut meillä. Suomalaisilla ei ole halu tehdä töitä. Vuokratyövoima tulee töihin myös viikonloppuna ja tekee tarvittaessa pidempää päivää. Vuokratyövoimaa tulee meille Virosta. Jotain vikaa systeemissä on kun suomalaiset eivät tee enempää töitä.”
Toimitusjohtaja (Lihateollisuus B)*

*”En minä nyt sano että SEL:stä on ollut suoranaista haittaa. Ainut minkä ne ovat torpanneet meillä, me oltais tehty tämmöne työaikapankki ja siihen olis työntekijät olleet valmiit, mut ne meni kertomaan siitä SEL:lle, niin nehän torppas sen että tehän ette ensimmäisenä lähe Suomessa tekemään sellaista sopimusta. Henkilöstö olisi ollut valmis tekemään sen.”
Hallituksen varajäsen (Lihateollisuus C)*

*”Palkat pitää elää, mutta se että tehtäis joustavasti töitä. Ja sit tämmöset pekka-set alkaa olemaan, nehän on ollut koko ajan rasite, mut nyt ne alkaa olla työntekijöillekin, ne ei kaikki haluais pitää niitä.”
Hallituksen varajäsen (Lihateollisuus C)*

Myös kaupan haastateltava toi esiin, että on vaikeaa saada motivoitunutta henkilöstöä töihin myymälätyöhön. Myymälätyöskentely koetaan yksitoikkoisena hyllyjen täyttönä. Palvelumyynnissä henkilöstön osaamisen rooli on jo suurempi ja tässä tehtävässä henkilöstö kokee suurempaa motivoitumista kuin hyllyttämisessä.

6. ANALYYSI

Tässä kappaleessa analysoidaan tutkielman empiirisen osan tärkeimpiä löydöksiä aiemman julkaistun teorian valossa. Haastattelussa esiin nousseet asiat vahvistavat osittain aikaisemman kirjallisuuden löydöksiä, mutta tutkimuksessa nousi esiin uusia kiinnostavia piirteitä.

6.1. Arvoketjun hallinto ja toiminta

Alkutuotannon ja teurastamo- ja leikkaamoteollisuuden suhde näyttää haastatteluiden perusteella hyvin kiinteältä. Tuotantosopimuksella sovitaan tarkasti yhteistyön pelisäännöistä ja teollisuus on ottanut vahvan roolin alkutuotannon kilpailukyvyn parantamisessa. Tämä näkyy etenkin genetiikan kehittämisessä sekä alkutuotannon edistämässä tukemalla yksiköön kasvattamista sekä osallistamalla alkutuotannon kehittämiseen neuvonnallisesti.

Arvoketjun hallintotyypin teorian perusteella näyttäisi siltä, että teollisuuden ja alkutuotannon yhteistyössä on vahvasti *sidotun arvoketjun* piirteitä (Gereffi et al., 2005). Sidottu arvoketju käsittää suuren joukon toimittajia, jotka ovat hyvin riippuvaisia johtoyrityksestä. Nämä yritykset ovat usein pieniä, ja niillä on vain yksi tai kaksi asiakasta. Sikatiloilla on pääsääntöisesti asiakkaana vain yksi teurastamo, johon he ovat tiukasti sidottuja tuotantosopimuksen, genetiikan, rehujen ja rahoituksen avulla. Tästä johtuen johtoyrityksen vaihtaminen on kallista ja vaikeaa. Sidotun hallintotyypin yksi tunnusmerkki on myös vallan epäsymmetrisyys. Haastattelujen perusteella myös tämä tunnusmerkistö täyttyy tuottajien ja teollisuuden suhteessa. Teollisuudella on selkeä valta-asema tuottajiin.

Arvoketjun hallintotavan teorian muuttujia, liiketoiminnan kompleksisuutta, informaation luokittelua ja toimittajien kyvykkyyttä, Gereffi perusteli seuraavilla tekijöillä: Liiketoiminnan koordinoitukustannukset kasvavat, kun (1) arvoketjussa tuotetaan ei-standardituotteita, (2) tuotteita, joiden arkkitehtuuri on tiukasti integroitua ja (3) tuotteita joiden markkinoille tulo on herkkää ajoituksen suhteen (Baldvin & Clark, 2000). Alkutuotannon ja teollisuuden suhteen eläinvirtojen ohjaaminen, tuotteen (porsaan) tasalaatuisuus, tuottavuuden parantaminen ja tautipaine ovat tekijöitä, jotka tekevät tuotannosta erittäin kompleksista. Alkutuotannon erikoistuminen yhä tiiviimmin kunkin tuotantovaiheen omaan osaamiseen ja kustannusten vähentämiseen on tuonut tuotantoon tiiviin tuotantoflown, jota haastatellut tuottajat ja teollisuus kuvaavat eläinvirtojen ohjauksena. Toimiakseen tehokkaasti nykymallinen alkutuotanto tarvitsee eläinvirtojen ohjauksen, jossa eläin siirtyy oikea-aikaisesti optimoituun kasvatuspaikkaan. Erilaista kasvatuskapasiteettia pikkuporsaasta teuraskypsäksi lihaksi tarvitaan kussakin vaiheessa riittävästi. Hinnoittelun ja kannustimien täytyy toimia kaikilla kasvatuslohkoilla, jotta ketjussa vältetään osaoptimoinnilta. Haastatteluissa nousi vah-

vasti esille, että eläinvirtojen ohjauksessa on parannettavaa ja tuottajat kokivat tämän teurastamon tehtäväksi.

Gereffin (2005) hallintomalliteorian mukaan *sidotussa arvoketjussa* liiketoiminnan kompleksisuus on korkea, tiedon ja osaamisen taso on myös korkea, mutta nykyisten ja potentiaalisten toimittajien kyvykkyyteen riittää alhainen kyvykkyys, mistä johtuen tarvitaan korkeaa koordinoinnin astetta. Sianlihan arvoketjussa alkutuotannon toimittajien alhaisella kyvykkyydellä ei olisi pystytty tekemään rakenteen kehittämistä, parantamaan managementtiä ja ennen kaikkea parantamaan tuottavuutta viimeisen kymmenen vuoden aikana 20 porsaasta 32 porsaaseen. Tältä osin tutkija on eri mieltä Gereffin teorian kanssa.

Alkutuotanto on pilkkoutunut yhä pienempiin kasvatusvaiheisiin, mikä kertoo erikoistumisen avulla saavutetuista kustannushyödyistä. Arvoketjuteorian näkökulmasta ketjua on pilkottu pienempiin osiin kustannushyötyjen aikaansaamiseksi. Ohjatakseen kustannustekijöitä paremmin kuin kilpailijat jokaisessa arvoa tuottavassa toiminnossa, on Shankin ja Govindarajanin (1993) mukaan kysyttävä itseltä seuraavat kysymykset: *Voimmeko alentaa toiminnon kustannuksia, pitämällä tuotot edelleen vakiona? Voimmeko kasvattaa toiminnon tuottoja, pitämällä kustannukset vakiona? Voimmeko alentaa toiminnon resursseja, pitämällä kustannukset ja tuotot vakiona?* Jos vastaukset näihin kysymyksiin ovat kielteisiä, silloin kannattaa määritellä arvoketju uudelleen, kuten sianlihan arvoketjussa alkutuotannon suurimpien yritysten osalta on tehty. Porsastuottajat ovat keskittyneet tuottamaan seitsemän kilon painoisia porsaita tehokkaasti, ja tämän jälkeen porsaat siirretään välikasvatukseen, jotta ne kasvavat kolmeenkymmeneen kiloon ennen siirtämistä lihasikalaan loppukasvatukseen.

Tuottajien mukaan tuotannon laajuudella ei ole tässä vaiheessa saavutettavissa skaalaetua. Sen sijaan parantamalla eläinvirtojen ohjausta ja henkilöstön johtamista tuotantoa voidaan edelleen tehostaa. Toimeenpaneuvien kustannustekijöiden osalta etenkin korkean käyttöasteen merkitys tuli haastatteluissa vahvasti esille, samoin kuin hyvät yhteydet toimittajiin ja asiakkaisiin.

Alkutuotannon ja teollisuuden välisessä suhteessa näyttäisi olevan sekä ongelmallisia että onnistuneita piirteitä. Alkutuotanto näyttäisi ottaneen merkittävästi kiinni takamatkaa eu-

rooppalaiseen tuotannon tehokkuuteen. Porsastuotannossa yhtiömuotoiset tilat ovat päässeet jo yli kolmenkymmeneen vieroitettuun porsaaseen emakkoa kohti ja lihasikojen päiväkasvu on parhaimmillaan yli kilo päivässä. Nämä edustavat hyvää eurooppalaista tasoa. Olisivatko tilat pystyneet tähän itsenäisesti ilman kiinteää yhteistyötä teollisuuden kanssa? Tuskin tässä aikataulussa. Rakenteen kehittämisessä teollisuuden mukana oleminen on ollut välttämätöntä. Tilojen rahoitusasema näin merkittävässä investoinneissa ei olisi yksin riittänyt, vaan isolta osin rakennekehitys olisi tapahtunut huomattavasti hitaammin kuin mitä nyt on tapahtunut. Teollisuus on antanut kipeästi kaivattuja vakuuksia ja käyttöpääomarahoitusta paljon pääomia vaativalla alalla. Toisaalta alkutuotanto on niin sidottu teollisuuteen tuotantosopimuksen lisäksi genetiikan, rehujen ja rahoituksen alueella, että normaali kilpailu ei enää toimi alkutuotannossa. Haastatellut toivat esiin, että eri teurastamoiden tuotantoketjut ovat suljettuja. Tämä tarkoittaa kilpailun ja vaihtoehtojen puuttumista alkutuotannolta. Tuotantosopimukset ovat pitkälti teollisuuden sanelemia ja tuottajien vaikutusmahdollisuudet sopimukseen ovat hyvin vähäiset ja tuottajat ovat hinnan ottajia.

Haastateltavat toivat esille, että teurastamo- ja leikkaamoteollisuuden osalta kilpailuetua haetaan hintakilpailukyvyllä. Teurastamo- ja leikkaamoteollisuus ei ole pystynyt kuromaan tehokkuudessa kiinni Pohjois-Euroopan suurien sikamaiden teollisuuden kilpailukykyä. Haastattelujen perusteella jäämme jälkeen etenkin leikkuun yksikkökustannuksessa, kalliin työvoimakustannuksen ja alhaisen tuottavuuden johdosta. Leikkuun yksikkökustannusta heikentää vielä vähäinen leikkuun automaatio. Käyttöasteet ovat heikkoja, mikä nostaa pääomakustannukset kilpailijamaitamme korkeammiksi. Skaalaetujen aikaansaamiseksi tehtyjen viikkotyövuorojen määrää tulisi saada nostettua nykyisestä viidestä kymmeneen, että saavutamme kilpailijamaiden tasoa.

Lisäksi kaupan suunnalta haastatteluissa tuli teollisuudelle palautetta vähäisestä panostuksesta tuotekehitykseen. Kaupan mielestä innovaatiot ovat liha-alalla huomattavasti vähäisempiä kuin esimerkiksi meijeriteollisuudessa. Investoinnit tutkimukseen ja tuotekehitykseen sekä teolliseen automaatioon nielevät pääomia. Jotta tämä olisi mahdollista, tarvittaisiin nykyistä suurempaa mittakaavaa, jotta investoinnit olisivat kannattavia.

Jatkojalostuksen osalta kilpailukeinoina nähdään erilaistaminen. Tosin ison teollisuuden näkökulmasta hintakilpailu on myös keskeinen kilpailukeino. Pienempien yrityksen rooliksi jää

erikoistuminen markkina-aukkoihin, jotka ovat sen verran pieniä, etteivät ne kiinnosta isoa teollisuutta.

Puhuttaessa tuotekehityksestä, kauppa moiti teollisuutta innovaatioiden puutteesta ja toisaalta teollisuus toi esille sen, että kauppa ei ole halukas ottamaan rohkeammin riskiä todellisista uutuuksista. Lisäksi teollisuus arvosteli kauppaa siitä, että kaupallisesti menestyvän uutuuden rinnalle tuodaan herkästi seuraavassa jaksossa joko kaupan oma merkkituote tai kilpailijan tuote heikompilaatuisena, mutta edullisemmalla hinnalla.

Kaupan ja teollisuuden suhdetta arvioitaessa Gereffin hallintomalliteorian viitekehityksessä, siinä on myös vahvasti sidotun arvoketjun piirteitä. Yhteistyö on syvää johtuen tilaus-toimitusketjun kompleksisuudesta. Yhteistyön muodot ovat tarkoin määritellyjä ja yhteistyöllä on suuri merkitys osapuolten toiminnalle. Huolimatta siitä, että isojen yritysten suhteen vallitsee oligopolinen markkinatilanne, kaupalla on runsaasti pienempiä kotimaisia jalostajia sekä yhä enenevässä määrin ulkomaisia suoria lihan toimittajia. Tämä tekee kaupan aseman vahvemmaksi suhteessa teollisuuteen. Kaupalla on kilpailukykyisiä vaihtoehtoisia toimittajia, kun etenkin kotimaiselta teurastamo- ja leikkaamoteollisuudelta puuttuu vaihtoehtoisia houkuttelevia markkinoita. Kuten lihateollisuuden haastateltava totesi, jos ei suostu kaupan pyyntöön, käy helposti niin, että tuote vaihtuu kilpailijan tuotteeksi. Tällä pelotteella kauppa sitoo teollisuutta itseensä ja vaihtaminen on teollisuudelle kallista.

Kaupan vahva asema ei kuitenkaan ole kaupan syytä, vaan heikon teollisuuden auttamaa. Kun teollisuuden kilpailukyky on heikko, sillä ei tosiasiallisesti ole vaihtoehtoisia markkinakanavia, vaan se joutuu myymään tuotteita kylläisille kotimarkkinoille halvalla hinnalla. Teollisuuden näkökulmasta halpa hinta kotimarkkinoilla voi kuitenkin olla parempi kuin viennistä saatava hinta. On syntynyt negatiivinen hintakierre, jota ei ole kyetty oikaisemaan. Oikaisu vaatisi teurastamo- ja leikkaamoteollisuuden hintakilpailukykyyn palauttamisen, jotta vähemmän suomalaista kuluttajaa houkuttelevat ruhon osat voitaisiin viedä kannattavammin vientimarkkinoille ja ennen kaikkea kotimainen jalostava teollisuus voisi ostaa enemmän kotimaista raaka-ainetta. Lisäksi teollisuuden mahdollisuudet jalostettujen tuotteiden viennin paransivat merkittävästi.

Eräs haastateltava toi esiin, että lähtökohtaisesti sianlihan arvoketjusta täytyisi puristaa kustannuksia pois 40 miljoonan euron edestä, jotta ketju olisi lähempänä eurooppalaisen teollisuuden kilpailukykyä. Valtaosa tästä kustannuspaineesta kohdistuu teurastamo- ja leikkaamoteollisuuteen.

6.2. Instituutioiden ja henkilöstön rooli arvoketjussa

Porter totesi (1985), että yrityksen ei pidä ottaa annettuna tekijänä instituutioiden toimintaa, vaan pyrkiä ohjaamaan niitä. Tämän tutkimuksen valossa toimijat suhtautuivat varovasti sekä henkilöstön että instituutioiden vaikutukseen arvoketjussa. Kaupan mukaan kilpailuviranomaisilla ei ole vaikutusta kaupan toimintaan. Heille on tärkeää tasapuolisuus, reiluus ja sitoutuminen hyviin kauppatapoihin. Tämän todistelu on luonnollista, sillä nykyisen kilpailulain mukaan S-ryhmällä ja Kesrolla on määräävä markkina-asema jo lain perusteella ja siksi ne korostavat kilpailulain periaatteita.

Henkilöstön (ammattiliittojen) roolista haastateltavat nostivat esille ”systeemin”. Tällä he tarkoittivat henkilöstön vahvaa järjestäytymistä, joka on tyypillistä Skandinaviassa, mutta ei esimerkiksi Virossa ja Venäjällä. ”Systeemin” seurauksena kaikissa haastatelluissa lihateollisuuden ja alkutuotannon yrityksissä työskentelee ulkomaalaistaustaisia henkilöitä. Teollisuudessa useimmiten vuokratyövoimana. Tämän resurssin ansioista teollisuus hakee joustavuutta, tehokkuutta ja kustannuskilpailukykyä. Valikoimajaksojen vaihdokset ovat teollisuuden kannalta vaikeasti hallittavia. Teollisuudelle on iso riski, jos suuri volyymisiä tuotteita tippuu pois kaupan valikoimista jaksovaihdosten yhteydessä. Tätä riskiä teollisuus kompensoi työvoimalla, joka joustaa valikoimien muutostilanteissa.

Työn hinta on myös toinen merkittävä kysymys, mikä nousi haastatteluissa esiin. Ylityönä tehtävä työ koettiin kalliiksi. Lisäksi eräissä haastatteluissa todettiin henkilöstön motivaatio heikoksi. Teollisuusjohtajat ihmettelivät ääneen, miksi suomalaista työntekijää ei kiinnosta tarjottu työ työehtosopimuksen mukaisella palkalla? ”Systeemin” taklaamiseksi teollisuus on valinnut vuokratyövoiman käytön sekä investoinnit automaatioon. Automaatioita lisäämällä vähennetään ihmistyön tarvetta ja parannetaan kustannuskilpailukykyä.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset aiemman empiiriosassa esitettyjen havaintojen sekä tehdyn analyysin pohjalta. Lisäksi pohditaan tutkimuksen mahdollisia rajoitteita sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida sianlihan arvoketjua, sen toimintaa, sidoksia ja yritysten välisiä suhteita Suomessa. Tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan tutkimalla, miten sianlihan arvoketjussa toimitaan ja mikä on instituutioiden ja henkilöstön rooli arvoketjussa. Tutkimuksen empiria kerättiin haastattelemalla arvoketjussa toimivien yritysten päättävässä asemassa olevia henkilöitä, jotka työtehtäviensä kautta ovat vahvassa roolissa sianlihan arvoketjussa. Lisäksi tutkija perehtyi yritysten taloudellisiin tuloksiin, vuosikerromuksiin ja pörssitiedotteisiin. Empiriaa analysoitiin aiemman kirjallisuuden valossa ja tämän perusteella tutkija teki havaintoja.

Tutkimuksen merkittävimmät löydökset koskevat arvoketjun hallintoa. Näyttäisi siltä, että sianlihan arvoketjun hallinto on kaksinapainen. Yhtäältä teurastamo- ja leikkaamoteollisuus ohjaa sikatilojen toimintaa tiiviisti sidotun hallintomallin periaatteiden tapaan. Toisaalta kauppa pitää teollisuutta varpaillaan kilpailuttamalla suuria volyymejä neljä kertaa vuodessa. Teorian perusteella (Gereffi, 2005) teollisuuden ja kaupan suhteessa on myös paljon sidotun kumppanuuden piirteitä. Tämä havainto eroaa Gereffin (2005) globaalin arvoketjun ajattelusta siten, että Gereffin mallissa oli yksi vallankäytön piste, mistä koko arvoketjua johdetaan. Suomen sianlihan arvoketjussa näyttäisi sen sijaan olevan useita päätöspisteitä, joista teurastamo- ja leikkaamoteollisuus muodostaa toisen navan ja kauppa suhteessa teollisuuden toisen vallan keskittymän.

Kaupan volyymit ovat niin suuria, että niillä on suuri merkitys kaikille teollisille toimijoille Suomessa. Ennen kaikkea valikoimajaksojen vaihdokset näyttävät muodostavan ongelmia teollisuudelle. Epätietoisuus siitä, mitkä tuotteet pääsevät valikoimiin ja mihin rooliin, aiheuttaa teollisuudelle resurssien varaamista sokkona. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa lisäkustannuksia. Ne voivat olla ylimääräisiä henkilöstöresursseja tai raaka-ainemenoja. Lisäksi vuokrahenkilöstölle voi aiheutua epävarmuutta siitä, jatkuvatko työt vai päättyvätkö ne jak-

sovaihdon yhteydessä. Valikoimajaksojen yhteyteen näyttää muodostuneen ”hiljainen jakso”. Valikoimapäätökset on tehty, mutta niitä ei ole kerrottu toimittajille. Väitetyn ”hermopelin” aikana kaupalla olisi vielä mahdollisuus vaihtaa toimittajia, jos joku toimittaja on mennyt ostajan puheille ja laskenut aikaisempaa hintaansa. Väite on vakava, kun huomioidaan viitekehys, että kaksi suurinta kaupparyhmää ovat määräävässä markkina-asemassa. Ongelma tulisi korjata pikaisesti lisäämällä kilpailutusprosessin läpinäkyvyyttä.

Toisena havaintona tutkija nostaa esille edelleen arvoketjun hallintoon liittyvän seikan, joka tuli esille tuottajahaastatteluissa. Sikatilojen ja teollisuuden suhteen vallitsee selvästi sidottu hallintomalli. Mallissa on sekä hyviä että korjattavia kohtia. Mallin vahvuutena on ollut eittämättä sikatilojen rakenteen ja tuottavuuden ennen näkemättömän nopea paraneminen. Toiminta on ammattimaistunut, kuten lihateollisuuden toimitusjohtaja asiaa kuvasi. Mallin heikkoutena nähdään hinnoitteluvallan yksipuolisuuden. Kuten eräs sikatilallinen totesi, teurastamon on liian helppo laskea sian tai porsaan hintaa ilman, että sen tarvitsee neuvotella siitä kenenkään kanssa.

Syyt tähän lähtevät teollisuuden hintakilpailukyvyyn puutteesta, minkä johdosta kotimarkkina on toimijoille houkuttelevin myyntikohde, ja josta he saavat parhaat hinnat. Jos kotimarkkinassa epäonnistutaan ja kilpailija myy tuotteen halvemmalla kaupan valikoimiin, joudutaan varastoimaan raaka-ainetta suunnittelemattomasti ja mahdollisesti viemään se vähemmän houkutteleville vientimarkkinoille. Ongelmaa lisää vielä alhainen jalostusaste. Raaka-aineiden viennin sijaan tulisi pyrkiä nostamaan jalostusastetta ja viemään jalosteita.

Hinnoitteluvallan tasapainottamiseksi teollisuus tarvitsisi vastavoiman, jolla olisi tuottajien antama mandaatti neuvotella tuottajasopimuksesta ja ennen kaikkea hinnoittelusta. Hintasopimukset voisivat noudatella esimerkiksi kaupan valikoimajaksoa, jolloin sekä tuottajat että teollisuus tietäisivät eteenpäin tulevat hinnat. Tämänkaltaisia järjestelmiä on käytössä muun muassa Saksassa.

Kolmantena havaintona tutkija ottaa esille teurastamo- ja leikkaamoteollisuuden hintakilpailukyvyyn puutteen. Hintakilpailukyvyyn taustalla on ennen kaikkea ongelmat toimeenpanevien kustannustekijöiden (Riley, 1987) alueella. Kapasiteetin käyttöasteen alhaisuus ja toisaalta henkilöstön sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen näyttää kyseenalaiselta. Lisäksi rakenteellisten kustannustekijöiden puolella investoinnit automaatioon ovat alimitoitettuja.

Hintakilpailukyvyyn puute säteilee voimakkaasti sikatiloille sekä kuluttajille. Heikon teollisuuden vuoksi tilityskyky on heikko ja se rapauttaa sikatilojen tuotantoedellytyksiä tulevaisuudessa. Kuluttajien suuntaan kilpailukyvyyn puute näkyy alhaisena jalostusasteena, tuotekehityksen köyhyytenä ja heikkoina brändeinä. Lihateollisuus ei ole onnistunut hurmaamaan kuluttajia niin, että meillä olisi selkeästi laajempi tuotevalikoima erilaisiin ruokahetkiin. Brändi maistuu ja vaikuttaa meihin monin erin tavoin. Lihassa brändin rakentaminen on vaativaa ja onnistuakseen se tarvitsee selvästi nykyistä enemmän resursseja sekä tuotekehitykseen että brändäykseen. Ruuan merkitys moninaistuu. Emme syö vain torjuaksemme nälkää, vaan sillä on erilaisille kuluttajille myös muita merkityksiä. Esimerkkinä joillekin kuluttajille ruoka on elämäntapa (luomu), toisille kuluttajille herkuttelua ja nautintoja ja kolmannelle kuluttajalla terveyttä ja hyvinvointia. Nämä voivat yhdistyä samassa henkilössä erilaisissa kulutushetkissä ja elämän tilanteissa. Kompleksista, mutta kiinnostavaa. On kiinnostavaa, että haastateltavat tiedostavat teollisuuden tilanteen, mutta ongelman korjaamiseksi toimenpiteet ovat jääneet vähäiseksi.

Sian teurastus- ja leikkaamoteollisuudella on nopeasti tarve löytää hukattu kilpailukyky takaisin. Haastatteluissa teollisuuden edustajat toivat epäsuorasti esiin ammattiliiton (SEL) vahvan roolin jäsenkuntansa etujen puolustajana. On paradoksaalista, että ammattiliitto katsoo kapeilla silmälaseilla vähenevän jäsenkuntansa etuja samalla, kun kilpailuympäristön paine tuo yhä enemmän vuokratyövoimaa ulkomailta tehtäviin, joita ennen tekivät suomalaiset työntekijät. Artisti Cheekia lainatakseni ”mielummin muuttunut kuin juuttunut” on kääntynyt SEL:ssä juuri päinvastoin. Sian teurastus- ja leikkaamoteollisuuden kilpailukyky ei parane riittävästi pelkällä työn tuottavuuden kasvattamisella nykyisissä puitteissa, vaan tarvitaan selkeästi automaation lisäämistä. Automaatioinvestoinnit ovat kalliita ja tuottaakseen investointikustannukset takaisin laitosten alhaisia käyttöasteita tulisi saada nostetuksi lähemmäksi kilpailijamaidemme tasoa.

Kauppojen kilpailuetu näyttää kumuloituvan volyymien hallintaan. Keskon ostama Suomen Lähikauppa nostaa sen markkinaosuuden 40 %:n tuntumaan, ja se saa vahvemman jalansijan lähikaupasta. Isolla volyyymilla Kesko saanee uusien K-markettien logistiikkakustannukset hallintaan (Riley, 1987). Kesko uskoo lisäksi paikallisesti räätälöityyn valikoimaan, jolla se

hakee erilaistumista pahimmasta kilpailijastaan S-ryhmästä. Lidlillä on puolestaan eri maissa 10 000 myymälää, joten se on kymmenen kertaa niin suuri kuin S-ryhmä. Juuri tämän suuruuden ekonomian turvin Lidl on kova kilpailija suomalaisessa päivittäistavarakaupassa myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksen rajoitteena, kuten yleisesti case-tutkimuksissa, on vaikeaa päästä täysin objektiiviseen lopputulokseen. Tutkijan omat ennakoasenteet sekä käsitykset voivat vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen ja sitä kautta lopputuloksiin (Scapens, 1990). Tässä tutkimuksessa evidenssiä kerättiin useasta lähteestä edellä mainitun uhkan torjumiseksi. Empiria luotiin haastatteluiden, talousanalyysin, julkaisujen, yritysmateriaalien sekä muun saatavilla olevan materiaalin pohjalta.

Tutkimustulosten yleistettävyyden suhteen tämä tutkimus on tehty suomalaisen sianlihan arvoketjusta. Tulokset eivät ole yleistettävissä muihin toimialoihin eikä muihin markkina-alueisiin. Sianlihan tuotanto on hyvin säänneltyä ja harmonisoitua EU:n ja Suomen viranomaisten taholta. Tästä huolimatta yhteisillä EU:n sisämarkkinoilla pätevät erilaiset säännöt. Esimerkiksi häntien tyypistäminen on EU:n yhteisen eläinsuojelulainsäädännön mukaan kiellettyä, mutta vain Suomi ja Ruotsi noudattavat sitä. Kun Suomesta on viety porsaita Puolaan kasvatettavaksi lihasioiksi, suomalainen viejä saa porsaista heikompaa hintaa kokonaisten ja iloisesti kiehkuralla olevien häntien takia.

Jatkossa tutkimusta olisi mielenkiintoista laajentaa samalla toimialalla muihin maihin EU:n sisämarkkinoilla. Erityisesti kiinnostavaa olisi tutkia EU:n suurten sikamaiden Saksan, Ranskan ja Espanjan arvoketjujen toimintaa. Nämä ovat maita, joissa sianlihan tuotanto ja kulu- tus ovat suurta ja maat toimivat aktiivisina viejinä.

LÄHDELUETTELO

- Ahrens, T & Chapman, C. S. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 819-841.
- Arrighi, G., & Drangel, J. (1986). The stratification of the world economy: An exploration of the semiperipheral zone. *Review Journal of the Fernand Braudel Center*, 10 (1) pp. 9-74.
- Baldvin, C., & Clark, K. (2000). Design Rules: The power of modularity. *Cambridge, MA*.
- Björkroth, T., Frosterus, H., Kajova, M., & Palo, E. (2013). Alkutuotantoselvitys: mitkä tekijät vaikuttavat alkutuotannon kilpailuolosuhteisiin? *Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksiä* 2/2013.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11 (1) pp. 1-15.
- Cao, H., Zhang, H. & Liu, M. (2011). Global Modular Production Network: From System Perspective. *Procedia Engineering*, 23 pp. 786-791.
- Dekker, H.C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationship: a field study. *Management Accounting Research*, 14 pp. 1-23.
- Dekker, H.C. (2004). Control of inter-organizational relationship: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29 pp. 27-49.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4) pp. 532-550.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen.
- Finne, S. & Kokkonen, T. (2005). Asiakslähtöinen kaupan arvoketju: Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. *WSOY*.
- Forbis, J. & Mehta, N. (1981). Value-Based Strategies for Industrial Products. *Business Horizons*, 24 (3) pp. 32-42.
- Frigant, V. & Lung, Y. (2002). Geographical Proximity and Supplying Relationships in Modular Production. *International journal of Urban and Regional Research*, 26 (4) pp. 742-755.
- Gereffi, G. & Korzeniewicz, M. (1994). Commodity Chains and Global Capitalism. *Westport, CT: Praeger Publisher*, pp. 95-122.

- Gereffi, G. (1995). *Global Production Systems and Third World Development*. Cambridge University Press .
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48 pp. 37-70.
- Gereffi, G., Humphrey, R. & Kaplinsky, R. (2001). Introduction: Globalisation, value chains and development. *IDS Bulletin*, 32 (3) pp. 1-8
- Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12 (1) pp. 78-104.
- Govindarajan, V. (1986). Decentralization, Strategy and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations. *Academy of Management Review* , 11 (4) pp. 844-856.
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal* , 27 (1), pp. 25-41.
- Hakonen, E., Huomo, T., Kallio, J., Kinnunen, J., Tinnilä, M. & Vepsäläinen, A. (2009). Globaalit arvoverkostot. *HM & V Research Oy, Tekesin katsaus 257/2009*.
- Hines, P. (1993). Integrated Materials Management: The Value Chain Refined. *The International Journal of Logistics Management*, 4 (1) pp. 13-22
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hopkins, T. & Wallerstein, I. (1977). Patterns of development of the modern world-system. *In Review*, 1 (2) pp. 11-145.
- Hopkins, T. & Wallerstein, I. (1986). Commodity chains in the world economy prior to 1800. *In review*, 10 pp. 157-170.
- Hopkins, T. & Wallerstein, I. (1994). Commodity chains: construct and research.
- Johson, T. & Kaplan, R. (1987). The Rise and Fall of Management Accounting. *Management Accounting*: 68 (7): ABI INFORM Global pp. 23-29.
- Kaplinsky, R. & Morris, M. (2002). A Handbook for value chain research. *IDRC*.
- Kuoppamäki, P. (2012). *Uusi Kilpailuoikeus*, Sanoma Pro Oy
- Li, F. & Whalley, J. (2002). Deconstruction of the Telecommunications Industry: from Value Chains to Value Networks. *Telecommunications Policy*, 26 pp. 451-472.
- Lukka, K. & Kasanen, E. (1995). The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8 pp. 71-90.

Luukka, T. (2016). Kaikkialle ulottuvat lonkerot - näin työmarkkinakoneisto käyttää suurta valtaansa Suomessa. *Helsingin Sanomat*, Kotimaa, 23.1.2016.

McKinnon, J. (1988). Reliability and validity in field research: Some strategies and tactics. *Accounting, Auditing and Accountability*, 1 pp. 34-54.

Möller, K. & Rajala, A. (2007). Rise of strategic nets - New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, 36 (7) pp. 895-908.

Noor, K. B. M. (2008). Case Study: a Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5 (11), 1602-1604.

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. (2010). Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa. *Etlä B* 247.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, A Division of Macmillan, Inc. New York.

Riley, D. (1987). *Competitive Cost Based Investment Strategies for Industrial Companies, in Manufacturing Issues*. New York: Booz, Allen and Hamilton.

Sakuda, L. & Fleury, A. (2012). Global Value Chains, Global Production Networks: Towards Global NetChains Synthesis? *Proceedings of the 16th Cambridge International Manufacturing Symposium*.

Scapens, R. (1990). Researching management accounting practice: the role of case study methods. *The British Accounting Review*, 22 pp. 259-281.

Scherer, M. (1980). Industrial market structure and economic performance. *Business & Economics*.

Shank, J. & Govindarajan, V. (1989). *Strategic Cost Analysis*. Homewood, IL, Richard D. Irwin.

Shank, J. & Govindarajan, V. (1992, 1993). Strategic Cost Management: tailoring controls to strategies. *Journal of Cost Management*.

Shank, J. & Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management, The New Tool for Competitive Advantage*. Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc. New York.

Sloan, A. (1963). My years with General Motors.

Sturgeon, T. & Lee, J.-R. (2001). Industry Co-Evolution and the Rise of a Shared Supply-Base for Electronics Manufacturing. *Nelson and Winter Conference, Aalborg*.

Sturgeon, T. (2002). Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3) pp. 451-496.

Sturgeon, T. (2013). Global Value Chains and Economic Globalization - Towards a New Measurement Framework. *Industrial Performance Center, Massachusetts Institute of Technology, Report to Eurostat 62*.

Ståhle, P. & Laento, K. (2000). Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. *WSOY*

Talbot, J. (1997). Where Does Your Coffee Dollars Go?: The Division of Income and Surplus along the Coffee Commodity Chain. . *Studies in Comparative International Development*, 32 (1) pp. 56-91.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7) pp. 509-533.

Vaivio, J. (2008). Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5 (1) pp. 64-86.

Yin, R. (2003). Case study research: Design and methods. *Thousand Oaks* .

Ylitalo, J. & Timonen, H. (2007). Päivittäistavarakaupan arververkoston kehittäminen. *lib.tkk.fi*

Internet-lähteet

Atria Oyj. Investoinnit sian teurastukseen ja leikkukseen. Katsottu osoitteesta www.atria.fi/sijoittajatieto/katsaukset/vuosikertomukset, 2005 (18.11.2015).

Elinkeinoelämän keskusliitto. 3/2014. Vuonna 2013 toimeenpannuista lakoista 90 % laittomia. Luettu osoitteessa <http://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2014/03/28/vuonna-2013-toimeenpannuista-lakoista-90-laittomia/> (12.2.2016).

ETL. (2015). www.etl.fi/elintarviketeollisuus/index.php. ETL.

EU komissio. (2015). EU Commission, Agriculture and Rural Development, Markets and Prices. Luettu osoitteessa ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/market-statistics/index_en.htm. (25.12.2016).

EU komissio, DG AGRI C3. (2015). EU:n sianlihan markkinakatsaus, luettu osoitteessa ec.europa.eu/agriculture/pigmeat/presentation/index_en.htm. EU komissio, DG AGRI C3 (20.2.2016).

Euroopan komissio. (2014). The economic impact of modern retail on choice and innovation in the EU food sector, final report. Luettu osoitteessa ec.europa.eu (20.12.2015).

Eurostat. (2016). Sianlihan tuotanto Euroopassa. Luettu osoitteessa eurostat.com (28.2.2016).

FAO. (2015). World Agriculture: Towards 2015/2030. FAO Corporate Document Repository. Luettu osoitteessa fao.org (2.1.2016).

HKScan Oyj. Investoinnit sian teurastukseen ja leikkukseen. Katsottu osoitteessa www.hkscan.com/sijoittajatietao/katsaukset/vuosikertomukset, 2006 (18.11.2015).

Helsingin Sanomat 16.7.2015. *Lidl panostaa paikallisuuteen-”Vaikea uskoa, että saamme ostettua Suomesta halvemmalla kuin kilpailijat.”* Luettu osoitteesta hs.fi/paivanlehti/16072015/a1436935089963

Helsingin Sanomat 3.4.2016. *Keskon pääjohtaja Helander: Kauppa siirtyy vähitellen pelto-marketeista kaupunkien keskustoihin.”* Luettu osoitteesta hs.fi/paivanlehti/03042016/a1459565270199

Helsingin Sanomat 21.5.2016. *Asiakkaan valinnat ohjaavat kauppaa – ruokakauppajätit uskovat räätälöintiin.* Luettu osoitteesta hs.fi/paivanlehti/21052016/a1458799314790

Kallinen, A., Gallup Elintarviketieto. *Julkaistuja tilastoja Suomen sianlihantuotannosta. Sähköposteja ja liitetiedostoja*, 2016.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Poikkeuslupa S-ryhmän alue- ja paikallisuuskauppojen hankinta-, markkinointi- ja hintayhteistyölle 29.1.2001. Luettu osoitteessa kkv.fi/ratkaisut (22.5.2016).

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Poikkeuslupa kilpailunrajoituslain 4 §:n määrahinnoittelukiellosta Keskon hinnoitellessa osan Citymarket –ketjun kaupoissa myytävistä tuotteista 16.2.2001. Luettu osoitteesta kkv.fi/ratkaisut (22.5.2016).

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Päätös jatkoselvitykseen ryhtyminen yrityskauppa-asiassa Ruokakesko Oy/Suomen Lähikauppa Oy. (11.1.2016). kkv.fi. Luettu osoitteesta kkv.fi/ratkaisut (12.4.2016).

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. KKV hyväksyi ehdollisena Ruokakeskon ja Suomen Lähikaupan yrityskaupan. (11.4. 2016). kkv.fi. Luettu osoitteesta kkv.fi/ratkaisut (12.4.2016).

Laki henkilöstön edustuksesta yrityksen hallintoon. Luettu osoitteessa finlex.fi/ 1990/725, (20.3.2016).

Lidl ky. Tietoja yrityksestä, katsottu osoitteessa www.lidl.fi/yritys (20.3.2016).

Luonnonvarakeskus. Sianlihan tuotanto ja rakenne Suomessa. Luettu osoitteesta www.luke.fi. (20.3.2016).

Oikeusministeriö. (2016). *finlex.fi*. Päivittäistavarakaupan erityinen kilpailulaki. HE 197/2012. Luettu osoitteessa finlex.fi (10.1.2016).

Päivittäistavarakaupan markkinat Suomessa vuonna 2014 ja markkinaosuudet 2015. Luettu osoitteessa. pty.fi/tilastot (17.4.2016).

S-ryhmä. Tietoja yrityksestä. Katsottu osoitteessa [www.s-kanava.fi/s-ryhmä](http://www.s-kanava.fi/s-ryhma) (20.3.2016).

Suomen ulkoasianministeriö. (2016). *eurooppatiedotus.fi*.

Tulli. Suomen sianlihan tuonti ja vienti 2015. Katsottu osoitteessa uljas.tulli.fi (20.3.2016).

World Economic Forum. Flexibility of wage determination 2015. Luettu osoitteessa www3.weforum.org (20.2.2016).

Lihatiedotus ry. Sianlihan kulutus Suomessa. Luettu osoitteessa www.lihatiedotus.fi (26.3.2016).

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

Taustakysymykset

Nimi _____

Yritys _____

Yrityksen toimiala _____

Tehtävä/työnkuva _____

Yrityksen omistus _____

I Arvoketju konsepti

1. Arvoketjun määrittäminen

Mistä strategisista toiminnoista sianlihan arvoketju mielestänne muodostuu, joilla on mahdollista saavuttaa kestävä kilpailuetua joko erilaistamalla, hintajohtajuudella tai erikoistamalla?

1.1. Alkutuotanto

- elävien eläinten jalostus ja niiden monistaminen tuotantokäyttöön: *perimä*
- porsastuotanto – välikasvatus: *syntyneet porsaat/emo/vuosi, elävyys*
- lihasikojen kasvatus: *rehut, kierto*
- mikä merkitys on rehuilla ja rehujen hinnoilla?
- miten arvoketjun osat ovat linkittyneet toisiinsa alkutuotannon osalta:
 - o jalostuseläimet
 - o porsastuotanto
 - o lihasikatuotanto
- entä alkutuotannon ja teollisuuden osalta:
 - o lihasikala
 - o teurastamo
- kuinka paljon teollisuus ohjaa alkutuotantoa – määrittelee es. kilpailukeinoja tai erilaistamista tai erikoistumista

1.2. Lihateollisuus

- teurastus:
 - o *mittakaava, integraation aste, kokemus, automaatioaste, kompleksisuus*

- *käyttöaste, henkilöstön sitoutuminen ja palkkaus, tuotantoflown tehokkuus, yhteydet toimittajiin ja asiakkaisiin*
- leikkaamoteollisuus:
 - *mittakaava, integraation aste, kokemus, automaatioaste, kompleksisuus*
 - *käyttöaste, henkilöstön sitoutuminen ja palkkaus, tuotantoflown tehokkuus, yhteydet toimittajiin ja asiakkaisiin*
- kuluttajapakattu liha/palaliha:
 - *mittakaava, integraation aste, kokemus, automaatioaste, kompleksisuus*
 - *käyttöaste, henkilöstön sitoutuminen ja palkkaus, tuotantoflown tehokkuus, yhteydet toimittajiin ja asiakkaisiin*
- kypsät liha
- lihavalmisteteollisuus:
 - *mittakaava, integraation aste, kokemus, automaatioaste, kompleksisuus*
 - *käyttöaste, henkilöstön sitoutuminen ja palkkaus, tuotantoflown tehokkuus, yhteydet toimittajiin ja asiakkaisiin*
- valmisruokateollisuus:
 - *mittakaava, integraation aste, kokemus, automaatioaste, kompleksisuus*
 - *käyttöaste, henkilöstön sitoutuminen ja palkkaus, tuotantoflown tehokkuus, yhteydet toimittajiin ja asiakkaisiin*

1.3. Tukku- ja päivittäistavarakauppa

- Logistiikka:
 - *mittakaava, integraation aste, kokemus, automaatioaste, kompleksisuus*
 - *käyttöaste, henkilöstön sitoutuminen ja palkkaus, tuotantoflown tehokkuus, yhteydet toimittajiin ja asiakkaisiin*
 - tilausrytmi, kysyntäennuste, toimitustapa, kuljetuslogistiikka (teollisuudesta terminaaleihin ja sieltä kauppoihin), toimitusrytmi
- kaupan ketjut ja ketjujen profiilit
- ketjujen valikoimien muodostaminen (kriteeristö)
- kaupan merkkituotteet/teollisuuden merkkituotteet?
- ketjujen ostotoiminta (yhteistä vai erikseen ketju kerrallaan)
- kuinka paljon kauppa ohjaa alkutuotantoa ja teollisuutta – määrittelee es. kilpailukeinoja tai erilaistamista tai erikoistumista
- kaupan kiinnostus suomalaiseseen sianlihan arvoketjuun

2. Kustannustekijöiden määrittäminen?

- Rakenteelliset kustannustekijät?
 - Mittakaava
 - Laajuus – integraation aste
 - Kokemus

- Teknologia
 - Kompleksisuus – kuinka laajan valikoiman yritys voi tarjota asiakkailleen
 - Toimeenpanevat kustannustekijät?
 - Henkilöstön sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen
 - Laatujohtaminen
 - Kapasiteetin käyttöaste
 - Tuotantoflown tehokkuus
 - Tuotteiden kokoonpano
 - Yhteydet toimittajiin ja asiakkaisiin
3. Kestävän kilpailuedun kehittäminen?
- ohjaamalla kustannustekijöitä paremmin kuin kilpailijat?
 - voidaanko alentaa toiminnon kustannuksia, pitämällä tuotot vakiona?
 - voidaanko kasvattaa tuottoja, pitämällä kustannukset vakiona?
 - voidaanko alentaa toiminnon resursseja, pitämällä kustannukset ja tuotot vakiona?
 - määrittämällä arvoketju uudelleen?
 - elävien eläinten jalostuksessa
 - porsastuotannossa
 - lihasian tuotannossa
 - teollisuudessa (missä mukana?)
 - kaupassa

II Arvoketjun hallinto

4. Arvoketjun toiminta
- perustuuko yhteistyö ostajaan sopimukseen ja jos niin minkälaiseen?
 - sopimuksen kesto ja ehdot, irtisanominen
 - velvoitteet puolin ja toisin
 - hinnoittelu – mistä neuvotellaan sopimusta tehtäessä, mikä osa hinnasta on neuvoteltavaa?
 - sanktiot puolin ja toisin
 - neuvottelumenettely, miten usein, seuranta ja palaute
 - kuinka itsenäiseltä toiminta tuntuu, kuinka riippuvaisia olette ostajasta/toimittajasta?
 - onko kilpailua ostajista?
5. Kuka ketjussa käyttää valtaa?
- mikä on asemanne suhteessa ostajaan/toimittajiin ja ostajan ostajaan?
 - mihin tuntemus perustuu?

III Kilpailukyky

6. Mikä on käsityksenne sianlihan arvoketjun kilpailukyvystä Suomessa verrattuna Euroopan suurimman tuotantomaa Saksan kilpailukykyyn? Arvio kouluarvosanoilla 4-10. 4 on heikko ja 10 erinomainen.

- alkutuotannossa
- teollisuudessa
- kaupassa

IV Instituutiot ja henkilöstö osa arvoketjua?

7. Instituutioiden vaikutus

- kilpailulainsäädäntö
- maatalouden tukipolitiikka ja hallintobyrokratia

8. Henkilöstö

- Kuinka monta työntekijää teillä on ja mistä he tulevat
- Minkälainen palkkaus on käytössä suhteessa työehtosopimukseen
- Vaikuttavatko ammattiliitot/luottamusmies mitenkään yrityksen toimintaan
- Ymmärtävätkö ammattiliitot/luottamusmies, että heidän toiminnalla on merkitystä arvoketjun kilpailukyvyille?

Liite 2: Tunnuslukujen laskentakaavat sekä otoksiin kuuluvien yritysten nimet

TUNNUSLUKUJEN LASKENTAKAAVAT

Pääomien kiertonopeus: Liikevaihto/taseen loppusumma.

Liikevoitto %: Liiketulos, joka saadaan vähentämällä liikevaihdosta kaikki toiminnan kulut, poistot ja arvон alentumiset. Liikevoitto %: liiketulos/liikevaihto.

Omavaraisuusaste: Omat varat/taseen loppusumma. Ilmaistaan usein prosentteina.

ROCE: Sijoitetun pääoman tuotto prosentti saadaan jakamalla nettotulos + korkokulut/korollisella vieraalla pääomalla + omalla pääomalla.

Current Ratio: Taseen vaihtuvat vastaavat/lyhytaikaiset velat.

OTANNASSA MUKANA OLEVAT YRITYKSET

10 SUURTA SIKATILAA SUOMESTA:

Aki Alitupa, Vehmaan Haikara Oy, Emomylly Oy, Pirteä Porsas Oy, Porsashovi Oy, Manupork Oy, K & D Hulden Ab, Piglauri Oy, Oy Southbay Pork Ab, Hesapork Oy

KOLME SUURINTA TEURASTAMOA SUOMESSA:

ATRIA Suomi Oy, HKSCan Finland Oy ja Snellmanin lihanjalostus Oy)

KESKIKOKOISET LIHAJALOSTAJAT:

Kivikylän Kotipalvaamo Oy, Pouttu Oy, Lihajaloste Korpela Oy, Wursti Oy, Huhtahyvät Oy, Lihatukku Veijo Votkin Oy, Kotivara Oy, Kylmänen Food Oy, Tapola Oy, Pajuniemi Oy

KAKSI TUKKUKAUPPAA: (SOK ja Kesko)

10 SUURTA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPAA:

Mahile Oy, Ruokaruletti Oy, Vaasan Mini-mani Oy, Food Paradise Oy, Pekka Lintumäki Oy, Ruokajones Oy, Saija ja Esa Kiiskinen Oy, Jullikat Oy, Kokkolan Mini-mani Oy, Unanimous Oy

10 SUURINTA ALUEOSUUSKAUPPAA SUOMESTA:

HOK Elanto, Osuuskauppa Hämeenmaa, Pirkanmaan Osuuskauppa, Osuuskauppa KPO, Osuuskauppa Keskimaa, Osuuskauppa Peeässä, Kymen seudun Osuuskauppa, Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, Satakunnan Osuuskauppa, Osuuskauppa Suur-Savo

LIDL Suomi Ky

Liite 3: Haastateltavien henkilöiden taustat ja haastatteluajankohdat sekä niiden kesto.

NRO	HASTATELTAVA	TOIMIJA	PÄIVÄMÄÄRÄ	KESTO
1	Hallituksen puheenjohtaja	Porsastuotanto	9.4.2016	95 min
2	Hallituksen puheenjohtaja Hallituksen jäsen	Lihasekala ja porsastuotanto	9.4.2016	140 min
3	Hallituksen puheenjohtaja	Porsastuotanto	12.4.2016	120 min
4	Toimitusjohtaja	Lihateollisuus	13.4.2016	120 min
5	Toimitusjohtaja	Lihateollisuus	20.4.2016	90 min
6	Valikoimajohtaja	Kauppa	25.4.2016	90 min
7	Hallituksen varajäsen	Lihateollisuus	23.5.2016	60 min

