

s t a d i a

HELSINGIN AMMATTIKORKEAKOULU

**SUOMEN LEIPOMOTEOLLISUUDEN
LÄHITULEVAISUUS:
VIISI KILPAILUUN VAIKUTTAVAA
VOIMAA**

Palvelujen tuottaminen ja
johtaminen
Restonomi
Opinnäytetyö
Kevät 2008

Helena Einola
Johanna Salokannel

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA	2
3	YLEISTÄ LEIPOMOTEOLLISUUDESTA	3
3.1	Toimialan työllisyystilanne	5
3.2	Tilastoja leipomotyöntekijöiden työvoimatilanteista	6
3.3	Toimialan rakenne	8
3.4	Markkinoiden rakenne	10
3.5	Leipomovalmisteiden vienti ja tuonti	11
3.6	Leivän kuluttajahintaan vaikuttavat tekijät	11
3.7	Raaka-aineiden hintojen nousun vaikutukset	12
3.8	Toimialan keskeiset menestystekijät, ongelmat ja kehittämistarpeet	13
4	PORTERIN VIIDEN KILPAILUVOIMAN MALLI	16
4.1	Toimialan sisäinen kilpailu	17
4.2	Uusien tulokkaiden uhka	18
4.3	Tavarantoimittajien vaikutusvalta	19
4.4	Ostajien vaikutusvalta	20
4.5	Korvaavien tuotteiden uhka	22
4.6	SWOT- analyysi	22
4.7	Alan kehityksen peruskäsitteet	24
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	28
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	29
6.1	Yritystä koskevat tiedot	30
6.2	Sisäisen kilpailun analyysi leipomoteollisuudessa	30
6.3	Uusien kilpailijoiden uhan analysointi leipomoteollisuudessa	33
6.4	Tavarantoimittajien vaikutusvallan analysointi leipomoteollisuudessa	35
6.5	Ostajien vaikutusvallan analysointi leipomoteollisuudessa	36
6.6	Korvaavien tuotteiden analysointi leipomoteollisuudessa	37
6.7	SWOT- analyysi	39
7	POHDINTA	40
8	YHTEENVETO	43

LÄHTEET

LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake

TIIVISTELMÄ		Opinnäytetyö
Tekijät HELENA EINOLA JOHANNA SALOKANNEL		Opinnäytetyön ohjaajat ETM Mervi Niemelä FM Elina Hovila
Työn nimi Suomen leipomoteollisuuden lähitulevaisuus: viisi kilpailuun vaikuttavaa voimaa		
Kevät 2008	Sivuja: 43	Liitteitä: 1
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa leipomoteollisuuteen vaikuttavia tekijöitä, ja muodostaa niiden perusteella mielikuva siitä, miten ja millaiseksi leipomoteollisuuden ala mahdollisesti kehittyy niin työntekijän kuin yritystenkin kannalta. Kyseessä on toimiala-analyysi. Tässä tutkimuksessa lähitulevaisuudella tarkoitetaan seuraavaa viittä vuotta tutkimuksen tekemisvuodesta 2007 eteenpäin. Leipomoteollisuudella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä pehmeän leivän ja tuoreiden leivonnaisten valmistusta. Tutkimuksen kyselylomakkeen muodostamisessa sekä tutkimusta tehdessä on käytetty Michael E. Porterin kehittämää viiden kilpailuvoiman mallia.</p> <p>Kyselylomakkeet lähetettiin saatekirjeen mukana sähköisesti edustajien sähköpostiosoitteisiin, ja vastauksia saatiin 12 kappaletta, joista kaksi puhelimitse. Opinnäytetyössä eri leipomoalalla vaikuttavien yritysten edustajilta tiedusteltiin kyselylomakkeen avulla kysymyksiä, joiden vastaukset jaettiin toimialan sisäistä kilpailua, alan mahdollisia tulokkaita, tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa, ostajien vaikutusvaltaa sekä korvaavien tuotteiden uhkaa koskeviksi.</p> <p>Vastauksista saatiin selville, että Suomen leipomoteollisuuden viiteen vuoteen ulottuvassa lähitulevaisuudessa koneellistuminen lisääntyy ja kaupan keskusliikkeiden valta tulee korostumaan. Yrittäjien eläköitymisestä johtuen alalla vaikuttavat sukupolvet vaihtuvat tai yrityksiä lakkautetaan. Laatu, tuoreus ja maku tulevat olemaan lähitulevaisuudessakin tärkeitä ominaisuuksia kuluttajille. Kotileivonta tulee vähentymään entisestään. Tutkimuksen tuloksista nousi Suomen leipomoteollisuudelle keskeisiksi vahvuuksiksi täysjyväviljaosaaminen, tutkimus ja tuotteiden laatu. Heikkouksiksi koettiin tehokkuuden alhaisuus, työvoimakustannukset ja yritysten kannattamattomuus. Mahdollisuuksiksi uskotaan uudet markkinointikanavat, yhteistyö muiden yritysten kesken ja innovaatiot. Uhkina alalle ovat kustannuspaineet, voimakas kilpailutilanne ja työvoiman ikääntyminen.</p>		
Säilytyspaikka Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia, kirjasto		
Avainsanat Leipomoteollisuus, pehmeän leivän valmistus, elintarviketeollisuus		

BACHELOR'S THESIS ABSTRACT

Makers

HELENA EINOLA
JOHANNA SALOKANNEL

Tutors

Mervi Niemelä, M.Sc.
Elina Hovila, M.A.

Name of thesis

The Bakery Industry's Near Future in Finland: Five Forces Analysis

Spring 2008

Pages: 43

Appendi

The aim of this thesis was to find out which factors influence the bakery industry and also to form an outlook on how the bakery industry is developing and where it is heading in the employees' and companies' point of view. This thesis is an analysis of the branch of industry. In this thesis, the near future means the next five years starting from 2007. The bakery industry in turn means soft bread manufacture and fresh pastries. "Five Forces Analysis" developed by Michael E. Porter has been used to analyse the questionnaire and thus serves as a theoretical framework for the thesis.

The questionnaires and covering letters were sent by e-mail to the interviewees. We received twelve answers, of which two by telephone. Interviewees answered questions in a question form. The answers were divided into five categories; the intensity of the competitive rivalry, the threat of the entry of new competitors, the bargaining power of suppliers, the bargaining power of customers and the threat of substitute products.

The answers clarified that the Finnish bakery industry will be more mechanized in the near future and the central firms' dominance will be emphasized. Retirement of entrepreneurs leads to the generation change on farms or liquidating of companies. In the near future, quality, freshness and taste will still be very important features to the consumers. Home baking will be even more rare. The research results showed the Finnish bakery industry's strengths to be in whole wheat, especially in research and quality of products. Weaknesses, however, were low efficiency, high labour expenses and the poor profitability of companies. Possibilities were seen in the new marketing channels, companies' co-operation and innovations. Threats were e.g. cost increases, strong competition and aging of labour.

Place of Storage

Helsinki Polytechnic Stadia Library, Helsinki, Finland

Keywords

bakery industry, soft bread manufacture, food industry

1 JOHDANTO

”Suomi on hyvän leivän maa ja minun leipäni on suomalainen. Se on myös maailman parasta leipää – minun mielestäni. Vaikka leivälläni onkin hyvät sukulaissuhteet niin idän piirakoihin, lännen paahtoviipaleisiin kuin etelän patonkeihinkin, on siinä säilynyt oma vanha leipäperintemme. Jokainen, joka on joutunut vertailemaan suomalaista leipää maailmalla, on voinut palata ylpeyttä tuntien oman kotoisan leipämme ääreen.” (Auvinen 1990, 208.)

Opinnäytetyön aihe, tutkielma Suomen leipomoteollisuuden lähitulevaisuudesta, on kurkistus leipomoteollisuuteen vaikuttaviin niihin tekijöihin, jotka antavat suuntaa, miten ja millaiseksi leipomoteollisuuden ala mahdollisesti kehittyy niin työntekijän kuin yritystenkin kannalta. Tässä tutkimuksessa lähitulevaisuus tarkoittaa seuraavaa viittä vuotta tutkimuksen tekemisvuodesta 2007 eteenpäin. Apuna näiden asioiden selvittämiseen olemme käyttäneet Michael E. Porterin kehittämää viiden kilpailuvoiman mallia. Mallin avulla tarkastelemme Suomen leipomoteollisuutta toimialan sisäisen kilpailun, uusien tulokkaiden ja korvaavien tuotteiden uhkien sekä ostajien että tuotantopanosten toimittajien vaikutusvaltojen kautta.

Leipomoteollisuudella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä pehmeän leivän ja tuoreiden leivonnaisten valmistusta. Tämän sektorin tuotteita ovat pehmeät leivät ja sämpylät, tuoreet leivonnaiset, kuten kakut, leivokset, piirakat ja tortut sekä pakasteleivonnaiset. Loppuosan tuotannosta muodostaa näkkileivän, keksien ja säilyvien leivonnaisten valmistus. (Ktm toimialapalvelu 2003.)

Haluamme selvittää pienten sekä isojen leipomoiden tulevaisuudennäkymiä yritysten ja markkinoiden näkökulmasta. Suomen leipomoteollisuuden tulevaisuutta tutkiessamme haluamme yrittää samalla saada vastauksia sellaiseen kysymykseen, kuinka Suomen leipomoteollisuus kehittyy lähitulevaisuudessa. Lisäksi haluamme tietää, laajentavatko isot leipomoyritykset toimintaansa jättäen pienet leipomot varjoonsa vai kasvaako "käsityön" ja pienleipomoiden arvostus mahdollistaen pienten leipomoiden kukoistuksen. Luodaanko leipomoteollisuuden alalla uusia työpaikkoja vai korvataanko vanhoja työpaikkoja automatisoiduilla linjastoilla ja kasvavalla raaka-pakasteiden käytöllä? Minkälaisia tuotteita asiakkaat haluavat viiden vuoden kuluttua? Lisäksi haluamme mm.

Selvittää toimialan kilpailutilannetta sekä leipomovalmisteiden vientiä ja tuontia lähivuosina Suomessa.

Opinnäytetyön osana on kyselomake, jonka avulla selvitämme leipomoteollisuuden lähitulevaisuuden näkemyksiä alan asiantuntijoilta. Kyselylomakkeen laadinnassa on otettu huomioon mm. alan kilpailutilanteen muuttuminen, leipomoiden ja työvoiman tarve, Suomen talouden tila, raaka-aineiden saatavuus sekä ostajien vaikutusvalta.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Kauppa- ja teollisuusministeriön mukaan leipomoteollisuuden erikoistuotteiden kysyntä on kasvanut viime vuosina muita leipomotuotteita nopeammin. Tumman ruokaleivän kulutus lisääntyi vuonna 2006 pari prosenttia, mutta vaalean leivän kulutus pysyi lähes ennallaan. Erikoistuotteiden, kuten tuoreiden piirakoiden ja pasteijoiden kulutus kasvoi noin kolme prosenttia, mutta niiden myynnin arvo kasvoi lähes 14 prosenttia. Osoituksena kireästä kilpailusta pehmeän ruokaleivän hintataso pysyi viime vuonna lähes ennallaan. (Ktm 2007.)

Vilja-allergikoille tarkoitettujen gluteenittomien tuotteiden kysyntä on kauppa- ja teollisuusministeriön mukaan kasvanut nopeasti sekä tuoretuotteina että pakasteina. Gluteenittomien tuotteiden kysyntä on kaksinkertaistunut edellisvuosiin verrattuna hintatason pysyessä yhä korkeana perinteisten leipomotuotteiden hintatasoon nähden. Gluteenittomien tuotteiden myynti on kokonaisuudessaan pari prosenttia koko leipomoteollisuuden myynnistä. (Ktm 2007.)

Kauppa- ja teollisuusministeriö listaa pienleipomoiden keskeisiksi ongelmiksi kireästä kilpailusta johtuvan heikon kannattavuuden, laajan perinteisen tuotevalikoiman, pienet tuotantovolyymit, tuotannon käsityövaltaisuuden ja suuret jakelukustannukset. Jakelukustannukset ovat nousseet 2000-luvulla leipomoteollisuudessa muuta elintarviketeollisuutta nopeammin. Niiden osuus liikevaihdosta on leipomoilla puolitoistakertainen elintarviketeollisuuden keskiarvoon verrattuna. (Ktm 2007.)

Leipomoyritysten välillä kannattavuus vaihtelee suuresti. Alalla on kannattavaakin yritystoimintaa, mutta keskimääräisesti kannattavuusluvut ovat alhaisia. Kannattavuus on ollut 2000-luvulla keskimäärin heikointa 10–49 henkilön leipomoissa, joihin kilpailun kiristyminen on heijastunut eniten. Tehokkuuden lisäämisen tarve kohdistuu kaikkiin alan yrityskokoluokkiin. Tällä hetkellä näyttää siltä, että myös suurimmat leipomoyritykset ovat vähentämässä työvoimaansa. Käsityövaltaisessa pienleipomotoiminnassa tuotannon tehostaminen ei ole kovin yksinkertaista, koska työajat ovat epätyypilliset. (Ktm 2007.)

Ongelmiin voitaisiin puuttua tehostamalla yhteistyötä esimerkiksi jakelussa, karsimalla tuotevalikoimaa sekä yhtenäistämällä tuotemerkkejä. Yhteistyössä pienetkin leipomot voisivat erikoistua enemmän, tehostaa markkinointia ja parantaa kannattavuuttaan. Kaupan ketjuuntuminen ja keskittyminen yhä suurempiin myymälöihin on vaikeuttanut pienleipomoiden kilpailu- ja neuvottelumahdollisuuksia ja luo osaltaan painetta yhteistyön lisäämiseen. (Ktm 2007.)

Johanna Pohjola (6.10.2007) uutisoi Leipuriliiton arvioivan kallistuneen viljan nostavan leivän hintaa viimeistään loppuvuonna 2007. Suurin osa noussesta hinnasta menee kuitenkin alan työvoimakustannuksiin. Viljan markkinahinta maailmalla on kaksinkertaistunut vuodessa. Suomessa mylly maksaa esimerkiksi vehnätonnista nyt 220 euroa, kun hinta oli vuosi sitten 120 euroa. Suomen Leipuriliiton toimitusjohtaja Mika Väyrynen (10.9.2007) arvioi leivän hinnan kallistuvan 10–20 prosenttia muutaman vuoden sisällä. Hänen mielestään hinnankorotukset pitävät kotimaisen leipomoteollisuuden monipuolisena. Raaka-aineiden lisäksi ovat nousseet myös työvoima- ja energiakustannukset.

3 YLEISTÄ LEIPOMOTEOLLISUUDESTA

Tällä hetkellä leipomoteollisuudessa käydään kireää hintakilpailua ja tehokkuuden lisäämisestä on tullut keskeinen menestystekijä myös pienille leipomoille. Tehokkuuden lisäämisen ohella erikoistuotteilla ja omilla jakelukanavilla pienten leipomoiden on mahdollista parantaa toimintansa kannattavuutta, todetaan kauppa- ja teollisuusministeriön ja TE- keskusten julkaisemassa leipomoteollisuuden toimialaraportissa.

(Ktm toimialapalvelu 2007.) ”Leipomoiden kannattavuus riippuu paljolti pitkäaikaisten yritysasiakassuhteiden syntymisestä ja vakioasiakaskunnasta”, kertoo Työministeriön ”Työvoiman kehittäminen ja ohjaustiimi”. (Mol 2007.)

Palkkakustannusten nousu on Väyrysen mukaan ollut viime vuosina merkittävää. Euroopan unionin aikana leipomoalan peruspalkat ovat nousseet 45–55 prosenttia. Leivän hinta on noussut vastaavana aikana vain 17 prosenttia. Viljan hinnannousun syitä ovat kasvanut kysyntä, huono sato tärkeimmissä tuottajamaissa sekä niukat viljavarastot. Myös bioenergiavilja on vienyt peltotilaa ruokaviljalta. (10.9.2007.)

Suomen leipomoteollisuus koostuu suurimmaksi osaksi pehmeän leivän ja tuoreiden leivonnaisten valmistuksesta. Vähäisempi merkitys leipomoteollisuudelle on näkkileivän, keksejen ja säilyvien leivonnaisten valmistuksesta. Leipomoteollisuus on yksi tärkeimmistä elintarviketeollisuuden työllistäjistä Suomessa ja muuhun elintarviketeollisuuteen verrattuna ala on käsityövaltainen ja työkustannukset ovat suuret.

Kari Välimäki (2007, 8–9) esittelee leipomoteollisuuden toimialaraportissaan alakohtaisia tunnuslukuja. Leipomoteollisuuden tuotannon bruttoarvo vuonna 2005 oli 950 milj. euroa. Vuosittain tuotetaan lähes 400 milj. kiloa leipomovalmisteita, joista ruokaleipää on 215 milj. kiloa ja kahvileipää 75 milj. kiloa. Nykyään leipomoteollisuus työllistää noin 9000 henkilöä, mikä on neljännes kaikista elintarviketeollisuuden työpaikoista. Pehmeää leipää ja tuoreita leivonnaisia valmistavia yrityksiä on Suomessa noin 780 kappaletta. Näistä kahdeksan leipomoa työllistää yli 100 henkilöä, vähemmän kuin 10 henkilöä työllistäviä leipomoita on noin 650 kappaletta. Näkkileipiä ja keksejä valmistavia yrityksiä on nykyään 17 kappaletta, joiden työntekijöitä on yhteensä noin 860 henkilöä. Vehnäjauhoja käytetään vuosittain noin 150 milj. kiloa ja ruisjauhoja noin 75 milj. kiloa.

Tilastokeskus on selvittänyt (taulukko 1.) yritysten toimipaikkojen ja henkilökunnan määrien muutokset vuosina 2001–2005. Viidessä vuodessa pehmeää leipää ja tuoreita leivonnaisia valmistavien yritysten toimipaikkojen ja työntekijöiden määrät ovat tasaisesti laskeneet. Tässä toimipaikat tarkoittavat yrityksen kaikkia toimipisteitä. Näkkileipiä, keksejä ja säilyviä leivonnaisia valmistavien yritysten toimipaikat ovat olleet kasvussa vuoteen 2004 asti, jonka jälkeen toimipaikkojen määrä on laskenut. Vastaavasti henkilöstömäärä on ollut nousussa vuoteen 2003 asti, jonka jälkeen henkilöstömäärä on selkeästi vähentynyt.

Taulukko 1. Toimipaikat toimialoittain 2001–2005 (Tilastokeskus 2007)

	Toimipaikkoja	Henkilöstö
Pehmeän leivän ja tuoreiden leivonnaisten valmistus		
2001	918	9 522
2002	894	8 969
2003	873	8 538
2004	844	8 098
2005	833	7 946
Näkkileivän, keksien ja säilyvien leivonnaisten valmistus		
2001	18	744
2002	21	936
2003	21	950
2004	24	912
2005	20	861

3.1 Toimialan työllisyystilanne

Leipureita koulutetaan 26 ammattioppilaitoksessa ja tämän lisäksi leipurikoulutusta annetaan erilaisten työvoimaviranomaisten järjestämänä. (Leipuriliitto 2007) ”Leipureita ja kondiittoreita koulutetaan huomattavasti enemmän kuin alalla on työpaikkoja tarjolla. Leipomoalalla työpaikat vähenevät eikä työpaikkojen määrän uskota lisääntyvän lähitulevaisuudessa”, kertoo Työministeriön Internet-sivu. ([Ammattinetti](#) 2007.)

Suurten leipomoiden automatisointi on vähentänyt työpaikkojen määrää ja muuttanut työn sisältöä. Keskisuurissa ja pienissä leipomoissa tapahtuu sukupolvenvaihdoksia ja uusia työpaikkoja vapautuu lähinnä vain eläkkeelle siirtymisen myötä. Työntekijävaihtuvuus pienissä ja keskisuurissa leipomoissa on ollut hyvin vähäistä. Käsityön osuus leivonnassa on vähenemässä. Erityisesti kondiittorien määrä on vähentynyt ja heidän työllisyysnäkömängsä ovat heikonlaiset. Monet isot leipomoalan yritykset ovat lopettaneet kokonaan konditoriatoiminnan. ([Ammattinetti](#) 2007.)

3.2 Tilastoja leipomotyöntekijöiden työvoimatilanteista

Tilastokeskuksen ja Työvoimatoimiston Internet-sivuilla on tilastoja leipomotyöntekijöiden työvoimatilanteista. Oheiset taulukot on saatu sähköpostitse Työministeriön informaatiopalvelun työntekijältä, Petri Syväselältä, sekä Tilastokeskuksen informaatioilta Mikko T. Mäkiselältä että Suoma Niemeltä.

Työssä olevien leipureiden ja kondiittorien ikäjakaumaa vuonna 2004 (taulukko 2.) tarkasteltaessa ja verrattaessa niitä Tilastokeskuksen 2007 julkaisemaan yritysten toimipaikkojen ja henkilökunnan määrien muutoksia valottavaan taulukkoon (taulukko 1.) huomaa sen, että läheskään kaikilla leipomotyöntekijöillä ei ole alan ammattitutkintoa suoritettuna. Toisaalta taulukosta puuttuvat esimiesten, toimitusjohtajien, myyjien yms. leipomon palkkalistoilla työskentelevien henkilöiden lukumäärät. Taulukon lukujen perusteella voisi arvioida, ettei suurten ikäluokkien eläkkeelle jääminen aiheuttaisi alalle todennäköisesti työvoimapulaa, sillä alalle työllistyy koko ajan uusia ihmisiä ja leipureiden ja kondiittorien työpaikat ovat vähenemässä kuten Tilastokeskuksen tekemästä selvityksestä (taulukko 1.) voidaan todeta.

Selvennettäköön vielä, että suuri ikäluokka, eli nk. seniorit, muodostuu oikeastaan vuosina 1945- 1959 syntyneistä. Yleensä suureksi ikäluokaksi lasketaan vain ajanjaksolla 1945-1949 syntyneet, mutta heistä merkittävä osa on muuttanut Ruotsiin. Suomessa suureksi ikäluokaksi voidaan ajatella kaikki sodanjälkeiset ikäpolvet aina 1960-luvun alkuun saakka. (Etna 2007.)

Taulukko 2. Työllinen työvoima ammatin, sukupuolen ja iän mukaan 31.12.2004 (M. Mäkinen, henkilökohtainen tiedonanto).

Leipurit ja kondiittorit						
	Yhteensä	Ikä				
		15-24	25-34	35-44	45-54	55+
Molemmat sukupuolet	2745	337	662	693	668	385
Miehet	1231	121	324	364	284	138
Naiset	1514	216	338	329	384	247

Työministeriöstä saadusta 31.7.2007 valmistuneesta työnvälitystilastosta (taulukko 3.) selviää alan avoimet työpaikat suhteessa työttömiin työnhakijoihin, palkattuna oleviin työntekijöihin ja työttömiin eläkeläisiin. Työministeriön selvityksestä voi tehdä sen johtopäätöksen, että avoimia työpaikkoja kohden on paljon työttömiä työnhakijoita.

Taulukko 3. Työnvälitystilasto ammatin perusteella (P. Syvänen, henkilökohtainen tiedonanto 17.9.2007).

Ammatti	Avoimet työpaikat	Työttömät työnhakijat	Työnhakijat pl. työttöm. eläkeläiset
Kondiittori	5	198	375
Leipuri	29	442	817
Leipomotyöntekijä	44	267	510
Muut alaryhmään kuuluvat	1	18	23

Elintarvikealan perustutkinnon suorittaneiden työnvälitystilastosta (taulukko 4.) käy ilmi elintarvikealan perustutkinnon suorittaneiden työttömien työnhakijoiden määrä iän mukaan. Tähän elintarvikealan perustutkintoryhmään kuuluvat leipomo-, liha- ja meijerialan koulutusohjelmista valmistuneet henkilöt. Elintarvikealan tutkinnon suorittaneet työttömät ovat Työministeriön mukaan kaikenikäisiä, eli mitään suuria eroja ei eri ikäryhmille löydy.

Taulukko 4. Elintarvikealan perustutkinnon suorittaneiden työnvälitystilasto, tilannekatsaus 31.7.2007 iän ja koulutuksen mukaan (P. Syvänen, henkilökohtainen tiedonanto).

Ikäryhmä											
15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	YL I 64	YHT.
60	212	206	195	157	129	102	70	102	38	0	1271

Tilastokeskuksen tekemä ennuste tulevaisuudelle koskien Suomen väkilukua (taulukko 5.) antaa alustavaa tietoa siitä tuleeko Suomeen työvoimapolua tulevina vuosina. Ennusteen mukaan lähimpään kymmeneen vuoteen Suomen väkiluku ei radikaalisti muutu, joten varsinaista työvoimapolua ei ole näillä näkymin lähivuosina tulossa.

Taulukko 5. Suomen väkiluku nyt ja ennuste tulevaisuudelle (Tilastokeskus 2007).

	Yksikkö	2006	2010	2020	2030	2040
Väkiluku	1,000	5,277	5,310	5,412	5,443	5,367
0–14 v.	%	17,1	16	16	16	15
15–64 v.	%	66,5	66	61	58	58
65– v.	%	16,5	17	23	26	27

3.3 Toimialan rakenne

Leipomoalaa hallitsevat suuret yritykset, joiden tuotevalikoima supistuu, kuten Fazer Leipomot Oy ja Vaasan & Vaasan. Näillä kahdella leipomolla on 60 % markkinaosuus koko Suomen leipomovalmisteiden myynnistä. Nämä leipomot ovat laajentuneet siten, että ne kattavat maantieteellisesti koko Suomen merkittävimmät markkina-alueet. Lisäksi molemmat yritykset ovat 2000-luvulla laajentuneet Ruotsiin, Venäjälle ja Baltian maihin. (Välimäki 2007, 12.)

Välimäki (2007, 12) toteaa, että Suomessa toimiva keksiteollisuus on pääosin ulkomaisessa omistuksessa. Markkinaosuudeltaan suurin keksiteollisuuden yritys on LU Suomi Oy, joka on vuodesta 2001 lähtien ollut ranskalaisen Danone- konsernin omistuksessa.

Muut leipomot ovat joko hyvin pieniä tai keskisuuria leipomoita, jotka yrittävät pärjätä alan kovassa kilpailussa omilla valteillaan: erikoistumisella, käsityön säilyttämisellä ja tuotevalikoiman pitämisellä monipuolisena. Lisäksi muutamat keskisuuret leipomot ovat perustaneet yhteisiä markkinointiyhtiöitä, joiden tarkoituksena on hallita yhteistä tuotemerkkiä. Näistä esimerkkeinä ovat mm. Hyvä Konditoria- ja Perheleipurit- nimiset ketjut. Tuorein esimerkki yhteistyön tiivistymisestä tapahtui vuoden 2008 alussa Perheleipureiden ostaessa helsinkiläisen Ehon Leipomo Oy:n. (Eho 2008.)

Alan toimipaikoista noin 85 prosenttia on pieniä, joiden liikevaihto on alle 840 000 euroa. Näiden pienten yritysten osuus henkilöstön kokonaismäärästä on noin kolmannes ja liikevaihdosta alle 10 prosenttia. (Välimäki 2002, 5.) Esimerkkeinä pienistä leipomoista ovat Leipomo K. E. Avikainen Helsingissä, Kuiron Leipomo Salossa ja Ossin Pulla Hämeenlinnassa.

Keskisuurella yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, jonka vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. (TE- keskus 2007.)

Esimerkkejä keskisuurista leipomoyrityksistä (Välimäki 2007, 12):

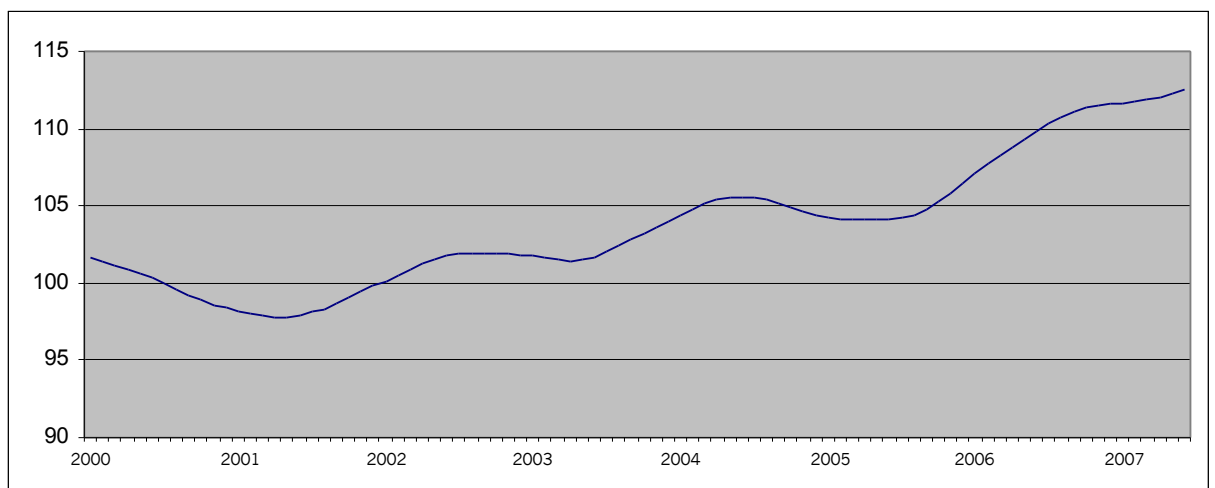
- Leivon Leipomo Oy
- Moilas Oy
- Pulla-Pirtti Oy
- Leipomo Salonen Oy
- Katri Antell Oy
- Linkosuon Leipomo Oy
- Porin Leipä Oy
- Primulan Leipomot Oy
- Rosten Oy
- Sinuhe Ky
- Jämsän Elonen Oy
- Ehon Leipomo Oy
- Jokioisten Leipä Oy

3.4 Markkinoiden rakenne

Kilpailu leipomoteollisuuden piirissä on kovaa. Siksi alalla yrityksiä päätyy konkurssiin tai lopettaa toimintansa tappiollisena. Toisaalta alalle pääsy ja toiminnan aloittaminen on suhteellisen helppoa, joten viitisenkymmentä uutta leipomoa perustetaan vuosittain. Välimäen (2007, 13) mukaan leipä- ja viljatuotteilla on positiivinen mielikuva ja niiden kokonaiskulutus on Suomessa kasvanut. Leipomot kilpailevat tuotteiden hintojen, tunnettavuuden, tuotteiden saatavuuden, erikoistumisen, keskittymisen ja tuotekehityksen avulla.

”Leipomoteollisuuden liikevaihdon kasvutrendi taittui vuosina 2000, 2003 ja 2005, mutta on kääntynyt laskusuhdanteen jälkeen aina lievään nousuun”, kertoo Välimäki (2007, 16). Leipomotuotteiden myynnin arvo päivittäistavarakaupassa oli 688 miljoonaa euroa vuonna 2005. Viime vuosina leipomoteollisuuden liikevaihto on ollut selvässä nousussa, kuten kuvio 1. voidaan todeta. Vuosi 2000 kuvaa indeksiä 100. Kuvio selventää liikevaihdon suhteellista kehitystä vuodesta 2000 alkaen kesäkuulle 2007.

Kuvio 1. Liikevaihdon trendikehitys leipomoteollisuudessa 2000-6/2007 (K. Välimäki, henkilökohtainen tiedonanto 5.12.2007, alkuperäislähde Tilastokeskus).



Välimäki (2007, 14) kertoo, että leipomotuoteryhmän sisällä erityisesti kaupan omat merkit kasvavat, samoin kahvileivän ja pikkusuolaisten osuus kasvaa. Lisäksi pakastettujen leipomotuotteiden euromääräinen kasvu oli viime vuonna 17 prosenttia. Vaalean ja

tumman ruokaleivän myynti on hienoisessa kasvussa. Kaasuun pakatut valmisleivät ovat entistä suosittumia. Kahvileipiä tuodaan yhä enemmän ulkomailta ja

konditoriatuotteiden osuus kaupankäynnistä on pienenemässä. Perustuotteiden hinnat ovat muuttuneet vähemmän kuin erikoistuotteiden hinnat.

Kaupan rakennemuutos on vaikuttanut leipomoyritysten toimintaan, sillä tukkukauppa on merkittävästi keskittynyt ja ketjuuntunut. Keskusliikkeet määräävät suurilta osin sen, minkälaisia tuotteita kaupoissa myydään, alueellisesti kauppa voi päättää itse vain 30–40 prosenttia tuotevalikoimastaan. Kauppojen paistopisteet ja jauholeipomot ovat yleistyneet, koska asiakkaalle halutaan tarjota lämmintä leipää. Nämä kaupassa paistetut tuotteet kilpailevat siis ketjun ja kaupan itsensä määräämien leipomotuotteiden kanssa. Tosin Välimäki (2007, 19) kertoo, että asiakkaat ovat huomanneet eron laadussa tuoreesta leivotun ja pakasteesta leivotun välillä, ja asiakkaat ovat hieman kyllästyneet paistopisteiden tuotteisiin.

3.5 Leipomovalmisteiden vienti ja tuonti

Perinteisesti leipomovalmisteita on valmistettu lähiseudulle ja kotimaahan, ulkomaankaupan merkitys on ollut vähäinen. Välimäki (2007, 20) toteaa, että 2000-luvun alusta elintarvikkeiden vienti on ollut kasvusuunnassa, viljapohjaisista tuotteista näkkileivän, keksien ja vohvelien ja muiden leipomovalmisteiden vienti on kasvanut. Elintarvikkeiden tuonti on aina ollut Suomelle merkittävästi vientiä suurempaa. Elintarviketeollisuusliiton tilastojen mukaan vuonna 2006 viljatuotteita vietiin Suomesta 50 milj. euron arvosta, eli edelliseen vuoteen verrattuna vienti vähentyi noin neljä prosenttia. Suomeen tuotiin vuonna 2006 viljavalmisteita 180 milj. euron arvosta, ja tuonti on sekä määrällisesti että rahassa mitattuna kasvanut jatkuvasti.

3.6 Leivän kuluttajahintaan vaikuttavat tekijät

Ruokaleivän kuluttajahinnasta 40–50 prosenttia muodostuu leipomon osuudesta, 20–30 prosenttia kaupan osuudesta ja arvonlisäverosta, joka on tänä päivänä 17 prosenttia.

Viljelijän osuus leivän hinnasta on viisi prosenttia ja myllyn osuus kolmesta viiteen prosenttia.

(Yli-Kovero 12.9.2007.) Leipomokustannukset johtuvat raaka-ainekustannuksista, työntekijöiden kustannuksista sekä energian, kuljetusten, tilavuokrien ja markkinoinnin kustannuksista. Leivän arvonlisävero on Suomessa eurooppalaisittain korkea, sillä Euroopassa verotus on yleensä korkeintaan viisi prosenttia. (Leipätiedotus 2007.) ”Hallitus on päättänyt alentaa ruuan arvonlisäveroa vuonna 2009, ja kauppa on ilmoittanut vievänsä alennuksen sellaisenaan vähittäishintoihin”, kertoo Jyri Raivio. (13.9.2007)

3.7 Raaka-aineiden hintojen nousun vaikutukset

Esko Nurmi (24.8.2007) kertoo artikkelissaan viljan hinnan nousseen viime vuodesta 60–70 prosenttia CBOT:n raaka-ainepörssissä Chicagossa. Maailman viljakauppa vaikuttaa Suomenkin hintoihin, sillä monissa suurissa viljamaissa on ollut huono sää, joten varastoissa on vähemmän viljaa kuin edellisinä vuosina. Lisäksi Yhdysvalloissa on käytetty paljon viljaa biopolttoaineen tekoon. Suomessa vuoden 2007 viljasadosta odotetaan kohtalaista.

Suomen Leipuriliiton puheenjohtaja Mika Väyrynen (9.8.2007) ennakoii leipomotuotteiden hintojen nousua 10–20 prosenttia muutaman vuoden sisällä: ”Viime vuosina tapahtunut energian hinnan kallistuminen ja nykyinen viljan hinnannousu ovat ajamassa monia leipomoita kriisiin. Leipomoala on pyrkinyt viime vuodet tasoittamaan kustannusten nousua toiminnan tehostamisella. Toimipaikkoja on vähennetty, tuotevalikoimaa karsittu ja muutoinkin erikoistuttu. Halvan leivän aika on ohi ja hintojen nostaminen on välttämätöntä.”

Kristiina Yli-Kovero (12.9.2007) kirjoittaa ruoan kallistumisesta Suomessa vuoden 2008 alusta. Hintojen korotukset tulevat näkymään ainakin leivässä, lihassa ja maitotuotteissa. Atrian Suomen toimitusjohtaja Juha Gröhn uskoo lihan ja lihatuotteiden hinnan nousevan keskimäärin kymmenen prosenttia ja Valion toimitusjohtaja Pekka Laaksonen arvioi maitotuotteiden hinnannousun jäävän alle kahteenkymmeneen prosenttiin. Myös ulkomailla on nostettu leipien ja maitovalmisteiden hintoja. Syynä maidon ja

lihavalmisteiden hinnannousuille on viljan kallistuminen, koska viljaa syötetään eläimille rehuna.

Viljan korkea hinta sekä työvoimakustannusten ja energian hintojen nousut voivat johtaa myös elintarvikealan yrityksiä konkurssiin. Lisäksi elintarvikkeiden suuri hinnannousu vaikuttaisi rajulla tavalla Suomen inflaatioon, kertoo Raivio. (13.9.2007.)

Raivio (12.9.2007) kertoo palkansaajien tutkimuslaitoksen ennustavan Suomen talouskasvun jatkuvan vahvana. Lisäksi Raivio kirjoittaa talouskasvusta: ”Samalla työttömyys laskee, työllisten määrä kasvaa, inflaatio pysyy ainakin jotenkin kurissa ja julkisen talouden vahva meno sen kuin jatkuu, niin että ikääntymisen tuomat haasteet pystytään kunnialla hoitamaan.” Suurin uhka Suomen talouskasvulle johtuisi rahoitusmarkkinoiden kriisistä, mutta Palkansaajien tutkimuslaitoksen ennustepäällikön Eero Lehden mukaan luottokriisi tulisi rajoittumaan Yhdysvaltoihin, ja sen vaikutus euroalueelle jäisi pieneksi.

3.8 Toimialan keskeiset menestystekijät, ongelmat ja kehittämistarpeet

Leipomoteollisuus on voimakkaasti paikallista yritystoimintaa, koska leipomovalmisteiden halutaan olevan tuoreita ja makutottumukset saattavat erota hyvinkin paljon eri paikkakunnilla. Siitä johtuukin Suomen monipuolinen leipävalikoima. Välimäki kertoo (2007, 32), että toisaalta markkinoille on vakiintunut valtakunnallisia tuotteita (esim. tummassa ruokaleivässä palaleivät), ja toisaalta suomalainen leipäkulttuuri on saanut vaikutteita Euroopasta tutuista leivistä.

Suurten leipomoiden ylivoimaisuus markkinoilla perustuu siihen, että tuotanto on tehokasta (leivotaan monessa eri vuorossa ja laitteistojen käyttöaste on korkeampi) ja tuotteet ovat valtakunnallisesti tunnettuja ja niitä on saatavilla ympäri Suomen. Näin ollen pienet ja keskisuuret leipomot voivat erikoistua paikallisiin ja erikoisleipiin. Keskisuurten leipomoiden välinen yhteistyö on viime vuosina tiivistynyt ketjuuntumisen avulla. (Välimäki 2007, 32)

Työministeriön ”Työvoiman kehittäminen ja ohjaus – tiimi” toteaa: ”Leipomoiden menestystekijöinä tulevaisuudessa tulevat olemaan tehokkuus, erikoistuminen, henkilöstön

osaamiskehitys, markkinointiosaaminen sekä laatu- ja ympäristötyö. Henkilöstön osaamisessa korostuvat jatkossa innovatiivisuus, joustavuus, monipuolisuus ja jatkuva kehittyminen.”

Tämä vuodelta 2004 oleva kirjoitus on yhä ajankohtainen vielä vuosia eteenpäinkin. Siinä on tiivistettynä se, mitä yritykseltä vaaditaan kehittyäkseen ja tuottaakseen voittoa, ottaen huomioon myös ympäristön huomioimisnäkökulman. (Mol 2007.)

Keskeisiä ongelmia ovat Välimäen (2007, 32) mukaan kysynnän ja tarjonnan epätasapaino ja vaatimaton yhteistyö yritysten kesken. Erityisesti pienille leipomoille vaikeuksia on tuottanut kaupan keskittyminen valtakunnallisten leipomoiden tuotteisiin ja omien tuotteidensa saaminen kauppaan sekä työntekijöiden palkkojen nousu käsityötä vaativissa töissä. Pienissä leipomoissa tuotanto on tehotonta, yhteistyötä muiden yritysten kanssa ei juuri ole ja liiketoimintaosaaminen on heikkoa. Lisäksi leipomot eivät paljoa panosta tutkimukseen, kehittämiseen tai koulutukseen. (Välimäki 2007, 40.)

”Kuivakakkujen, pikkuleipien ja muiden leivonnaispakasteiden sekä näiden raakapakasteiden teollinen valmistus sekä niiden tuonti on myös vähentänyt pienten ja keskisuurten leipomoiden sekä konditorioiden tuotevalikoimaa ja vaikeuttanut niiden kannattavuutta, kertoo Työministeriön ”Työvoiman kehittäminen ja ohjaus – tiimi”. (Mol 2007.) Toisaalta tuoreleipää ei tuoda ulkomailta merkittäviä määriä. (Välimäki 2007, 14)

Keskeisiksi kehittämistarpeiksi Välimäki nimeää yritysten välisen yhteistyön. Yhteistyön avulla kustannuksia voitaisiin säästää mm. logistiikassa, osahankinnassa ja markkinoinnissa. Uusien tuoteryhmien, kuten terveyden tunnetta lisäävien ja sairauksien ennaltaehkäisevien tuotteiden tuotekehitykseen tulisi tulevaisuudessa entistä enemmän panostaa. Kallis tuotekehitys ja arvaamaton kuluttajakäyttäytyminen tuovat kuitenkin haasteita alalle. Lisäksi yritysten tieto- ja viestintäteknologian lisääminen voi tuoda kilpailuetuja. ”Erikoistumisen strategiat, ympäristökysymykset, lähiruoka ja luomutuotanto ovat asioita, joiden ratkaiseminen antaa kapeilla asiakassegmenteillä riittävän volyymin pienen yrityksen menestymiseksi”, toteaa Välimäki. (2007, 33.)

Suomen talouden tulevaisuudennäkymiin tuo suurta epävarmuutta luottokriisi ja väestön ikääntyminen. (Isotalus 14.12.2007.) Suomen Pankin tuleva johtokunnan jäsen, professori Seppo Honkapohja varoittaa, että hyvät ajat ovat pian taittumassa, sillä kaikki merkit

viittaavat talouskasvun hidastumiseen. Honkapohja pelkää, että tulevaisuudessa väestön ikääntyminen tekee julkiseen talouteen suuren aukon. Ratkaisuna tähän voisi olla se, että työväestö pysyisi pidempään töissä, siirtolaisuus ei tule pelastamaan Suomea työvoimapulalta.

Lisäksi Honkapohja varoittaa, että suuret palkankorotukset ruokkivat inflaatiota, joka muutenkin on ollut kiihtymään päin. Honkapohja epäilee Suomen hintakilpailukyvyn heikkenevän jos sama linja jatkuu.

Minna Passi kirjoittaa (24.8.2007) suomalaisten olevan valmiita satsaamaan entistä enemmän aikaa ja rahaa ruokailuun. Artikkelin aineistona käytettävästä RISC Monitor-tutkimuksesta selvisi myös, että suomalaisista noin 60 prosentille on tärkeää syödä hyvin ja valita aina korkealaatuisia tuotteita. Ruoan eettisyys oli tärkeää 17 prosentille ja ruoan kotimaisuus oli tärkeää noin 60 prosentille suomalaisista. Kiinnostus ruoanlaittoon kotona on kasvanut. Arkiruokien halutaan olevan helppovalmisteisia ja viikonloppuisin ruoanlaittoon paneudutaan ajan kanssa.

Tampereen yliopistossa on tutkittu, että keliakiaa sairastavien diagnosoitu määrä on Suomessa kymmenenkertaistunut 20 viime vuoden aikana ja saattaakin olla, että keliakiasta tulee Suomessa samanlainen kansantauti kuin allergioista ja ykköstyypin diabeteksestä. (4.9.2007) Tällä hetkellä Suomessa on keliakikkoja noin 26 000 henkilöä. Tulos selittääkin sen, että gluteenittomien leipomotuotteiden myynti on lisääntynyt. Lisäksi gluteenittomien leipomotuotteiden hinnannousu on ollut viisi prosenttia suurempaa kuin muiden leipomotuotteiden. (Välimäki 2007, 14.) Gluteenittomia leipomovalmisteita valmistavia leipomoita on Suomessa 28 kappaletta, mutta myös paljon gluteenittomia tuotteita tuodaan ulkomailta. (Keliakialiitto 2007.)

Luettelossa 1. vielä selvennetään ne ongelmalliset osatekijät, jotka vaikuttavat leipomoteollisuuden tuotannon kannattavuuteen. Kyseiset ongelmat (jos mahdollista) pois sulkemalla voidaan saada aikaan huomattavia säästöjä.

Luettelo 1. Leipomoteollisuuden kannattavuuden tärkeimpiä osatekijöitä.
(Kari Välimäki 2007, 31)

- Pieni keskimääräinen yrityskoko, kaksi suurta hallitsee markkinoita
- Tiukka kilpailu (kauppa/ leipomot) estää vähittäishintojen nousun
- Kysynnän volyyymi ei kasva, kasvua haettava tuotteiden/palvelun arvonlisäyksestä ja erikoistuotteista
- Tuotannon käsityövaltaisuus, työkustannuksien suuri osuus > tuotannon koneellistaminen ja tehostaminen vaikeaa
- Tuotantokapasiteetti vajaakäytössä
- Epätyypillinen työaika aiheuttaa lisäkustannuksia
- Tuotteiden suuri lukumäärä ja pieni tuotantomäärä tuotetta kohti
- Tiheästä toimitusrytmistä ja pienistä toimituseristä koostuvat suuret kuljetuskustannukset
- Vähäinen yritysten yhteistyö logistiikassa ja markkinoinnissa

4 PORTERIN VIIDEN KILPAILUVOIMAN MALLI

Michael E. Porter kehitti vuonna 1979 laajennetun kilpailun mallin, eli viiden kilpailuvoiman mallin. Malli avaa mahdollisuuksia analysoida toimialojen kilpailuolosuhteita laajemmin kuin perinteinen SWOT- analyysi. Jotta eron huomaa, on hyvä tarkastella myös SWOT- analyysin rakennetta. Porterin malli auttaa tarkastelemaan niitä osapuolia jotka ovat välittömässä vuorovaikutuksessa kyseessä olevan toimialan yrityksiin. Porterin kehittämän mallin mukaan toimialan kannattavuuteen vaikuttaa viisi perustekijää jotka ovat uusien tulokkaiden uhka, ostajien vaikutusvalta, korvaavien tuotteiden uhka, tuotantopanosten toimittajien valta sekä muut toimialalla vaikuttavat yritykset eli alan sisäinen kilpailu. Näiden viiden perustekijän tärkeysjärjestys vaihtelee aloittain. (Miettinen 1992, 21.)



Kuvio 2. Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät (Porter 1984, 24).

”Kilpailustrategian määrittelyn olennaisin periaate on se, että yritys suhteutetaan ympäristöönsä”, toteaa Porter. Vaikka yrityksen toimintaa tarkasteltaessa on laajamittaisesti otettava sen ympäristön merkitys huomioon, on alan rakenteella suuri vaikutus päätettäessä kilpailun pelisäännöistä ja strategioista, joiden mukaan alalla meinataan toimia. Alan ulkopuolisilla voimilla on tärkeä merkitys myös, sillä nämä voimat vaikuttavat jokaiseen alalla toimivaan yritykseen, ja luovat näin peruslähtökohdat yritysten toiminnalle. Avainasemassa onkin siis yritysten erilainen kyky tulla toimeen näiden tekijöiden kanssa ja kyky sopeutua niihin. (Porter 1993, 23.)

4.1 Toimialan sisäinen kilpailu

Toimialan sisäinen kilpailu pitää Jari Miettisen (1992, 21) mukaan parhaimmillaan alan virkeänä sekä hinnat kohtuullisina ja vertailukelpoisina. Kilpailukeinoina voivat toimia siis hintaan, tuotteeseen, jakeluun tai mainontaan liittyvä keinot. Kilpailua samoilla markkinoilla olevien yritysten kesken muodostuu, koska yksi tai useammat kilpailijat tuntevat paineen tai näkevät tilaisuuden asemansa parantamiseen.

Useimmilla aloilla yhden yrityksen kilpailutoimet vaikuttavat sen kilpailijoihin huomattavissa määrin kilpailijoiden ollessa keskenään riippuvaisia. (Porter 1993, 38.) Kilpailijat eroavat toisistaan niin strategioissa kuin yksilöllisyydessäkin. Eri kilpailijoilla on erilaisia päämääriä ja erilaisia kilpailustrategioita ja ne saattavat törmätä toisiinsa radikaalistikin. Jokaiselta alalta löytyy varmasti ainakin muutama yritys, joilla on vaikeuksia tulkita kilpailijoidensa strategisia valintoja ja sopeutua yhteisiin pelisääntöihin. Ulkomaiset kilpailijat lisäävät alojen monipuolisuutta, koska niillä on useimmiten erilaiset lähtökohdat ja erilaiset tavoitteet kuin kotimaisilla yrityksillä. (Porter 1993, 40.)

Kilpailun muodoista erityisesti hintakilpailu on varsin epävakaa kilpailua, sillä hinnallakin voi kilpailla vain tiettyyn pisteeseen asti, ennen kuin se mahdollisesti jättää alan entistä huonompaan asemaan kannattavuuden suhteen. Suuret hinnanleikkaukset voidaan helposti tehdä kilpailijoiden taholta tyhjäksi ja kun ne on saatu voimaan, ne helposti alentavat kaikkien yritysten voittoja, ellei alan hintajousto ja kysyntä ole tarpeeksi korkea. Pieni ja varovainen hintakilpailu pitää toki alan virkeänä, ja ne yritykset voittavatkin, jotka osaavat kilpailla tarpeeksi kuitenkin menemättä liiallisuuksiin. Kilpailu mainonnalla voi laajentaa kysyntää ja näin lisätä tuotedifferoinnin tasoa kaikkien yritysten eduksi. Tuotedifferointi tarkoittaa sitä, että markkinoille vakiintuneilla yrityksillä on tavaramerkin tunnettavuutta ja asiakasuskollisuutta. (Porter 1993, 29.)

Alan hidas kasvu saa herkästi laajenemaan pyrkivät yritykset kilpailemaan markkinaosuuksista. Markkinaosuuskilpailu alan kasvun ollessa hidasta on epävakampi tilanne kuin tilanne, jossa ala kasvaa nopeasti. Alan nopea kasvu kun takaa yritysten mahdollisuudet parantaa tuloksiaan kunhan ne vain pysyvät alan kasvussa mukana. (Porter 1993, 39.)

Kuluttaja voi helposti mieltää tuotteen tai palvelun lähes kulutustavaraksi, jolloin kuluttajan ostoalinta perustuu pääasiallisesti hintaan tai palvelun ominaisuuksiin, ja paine hinta- ja palvelukilpailuun lisääntyy. Tämänlainen kilpailu on luonteeltaan erittäin epävakaa. (Porter 1993, 40.)

Alalla voi olla korkeat alalta poistumisen esteet. Poistumisesteet ovat taloudellisia, strategisia ja emotionaalisia tekijöitä, jotka pitävät yrityksiä kilpailussa mukana, vaikka niiden tuotot olisivatkin alhaisia tai jopa tappiollisia.

Poistumisesteiden tärkeimpiä syitä ovat Spesialisoituneet, eli erikoistuneet resurssit; tiettyyn liiketoimintaan tai paikkakuntaan suuressa määrin spesialisoituneet resurssit, joilla on alhainen rahaksi muutettavuus, tai jotka ovat kalliita siirtää. Kiinteitä alalta poistumisen kustannuksia ovat esimerkiksi työvoimasopimukset, uudelleensijoittumiskustannukset ja varastojen ylläpito. Strategiset keskinäiset riippuvuussuhteet voivat olla riippuvuussuhteita liiketoimintayksikköön ja yhtiön muiden yksiköiden välillä, jotka liittyvät imagoon, markkinointikykyyn, pääsyyn rahoitusmarkkinoille ja jaettuihin etuihin. Emotionaalisia esteitä voivat olla johdon haluttomuus tehdä päätöksiä alalta lähtemiseksi, mikä voi johtua lojaalisuudesta työntekijöitä kohtaan, pelosta oman uran puolesta yms. syistä. Hallituksen taholta tulevat ja sosiaaliset rajoitukset, mukaan luettuna työvoimasyistä tai alueellisista seikoista johtuvat kiellot tai rajoitteet.

4.2 Uusien tulokkaiden uhka

Toimialan uusien tulokkaiden eli uusien kilpailijoiden uhka riippuu Porterin (1993, 27) mukaan alallepääsyn esteistä sekä vanhojen yritysten mahdollisista reaktioista uusia tulokkaita kohtaan. Esteiden ollessa korkeat tai jos mahdolliset tulokkaat joutuvat kohtaamaan tiukkoja vastatoimia uhattujen kilpailijoiden taholta, on alalle tulon uhka vähäinen. Uusia tulokkaita on vastassa kuusi pääasiallista estettä: talouden koko, tuotedifferointi, pääomavaatimukset, vaihtokustannukset, pääsy jakelukanaviin sekä taloudellisesta koosta johtuvat kustannusongelmat.

Taloudellinen koko johtaa siihen, että tuotteen yksikköhinta alenee, kun volyyymi jaksolla lisääntyy. Tämä estää tulokkaita pakottamalla heidät kasvattamaan tuotantoaan ja ottamaan sen riskin, että muiden yritysten taholta tulee tiukkoja vastatoimia, tai heidän on pakko lähteä markkinoille pienellä kapasiteetilla ja hyväksyttävä epäedullinen kustannustaso. Taloudellisen koon edut voivat koskea esimerkiksi markkinointia, palvelu- ja huoltotoimintaa sekä myyntihenkilöstöä. (Porter 1993, 27.) Tuotedifferoinnissa yritys pyrkii luomaan jotain, joka koko toimialan käsittäen on ainutlaatuista. Differoinnin lähestymistavat ovat monenlaisia: tuotesuunnittelu tai tuotemerkki-imago, teknologia, erikoisominaisuudet, asiakaspalvelu tai jokin muu ominaisuus. (Porter 1993, 60.) Pääomavaatimukset eri aloilla ovat melkein poikkeuksetta kovat. Tarve tehdä merkittäviä taloudellisia investointeja kilpailun takia luo helposti esteitä alalle pääsyyn.

Pääoma on välttämätöntä paitsi tuotantotilojen takia, myös asiakasluottojen, varastojen sekä mahdollisten alkuhävikkien takia. Vaihtokustannukset ovat kustannuksia jotka syntyvät kun ostaja vaihtaa toimittajasta toiseen. Jos vaihtokustannukset ovat korkeat, täytyy uusien tulokkaiden tarjota suuria etuja tai palveluksia, jotta ostaja vaihtaisi entisestä toimittajasta uuteen. (Porter 1993, 30.) Jakelukanaviin pääsyn este voi muodostua, kun uusi tulokas haluaa turvata tuotteittensa jakelun. Mitä rajoittuneempia ja muiden kilpailijoiden sitouttamia tuotteen tukku- tai vähittäismyyntikanavat ovat, sitä vaikeampaa alalle tulo on. (Porter 1993, 31.) Vakiintuneilla yrityksillä voi olla kustannusetuja, joita potentiaaliset tulokkaat, koosta riippumatta, eivät pysty jäljittelemään. Tällaisia kustannusetuja ovat esimerkiksi yksinoikeusteknologia valmistuksessa, edullinen raaka-aineiden saanti, edullinen sijainti, valtion subventiot ja oppimis- tai kokemukäyrä, eli kokemus yleensäkin ko. tuotteen valmistuksesta. (Porter 1993, 32.) Subventio tarkoittaa tukipalkkiota. ([Tampereen](#) teknillinen yliopisto 2007)

4.3 Tavarantoimittajien vaikutusvalta

Tuotantopanosten toimittajien, eli myyjien valta alan yrittäjiin näkyy Porterin (1993, 49) mielestä erityisesti silloin, jos toimittajat uhkaavat nostaa hintojaan tai vähentää tarjottavien tuotteiden tai palveluiden laatutasoa. Ne olosuhteet, joissa toimittajista tulee vaikutusvaltaisia, ovat käänteisiä ostajien vastaaville olosuhteille. Alihankkijaryhmällä on valtaa, jos seuraavat seikat pätevät: ryhmässä on mukana vain muutamia yrityksiä, ja se on alana keskittyneempi kuin ala, jolle se myy. Hankkijat, jotka myyvät hajautuneille ostajille, pystyvät tavallisesti vaikuttamaan huomattavasti hintoihin, laatuun ja ehtoihin. Ryhmän ei ole pakko kilpailla substituuttituotteiden kanssa myydäkseen alalla. Jopa vaikutusvallaltaan suurien toimittajien voima voidaan testata, jos ne kilpailevat substituuttituotteiden kanssa. Ala ei ole toimittajaryhmän tärkeä asiakas. Toimittajien myydessä tuotteita lukuisille toimialoille minkään tietyn alan muodostamatta huomattavaa osaa myynnistä, ovat toimittajat paljon taipuvaisempia käyttämään valtaansa. Jos taas ala on tärkeä asiakas, toimittajien tulonlähteet ovat vahvasti sidoksissa alaan, ja he haluavat suojella sitä järkevällä hinnoittelulla. (Porter 1993, 49). Toimittajien edustama tuote on tärkeänä tuotannon osana ostajan liiketoiminnassa. Tämä nostaa toimittajien valtaa, erityisesti silloin, kun tuotannon osaa ei voi varastoida, eli ostaja ei voi pitää perusvarastoa. (Porter 1993, 50) Toimittajaryhmän tuotteet ovat differoituja tai ryhmä on saanut aikaan

vaihtokustannuksia. Kun ostaja on erikoistunut tiettyihin tuotteisiin tai tavarantoimittajiin, tai sille aiheutuu vaihtokustannuksia, ei sillä ole halua vaihdella toimittajaa. Jos taas toimittajalle aiheutuu vaihtokustannuksia, on tilanne päinvastainen. Toimittajaryhmän tuotteet muodostavat todennäköisen tulevan integroitumisen, eli yhdistymisen uhan. Tämä varmistaa sen, että ala pystyy parantamaan ehtoja, joilla se ostaa. Myös työvoimaa on Porterin (1993, 50) mukaan tarkasteltava ikään kuin tavarantoimittajana, jopa sellaisena tavarantoimittajana, joka joillakin aloilla harjoittaa huomattavaa valtaa (esimerkiksi työvoimavälitysyrietykset).

4.4 Ostajien vaikutusvalta

Ostajien, eli asiakkaiden vaikutusvalta näkyy Porterin mukaan esimerkiksi kun ostajat kilpailuttamalla tuottajia painavat hinnat alas ja kun he vaativat korkeampaa laatua. Ostajaryhmä on vaikutusvaltainen jos seuraavat olosuhteet ovat voimassa: ostajaryhmä on keskittynyt tai ostaa suuria volyymeja suhteessa myyjän myyntiin. Eli jos tietty ostajaryhmä ostaa suuren osan myynnistä, tämä nostaa ostajaryhmän liiketoiminnan merkitystä tuloksista. (Porter 1993, 46.)

Tuotteet, joita ostaja ostaa alalta, muodostavat merkittävän osan sen kustannuksista ja ostoista. Ostajat ovat taipuvaisia kuluttamaan varojaan ostaakseen edulliseen hintaan. Kun kyseessä olevan alan myymä tuote edustaa pientä osaa ostajan kuluista, ostajat eivät ole tavallisesti niin hintatietoisia kuin muutoin olisivat. (Porter 1993, 46.) Tuotteet, joita ostajat ostavat, ovat standardituotteita tai tuotteet eivät ole differoituja. Ostajat, jotka ovat varmoja, että he löytävät vaihtoehtoisia toimittajia, helposti kilpailuttavat toimittajia toisiaan vastaan. Differointi tarkoittaa yrityksen tarjouksen erottamista kilpailijoiden tarjouksista joillakin merkitsevillä eroilla. Tuotteiden differointi tapahtuu jatkumolla, toisessa päässä ovat tuotteet, joilla ei ole juuri eroja ja toisessa päässä täysin erilaistetut tuotteet.

Jos ostajan voitot ovat alhaisia, se voi saada aikaan voimakkaita ylykkeitä ostokustannusten alentamiseksi. (Porter 1993, 46.) Ostajat merkitsevät taaksepäin suuntautuvan integraation todennäköistä uhkaa. Jos ostajat ovat joko osittain integroituneet tai muodostavat taaksepäin suuntautuneen integraation uhan, niillä on tilaisuus vaatia

erilaisia myönnytyksiä. Ostajat soveltavat kaventuneen integraation käytäntöä, eli he valmistavat itse joitakin tarvitsemiaan komponentteja, mutta ostavat loput ulkopuolisilta toimittajilta. (Porter 1993, 47.)

Toimialan tuote on merkityksetön ostajien tuotteiden tai laadun kannalta. Kun ostajien tuotteiden laatuun vaikuttaa alan tarjoama tuote, ostajat ovat yleensä vähemmän hintatietoisia. (Porter 1993, 47.) Ostajalla on hallinnassaan täydellistä tietoa, kun hänellä on täydelliset ja kattavat tiedot kysynnästä, todellisista markkinahinnoista ja jopa tavarantoimittajan kustannuksista, antaa tämä ostajalle suuremman tinkimis- ja kilpailuttamismahdollisuuden kuin jos informaatiota olisi ostajalla vain vähän. Ostajien vaikutusvalta muuttuu yllä kuvattujen tekijöiden muuttuessa, tai yhtiön strategisten päätösten seurauksena myös ostajien valta nousee tai laskee. Yrityksen ostajaryhmien valintaa tulisi tarkastella erittäin merkittävänä strategisena päätöksenä, sillä yritys voi parantaa asemaansa hankkimalla ostajia, joilla on vähiten voimaa vaikuttaa yritykseen haitallisesti. On toisin sanoen harjoitettava ostajien valintaa. Vain harvoin kaikilla yrityksen asiakkailta on yhtäläinen vaikutusvalta. Vaikka yritys myisi vain yhdelle ainoalle alalle, alalla on kuitenkin myös sellaisia segmenttejä, kohderyhmiä, joilla on vähemmän valtaa. (Porter 1993, 48.)

4.5 Korvaavien tuotteiden uhka

Korvaavien tuotteiden uhka on yhtä varteenotettava uhka kuin Porterin viiden kilpailuvoiman mallin muutkin uhat. Korvaavat tuotteet eli substituuttituotteet rajoittavat alan potentiaalista tuottoa asettamalla hintakaton yrityksen hinnoittelulle (Porter 1993, 44). Korvaavien tuotteiden yksilöityminen tarkoittaa sitä, että etsitään toiset tuotteet, jotka voivat suorittaa saman tehtävän kuin alan tuote. Alan jonkun tuotteen, tai alan itsensä aseman muodostuminen suhteessa korvaaviin tuotteisiin saattaa johtua yhteisistä alan toimenpiteistä. Yhden yrityksen mainonta ei usein ole riittävä vahvistamaan koko alan asemaa jotain korvaavaa tuotetta vastaan, mutta koko alan runsas ja jatkuva mainonta voi parantaa alan asemaa (esimerkiksi leipureiden käsityötä tarvitaan alalla vielä, vaikka ala on paljolti koneellistunut tuotannossa). Substituuttituotteet joihin on kiinnitettävä eniten huomiota, ovat ne jotka ovat alttiina erilaisille trendeille, jotka parantavat niiden hintatasoa

suhteessa alan tuotteisiin tai joita suuren voiton omaavat alat valmistavat. Näiden trendien analysointi on tärkeää, kun päätetään pyritäänkö korvaava tuote päihittämään, vai otetaanko se osaksi alan tuotetta tai toimintastrategiaa. (Porter 1993, 45.)

4.6 SWOT- analyysi

SWOT- analyysi, myös nelikenttäanalyysiksi kutsuttu, on yksinkertaisuuteen perustuva menetelmä, jonka avulla voidaan analysoida esimerkiksi yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia. Analyysin nimi SWOT tulee siis englanninkielisistä sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. Analyysin kautta tutkitaan ko. yrityksen sisäisiä sekä ulkoisia tekijöitä. Sisäisiä tekijöitä, joihin yritys itse pystyy vaikuttamaan, ovat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet ovat positiivisia yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka auttavat yritystä menestymään ja toteuttamaan tavoitteensa ja päämääränsä. Heikkoudet vaikuttavat päinvastoin: ne estävät yrityksen menestymistä. Ulkoisia, yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle olevia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Käyttämällä hyväksi mahdollisuuksia yritys menestyy entistä paremmin, toteutuessaan uhat puolestaan vaarantavat yrityksen menestyksen ja joskus jopa olemassaolon. SWOT- analyysin nelikenttämuotoon on myös kattavampi kahdeksankenttäinen analyysi, joka jatkaa siitä mihin nelikenttäinen analyysi jäi. Kahdeksankenttäisessä SWOT- analyysissä pohditaan nelikenttäanalyysiin perustuvia tarvittavia toimenpiteitä. Analyysien tekeminen on vasta osa sisäisen tilan ja toimintaympäristön tarkastelua. Analyysit antavat vastauksia joiden perusteella on tarpeen tehdä johtopäätöksiä ja siirtää ne edelleen toiminnaksi. Analyysit ovat jatkuva osa strategiatyötä. ([Opetushallitus](#) 2007.)

Taulukko 6. SWOT- analyysi. Välimäki, K. 2007, 40.

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osaaminen leipoa suomalaisiin makutottumuksiin sopivia tuotteita • Tuotteiden maku ja tuoreus, nopea kierto • Tuotteet suosiossa, turvallinen imago • Tuotteiden terveellisyys • Tuotteiden edullisuus • Vahva suomalainen leipäkuultuuri • Syvälinen leipomotuoteosaaminen • Täysjyväviljaosaaminen • Pakasteleivonnaisosaaminen ja korkeampi jalostusaste • Suurten leipomoiden hyvä struktuuri verrattuna esim. keskieurooppalaisiin leipomoihin 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suurin osa yrityksistä pieniä ja heikosti kannattavia • Tuotantoprosessien tehottomuus • Alalla runsaasti ylikapasiteettia • Tuoretuotteiden epärationaalinen valmistus ja jakelu • Työvoimavaltaisuus, työkustannukset • Työaikojen joustamattomuus • Ala ei kiinnosta, työolosuhteet huonot: ilta- ja yötyö, raskas työ • Perustuotteiden liian alhainen hinta • Tuotteiden ja alan liiallinen perinteisyys, käsityöläisäsenne • Alan sisäinen yhteistyö vaikeaa • Vaatimaton panostus tutkimukseen, kehittämiseen ja koulutukseen • Liiketoimintaosaamisen heikkous
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erikoistuminen • Yritysten välinen yhteistyö, alihankinta • Uudet markkinointikanavat • Tuoteinnovaatiot • Uudet käyttötavat • Terveysimagon hyödyntämien • Funktionaaliset tuotteet • Edulliset tuotteet • Kotileivonnin väheneminen • Pakastetuotteet • Lähiruoka-ajattelun hyödyntäminen 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaupan keskittyminen: toimittajapolitiikka, ostopolitiikka, valikoimapolitiikka • Voimakas kilpailutilanne • Kaupan merkit (erityisesti tuontituotteina) • Tuonti • Työn hinta • Raaka-ainekustannukset • Korkea arvonlisävero • Kuluttajien arvot ja käyttäytyminen • Nuorten ruokatavat (leivän kulutus vähenee) • Turvallisen tai terveellisen imagon menetys

4.7 Alan kehityksen peruskäsitteet

Alan muutoksilla on strategista merkitystä, jos ne pystyvät vaikuttamaan Porterin viiden kilpailuvoiman mallin perussyihin. Vanhin käsite alan todennäköisen kehityskulun ennustamiseksi on tuttu tuotteen elinkaaren käsite. Hypoteesin eli oletuksen mukaan ala käy läpi erilaisia vaiheita, käynnistys, kasvu, kypsyys ja taantuminen.

Alan myyntikehityksen käännekohdat määrittelevät nämä vaiheet. Alan kasvu noudattaa S:n muotoista käyrää siten, että loiva alan käynnistysvaihe heijastaa vaikeuksia joita esiintyy kun yritetään voittaa ostajien päätöksenteon hitautta ja saada heidät kokeilemaan uutta tuotetta. Nopeaa kasvua ilmenee silloin, kun ostajat ryntäävät markkinoille uuden tuotteen osoittautuessa hyväksi. (Porter 1993, 193.) Pian nopea kasvu pysähtyy ja tasaantuu pääasiallisimman ostajaryhmän kasvuun. Lopuksi kehitys kääntyy laskuun, kun uusia tuotteita ilmaantuu. Kuhunkin kehitysvaiheeseen liittyvä kilpailun luonne on erilainen eri aloilla. Jotkut alat ovat keskittyneempiä, ja pysyvät sellaisina, kun taas toiset alat ovat hajanaisia. Todellinen ongelma tuotteen elinkaarta toimialan kehityksen ennusteena käytettäessä on se, että se kuvaa vain yhtä kehityksen osaa. (Porter 1993, 198.)

Kuten mikä tahansa kehitys, toimialakin kehittyy, koska vaikuttamassa on voimia, jotka luovat ylläkkeitä ja paineita muutokseen. Jokaisella alalla on syntyessään tietty rakenne; alalle pääsyn esteet, ostajien ja toimittajien vaikutusvalta jne. On olemassa muutamia ennustettavia ja vuorovaikutuksessa toimivia prosesseja, joita ilmenee kaikilla aloilla jossain muodossa. Tällaisia prosesseja ovat pitkän aikavälin kasvun muutokset, muutokset ostajasegmenteissä, ostajien oppiminen, epävarmuuden väheneminen, patenttien diffuusio, kokemusten lisääntyminen, yritysten kokojen laajeneminen tai supistuminen, muutokset sijoitetuissa panoksissa tai valuuttakursseissa, tuoteinnovaatiot, markkinointi- innovaatiot, prosessi- innovaatiot, läheisten alojen rakenteelliset muutokset, hallituksen noudattaman politiikan muutos ja alalle tulot ja poistumiset. (Porter 1993, 200.)

Pitkän aikavälin kasvun muutokset ovat ehkä kaikkein laajimmin rakenteellisiin muutoksiin vaikuttava tekijä. Toimialan kasvu on avainmuuttujana määriteltäessä alan kilpailua. Toimialan kasvu määrää alan sekä alalla laajenemisen nopeutta vaikuttaen siten kysynnän ja tarjonnan tasapainoon sekä niihin vaikuttimiin, joita ala tarjoaa uusille tulokkaille. Alan pitkän aikavälin kasvun muutoksiin on viisi tärkeää ulkoista syytä. (Porter 1993, 200.) Väestötieteelliset tekijät ovat yksi tuotteen ostajaryhmän kokoon vaikuttavista avaintekijöistä. Väestötieteelliset tekijät vaikuttavat kysynnän kasvuvauhtiin. Muutokset väestön kokonaiskasvuvauhdissa, jakaantumisessa ikäryhmittäin ja tulotasoittain vaikuttavat suoraan kysynnän muutoksiin. Tarpeiden kehityssuunnat vaikuttavat tuotteiden kysyntään esimerkiksi ihmisten elämäntyylin muutosten, makutottumusten muutosten, sen hetkiset trendien ja yleisten kehityssuuntien (esimerkiksi valtiontaloudessa) kautta.

Eri tarpeiden kehityssuunnat eivät vaikuta ainoastaan suoraan alan kysyntään, vaan myös epäsuorasti tuotteiden kysyntään väliin tulevien alojen kautta. Valtiovallan säädösten muutokset voivat lisätä tai vähentää eri tuotteiden kysyntää. (Porter 1993, 202.) Joidenkin tuotteiden kysyntään vaikuttaa korvaavien tuotteiden hinta ja laatu. Jos korvaavan tuotteen hinta laskee, tai sen toimivuus asiakkaan tarpeitten tyydyttämisessä paranee, vaikutus alan kasvuun ei ole sitä kohentava huomioitaessa alan omia tuotteita. (Porter 1993, 203.)

Toinen tärkeä kehitysprosessi on alan ostajasegmenteissä tapahtuvat muutokset. Esimerkiksi monia puolivalmiita ja valmiita raaka-aineita, kuten valmiita jauhoseoksia leipomiseen (esimerkiksi valmiit pannukakkuseokset), myytiin aluksi vain yritysten raaka-aineiksi, mutta nyt myös kuluttajat saavat ostaa niitä kaupoista. Uusien segmenttien merkitys alan kehitykselle on siinä, että vaatimukset niiden palvelemiseksi vaikuttavat alan rakenteeseen. (Porter 1993, 205.)

Ostajien oppiminen tapahtuu toistuvien ostojen kautta. Toistuvien ostojen kautta ostajille kerääntyy tietoa tuotteesta, sen käytöstä sekä kilpailevien merkkien ominaisuuksista. Tuotteilla on taipumus tulla ajan mittaan enemmän kulutushyödykkeiden kaltaisiksi asiakkaiden muuttuessa vaativimmaksi, ostojen perustuessa parempaan informaatioon sekä trendeihin. Ostajien oppiminen näyttäisi tapahtuvan eri nopeudella eri tuotteiden kohdalla. Ostettavan tuotteen tärkeydellä on myös suuri vaikutus ostajan oppimiseen. (Porter 1993, 207.) Toinen alan rakenteeseen vaikuttava oppimistyylit on epävarmuuden väheneminen. Useimmilla uusilla aloilla esiintyy aluksi paljon epävarmuutta esimerkiksi markkinoiden koosta, sekä mahdollisten ostajien luonteesta ja siitä miten ostajat parhaiten saavutettaisiin. Tämä epävarmuus johtaa usein siihen, että yritykset suorittavat paljon kokeiluita käyttämällä monia erilaisia strategioita. Epävarmuuden hälvenemisen myötä hyväksi havaitut strategiat otetaan käyttöön ja huonosti menestyneet strategiat hylätään. (Porter 1993, 208.)

Yrityksen kehittämät tuote- ja prosessiteknologiset ratkaisut pyrkivät välittymään alalla. Yritysten ratkaisut ovat arvokasta tietoa erityisesti kilpailijoille. Yritykset voivat oppia analysoimalla kilpailijoiden erikoistuotteita sekä hankkimalla eri lähteistä tietoja kilpailijan koosta, sijainnista, organisaatiosta ja muista ominaisuuksista. Toimittajat, asiakkaat ja jakelijat toimivat tämän tiedon levittäjinä.

Myös henkilökunnan vaihtuvuus lisää yrityksen asioista tietävien henkilöiden määrää, ja myös nämä ihmiset voivat toimittaa tätä tietoa suoraan muille yrityksille. (Porter 1993, 209.)

Kokemus tuo varmuutta on sitten kyseessä mikä tahansa ala. Kun kokemusta pidetään yksityistietona, se voi toimia voimakkaana tekijänä alan muutosprosessissa. Jos yritys ei ole oppimiskyvyltään kaikkein nopein, sen täytyy harjoittaa strategiaansa joko jäljittelemällä muiden yritysten toimintaa tai yrittämällä etulyöntiasemaa alueilla, joissa sillä voisi olla paremmat mahdollisuudet pärjätä. Yrityksen kannattaa siis differoida tai keskittyä. (Porter 1993, 212.)

Kasvavan toimialan yritysten on myös kasvettava, millä on monia seuraamuksia alan rakenteelle. Alan suurella koolla on taipumus houkutella alalle uusia yrittäjiä, jotka tekevät tilanteen tiukemmaksi alan nykyisille johtajayrityksille, erityisesti jos tulokkaat ovat suuria jo vakiintuneita yrityksiä. Monet suuret yritykset kuitenkin tulevat alalle vasta, kun ala on saavuttanut riittävän suuren koon (suhteuttaakseen alalle tulon kiinteät kustannukset ja saadakseen riittävän lisäyksen kokonaismyyntiinsä). (Porter 1993, 213.)

Jokainen ala käyttää erisuuruisia panoksia valmistukseen, jakeluun ja markkinointiprosesseihin. Näiden panosten hinnan ja laadunmuutokset voivat vaikuttaa alan rakenteeseen. Muutoksenalaisten panoskustannusten tärkeimpiä luokkia ovat palkanormit (mukaan luettuna työvoiman kokonaiskustannukset), materiaalikustannukset, pääomakustannukset, viestintäkustannukset (mukaan luettuna mainosmediat) sekä kuljetuskustannukset (logistiikan hallinta tärkeää). Kaikkein tärkein vaikutus on tietysti tuotteen kustannusten (ja hinnan) lisäämisellä tai alentamisella, mikä vaikuttaa kysyntään. Myös valuuttakurssimuutoksilla voi olla suuri vaikutus alan kilpailuun. (Porter 1993, 214.)

Tuoteinnovaatio on tärkeä innovaatioiden laji. Hyvä tuoteinnovaatio edesauttaa tuotedifferointia. Nopea tuotteen markkinoille tuomisen prosessi ja siihen liittyvät korkeat markkinointikustannukset voivat luoda alalla liikkuvuudelle esteitä. Innovaatiot voivat vaatia uusia markkinointi-, jakelu- ja valmistusmenetelmiä, jotka muuttavat alan mittakaavoja. Todella merkittävä tuoteuudistus myös vaikuttaa kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Tuoteinnovaatiot voivat tulla alan ulkopuolelta tai sen sisäpuolelta. Markkinointi-innovaatiot, kuten tuoteinnovaatiotkin,

vaikuttavat alan rakenteeseen suoraan lisääntyneen kysynnän kautta. Uusien jakelukanavien löytäminen voi laajentaa kysyntää tai kohottaa tuotedifferointia; markkinointia tehostavat innovaatiot voivat alentaa tuotteen kustannuksia. (Porter 1993, 215.)

Valtiovallan toimenpiteillä voi olla merkittävä vaikutus alan rakennemuutoksiin. Vaikutus ilmenee suoremmin alallepääsyn, kilpailutoimikunnan ja kannattavuuden kaltaisten avainmuuttujien säätelyssä. Lisenssivaatimukset pyrkivät rajoittamaan alalle pääsyä ja suojaavat siten jo alalla toimivia yrityksiä. Valtiovalta voi tehdä toimenpiteitä koskien mm. tuotteiden laatua ja turvallisuutta. Monien uusien laatu- ja ympäristösäännösten vaikutus, vaikkakin ne varmasti toteuttavat useita sosiaalisesti hyväksytyjä päämääriä, on se, että ne kohottavat pääomavaatimuksia ja lisäävät tutkimus- ja kokeilukustannuksia. (Porter 1993, 219.)

Alalle tulo vaikuttaa toimialan rakenteeseen varsinkin silloin kun kysymyksessä on toiselta alalta tuleva vakiintunut yritys. Yritykset tulevat jollekin alalle, koska ne ovat huomanneen alan kasvupotentiaalin sekä voittomahdollisuudet, jotka ylittävät alalle tulon kustannukset. Alalta poistumiset taas muuttavat toimialan rakennetta paitsi vähentämällä yritysten lukumäärää, niin myös mahdollisesti lisäämällä johtajayritysten valta- asemaa. Yritykset poistuvat alalta, koska ne eivät enää näe saavansa investoinneilleen pääomakustannukset ylittävää tuottoa. (Porter 1993, 220.) Ala ei koskaan muutu vain vähän kerrallaan, sillä ala on vuorovaikutusjärjestelmä, eli muutos alan jossain elementissä laukaisee sarjan muutoksia muilla alueilla. Esimerkiksi markkinointi- innovaatiot saattavat herättää uuden ostajasegmentin, ja tämän uuden segmentin palvelemiseen tarvitaan mahdollisesti uusia valmistamisprosesseja ja muita muutoksia. (Porter 1993, 222.)

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimusta tehtäessä on tietolähteinä käytetty alasta kertovia Internetissä julkaistuja artikkeleita, opinnäytetöitä, pro gradu -tutkielmaa sekä sähköisesti toteutettuja haastatteluja alan asiantuntijoilta. Kyselylomakkeet tehtiin samanlaisiksi jokaiselle haastateltavalle ja kysymykset muodostettiin kattaviksi niin, että niiden vastuksista saatiin pääteltyä Suomen leipomoteollisuuden lähitulevaisuuden suuntaa.

Tutkimus jakautuu kuuteen päälukuun, jotka kaikki ovat olennaisia tutkittaessa Suomen leipomoteollisuutta ja sen lähitulevaisuutta. Työssä käydään läpi Suomen leipomoteollisuuden nykytilannetta, tilannetta josta kaikki eteenpäin muodostaa lähitulevaisuuden. Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja ongelmanasettelu käydään tarkasti läpi. Työ sisältää leipomoteollisuuden toimialan kuvauksen sekä rajauksen, jotka ovat työssä tärkeässä asemassa selkeyttämässä lukijalle mitkä asiat lasketaan leipomoteollisuuden piiriin tämän tutkimuksen puitteissa. Olennaisena osana työtä on SWOT- analyysin sekä Michael E. Porterin viiden kilpailuvoiman mallin selkeyttäminen lukijalle, tutkimustulosten keruun vaiheista kertominen sekä siihen osallistuneiden yritysten ja henkilöiden esittelemine. Lopuksi työn tutkimustulokset analysoitiin Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla ja työn onnistumista pohdittiin.

Alun perin tarkoituksena oli suorittaa teemahaastattelu valitsemillemme noin kahdeksalle leipomoteollisuuden alan asiantuntijalle. Syksyllä tulimme siihen tulokseen, että teemahaastattelujen järjestäminen ja toteuttaminen olisivat meille käytännössä hankalampia kuin kyselylomakkeilla tehtävät kyselyt. Päätimme suorittaa teemahaastattelut sähköisessä muodossa. Otimme kyllä huomioon sen, että kasvokkain tehty teemahaastattelu olisi saattanut antaa täsmällisemmän kuvan tutkimastamme asiasta, mutta päätimme valita kyselyn teemahaastattelun sijaan.

Tutkimuksemme kyselylomakkeen pohjana käytimme Jari Miettisen gradun ”Leipomoalan kilpailuolosuhteet” (1992) liitteenä ollutta kyselylomaketta. Valitsimme kyselylomakkeeseen kysymyksiä, jotka auttaisivat meitä parhaiten hahmottamaan Suomen leipomoteollisuuden tilan viiden vuoden päästä. Kysymyksistä 22 oli avoimia ja yksi kysymys oli strukturoitu. Mielestämme saisimme avoimista kysymyksistä enemmän esiin mielipiteitä ja ajatuksia kuin strukturoiduista kysymyksistä.

Jaoin kysymykset yritystä koskeviin tietoihin, toimialan sisäiseen kilpailuun, alan mahdollisiin tulokkaisiin, toimittajien neuvotteluvoimaan, ostajien vaikutusvaltaan, korvaavien tuotteiden uhan ja SWOT – analyysin mukaan.

Otimme yhteyttä valitsemimme leipomoteollisuuden alan asiantuntijoihin sekä puhelimitse että sähköpostitse viikolla 43. Kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa kaksi viikkoa. Valitsimme haastateltavat sillä perusteella, että saisimme mahdollisimman monipuolisen kuvan siitä, mitä asioita seuraavan viiden vuoden kuluessa saattaisi tapahtua Suomen leipomoteollisuudessa. Otimme huomioon mm. pienet ja keskisuuret ja suuret leipomot, kahden alaan liittyvän liiton asiantuntijat, leipomoteollisuusraportin tekijän ja ammattikoulun lehtorin näkökannat.

Aluksi otimme yhteyttä sekä puhelimitse että sähköpostilla valitsemillemme 13 leipomoteollisuuteen nähden avainasemassa oleviin henkilöihin. Lopputulos oli se, että Johanna Salokannel sai kuusi vastausta ja Helena Einola yhden vastauksen sähköpostitse. Emme kokeneet saaneemme riittävästi vastauksia, joten otimme vielä viikolla 46 yhteyttä 11 henkilöön, joilla mielestämme olisi kyselymme kannalta oleellista tietoa. Uuden yrityksemme ansiosta kyselymme kerääntyi vastauksia viisi lisää; Salokannel sai yhden ja Einola neljä vastausta.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Vastauksia saimme yhteensä 12 kappaletta, joista viimeisen saimme 7.12.2007. Vastausten saamisemme kesti siis lähes kaksi kuukautta. Vastauksista kaksi saatiin puhelimitse, yksi käsinkirjoitettuna postissa ja yhdeksän vastausta saimme sähköpostitse. Syynä useimmiten kyselystä kieltäytymiseen oli ajan puute paneutua näin laajaan ja tärkeään asiaan. Lisäksi Kesko Oyj:ltä vasta kolmannelta henkilöltä ja Moilas Oy:n toiselta henkilöltä saimme vastauksen kyselymme. Kaiken kaikkiaan otimme siis yhteyttä 20 eri yritykseen. Koemme kuitenkin saaneemme mielenkiintoisia sekä monipuolisia vastauksia. Ja tavoitteisiimme nähden saimme neljä vastausta enemmän kuin alun perin oli tarkoitus saada.

6.1 Yritystä koskevat tiedot

Kyselylomakkeen ensimmäinen osio käsitteli yritystä ja haastateltavaa. Tiedustelimme yrityksen nimeä, osoitetta/toimipaikkaa sekä haastateltavan nimeä ja tämän työtehtävää yrityksessä. Lisäksi halusimme saada kuvauksen yrityksen toiminnasta pähkinänkuoressa. Tutkimuksen kannalta ei ole oleellista kertoa kaikkien haastateltavien yritysten yksityiskohtaisia tietoja, vaan nämä tiedot selvensivät opinnäytetyöntekijöitä hahmottamaan kyselyymme osallistuneiden asiantuntijoiden toimenkuvaa.

Kyselyyn vastasivat Leipuriliiton toimitusjohtaja ja päätoimittaja Mika Väyrynen, Kari Välimäki TE-keskuksesta, Marian Konditoria Oy:n tuotantopäällikkö ja yrittäjä Rauno Hedborg, Ehon Leipomo Oy:n tutkimus- ja laatu-päällikkö Heikki Manner, Elintarviketeollisuusliiton leipomoyhdistyksen asiamies Seppo Heiskanen, Leipätiedotuksen vt. Toiminnanjohtajaa Sini Salovaara, Koulutuskeskus Tavastian Lehtori Ulla Salonen, Helsingin Mylly Oy:n toimitusjohtaja Raimo Keskinen, Valio Oy:n myyntipäällikkö Jari Leppänen, Moilas Oy:n Hannu Liimatainen, Fazer leipomoiden toimitusjohtaja Markku Numminen sekä Kesko Oyj:n kehitys ja projektin johtaja Lasse Mitronen.

6.2 Sisäisen kilpailun analyysi leipomoteollisuudessa

Leipomoalan kilpailun muuttuminen viimeisten viiden vuoden aikana ja tulevan viiden vuoden aikana oli ensimmäinen leipomoalaan kohdistunut kysymyksemme. Vastaukset painottivat kilpailun kiristyvän entisestään ja isojen leipomoiden hallitsevan entistä vahvemmin vähittäiskaupan markkinoita. Pienet leipomot ovat keskittyneet lähinnä palvelemaan alueellisia tarpeita ja kaupan neuvotteluvoima on sekä kasvanut että ketjuohjaus syventynyt. Kaikki vastaajat olivat suunnilleen samoilla linjoilla leipomoalan kilpailun suhteen. Eräs vastaaja uskoi, että tulevaisuudessa tullaan näkemään leipomoiden vapaaehtoisia lopettamisia ja konkurssseja. Lisäksi yksi vastaaja totesi: ”Tosiasia on, että kilpailu muuttaa vain muotoaan ja yritysten pitää olla valmiita vastaamaan muuttuviin kilpailutilanteisiin”.

Halusimme vielä tarkennusta edelliseen kysymykseen, joten pyysimme määrittelemään tärkeysjärjestyksessä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet leipomoteollisuuden kilpailutilanteen

muutokseen. Monissa lomakkeissa tärkeiksi tekijöiksi mainittiin kustannusten nousu, kilpailu markkinoista, kauppojen ketjuuntuminen ja valtakunnallisen sopimukset. Lisäksi tuotekehityksen lisääntyminen, leipomoalan ylikapasiteetti, tuotannon tehokkuuden kehittämistarve ja kulutuksen yksilöllisyyden lisääntyminen mainittiin kilpailuun liittyen olennaisiksi tekijöiksi. Erään vastaajan mielestä kansainväliset makeat tuotemerkit häiritsevät konditoriatuotteiden myyntiä. Vastaajista yksi henkilö jätti vastaamatta ja yksi vastaaja viittasi tässä kysymyksessä edelliseen vastaukseensa.

Seuraava kysymys koski sitä, minkälaiseksi Suomen leipomoteollisuuden yrityskokojen uskotaan muuttuvan lähitulevaisuudessa. Suurin osa vastaajista (10/12) oli sitä mieltä, että isot ja pienet leipomot pärjäävät omilla toimialueillaan, keskisuuret leipomot saattavat olla vaikeuksissa. Toisaalta erään vastaajan mukaan pieniä ja ikääntyneiden omistamia yrityksiä karsiutuu pois, kun jatkajaa ei löydy ja toimintaa ei pystytä tehostamaan. Yritysten verkostoituminen saattaa lisääntyä hieman, mutta ei riittävästi. Kaikenkokoisia leipomoita kuitenkin tarvitaan tyydyttämään asiakkaiden erilaiset tarpeet.

Tuotantotapojen muutokseen lähitulevaisuudessa ja leipurin käsityötaitojen tarpeellisuuteen halusimme saada myös ennusteen asiantuntijoilta. Vastauksista voi tehdä sen johtopäätöksen, että koneellistamista viedään niin pitkälle kuin mahdollista, mutta aina tulee olemaan leipurin/kondiittorin töitä, joihin tarvitaan käsityötä. Kaikkia leipomoalan töitä ei yksinkertaisesti pysty koneellistamaan. Käsityön osuus tulee kuitenkin pienenemään tulevaisuudessa. Eräs henkilö vastasi osuvasti: ”Puolivalmisteiden ja pakasteiden osuus kasvaa leipomoissa. Ammattitaitoa tarvitaan tulevaisuudessa kokonaisprosessin hallitsemisessa. Ammatillinen koulutus on kuitenkin muutoksessa. Erikoistutaan teollisuuteen tai käsityötaitoihin.” Lisäksi yksi vastaaja totesi, että käsityötaitojen tarpeellisuus riippuu paljolti leipureista itsestään. Leipureiden tulisi nostaa omaa arvostustaan ja saada markkinoinnilla hintakeskeisyys vähemmän tärkeämmäksi kuluttajan päätöksenteossa.

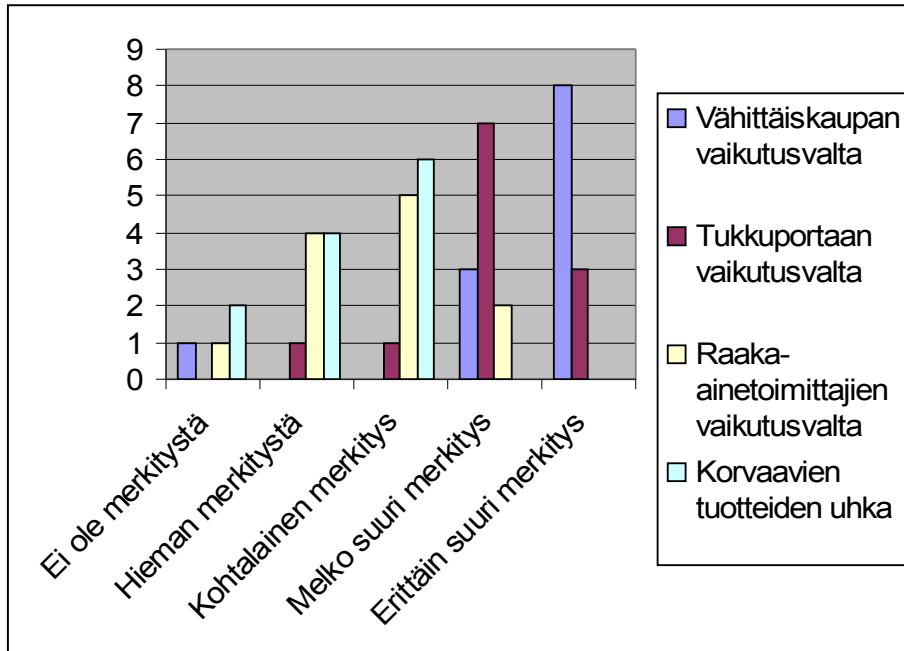
Suomen leipomoteollisuuden työtilanne tulevaisuudessa ja suurten ikäluokkien eläköityminen oli seuraavana tarkasteltava. 7/11 vastaajista oli sitä mieltä, että pätevistä työntekijöistä tulee pula. Eräs henkilö vastasi: ”Lisääntyvä koneellistuminen ja automaatio vähentävät työvoiman tarvetta, mutta siitä huolimatta erällä paikkakunnilla (pääkaupunkiseutu ja suurimmat taajamat) tulee entistä enemmän ongelmia työvoiman saannin kanssa.” Yksi vastaajista koki suurten ikäluokkien eläköitymisen positiivisena

suomalaiselle kahvilakulttuurille, koska tulevaisuudessa eläkeläisillä on enemmän ostovoimaa, ja tämä voi parantaa konditorioiden kannattavuutta. Lisäksi eräs vastaaja kehottaa panostamaan henkilöstön hyvinvointiin, jaksamiseen ja osaamiseen paljon nykyistä aktiivisemmin myös pienissä leipomoissa. Yksi kyselyyn osallistuneista jätti vastaamatta kysymykseen.

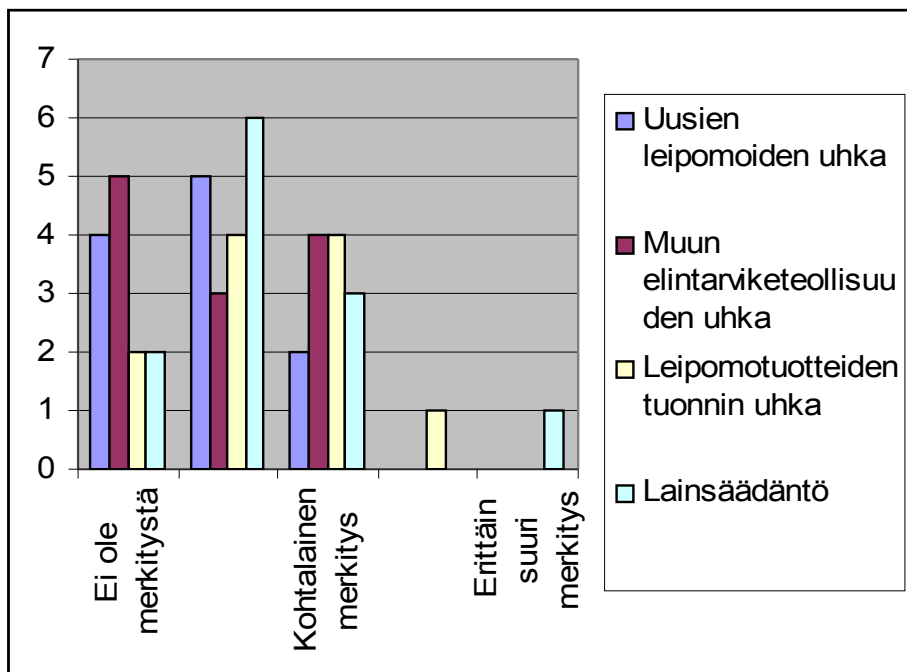
Ainoassa strukturoidussa kysymyksessä pyydettiin valitsemaan asteikolla yhdestä viiteen kuinka merkittävä tekijä kukin Porterin viidestä kilpailuvoimasta on leipomoalan kilpailussa. Yksi tarkoittaa, että tekijällä ei ole merkitystä, kolme tarkoittaa että asialla on kohtalainen merkitys ja viisi tarkoittaa, että tekijällä on erittäin suuri merkitys leipomoalan kilpailuun. Kysymyksessä tarkasteltiin vähittäiskaupan, tukkuportaana ja raaka-ainetoimittajien vaikutusvaltaa, korvaavien tuotteiden, uusien tuotteiden, muun elintarviketeollisuuden ja leipomotuotteiden tuonnin uhkia sekä lainsäädäntöä.

Kyselyyn osallistuneiden asiantuntijoiden mielestä erittäin suuri merkitys leipomoalan kilpailuun on vähittäiskaupalla (8/12 vastaajista), melko suuri merkitys tukkuportaalla (7/12 vastaajista), kohtalainen merkitys korvaavien tuotteiden uhalla (6/12) ja raaka-ainetoimittajien vaikutusvallalla (5/12). Hieman merkitystä on lainsäädännöllä (6/12), juurikaan merkitystä ei ole uusien leipomoiden (4/11) tai muun elintarviketeollisuuden (5/12) uhkilla. Eniten eri mieltä haastateltavat olivat lainsäädännön merkityksestä. Leipomotuotteiden tuonnin uhka oli arvioitu sekä hieman merkitykselliseksi että kohtalaisen merkitykselliseksi samoin pistemäärin (molemmat 4/11). Vastaajista vain yksi jätti valitsematta kahteen kohtaan vastauksensa ja nämä kohdat olivat uusien leipomoiden uhka ja leipomotuotteiden tuonnin uhka.

Kuvio 3. Vähittäiskaupan vaikutusvallan, tukkuportaalan vaikutusvallan, raaka-ainetoimittajien vaikutusvallan ja korvaavien tuotteiden uhan merkitys leipomoalan kilpailuun Suomessa



Kuvio 4. Uusien leipomoiden uhan, muun elintarviketeollisuuden uhan, leipomotuotteiden tuonnin uhan ja lainsäädännön merkitys leipomoalan kilpailuun Suomessa



6.3 Uusien kilpailijoiden uhan analysointi leipomoteollisuudessa

Toisessa osiossa tarkasteltiin leipomoteollisuuden uusia kilpailijoita. Kysyimme, perustettaisiinko lähitulevaisuudessa paljon/vähän suomalaisten tai ulkomaalaisten omistuksessa olevia yrityksiä. Suurin osa (10/12) vastaajista oli sitä mieltä, että uusia pieniä yrityksiä voi tulla markkinoille vähän. Uusia leipomoyrityksiä syntyy lähinnä erikoistuotteiden (esim. gluteenittomat tuotteet) valmistukseen. Vanhat yritykset voivat vaihtaa omistajaa esim. sukupolvenvaihdoksissa ja vanhoja yrityksiä voi sulautua yhteen sekä keskisuuret yritykset voivat kasvaa. Eräs vastaaja painottaa ”suomalaisen luottavan suomalaiseen” ja ulkomaalaisia yrityksiä tuskin tulee, sillä markkinat ovat Suomessa niin pienet. Vain yksi vastaaja piti todennäköisenä ulkomaisten yritysten yritystensä lisääntyvän Suomessa.

Halusimme ottaa selvää jauholeipomoiden ja paistopisteiden määrien kehityksestä lähitulevaisuudessa. Neljä vastaajaa piti todennäköisenä jauholeipomoiden lisääntymistä ja toiset neljä vastaajaa uskoi niiden vähentyvän. Perusteluina jauholeipomoiden lisääntymiseen oli S-ryhmän ja Keskon investoivan niihin enemmän sekä eurooppalainen korttelileipomokulttuurin saama hyväksyntä. Jauholeipomoiden vähenemisen perusteli eräs vastaaja siten, että niille ei löytyisi jatkajaa. Paistopisteiden määrän kasvuun uskoi viisi vastaajaa ja kolme vastaajaa uskoi niiden määrän vähenevän. Paistopisteiden ja jauholeipomoiden määrän vähenemisen perusteli eräs vastaaja niiden olevan kannattamattomia. Kolme vastaajaa uskoi jauholeipomoiden ja paistopisteiden määrien pysyvän ennallaan, koska niitä on jo tarpeeksi. Eräs vastaaja kommentoi jauholeipomoiden ja paistopisteiden olevan hyvä lisä ja tuovan tuoreen leivän tuoksua kauppaan. Yksi vastaajista ei osannut vastata kysymykseen.

Otimme selvää, millainen mielikuva asiantuntijoilla oli Suomen talouden kehityksestä ja sen vaikutuksesta leipomoteollisuuteen. Suomen talouden kasvuun uskoi kaksi vastaajista ja taantumaan yhdeksän vastaajista. Loput eivät osanneet tai eivät suoranaisesti valinneet puolta vastauksessaan. Erään vastaajan kommentti oli seuraavanlainen: ”Laskeva suhdannetilanne on väistämättä tulossa ja se heijastuu myös leipomoalalle, vaikka kyse onkin perustuotteista, joiden kysyntä on melko vakaata. Erikoistuotteiden kysyntään laskusuhdanne vaikuttanee, toisaalta ihmisten itsensä hemmottelun halu ei helposti laske oli lama tai ei.” Kolme vastaajaa ei usko taantumaa heti ensimmäisenä vaikuttavan leipomoteollisuuteen.

Suomen leipomovalmisteiden viennin ja tuonnin näkymiä lähitulevaisuudessa tiedusteltiin seuraavaksi. 6/10 tähän kysymykseen vastanneista kokee suomalaisten leipomovalmisteiden viennin suurena mahdollisuutena esim. Venäjälle, mutta viennin lisääminen edellyttää yhteistyöverkostoja ja tuotekehitystä. Eräs vastaa seuraavanlaisesti: ”Rukiilla ja vähäsuolaisilla leipomotuotteilla on varmasti mahdollisuuksia terveyttä tukevilla markkinoilla. Suomessa on upeaa teknologista osaamista, jonka vientihyödyntäminen on vasta aloitettu.” 3/10 vastaajista uskoo tuonnin lisääntyvän. Nämä uskovat säilyvien käsityövaltaisten konditoriatuotteiden, paikallisten erikoisuuksien, pakasteiden ja kahvileipien tuonnin lisääntyvän Baltian maista. Kaksi vastaajaa eivät uskoneet tuonnilla tai viennillä olevan merkitystä tuoreleivontaan. Kaksi henkilöä ei osannut antaa vastausta tähän kysymykseen.

6.4 Tavarantoimittajien vaikutusvallan analysointi leipomoteollisuudessa

Vastaajilta tiedusteltiin uskoivatko he lähitulevaisuudessa raaka-aineista mahdollisesti syntyvän pulaa (syynä esim. huono viljasato). Suurin osa (9/12) vastanneista koki esimerkiksi viljasta mahdollisesti tulevan pulaa, sillä suurten maiden kuten Kiinan, Intian ja Venäjän kulutuksen ennustetaan lähtevän kasvuun. ”Maailmanlaajuisesti raaka-aineiden hinta tulee varmasti nousemaan, koska viljeltävää maapinta-alaa ei tule lisää ja raaka-aine ylijäämävuoret ovat jääneet historiaan”, kirjoitti eräs vastaajista. Ilmaston vaikutukset voivat myös pilata sadon. Rukiin osalta joudutaan jo tuomaan raaka-aineita mm. Puolasta, koska Suomessa ei ole riittävästi ruista. Tämä johtuu osaltaan EU-järjestelmistä ja rukiin viljelyyn liittyvistä muista tekijöistä, jonka vuoksi ruista ei viljellä riittävästi suhteessa sen käyttöön.

Tavarantoimittajien valtaan yrityksen toimintaan nyt ja lähitulevaisuudessa (mm. toimitusaikojen, toimituskustannusten ja tavaran laadun kautta) uskoi 11/12 vastaajista. Tavarantoimittajien merkityksen suuruus vaihteli yrityksen mukaan. Yksi vastaajista luonnehti tavarantoimittajien valtaa seuraavasti: ”Tavarantoimittaja on keskeisin kumppani, eli sillä on hyvin tärkeä merkitys koska esimerkiksi kauppa ei valmista itse, vaan käyttää paljon puolivalmisteita. Kumppanuudesta haetaan tehokkuutta koko toimitusketjuun.” Yksi vastaajista koki, ettei tavarantoimittajilla ole paljon valtaa, vaan että

tavarantoimittajia on tarjolla riittävästi joten tavarantoimittajan vaihto käy tilanteen vaatiessa helposti. Tai sitten yritys voi aloittaa oman valmistuksen tai tuonnin.

Haastateltavilta kysyttiin uskovatko he leipomoalan yritysten tiivistävän yhteistyötään (esimerkiksi mahdollisia säästöjä logistiikassa, osahankinnassa ja markkinoinnissa, kun tiivistetään yhteistyötä ketjuuntumisella ja alihankinnalla). Kaikkien vastaajien mielestä leipomoalan yritykset tiivistävät yhteistyötään varmasti, sillä useat pienet ja keskisuuret leipomot ovat jo tehneet niin. Yksi yhteistyön tiivistymiseen vaikuttava tekijä on yleinen kustannuskehitys, raaka-ainekustannusten sekä energia- ja kuljetuskustannusten kallistuminen.

6.5 Ostajien vaikutusvallan analysointi leipomoteollisuudessa

Haastateltavia pyydettiin kertomaan minkälaisia leipomotuotteita asiakkaat ja kaupan keskusliikkeet haluavat nyt ja lähitulevaisuudessa. Myös trendit pyydettiin ottamaan huomioon. Esille nousivat sellaiset tekijät kuten laatu, tuoreus ja maku. Tuotteiden edullisuus sekä terveellisyys olivat myös ominaisuuksia joita kuluttajat erityisesti haluavat. Tämän hetken ja tulevaisuuden trendeiksi vastaajat mainitsivat mm. funktionaalisuuden, terveellisyden (kuten vähäsuolaisuuden ja kuitupitoisuuden, täysjyväisyyden, kaura- ja ruispitoisuuden, raskitetun maukkaan vaalean leivän) sekä helppouden. Tulevaisuudessa kuluttajien laatu- ja tietoisuuden koetaan lisääntyvän jolloin leipomotuotteille tulee makuvaatimuksia, joihin suolalla ja rasvalla ei voida vastata. ”Terveystuotteiden trendi voimistuu, mutta myös perinteiset herkkutuotteet pitävät pintansa” arvioi kuitenkin eräs vastaaja. Ihmisten arvioitiin haluavan enemmän terveellistä lähiruokaa (itse valmistettua ruokaa jota monissa kaupoissa on valmiiksi annosteltuina lämpökaapissa). Maun suhteen ihmiset olisivat monipuolisia ja käyttäisivät perinteisiä reseptejä sekä olisivat valmiita kokeilemaan uusia ideoita.

Kysymys erikoisleipien suosiosta ja tuotevalikoiman kasvamisesta lähitulevaisuudessa (esim. gluteenittomat, terveysvaikutteiset ja ”ylelliset” leipomovalmisteet) keräsi vastaajilta samanlaisia mielipiteitä. Kaikkien haastateltavien mielestä erikoisleipien ja erikoistuotteiden kysyntä kasvaa, erityisesti kuluttajien rahallisen tilanteen ollessa hyvä. Funktionaalisten tuotteiden kysyntä tulee lisääntymään väestön ikääntyessä sekä

tietoisuuden lisääntymisen johdosta, mutta hinta-laatusuhteen tulee olla tuotteessa asiakkaalle oikeassa suhteessa.

Seuraavaksi kartoitettiin niitä tekijöitä jotka ovat ratkaisevimpia asiakkaan tehdessä valintaa kaupan leipähyllyllä (esim. tuoreus, laatu, pakkaus, valikoima, uutuudet, hinta, mainonta, ruokasuositukset). Merkittävimmiksi tekijöiksi nousivat 11/12 vastaajan mielestä laatu, tuoreus ja hinta. Muita tekijöitä olivat mielikuvat tuotteista, mainonta, sen hetkinen arvomaailma sekä ravitsemussuositukset. Myös esimerkiksi leipäosaston välittämä tunnelma koettiin tärkeäksi tekijäksi. Vain yksi vastaaja ei uskaltanut lähteä arvailemaan asiakkaiden ratkaisuihin vaikuttavia tekijöitä.

Haastateltavilta kysyttiin miten kaupan keskusliikkeiden valta heidän mielestään näkyy markettien leipähyllyissä. Suurin osa vastaajista (9/12) koki, että kaupan keskusliikkeillä on liikaa valtaa markettien leipähyllyjen sisällöstä päätettäessä ja 3/12 vastaajasta oli tyytyväinen keskusliikkeiden vallan määrään. Pienten leipomoiden tuotteiden ei koettu pääsevän hyllyille yhtä helposti kuin suurien leipomoiden tuotteiden. Valikoimaa koettiin kuitenkin olevan paljon ja eri toimittajien tuotteita, jolloin valta ei suoranaisesti näy kuluttajalle. Keskusliikkeiden vallan koettiin näkyvän osittain esimerkiksi edullisina leipinä, eli vaikuttaen hintaan ja kilpailuun hieman.

6.6 Korvaavien tuotteiden analysointi leipomoteollisuudessa

Halusimme tietää uskovatko haastateltavat raakapakasteiden tai muiden jalostettujen raaka-aineiden käytön lisääntyvän lähitulevaisuudessa. Kaikkien vastaajien mielestä raakapakasteiden tai muiden jalostettujen raaka-aineiden käyttö tulee lisääntymään. Raakapakasteiden käytössä oltaisiin menossa mahdollisesti jopa siihen suuntaan, että tarve heti käyttövalmiille tuotteille kasvaa, ”ostetut alihankintatuotteet tulevat olemaan heti käyttövalmiita” totesi eräs vastaaja. Myös paistopisteet luovat kasvavaa tarvetta.

Haastateltavilta kysyttiin heidän mielikuvaansa siitä, ovatko ulkomaalaiset raakapakasteet yms. tuotteet yhtä laadukkaita kuin Suomessa tuotetut tuotteet, ja kuinka asiakkaat suhtautuvat ulkomaisiin tuotteisiin. Haastateltavien mielipiteet jakautuivat niin, että 6/12 piti ulkomailta tuotuja tuotteita vähintään yhtä laadukkaina, ja 3/12 ajatteli ulkomailta tuotujen tuotteiden olevan huonolaatuista.

Asiakkaat taas ovat olleet yhtä tyytyväisiä kotimaisiin tuotteisiin kuin ulkomaisiinkin. Tähän syynä voi toki olla se, että moni yritys valitsee laadultaan hyviä ulkomaisia tuotteita valikoimiinsa, ja se että asiakas ei ehkä tiedä tuotteen olevan ulkomainen. Erityisesti nuorten kuluttajien koettiin olevan ennakkoluulottomia ulkomaisten tuotteiden kohdalla. Kolme vastaajaa ei osannut vastata kysymykseen omasta mielikuvasta tuotteiden paremmuudesta/ huonommuudesta.

Vastaajia pyydettiin kertomaan mielipiteensä kotileivonnan vaikutuksesta Suomen leipomoteollisuuden markkinoihin nyt ja lähitulevaisuudessa. Kaikkien vastaajien mielestä kotileivonnalla oli hyvin vähäinen vaikutus leipomoteollisuuden markkinoihin, sillä kotileivonnan nähtiin lähinnä olevan vähenemään päin, mikä voi hieman kasvattaa leipomotuotteiden kysyntää. Kotileivonnan vähentymisen syiksi haastateltavat mainitsivat esimerkiksi perhekokojen pienentymisen, harrastamisen sekä helppouden hakemisen.

6.7 SWOT- analyysi

Haastattelulomakkeen viimeisessä osiossa kysymys laadittiin kartoittamaan haastateltavien arvioita Suomen leipomoteollisuuden lähitulevaisuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien kautta.

Suomen leipomoteollisuuden vahvuuksina nähtiin esimerkiksi suomalaisten kulutustottumukset, erityisesti suomalaisten vahvan leipäkulttuurin. Yhtenä vahvuutena koettiin asiakkaan (kaupan/sk) tuntemus ja kuluttajan makutottumisten tietäminen. Tuoreus on myös edelleen vahva etu joka auttaa kotimaisia yrityksiä. Heikkouksiksi koettiin mm. Suomen pienet markkinat ja vähäiset resurssit vastata ulkomaiseen kilpailuun. Mahdollisuuksia haastateltavien mukaan olivat mahdollinen kauppojen aukioloaikojen vapautuminen, jolloin tuoreita tuotteita olisi saatavilla kokoajan. Innovaatiot ja tuoteuutuudet tarjoavat myös hyviä mahdollisuuksia leipomoalalle. Uhkina nähtiin työvoima ikääntymisen lisäksi teollisuuden mahdollisten vaikeuksien heijastuminen leipomoteollisuuteen. Yhtenä uhkana nähtiin myös myyntihinnan ja kustannuksien välinen marginaali, eli kustannusten ollessa voimakkaasti nousussa, esimerkiksi leipä ei anna mahdollisuuksia hintojen suureen kilpailuun (paitsi funktionaaliset tuotteet). Eli kustannuspaineet ovat uhka.

Taulukko 7. SWOT- analyysi kyselyn tulosten perusteella

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kulutustottumukset -Korkea ammattitaito -Hyvä raaka-ainepohja -Joustavat toimitukset -Hintakilpailukyky -Tuoreus -Tuotteiden laatu -Tutkimus -Tutkimustieto -Asiakastuntemus -Täysjyväviljaosaaminen -Tuotteiden terveellisyys -Makutottumukset 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tehokkuus -Pääomavaltaisuus -Ala hintakilpailtu -Pienet markkinat -Säädökset -Vähäiset resurssit ulkomaille -Työvoimakustannukset -Työvoiman tuonti halvemmän työvoiman maista -Alan sisäinen yhteistyö vaikeaa -Suurin osa yrityksistä pieniä ja heikosti kannattavia
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Uutuudet -Innovaatiot -Kauppojen aukioloaikojen vapautuminen -Tuotteiden omaperäisyys -Ilmastonmuutos -Terveystiedon lisääntyminen -Tuoreus -Uudet markkinointikanavat -Kotileivonnan väheneminen -Pakastetuotteet -Erikoistuminen -Yrittämisen kehittäminen 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kustannuspaineet -Työvoiman ikääntyminen -Teollisuuden mahdolliset vaikeudet -Voimakas kilpailutilanne -Nuorten ruokatavat -Tuonti -Kaupan merkit (erityisesti tuontituotteina)

7 POHDINTA

Jari Miettisen vuonna 1992 tekemä Pro Gradu- tutkielma Leipomoalan kilpailuolosuhteista antaa hyvän vertailukohdan tämän opinnäytetyön keräämille tuloksille.

Leipomoiden välistä kilpailua voidaan luonnehtia kireäksi alalla vallitsevan ylikapasiteettitilanteen sekä lisääntyneen hintakilpailun takia, ja tämän kireän kilpailutilanteen odotetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa, luonnehti Miettinen (1992, 118.) Kilpailua käydään paikallisluonteisesti, eli kilpailu tapahtuu pääsääntöisesti pienellä talousalueella, eikä niinkään valtakunnallisesti. Talousalueen sisälläkin leipomot ovat erikoistuneet erilaisiin asiakassegmentteihin. Esimerkiksi suurilla kaupunkialueilla, joissa vähittäiskaupat ovat kooltaan suuria, on olemassa selkeä jako suuriin vähittäiskauppoihin toimittaviin leipomoihin ja pieniin tuotteitaan omista myyntipisteistään myyviin ja suurkeittiöille toimittaviin leipomoihin. (Miettinen 1992, 70.) Jotkut leipomot kokevat uhkana kauppiaiden oman leipomotoiminnan lisääntymisen. Tuore leipä on kaupalle imagollisesti tärkeä, joten oman leipomon pitämisen ei tarvitse välttämättä olla edes yhtä kannattavaa kuin valmiin leivän ostaminen leipomolta. (Miettinen 1992, 55.) Opinnäytetyömme tutkimuksessa tulevat esiin sama kilpailun kiristyminen, isojen yritysten hallitseminen vähittäiskaupan markkinoissa ja kaupan sopimukset leipomoiden kanssa tekevät pienempien leipomoiden toiminnan mahdollisimman vaikeaksi. Pienillä yrityksillä on silti mahdollisuuksia erikoistumisen avulla pärjätä markkinoilla.

Sekä Miettisen että tekemämme kyselyn mukaan leipomot kokivat vähittäiskaupan vaikutusvallan tärkeimmäksi kilpailuun vaikuttavaksi tekijäksi. Keskusliikkeiden vallan koettiin näkyvän esimerkiksi edullisina leipinä, eli vaikuttaen hintaan ja kilpailuun hieman. Seuraavaksi tärkeimmiksi tekijöiksi Miettinen nimeää tukkuportaan vaikutusvallan, lainsäädännön ja raaka-ainetoimittajien vaikutusvallan. Kyselyssämme tuli esiin melko suuri merkitys on tukkuportaalla ja kohtalainen merkitys korvaavien tuotteiden uhalla. Vähiten kilpailuun vaikuttavaksi tekijäksi Miettisen mukaan koettiin potentiaaliset kilpailijat, joten leipomot eivät pidä toimialaansa kovinkaan houkuttelevana. (Miettinen 1992, 119.) Myös kyselyssämme tuli esiin, että vähiten merkitystä on uusien leipomoiden uhalla.

Miettisen mukaan leipomot kokivat neuvotteluvoimansa varsin tasavahvaksi eri kaupparyhmittymiin kuuluviin vähittäiskauppoihin nähden ja hieman vahvaksi keskusliikkeisiin kuulumattomiin vähittäiskauppoihin, suurkeittiöihin sekä ravintoloihin ja kahviloihin nähden. (Miettinen 1992, 116.) Kuitenkin Miettisen tutkimukseen vastanneista pienistä leipomoista kolmasosa (10/30) koki tulevansa kohdelluksi epätasapuolisesti jonkun asiakasryhmänsä taholta. Useimmiten leipomot ilmoittivat syiksi vähittäiskauppojen myyvän vain omia tai yhteistyöleipomoiden tuotteita, keskusliikkeiden kampanjojen ohittavan paikalliset kampanjasuunnitelmat sekä vähittäiskaupan suuren byrokratian. (Miettinen 1992, 120.) Samanlaisia ajatuksia ilmeni myös kyselyymme vastanneilla haastateltavilla. Kaupan keskusliikkeillä koettiin olevan suurimmaksi osaksi liikaa valtaa markettien leipähyllyjen sisällöstä päätettäessä sillä vain yksi neljäsosa vastaajasta oli tyytyväinen keskusliikkeiden vallan määrään. Keskusliikkeiden valta näkyy esimerkiksi edullisina leipinä, eli valta vaikuttaa hintaan ja kilpailuun hieman. Tavarantoimittajien eli raaka-ainetoimittajien vaikutusvalta (mm. toimitusaikojen, toimituskustannusten ja tavarun laadun kautta) noteerattiin myös todelliseksi. Tavarantoimittajien merkityksen suuruus vaihteli yrityksen mukaan suurestikin.

Leipomoiden mielestä leipämyynnin tärkeimmät kilpailuvaltit piilevät laadukkaassa ja tuoreessa tuotteessa, jonka toimitukset pysyvät aikataulussaan. Tärkeä merkitys liiketoiminnassa on myös leipomoyrityksen nimellä, ja vasta niiden jälkeen tulee tuotteen hinta. Myös kaupan piirissä leipomoiden tärkeimmäksi kilpailukeinoksi koettiin ennen kaikkea laatu, sillä huonolaatuinen leipä ei käy kuluttajille kaupaksi. (Miettinen 1992, 119.) Kyselyssämme ratkaisevimmiten vaikuttaviksi ominaisuuksiksi kyselyymme osallistuneet vastasivat laadun, tuoreuden ja hinnan. Muiksi tekijöiksi mainittiin mielikuvat tuotteista, mainonta, sen hetkinen arvomaailma sekä ravitsemussuositukset.

Miettisen tutkimuksen mukaan leipomoiden mielestä kohtuuttomin leivän hintaa nostava tekijä oli leipomoiden työvoimakustannukset, jotka ovatkin kohonneet leipomoiden suurimmaksi kustannuseräksi. Syynä tähän on oletettavasti osaltaan aikaisempien vuosien työvoimapula, ja siitä johtuvat palkkaliikumukset. Leipomoalalla ongelmana on työvoimatarpeen suuri ajallinen vaihtelu ja osa-aikatyöntekijöiden käytön hankaluus. Tuotantomäärien ajallisista vaihteluista johtuvaa työntekijöiden hukka-aikaa voitaisiin vähentää urakkaluonteisilla työpäivillä, joiden pituus joustaisi työtarpeen mukaan.

(Miettinen 1992, 123.) Tutkimuksemme mukaan viljan puute maailmalla nostaa myös Suomessa viljan ja samalla leivän ja muiden leipomotuotteiden hintaa. Kasvavat työvoimakustannukset ja työn tehokkuus ovat vieläkin ongelmallisia leipomoille. Tuotanto voisi pyöriä monessa keskisuudessa yrityksessä vuorokauden ympäri, mutta kysyntää ei ole tarpeeksi. Myös Suomen taloudella, lainsäädännöllä (esim. arvonlisäveron alentaminen v. 2009) ja mahdollisella osaavan työvoiman saannilla puutteella on vaikutusta alan näkymiin heikentämällä tai parantamalla niitä.

Miettisen mukaan leipomoalan rakennemuutoksen seurauksena erikoistuminen tulee varmasti lisääntymään, ja tämä johtanee esimerkiksi raakapakasteiden käytön yleistymiseen, sillä raakapakasteet mahdollistavat pitkien tuotantosarjojen hyödyntämisen myös erityyppisissä paistopisteissä kuten pienissä myymäläleipomoissa. Pienien, lähinnä markkina-aukkoja paikkaavien leipomoiden tuotteilla tulee myös löytymään kysyntää, sillä suuret leipomot eivät kokeneet esimerkiksi ravintolamyyntiä juuri kannattavaksi, eikä yksikään suuri leipomo ilmoittanut erityisesti panostavansa siihen tulevaisuudessa. (Miettinen 1992, 124.) Kyselyssämme moni vastaaja oli sitä mieltä, että markkinoille mahtuu aina kaikenkokoisia leipomoita. Kaikkien haastateltujen mielestä terveellisten ja erikoistuotteiden kysyntä kasvaa, kunhan vain hinta-laatusuhde on oikea. Kaikkien vastaajien mielestä jalostettujen raaka-aineiden käyttö tulee lisääntymään. Puolet vastaajista koki ulkomaalaisten raakapakasteiden olevan yhtä laadukkaita kuin kotimaisten.

Miettisen tehdessä tutkimustaan oli leipomoteollisuuden ulkomaankauppa vähäistä, koska ulkomaankauppaa rajoittivat leipomotuotteiden huono säilyvyys sekä kuluttajien erilaiset makutottumukset. Kuluttajien vaatiessa leipomotuotteilta ennen kaikkea tuoreutta, oli leipomoala suurelta osin muodostunut luonteeltaan paikallismarkkinateollisuudeksi. Tekninen kehitys leipomotuotteiden säilöntämenetelmissä kuitenkin Miettisen mukaan mahdollistaa lisääntyvän ulkomaankaupan. Eräs leipomoalalla ulkomaankauppaa edistävä tekijä on raaka-pakasteiden yleistymisen. Paikallisleipomot tulevat kuitenkin tuoreilla ja korkealaatuisilla tuotteillaan aina säilyttämään asemansa vahvana leipomotuotteiden tuontia vastaan, eri asia on, onko leipomon omistaja kotimainen vai ulkomaalainen yritys. (Miettinen 1992, 52.) Leipomotuotteiden ulkomaankaupassa Ruotsi on Suomen merkittävin kauppakumppani. Muita merkittäviä tuontimaita olivat vuonna 1989 Alankomaat, Saksan liittotasavalta, Belgia ja Iso-Britannia. Leipomotuotteiden vientimaita olivat mm. Saksan liittotasavalta, USA sekä Norja. (Miettinen 1992, 53.)

Kaikkien kyselyyn vastanneiden mielestä raakapakasteiden tai muiden jalostettujen raaka-aineiden käyttö tulee lisääntymään. Ulkomaisia tuontiraaka-aineita käytetään melko ennakkoluulottomasti, joskus tuontimaalla koetaan olevan väliä. Erityisesti asiakkaat ovat olleet yhtä tyytyväisiä ulkomaisiin tuotteisiin kuin kotimaisiinkin. Suomalaisten leipomovalmisteiden viennin suurena mahdollisuutena nähtiin esim. vienti Venäjälle. Viennin kasvaminen luo vääjäämättä edellytykset hyvälle yhteistyöverkostoille sekä tuotekehitykselle. Suomessa on taitavaa teknologista osaamista, mutta sen vientihyödyntäminen on vasta aloitettu. Kovin vahvasti ei tuonnin uskota lisääntyvän, joskin tuonti Baltian maista voi kohentua hieman.

Jos tutkimusta haluttaisiin jatkaa tästä opinnäytetyöstä eteenpäin, voitaisiin esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden päästä tehdä uusi tutkimus ja verrata saatuja tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Silloin tietäisimme, kuinka oikean kuvan saimme tutkimuksen avulla Suomen leipomoteollisuuden lähitulevaisuudesta. Kymmenen vuoden päästä ala voisi olla paljon muuttunut esimerkiksi funktionaalisten leipomotuotteiden, muun tuotekehityksen ja uuden teknologian vuoksi.

8 YHTEENVETO

Lyhyenä yhteenvetona voidaan sanoa Suomen leipomoteollisuuden lähitulevaisuudesta viiden vuoden sisällä, että koneellistuminen tulee lisääntymään ja kaupan keskusliikkeiden valta tulee korostumaan. Yrittäjien eläköityminen johtaa sukupolven vaihdoksiin tai yritysten lakkauttamisiin. Laatu, tuoreus ja maku tulevat olemaan tärkeitä ominaisuuksia lähitulevaisuudessakin kuluttajille. Kotileivonta tulee vähentymään entisestään. Keskeisenä vahvuutena Suomen leipomoteollisuudelle ovat täysjyväviljaosaaminen, tutkimus ja tuotteiden laatu. Heikkouksia ovat tehokkuuden alhaisuus, työvoimakustannukset ja yritysten kannattamattomuus. Suomen leipomoteollisuuden mahdollisuuksia ovat uudet markkinointikanavat, yhteistyö muiden yritysten kesken ja innovaatiot. Uhkina alalle ovat kustannuspaineet, voimakas kilpailutilanne ja työvoiman ikääntyminen.

LÄHTEET

Auvinen, S. 1990. Minun leipäni. Loviisa. Itä-Uudenmaan paino Oy.

Isotalus, P. 2007. Honkapohja varoittaa hyvien aikojen olevan pian ohitse. Kauppalehti 14.12.2007, 2-3.

Miettinen, J. 1992. Leipomoalan kilpailuolosuhteet. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopiston taloustieteen laitos.

Passi, M. 2007. Suomalaiset arvostavat laadukasta ruokaa. Helsingin Sanomat 24.8.2007. Talous B7.

Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki. Rastor Ab.

Raivio, J. 2007. Palkansaajien tutkimuslaitos rauhoittaa levottomia mieliä. Helsingin Sanomat 12.9.2007. Talous B7.

Raivio, J. 2007. Ruuan arvioitu hinnannousu tuplaisi Suomen inflaatiiovauhdin. Helsingin Sanomat 13.9.2007. Talous B7.

Yli-Kovero, K. 2007. Ruoka kallistunee ensi vuoden alusta. Helsingin Sanomat 12.9.2007. Talous B5.

INTERNETLÄHTEET

Ehon Leipomo osaksi Perheleipurit- ryhmää. 2008.

http://www.eho.fi/Yritys/Eho_lehdistotiedote02.01.2008.doc. 12.02.2008.

Elintarviketeollisuus. 2007

<http://www.teollisuusopas.com/yleistietoa/elintarviketeollisuus/>. 9.10.2007.

Jukka Korpela. Pienehkö sivistyssanakirja. 2007.

<http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/siv/sanats.html>. 18.10.2007.

Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2007. Tehokkuus ja erikoistuminen ovat leipomoteollisuuden menestystekijöitä.

<http://www.ktm.fi/?i=2196&s=665>. 11.10.2007.

Keliakiadiagnoosit yleistyneet nopeasti Suomessa. 2007.

<http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Keliakiadiagnoosit+yleistyneet+nopeasti+Suomessa/1135230025582?ref=rss>. 4.9.2007.

Leipomoala: leivän hinta nousee. 2007.

<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Leipomoala+Leiv%C3%A4n+hinta+nousee/1135229376923>. 9.8.2007.

Leipuri. 2007. http://www.ammattinetti.fi/c/portal/layout?p_1_id=1.3&p_p_id=aky-search-ammatti_WAR_aky-portlet-webapp-0. 13.9.2007

Leipä kallistuu pian. 2007.

<http://www.taloussanomat.fi/energia-ja-raaka-aineet/2007/09/10/Leip%E4+kallistuu+pian/200722100/382>. 6.10.2007.

Leipä pähkinänkuoressa. 2007.

<http://www.leipatiedotus.fi/default.aspx?path=4;175;198>. 14.10.2007.

Nurmi, E. 2007. Viljan hinta kallistunut vuodessa yli puolella.

<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Viljan+hinta+kallistunut+vuodessa+yli+puolella/1135229776190?ref=rss>. 24.8.2007.

Opetushallitus. SWOT- analyysi. 2007.

<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=223>. 24.9.2007.

Piekkola, H. Ikääntyvä Suomi: riittääkö työvoima? 2007.

http://www.etla.fi/files/1258_SUH_04_4_ikaantyyva_suomi_riittaako_tyovoimaa.pdf.

09.10.2007.

Pohjola, J. Leivän kuluttajahintaan vaikuttavat tekijät. 2007.

<http://www.leipatiedotus.fi/default.aspx?path=4;175;195;218&id=592>. 12.9.2007.

Työministeriö, Työvoiman kehittäminen ja ohjaus – tiimi. 2004.

<http://www.mol.fi/webammatti.cgi?ammattialanumero=822&kieli=00>. 3.10.2007.

Työvoima- ja elinkeinokeskus. 2007. Pieni ja keskisuuri yritys.

<http://www.te-keskus.fi/Public/?ContentID=2942&NodeID=10530&area=12721>.

9.10.2007.

Väestö. 2007.

http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html. 13.09.2007.

Välimäki, K. 2002. Leipomoteollisuus. Toimialaraportti 2002.

http://www3.hamk.fi/kirjasto/edita/ktm/ktm_s2002/27/27.pdf. 24.1.2008.

Välimäki, K. 2003. Leipomoteollisuus. Toimialaraportti 2003.

http://www.ktmtoimialapalvelu.fi/files/31/Leipomoalan_raportti_2003.pdf. 7.10.2007.

Välimäki, K. Leipomoteollisuus. Toimialaraportti ennakoi liiketoimintaympäristön muutoksia. 2007.

<http://www.ktmtoimialapalvelu.fi/files/305/Leipomoteollisuusraportti.pdf>. 5.9.2007.

Väyrynen, M. 2004. Laatu on määrää tärkeämpää. Leipuri 8/2004

http://www.leipuriliitto.fi/leipuri_paakirjoitus_04_08.shtml. 20.9.2007.

MUU LÄHDEMATERIAALI

Gluteenittomien tuotteiden luettelo 2007.

<http://www.keliakialiitto.fi/pdf/Tuoteluettelo07.pdf>. Tuoteasiantuntija Marjo Jokiselta saatu tieto sähköpostitse 21.9.2007.

Leipomoteollisuuden toimipaikat 2001–2005.

http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=Toimipaikat_2001-2005_tol2002&ti=&path=../Database/StatFin/yri/syr/020_top/&lang=3&multilang=fi. Suoma Niemeltä sähköpostitse saatu tieto 7.9.2007.

Työllinen työvoima ammatin, sukupuolen ja iän mukaan 31.12.2004.

http://www.stat.fi/til/tyokay/2004/tyokay_2004_2006-12-15_tau_001.xls. Sähköpostitse saatu tieto Tilastokeskuksen informaatikko Mikko T. Mäkiseltä. 20.9.2007.

Työnvälitystilasto, tilannekatsaus 31.7.2007. Sähköpostitse saatu tieto Työministeriön informaatiopalvelusta Petri Syväselältä 17.9.2007.

LIITE 1.

KYSELYLOMAKE

Teemahaastattelumme koskee Suomen leipomoteollisuuden lähitulevaisuutta. Tutkimme, minkälaisia muutoksia toimiala tulee kokemaan viiden vuoden sisällä. Tämä haastattelu on osa Helsingin ammattikorkeakoulussa opiskelevien Helena Einolan ja Johanna Salokanteleen opinnäytetyötä, joka on nimeltään ”Suomen leipomoteollisuuden lähitulevaisuus: viisi kilpailuun vaikuttavaa voimaa”. Tutkimuksen tulokset ovat luottamuksellisia ja niitä käytetään ainoastaan tämän opinnäytetyön tekemiseen.

Palautattehan kyselylomakkeen pe 9.11.2007 mennessä sähköpostitse jompaankumpaan alla olevaan sähköpostiosoitteeseen.

Opinnäytetyön tekijöiden yhteystiedot:

Johanna.Salokannel@edu.stadia.fi puh. 040 715 7889

Helena.Einola@edu.stadia.fi puh. 040 547 4321

Yritystä koskevat tiedot

1. Yrityksen nimi, osoite/toimipaikka ja haastateltavan nimi ja työtehtävä

2. Yrityksen toiminta pähkinänkuoressa (mitä tuotteita valmistetaan, yrityksen koko, yrityksen markkinat, työntekijöiden määrä)

Toimialan sisäinen kilpailu

3. Miten leipomoalan kilpailu on muuttunut viimeisten viiden vuoden aikana ja miten uskotte sen muuttuvan seuraavan viiden vuoden kuluessa?

4. Mikäli leipomoalan kilpailutilanne on viiden vuoden aikana muuttunut, mitkä ovat olleet pääasialliset syyt muutokseen? (tekijät tärkeysjärjestyksessä)

5. Miten uskotte leipomoteollisuudessa yrityskokojen muuttuvan lähitulevaisuudessa?

6. Miten uskotte tuotantotapojen muuttuvan lähivuosina? Tarvitaanko leipurin käsityötaitoja enää tulevaisuudessa?

7. Minkälainen työtilanne tulee olemaan tulevaisuudessa Suomen leipomoteollisuudessa ja miten suurten ikäluokkien jääminen eläkkeelle tulee vaikuttamaan alaan?

8. Mikä on mielestänne seuraavien tekijöiden merkitys leipomoalan kilpailuun? Lihavoi valitsemasi vaihtoehto.

	Ei ole merkitystä	Hieman merkitystä	Kohtalainen merkitys	Melko suuri merkitys	Erittäin suuri merkitys
– Vähittäiskaupan vaikutusvalta	1	2	3	4	5
– Tukkuportaan vaikutusvalta	1	2	3	4	5
– Raaka-ainetoimittajien vaikutusvalta	1	2	3	4	5
– Korvaavien tuotteiden uhka	1	2	3	4	5
– Uusien leipomoiden uhka	1	2	3	4	5
– Muun elintarvike- teollisuuden uhka	1	2	3	4	5
– Leipomotuotteiden tuonnin uhka	1	2	3	4	5
– Lainsäädäntö	1	2	3	4	5

Alan mahdolliset tulokkaat

9. Uskotteko leipomoalalle perustettavan paljon/vähän suomalaisten tai ulkomaalaisten omistuksessa olevia yrityksiä lähitulevaisuudessa?

10. Miten uskotte jauholeipomoiden ja paistopisteiden määrien kehittyvän lähitulevaisuudessa? Uskotteko niiden kasvavan, vähenevän tai pysyvän ennallaan? Miksi?

11. Mitä uskotte Suomen talouden kehitykselle tapahtuvan ja mikä on sen vaikutus leipomoteollisuuteen?

12. Minkälaiset näkymät ovat Suomessa leipomovalmisteiden viennillä ja tuonnilla lähitulevaisuudessa?

Toimittajien neuvotteluvoima

13. Näettekö todennäköisenä sen, että raaka-aineista saattaa tulla pulaa lähitulevaisuudessa (syynä esim. huono viljasato)?

14. Kuinka suuri merkitys tavarantoimittajilla on yrityksen toimintaan nyt ja lähitulevaisuudessa? (mm. toimitusaikojen, toimituskustannusten ja tavaran laadun kautta)

15. Uskotteko leipomoalan yritysten tiivistävän yhteistyötään? (mahdollisia säästöjä logistiikassa, osahankinnassa ja markkinoinnissa ketjuuntuminen, alihankinta)

Ostajien vaikutusvalta

16. Minkälaisia leipomotuotteita asiakkaat ja kaupan keskusliikkeet haluavat nyt ja lähitulevaisuudessa? (trendit)

17. Tuleeko erikoisleipien suosio ja tuotevalikoima kasvamaan lähitulevaisuudessa? (esim. gluteenittomat, terveystuotteiset ja ”ylelliset” leipomovalmisteet)

18. Mitkä tekijät ovat ratkaisevimpia asiakkaan tehdessä valintaa kaupan leipähyllällä?
(esim. tuoreus, laatu, pakkaus, valikoima, uutuudet, hinta, mainonta, ravintosuositukset jne.)

19. Miten kaupan keskusliikkeiden valta näkyy markettien leipähyllissä?

Korvaavien tuotteiden uhka

20. Uskotteko, että alihankintana ulkopuoliselta yritykseltä toimitettujen raakapakasteiden tai muiden jalostettujen raaka-aineiden (kuten vetopohjien) käyttö tulee lähitulevaisuudessa lisääntymään?

21. Ovatko ulkomaalaiset raakapakasteet yms. tuotteet yhtä laadukkaita kuin Suomessa tuotetut (kyseessä mielikuva asiasta)? Kuinka asiakkaat suhtautuvat esim. ulkomaalaisiin wieneraihiöihin?

22. Uskotteko kotileivonnan vaikuttavan Suomessa nyt ja lähitulevaisuudessa leipomoteollisuuden markkinoihin?

23. Miten arvioisitte Suomen leipomoteollisuuden lähitulevaisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä? (esim. vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet)

KIITOS VAIVANNÄÖSTÄNNE!