

## **TK-EVAL**

**Teemu Juntunen  
Reijo Keränen  
Tommi Ålander  
Keimo Sillanpää**

**KANSALLISESTA ELINTARVIKETALOUDEN  
LAATUSTRATEGIASTA RAHOITETTUJEN  
HANKKEIDEN ARVIOINTI**

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>Yhteenveto</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Taustaa arvioinnille</b> .....	<b>7</b>
1.1 Yleistä .....	7
1.2 Käsitteiden määrittelyä.....	8
<b>2 Arviointitehtävä ja –kysymykset</b> .....	<b>11</b>
<b>3 Aineistot, menetelmät ja raportin rakenne</b> .....	<b>12</b>
<b>4 Arvioinnin tulokset</b> .....	<b>14</b>
4.1 Yhteiskuntavastuullisuuden toteutuminen .....	14
4.2 Vaikutukset elintarvikeketjun kilpailuetuun .....	18
4.3 Vaikutukset elintarvikeketjun kilpailukykyyn .....	21
4.4 Vaikutukset kuluttajiin .....	26
4.5 Muita laatustrategian kehittämiskohteita .....	29
<b>5 Hankekohtaista tarkastelua</b> .....	<b>32</b>
5.1 Maaseutuyritysten laatutyön kehittäminen .....	32
5.2 Laatu koulutus lihantuottajille (LSO-lihamestari) .....	33
5.3 Viljantuotannon kehittäminen.....	36
5.4 Elintarvikeklusterin laatuselvitys ja elintarvikealan kehittämisohjelma 2003-2010 (ELKO-2010).....	38
5.5 Maatilan kilpailukykykriteeristö .....	39
5.6 Vuoden maatala .....	41
5.7 Elintarviketeollisuuden ympäristövastuun raportointi .....	43
5.8 Päivittäistavara-kaupan omavalvonta-ohjeistus .....	45
5.9 Laatutarha I .....	46
5.10 Laatutyö kasvuketjussa.....	48
5.11 Foodchain (Elintarvikkeiden ympäristövaikutukset –tutkimushanke).....	50
5.12 ETU 2030 .....	52
5.13 Elintarviketalouden laatutyön verkko-oppimisympäristö .....	54
<b>6 Johtopäätökset</b> .....	<b>57</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>59</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>60</b>

## **Yhteenveto**

Maa- ja metsätalousministeriön toimeksiannosta Suomen Aluetutkimus FAR yhdessä TK-Evalin kanssa toteutti kansallisesta elintarviketalouden laatustrategiasta rahoitettujen hankkeiden arvioinnin. Arvioinnin taustalla oli maa- ja metsätalousministeriössä elintarviketalouden laatustrategian ja sen hankehallinnoinnin kehittäminen sekä hankkeiden ohjaus/valinta.

Arviointi jakaantui kolmeen pääkohtaan. Näitä olivat vaikuttavuuden ja tehokkuuden arviointi sekä yksityiskohtainen hanketarkastelu.

Arviointiaineisto koostuu kyselyistä, haastatteluista, hankkeiden omista materiaaleista ja tuotoksista, hankehakemuksista ja loppuraporteista sekä eri asiakirjoista.

Seuraavassa on esitetty arvioinnin tulosten yhteenveto seuraavista arvioinnin kohteina olleista asiakokonaisuuksista:

- *Yhteiskuntavastuullisuuden toteutuminen*
- *Vaikutukset elintarvikeketjun kilpailuetuun*
- *Vaikutukset elintarvikeketjun kilpailukykyyn*
- *Vaikutukset kuluttajiin*
- *Muita laatustrategian kehittämiskohteita*

Hankekohtaiset arviot on esitetty luvussa 5.

### **Yhteiskuntavastuullisuuden toteutuminen**

Hankkeilla on kokonaisuudessaan vaikutettu kohtalaisesti yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseen. Ongelmana on kuitenkin käsite itsessään sekä osittain sen sisäistäminen. Suomessa on toimittu kokonaisuudessaan yhteiskuntavastuullisesti jo aiemminkin, vaikka asiaa ei ole käsitteen muodossa ilmaistu. Tästä huolimatta yhteiskuntavastuullinen toiminta tulee omaksua paremmin eri toimijoiden keskuudessa. Erityisesti tulee kiinnittää huomioita sen konkreettiseen toteutumiseen yrityksissä, organisaatioissa ja koko ketjussa.

Suhteessa strategian/strategioiden tavoitteisiin, on jatkossa kiinnitettävä enemmän huomioita ympäristövaikutusten huomioimiseen koko ketjussa ja sen osissa. Ympäristöasioissa ja yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa kokonaisuudessaan korostuu vahvasti tutkimustoimintaan panostaminen, johon liittyy vahvasti myös tutkimustiedon välittäminen eri toimijoiden käyttöön. Uusien toimintatapojen, osaamisen tason nostamisen ja teknologioiden avulla tulee turvata tuotteiden turvallisuus ja edistää näin myös elintarvikkeiden omavaraisuutta.

### **Vaikutukset elintarvikeketjun kilpailuetuun**

Hankkeilla on onnistuttu hyvin edistämään luottamusta kotimaisia elintarvikkeita kohtaan. Luottamus on kuitenkin sellainen asia, joka voidaan myös menettää nopeasti. Hankkeiden ansiosta myös tuotteiden ja palveluiden laatu ovat parantuneet. Luottamuksen paraneminen viittaa niin tuotteiden tuottamiseen tarpeiden ja odotusten mukaisesti kuin tuotteiden jäljitettävyyteen. Tällä arvioinnilla ja siinä käytetyillä menetelmillä ei luonnollisesti voida todeta, miten paljon jäljitettävyyttä on konkreettisesti parantunut. On kuitenkin yhä kiinnitettävä huomioita lisäarvon tuottamiseen alkuperä- ja tuotantotapatiedon avulla.

Kilpailuetua on pyrittävä edistämään yhä enemmän koko elintarvikeketjun yhteistyönä, edistäen innovaatioita ja tuotekehitystä. Edellä mainituilla on löydettävä jo laadukkaista tuotteista ja palveluista niitä uusia laatutekijöitä ja erikoisuuksia, joilla saavutetaan lisäarvoa. Resurssien, tuotantotapojen ja prosessien on oltava sellaisia, että potentiaaliset kilpailijat eivät voi helposti saada niitä tai kopioida omaan käyttöön. Useat tutkimustulokset viittaavat lisäksi siihen, että liiketoiminnan menestymisen ja kilpailuetua tuottavien resurssien (ml. tuotantotavat, prosessit jne...) välillä on selvä yhteys.

### **Vaikutukset elintarvikeketjun kilpailukykyyn**

Kilpailukykyä ei ajatella vielä riittävästi koko ketjun yhteisenä asiana. Osaamisen kehittämisessä ja yhteistyössä on löydettävä ne rajapinnat, joissa on puutteita ja joiden kehittämisellä saadaan vahvistettua koko ketjun kilpailukykyä. Kilpailukyky tulee ottaa koko ketjun yhteiseksi asiaksi, eikä sitä tule tarkastella vain sen osissa/toimialoissa.

Kokonaisuudessaan näyttää siltä, että koko ketjun yhteistyön syventäminen on kilpailukykyyn edistämisen avaintekijä. Tämä edellyttää itsekriittistä ja analyttistä keskustelua kaikkien ketjun toimijoiden kesken, koska toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutokset ovat nopeita ja niihin on osattava reagoida ja varautua.

Elintarviketalouden/-ketjun laatustrategia on puutteellinen, jotta kaikkien sen perusteella rahoitettujen hankkeiden tehokkuutta olisi mahdollista arvioida. Alkutuotantoon kohdistuva MMM:n rahoittama laatutyö on ollut kuitenkin ilmeisen tehokasta: MMM:n rahoitus on tuottanut laatutyön strategian ja sisällön. Laatutyön toteutus maataloilla on tapahtunut alueellisilla resursseilla. Laatuketjun muut keskeiset osat, teollisuus ja jalostus (mukaan tulisi liittää myös logistiikka) ovat toimintojensa volyymeihin suhteutettuina strategisesti ja rahoituksellisesti pienillä hankkeilla mukana MMM:n laatutyössä. Hankkeiden tehokkuutta on vaikea todentaa suhteessa kokonaisuuteen.

### **Vaikutukset kuluttajiin**

Elintarviketalouden laatustrategiasta rahoitetuissa ja arvioinnin kohteena olleissa hankkeissa on kokonaisuudessaan ollut hyvin vähän pyrkimystä vaikuttaa konkreettisesti kuluttajiin ja heidän käsityksiinsä suomalaisista elintarvikkeista. Pääosin hankkeet ovat suuntautuneet ketjun muihin osiin: tuottajiin, teollisuuteen ja kauppaan. Hankkeet ovat olleet luonteeltaan sellaisia, että kuluttajanäkökulma tulee huomioiduksi välillisesti, mutta fokukseen kuluttajat eivät ole päässeet. *Tässä yhteydessä tulee korostaa vahvasti sitä, että arvioinnin kohteena ei ollut konkreettisia kuluttajiin kohdistuvia hankkeita (esim. viestintähankkeita), joissa kuluttajat ovat ensisijaisesti kohderyhmänä.* Konkreettisesti viestinnässä on ollut lukuisia toimenpiteitä ja tapahtumia kuluttajille.

Koko elintarvikeketjua koskevissa hankkeissa on nähty olevan eniten kehittämisen tarvetta kuluttajanäkökulmasta. Erityisesti kuluttajien tietoisuuden lisääminen elintarvikeketjun laatutyöstä ja elintarvikkeiden alkuperästä on nähty tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi. Koko ketjua koskevissa hankkeissa kuluttajanäkökulman olettaisi olevan erityisesti ketjua yhdistävä ajatus, jolloin tähän kehittämistarpeeseen vastaaminen pitäisi kiinnostaa kaikkia ketjun osapuolia.

Tuotteiden turvallisuuden ja laadun parantaminen kuten myös elintarvikeketjun toiminnan tietämyksen ja arvostuksen lisääminen ovat asioita joihin on tarvetta kiinnittää jatkossakin huomiota. On nähtävissä, että tuotteiden turvallisuuden ja laadun parantamiseen on kiinnitetty

selvästi enemmän huomiota kuin kuluttajien tietämyksen ja arvostuksen lisäämiseen elintarvikeketjun toiminnasta. Kuluttajien tietoisuuden lisääminen elintarvikeketjun laatuystävällisyydestä onkin nähty selvästi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi kuluttajiin liittyvissä asioissa.

Elintarvikeketjusta tulee tuottaa tietoa mm. viestintää, markkinointia ja menekinedistämistä varten. Ellei faktatietoja ole, joudutaan turvautumaan mielikuviin, jolloin kuluttajan luottamusta on vaikea saavuttaa. Elintarvikealan laatuystävällisyydessä tehtävässä viestinnässä ja markkinoinnissa on huomioitava myös, että laadun markkinoinnin on oltava hyvin pitkäjänteistä – tuloksia ei synny nopeasti. Toisaalta saavutetut tulokset voidaan tuhota silmänräpäyksessä. Tehtävä voi tässä mielessä olla hyvinkin epäkiitollinen.

### **Muita laatustrategian kehittämiskohteita**

Strategian hallinnointi ja johtaminen maa- ja metsätalousministeriöstä käsin näyttää osoittautuneen varsin onnistuneeksi, koska se tarjoaa suhteellisen neutraalin ja puolueettoman ympäristön. Hankkeiden suunnalta tuli kuitenkin jossakin määrin kritiikkiä koordinaattorin vaihtumisesta useasti.

Päätöksenteon suhteen on sen sijaan havaittavissa erilaisia näkökantoja. Toisaalta nähdään hyväksi se, että rahoituspäätösten teossa on mukana yritysjohtoa, jonka mainitaan parantaneen päätöksentekoa. Toisaalta päätöksentekoon kaivataan enemmän toimijoita, joilla on konkreettinen näkemys kentällä tapahtuvasta laatuystävällisyydestä ja kehityksestä. Strategiatyöhön toivottiin mukaan erityisesti niitä tahoja, joilta on olemassa konkreettista näyttöä onnistuneesta strategisesta laatuajattelusta ja -työstä.

Hankkeiden valinnassa ja muutenkin päätöksenteossa tulisi asettaa tarkemmin kriteerit, joiden avulla voidaan katsoa, mihin laajempaan strategiseen kokonaisuuteen hanke/asia liittyy.

Edellä mainittu edellyttää tiiviimpää strategian toteutumisen seuraamista. Pitää tehdä tiukat arviot siitä, mihin on pyritty, onko siihen päästy ja miten tästä eteenpäin. Tämä auttaa kohdentamaan rahoitusta niihin laadun osa-alueisiin, joissa on eniten kehitettävää. Strategiaa kritisoiinkin muun muassa siitä, että sillä ei ole riittävästi ohjausvaikutusta. Toisaalta väljä ja mahdollistava strategia sai myönteistä palautetta siitä, että se ei myöskään sulje mitään pois. Tästä nousee esiin puolestaan se kysymys, halutaanko tehdä riskivalintoja. Toisten toimijoiden mielestä riskejä ja uusia avauksia on tehty kohtuullisesti, mutta kaikki eivät näe asiaa samalla tavalla. Uusia innovatiivisia, myös riskejä sisältäviä, avauksia kaivataan muun muassa siksi, että perustoimintaa voi jokainen toimija rahoittaa itse. Kuitenkin, on pidettävä mielessä, että kokeiluja ja riskien ottamista tulee seurata keskittyminen niiden hyödyntämiseen. Tässä mielessä onnistuneiden ns. riskihankkeiden jatkotoimenpiteisiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Kritiikkiä kohdistettiin myös siihen, että hankkeilta tulisi edellyttää tarkempaa dokumentointia siitä, miten tavoitteita on viety eteenpäin, millä resursseilla ja paljonko osallistajat ovat laittaneet omaa panostaan. Tämä omalta osaltaan voi auttaa toiminnan suuntaamisessa.

Kansallisen elintarviketalouden laatustrategian heikkous on sama kuin monen muun strategian. Se ei ohjaa riittävästi toimintaa. Strategiassa liikutaan liian yleisellä tasolla. Tähän voidaan kuitenkin vaikuttaa asettamalla strategialle ja sen toteutumiselle selkeät mitattavat tavoitteet. Tällä hetkellä ollaan liikaa laadullisten tavoitteiden varassa. Toisaalta tavoitteiden asettelussa voi tulla eteen ristiriitoja, kun on olemassa viranomaistavoitteet, kuluttajataavoitteet, tuotantoelämän tavoitteet jne.

Tavoitteiden puute heikentää asian uskottavuutta, etenkin alan toimijoiden keskuudessa. Strategiaan

toivottiin myös enemmän fokusointia muun muassa ydinprosessien kehittämiseen. Lisäksi tulisi siirtyä tuotelaadun korostamisesta toiminnan laatuun ja kilpailukykyyn. Jälkimmäisen suhteen todetaan kuitenkin tapahtuneen parannusta.

Strategian tietyn asteinen yleisyys nähtiin toisaalta myös myönteiseksi asiaksi, koska se mahdollistaa toimimisen eri näkökulmista. Kun mukana on useita eri toimijoita, on lähes selvää, ettei täyteen yksimielisyyteen voidakaan päästä. Strategian konkreettisuutta tärkeämmäksi nähtiin muun muassa se, että hankkeet ovat riittävän selkeitä ja niissä tiedetään mitä tehdään.

Viestintää koskevat tekijät liittyivät osaltaan strategian tavoitteiden puutteeseen. Kritiikkiä kohdistettiin siihen, että ei ole riittävän perusteita tiedottaa laatustrategiasta ennen kuin siinä on riittävästi sisältöä ja tavoitteiden asettelua.

Viestinnässä tulee kuitenkin erotella se, mihin se kohdistetaan, eli onko kyseessä koko ketjun laatua koskeva viestintä vai sen tietyn osaa koskeva. Tärkeää on se, että koko elintarvikeketjulla on yhteinen näkemys siitä, millä arvoilla ja minne viestintää kohdistetaan. Koko ketjun tulee myös sitoutua siihen. Kokonaisuudessaan laatutyöhön liittyvää viestintää ja tiedottamista tulee lisätä, kun saadaan sovittua yhteiset näkemykset ja luotua todellista sisältöä.

# 1 Taustaa arvioinnille

## 1.1 Yleistä

Maa- ja metsätalousministeriön toimeksiannosta Suomen Aluetutkimus FAR yhdessä TK-Evalin kanssa toteutti kansallisesta elintarviketalouden laatustrategiasta rahoitettujen hankkeiden arvioinnin. Arvioinnin taustalla oli maa- ja metsätalousministeriössä elintarviketalouden laatustrategian ja sen hankehallinnoinnin kehittäminen sekä hankkeiden ohjaus/valinta. Arvioinnin kohteena oli 14 eniten rahoitusta saanutta hanketta, jotka oli toteutettu ajalla 1997-2005. Arviointi toteutettiin 9.10.2006-15.1.2007 välisenä aikana.

Arvioitavat hankkeet rahoituksineen olivat seuraavat:

Hanke	Rahoitus laatustrategiasta
Maaseutuyritysten laatutyön kehittäminen	1 143 529 €
Viljatuotannon kehittäminen	424 880 €
Elintarvikeklusterin laatuselvitys*	252 100 €
Laatutyö kasvisketjussa	150 000 €
Vuoden maatala	146 000 €
Elintarviketeollisuuden ympäristövastuun raportointi	125 300 €
Laatukoulutus lihantuottajille (LSO-lihamestari)	120 000 €
Maatilan kilpailukykykriteeristö	101 699 €
Päivittäistavarakaupan omaoivalvonta-ohjeistus	80 000 €
Laatutarha I	73 000 €
Foodchain (Elintarvikkeiden ympäristövaikutukset tutkimushanke)	70 456 €
Elintarvikealan kehittämisohjelma 2003-2010*	67 226 €
ETU 2030	42 000 €
Elintarviketalouden laatutyön verkko-oppimisympäristö	33 405 €
<b>Yhteensä</b>	<b>2 829 595 €</b>

\* Hankkeiden rahoituksen keskinäinen jakautuminen (ja kokonaissumma) ei ole käytössä olleista asiakirjoista ja käydyistä keskusteluista huolimatta täysin selvä.

Otos tehtiin kaikista hankkeista joiden yhteenlaskettu summa (1.5.2006) oli 9 171 409 €. Näin ollen arvioitavien hankkeiden osuus kokonaisrahoituksesta on noin 30 %. Elintarviketalouden laatutyön verkko-oppimisympäristön rahoitus pitää sisällään lähinnä tekniseen kehitystyöhön käytetyn osuuden, koska tarkkaa summaa viestinnän kokonaisrahoitusosuudesta (363 076 €) on vaikea eritellä.

Elintarviketalouden laatustrategiaa on toteutettu vuodesta 1997 toimialan yhteistyönä. Mukana Laatuketjun yhteistyössä on ollut koko elintarvikeketju; tuotantopanosteollisuus, alkutuotanto, elintarviketeollisuus, kauppa, ruokapalvelut sekä myös kuluttajajärjestöt. Myös elintarvikkeisiin liittyvä tutkimus, koulutus, neuvonta ja hallinto ovat olleet tiiviisti mukana laatutyössä.

Kansallisen elintarviketalouden laatustrategian tavoitteena vuosina 1997-2004 oli hallinnon, tutkimuksen, koulutuksen ja neuvonnan sekä elintarvikeketjun yhteisin toimenpitein kehittää tuotteiden ja toiminnan laatua ja varmistaa laadun säilyminen pysyvästi korkealla tasolla ja samalla parantaa yritysten kilpailukykyä ja kannattavuutta. Konkreettisenä tavoitteena oli, että vuonna 2006

maatilat ovat järjestelmällisen laatutyön piirissä, että teollisuudella ja maatalouskaupalla on todennettavat laatu- ja ympäristöjärjestelmät ja että kaupalla on kuljetuksia, varastointia ja kaupankäyntiä koskevat laatu- ja ympäristöjärjestelmät.

Vuonna 2004 strategiaa uudistettiin. Uutena tavoitteena on kehittää kotimaisen elintarvikeketjun vahvuuksia, kuten kuluttajan luottamukseen perustuvaa kilpailuetua ja yhteisen toiminnan tehostumiseen perustuvaa kilpailukykyä. Strategialla halutaan vahvistaa myös kotimaisen elintarviketalouden yhteiskuntavastuullista toimintatapaa sekä parantaa kuluttajan tietoisuutta kotimaisen elintarviketalouden toiminnasta ja sen kokonaisvaikutuksista<sup>1</sup>.

## 1.2 Käsitteiden määrittelyä

Arvioinnin kohteena olevien hankkeiden rahoituksen ja toiminnan taustalla on käytetty varsin erilaisia käsitteitä ja asiayhteyksiä. Esimerkkeinä:

1. Elintarvikeklusteri<sup>2</sup>
2. Elintarvikeala<sup>3</sup>
3. Elintarvikeketju
4. Elintarviketalous<sup>4</sup>

Elintarviketalouden laatutyön tueksi on laadittu ainakin kaksi strategiaa. *Suomen elintarviketalouden laatustrategia ja –tavoitteet (1999)* painottuu laatutyön käynnistämiseen ja toteutukseen. Tavoitteet on asetettu pääsääntöisesti vuoteen 2006.

*Suomen elintarviketalouden laatustrategia ja –tavoitteet (2004)* painottuu elintarvikeketjun ja –alan markkinaehtoisen brändin muodostamiseen sen laatutyön pohjalta, joka on tehty aikaisemman (1999) strategian avulla. Strategiassa ei esitetä toiminnan aikajännettä.

Tämän arvioinnin kohteena olevat hankkeet kuuluvat toteutusaikansa vuoksi pääsääntöisesti vuoden 1999 strategian piiriin. Strategian keskeiset painopisteet (ja tavoitteet) ovat:

1. Tuotantopanosteollisuuden ja maatalouskaupan laatutyö
2. Alkutuotannon laatutyö
3. Elintarviketeollisuuden laatutyö
4. Kaupan laatutyö
5. Ateria- ja ruokapalveluyritysten laatutyö

Lisäksi strategiassa esitetään läpileikkaavia laadun määrittämiseen ja ympäristön tilaan liittyviä tavoitteita.

---

<sup>1</sup> Elintarviketalouden laatustrategian hankkeiden arvioinnin tehtävän määrittäminen. Diaarinumero 3439/26/2006

<sup>2</sup> Elintarvikeklusterin laatuselvitys. MMM:n julkaisuja 1/2001

<sup>3</sup> ELKO 2010. Elintarvikealan kehitysohjelma 2003-2010. MMM (ei julkaisua yksilöiviä tietoja)

<sup>4</sup> Elintarviketalouden kansallinen laatustrategia on elintarviketalouden toimijoiden yhdessä laatima ohjelma, jossa kuvataan elintarviketalouden arvot, visio ja toiminta-ajatus sekä menettelytavat. Elintarviketalouden toimijat ovat sitoutuneet kansallisen laatustrategian toteuttamiseen.

Elintarviketalous koostuu elintarvikeketjusta, johon kuuluvat tuotteita ja palveluita tuottavat yritykset, sekä elintarvikeketjua tukevista toimijoista, joita ovat viranomaiset, tutkimus, koulutus ja neuvonta sekä elinkeinoelämän järjestöt.

<http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/elintarvikkeet/laatuja-turvallisuus/kansallinen-elintarviketalouden-laatustrategia.html>

Seuraavassa on määritelty arvioinnin kannalta keskeisiä käsitteitä.

### ***Yhteiskuntavastuu***

*Vuoden 1999* strategiassa ei kyseistä määritelmää ole vielä yksityiskohtaisesti otettu käyttöön. Siihen viittaavia osatekijöitä on kuitenkin ollut, kuten toiminnan eettisyys ja kestävän kehityksen mukainen toiminta. Toiminnan eettisyys on pitänyt sisällään seuraavia asioita<sup>5</sup>:

- toiminta on avointa, vastuullista, oikeudenmukaista ja rehellistä
- kunnioitetaan tuottajan ja kuluttajan vakaumusta
- otetaan huomioon eläinten fysiologiset ja lajinmukaiset tarpeet

*Vuoden 2004*<sup>6</sup> strategiassa toiminnan eettisyyteen on tullut mukaan myös mainonta sekä konkreettisemmin eettisten toimintatapojen noudattaminen.

Kestävän kehityksen mukainen toiminta on pitänyt *vuonna 1999* sisällään seuraavia asioita:

- otetaan käyttöön uusia ympäristöä säästäviä ja kustannuksia alentavia tuotantomenetelmiä
- otetaan huomioon ympäristön asettamat rajoitukset ja edellytykset
- kunnioitetaan luontoa
- hoidetaan ja säilytetään kulttuurimaisemaa

*Vuoden 2004* strategiaan on tullut uutena osatekijänä mukaan ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä ostotoiminta. Lisäksi siinä painotetaan ympäristömyötäisten toimintatapojen, raaka-aineiden ja tarvikkeiden käyttämistä, jotka olivat mukana jo vuoden 1999 strategiassa.

*Vuoden 2004* strategiassa korostetaan hieman enemmän valtakunnallista vaikuttavuutta, koska elintarvikkeiden ja ruokapalveluiden saatavuudesta huolehtiminen on nostettu yhdeksi yhteiskuntavastuun osatekijäksi. Tärkeäksi on nostettu myös koko elintarvikeketjun turvallisuus sekä kumppanuus ja toimiva sidosryhmäyhteistyö.

### ***Kilpailuetu***

*Vuoden 1999* strategiassa ei kilpailuedun määritelmä ole esitetty niin konkreettisesti kuin *vuoden 2004* strategiassa. Molemmissa kilpailuetu lähtee kuitenkin vahvasti kuluttajien tarpeiden huomioimisella ja luottamuksen parantamisella.

*Vuoden 1999* strategiassa tuodaan esille seuraavia kilpailuetua koskevia tekijöitä:

- tuotetaan ruokaa kuluttajien tarpeiden ja odotusten mukaisesti
- lisäarvon tuottaminen kuluttajille alkuperä- ja tuotantotapatiedon avulla
- edistetään elintarviketalouden yhteistyötä, tuotekehitystä ja tuotteiden lisäarvon rakentamista

---

<sup>5</sup> Maa- ja metsätalousministeriön laatujohtoryhmä (1999). Suomen elintarviketalouden laatustrategia ja –tavoitteet.

<sup>6</sup> Suomen elintarviketalouden laatustrategia ja –tavoitteet (2004).

Lisäksi *vuoden 1999* strategiassa on esitetty varsin yksityiskohtaisesti ne laatutavoitteet, joiden avulla kilpailuetua rakennetaan. Kyseistä yksityiskohtaista tarkastelua ei ole *vuoden 2004* strategiassa. *Vuoden 2004* strategiassa kilpailuetu kytkeytyy seuraaviin osatekijöihin:

- tuotteiden ja palveluiden hyvä, dokumentoitu laatu
- aukoton ja jäljitettävä laatuketju pelloilta pöytään asti.
- toimialojen, kuten alkutuotanto, teollisuus, kauppa ja ruokapalvelut laatutyö esitetään erillisissä dokumenteissa
- koko elintarvikealalla on yhteinen sanoma sekä toimialan sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä

### ***Kilpailukyky***

*Vuoden 1999* strategiassa kilpailukyky on vahvasti esillä. Kilpailukyvyn osatekijöiksi mainitaan seuraavia:

- hinta- ja laatusuhteiltaan kilpailukykyiset tuotteet
- parannetaan kustannustehokkuutta ja tuottavuutta henkilöstön valmiuksia ja toiminnan laatua kehittämällä
- elintarviketalouden osaamisen ja teknologian hyödyntäminen
- yrittäjien ja yritysten ammatillisen osaamisen kehittäminen

*Vuoden 2004* strategiassa on esillä samoja tekijöitä, mutta siinä on tuotu esille myös prosessien tehokkuus ja yritysten välinen yhteistyö. Lisäksi siinä korostetaan elinkeinopolitiikkaa, jolla pyritään vastaamaan EU:n laajenemisen ja kaupan vapautumisen haasteisiin.

### ***Kuluttajien tietoisuus***

*Vuoden 1999* strategiassa kuluttajat ja heidän huomioiminen sisältyy pitkälti yhteiskuntavastuulliseen toimintaan ja kilpailuetuun. *Vuoden 2004* strategiassa kuluttajat on otettu omaksi kokonaisuudeksi, jossa korostetaan tietoisuutta elintarvikkeen alkuperästä mutta myös laadukkaan ja terveellisen elintarvikkeen tunnistamista sekä hyötyä.

## **2 Arviointitehtävä ja –kysymykset**

Arviointi jakaantui kolmeen pääkohtaan. Näitä olivat vaikuttavuuden ja tehokkuuden arviointi sekä yksityiskohtainen hanketarkastelu.

### **1. Vaikuttavuuden arviointi**

Tässä osiossa vastataan siihen, kuinka hankkeet kokonaisuudessaan ovat vastanneet laatustrategian tavoitteita ja hanke/toimialakohtaisia tavoitteita.

Hankkeiden vastaavuutta laatustrategian tavoitteisiin lähestyttiin seuraavien kysymysten avulla:

- Miten hanke vahvistaa suomalaisen elintarviketalouden yhteiskuntavastuullista toimintatapaa?
- Miten hanke vahvistaa suomalaisen elintarvikeketjun kilpailukykyä ja –etua?
- Miten hanke edistää kuluttajien tietosuutta elintarviketalouden laadusta ja laatuystävällisyydestä?

Vaikuttavuuden arvioinnissa suhteutettiin hankkeiden tavoitteita niiden tuotoksiin (järjestelmät, ratkaisut, mallit..) ja tuloksiin. Arvioinnin kohteena olevien hankkeiden tuloksellisuudesta saatujen johtopäätösten jälkeen tehtiin kumulatiivinen arviointi siitä, miten valittujen hankkeiden salkku on vastannut laatustrategiassa kuvattuihin kokonaistavoitteisiin ja –vaikuttavuuteen.

### **2. Tehokkuuden arviointi**

Tässä osiossa arvioidaan, kuinka tehokkaasti hanke ja hankkeiden muodostama kokonaisuus on toiminut ja onko strategian mukaisten tulosten saavuttamiseen käytetty resursseja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Arvioinnin lähtökohtana oli tarkastella tehokkuutta laskennallisilla tehokkuusluvuilla ja myös suhteuttamalla kunkin hankkeen tavoitteiden merkitystä laatustrategian toteutukseen: oliko hankkeen idea ja toteutustapa (ml. resurssit) sinällään tehokas vai tehoton voimassa olevan laatustrategian toteuttamisen kannalta.

Tehokkuuden arviointia pyrittiin suhteuttamaan hankkeiden tarkoitukseen osana elintarvikeketjun (elintarviketalouden) tulos- ja vaikutusketjua. Tehokkuuden arvioinnissa panoksiksi luetaan yleisesti paitsi raha, myös työpanos ja osaamisen/teknologian kanavoiminen.

### **3. Yksityiskohtainen hanketarkastelu**

Arvioinnin kohteina olevista hankkeista selvitettiin lisäksi seuraavat asiat:

- Saavutettiinkö ne tulokset, joihin tähdättiin?
- Ovatko hankkeen tuotokset (järjestelmät, ratkaisut, mallit, muut tulokset, viestintämateriaali) otettu käyttöön hankkeen jälkeen?
- Mikä oli hankkeen suurin saavutus?
- Onko hankkeen perusteella syntynyt lisähankkeita tai kehittämisajatuksia?
- Tekisikö rahoituksen saaja hankkeen uudelleen? Mitä tehtäisiin toisin?
- Hankkeen toteuttajien palaute Laatu- ja vaikutusketjulle. Miten laatustrategiaa tulisi kehittää?
- Mitä uutta hanke toi laatustrategiatyöhön? Miten se hyödytti Laatu- ja vaikutusketjua?

### 3 Aineistot, menetelmät ja raportin rakenne

Arviointiaineisto koostuu kyselyistä, haastatteluista, hankkeiden omista materiaaleista ja tuotoksista, hankehakemuksista ja loppuraporteista sekä eri asiakirjoista.

Kysely kohdistettiin hankkeiden vastuutahoille, sidosryhmille, ohjausryhmille ja kohde/asiakasryhmille. Edellä mainitut vaihtelivat hieman hankekohtaisesti, koska kaikilla hankkeilla ei ollut konkreettista kohde/asiakasryhmää. Kysely lähetettiin vastaajille kolme kertaa.

Kysely lähetettiin sähköisesti 97 vastaajalle ja siihen vastasi 53 vastaajaa. Vastausprosentiksi tuli noin 55 %. Vastaajien jakautuminen edustamansa tahon mukaan on esitetty taulukossa 1. Kuten taulukosta näkyy, vastauksia saatiin kaikilta muilta tahoilta paitsi ruokapalveluilta. Kohta muu pitää sisällään edunvalvonnan, konsultoinnin, valtionhallinnon, viestintäorganisaation sekä laadun ja menekinedistämisen osapuolia. Vastanneista henkilöistä lähes 70 % tunsi strategian ja sen tavoitteet hyvin ja noin 24 % kohtalaisesti. Vain noin 6 % tunsi sen huonosti.

**Taulukko 1. Vastaajien lukumäärä edustamansa tahon mukaan.**

Edustamasi taho	Lukumäärä
Neuvonta	15
Tutkimus	10
Teollisuus	9
Kauppa	6
Muu	5
Alkutuotanto	5
Oppilaitos/koulutusorganisaatio	3
Ruokapalvelu	0
<b>Yhteensä</b>	<b>53</b>

Taulukossa 2 on esitetty vastaajien jakautuminen hankkeittain. Kolmen vähiten vastauksia saaneen hankkeen kohdalla haastattelut nousivat merkittävään asemaan arvioinnin kannalta.

**Taulukko 2. Vastaajien lukumäärä/hanke.**

Hankkeen nimi	Lukumäärä
Maaseutuyritysten laatutyön kehittäminen	8
Laatutarha I	7
Maatilan kilpailukykykriteeristö	5
Viljantuotannon kehittäminen	4
Elintarviketalouden laatutyön verkko-oppimisympäristö	4
Vuoden maatila	4
Päivittäistavarakaupan omavalvontaohjeistus	4
Foodchain (Ympäristövaikutukset ruokakorissa - tutkimushanke)	4
Laatukoulutus lihantuottajille (LSO-lihamestari)	3
Elintarviketeollisuuden ympäristövastuun raportointi	3
Laatutyö kasviketjussa	3
ETU 2030	2
Elintarvikeklusterin laatuselvitys	1
Elintarvikealan kehittämisohjelma	1
<b>Yhteensä</b>	<b>53</b>

Kyselystä saatua tuloksia syvennettiin haastatteluilla, joita toteutettiin 27 kappaletta. Haastattelujen kohteena olivat hankkeiden toteuttajaorganisaatioiden, sidosryhmien, ohjausryhmien ja kohderyhmien edustajia. Haastattelut olivat erittäin tärkeitä etenkin niiden hankkeiden kohdalla, joihin kyselyillä ei saatu riittävästi vastauksia. Haastatteluilla pyrittiin saamaan tietoa erityisesti hanketasolla, mutta myös suhteessa koko laatustrategiaan. Haastatteluja toteutettiin sekä henkilökohtaisina että puhelinhaastatteluna.

Kyselyn tulosten analysoinnissa käytettiin yleisiä tilastanalyysimenetelmiä (mm. frekvenssit, keskiarvot ja ristiintaulukointi) ja tilastanalyysiin tarkoitettua SPSS-ohjelmaa sekä kuiluanalyysiä. Kuiluanalyysissä selvitettiin toisaalta tavoitteiden toteutumista hankkeen vaikutuksella ja toisaalta samojen tavoitteiden merkitystä alueen ja/tai kohderyhmän kannalta. Edistämismahdollisuuden ja merkityksen välisen eron (kuilun) suuruuden perusteella voidaan alustavasti osoittaa, mihin asioihin **on voitu vaikuttaa** ja missä asioissa on toimintatavassa **suurimmat kehittämistarpeet**.

Hankkeiden tehokkuuden arviointiin suunniteltua menetelmää jouduttiin arvioinnin aikana tarkistamaan. Elintarvikeketjun laatustrategian ja muun siihen liittyvän määrällisen aineiston puutteellisuuden (verrattuna tavanomaiseen kehittämisstrategiaan) vuoksi todelliseen tehokkuusanalyysin ei päästy. Ketjun laatutyön kokonaiskustannukset, ml. ketjun osien omaehtoinen ja -rahoitteinen laatutyö, sekä ketjun osien kokonaistalouden volyymit jäivät epäselväksi. Näin ollen yksittäisen hankkeen talouden ja toiminnan tehokkuutta ei voitu numeerisesti esittää.

Koska hanketasolla on mahdotonta toteuttaa taloudellisia analyysijä (vain hankkeiden kustannukset pystytään todentamaan), tehokkuutta arvioidaan suhteellisena laadullisen aineiston perusteella. Tätä varten hanketoiminta jäsennettiin kahteen viitteelliseen kokonaisuuteen: valtakunnallinen valmistelu ja alueellinen toteutus. Laatustrategian painotuksia ja hankkeiden (em. kaksi hanketyyppeä) tavoitteita suhteutettiin toisiinsa matriisina.

Raportissa käsitellään ensiksi kaikkia hankkeita yhtenä kokonaisuutena. Tässä tarkastellaan yhteiskuntavastuullisuuden toteutumista sekä vaikutuksia kilpailuun, -kykyyn ja kuluttajiin. Kyseisessä tarkastelussa on käytetty käsitteitä, joita ei ole esitetty aivan samalla tavalla vuoden 1999 ja 2004 strategioissa, mutta lähtökohdat ovat kuitenkin samansuuntaisia. Näin ollen hankkeiden vastaavuutta laatustrategiaan ja sen tavoitteeseen käsitellään yksityiskohtaisemmin luvussa 5, jossa myös esitetään hankekohtaiset arviot kohteena olleista hankkeista. Lopuksi luvussa 6 muodostetaan kokonaisarvio hankekokonaisuuden osuvuudesta strategian tavoitteisiin. Tarkastelu etenee siis yleisemmältä tasolta yksityiskohtaiseen, josta palataan taas yleisemmälle tasolle.

## 4 Arvioinnin tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan, miten arvioitavat hankkeet ovat kokonaisuudessaan edistäneet strategian toteutumista. Analyysi on jaoteltu neljään pääkohtaan, joita ovat:

- yhteiskuntavastuullisuuden toteutuminen
- vaikutukset elintarvikeketjun kilpailuetuun
- vaikutukset elintarvikeketjun kilpailukykyyn
- vaikutukset kuluttajiin

Yllä mainitut kohdat on määritelty tarkemmin luvussa 1.2.

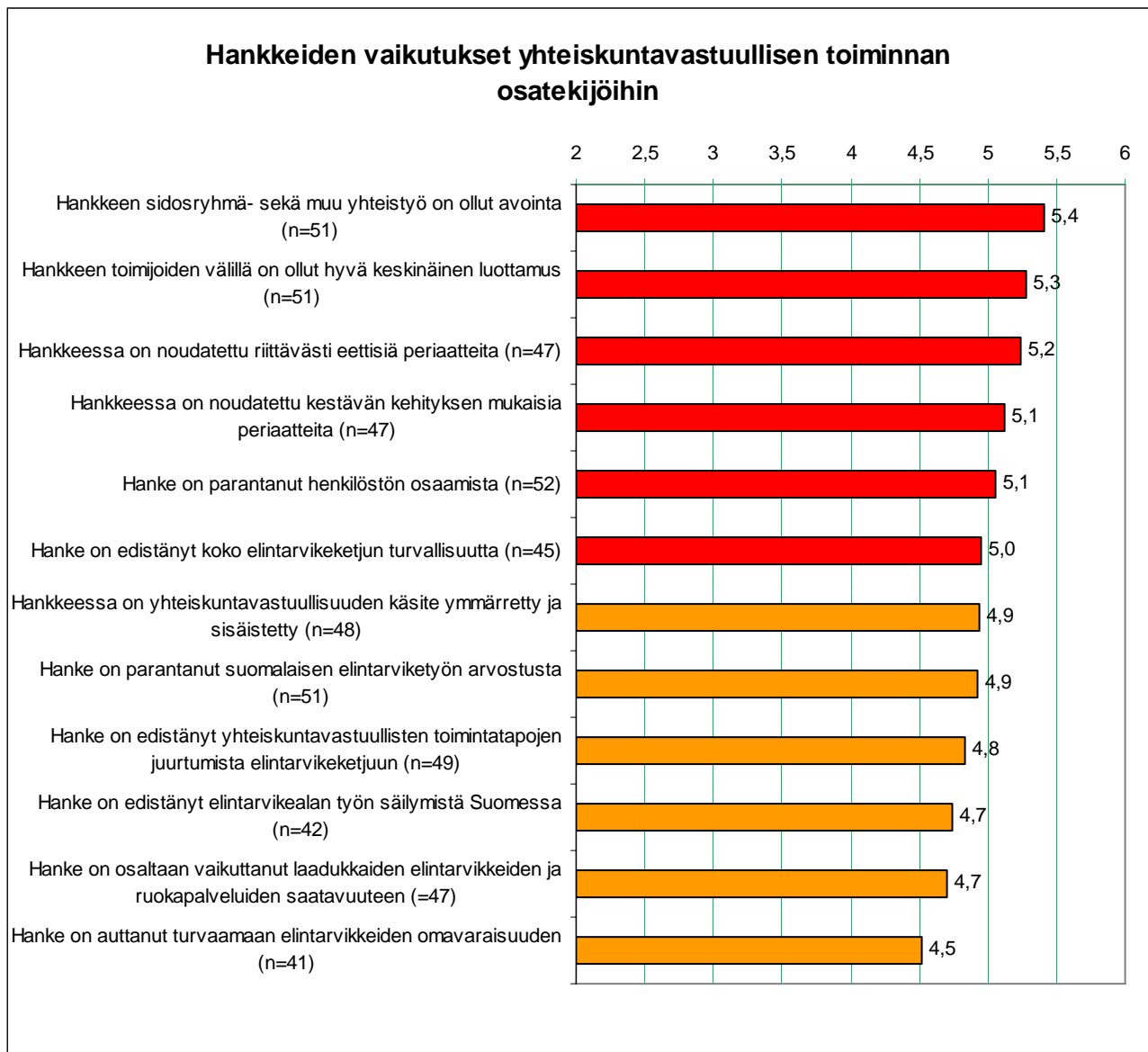
### 4.1 Yhteiskuntavastuullisuuden toteutuminen

Kyselyn vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten hanke/hankkeet ovat vaikuttaneet yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseen. Kuten kuvasta 1 näkyy, kokonaisuutena arvioitavat hankkeet ovat vaikuttaneet myönteisesti yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseen. Sidosryhmä- ja muun yhteistyön avoimuus ja eri toimijoiden välinen luottamus ovat ne yhteiskuntavastuun osatekijät, jotka ovat vastaajien mukaan toteutuneet parhaiten. Nämä ovat merkittäviä asioita kokonaisuudessaan mutta myös siksi, että hankekohtaisissa tarkasteluissa edellä mainitut tekijät ovat olleet onnistuneen hankkeen edellytyksiä. Tämä näkyy niin toiminnan pitkäjänteisyydessä kuin toimijoiden hyvässä sitoutumisessa kehittämistyöhön.

Vaikka vastaajien mukaan hankkeissa on noudatettu hyvin eettisiä ja kestävän kehityksen mukaisia periaatteita, tulee näihin kiinnittää yhä huomiota. Tässä korostuu ainakin se, että yksittäisten toimenpiteiden sijaan on edellä mainittuja periaatteita ajateltava prosessina, joka kattaa koko ketjun. Tämä edellyttää selkeää yhteistä arvopohjaa ja toiminnan perustaa, jotta koko elintarvikeketju yhtenä prosessikokonaisuutena vie yhdessä eteenpäin kyseisiä periaatteita. Kun koko ketju yhdessä investoi prosessiin, niin samalla sitoudutaan yhteisiin arvoihin ja toimintatapoihin.

Kestävän kehityksen mukaisessa toiminnassa korostuu ympäristövaikutusten huomioiminen, joka nostaa esille tutkimustoiminnan tärkeyden. Elintarvikkeen elinkaaren ja koko elintarvikeketjun ympäristövaikutuksista on saatava yhä enemmän tutkimustietoa. Tutkimustulosten ja niiden välittäminen eri toimijoille mutta myös kuluttajille ymmärrettävässä muodossa on tärkeää. Tämä korostaa tiivistä yhteistyötä eri osapuolten välillä, jotta tieto osataan muokata kullekin vastaanottajalle todenmukaisesti mutta selkeästi. Lisäksi tutkimustulokset tulee ottaa enemmän huomioon päätöksenteossa.

Ympäristövaikutusten vähentämisessä ja yleisestikin ympäristöasioiden huomioimisessa on kuitenkin eräänlainen "mittakaavahaitta". Suurille yrityksille ympäristöasioiden huomioiminen on suuressa määrin imagotekijä, johon halutaan panostaa. Pienissä yrityksissä nämä saatetaan nähdä vielä jossakin määrin ylimääräisenä kustannuksena, eikä niiden huomioimisen kokonaisyhyötyä ole sisäistetty tarpeeksi. Tässä korostuu jälleen, että jokaisen toimijan on tunnettava yhä enemmän vastuunsa koko ketjun/toimialan toiminnasta. Lisäksi luotettavalla ja ymmärrettävällä tutkimustiedolla on merkittävä rooli.



**Kuva 1. Vastausten keskiarvot yhteiskuntavastuullisuutta koskeviin väitteisiin** (vastausasteikko: 1=en tunne asiaa/ei ole hankkeen kannalta relevantti, 2=täysin eri mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=ei samaa mieltä eikä eri mieltä, 5=jokseenkin samaa mieltä ja 6=täysin samaa mieltä. Vaihtoehto 1 on poistettu keskiarvoista).

Vastaajien mukaan hankkeilla on heikoiten onnistuttu turvaamaan elintarvikkeiden omavaraisuutta. Toki yksittäiset hankkeet eivät välttämättä voi paljoa tehdä kyseisen asian eteen, vaan kyseessä on laajemmat yhteiskunnalliset ja taloudelliset asiat. Asia on kuitenkin erittäin tärkeä, jopa eettisestä näkökulmasta. Omavaraisuuteen liittyy osittain myös elintarvikkeiden ja koko elintarvikeketjun turvallisuus, etenkin kun eri uhkatekijät niin ympäristön kuin taloudenkin suhteen ovat muuttuneet globaaleiksi.

Osaaminen ja sen tason nostaminen on merkittävä asia jatkossa, vaikka hankkeet ovat vastaajien mukaan edistäneet hyvin henkilöstön osaamista. Osaaminen korostuu erityisesti niillä toimijoilla, joilla on suuri merkitys erityisesti ympäristövaikutusten kannalta (esim. alkutuotanto). Toisaalta osaaminen liittyy kokonaisuudessaan koko yhteiskuntavastuullisen toiminnan sisäistämiseen ja ymmärtämiseen.

Yhteiskuntavastuussa kokonaisuudessaan näyttää olevan ongelmana se, että käsite on kokonaisuudessaan vielä uusi, eikä sitä ole sisäistetty yhtenäisellä tavalla. Lisäksi tulisi kiinnittää enemmän huomioita siihen, mitä yhteiskuntavastuullinen toiminta tai sen edistäminen on konkreettisesti eri toimijoilla. Yhteiskuntavastuuta voi kehittää vahvasti kuluttajien arvostusten kautta, ottaen kuitenkin samalla huomioon alalla vallitsevat realiteetit. Kun nämä asiat on pohdittu huolellisesti, niin koko yhteiskuntavastuun käsite avautuu paremmin, jolloin sen toteutumisesta on helpompi viestittää eri toimijoille, kuluttajille ja päättäjille.

Yhteiskuntavastuun tavoitteen tärkeydestä ja sen toteutumisesta antaa viitteitä myös ProAgria Maaseutukeskusten Liiton tekemä selvitys elintarviketalouden laatustrategiasta<sup>7</sup>. Selvityksessä tehtiin laatustrategiaan liittyvä kyselytutkimus elintarvikeketjun ylemmälle johdolle. Sen mukaan yhteiskuntavastuuta ei ole kokonaisuudessaan mielletty niin tärkeäksi kuin kilpailukyvyn ja –edun vahvistamista tai kuluttajien tietoisuuden parantamista. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseen liittyvät tavoitteetkaan eivät ole kyselyn mukaan toteutuneet aivan odotetulla tavalla.

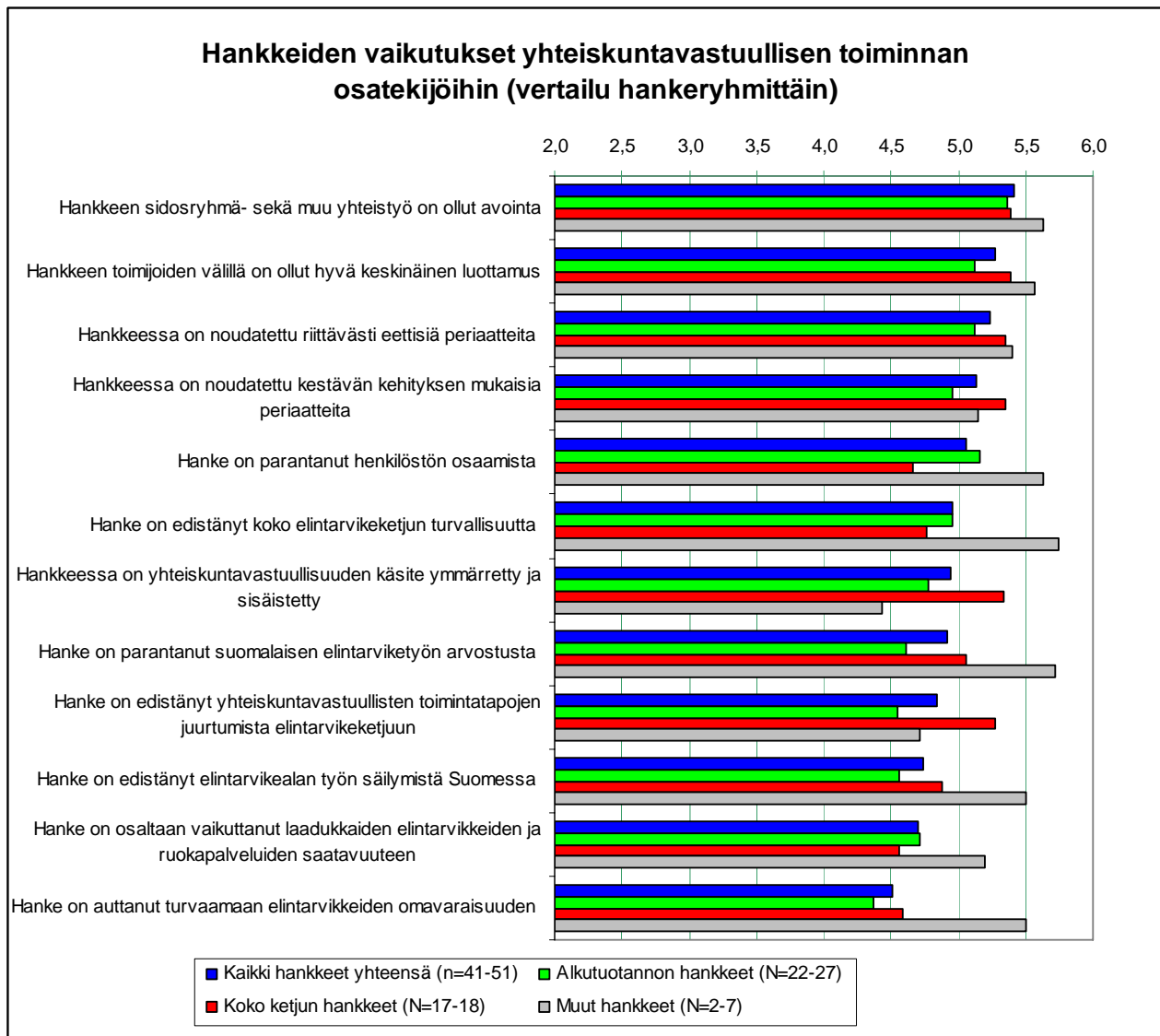
Yhteiskuntavastuun tarkempaa sisäistämistä tai määrittelemistä edellyttääkin osittain myös se, että jotkut toimijat puhuvat enemmänkin yritysvastuusta. Monille yrityksille puhuminen vastuusta herättää ajatuksia siitä, että heidän tulisi kantaa vastuu niistä asioista, jotka kuuluu yhteiskunnalle. Toisaalta yhteiskuntavastuu on suurelta osin kulttuurisidonnainen asia ja sen mukaisesti toimitaan ilman, että asia ilmaistaan uudella käsitteellä.

Arvioinnissa toteutetun kyselyn vastaukset luokiteltiin lisäksi kolmeen ryhmään sen mukaan, minkä toimialan/ketjun osan hankkeista oli kyse<sup>8</sup>. Tulokset osoittavat ainakin sen, että koko ketjua koskevat hankkeet ovat edistäneet yhteiskuntavastuullisuuden juurruttamista paremmin kuin muut hankkeet (kuva 2). Lisäksi koko ketjun hankkeissa on käsite kokonaisuudessaan ymmärretty ja sisäistetty paremmin. Alkutuotannon hankkeet ovat sen sijaan vaikuttaneet paremmin osaamiseen ja koko elintarvikeketjun turvallisuuteen. Tätä voi osittain selittää se, että hankkeet ovat olleet enemmän konkreettista laatutyötä, esim. tiloilla tai tuottajien keskuudessa. Muiden hankkeiden osalta vastaajamäärät jäivät vähäiseksi, eikä ne ole näin ollen täysin vertailukelpoisia.

---

<sup>7</sup> Jokipii (2006). Selvitys elintarviketalouden laatustrategiasta. ProAgria Maaseutukeskusten Liitto (liite 1).

<sup>8</sup> Luokittelussa on käytetty LaatuKetjun internetsivuilla olevaa jakoa. <http://www.laatuKetju.fi>



**Kuva 2. Vastausten keskiarvot yhteiskuntavastuullisuutta koskeviin väitteisiin hankeryhmittäin** (vastausasteikko: 1=en tunne asiaa/ei ole hankkeen kannalta relevantti, 2=täysin eri mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=ei samaa mieltä eikä eri mieltä, 5=jokseenkin samaa mieltä ja 6=täysin samaa mieltä. Vaihtoehto 1 on poistettu keskiarvoista).

### Johtopäätökset

Hankkeilla on kokonaisuudessaan vaikutettu kohtalaisesti yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseen. Ongelmana on kuitenkin käsite itsessään sekä osittain sen sisäistäminen. Suomessa on toimittu kokonaisuudessaan yhteiskuntavastuullisesti jo aiemminkin, vaikka asiaa ei ole käsitteen muodossa ilmaistu. Tästä huolimatta yhteiskuntavastuullinen toiminta tulee omaksua paremmin eri toimijoiden keskuudessa. Erityisesti tulee kiinnittää huomioita sen konkreettiseen toteutumiseen yrityksissä, organisaatioissa ja koko ketjussa.

Suhteessa strategian/strategioiden tavoitteisiin, on jatkossa kiinnitettävä enemmän huomioita ympäristövaikutusten huomioimiseen koko ketjussa ja sen osissa. Ympäristöasioissa ja yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa kokonaisuudessaan korostuu vahvasti tutkimustoimintaan panostaminen, johon liittyy vahvasti myös tutkimustiedon välittäminen eri toimijoiden käyttöön. Uusien toimintatapojen, osaamisen tason nostamisen ja teknologioiden avulla tulee turvata tuotteiden turvallisuus ja edistää näin myös elintarvikkeiden omavaraisuutta.

## **Suosituks**

- *Eettisiä ja kestävän kehityksen mukaisia periaatteita tulee ajatella prosessina, joka kattaa koko ketjun. Tämä edellyttää selkeää yhteistä arvopohjaa ja toiminnan perustaa.*
- *Elintarvikkeen elinkaaren ja koko elintarvikeketjun ympäristövaikutuksista tuotettava yhä enemmän tutkimustietoa. Tutkimustulosten ja niiden välittäminen eri toimijoille mutta myös kuluttajille ymmärrettävässä muodossa on erityisen tärkeää.*
- *Tulee selvittää ne keinot, joilla pienemmätkin yritykset saadaan mukaan ympäristömyönteisten toimintatapojen käyttöön.*
- *Resurssien ja yhteiskunnallisen liikkumavaran puitteissa on kiinnitettävä enemmän huomioita elintarvikkeiden omavaraisuuden turvaamiseen.*
- *Yhteiskuntavastuullisen toiminnan turvaamiseksi on kehitettävä jatkuvasti osaamista, uusia toimintatapoja ja teknologioita.*
- *Koko yhteiskuntavastuu –käsitteen tarkempi määrittely ja sisäistäminen on tarpeen, jotta kaikki osapuolet toimivat kohti yhteistä päämäärää.*

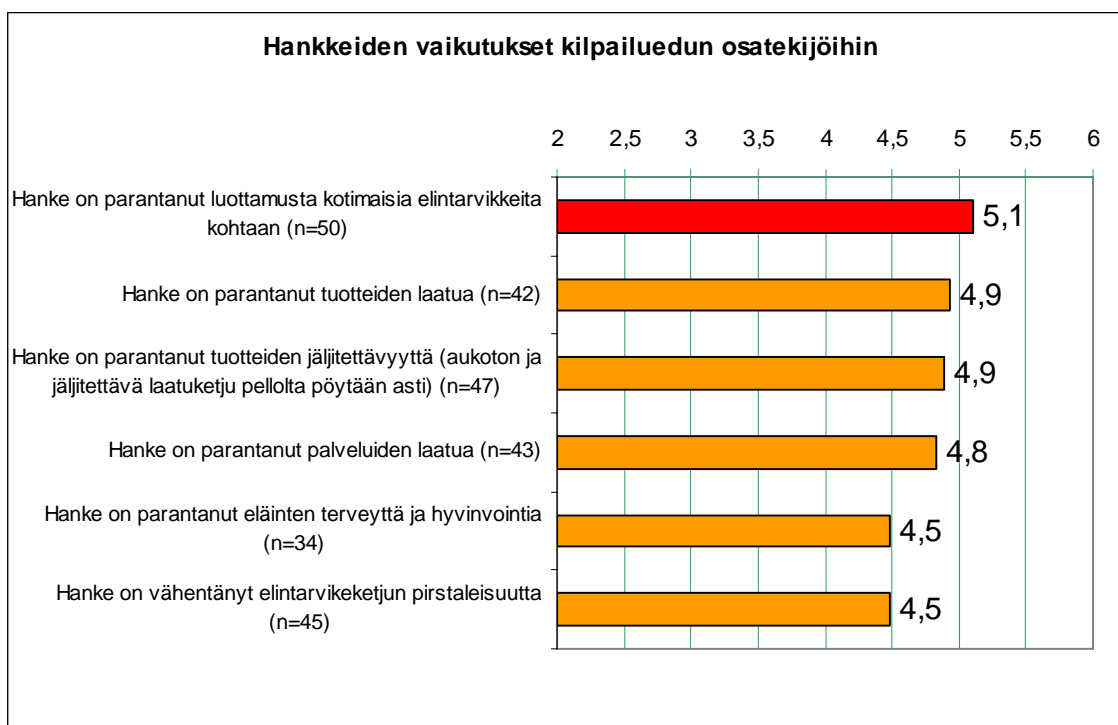
## **4.2 Vaikutukset elintarvikeketjun kilpailuetuun**

Kyselyn vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten hanke/hankkeet ovat vaikuttaneet kilpailuedun eri osatekijöihin. Kokonaisuudessaan hankkeet ovat parantaneet luottamusta kotimaisia elintarvikkeita kohtaan (kuva 3). Luottamus liittyy tiiviisti myös tuotteiden ja palveluiden laadun paranemiseen. Lisäksi luottamuksen kasvuun on vaikuttanut tuotteiden parempi jäljitettävyys.

Tuotteiden jäljitettävyys on yksi tekijä, johon eri toimijat ovat pyrkineet kiinnittämään huomioita. Tätä seikkaa tulee kuitenkin yhä korostaa, koska sillä on suuri merkitys niin kuluttajille kuin ympäristölle.

Tuotteiden ja palveluiden laadun kohdalla ei tule tyytyä siihen oletukseen, että suomalaiset elintarvikkeet ovat riittävän erinomaisia. Yhä enemmän tulee pyrkiä löytämään uusia erinomaisuuksia, joilla kilpailuetua saadaan. Tämä korostaa panostamista innovaatioihin ja uuteen informaatioon. Eli laatua tulisi ajatella myös kulttuurisesta, kansallisten erityispiirteiden, näkökulmasta. Tämän lisäksi ravitsemuksellisilla arvoilla ja niiden korostamisella on suuri merkitys. Esimerkiksi valistuneet kuluttajat pyrkivät yhä enemmän painottamaan tuotteiden eettisiä, kulttuurisia ja terveydellisiä tekijöitä.

Siinä miten laatu konkretisoituu eri toimijoille, on viestinnällä ja markkinoinnilla suuri merkitys. Eri toimijat on saatava riittävästi tietoiseksi tuotteen tai palvelun erinomaisuudesta. Tämä on erittäin kriittinen asia. Ensiksi tulee olla selkeä näkemys siitä, mitä, miten, millä tavalla ja kenelle tietoa laatutyöstä ja sen seurauksena syntyvistä paremmista tuotteista kerrotaan. Kun sisältö on saatu kokonaisuudessaan hoidettua kuntoon, on seuraavana hoidettava tiedonvälitys ja viestintä siten, että siitä saadaan muodostettua kilpailuetua. Tieto ja sen välitys on kuitenkin kaksitahoinen asia. Tämä liittyy siihen, pyritäänkö kilpailuetua saavuttamaan vain korostamalla sitä miten hyviä meidän tuotteet tai palvelut ovat nyt, vai millaisia tai miten hyviä ne voisivat olla tulevaisuudessa.



**Kuva 3. Vastausten keskiarvot kilpailuetua koskeviin väitteisiin** (vastaussasteikko: 1=en tunne asiaa/ei ole hankkeen kannalta relevantti, 2=täysin eri mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=ei samaa mieltä eikä eri mieltä, 5=jokseenkin samaa mieltä ja 6=täysin samaa mieltä. Vaihtoehto 1 on poistettu keskiarvoista).

Kuvan 3 viimeinen väite, hanke on vähentänyt elintarvikeketjun pirstaleisuutta, on merkittävä siksi, että se korostaa niin ikään koko ketjun yhteistyötä. Kritiikkiä tulee muun muassa siitä, että eri ketjun osat tai toimijat eivät osaa nähdä kokonaisuutta, jota käsitellään. Pyritään ajamaan vain omaa etua. Tämä ei ole nykyisessä globaalissa kilpailussa pitkällä tähtäimellä järkevää.

Kilpailuedun parantamiseen liittyy osittain samoja tekijöitä kuin kilpailukykyyn. Koko ketjun tulee yhdessä löytää ne tekijät, joilla kilpailuetua saavutetaan. Yhtenä mahdollisena vaihtoehtona on hakea hyviä toimintamalleja ulkomailta mutta myös muilta toimialoilta (benchmarking), eli millä toimenpiteillä, tuotantotavoilla ja prosesseilla muualla saadaan aikaan laadukkaampia tuotteita ja palveluja. Tämä näyttää olevan yksi elintarvikeketjun puute, johon toivotaan selkeää parannusta. On kuitenkin mietittävä tarkasti, miten ja mistä kansainvälinen benchmarking toteutetaan.

Maaseutukeskusten liiton tekemän selvityksen<sup>9</sup> mukaan kilpailuetu ei ole elintarvikeketjun ylemmälle johdolle yhtä tärkeä tavoite kuin kilpailukykyyn vahvistaminen tai kuluttajien tietoisuus. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko ajateltu, että vallitseva olotila on riittävä ja se riittää (toistaiseksi). Kilpailuedun vahvistamisen tavoitteen toteutumisessa on kuitenkin onnistuttu hieman paremmin kuin kahden muun edellä mainitun tavoitteen kohdalla.

Arvioinnissa toteutetun kyselyn vastaukset luokiteltiin lisäksi kolmeen ryhmään sen mukaan, minkä toimialan/ketjun osan hankkeista oli kyse<sup>10</sup>. Tulokset osoittavat, että luottamuksen rakentamisessa kotimaisia elintarvikkeita kohtaan, ei suuria eroja ole havaittavissa (kuva 4). Alkutuotannon hankkeet ovat kuitenkin parantaneet tuotteiden ja palvelujen laatua paremmin kuin koko ketjun

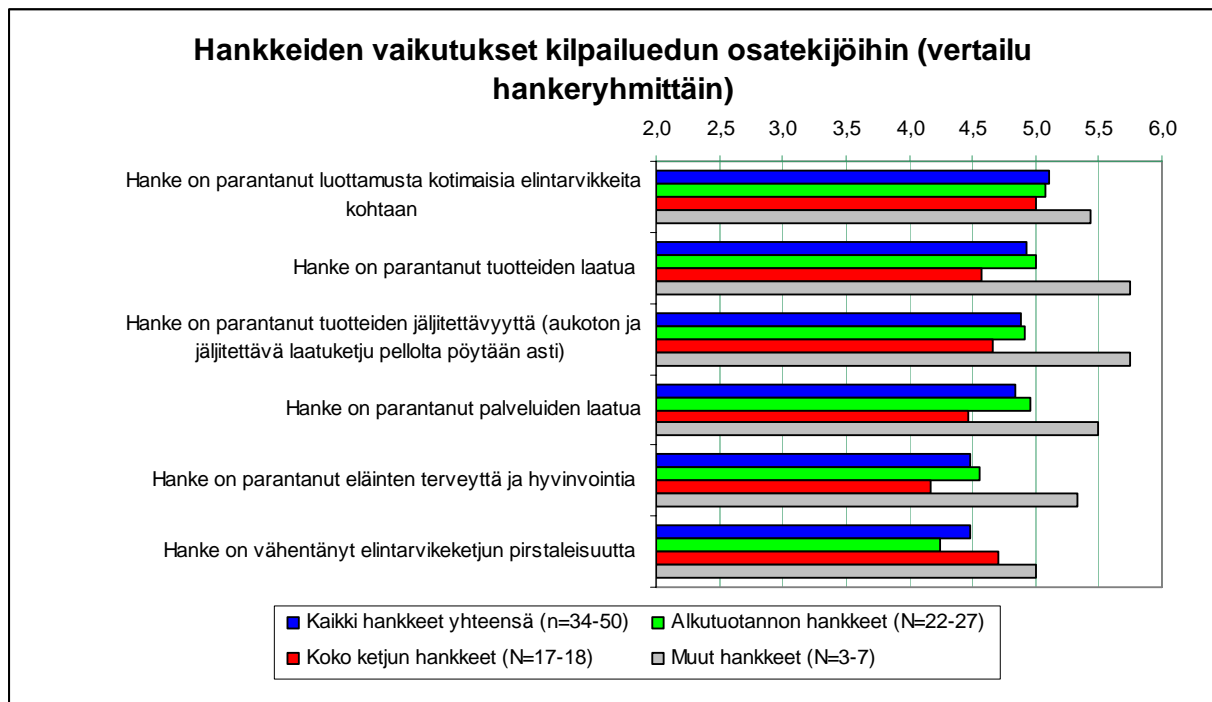
<sup>9</sup> Jokipii (2006). Selvitys elintarviketalouden laatustrategiasta. ProAgria Maaseutukeskusten Liitto (liite 1).

<sup>10</sup> Luokittelussa on käytetty Laatuketjun internetsivuilla olevaa jakoa. <http://www.laatuketju.fi>

hankkeet. Tätä voi selittää se, että alkutuotannon hankkeet toimivat siis konkreettisemmin kentällä. Sama koskee myös väitettä eläinten terveydestä ja hyvinvoinnista, vaikkakaan väite ei ole kovinkaan monen tarkastellun hankkeen kannalta relevantti.

Sen sijaan väitteessä, elintarvikeketjun pirstaleisuuden vähentäminen, koko ketjun hankkeet ovat onnistuneet paremmin kuin alkutuotannon hankkeet. Tätä voinee selittää se, että koko ketjun hankkeet käsittelevät laajempia kokonaisuuksia ja niissä operoidaan enemmän ylätasolla.

Muiden hankkeiden osalta vastaajamäärät jäivät vähäiseksi, eikä ne ole näin ollen täysin vertailukelpoisia.



**Kuva 4. Vastausten keskiarvot kilpailuetua koskeviin väitteisiin hankeryhmittäin** (vastausasteikko: 1=en tunne asiaa/ei ole hankkeen kannalta relevantti, 2=täysin eri mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=ei samaa mieltä eikä eri mieltä, 5=jokseenkin samaa mieltä ja 6=täysin samaa mieltä. Vaihtoehto 1 on poistettu keskiarvoista).

### Johtopäätökset

Hankkeilla on onnistuttu hyvin edistämään luottamusta kotimaisia elintarvikkeita kohtaan. Luottamus on kuitenkin sellainen asia, joka voidaan myös menettää nopeasti. Hankkeiden ansiosta myös tuotteiden ja palveluiden laatu ovat parantuneet. Luottamuksen paraneminen viittaa niin tuotteiden tuottamiseen tarpeiden ja odotusten mukaisesti kuin tuotteiden jäljitettävyyteen. Tällä arvioinnilla ja siinä käytetyillä menetelmillä ei luonnollisesti voida todeta, miten paljon jäljitettävyys on konkreettisesti parantunut. On kuitenkin yhä kiinnitettävä huomioita lisäarvon tuottamiseen alkuperä- ja tuotantotatiedon avulla.

Kilpailuetua on pyrittävä edistämään yhä enemmän koko elintarvikeketjun yhteistyönä, edistäen innovaatioita ja tuotekehitystä. Edellä mainituilla on löydettävä jo laadukkaista tuotteista ja palveluista niitä uusia laatutekijöitä ja erikoisuuksia, joilla saavutetaan lisäarvoa. Resurssien, tuotantotapojen ja prosessien on oltava sellaisia, että potentiaaliset kilpailijat eivät voi helposti saada niitä tai kopioida omaan käyttöön. Useat tutkimustulokset viittaavat lisäksi siihen, että

liiketoiminnan menestymisen ja kilpailuetua tuottavien resurssien (ml. tuotantotavat, prosessit jne...) välillä on selvä yhteys.

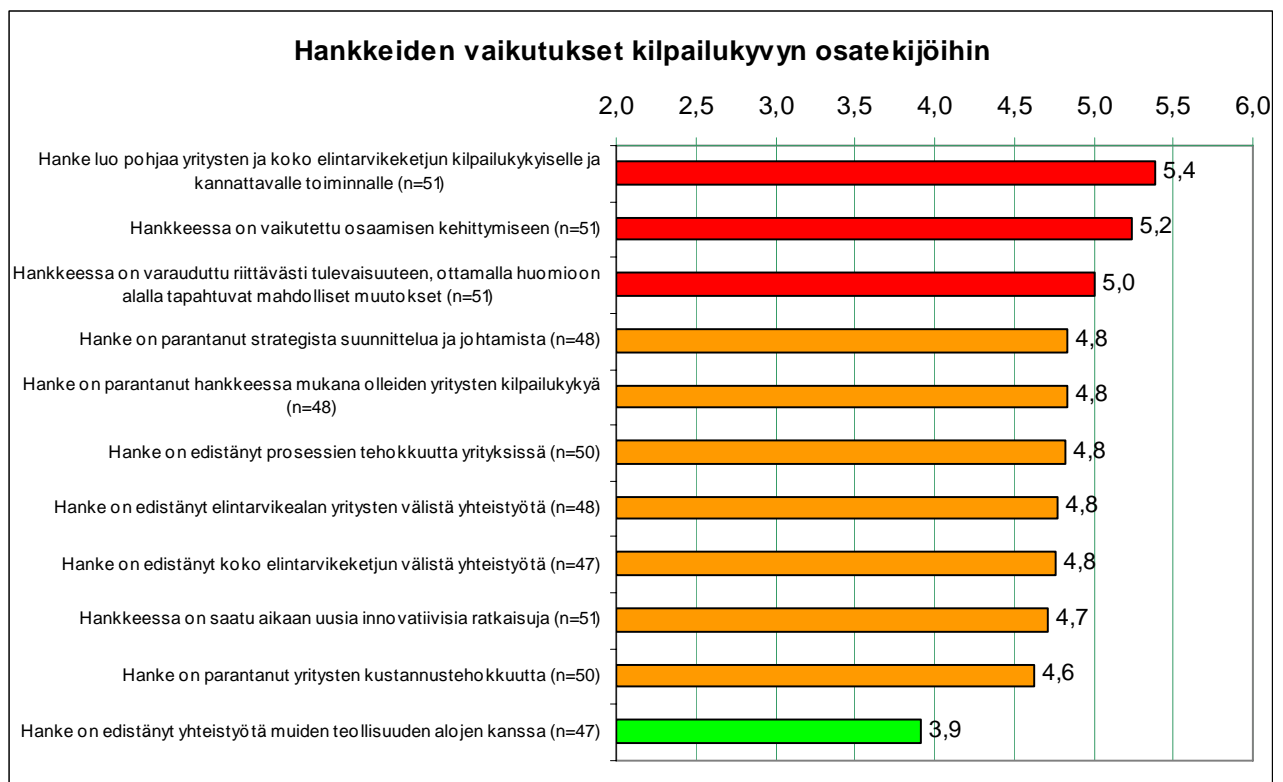
### ***Suosituks***

- *Koko ketjun tulee yhdessä löytää ne tekijät, joilla kilpailuetua saavutetaan. Yhtenä mahdollisena vaihtoehtona on hakea hyviä toimintamalleja ulkomailta mutta myös muilta toimialoilta (benchmarking).*
- *Koko elintarvikeketjun yhteistyöllä, innovaatioilla ja tuotekehityksellä on löydettävä laadukkaista tuotteista ja palveluista niitä uusia laatutekijöitä ja erikoisuuksia, joilla saavutetaan lisäarvoa.*
- *Markkinoinnin ja tiedonvälityksen kohdentaminen kilpailuetua edistävällä tavalla sinne, mistä siitä saadaan eniten lisäarvoa. Tämä edellyttää, että toiminnan sisältö on kunnossa.*

### **4.3 Vaikutukset elintarvikeketjun kilpailukykyyn**

Kyselyn vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten hanke/hankkeet ovat vaikuttaneet kilpailukykyyn eri osatekijöihin (kuva 5). Kokonaisuuden kannalta on myönteistä, että hankkeilla on vastaajien mukaan luotu pohjaa elintarvikeketjun kilpailukykyiselle ja kannattavalle toiminnalle. Arvioinnin perusteella on kuitenkin havaittavissa, että kilpailukykyä ei ajatella vielä riittävästi koko ketjun yhteisenä asiana. Eri toimialojen/ketjun osien tekemää laatutyötä ei välttämättä arvosteta tai siihen ei kiinnitetä riittävästi huomioita. Tämä voi osaltaan liittyä tiedon välitykseen mutta myös erityisesti sen vastaanottoon.

Osaamisen kehittämiseen hankkeilla on myös ollut hyvin vaikusta, mutta siihen on syytä kiinnittää huomioita myös jatkossa. Osaamisessa korostuu niin eri toimialojen/ketjun osien substanssiosaaminen kuin myös yhteisten rajapintojen löytäminen eri osien välillä. Eri osien tai alojen rajapintojen osaamisesta on löydettävä kriittiset alueet ja pyrkiä vahvistamaan niitä. Kriittisten osaamisalueiden vahvistamisella päästään helpommin kokonaisten prosessien kehittämiseen ja saadaan minimoitua rajapinnoilla syntyviä virhekustannuksia. Rajapinnoilla on pyrittävä todelliseen kumppanuuteen, joka edellyttää eri osapuolten tiiviimpää sitoutumista ja tiedonkulun tehostumista. Kun päästään toimimaan aidosti yhteisillä rajapinnoilla, vältetään (haitallisilta) päällekkäisiltä toiminnoilta.



**Kuva 5. Vastausten keskiarvot kilpailukykyä koskeviin väitteisiin** (vastausasteikko: 1=en tunne asiaa/ei ole hankkeen kannalta relevantti, 2=täysin eri mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=ei samaa mieltä eikä eri mieltä, 5=jokseenkin samaa mieltä ja 6=täysin samaa mieltä. Vaihtoehto 1 on poistettu keskiarvoista).

Strategisen suunnittelun ja johtamisen kohdalla on syytä korostaa, että niiden suhteen on parannettavaa pienten yritysten kohdalla, erityisesti alkutuotannossa. Tähän voidaan vastata koulutuksen avulla mutta myös laajentamalla kilpailukyyn mittaamista useammalle yritykselle/tilalle. Kilpailukyyn mittaamisessa ei tule lähteä vain tietystä toimialasta tai ketjun osasta, vaan se on ulotettava osaksi koko ketjun toimintaa.

Tulevaisuuteen varautuminen, tehokkuus ja kilpailukyky osoittautuivat arvioinnin perusteella liittyvän tiiviisti yhteen. Hyvissä ajoin on varauduttava siihen, että yritysten toiminta on kannattavaa ilman tukia. Tämä edellyttää laajapohjaista eri toimijoiden ja viranomaisten välistä keskustelua. Yhteiskunnalliset sekä teollisuuden että kaupan rakenteiden muutokset edellyttävät yhdessä kiristyvän kilpailutilanteen kanssa sitä, että kustannustehokkuuteen eli prosessien mittaamiseen ja parantamiseen tulee kiinnittää huomiota yhä enemmän. Tämä koskee niin yksittäisiä ketjun osia kuin koko elintarvikeketjua. Toimintaympäristön muutosvauhti on ollut ja tulee olemaan nopeaa ja tämä vaatii itsekriittistä ja analyttistä keskustelua kaikkien ketjun toimijoiden kesken. Kriittisen tarkastelun osaksi tulee ottaa arviointi/vertailu siitä, miten suomalainen elintarviketalous/ketju sijoittuu suhteessa muihin (kilpailija)maihin tai toimialoihin.

ProAgria Maaseutukeskusten Liiton tekemän selvitys osoittaa myös sen, että kilpailukyyn edistäminen vaatii kriittistä keskustelua ja arviointia koko ketjussa<sup>11</sup>. Elintarvikeketjun johto näkee kilpailukyyn edistämisen tärkeämmäksi kuin kilpailuedun vahvistamisen, yhteiskuntavastuullis toiminnan tai kuluttajan tietoisuuden. Suhteessa asian tärkeyteen on onnistuminen ollut kuitenkin heikointa.

<sup>11</sup> Jokipii (2006). Selvitys elintarviketalouden laatustrategiasta. ProAgria Maaseutukeskusten Liitto (liite 1).

Kokonaisuudessaan näyttää siltä, että koko ketjun yhteistyön syventäminen on kilpailukyvyn edistämisen avaintekijä, mikä koskee myös yritysten välistä yhteistyötä mutta myös yhteistyötä muiden teollisuuden alojen suuntaan. On löydettävä ne kilpailukyvyn edistämisen kannalta hyvät käytännöt ja pyrittävä niiden levittämiseen ja soveltamiseen.

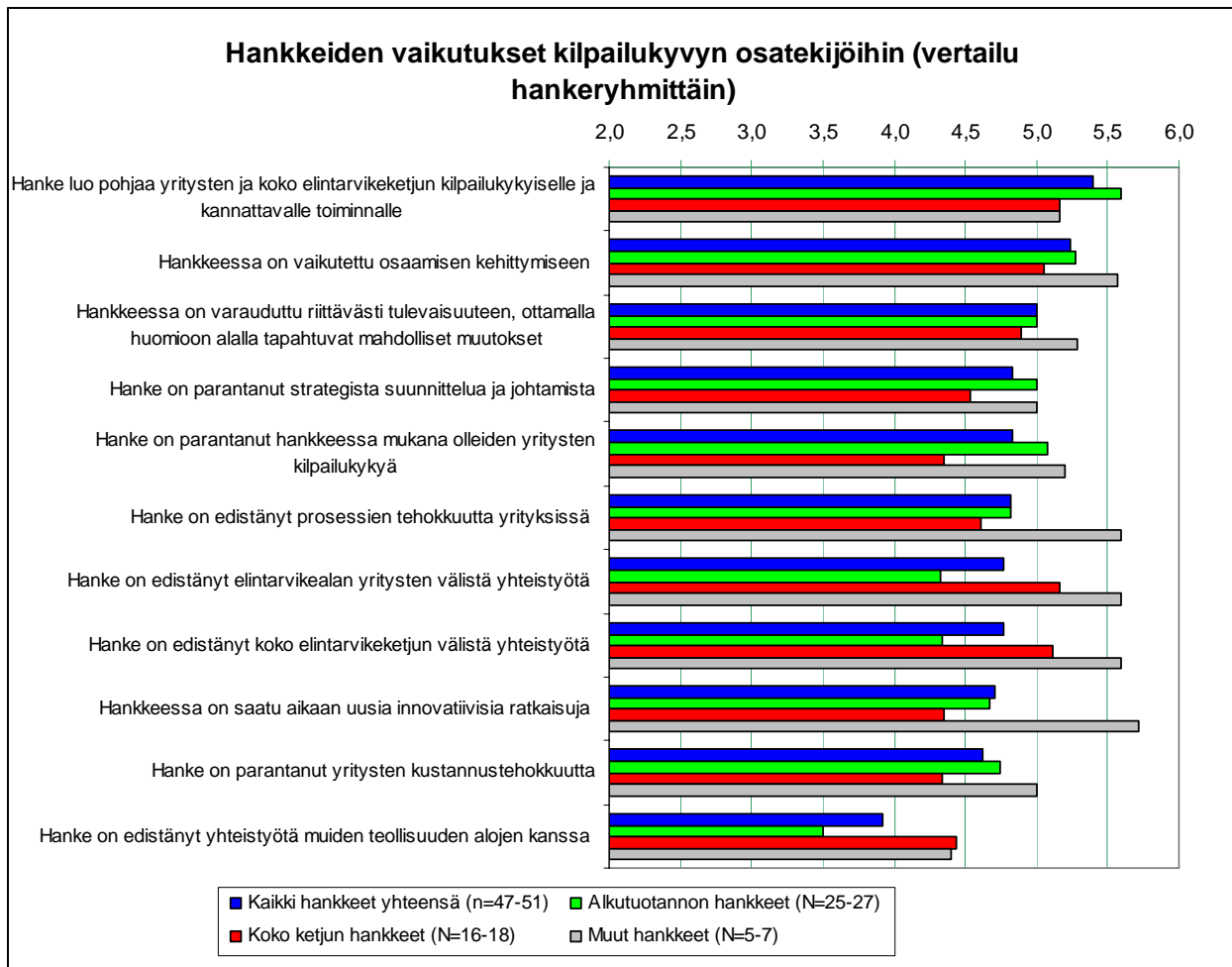
Kilpailukyvyn edistämisessä on ensiarvoisen tärkeää, että logistisista ongelmista (mm. etäisyydet) on päästävä eroon, koska ne vaikuttavat suoraan tuotteiden laatuun ja näin ollen kuluttajiin. Tämä on tärkeä tekijä kotimaan mutta myös ulkomaan markkinoilla. Markkinointiin liittyen on syytä myös löytää ne kotimaisuuden avain- tai bränditekijät, joiden pohjalle rakentaa vahvistuvaa vientiä. Tämä edellyttää tietyssä määrin myös riskinottoa ja uusia innovatiivisia avauksia.

Arvioinnissa toteutetun kyselyn vastaukset luokiteltiin lisäksi kolmeen ryhmään sen mukaan, minkä toimialan/ketjun osan hankkeista oli kyse<sup>12</sup>. Tulokset osoittavat, että alkutuotannon hankkeilla on ollut koko ketjun hankkeisiin verrattuna selvästi enemmän vaikutusta hankkeissa mukana olleiden yritysten kilpailukykyyn (kuva 6). Tilanne on samansuuntainen strategisen suunnittelun ja johtamisen kohdalla. Lisäksi alkutuotannon hankkeet näyttävät luoneen paremmin pohjaa koko elintarvikeketjun kilpailukykyiselle ja kannattavalle toiminnalle. Koko ketjun hankkeet ovat puolestaan vaikuttaneen paremmin elintarvikealan yritysten ja koko elintarvikeketjun väliseen yhteistyöhön. Samoin on tilanne yhteistyön edistämisessä muiden teollisuusalojen suuntaan. Alkutuotannon hankkeet toimivat siis ”konkreettisesti kentällä”, kun koko ketjun hankkeet toimivat enemmän ylätasolla luoden toiminnalle linjauksia sekä yhteistyön että verkostoitumisen edellytyksiä. Kyseinen jako näyttää varsin perustellulta.

Muiden hankkeiden osalta vastaajamäärät jäivät vähäiseksi, eikä ne ole näin ollen täysin vertailukelpoisia.

---

<sup>12</sup> Luokittelussa on käytetty LaatuKetjun internetsivuilla olevaa jakoa. <http://www.laatuKetju.fi>



**Kuva 6. Vastausten keskiarvot kilpailukykyä koskeviin väitteisiin hankeryhmittäin** (vastausasteikko: 1=en tunne asiaa/ei ole hankkeen kannalta relevantti, 2=täysin eri mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=ei samaa mieltä eikä eri mieltä, 5=jokseenkin samaa mieltä ja 6=täysin samaa mieltä. Vaihtoehto 1 on poistettu keskiarvoista).

## Tehokkuuden arviointi

Toimeksianto piti sisällään tehokkuuden arvioinnin, jota tarkastellaan tässä omana kokonaisuutenaan.

Laatuketjun kehittämisen ja hankkeistuksen tehokkuuden syvälinen arviointi on käytettävissä olevan aineiston perusteella hyvin haasteellista: osa tehokkuuden analysointiin tarvittavista keskeisistä tiedoista puuttuu tai niiden keräämiseen ja yhdistämiseen liittyy merkittäviä luotettavuusriskejä. Tämä johtunee ennen muuta siitä, että laatutyötä ei ole lähtökohtaisesti rakennettu ja esitetty selkeän **kehittämisprosessin** mallin mukaisesti. Näin ollen elintarvikeketjun osien ja kokonaisuuden volyymit, keskinäiset vaikutusmekanismit, yhteiset tarpeet ja käytettävät kokonaisresurssit jäävät epäselviksi. Joidenkin toimijoiden kohdalla on ilmeistä, että toimintaan suunnattu MMM:n resurssi on koettu pysyväksi, vuosittain toistuvaksi toimintatueksi.

Yleisellä tasolla tarkasteltuna sen sijaan on ilmeistä, että omaksuttu toimintatapa on ollut ilmeisen tehokas ainakin alkutuotannon osalta. Tätä tukee osittain myös kyselyn tulokset. Alkutuotannon kokonaisvolyymiin suhteutettuna on laatutyö saatu MMM:n rahoittamana tehokkaasti käyntiin suunnittelun ja sisältöjen osalta (MKL/ProAgraria). Tämän työn mahdollistama käytännön toteutus alueilla ja tiloilla on tapahtunut muiden rahoitusjärjestelmien kautta.

Elintarvikeketjun laatutyön strateginen suunnittelu näyttäytyy jossakin määrin hajanaiselta. Merkittäviä panoksia on käytetty pienin väliajoin elintarvikeketjun strategiatyöhön. Strategiatyön tuotokset ovat tavanomaiseen **ohjelmallisen kehittämisen** strategiamalliin verrattuna vaatimattomia ja ilmeisen puutteellisia. Strategioiden puutteiksi on luettava ainakin

- *elintarvikeketjun kokonaisuuden hahmottamattomuus ja laadun kehittämisen työnjaon hämäryys*
- *koko ketjun laatutyön tärkeimpien haasteiden epäselvä tunnistaminen*
- *ketjun osien tavoitteiden ja toimenpiteiden ohut ja yleinen kuvaaminen*
- *ohjelmalliseen kehittämiseen kuuluvien tarvittavien/käytettävissä olevien resurssien esittäminen.*

Hajanaisen ja nopeasti elävän strategia-aineiston (suunnitelman) loogisena seurauksena on varsin ohut seuranta-aineisto.

Elintarvikeketjun muiden kuin alkutuotantoon kohdistuvien hankkeiden kohdalla arviointi olettaa, että panosteollisuudella ja jalostavalla teollisuudella sekä kaupalla on laatutyö ollut varsin korkealla tasolla toimialojen omien toimenpiteiden kautta. Näin ollen MMM:n rahoittamien hankkeiden tuottamaa/odottamaa lisäarvoa suhteessa teollisuudessa ja kaupassa jo tehtyyn työhön tai suhteessa toimialojen käytettävissä oleviin resursseihin on vaikeaa tarkasti paikallistaa. MMM:ltä rahoitusta saaneet kaupan ja teollisuuden hankkeet ovatkin olleet kooltaan varsin pieniä ja niiden tavoitteiden vaikutukset toimialan tai ketjun kokonaisuuteen ovat ilmeisen pistemäisiä.

### ***Johtopäätökset***

Kilpailukykyä ei ajatella vielä riittävästi koko ketjun yhteisenä asiana. Osaamisen kehittämisessä ja yhteistyössä on löydettävä ne rajapinnat, joissa on puutteita ja joiden kehittämisellä saadaan vahvistettua koko ketjun kilpailukykyä. Kilpailukyky tulee ottaa koko ketjun yhteiseksi asiaksi, eikä sitä tule tarkastella vain sen osissa/toimialoissa.

Kokonaisuudessaan näyttää siltä, että koko ketjun yhteistyön syventäminen on kilpailukyvyn edistämisen avaintekijä. Tämä edellyttää itsekriittistä ja analyttistä keskustelua kaikkien ketjun toimijoiden kesken, koska toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutokset ovat nopeita ja niihin on osattava reagoida ja varautua.

Elintarviketalouden/-ketjun laatustrategia on puutteellinen, jotta kaikkien sen perusteella rahoitettujen hankkeiden tehokkuutta olisi mahdollista arvioida. Alkutuotantoon kohdistuva MMM:n rahoittama laatutyö on ollut kuitenkin ilmeisen tehokasta: MMM:n rahoitus on tuottanut laatutyön strategian ja sisällön. Laatutyön toteutus maataloilla on tapahtunut alueellisilla resursseilla. Laatuketjun muut keskeiset osat, teollisuus ja jalostus (mukaan tulisi liittää myös logistiikka) ovat toimintojensa volyymeihin suhteutettuina strategisesti ja rahoituksellisesti pienillä hankkeilla mukana MMM:n laatutyössä. Hankkeiden tehokkuutta on vaikea todentaa suhteessa kokonaisuuteen.

### ***Suosituks***

- *Toimialojen/ketjun osien tekemää laatutyötä on arvostettava ja se on otettava huomioon toimenpiteiden suunnittelussa ja päätöksenteossa.*
- *Ketjun eri osien tai toimialojen rajapinnoista osaamisesta on löydettävä kriittiset alueet ja pyrittävä vahvistamaan niitä.*

- *Kilpailukyvyyn mittaaminen on otettava osaksi koko ketjun toimintaa. Oleellista on pystyä osoittamaan tapahtunut muutos, sekä pystyä vertaamaan sitä kilpailukyvyyn kannalta keskeisiin vertailukohteisiin.*
- *Laatutyön hyvien käytännöt tulee tunnistaa ja niitä tulee levittää koko ketjussa, yritysten välillä mutta myös muiden teollisuuden alojen kanssa*
- *Toiminnan tehokkuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden kannalta laatutyö on syytä jalostaa aidoksi laatuketjun kehittämisohjelmaksi, jossa ketjun tarpeet, tavoitteet, toimenpiteet ja resurssit esitetään selkeästi aikajanalla ja tavoitteille/toimenpiteille määritetään yksiselitteiset seuranta- ja mittarit.*
- *Oleellista on, että elintarviketalouden arvoketjun osien vuorovaikutus ja keskinäinen riippuvuus kuvataan talouden ja kilpailukyvyyn käsittein tehokkuuden näkökulmasta. Tästä tuloksesta johdetaan laatutyön (tehokkuuden) kehittämiskohdat ja -tarpeet koko ketjussa ja myös sen osissa.*

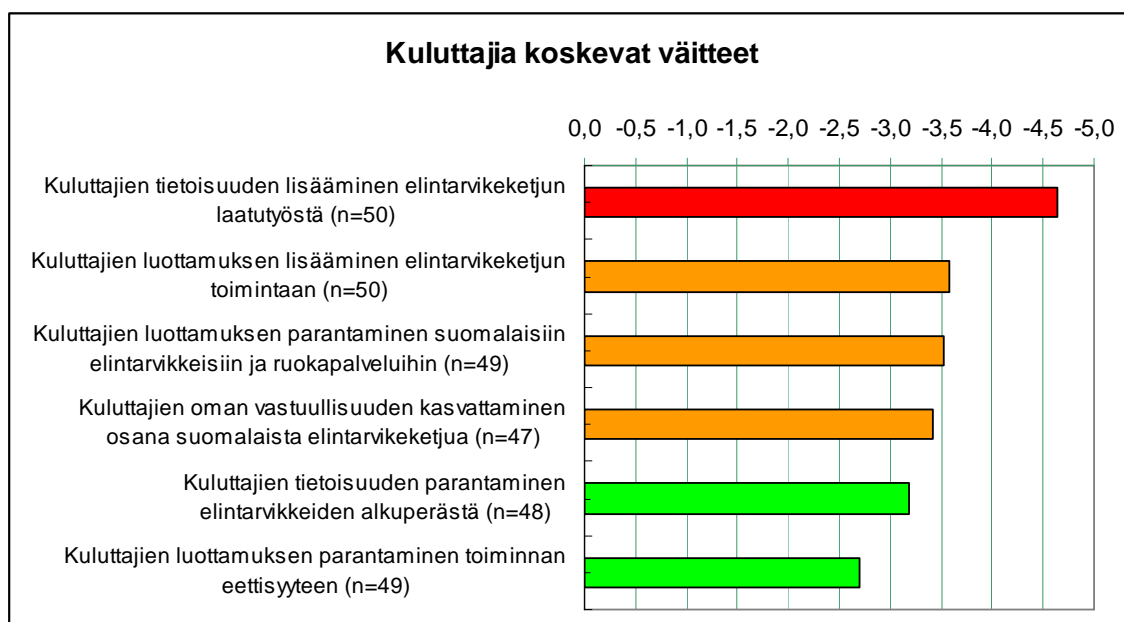
#### 4.4 Vaikutukset kuluttajiin

Arvioinnissa toteutetussa kyselyssä vastaajia pyydettiin esittämään näkemyksiään kuluttajanäkökulmasta. Kokonaisuudessaan kuluttajiin liittyvät asiat on nähty melko lailla välttävällä tasolla oleviksi. Kuluttajien luottamuksen lisääminen elintarvikeketjun toimintaan on vastaajien mielestä toteutunut tällä hetkellä parhaiten (kyselyssä esitetyistä kysymyksistä). Tämän kysymyksen osaltakaan ei olla vielä asian merkityksen vaatimalla tasolla, vaan tehtävää asian suhteen vielä riittää. Kuluttajien tietoisuuden parantaminen elintarvikkeiden alkuperästä sekä kuluttajien oman vastuullisuuden kasvattaminen osana suomalaista elintarvikeketjua -teemojen osalta on tähän mennessä onnistuttu heikoiten. Tässä yhteydessä tulee tuoda esille se, että kuluttajiin kohdistuvia toimenpiteitä on toteutettu kuitenkin paljon. *Arvioinnin kohteena ei vain ollut konkreettisia, suoraan kuluttajiin kohdistuvia hankkeita.*

Kuluttajavaikutusten arviointia tehtiin myös kuiluanalyysin<sup>13</sup> pohjalta. Kuiluanalyysin (kuva 7) perusteella voidaan sanoa, että kaikkien esitettyjen väittämien osalta vastaajat ovat kokeneet tärkeyden suuremmaksi kuin nykyisen tilanteen. Eli kaikki kuluttajia koskevat väittämät kuvassa 7 ovat jossain mielessä kehittämistarpeita. Kuluttajien tietoisuuden lisääminen elintarvikeketjun laatutyöstä on nähty selvästi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi. Tämän teeman/väittämän osalta kuilu tärkeyden ja nykytilanteen kannalta on kaikkein suurin.

<sup>13</sup> Kuiluanalyysissä (pelkistetysti esitettynä):

- Kysytään vastaajilta (pääasiassa kyselyllä) heidän suhtautumista etukäteen määriteltyjen toiminnan osa-alueisiin tai ongelmakohtiin numeerisesti
- Kysytään sekä toimivuutta että saman asian tärkeyttä toiminnassa
- Lasketaan keskiarvot molemmille ulottuvuuksille
- Tyytyväisyyden/toimivuuden ja tärkeyden välinen kuilu osoittaa, mitkä asiat ovat kaikkein onnistuneimpia ja toisaalta epäonnistuneimpia toiminnassa. Lisäksi tämän arvioinnin kuiluanalyysissä on painotettu tärkeydelle annettuja arvosanoja.

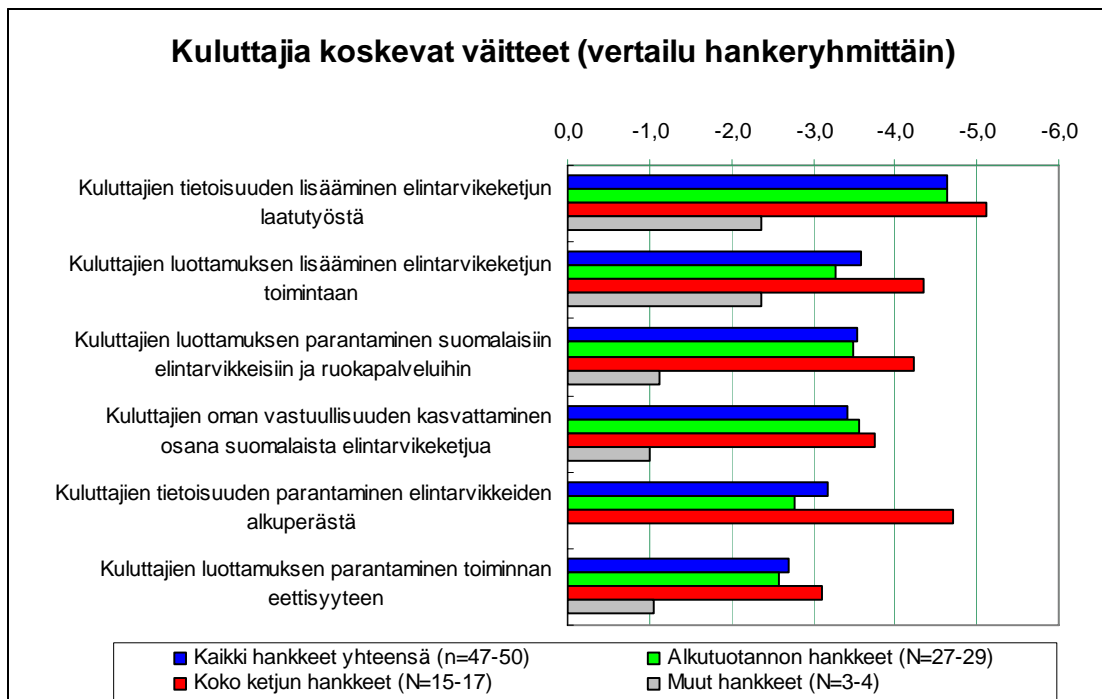


**Kuva 7. Kuiluanalyysin tulokset kuluttajia koskeviin väitteisiin (vaihteluväli -20 – +20).**

Kyselyn vastaukset luokiteltiin lisäksi kolmeen ryhmään sen mukaan, minkä toimialan/ketjun osan hankkeista oli kyse. Kuiluanalyysin tulokset (kuva 8) näyttävät sen, että koko ketjuun kohdistuvien hankkeiden osalta on eniten kehittämistarpeita siinä, kuinka kuluttajien tietoisuutta ja luottamusta voidaan parantaa. Erityisesti kuluttajien tietoisuuden lisääminen elintarvikeketjun laatutyöstä sekä kuluttajien tietoisuuden parantaminen elintarvikkeiden alkuperästä -väittämät on nähty koko ketjuun kohdistuvien hankkeiden, (sekä ylipäänsä kokonaisuudessaan) merkittävimmiten kehittämiskohteiksi. Kuluttajien tietoisuuden lisääminen elintarvikeketjun laatutyöstä on nähty myös merkittäväksi kehittämiskohteeksi alkutuotannon hankkeiden osalta. Muut hankkeet -ryhmän osalta vastaajamäärät jäivät vähäisiksi, eikä niitä voida vertailla tässä muihin ryhmiin.

Koko ketjua koskevien hankkeiden on nähty siten olevan kuluttajanäkökulmasta eniten kehittämisen tarpeessa oleviksi. Tähän voidaan löytää varmasti vastaus osittain siitä, että koko ketjua koskevat hankkeet eivät fokusoidu niin selvästi kuluttajiin toiminnan olleessa laaja-alaista, kuin mahdollisesti yksittäiseen ketjun osaan keskittyvällä hankkeella on mahdollista tehdä. Lisäksi ProAgria Maaseutukeskusliiton<sup>14</sup> tekemän selvityksen perusteella voidaan havaita, että kuluttajien tietoisuus on jäänyt elintarvikeketjun johdon näkökulmasta suhteellisen heikoksi. Kuluttajien tietoisuuden vahvistamisessa ei siten ole päästy vielä sille tasolle kuin asian merkitys vastaajien mielestä edellyttäisi.

<sup>14</sup> Jokipii (2006). Selvitys elintarviketalouden laatustrategiasta. ProAgria Maaseutukusten liitto (liite n).



**Kuva 8. Kuiluanalyysin tulokset kuluttajia koskeviin väitteisiin hankeryhmittäin (vaihteluväli -20 – +20).**

Elintarviketalouden laatustrategiasta rahoitetuissa ja arvioinnin kohteena olleissa hankkeissa on kokonaisuudessaan ollut hyvin vähän pyrkimystä vaikuttaa konkreettisesti kuluttajiin ja heidän käsityksiinsä suomalaisista elintarvikkeista. Pääosin hankkeet ovat suuntautuneet ketjun muihin osiin: tuottajiin, teollisuuteen ja kauppaan. Hankkeet ovat olleet luonteeltaan sellaisia, että kuluttajanäkökulma tulee huomioiduksi välillisesti, mutta fokukseen kuluttajat eivät ole päässeet.

Monessa kyselyyn saadussa vastauksessa on kuitenkin todettu, että hankkeen vaikutuksiin kuluttajille aiotaan kiinnittää huomiota seuraavassa vaiheessa. Tämä tarkoittanee sitä, että tuossa seuraavassa vaiheessa hankkeita on tarkoitus päivittää vuoden 2004 elintarviketalouden laatustrategian mukaisiksi kuluttajien huomioimisen osalta.

Hankkeiden epäsuorista vaikutuksista kuluttajiin käy hyvänä esimerkkinä päivittäistavarakaupan omavalvontaohjeistuksen laatimiseen keskittynyt hanke, jossa omavalvonnan toimivuuden paranemisen myötä parannetaan myös ruuan turvallisuutta ja laatua. Tuottajiin kohdistuneissa hankkeissa kuluttajayhteys on väistämättä tätä kaukaisempi, vaikka sinänsä raaka-aineen laatuun vaikuttamisesta onkin suora yhteys itse elintarvikkeiden laatuun ja sitä kautta ostopäätöksen tekeviin kuluttajiin.

Seuraavassa esimerkki kyselyssä esiin nousseista kriittisistä näkemyksistä siitä, miten lauluhankkeet ovat käytännössä vaikuttaneet kuluttajien suuntaan:

*”Käytännössä vaikuttavuus lienee vähäinen, koska maatalouden ja kuluttajan välissä olevat teollisuus ja kauppa eivät juuri ole ketjun laatutyötä esillä pitäneet. Laatu-  
ketjun julkinen viestintä on käytännössä ollut kokonaan MMM:n vastuulla – ketjun yritysten ja organisaatioiden panos kuluttajien tietoisuuden parantamiseen on ollut vähäinen. Käytännössä kehitys on kuluttajan kannalta ollut monelta osin jopa negatiivinen, sillä kansallisen laatustrategian voimassaoloaikana tuontiraaka-aineen käyttö on lisääntynyt, kotimaisten brändien alla myytävien tuontituotteiden valikoima*

*on merkittävästi kasvanut ja tuotteiden alkuperämerkinnät ovat käyneet kaiken aikaa puutteellisemmiksi. Tiedossani ei ole ensimmäistäkään käytännön toimenpidettä, jolla tämän hankkeen puitteissa olisi pyritty kuluttajan tietoisuuden parantamiseen.”*

### **Johtopäätökset**

Elintarviketalouden laatustrategiasta rahoitetuissa ja arvioinnin kohteena olleissa hankkeissa on kokonaisuudessaan ollut hyvin vähän pyrkimystä vaikuttaa konkreettisesti kuluttajiin ja heidän käsityksiinsä suomalaisista elintarvikkeista. Pääosin hankkeet ovat suuntautuneet ketjun muihin osiin: tuottajiin, teollisuuteen ja kauppaan. Hankkeet ovat olleet luonteeltaan sellaisia, että kuluttajanäkökulma tulee huomioiduksi välillisesti, mutta fokukseen kuluttajat eivät ole päässeet. *Tässä yhteydessä tulee korostaa vahvasti sitä, että arvioinnin kohteena ei ollut viestintähankkeita, joissa kuluttajat ovat ensisijaisesti kohderyhmänä. Konkreettisesti viestinnässä on ollut lukuisia toimenpiteitä ja tapahtumia kuluttajille.*

Koko elintarvikeketjua koskevissa hankkeissa on nähty olevan eniten kehittämisen tarvetta kuluttajanäkökulmasta. Erityisesti kuluttajien tietoisuuden lisääminen elintarvikeketjun laatutyöstä ja elintarvikkeiden alkuperästä on nähty tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi. Koko ketjua koskevissa hankkeissa kuluttajanäkökulman olettaisi olevan erityisesti ketjua yhdistävä ajatus, jolloin tähän kehittämistarpeeseen vastaaminen pitäisi kiinnostaa kaikkia ketjun osapuolia.

Tuotteiden turvallisuuden ja laadun parantaminen kuten myös elintarvikeketjun toiminnan tietämyksen ja arvostuksen lisääminen ovat asioita joihin on tarvetta kiinnittää jatkossakin huomiota. On nähtävissä, että tuotteiden turvallisuuden ja laadun parantamiseen on kiinnitetty selvästi enemmän huomiota kuin kuluttajien tietämyksen ja arvostuksen lisäämiseen elintarvikeketjun toiminnasta. Kuluttajien tietoisuuden lisääminen elintarvikeketjun laatutyöstä onkin nähty selvästi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi kuluttajiin liittyvissä asioissa.

Elintarvikeketjusta tulee tuottaa tietoa mm. viestintää, markkinointia ja menekinedistämistä varten. Ellei faktatietoja ole, joudutaan turvautumaan mielikuviin, jolloin kuluttajan luottamusta on vaikea saavuttaa. Elintarvikealan laatutyössä tehtävässä viestinnässä ja markkinoinnissa on huomioitava myös, että laadun markkinoinnin on oltava hyvin pitkäjänteistä – tuloksia ei synny nopeasti. Toisaalta saavutetut tulokset voidaan tuhota silmänräpäyksessä. Tehtävä voi tässä mielessä olla hyvinkin epäkiitollinen.

### **Suositukses**

- *Laatuhankkeissa tulee ottaa yhdeksi selkeäksi kohderyhmäksi kuluttajat.*
- *Kuluttajille pitää olla tarjolla enemmän tietoa elintarvikeketjun laatutyöstä ja elintarvikkeiden alkuperästä. Tiedottamisen pitää olla myös aktiivista ja samalla pitkäjänteistä.*

## **4.5 Muita laatustrategian kehittämiskohteita**

Tässä tarkastellaan niitä laatustrategian kehittämiskohteita, jotka eivät liittyneet varsinaisesti hankekokonaisuuden tarkasteluun. Joiltakin osin esiin saattaa nousta samoja tekijöitä, mutta niissä näkökulma on laajempi.

## Hallinto, päätöksenteko ja seuranta

Strategian hallinnointi ja johtaminen maa- ja metsätalousministeriöstä käsin näyttää osoittautuneen varsin onnistuneeksi, koska se tarjoaa suhteellisen neutraalin ja puolueettoman ympäristön. Hankkeiden suunnalta tuli kuitenkin jossakin määrin kritiikkiä koordinaattorin vaihtumisesta useasti.

Päätöksenteon suhteen on sen sijaan havaittavissa erilaisia näkökantoja. Toisaalta nähdään hyväksi se, että rahoituspäätösten teossa on mukana yritysjohtoa, jonka mainitaan parantaneen päätöksentekoa. Toisaalta päätöksentekoon kaivataan enemmän toimijoita, joilla on konkreettinen näkemys kentällä tapahtuvasta laatuystä ja kehityksestä. Strategiatyöhön toivottiin mukaan erityisesti niitä tahoja, joilta on olemassa konkreettista näyttöä onnistuneesta strategisesta laatuajattelusta ja -työstä.

Hankkeiden valinnassa ja muutenkin päätöksenteossa tulisi asettaa tarkemmin kriteerit, joiden avulla voidaan katsoa, mihin laajempaan strategiseen kokonaisuuteen hanke/asia liittyy.

Edellä mainittu edellyttää tiiviimpää strategian toteutumisen seuraamista. Pitää tehdä tiukat arviot siitä, mihin on pyritty, onko siihen päästy ja miten tästä eteenpäin. Tämä auttaa kohdentamaan rahoitusta niihin laadun osa-alueisiin, joissa on eniten kehitettävää. Strategiaa kritisoitiinkin muun muassa siitä, että sillä ei ole riittävästi ohjausvaikutusta. Toisaalta väljä ja mahdollistava strategia sai myönteistä palautetta siitä, että se ei myöskään sulje mitään pois. Tästä nousee esiin puolestaan se kysymys, halutaanko tehdä riskivalintoja. Toisten toimijoiden mielestä riskejä ja uusia avauksia on tehty kohtuullisesti, mutta kaikki eivät näe asiaa samalla tavalla. Uusia innovatiivisia, myös riskejä sisältäviä, avauksia kaivataan muun muassa siksi, että perustoimintaa voi jokainen toimija rahoittaa itse.

Kritiikkiä kohdistettiin myös siihen, että hankkeilta tulisi edellyttää tarkempaa dokumentointia siitä, miten tavoitteita on viety eteenpäin, millä resursseilla ja paljonko osallistajat ovat laittaneet omaa panostaan. Tämä omaltaan voi auttaa toiminnan suuntaamisessa.

### *Suosituks*

- *Päätöksenteon ja strategian suuntaamisen tehostamiseksi tulee pohtia vakavasti uusien toimijoiden mukaan ottamista päätöksentekoon ja strategian suuntaamiseen. Tämä koskee erityisesti heitä, joilla on konkreettinen näkemys kentällä tapahtuvasta laatuystä. Yhtenä mahdollisena vaihtoehtona on hakea hyviä toimintamalleja ulkomailta mutta myös muilta toimialoilta (benchmarking).*
- *Strategian toteutumista tulee arvioida ja seurata (dokumentoida) perusteellisesti, mikä auttaa suuntaamaan rahoitusta kriittisille osa-alueille. Myös hallittuja riskivalintoja tulee tehdä.*

## Strategian konkreettisuus

Kansallisen elintarviketalouden laatustrategian heikkous on sama kuin monen muun strategian. Se ei ohjaa riittävästi toimintaa. Strategiassa liikutaan liian yleisellä tasolla. Tähän voidaan kuitenkin vaikuttaa asettamalla strategialle ja sen toteutumiselle selkeät mitattavat tavoitteet. Tällä hetkellä ollaan liikaa laadullisten tavoitteiden varassa. Toisaalta tavoitteiden asettelussa voi tulla eteen ristiriitoja, kun on olemassa viranomaistavoitteet, kuluttajatavoitteet, tuotantoelämän tavoitteet jne.

Tavoitteiden puute heikentää asian uskottavuutta, etenkin alan toimijoiden keskuudessa. Strategiaan toivottiin myös enemmän fokusointia muun muassa ydinprosessien kehittämiseen. Lisäksi tulisi siirtyä tuotelaadun korostamisesta toiminnan laatuun ja kilpailukykyyn. Jälkimmäisen suhteen todetaan kuitenkin tapahtuneen parannusta.

Strategian tietyn asteinen yleisyys nähtiin toisaalta myös myönteiseksi asiaksi, koska se mahdollistaa toimimisen eri näkökulmista. Kun mukana on useita eri toimijoita, on lähes selvää, ettei täysin yksimielisyyteen voidakaan päästä. Strategian konkreettisuutta tärkeämmäksi nähtiin muun muassa se, että hankkeet ovat riittävän selkeitä ja niissä tiedetään mitä tehdään.

### ***Suosituks***

- *Strategiaan on asetettava konkreettisia mitattavia tavoitteita laadullisten tavoitteiden sijaan.*
- *Yhä enemmän on siirryttävä tuotteiden laadusta toiminnan laatuun*

### **Viestinnälliset haasteet**

Viestintää koskevat tekijät liittyivät osaltaan strategian tavoitteiden puutteeseen. Kritiikkiä kohdistettiin siihen, että ei ole riittäviä perusteita tiedottaa laatustrategiasta ennen kuin siinä on riittävästi sisältöä ja tavoitteiden asettelua.

Viestinnässä tulee kuitenkin erotella se, mihin se kohdistetaan, eli onko kyseessä koko ketjun laatua koskeva viestintä vai sen tietyn osaa koskeva. Tärkeää on se, että koko elintarvikeketjulla on yhteinen näkemys siitä, millä arvoilla ja minne viestintää kohdistetaan. Koko ketjun tulee myös sitoutua siihen. Kokonaisuudessaan laatutyöhön liittyvää viestintää ja tiedottamista tulee lisätä, kun saadaan sovittua yhteiset näkemykset ja luotua todellista sisältöä.

### ***Suosituks***

- *Ennen viestinnän tehostamista tulee strategiaan laatia selkeät tavoitteet, joiden kautta koko strategian uskottavuus paranee*
- *Koko elintarvikeketjun tulee löytää yhteiset tavoitteet viestinnän suhteen ja sen tulee myös sitoutua siihen.*

## 5 Hankekohtaista tarkastelua

Tässä luvussa esitetään hankekohtaiset tarkastelut ja arviot kohteena olleista hankkeista. Hankkeiden alaotsikoinnit voivat poiketa toisistaan niiden sisällöllisen erilaisuuden vuoksi.

### 5.1 Maaseutuyritysten laatutyön kehittäminen

#### Taustaa

ProAgria Maaseutukeskusten Liitto on kehittänyt ja koordinoanut maaseutuyrityksille suunnattua laatutyötä vuodesta 1994 saakka. Vuodesta 1997 maatilayrittäjien laatuvalmennukset ovat olleet kiinteä osa kansallista elintarviketalouden laatustrategiaa. Laatukoulutusohjelmia on täydennetty eri työryhmien tuottamilla strategian sisällön täsmennyksillä.

Hankkeen tavoitteina ovat maatilojen kilpailukyvyn parantuminen laatujohtamisen avulla ja elintarvikeketjun laatuysteistyön tehostaminen. Pitkän tähtäimen hyötynä on elintarvikeketjun kilpailuetujen vahvistuminen raaka-ainetuotannossa ja maatilojen kilpailukyvyn parantuminen. Hankkeen tuloksia hyödynnetään maatilojen laatujohtamisen työkalujen kehittämisessä ja kaikkien neuvontapalveluiden tuotekehityksessä. Tuloksia hyödynnetään myös kansallisen laatustrategian ja tuotannonalakohtaisten laatustrategioiden sisällön täsmennyksessä.

Tämän hankkeen kohdalla on lähtökohtaisesti kyse kehittämisprosessin käynnistämisestä ja hallinnasta.

#### Hankkeen tuloksellisuus ja vaikuttavuus

Hankkeen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta tarkastellaan eri näkökulmista. Osaamisen kannalta on ensinnäkin ollut tärkeää, että on saatu rakennettua ja koulutettua alueille osaajaverkosto. Tämä on mahdollistanut alueilla toteutettujen maatilayritysten laatuvalmennusten käynnistämisen ja läpiviemisen. Hanke on tukenut yhteisen koulutusmateriaalin tuottamista. Yrittäjien laatuvalmennus sinällään on tapahtunut pääsääntöisesti alueellisella ja yksityisellä rahoituksella.

Laatukoulutusten yhteydessä on käytetty ProAgria MKL:n, maaseutukeskusten ja teollisuuden yhteistyössä kehittämiä toimintatapojen muutosta mittaavia laatuindeksejä. Tulosaineisto osoittaa, että laadun parantumista tapahtuu kaikilla mitatuilla osa-alueilla. Kun johtaminen paranee, myös viljelijöiden kokema hyvinvointi paranee. Laatukoulutusten hyödyllisyyttä on mitattu myös vertaamalla laatukoulutettujen tilojen tuloksia niiden tilojen tuloksiin, jotka eivät ole osallistuneet laatukoulutuksiin. Vertailu osoittaa, että laatukoulutettujen tilojen tulokset ovat vertailuryhmää parempia. Vuosina 1994-2004 oli laatukoulutuksia käynyt yli 18 000 maatilayrittäjää.

Hankkeen vaikutuksia voi tarkastella myös laajemmin koko elintarvikeketjun näkökulmasta. Toimijoiden esittämien mielikuvien mukaan hanke on vaikuttanut siihen, että elintarvikeketjun laadukas raaka-ainetuotanto toimii vielä Suomessa.

Tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta on tarkasteltava myös taustaorganisaatioiden, erityisesti alueellisten maaseutukeskusten näkökulmasta. Laatutyön käynnistymisen kannalta on ollut merkittävää kokoavan/koordinoivan hankkeen toteuttaminen. Ilman yhtenäistä suunnittelua ja

koordinointia olisi alueellisesti saattanut muodostua liikaa toisistaan poikkeavia järjestelmiä. Hanke on omalta osaltaan kannustanut aluetoimijoita ja neuvoja kouluttautumaan ja kehittämään omaa osaamistaan.

### **Hankkeen tulosten hyödyntäminen**

Hankkeen toimenpiteet ja tulokset ovat rakentaneet perustan ja työkaluja elintarvikeketjun alkutuotantopään laatutyölle. Toteutusvastuu ja osaamisen päivitysvastuu lienee tulevaisuudessa pääsääntöisesti alueilla.

Arvioinnin saaman palautteen mukaan valtakunnallinen laatutyön ohjaus on ollut viimeisten vuosien aikana varsin vähäistä; tuloksien on todettu olleen parhaimmillaan 2000-luvun alkuvaiheessa. Tähän on ilmeisesti pyritty vastaamaan sillä, että esimerkiksi vuoden 2004 aikana on ProAgria MKL:ssä ja maaseutukeskuksissa kehitetty ja otettu käyttöön uusia malleja toisaalta niiden tilojen aktivoimiseksi, jotka eivät ole osallistuneet laatukoulutuksiin ja toisaalta jo koulutettujen jatkokoulutuksiksi.

Kriittistä palautetta tulee siitä, että kun julkinen rahoitus on päättynyt, ei tehtyä työtä ole saatu vakiinnutettua osaksi normaalia toimintaa. Vakiinnuttaminen on ollut yhtenä MMM:n rahoituksen saannin ehtona. Palautteen mukaan laatutyön koordinointi on loppunut lähes kokonaan rahoituksen päätyttyä. Kriittikkiä on kohdistettu myös siihen, että viimeiset rahoitusvuodet on painotettu ProAgrian sisäisen laatutyön kehittämistä asiakasyritysten kustannuksella.

### **Yleisarvio hankkeesta ja kehittämissuosituks**

Hankkeen (hankejatkumon) tarkoituksena on ollut rakentaa ja hallita maatilayrittäjien laatutyön kehittämisprosessia osana elintarvikeketjun toimijoiden laatutyötä. Hankkeen arviointi lähtee siitä oletuksesta, että hankkeen käynnistyessä MMM on arvioinut jalostuksen, kaupan ja logistiikan laatutyön olevan niin hyvällä tasolla, että elintarvikeketjun laatua kohentavat resurssit on suunnattava etenkin alkutuotannon laatutyöhön.

Hankkeen tulokset osoittavat, että alkutuotannon laadun kohentamiseen tähtäävä toiminta on käynnistynyt ja alueilla on saatu merkittäviä tuloksia aikaan. Hanke on siten ollut hyvin perusteltu.

Alkutuotannon laatutyön vakinaistaminen osaksi neuvonta- ja kehittämistoimintaa on alueille suuri haaste. Tavoitteellisuus lisääntyy kun kohteeksi määritetään koko elintarvikeketju. Alkutuotannon laatutyön tason ja tavoitteiden yhteismitallinen sovittaminen elintarvikeketjuun kuuluvan jalostuksen, kaupan ja logistiikan laatutöihin ja tavoitteisiin on hyvin haasteellista. MMM:n rahoittaman elintarvikeketjun laatutyön seuraavana tavoitteena tuleekin harkita koko ketjun aidon laatujärjestelmän kuvaamista varsinkin prosessien hallinnan näkökulmasta.

## **5.2 Laatukoulutus lihantuottajille (LSO-lihamestari)**

### **Taustaa**

Lihantuotannolta edellytetään yhä parempaa kilpailukykyä ja entistä tehokkaampaa toimintaa. Tukien aleneminen ja lihantuotannon kasvu-uhka muodostavat paineen tuotannon tehostamiselle. Kaupan omien private label -merkkien osuuden kasvu ja kaupan ketjuuntuminen sekä kansainvälis-

tyminen painottavat aiempaa enemmän hintaa kilpailutekijänä, jolloin alkuperätekkijöiden merkitys on vaarassa vähentyä. Koko suomalaiselta lihantuotantoketjulta odotetaan kykyä vastata tähän muutokseen. Kysymys on näin ollen lihantuotantoketjun kustannustehokkuudesta ja kilpailukyyn säilymisestä Suomessa. Koko ketjun on yhä paremmin osattava pelata yhteen. Lihantuotannon laatukoulutuksen lähtökohdaksi otettiin ketjunäkökulma, jonka mukaan linjataan yksittäisen tilan laatutyötä ja joka ohjaa tilan prosessien tavoitteiden asettamista.

Hanketta suunniteltaessa ajateltiin, että koska lihaketjulla on tarve integroitua toiminnallisesti entistä tiiviimmäksi kokonaisuudeksi, on aivan keskeistä se, että ketjun toimijat ymmärtävät ne pelisäännöt, miten ketjussa toimitaan puolin ja toisin. Haluttiin lähteä käymään läpi lihantuottajan ja teollisuuden rajapintaan liittyviä prosesseja, toimintaohjeita ja pelisääntöjä, että ne ymmärrettäisiin samalla tavalla. Samalla vältettäisiin kustannuksia aiheuttavia virheitä.

LSO Lihamestari oli kolmepäiväinen sopimustuottajavalmennus. Ensimmäisenä päivänä oli maakunnallinen tilaisuus, jossa lihaketjun osapuolet esittivät näkemyksiään senhetkisestä toimintaympäristöstä ja arvioivat tulevaisuuden näkymiä ja kehitystarpeita. Kaksi seuraavaa päivää olivat ryhmävalmennustilaisuuksia, joilla oli kolme teemaa: sopimustuottajuus, logistiikka sekä turvallinen ja laadukas liharaaka-aine. Näiden päivien aikana kuultiin aiheisiin liittyviä alustuksia ja keskusteltiin siitä, kuinka toimintaa voitaisiin yhdessä kehittää entistä tehokkaammaksi. Ryhmävalmennuspäivät jakaantuivat tuotantosuunnittain. Valmennuspäivien jälkeen LSO:n kenttäedustajan tilakäynnillä käytiin läpi valmennuspäivien aikana esille nousseita asioita kunkin tilan näkökulmasta.

Hanke toteutettiin 11/2003–2005 välisenä aikana. Päätoimeksija oli Lihateollisuuden tutkimuskeskus LTK osuuskunta ja yhteistyökumppanina LSO Foods Oy. Maa- ja metsätalousministeriö myönsi hankkeelle 120 000 euron rahoituksen, mikä kattoi vajeat puolet hankkeen kokonaiskustannuksista.

### **Hankkeen tuloksellisuus ja tulosten hyödyntäminen**

Elintarviketalouden laatustrategia lähtee laatutyön todentamisesta siitä, että laatu voidaan todentaa mm. laatusopimusten avulla hankittaessa raaka-ainetta sopimustuotannon avulla. LSO Foods Oy:n tuotantosopimuksissa on kuvattu yhteistyön pelisäännöt ketjussa, mutta hankkeen puitteissa tapahtunut tuottajavalmennus konkretisoi ja selkeytti ne molemmille osapuolille.

Hankkeen tavoitteena oli kouluttaa 650 lihantuottajaa. Valmennukseen osallistuneiden tuottajien määrä jäi kuitenkin selvästi alle asetetun tavoitteen. Kaikkiaan valmennuksessa oli mukana 364 tuottajaa, joista 249 suoritti sen hyväksytysti.

Toiminnallisina tavoitteina olivat yhteisen käsityksen muodostaminen lihaketjun pelisäännöistä, perustan luominen tilojen oman laatujärjestelmän rakentamiselle ja edellytysten luominen lihaketjun kilpailukyyn kehittymiselle. Näiden hankalasti mitattavissa olevien tavoitteiden toteutumista on jokseenkin mahdotonta arvioida, koska kukaan ei voi tietää, mitä olisi tapahtunut ilman tämän hankeprosessin läpikäyntiä. Joka tapauksessa valmennustilaisuuksissa käytiin monipuolista keskustelua tuottajien ja teurastamon välillä ja esim. sopimustuotannon kehittäminen otettiin keskusteluissa esille. LSO:n edustajan arvion mukaan hankkeen ansioksi voidaan lukea ymmärryksen lisääntyminen ketjun integraation tarpeellisuudesta. Laatukoulutus fokuoitiin hyvin voimakkaasti yhteistyösuhteen pelisääntöjen tarkistamiseen ja kumppanuusajatuksen lanseeraamiseen lihantuotantoketjussa.

Yksi hankkeen onnistumisen mittari oli valmennusryhmissä käydyn keskustelun laatu. Osallistujilta

saatujen palautteiden (kouluarvosanojen ka 8–9) perusteella on nähtävissä, että keskustelut täyttivät niille asetetut tavoitteet ja ne selvensivät osallistujille yhteistyön pelisääntöjä hankintayhtiön kanssa.

Toinen onnistumisen mittari oli keskusteluissa saatujen prosessia kehittävien aloitteiden määrä. Ideoita nousikin paljon esiin. Merkittävimpänä yksittäisenä aloitteena on pidetty nautojen tarjonnan tasaamista vastaamaan paremmin markkinakysyntää. Tähän liittyvien keskustelujen perusteella LSO Foods otti käyttöön Nautapankki-toimintamallin, joka perustuu kaksi kertaa vuodessa täytettäviin tuotantosuunnitelmiin, joiden perusteella LSO sopii teuraseläinten noudot tiloilta. LSO Nautapankkiin kuuluville tiloille maksetaan kausilisää ja annetaan vasikkatakuu.

Lisäksi keskustelujen pohjalta on kehitetty mm. erilaisia ilmoituskäytäntöjä (tekstiviesti) ja ruokintaohjeistuksen muutoksia (paasto ennen teurastusta). Ketjun ohjattavuuden ajattelu on kehittynyt tilaus-toimitus-ketjussa. Se, mitä tuottajat ilmoittavat LSO:lle ja miten LSO:lla suunnitellaan eläinten keräilyt, toimii erittäin hyvin ja LSO:lla uskotaan hankkeella olleen asiaan vaikutusta.

Yksi projektin painopisteistä oli tiedottaminen, jossa keskeisenä kanavana oli LSO Foodsin tiedotuslehden Jokasorkan liitteenä ilmestynyt Lihamestari-lehti. Sen kaikki numerot ovat edelleen luettavissa LSO:n kotisivuilla kohdassa Sopimustuottajuus.

### **Yleisarvio ja kehittämissuositukset**

Hanke toteutui sisällöllisesti suunnitellulla tavalla, mutta määrätavoitteista jäätiin reilusti. Hankkeen valmennuksiin osallistuminen ei ollut niin houkuttelevaa kuin etukäteen ajateltiin. Kummastusta herättää valmennuksiin osallistuneista liki kolmasosan jääminen ilman valmennuksen hyväksytyä suoritusta, joka olisi edellyttänyt vain etätehtävän tekemistä ja palauttamista LTK:hon. LSO:lle eläimiä toimittavista tuottajista hankkeeseen osallistui noin yhdeksän prosenttia, valmennuksen läpäisi runsaat kuusi prosenttia. Tämä on kovin pieni otos kokonaisuudesta, eikä voi luotettavasti osoittaa, että juuri nämä valmennuksen käyneet tuottajat toimisivat nyt jotenkin paremmin kuin muut ja vielä siten, että muutos olisi valmennuksen ansiota. Oletettavaa on, että valmennukseen osallistuneet olivat jo muutenkin keskimääräistä valistuneempia tuottajia, koska ylipäänsä tarttuivat tähän tilaisuuteen kehittää omaa toimintaansa ja vaikuttaa omalta osaltaan koko tuotantoketjun kehittymiseen.

Tämäntapaisten koulutushankkeen määrätavoitteiden saavuttamiseksi tulisi vastaisuudessa liittää mukaan erityinen sitouttamisosio. Myös alkumarkkinointiin voisi olla tarpeen panostaa enemmän. Mikäli koulutus olisi sidottu tiukemmin LSO Foodsin ja lihantuottajien tekemään sopimustuotantouudistukseen ja mukaan olisi otettu jopa rahallinen kannustin valmennuksen läpäisseille, olisi se yksin voinut riittää sitouttamaan ja motivoimaan tavoitellun määrän osallistujia.

Tässä laatukoulutushankkeessa nähtiin käytännössä, että on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten asioita koulutuksessa käsitellään. Alustajilla pitää olla pedagogista silmää, ettei osallistujille tule sellaista oloa, että toinen sopimusosapuoli sanelee, mitä pitää tehdä ja miten. Valmennuksen pitää olla aidon vuorovaikutteista. Tuottajan pitää voida aidosti kokea, että hänen mielipidettään kuunnellaan.

### 5.3 Viljantuotannon kehittäminen

#### Taustaa

Viljantuotannon kehittäminen osana elintarvikeketjua on monivuotinen viljantuotannon kehittämiseen pureutunut hankejatkumo. Tausta ulottuu 1990-luvun puolivälin tienoille asti, jolloin ajatus viljantuotannon kehittämisestä yhteistyön kohteena on lähtenyt käyntiin. Viljantuotannon kehittäminen osana elintarvikeketjua -hanke on ollut käynnissä 1997–2004 välisen ajan MMM:n osarahoittamana.

Hankkeen tavoitteena oli tuottaa jatkuvasti uudistuvaa ja ajankohtaista tutkimustietoa käytännön viljelystä. Hankkeessa on keskitytty viljatilaja koskevan laatu järjestelmän rakentamiseen laajalle tilajoukolle, ajankohtaisen koulutusmateriaalin tuottamiseen laatu koulutuksiin, maan rakenteen ja kasvukunnan mittausmenetelmien kehittämiseen ja testaamiseen, viljakasvustojen seuranta- ja viljelymenetelmien sekä viljan laadun kehittämiseen.

#### Hankkeen tuloksellisuus

Hankkeessa on rakennettu konkreettisesti jäljitettävää viljaketjua osana elintarvikeketjua hyödyntäen laatu tietopankkia ja sen tarjoamia mahdollisuuksia sekä luotu käytännön toimintamallia tuottamaan laatu tietoa kotimaisesta viljasta. Hankkeen tuottamaa tutkimustietoa on julkaistu ja niissä on tuotu esille tutkittua tietoa suomalaisen viljan laadusta ja turvallisuudesta. Hankkeen myötä on opittu tekemään ravinnetaselaskelmia ja ymmärtämään paremmin sadon koon merkitys laadulle, viljelijän ja teollisuuden taloudelle, vesiensuojelulle jne.

Hankkeessa on tehty yli 300 tilan aineistoon perustuva viljatutkimus. Tutkimus on koottu viljelypäiväkirjan palauttaneiden tilojen lohkokirjanpidosta. Tutkimuksen tulokset liittyvät ohraan, kauraan ja kevätvehnään. Tutkimuksen lopputuloksena on todettu, että suuri sato, vesien suoje lu, hyvä viljan laatu ja paras viljelijän tulo voidaan tuottaa samalla pellolla. Näin ollen on pystytty parantamaan viljelyn kohdistamista paremmin eri toimijoiden tarpeisiin, mm. viljaa käyttävällä teollisuudella sekä rehuteollisuudella on omat tarpeensa/vaativuutensa heidän kannalta mahdollisimman käyttökelpoiselle viljalle. Hankkeessa on tutkittu myös mm. uusia kylvö- ja muokkausmenetelmiä, ja on tarkasteltu kasvinsuojelua sekä tutkittu sadon hygieenistä laatua, raskasmetalli- ja torjunta-ainejäämiä. Tutkimustulosten perusteella on pystytty vaikuttamaan mm. viljan laadun paranemiseen sekä sadon lisäämiseen tautitorjunnan avulla.

Tutkimustuloksia on hyödynnetty erityisesti viljatilajien laatu järjestelmäkoulutuksessa. Tiloilla, joilla on toimintaa kehitetty laatu järjestelmässä, on voitu osoittaa tulevan parempia viljasatoja niin laadullisesti kuin määrällisesti. Samalla viljasta saatavat tulot ovat lisääntyneet.

Hankkeen viimeisimpien vuosien toimintaan on sisällynyt viljan jäljitettävyyden sähköisen mallin kehittämistä ja testaamista käytännössä. Tässä työssä tilan lohkokirjanpidon tallentamisesta ja siirtämisestä lohkotietopankkiin ovat huolehtineet maaseutukeskusten neuvojat.

Työkalujen tuottamisessa tilojen toiminnan ja laatu järjestelmän arvioinnin kehittämisen i hankkeen tuloksena on luotu seuranta työkalu, ns. laatu- ja ympäristöindeksi: tätä on käytetty apuna mm. koulutuksessa, ja sen avulla on luotu pohjaa hankkeessa kehitetylle jäljitettävyyden sähköiselle mallille. Hankkeen toiminnan onnistumiseen on vaikuttanut myönteisesti säännöllisesti pidetyt

projektiryhmän kokoukset, joissa on seurattu ja ohjattu tiiviisti toimintaa ja saatu luotua innovatiivinen ilmapiiri.

Viljan tuotannon kehittäminen -hankekokonaisuus on omalta osaltaan vienyt eteenpäin Suomen elintarvikestrategiassa (1999) tavoitteeksi nostettua alkutuotannon sekä elintarviketeollisuuden laatutyötä. Strategian tavoitteena on ollut saada järjestelmällisen laatutyön piiriin vuoteen 2006 mennessä kaikki maatilat, jotka toimittavat tuotteitaan teollisuuteen. Lisäksi tavoitteena on, että elintarviketeollisuudella ja sen alihankkijoilla on todennettavat laatu- ja ympäristöjärjestelmät myös vuoteen 2006 mennessä. Työtä tähän suuntaan on tehty, mutta matkaa tavoitteen toteutumiseen kokonaisuudessaan on vielä jäljellä.

### **Hankkeen jatkuvuus**

Viljantuotannon kehittämiseksi on tässä kokonaisuudessa toteutettu useita toisiaan seuraavia ja tukevia toimenpiteitä. Viljantuotannon kehittäminen osana elintarvikeketjua on ollut siten monivuotinen viljantuotannon kehittämiseen keskittynyt hankejatkumo. Hankkeen muodostama toiminta on saanut jatkoa hankkeistuksen muodossa ainakin laatustrategian rahoittamassa Viljan turvallisuustietojen seuranta ja laaturiskien ennaltaehkäisy -hankkeessa. Lisäksi voidaan sanoa, että tehty kehittämistyö laaturiskien ennaltaehkäisy -hankkeessa. Lisäksi voidaan sanoa, että tehty kehittämistyö laaturiskien ennaltaehkäisy -hankkeessa. Lisäksi voidaan sanoa, että tehty kehittämistyö laaturiskien ennaltaehkäisy -hankkeessa. Lisäksi voidaan sanoa, että tehty kehittämistyö laaturiskien ennaltaehkäisy -hankkeessa. Lisäksi voidaan sanoa, että tehty kehittämistyö laaturiskien ennaltaehkäisy -hankkeessa.

Todellinen mittari hankkeessa eteenpäin viedyn toiminnan jatkuvuudelle on toiminnan jatkuminen ja kehittäminen edelleen ilman hankkeen vaikutusta omillaan. Tätä ei voida vielä tässä vaiheessa arvioida. Pian kuitenkin voidaan alkaa jo odottaa jatkuvuuden osalta tuloksia.

### **Hankkeen vaikutukset kohderyhmään**

Hankkeen kohderyhmänä olivat erityisesti viljelijät ja teollisuus. Oleellisia yhteistyökumppaneita olivat mm. maaseutukeskukset ja viljaliikkeet. Viljatilojen laatu- ja turvallisuuskoulutus on vaikuttanut selvästi siihen osallistuneisiin tiloihin tietomäärän kasvuna, mutta myös satotason nousuna ja ylipäänsä viljelyn talouden parantumisena. Teollisuus on saanut puolestaan käyttötarkoitukseen parempaa raaka-ainetta. Välillisesti kohderyhmänä voidaan pitää myös kuluttajia, sillä hankkeen myötä mm. elintarvikkeiden laadun ja turvallisuuden on sanottu parantuneen. Tämä vaikutus kuluttajiin on nähtävissä osittain esimerkiksi sadon hygieenisen laadun parantumisena.

### **Yleisarvio hankkeesta**

Hankkeen toiminta on edennyt paljon sen perusteella, millaisia kehittämistarpeita tutkimustulosten kautta on noussut esille. Tämän toimintatavan ehdoton etu on se, että on pystytty vastaamaan aina kulloinkin esille nousevaan ilmeisen akuuttiin tiedontarpeeseen tai kehittämiskohteeseen. Kääntöpuolena on puolestaan se, että hankekokonaisuus näyttäytyy ulkopuolisen silmissä jonkin verran sekavalta erilaisten osioiden joukkona. Kuitenkin, synergiaetuja on saavutettu selvästi mm. lohkotietopankin hyödyntämisellä muissa toimenpiteissä. Hankkeen voidaan siten sanoa onnistuneen hyvin toiminnassaan, myös hankkeen tavoitteiden näkökulmasta. Hankkeen voidaan lisäksi sanoa edistäneen erityisesti elintarvikealan työn säilymistä Suomessa, sekä parantaneen tuotteiden laatua. Kehittämistoiminta on lisäksi koettu erittäin tarvelähtöiseksi sekä hankkeen perusteella on ilmoitettu syntyneen kehittämisajatuksia, jotka eivät vielä ole toteutuksessa.

## **5.4 Elintarvikeklusterin laatuselvitys ja elintarvikealan kehittämisohjelma 2003-2010 (ELKO-2010)**

### **Taustaa**

Laatuselvitys ja kehittämisohjelma käsitellään yhtenä kokonaisuutena, koska ne muodostavat hankejatkumon. Laatuselvitys toteutettiin 9/2000-2/2001 ja kehittämisohjelma 6/2001-6/2002 välisenä aikana saman tuottajan toimesta.

Hankekokonaisuuden toteutuksen taustalla oli se, ettei koko klusteria koskevaa ohjelmallisuuteen tähtäävää työtä aiemmin ole tehty. Laatuselvityksen tavoitteena oli selvittää elintarvikeklusterin toiminnan laadun nykytila, elintarvikeklusterin toiminnan vahvuudet ja heikkoudet ja elintarvikeklusterin laatuksittuuden rakentamisen kehittämisehdotukset.

Elintarvikeklusterin laatuselvityksen jatkohankkeeksi muodostui elintarvikealan kehittämisohjelman (ELKO 2010) laatiminen. Tehtävänä oli konkretisoida tavoitteet, toimenpideehdotukset sekä tehdä priorisoinnin ja resursoinnin ehdotukset. Pää tavoitteena oli mahdollistaa Suomen elintarvikealan kilpailukykyyn ja toiminnan laadun nousu Euroopan johtavalle tasolle vuoteen 2010 mennessä.

### **Hankekokonaisuuden tulokset ja niiden hyödyntäminen**

Kyselyjen ja haastattelujen mukaan näkemykset hankekokonaisuuden tuotoksista ja myös tulosten hyödyntämisestä vaihtelevat. Yleisesti voi kuitenkin todeta, että laatuselvitys ja kehittämisohjelma ovat ainakin jossakin määrin muuttaneet ajatus- ja toimintatapoja. Toimijat ovat siirtyneet pelkästä tuotelaadun ajattelemisesta toiminnan laatuun; klusterin ajattelutapaa on pidetty aiemmin liian tuotokeskeisenä. Lisäksi toiminnan laatua ryhdyttiin mittamaan, mikä on osoitus laatuksittuuden laajemmasta ymmärtämisestä.

Varsinkin kehittämisohjelman kohdalla tuodaan myös esille, että se toimii eräänlaisena ideapankkina, joka auttaa löytämään keinoja elintarvikealan laadun ja toiminnan kehittämiseen. Yksiselitteistä vastausta toimijoilta ei saada siihen, miten paljon selvitystä että ohjelmaa on konkreettisesti hyödynnetty esimerkiksi toimenpiteiden suunnittelussa. Joidenkin näkemysten mukaan niitä on hyödynnetty paljonkin. Toisten mielestä niillä ei ole ollut kovin suurta vaikutusta elintarviketeollisuuden toiminnan tai tuotteiden laatuun tai niiden kehittämiseen.

Selvää on ainakin, että selvitys sai aikaan keskustelua koko klusterin tilasta suhteessa muiden alojen klustereihin. Klustereihin vertailuun liittyy myös kritiikkiä, koska muiden alojen toimintamalleja on yritetty soveltaa elintarvikeketjuun ottamatta huomioon alan erityispiirteitä ja omia lainalaisuuksia. Toisaalta selvityksen aikaansaama, osittain negatiivinen reaktio on omalta osaltaan voinut heikentää tuotosten hyödynnettävyyttä.

Ulkopuolisen arvioinnin näkökulmasta on ilmeistä, että rahoittaja haki hankekokonaisuudella elintarvikeketjun laatutyön prosessia terävöittävää ohjelmallista toimintatapaa (strategia ja toimenpideohjelma). Ohjelmalliseen toimintaan elintarvikeketjun laatutyön tuossa vaiheessa olisi arvioinnin mielestä kuulunut varsinkin ketjun laatutyön todellisten haasteiden (sääntömahdollisuuksien) määrittäminen, haasteiden muuttaminen toimenpiteiksi tietyllä aikajänteellä (priorisointi), toimenpiteiden yleisluonteinen vastuuttaminen ja tarvittavien resurssien allokoiminen (yksityinen rahoitus, ministeriön rahoitus, EU:n osarahoittama hankerahoitus, tutkimusrahoitus...).

## **Yleisarvio hankekokonaisuudesta ja kehittämissuosituksat**

Toimijapalautteen mukaan hankekokonaisuus on onnistunut jossakin määrin herättämään keskustelua koko alan tilasta ja samalla auttanut siirtymään tuotteiden laadun painottamisesta enemmän toiminnan laatuun. Toiminnan syvälinen muutos ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii pitkäjänteisyyttä. Tästä syystä on tarpeen pitää keskustelua yllä. Todelliset ongelmat ja kehittämiskohteet tulee tuoda avoimesti esille ja niistä tulee myös voida keskustelulla rakentavasti. Tämän suhteen ilmapiirissä on tapahtunut muutosta, johon hankekokonaisuudella on omalta osaltaan ollut vaikutusta. Laatuselvityksen kohdalla näyttää siltä, että siinä pyrittiin tekemään liiankin objektiivinen näkemys alasta ottamatta huomioon toimintaympäristöä. Tämä lähestymistapa voi kuitenkin tuoda esiin sellaisia asioita, joita ei muuten löydetäisi.

Laatuselvityksen saama vastaanotto osoittaa myös sen, että valmistumisen ajankohtana ei vielä ollut tarpeeksi halua tai tarvetta ottaa osaa avoimeen keskusteluun alan tilasta; alan todellinen yhteistyö oli 2000-luvun alussa vasta käynnistymässä. Lisäksi arviointi havaitsi hankkeen tuotoksista (painetut dokumentit) sen, että tarkastelutaso ja näkökulma elintarvikeketjun laatuohjelmien oli ilmeisen teoreettinen ja muiden (kansainvälisten) teollisuusketjujen vakiintuneisiin kokemuksiin nojautuva.

Kehittämissuositelman (ELKO 2010) kohdalla on palautteen perusteella ongelmana se, että sitä ei ole juurikaan lähetty toteuttamaan, koska kaikilla toimijoilla ei ole ollut kykyä tai halua sitoutua siihen. Tähän on omalta osaltaan voinut vaikuttaa ristiriitaiset näkemykset vallitsevasta tilanteesta.

Ohjelman laatimisen selvänä puutteena on tavoitteiden ja toimenpide-ehdotusten yleisyys. Ohjelma ei pysty selkeästi erottelemaan elintarvikeketjun kokonaiskehittämistä ja laatuohjelmien kehittämistä toisistaan. Tästä seuraa se, että haasteiden kannalta relevantteja rahoitusmalleja ja toiminnan seuranta-indikaattoreitakaan ei ole voitu esittää.

Johtopäätöksenä on, että Elintarvikeklusterin laatuselvitykseen ja ELKO 2010 -kehittämissuositelman laatimiseen on MMM:n toimesta myönnetty mittava resurssi. Saatua tuotos ja sen lisäarvo laatuohjelmien kehittämiseen elintarvikeketjussa ja hankekokonaisuuteen käytetty rahallinen resurssi eivät ole täysin suhteessa toisiinsa.

### **5.5 Maatilan kilpailukykykriteeristö**

#### **Taustaa**

Hankkeen avulla kehitettiin ja tuotiin markkinoille maatilan kilpailukriteeristö maatilan toiminnan vahvuuksien, heikkouksien ja kokonaiskilpailukykyyn määrittämisen ja maatalojen välisen benchmarking-toiminnan työkaluksi. Maatilan kilpailukykykriteeristö toimii yhtäläillä maatilan toiminnan itsearviointin kuin ulkoisen arvioinninkin työkaluna. Hankesuunnittelun taustalla vaikutti tarve kehittää alkutuotantoon yhtenäinen mittaristo, jonka pohjalta voidaan arvioida ja kehittää maatalojen toiminnan laatua.

Maatilan kilpailukykyarviointi tilalla kestää yhden päivän ja lopputuloksena syntyy arviointiraportti maatilan vahvuuksista, heikkouksista, kehittämiskohteista ja kilpailukykyyn tasosta asteikolla 0–1000 pistettä. Maatilan kilpailukykyarvioinnin tuottama pistemäärä on yhteensopiva laatuohjelmien kriteeristöjen lopputuloksen kanssa.

Maatilan kilpailukykykriteeristö on ProAgria Maaseutukeskusten Liiton ja Innovation Networks Oy:n yhdessä kehittämä maatilojen kilpailukykyyn ja toiminnan laadun arviointityökalu. Ne toteuttivat yhdessä tuotekehityshankkeen, johon maa- ja metsätalousministeriö myönsi 101 700 euron rahoituksen vuodelle 2002.

### **Maatilan kilpailukykyarvioinnin kohteet**

Tuotekehityshankkeen tuloksena syntyneessä kilpailukykykriteeristössä arvioinnin kohteena ovat maatilan 1) johtajuus, 2) strategia, 3) asiakkuus, 4) tiedot, 5) ihmiset ja osaaminen sekä 6) prosessit.

Maatilyritysten toimintaa arvioidaan *johtajuuden* osalta hakemalla vastaukset siihen, miten järjestelmällisesti arkipäivän asioita johdetaan yrityksen pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden mukaisesti. *Strategian* arvioimisen yhteydessä selvitetään, miten täsmällisesti yrityksen strategia on määritelty ja miten sitä pidetään ajan tasalla ottaen huomioon alan ja markkinoiden muutokset. *Asiakkuuden* osa-alueella arvioidaan, miten hyvin yritys tuntee asiakkaiden ja yhteiskunnan tarpeet ja odotukset ja miten tehokkaasti niitä toteutetaan.

*Tietojen hallinnan* osiossa selvitetään, miten tuloksellisesti yrityksessä hyödynnetään kaikki sen hallussa oleva tieto ja osaaminen ja miten niitä verrataan muiden yritysten tietoihin. *Ihmiset ja osaaminen* -osa-alue keskittyy selvittämään, miten tehokkaasti ihmisten osaamista arvioidaan ja parannetaan ja miten ihmisten hyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä pidetään huolta. *Prosessien* osalta selvittämiskohteena on, miten hyvin kaikki toimintaprosessit on tunnistettu ja miten niiden suorituskykyä arvioidaan ja parannetaan.

### **Hankkeen tuloksellisuus ja tulosten hyödyntäminen**

Tuotekehityshankkeessa laaditun Maatilan kilpailukykykriteeristön avulla tehdyt kilpailukykyarvioinnit ovat omalta osaltaan lisänneet suomalaisen alkutuotannon kilpailukykyä. Arviointien lukumäärä on kuitenkin jäänyt vähäiseksi ja näin ollen myös vaikuttavuuden osalta on edelleen parantamista.

Kilpailukykykriteeristön laatiminen ja sen käyttäminen maatilojen kehittämistyökaluna on hiljalleen ollut myötävaikuttamassa tiloilla vallitsevan ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutokseen, jossa aletaan nähdä tavoitejohtamisen merkitys ja siinä tärkeänä tekijänä toiminnan johtamista määrittävät liiketoimintaan liittyvät mittarit. Tilojen kannalta Maatilan kilpailukykykriteeristö on avannut liiketoimintanäkökulmaa ja suunnitelmallista ja järjestelmällistä toiminnan kehittämistä. Arvioinnin hankkiva tila saa yrityksen kannalta keskeiset kehittämiskohteet esille.

Kilpailukykykriteeristöä ei ole saatu levitettyä siinä määrin maatilojen käyttöön kuin on ollut tavoitteena. Maaseutuyritysten laatutyön kehittämisessä on vahvasti keskitytty peruskoulutuksiin, mistä on pitkä loikka kriteeristön vaatimustasolle. Tämän ovat myös tilojen kanssa toimivat laatutyötä tekevät neuvojat viestineet tiloille. Kuitenkin myynnin onnistumisen jälkeen asiakastyytyväisyys on ollut hyvä. Tuotteen/palvelun ostajalle voi myös luvata, että siitä on tilalle hyötyä. Kriteeristö on myös "benchmarkkauksen" kannalta toimiva, koska se on yhteensopiva laatupalkintokriteeristön kanssa eli tiloja voidaan verrata muihin yrityksiin.

## **Yleisarvio ja kehittämissuositukset**

Maatilojen arvioinnissa käytettävä kriteeristö on kattava ja luotettava ja sen pohjalta tilojen toimintaa käsitellään monipuolisesti. Kriteeristö on avannut tiloilla liiketoimintanäkökulmaa ja myötävaikuttanut suunnitelmalliseen ja järjestelmälliseen toiminnan kehittämiseen.

Maatilan kilpailukykykriteeristön markkinointia pitää lisätä. Maatiloilla tehtävän laatutyön tulosten nostamiseen yleiseen tietoisuuteen kannattaa panostaa ja jakaa aiempaa tehokkaammin alalla hyväksi osoittautuneita hyviä käytäntöjä alkutuotannossa toimivien hyödyksi.

## **5.6 Vuoden maatila**

### **Taustaa**

Vuoden Maatila -kilpailun tavoitteena on löytää Suomen parhaiten johdettu maatila. Kilpailuun osallistuvat tilat laitetaan paremmuusjärjestykseen tiettyjen arviointiperusteiden mukaan. Vuosittain pidettävässä kilpailussa korostetaan laatutyön ja maatilayritysten kilpailukyvyn kehittämisen merkitystä. Siinä nostetaan esiin ja levitetään maatilojen hyviä käytäntöjä ja kansainvälisesti kilpailukykyisiä toimintatapoja. Vuoden maatila -kilpailun idea syntyi Maatilan kilpailukykykriteeristön suunnittelun yhteydessä.

Vuoden Maatila -palkinto voidaan jakaa Suomessa toimivalle maatilalle tunnuksena kilpailukyvyn ja toiminnan laadun kehittämistyöstä ja niiden tuloksista. Vuoden Maatila kilpailussa jaetaan yksi palkinto ja tämän lisäksi enintään kolme kunniamainintaa. Arviointiperusteena käytetään Maatilan kilpailukykykriteeristöä. Esitietojen perusteella parhaiksi valituille maatioille tehdään syvälinen arviointi. Kilpailuun osallistuminen on maksutonta ja parhaat tilat saavat ilmaisen arvioinnin yritystoimintansa kilpailukyvyn tasosta. Kaikille osallistuneille lähetetään esitietojen perusteella laadittu alustava arvio toiminnan tasosta.

Kilpailun järjestävät ProAgria Maaseutukeskusten Liitto ja Innovation Networks Oy yhteistyökumppaneinaan ETL, MTK sekä Tapiola-ryhmä. Maa- ja metsätalousministeriö on myöntänyt hankkeeseen 2003–2005 yhteensä 146 000 euron rahoituksen.

### **Hankkeen tuloksellisuus ja tulosten hyödyntäminen**

Vuoden maatila kilpailun aikaansaannoksena on kilpailukykykäsitteen lanseeraaminen maatioille. Kilpailukyvyn mittaamiseen käytetään luotettavaa mittaristoa, jonka tuottamaa pistemäärää voidaan verrata laatupalkintokriteeristöjen lopputuloksen kanssa. Vuoden maatila -kilpailu toimii samalla Pro Agrian ja Innovation Networks Oy:n yhdessä laatiman Maatilan kilpailukykykriteeristön markkinointivälineenä.

Kilpailu on tuonut julkisuuteen menestyviä maatilayrityksiä. Luotettavan kriteeristön perusteella on voitu osoittaa, että haasteellisista olosuhteistamme huolimatta myös Suomessa maatila voi olla kannattava ja ammattimaisesti hoidettu yritys. Tiloille tehdyt arviot ovat myös hyödyttäneet itse tiloja niiden omassa liiketoiminnan kehitystyössä, kun arvioinnin kautta on voitu osoittaa kehittämiskohteita. Tilat ovat samalla saaneet käsitystä siitä, miten yrityksiä voidaan verrata eri aloilla. Voidaan kuitenkin arvioida, ettei Vuoden maatila -kilpailu varsinaisesti ole onnistunut hyvien käytäntöjen ja kilpailukykyisten toimintatapojen levittämisessä. Yhteyksien pitäminen ja

kokemusten jakaminen on jäänyt kilpailuun osallistuneiden välillä tapahtuvaksi ja niiden omille harteille.

Vuoden maatila -kilpailuun osallistuminen ei maksa tiloille mitään. Maksuttomuus on koettu välttämättömäksi, koska kilpailukykykriteeristön mukaisesti tiloille tehtävä arviointi olisi liian kallis ja heikentäisi osallistumisinnostusta entisestään. Verrattuna markkinahinnoiteltuun Suomen Laaturpalkintoon maataloille tarjottu ilmainen mahdollisuus on todellinen kädenojennus alkutuotannon yrityksiä kohtaan. Vaikka Vuoden maatila -kilpailuun osallistuminen on ilmaista, ei osallistujaryntäystä ole tapahtunut. Osallistumiskynnys on korkealla, eivätkä monet hyvätkään tilat näe osallistumisestaan mielekkäänä. Kilpailuihin osallistuminen koetaan ylipäänsä hankalaksi. Aiheeseen liittyvät koulutukset saavat paremmin osallistujia.

Vuoden maatila -kilpailun järjestäjät ovat saaneet palautetta, että kilpailu syrjisi perusmaatalouden tiloja. Epäilyt ovat saattaneet johtua siitä, että kilpailussa pärjänneet eivät ole olleet perinteisiä maataloja. Mistään syrjinnästä ei kuitenkaan ole kysymys. Ongelma lienee perusmaatalouden tuotantokeskeisyydessä ja siinä, että asiakaslähtöinen ajattelutapa on niille monesti vieras. Arviointiperusteissa siihen kiinnitetään huomiota, mutta arvioinnissa otetaan huomioon myös liiketoiminnan luonne, eikä esim. sopimustuotanto, jossa tilan asiakkaana on vain sopimuskumppani, automaattisesti tuo niukkoja pisteitä. Asiakassuhteen hyödyntäminen on tällöin tärkeä tekijä ja juuri siinä esiintyy puutteita. Maassamme on myös valitettavan vähän maataloja, jotka tuntevat markkinajärjestelmät ja muutostekijät. Markkina-analyysit ovat puutteellisia. Tiloilta puuttuu usein näkemys siitä, miten omalla toiminnalla voitaisiin edistää jalostavan teollisuuden kilpailukykyä.

### **Yleisarvio ja kehittämissuosituks**

Vuoden maatila -kilpailu kärsii osallistujien vähydestä. Sen näkyvyyttä pitää parantaa ja markkinointia lisätä. Ylipäänsä kilpailu kaipaa profiilin nostoa ja osallistumisesta saatavien hyötyjen nostamista esille. Maatalojen menestystarinoiden kertominen ja toiminnan rinnastaminen muuhun yritystoimintaan voisi parantaa ylipäänsä alalla vallitsevaa perinteistä toimintakulttuuria.

Kilpailuun osallistumiseen voisi kannustaa palkintona saatava pitempikestoinen hyöty esim. konsultointi pitemmällä aikajänteellä.

Maataloilla tehtävän laatutyön tulosten nostamiseen yleiseen tietoisuuteen kannattaa panostaa ja jakaa aiempaa tehokkaammin alalla hyväksi osoittautuneita hyviä käytäntöjä alkutuotannossa toimivien hyödyksi.

Maatalojen arvioinnissa käytettävä kriteeristö on kattava ja luotettava ja sen pohjalta tilojen toimintaa käsitellään monipuolisesti. Vuoden maatalakilpailuun ja sen taustalla oleva kriteeristöön on kuitenkin havaittavissa tuotekehitykseen liittyviä paineita. Tällä hetkellä tuotekehittelyä ei juuri ole tehty ja se on jäänyt lähinnä arvioitsijoiden toteuttamaksi. Tuotekehittelyyn tulee saada koordinoitumpi ote.

Tietynlainen joustavuus kilpailuun osallistuvien tilojen arvioinnissa voisi olla paikallaan, että erilaiset tiloilla tehdyt strategiset ratkaisut tulevat oikealla tavalla huomioiduiksi. Myös tilojen tuloksentelekkyä voisi korostaa.

## 5.7 Elintarviketeollisuuden ympäristövastuun raportointi

### Taustaa

Hanke on jatkoa vuonna 2002 ProAgria MKL:n hallinnoimaan projektiin, jossa elintarvikeketjun toimijoille laadittiin oma ympäristöraportointimalli ja indikaattorit, jotka koottiin ohjekirjaksi. Arvioinnin kohteena olevan hankkeen toteutti Elintarviketeollisuuden liitto vuosien 2003-2004 aikana. Vuoden 2003 aikana mallin testaamisen yhteydessä laadittiin ohjekirjaa tarkentavan käsikirjan alustava versio. Hankkeen tavoitteena oli saattaa loppuun ohjekirjaan ja käsikirjaan liittyvä kirjallinen työ. Jotta mallista voitiin ryhtyä tiedottamaan raportointia suunnitteleville yrityksille, oli raportointimallia kuvaava käsikirja saatettava julkaistavaan muotoon sekä taustalla olevan kattavamman ohjekirjan tiedot päivitettävä. Lisäksi raportointimallia tukemaan laadittiin hankkeen aikana www-portaali [laatuketju.fi](http://laatuketju.fi)-sivujen yhteyteen.

Hankkeen tavoitteena oli myös edistää raportointimallin käyttöönottoa elintarviketeollisuusyrityksissä. Tähän hankkeeseen tähdättiin täsmentämällä raportointimallia ja -indikaattoreita elintarviketeollisuuden osalta sekä tiedottamalla mallista yrityksille ja järjestämällä koulutustilaisuuksia.

### Hankkeen tuloksellisuus

Hankkeelle ei asetettu yksityiskohtaisia määrällisiä tavoitteita esimerkiksi yritysten lukumäärän suhteen. Tärkeimpänä asiana oli löytää yhteiset ympäristövastuun mittarit, saada ohjekirjaan liittyvä työ loppuun ja lopulta julkaistavaan muotoon. Hankkeessa laadittu käsikirja onkin saatu alan toimijoiden käyttöön. Näiltä osin tavoitteet on saavutettu. Lisäksi saatiin laadittua raportointimallia tukeva www-portaali.

Koko hankeprosessin aikana on käyty runsaasti keskustelua ympäristöasioista myös koko ketjun näkökulmasta. On opittu havainnollistamaan koko elintarvikeketjun ympäristövaikutuksia. Lisäksi ympäristötietojen keruuta on ryhdytty suunnittelemaan ja toteuttamaan monissa yrityksissä.

Kokonaisuudessaan ympäristöasioiden käsittely on siirtynyt tai siirtymässä osittain aivan uudelle tasolle tämän hankkeen seurauksena. Nyt asiat nähdään enemmän ympäristöjohtamisena, sillä aiemmin asiaa on lähestytty enemmän lakien ja asetusten kautta. Raportti on myös ympäristöviestinnän ja sidosryhmävuorovaikutuksen työkalu, sillä se kokoaa ympäristötyön tulokset yrityksen sisäisesti sekä ulkopuolella esiteltävään muotoon.

### Hankkeen jatkuvuus ja tulosten hyödyntäminen

Hankkeen tuotosten ja niiden tulosten hyödyntämisen kannalta on ollut merkittävää, että asia on otettu kokonaisuudessaan hyvin vastaan, eikä materiaali ole jäänyt käyttämättä. Raportoinnin taustalla on otettu huomioon myös kansainvälinen ohjeistus, joka on tosin hieman laajempi. Tähän liittyen on kuitenkin merkittävää, että laadittu ohjeisto voi toimia ISO-standardien tarkistuslistana.

Hankkeella ja sen tuotoksilla on ollut myös suoria vaikutuksia muiden toimijoiden raportointiin. Päivittäistavarakauppa ry:n ensimmäinen ympäristöraportointi lähti käyntiin osittain tämän hankkeen seurauksena.

Hankkeen taustaorganisaatio (ETL) on lisäksi tehnyt suosituksen kaikille jäsenyrityksilleen, että ne

käyttäisivät raportointia kokonaisuudessaan kehittämisen työkaluna, koska ympäristöasioiden hoitoa ei tule nähdä vain lisäkustannuksena. Raportointi ja siihen liittyvä ohjeistus ovat siirrettävissä myös muille toimijoille. Ne lisäävät koko elintarvikeketjun tietoisuutta ympäristö vastuusta ja rohkaisevat myös muita ketjun toimijoita ympäristövastuutietojen seurantaan.

### **Hankkeen vaikutukset kohderyhmään**

Kohderyhmien saamaa hyötyä tulee tarkastella pitkälti yritysten näkökulmasta. Yritykset voivat kokea usein ympäristöasioiden hoitamisen lisätyöksi tai –kustannukseksi. Tässä on usein se ongelma, että isoilla yrityksillä on enemmän resursseja käytettävissä näiden asioiden hoitoon. Taustalla on usein myös imagolliset tekijät.

Pienemmätkin yritykset ovat kuitenkin havahtuneet siihen, että ympäristöasioiden hoitaminen voi olla enemmän kuin mitä lainsäädäntö vaatii. Yrityksissä on näin ollen innostuttu toteuttamaan muitakin ympäristöaiheisia hankkeita, joilla on saavutettu muun muassa kustannussäästöjä. Yritysten on ollut helppo lähteä liikkeelle hankkeen tietojen pohjalta. Hankkeen voi todeta antaneen paljon juuri niille, joille ympäristöasioiden hoitaminen ei ole ollut rutiinia.

Kohderyhmää voi tarkastella myös koko ketjun näkökulmasta, sillä hanke on tarjonnut mahdollisuuden keskustella laajasti ympäristöasioista ja hahmottaa niiden hallintaa koko ketjun tasolla.

### **Yleisarvio hankkeesta ja kehittämissuositukset**

Hankkeen seurauksen ympäristöasioiden tarkastelu on siirtymässä uudelle tasolle. On opittu havainnollistamaan koko elintarvikeketjun ympäristövaikutuksia. Yritykset ovat myös havainnollistaneet ne hyödyt, joita ympäristöasioiden hoitaminen tuo. Jatkossa tulee kohdistaa toimenpiteitä siihen, että raportointia ja siihen liittyvää ohjeistusta laajennetaan koskemaan suurempaa toimijajoukkoa. Tiedon seuranta tulee ulottaa useampaan yritykseen, mikä koskee erityisesti pieniä ja keskisuuria yrityksiä niiden kerrannaisvaikutusten vuoksi. Ympäristöjohtamisessa ja -raportoinnissa on tässä vaiheessa mukana pääasiassa isoimpia yrityksiä ja toimijoita, joilla on siihen resursseja.

Tiedonseurannan kehittämisen kannalta tulee alkutuotantoa saada enemmän mukaan ympäristö vastuulliseen toimintaan. Alkutuotanto on kuitenkin toimijaryhmänä erilainen verrattuna suuriin yrityksiin. Ongelmaksi näyttävät osoittautuneen tiedon keruuseen ja erityisesti sen luotettavuuteen liittyvät asiat. Tunnuslukuja alkutuotannon puolellekin kehitettiin, mutta ne ovat jääneet toimeenpanematta. Tätä toimintaa tulee kehittää ja jalostaa eteenpäin, kiinnittämättä alkuvaiheessa huomiota liikaa tiedon luotettavuuteen.

Kokonaisuudessaan hankkeen aikana tuotettu aineisto ja erityisesti ohjekirja ovat edistäneet laatustrategian toteutumista korostamalla ympäristöasioiden hallinnan merkitystä elintarviketoimijoiden keskuudessa. Jatkossa on kuitenkin tärkeää, että kaikki ketjun osat ymmärtävät eri osien näkökulmia ja vievät yhdessä eteenpäin ympäristövastuullista toimintaa.

## 5.8 Päivittäistavarakaupan omavalvonta-ohjeistus

### Taustaa

Omavalvonta on elinkeinonharjoittajan itse suorittamaa valvontaa, jonka tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen valmistamat, varastoimat ja myymä elintarvikkeet ovat turvallisia ja elintarvikelainsäädännön vaatimusten mukaisia. Päivittäistavarakauppa ry (PTY) toteutti omavalvontaohjeistuksen marraskuulta 2003 vuoden 2004 loppuun kestäväksi hankkeeksi. Hankkeen tavoitteena oli tuottaa omavalvontaohjeistus Päivittäistavarakauppa ry:n jäsenyritysten vähittäismyymälöille.

Laatustrategiasta vuonna 2002 rahoitettu Omavalvonnan laatuksaus -hanke on toiminut osaltaan pohjana omavalvontaohjeistuksen syntymiselle. Elintarviketurvallisuuden varmistamisessa nähtiin tärkeäksi yhteistyö elintarvikeketjun ja valvontaviranomaisten kesken, jotta omavalvonta ja viranomaistoiminta muodostavat yhteensopivan kokonaisuuden. Yhteensopivalla valvonnalla pyrittiin tehostamaan sekä viranomaisten että kaupan resurssien käyttöä. Päivittäistavarakaupan omavalvontaohjeistushanke perustui jäsenyritysten olemassa oleviin omavalvontasuunnitelmiin ja myymälöiden omavalvontakäytäntöihin.

### Hankkeen tuloksellisuus

Hankkeessa saatiin aikaan yhteinen ohjeistus jäsenyrityksille (kattaa arvioilta noin 90 % päivittäistavarakaupan liikevaihdosta). Lisäksi käyttöön saatiin yhtenäiset tulkinnat lainsäädännöstä, koska viranomaiset olivat myös mukana. Tämä on yhtenäistänyt omavalvontaa verrattuna aiempaan. Lisäksi onnistumisena voidaan pitää myös sitä, että myymälöissä on jälleen aktivoiduttu omavalvontaan tämän päivituksen jälkeen.

Lisäksi voidaan sanoa, että kun omavalvontaohjeistuksen päivittämistä hoidetaan nyt yhdestä paikasta käsin (PTY), niin päivitykset tulevat aikaisempaa verrattuna huomattavasti nopeammin käyttöön kaikkialla.

Hankkeen toiminnan onnistumista on edesauttanut se, että omavalvontaohjeistuksen yhtenäistämiseksi kiinnitettiin huomiota nimenomaan lakien ja asetusten määrittämään osaan, eikä niinkään toiminnallisiin asioihin. Tämän myötä eri kaupparyhmien mukanaolo oli helpompaa. Lisäksi toiminta on ollut ilmeisen avointa ja työtä on tehty hyvällä keskinäisellä luottamuksella eri toimijoiden näkökulmasta.

Omavalvontaohjeistus -hanke on omalta osaltaan vienyt eteenpäin Suomen elintarvikestrategiassa (1999) tavoitteeksi nostettua kaupan laatutyötä. Kaupan ja muiden asiakkaita suoraan palvelevien yritysten tehtäväksi on määritelty asiakkaan haluaman monipuolisen elintarvikevalikoiman hallinta turvallisella ja kustannustehokkaalla tavalla. Elintarvikekaupassa on edellytetty omavalvontajärjestelmää, jonka toimivuutta viranomaiset valvovat. Hankkeen myötä suurin osa myymälöistä käyttää nyt omavalvontaohjeistusta ja siten voidaan selvästi sanoa, että laadun ja tuoteturvallisuuden näkökulmasta on menty strategiassa viitoitettuun suuntaan.

### Hankkeen jatkuvuus

Hankkeen muodostama toiminta on saanut jatkoa, sillä omavalvontaohjeistuksen säännöllistä päivitystä tehdään edelleen. Lisäksi suurin osa vähittäismyymälöistä käyttää tätä yhteistä ohjetta.

Jatkohankkeena on toteutettu (nyt jo päättynyt hanke) lisäksi omavalvonnan tietopankki, jota on parhaillaan aloitettu avaamaan viranomaiskäyttöön. Omavalvonnan tietopankille on suunniteltu myös jatkoa viranomaiskäyttöhankkeena. Näin ollen omavalvontaohjeistuksen kehittämiseksi on tähän mennessä toteutettu yhteensä kolme erillistä hanketta.

Lisäksi omavalvontaohjeistuksen kokoamisen jälkeen on lähdetty tekemään turvallisuusohjeistusta PTY:ssä. Tämä ohjeistus on tulossa internet:iin elintarvikkeiden omavalvontaohjeistuksen yhteyteen. Lisäksi yhtenä jatkotoimenpiteenä on aloitettu ympäristö- ja jäteohjeistuksen laatiminen. Käytännössä siten näillä toimilla ollaan siirtämässä omavalvontaohjeistuksessa opittua käytäntöä/toimintatapaa muuallekin.

### **Hankkeen vaikutukset kohderyhmään**

Hankkeen kohderyhmänä olivat PTY:n jäsenyritykset, eli käytännössä siten kauppaketjut ja myymälät. Suurin osa jäsenistä käyttää ohjeistusta, joten tähän välittömään kohderyhmään on hankkeella ollut selvä vaikutus. Hankkeen on sanottu erityisesti edistävän prosessien tehokkuutta yrityksissä. Lisäksi vaikutusta on ollut myös viranomaisiin viranomaisyhteistyön kautta. Välillisesti kohderyhmänä voidaan pitää myös kuluttajia, sillä hankkeen myötä mm. elintarvikkeiden laadun ja turvallisuuden on sanottu parantuneen. Tätä vaikutusta kuluttajiin on kuitenkin mahdotonta osoittaa selvästi tämän arvioinnin tiedonhankinnan perusteella.

### **Yleisarvio hankkeesta ja kehittämissuositukset**

Hankkeen tavoitteena oli tuottaa omavalvontaohjeistus Päivittäistavarakauppa ry:n jäsenyritysten vähittäismyymälöille. Tavoite saavutettiin. Lisäksi tavoitteena ollut viranomaisyhteistyön lisääminen, parantaminen ja tehostaminen saavutettiin myös. Hankkeen voidaan siten sanoa onnistuneen hyvin toiminnassaan. Hanke on ollut lisäksi erittäin tarvelähtöinen ja se on tuonut toimijoiden käyttöön innovatiivisen ratkaisun.

Hankkeen ei voida sanoa vaikuttaneen vielä ainakaan suoraan kaikkiin elintarvikeketjun osa-alueisiin. Erityisesti alkutuotanto, mutta myös teollisuus, ovat olleet melko lailla sivussa tästä omavalvontaan liittyvästä ohjeistuksesta. Toisaalta tämä on ymmärrettävää, sillä omavalvontaohjeistus liittyy ensisijaisesti sananmukaisesti omaan valvontaan. Kuitenkin omavalvontaohjeistuksen käytöllä voi olla myös jossain määrin välillisiä vaikutuksia alkutuotantoon ja teollisuuteen. Tämä yhteys on jatkossa syytä olla mielessä, sillä yhteensovittamisen tarvetta saattaa myöhemmin ilmaantua.

## **5.9 Laatutarha I**

### **Taustaa**

Puutarhaliiton hallinnoima Laatutarha I-hanke toteutettiin vuosina 2003-2005. Hanketta voi pitää omalla tavallaan pilottina, koska aiemmin ei puutarhasektorin järjestelmällisen laatutyön valtakunnalliseen suunnitteluun ollut haettu eikä myönnetty julkista rahoitusta.

Hankkeen lähtökohtana on ollut osittain se, että laatustrategian konkretisoimiseksi oli tarvetta toimialakohtaisille ohjeistuksille. Puutarha-alalla oli jo olemassa ohjeistusta, mutta siinä todettiin olevan kehittämistarvetta. Lisäksi puutarha-ala toimii vahvasti alkutuotannossa, eikä niinkään

jäljostavan teollisuuden suuntaan, joten ISO-järjestelmät eivät olleet täysin soveltuvia. Tästä lähti sitten ajatus siitä, että puutarha-alalle on luotava järjestelmällinen laatutyön työkalu.

Hankkeen tavoitteena oli luoda ja viedä käytäntöön koko puutarhayrittäjäkunnalle yhteiset järjestelmällisen laatutyön ohjeet. Tarkoituksena oli ratkaista ohjeiston käytäntöön viemiseen liittyvät kysymykset sekä konkretisoida se, miten yritystasolla voidaan edetä ohjeen mukaisessa järjestelmällisessä laatutyössä. Hankkeessa lähdettiin liikkeelle puutarha-alan todellisen laatutyön tilanteen selvittämisestä.

### **Hankkeen tuloksellisuus**

Hankkeen yhtenä merkittävä saavutuksena on itsearviointimenettelyn kehittäminen ja soveltaminen. Tämä on auttanut yrittäjiä arvioimaan oman laatutyönsä sisältöä. Merkittävää on ollut erityisesti se, että on lähdetty liikkeelle ruohonjuuritasolta, eli kasvintuotannon alkupäästä. Tehdyn työn perusteella on saatu kattava kuva kasvintuotannon laatutyön tasosta ja kehittämiskohteista sekä myös ohjeistuksen kehittämistarpeista. Ohjeistuksessa oli ongelma muun muassa se, ettei siinä oltu vielä riittävän konkreettisesti tasolla, eli miten asiat toteutetaan käytännön toiminnassa yrittäjän näkökulmasta.

Hankkeen vaikuttavuutta tulee tarkastella myös taustaorganisaation, eli puutarhaliiton näkökulmasta. Liitto pyrkii nimittäin hankkeen tulosten perusteella keskittymään laatutarha-asian jalkauttamiseen neuvontatyöhön.

Edellä mainittujen lisäksi hankkeen ansiosta puutarhatuotannon ja kaupan välillä on syntynyt/syntymässä avointa keskustelua siitä, miten tuotteiden turvallisuutta ja toimintatapoja voidaan kehittää.

### **Hankkeen jatkuvuus**

Hankkeen jatkuvuus on osoitus siitä, että tehty työ on ollut arvokasta. Hanke on nimittäin jatkunut Laatutarha II-hankkeen nimellä jolle I-vaihe loi vankan pohjan. Kokonaisuudessaan on luotu järjestelmällinen laatutyön etenemismalli. Jatkohankkeessa pyritään luomaan kattava laatutarha-ohjeisto, jossa huomioidaan tuoteturvallisuus, työvoiman hyvinvointi, ympäristövastuullisuus, jäljitettävyyt/dokumentointi sekä yrityksen järjestelmällinen kehittäminen.

Jatkotoimenpiteistä merkittävä on auditointimenettely, jota ollaan parhaillaan kehittämässä. Lisäksi taustaorganisaation resurssien kohdistamisen kannalta on tärkeää, että neuvontaresurssit tullaan keskittämään vahvasti laatutarha-asioiden ympärille. Asia onkin kirjattu jo uuteen tulossopimukseen. Laatutarhaohjeistuksen kehittämisen ja tiedottamisen kannalta on ollut hyvä toimintamalli laittaa laaja taustamateriaali internetiin<sup>15</sup>, jossa havainnollistetaan hyvin ohjeiston vaatimukset ja käytännöt. Hankkeen aikana on tullut lisäksi esille, että perusasioihin tulee vielä kiinnittää huomiota, aivan lakisääteisiin toimenpiteisiin liittyen.

Hankkeiden aikana muodostuva ohjeistus voi osoittautua merkittäväksi, koska se pyrkii ottamaan huomioon Suomessa vallitsevat olosuhteet. Näyttää nimittäin siltä, että Euroopassa käytössä olevaa EurepGap -laadunvarmennusjärjestelmää ei välttämättä oteta käyttöön. Toki sen piirteet ja rakenne huomioidaan, mutta lähtökohtana on ohjeistus Suomen oloihin sopivaksi. Tämä ei tarkoita

---

<sup>15</sup> Laatutarhaohjeisto. [http://www.kotimaisetkasvikset.fi/finfood/kasvikset.nsf/wtaso2esivut/Viljely\\_01\\_Laatutarha-ohjeisto](http://www.kotimaisetkasvikset.fi/finfood/kasvikset.nsf/wtaso2esivut/Viljely_01_Laatutarha-ohjeisto)

pelkästään luonnonolosuhteita vaan myös työvoimapolitiikan erityispiirteitä. EurepGap-järjestelmä on lisäksi liian keskusvetoinen ja auditoinnin osalta raskas.

### **Hankkeen vaikutukset kohderyhmään**

Hankkeen tärkeimpänä kohderyhmänä voi pitää yrittäjiä, joille koitua hyöty konkretisoituu vasta tulevaisuudessa. Toki itsearviointien aikana on saatu arvokasta tietoa siitä, missä ovat merkittävimmät kehittämiskohteet. Yrittäjien saama hyöty tulee näkymään erityisesti siinä, että oma toimiala on tekemässä järjestelmää siihen toimintaympäristöön, jossa toimitaan. Hankkeessa on merkittävä yhteistyötahona (kohderyhmänä) ollut myös kauppa. Tämä on mahdollistanut sen, että syntyy avoin vuoropuhelu eri toimenpiteistä ja toiveista.

### **Yleisarvio hankkeesta ja kehittämissuositukset**

Hanke on kokonaisuudessaan laatutyön todellisten kehittämistarpeiden selvittämällä edistänyt järjestelmällistä laatutyön ja strategian toteutumista. Koska hankkeen I- ja II-vaihe ovat tiiviisti liittyneet yhteen, voi myös todeta, että II-vaiheessa pyritään erityisesti vaikuttamaan laatuportaan toiselle tasolle. Eli määritellään toimenpiteet, joiden avulla varmistetaan toimialakohtainen laadun kehittäminen ja tuoteturvallisuus.

Laatutarha I-hankkeen tuloksellisuutta tarkastellessa tulee korostaa, että vasta II-vaiheen jälkeen voidaan todella sanoa, mitä on saatu kokonaisuudessaan aikaan. Toki tämän hetkinen tilanne näyttää hyvältä, eikä tehty työ ole ollut missään nimessä turhaa. Jatkossa tuleekin varmistaa se, että toimintamallit ja menetelmät saadaan jalkautettua. Lisäksi tulee pyrkiä siihen, että toiminnan jatkuvasti kansainvälistyessä käytettävät ohjeistukset ja järjestelmät ottavat huomioon suomalaiset olosuhteet, eikä pyritä ottamaan käyttöön järjestelmää, joka ei täysin sovi suomalaiseen toimintaympäristöön.

Hankkeen pilottiluonteisuudessa on ollut merkittävää, että laatustrategian toimijoiden keskuudessa hankkeen on todettu tekevän juuri sitä, mitä todella tulee tehdä. Hankkeesta voi muodostua mallihanke ketjun muille toimijoille.

## **5.10 Laatutyö kasviketjussa**

### **Taustaa**

Laatutyö kasviketjussa on Kotimaiset Kasvikset ry:n toteuttama hankekokonaisuus. Kyseinen kokonaisuus ei ole perinteinen hanke, vaan enemmänkin kehittämisprosessi, joka on jatkunut vuosia. Ennen laatustrategiasta myönnettyä rahoitusta kyseinen toiminta sai harkinnanvaraista valtionavustusta menekinedistämiseen. Laatujärjestelmien kehittämisen momentilta rahoitus on tullut vuodesta 2004 lähtien.

Vuoden 2004 tavoitteena on ollut yhdistää kasviketjussa toimivien osapuolten näkemyksiä ja pyrkimyksiä tuottaa hyvänlaatuisia kasviksia kuluttajille. Tavoitteena on parantaa ketjun ammattilaisten tiedonkulkua ja osaamista. Eri toimenpiteiden avulla on pyritty lisäämään tuotetunemusta, parantamaan tuotteiden käsittelyä ja olosuhteita sekä edistää pakkauspäivämäärien käyttöä pakatuilla kasviksilla. Vuoden 2005 osalta mukaan on tullut vahvasti koulutus ja siihen liittyvän materiaalin tuottaminen. Yksittäisenä kohderyhmänä on mainittu muun muassa hedelmä-

vihannes –osastojen henkilökunta.

Yhdistys on toiminut vahvana linkkinä viranomaisten, viljelijöiden, kaupan ja suurkeittiön ammattilaisten välillä.

### **Hankkeen saavutukset, tuloksellisuus ja vaikutukset**

Koska kyseessä ei ole hanke sen yleisimmässä merkityksessä, on myös tulosten tai vaikutusten tarkastelu haasteellisempaa. Kuitenkin merkittävänä saavutuksina voi pitää tuotettua materiaalia (koulutus), joka on jatkuvassa käytössä ja se on levinnyt myös muiden kuin alkuperäisen kohde-ryhmän käyttöön.

Yhdistyksen toiminnassa on vahvana tekijänä koulutus. Tämän lisäksi on tehty runsaasti laadun seurantaan liittyviä toimenpiteitä esimerkiksi tukkuliikkeissä ja kaupan parissa. Hankittua tietoa on sitten jalostettu koko kasvuketjun toimijoiden koulutukseen ja opastamiseen. Vastaavaa toimintaa ei juurikaan tehdä muiden toimijoiden toimesta. Toiminnan saaman hyvän palautteen taustalla on vaikuttanut erityisesti se, että kyseessä on puolueeton toimija ja tiedontuottaja, ilman sidoksia tuotemerkkeihin tai kaupparyhmittymiin.

Konkreettisten tulosten osoittaminen on kuitenkin vaikeaa. Kasvisten kulutusta pyritään kuitenkin seuraamaan, mutta hankkeen toiminnan vaikutusta esimerkiksi kulutuksen kasvuun on vaikea todentaa.

Vaikutusten kannalta on ollut tärkeää, että kauppa ja tukkuliikkeet ovat olleet mukana toiminnassa. Esimerkiksi kaupat ovat saaneet neuvonta- ja konsultointikäynneistä laadituista raporteista tietoa tuotteiden laadun ja käsittelyn todellisesta tilasta. Tämän seurauksena kaupat ovat voineet tehdä ”benchmarkkausta” suhteessa kilpailijoihin. Tehdyt toimenpiteet ovat vaikutuksiltaan merkittäviä myös siksi, että se heijastuu omalta osaltaan myös viljelijöihin. Kaupoissa myytävät tuotteet ja niiden laatu yhdistyy nimittäin tuotannon alkupäähän. Jos laadun varmentamisen toimenpiteet ovat puutteelliset kaupassa tai muussa ketjun seuraavassa osassa, haittaa se myös viljelijöiden toimintaa.

Hankkeella ja siinä tehdyillä toimenpiteillä on ollut vaikutusta myös yhdistyksen omaan toimintaan. Yhtenä merkittävä asiana voi mainita yhteistyön syventymisen kaupan suuntaan. Tärkeä tekijä vaikutusten kannalta on ollutkin se, että koko ala on ollut yhdessä viemässä laatutyötä eteenpäin.

Vaikutusten kohdalla on syytä palata lyhyesti myös laatutarhahankkeeseen (luku 5.9), koska laatutyö kasvuketjussa liittyy siihen. Molemmissa hankkeissa on tuotu elementtejä ja tuotettu tietoa auditointijärjestelmän systemaattiseen kehittämiseen.

### **Hankkeen ja toimenpiteiden jatkuvuus**

Jatkon kannalta on tärkeää, että puolueeton toimija jatkaa tiivistä vuoropuhelua ja yhteistyötä kasvuketjun eri toimijoiden kanssa. Laatutyön kokonaisvaltaisen kehittämisen kannalta on huomioitava, että toiminnassa tehdään kaikkia ketjun osia palvelevaa toimintaa.

Toimenpiteiden jatkamisen ja kohdentamisen kannalta on tärkeää, että esimerkiksi kauppa voisi ainakin soveltuvin tulla esille, mikä tehtyjen toimenpiteiden vaikutus on ollut. Kaupan todetaan olevan haasteellinen kumppani, muun muassa henkilöstön vaihtuvuuden mutta myös sitoutumisen suhteen. Uusiutuva henkilöstö vaatii jatkuvia koulutustoimenpiteitä, eikä kaupalla ole välttämättä resursseja kouluttaa uutta henkilöstöä riittävästi.

## **Hankkeen vaikutukset kohderyhmään**

Hankkeen tai toimenpiteiden kohderyhmänä ovat olleet koko kasviketjun toimijat. Alun perin tavoitteena oli tuottaa materiaalia ja kohdistaa toimenpiteitä vain kaupan toimijoille. Kiinnostusta on kuitenkin ollut myös ammatti- ja suurkeittiön puolella sekä tukkuportaan ostajissa. Tämän lisäksi kiinnostusta on ollut myös koulutuspuolella. Näin ollen tiedonsaanti tuotteiden oikeasta käsittelystä ja osaamisen kasvu kattaa vahvasti koko ketjun toimijat. Näin ollen vaikutukset näkyvät tai tulevat näkymään myös kuluttajille.

Kun kaikki toimijat tietävät laadun vaatimukset, niin ketjun eri osissa osataan vaatia laadukkaita tuotteita ja toimenpiteitä. Kohderyhmiin kohdistuvien vaikutusten kohdalla tulee korostaa vielä toiminnan puolueettomuutta, eli toiminta ei rajoitu vain tiettyyn tuotteeseen tai tuotemerkkiin. Näin on esimerkiksi tietyissä muissa maissa tehtävien vastaavien toimenpiteiden kanssa.

## **Yleisarvio hankkeesta ja kehittämissuosituks**

Hanke tai kehittämisprosessi on kokonaisuudessaan osoittanut tärkeytensä. Tämän taustalla on erityisesti se, että kasvisten kohdalla on oltu jäljessä muiden tuoretuotteiden laadusta. Samansuuntainen tilanne on ollut myös suhteessa liha- tai maitotuotteisiin.

Konkreettisten tulosten ja vaikutusten todentaminen on ollut vaikeaa, johon tulee kiinnittää jatkossa huomiota. Tätä tulee tarkastella myös rahoituksen myöntämisen näkökulmasta. Vaikutukset ja tulokset näyttävät kuitenkin konkretisoituvan koko kasviketjun hyödyksi. Koska tehdyt toimenpiteet ovat todennäköisesti hyödyttäneet myös kauppaa, tulee sen osallistua/tulosten vaikutusten todentamiseen ja raportointiin.

Laadun seuranta on hankkeessa ajateltu hyvin jatkumoksi, joka mahdollistaa tehokkaan seurannan. Toimenpiteitä tulee kohdistaa seurannan tulosten mukaisesti. Toiminnassa tulee jatkaa tiivistä yhteistyötä ketjun eri toimijoiden kanssa seuraten yhdessä toimenpiteiden vaikutuksia.

Kokonaisuudessaan hanke on edistänyt laatustrategian tavoitteiden toteutumista edistämällä ketjun toimijoiden tietoa, ammattitaitoa ja osaamista laatuun liittyvien tekijöiden suhteen.

## **5.11 Foodchain (Elintarvikkeiden ympäristövaikutukset –tutkimushanke)**

### **Taustaa**

Maatalouden ja elintarviketeollisuuden ympäristönhallinnan kehittäminen – Elinkaaripohjaisen tiedon tuottaminen elintarvikeryhmittäin (FOODCHAIN) on hankekokonaisuus, joka on saanut alkunsa jo 1990-luvun loppupuolella. Taustalla on mm. esitutkimus Ympäristöhallinnan ja sen tietojärjestelmän kehittäminen maatalojen laatu- ja ympäristöjärjestelmän osaksi ("Rehu-LCA"), joka toteutettiin 1998–1999 ympäristöklusterin tutkimusohjelman hankkeena. Kyseessä on siten kehittämisprosessi, joka jatkuu vielä tällä hetkelläkin. Tämän arvioinnin kohteena oleva FOODCHAIN Elintarvikkeiden ympäristövaikutukset -tutkimushanke toteutettiin vuosina 2002–2003. Arvioinnin kohteena olevan osan lopputulemana, tai paremminkin välituloksena tästä koko prosessista, on lokakuussa 2003 valmistunut Elintarvikkeiden ympäristövaikutukset FOODCHAIN -julkaisu 6/2003 MMM:n julkaisusarjassa. Hankkeen toteuttivat yhteistyössä MTT ja VTT.

Hankkeen käynnistämiseen on vaikuttanut tarve tuottaa luotettavia ympäristövaikutustietoja elintarvikesektorin tuotteista ja kehittää elintarvikkeita ja niiden tuotantoprosesseja ympäristöä vähemmän rasittaviksi. Hankkeen tavoitteena oli kehittää yhdessä alan yritysten kanssa modernia tuotelähtöistä ympäristöhallinnan osaamista ja työkaluja sekä soveltaa niitä pelloilta pöytään - tuotantoketjun ekotehokkuuden kasvattamiseksi osana kansallista elintarviketalouden laatustrategiaa. Hankkeen tarkoituksena oli myös tuottaa todellisiin elintarvikkeiden tuotantoketjuihin, toimintoverkkoihin perustuvaa elinkaari pohjaista ympäristötietoa keskeisistä kansallisista elintarvikeryhmistä ja -tuotteista. Tietoja on tarkoitus hyödyntää ketjun toimijoiden kehittämistoimien kohdentamisessa. Koko elinkaaren kattavat tuotteiden ympäristövaikutustiedot soveltuvat myös kuluttajien ostovalintojen tueksi.

### **Tutkimuksen kohteet**

Tutkimuksessa kehitettiin toimintoverkkointegroitua elinkaariarviointia ja sovellettiin sitä Emmental-juuston, Elovena-kaurahiutaleiden, Kesäpöytä Juustokermaperunoiden ja Pirkka-perunajauhon ympäristövaikutusten arviointiin. Emmental -juuston tapaustutkimuksessa etsittiin lisäksi parannusmahdollisuuksia mallintamalla tilan eri toimien ja järjestelmämuutosten ympäristövaikutuksia. Tutkimuksessa otettiin huomioon tarkasteltujen kuluttajatuotteiden olennaisten tuote- ja jakelujärjestelmien eri vaiheet aina maatilatuotannon panostuotannosta ja sen raaka-aineista kaupan hyllyyn ja valmiiksi ruoaksi asti.

### **Hankkeen tuloksellisuus**

Tutkimus on luonut erityisesti uutta tietoa ympäristötiedon hallintaan ja lisännyt siten tietopohjaa mm. elintarvikeketjusta ja sen kestävydestä. Ympäristövaikutusten mittaamista koko elintarvikeketjun osalta näinkin tarkasti on pidettävä onnistumisena ottaen huomioon ketjun moniulotteisuus. Tieto siitä, mistä osasta ketjua ympäristövaikutukset tulevat/koostuvat on lisääntynyt case-tarkasteluiden kohteena olevien tuoteryhmien osalta. Lisäksi onnistumisena voidaan pitää myös sitä, että yhteistyö on lisääntynyt eri toimijoiden kesken; yhteistyö on lisääntynyt elintarvikealan yritysten välillä sekä elintarvikeketjun välinen yhteistyö on toimijoiden mielestä lisääntynyt.

Toiminnassa mukana olleiden tahojen näkökulmasta hankkeesta on nähty muodostuneen myös hyötyä. Hankkeessa on pystytty hyödyntämään maataloustutkimusta taustalla sekä on lisätty toteuttajan näkökulmasta yritys lähtöisyyttä. Hyötyä voidaan sanoa syntyneen periaatteessa kahdesta näkökulmasta: omien ketjulähtöisten mallien kehittämisen ja sen tiedontuotannon näkökulmasta sekä ketjuajatteluun liitetyn uuden osaamisen lisäämisen näkökulmasta. Hankkeessa mukana olleiden yritysten näkökulmasta hyödyn osoittaminen ei ole niin selkeää. Arviointikyselyyn vastanneiden yritysten edustajien näkökulmasta hyöty on ollut tähän mennessä lähinnä tutkimus- ja arviointimenetelmien kehittämiseen liittyvää, ja muuten kuitenkin on sanottu toimittavan vielä melko yleisellä tasolla. Esimerkiksi energiansäästöjä tmv. hyötyä ei ole nostettu erikseen esille, vaikkakin sellaisia hyötyjä on saattanut syntyä hankkeen toiminnan myötä. Toiminta ei ole myöskään parantanut hankkeessa mukana olleiden yritysten kilpailukykyä vastaajien mielestä. Suurimmat vaikutukset onkin nähtävä tietouden lisääntymisessä asiassa.

FOODCHAIN Elintarvikkeiden ympäristövaikutukset -tutkimushanke on omalta osaltaan vienyt eteenpäin Suomen elintarvikestrategiassa (1999) määritellyjä ympäristötavoitteita. Tarkastelussa olleiden tuotteiden kautta on kiinnitetty huomiota elintarvikkeiden koko elinkaaren aikaisiin ympäristövaikutuksiin. Kiinnostusta hyödyntää ympäristöystävällisiä raaka-aineita ja tuotantomene-

telmiä on herätetty, mutta laajemmin vielä ei ole asiassa päästy eteenpäin. Tietoa on tuotettu ja saatu, mutta hyödyntäminen on vielä alkutekijöissään. Erityisenä haasteena voidaan pitää lisäksi sitä, miten ympäristövaikutusten huomioimisessa saadaan mukaan yritysten oma alihankinta (sopimustuotanto- tai maataloustuotantoketju).

### **Toiminnan jatkuvuus**

Elintarvikkeiden ympäristövaikutukset -arviointitutkimusten jälkeen on toteutettu teollisuuden ja ympäristöklusterin tutkimusohjelman rahoittamana FOODCHAIN II -hanke, jossa ympäristövaikutuksia on tarkasteltu broilerifilesuikaleiden ja kasvihuonetomaatin ja -kurkun näkökulmasta. Lisäksi osa hankkeesta mukana olleista yrityksistä on lähtenyt mukaan toimintaan, jossa on pyritty menemään asiassa hieman pidemmälle, yritykset ovat mm. päättäneet lisätä prosessiensa mittaamista. Tarkkaa tietoa kuitenkin yritysten sisäisistä jatkotoimenpiteistä ei ole tiedossa. Lisäksi hankkeen toimijoita on mukana Suomen ympäristökeskuksen aloitteesta lähteneessä ns. Mittatikkuhankkeessa: FOODCHAIN I -hankkeessa kertynyt osaaminen aiheeseen sekä elintarvikenäkökulmasta että menetelmänäkökulmasta on ollut ratkaisevaa tähän hankkeeseen osallistumisessa.

### **Hankkeen vaikutukset kohderyhmään**

Hankkeen kohderyhmänä olivat tutkimuksen case-kohtaisuuden vuoksi muutamat yritykset ketjuineen. Välillisesti kohderyhmänä voidaan pitää myös kuluttajia, sillä hanke on pyrkinyt luomaan edellytyksiä ympäristötietoisempaan kuluttajakäyttäytymiseen. Vaikutuksia kohdeyrityksiin sekä kuluttajiin on kuitenkin mahdotonta osoittaa.

### **Yleisarvio hankkeesta ja kehittämissuosituks**

Tutkimuksen tavoitteina oli tuottaa uutta puolueetonta ja läpinäkyvää elinkaari pohjaisista tiedosta valituista elintarvikkeista sekä kehittää menetelmällisiä valmiuksia elintarvikkeiden ympäristömyötävyyden arvioimiseksi. Näissä tehtävissä onnistuttiin hankkeessa hyvin. Lisäksi elintarvikeketjun ympäristön- ja alkuperänhallinnan edistämiseksi onnistuttiin. Alan yritysten tuotekohtaisten tiedonhallinta- ja keruumenetelmien kehittämisen osalta tavoitteen toteutumista on vaikea arvioida, sillä tätä asiaa on vaikea osoittaa tai mitata.

Haaste tutkimushankkeen toteuttamisen näkökulmasta on se, miten vältetään liiallinen teoreettisuus malleissa. Yritysten näkökulmasta käytännön tekemistä ohjaavat mallit ovat tärkeitä.

Vaikutustietojen kerääminen olisi hyvä sisällyttää tämänkaltaiseen uutta tietoa tuottavaan hankkeeseen. Vaikutustietoja siitä, miten mukana olleet yritykset ovat hyötäneet hankkeesta mm. energiansäästöjen yms. osalta.

## **5.12 ETU 2030**

### **Taustaa**

ETU 2030 -projektisuunnitelmassa todetaan, että vaikka Suomen maatalous- ja elintarvikepolitiikka on hoidettu vastuullisesti ja pitkäjänteisesti, eri sektoreiden välisen vuorovaikutuksen lisääminen ja eri tahoilla jo tuotetun tiedon yhdistäminen ja arvioiminen ovat kuitenkin tarpeen. Tässä tarkoituksessa toteutettiin syksyn 2001 ja kevään 2002 välisenä aikana ETU 2030 -hanke,

jossa koottiin Suomessa eri tahoilla tehtyjä elintarvikealan tulevaisuutta koskevia linjauksia, tutkimuksia ja selvityksiä ja muodostettiin niiden perustella kokonaiskuva alan kehityksestä v. 2030 mennessä. Maa- ja metsätalousministeriö myönsi hankkeeseen 41 206 euron rahoituksen.

Hankkeen ensimmäisen vaiheen työryhmätyöskentelyssä koottiin ennakkoon työryhmien aihealueittaiset tiivistelmät ja muuta valmista materiaalia keskeisistä asioista seminaaria varten. Varsinainen seminaari järjestettiin tammikuussa 2002. Seminaari koostui työryhmien kokouksista ja tulevaisuusseminaarista. Työryhmissä kutakin teemaa tarkasteltiin monitieteisesti niin, että työryhmien jäseniä osallistui eri teemaryhmien työskentelyyn ja työryhmien tuottamaa tietoa prosessoitiin siten uusista tarkastelunäkökulmista. Työryhmien esityö ja teemaryhmien työn anti purettiin seminaarin toisena päivänä yhteisessä työseminaarissa, jossa tarkasteltiin elintarviketalouden globaaleja ja kansallisia biologisia, taloudellisia ja sosiaalisia reunaehtoja senhetkisen tiedon varassa. Hankkeen kolmannessa vaiheessa koottiin seminaarin materiaali loppuraportiksi.

### **Hankkeen tuloksellisuus**

Hanke toteutui suunnitellulla tavalla. Sen työryhmätyöskentelyyn osallistui viitisenkymmentä maan johtavaa asiantuntijaa viiden teeman aloilta. Työryhmien teemoina olivat 1) Maa- ja metsätalousministeriö, EU ja kotimaa, biologinen näkökulma, 2) Maa- ja metsätalousministeriö, EU ja kotimaa, taloudellinen näkökulma, 3) Elintarvikeketjun teknologinen kehitys, 4) Kuluttajakäyttäytyminen ja 5) Ruokaturvallisuus. Työryhmätyöskentelyn ja tulevaisuusseminaarin pohjalta laadittiin raportti, joka on vielä tänäkin päivänä (runsaat neljä vuotta myöhemmin) relevantti katsaus elintarvikealan tulevaisuuden näkyymiin. Raportista välittyy vahva strateginen näkemys siitä, mihin ala on menossa. Sen tuloksia voi milloin tahansa ottaa käyttöön ja lähteä toteuttamaan raportissa esitettyjä toimenpidesuosituksia.

Hankkeeseen osallistuneet ovat pitäneet hankkeen työskentelyprosessia hyvänä ja tehokkaasti toimivana. Osallistujat myös sitoutuivat hankkeeseen hyvin, vaikka heidän siihen uhraamansa työpanos olikin vapaaehtoinen, eikä siitä maksettu eri korvausta. Työryhmien työhön osallistuneet kokivat käsiteltävät asiat hyvin haastaviksi, mutta samalla myös mielenkiintoisiksi. Näkökulmasta riippuen itse prosessia voikin pitää myös hankkeen tärkeimpänä aikaansaannoksena.

ETU 2030 -hankkeessa tehtiin skenaarioita aina vuoteen 2030, eikä tällaista aika pitkälle ulottuvaa skenarointia elintarvikealan tulevaisuudesta ole aiemmin tehty. Delfoi-paneelimenetelmän käyttö tässä yhteydessä osoittautui tuloksekkaaksi.

### **Tulosten hyödyntäminen**

Hankkeeseen työpanoksensa antaneiden asiantuntijoiden keskuudessa esiintyy näkemyksiä, että raportin sanoma ei olisi edennyt riittävän tehokkaasti. On esitetty kritiikkiä, että esimerkiksi maa- ja metsätalousministeriössä ei olisi nähty raportin käyttöarvoa. Toisaalta on myös varovaisesti arvioitu, että siitä olisi ollut runsaastikin hyötyä yrityksissä ja julkishallinnon puolella. Raporttia on pidetty aika hyödyllisenä tiivistelmänä siitä, mikä elintarvikealan tilanne on ja mihin alan kehitys näyttää menevän. Yritykset ovat saaneet raportista konkreettisen työkalun miettiä omaa kehittämistyötään ja suuntautumistaan.

Jos huomio kiinnitetään itse hankeprosessiin ja sen vaikutuksiin, hankkeesta ovat suoraan hyötäneet siihen osallistuneet ihmiset. Tämän myötä hankkeen vaikutus näkyy (tai on näkymättä) prosessiin osallistuneiden henkilöiden tiedon lisääntymisenä, mikä joissain tapauksissa on voinut saada aikaan muutoksia heidän toiminnassaan. Arvioinnissa tehdyn tiedonhankinnan perusteella on ainakin aihetta epäillä, että tämänsuuntaisia vaikutuksia on syntynyt.

## **Yleisarvio ja kehittämissuositukset**

Hanke toteutui suunnitellulla tavalla, vieläpä erittäin kustannustehokkaasti, kun otetaan huomioon hankkeen lopputulos ja siihen työpanostaan antaneiden asiantuntijoiden taso ja määrä. Hankkeen haasteet liittyvät projektitoiminnassa yleisesti esiintyvään huoleen siitä, mitä tapahtuu hankkeen päätyttyä. Miten projektin tuloksia hyödynnetään? Tutkimushankkeissa matka tuloksista niiden konkreettiseen hyödyntämiseen on yleensä vielä keskimääräistä pidempi.

Ainakin osaratkaisuu ETU 2030 -hankkeen vaikutusten tehostamiseen olisi tullut resurssien lisäämisellä. Nyt hankkeen kustannustehokkuus vei mukanaan osan hankkeen vaikutuksista. Mikäli delfoi-kierroksia olisi ollut enemmän, olisi saatu vielä konkreettisempia asioita kirjattua raportin toimenpidesuosituksiin. Suositukset olisivat muotoutuneet tärkeiden asioiden listauksesta toteutettaviksi toimenpiteiksi. Lisäksi suuremmilla koordinoitiresursseilla olisi voitu palkata työntekijä yksin tämän hankkeen palvelukseen. Mikäli hankkeeseen olisi sisällytetty osio varsinaisten tulosten levittämiseksi, vaikutukset olisivat myös voineet parantua. Asiantuntijoiden ajankäyttöäkin olisi voitu jossain määrin korvata, vaikka raha itsessään ei riitäkään tämäläpaiseen työn motivoijaksi. Työryhmätyöskentely joka tapauksessa aiheutti oman rasituksensa siihen osallistuneille ja vei heidän aikaansa.

Hankkeessa tuotetun raportin näkökohdat tulee soveltuvien osien kytkeä ministeriössä tapahtuvaan suunnitteluun. Esiin nostetut asiat ovat edelleen relevantteja ja näin ollen myös hyödynnettävissä. Myös lyhyttä jatkohanketta, jossa toimenpidesuositukset konkretisoidaan ja tulosten levittäminen hoidetaan tarvittavalla syvyydellä ja laajuudella, voisi harkita edelleen. Samalla pitäisi pyrkiä sitouttamaan tarvittavat sidosryhmät hankkeen tulosten eteenpäin viemiseen.

### **5.13 Elintarviketalouden laatutyön verkko-oppimisympäristö**

#### **Taustaa**

Laatutyön verkko-oppimisympäristö poikkeaa muista tarkastelluista hankkeista, koska se on vain osa Finfoodin viestintäkokonaisuudesta, eikä näin ollen ole hanke samalla tavalla kuin muut. Kyseessä ei siis ole koko viestintä, vaan osa sisäistä viestintää.

Ajatus verkko-oppimisjärjestelmästä lähti 1990-luvun loppupuolella, jolloin toiminnan kohteena oli kotitalousopetusikäiset. Osoittautui kuitenkin tarpeelliseksi suunnata toimintaa myös tätä vanhemmille. Vuonna 2001 aloitettiin ammattikorkeakouluille tarkoitettua verkko-oppimisjärjestelmän kehittäminen. Vuonna 2003 järjestelmä pilotoitiin kuudessa ammattikorkeakoulussa ja sitä kehitettiin edelleen ilmenneiden kehitystarpeiden mukaan yhdessä Finfood Luomun kanssa.

Laatuketjun verkko-oppimisjärjestelmä tarjoaa valmiin opetusaineiston tehtävien sekä vuorovaikutteisen oppimisympäristön netissä. Verkko-oppimisympäristön kurssit ovat oppilaitos- ja opettajakohtaisia, eli jokaisella kurssilla on oltava vastuuopettaja, joka luo verkkoon oman kurssin.

Verkko-oppimisympäristön kurssin tavoitteena on perehdyttää elintarvikealan opiskelijat elintarvikeketjussa tehtävään laatutyöhön. Verkko-opiskelu ympäristö tarjoaa:

- Opetusaineiston elintarvikeketjussa tehtävästä laatuystöstä
- Valmiita monivalintatehtäviä
- Vuorovaikutteisen verkko-oppimisympäristön: mm. tehtävien suorittamisjärjestelmä, vuorovaikutus opettajan ja muiden opiskelijoiden kanssa, opettajan mahdollisuus lisätä tehtäviä

## **Hankkeen tuloksellisuus**

Yhtenä merkittävämpänä tuloksena tai saavutuksena voi pitää sitä, että on saatu luotua nykyaikaista teknologiaa hyödyntävä opiskelumenetelmä. Tämän lisäksi on merkittävää, että opetuksen asiasisältöön on saatu aikaan yhteinen tahtotila. Tähän on omalta osaltaan vaikuttanut se, että asiasisältöä on ollut valmistelemaan eri osapuolten asiantuntijoita (ml. opettajat). Lisäksi sisällön rakentamisessa on hyödynnetty strategiatyössä syntyvää materiaalia, jota opiskelijat voivat soveltaa omalla alallaan. Ammattikorkeakoulujen mukaan saamisen ohella on ollut erittäin merkittävää Helsingin yliopiston maa- ja metsätaloustieteellisen tiedekunnan mukaan tulo.

Verkko-oppimisjärjestelmän vaikutusta ei tule tarkastella vain opiskelijoiden näkökulmasta, koska laatu ja siihen liittyvät osatekijät ovat moniulotteisia. Järjestelmä ja siellä oleva sisältö onkin omalta osaltaan auttanut myös opettajia sisäistämään laatuajattelua koko ketjun osalta. Järjestelmässä on koko laatuajattelun kannalta ollut merkittävää, että se on mahdollistanut nopeasti ja vaivattomasti suurien opiskelijamäärien mukaan ottamisen, joka näin edesauttaa laatuajattelun viemistä eteenpäin.

Määrällisistä luvuista voi todeta, että vuoden 2003 pilottivaiheessa oli mukana noin 250 opiskelijaa. Vuonna 2004 järjestelmän 11 kurssin suoritti jo noin 480 opiskelijaa, joka on osoitus järjestelmän hyvästä toimivuudesta ja vastaanotosta. Vuosien 2003-2006 kokonaisopiskelijamäärä on ollut noin 1870 opiskelijaa yhteensä 28 oppilaitoksesta.

## **Hankkeen jatkuvuus**

Järjestelmän käyttäjämäärien kasvu on kokonaisuudessaan osoitus jatkuvuudesta. Kyseessä on kuitenkin nopeasti muuttuvaa teknologiaa käyttävä järjestelmä, joka edellyttää lähes jatkuvaa kehitystyötä. Kehitystyössä tulee erottaa tekninen ja sisällöllinen kehitystyö. Tekninen kehitystyö on toistaiseksi ollut varsin vähäistä. Tätä työtä toki rajoittavat resurssit, koska tekninen kehitystyö vaatii erikoistunutta osaamista, joka on hankittu organisaation ulkopuolelta. Tätä työtä ei tule kuitenkaan unohtaa, koska verkkopohjainen opiskelu voi tarjota yhä kasvavassa määrin uusia interaktiivisia opiskelumuotoja.

Sisällöllisestä kehitystyöstä kertoo puolestaan kurssimäärien kasvu. Lisäksi kehitystyötä pyritään tekemään keräämällä käyttäjiltä palautetta. Käynnissä on ollut myös yhteenvedo siitä, miten järjestelmä auttaa oppimiseen. Palautteen ja yhteenvedon perusteella tulee tehdä tarvittavia muutoksia, tosin vaikuttavuutta on ainakin lyhyellä aikavälillä vaikea mitata.

Kehitystyötä on tarkoitus jatkaa, mikä on erityisen tärkeää, koska järjestelmä sisältöineen on moneen paikkaan soveltuva. Järjestelmää tulee levittää ja ottaa mukaan alueellisia elintarvikealan toimijoita, jotka voivat olla muita kuin oppilaitoksia. Tämä voi kuitenkin edellyttää sisällöllisiä muutoksia kunkin käyttäjän tarpeeseen, joka vaatii puolestaan resursseja.

## **Hankkeen vaikutukset kohderyhmään**

Konkreettisina hankkeen kohderyhminä voi pitää vähintään opiskelijoita mutta myös opettajia, joiden laatuosaamisen voi olettaa kasvaneen. Tulevaisuuden kannalta osaavat laadun ammattilaiset vaikuttavat omilla toiminnoillaan koko ketjun laatutyöhön. Monipuolisemmalla sisällöllä voidaan saada vielä mukaan uusia laatutyön kannalta merkittäviä kohderyhmiä.

### **Yleisarvio hankkeesta ja kehittämissuositukset**

Verkko-oppimisjärjestelmän avulla on kokonaisuudessaan edistetty laatustrategian tavoitteita kasvattamalla osaavia tulevaisuuden laaduntekijöitä. Järjestelmän toimivuudesta kertoo paljon käyttäjämäärien kasvu ja kurssitarjonnan kasvu. Järjestelmää on pyritty ainakin sisällön puolelta kehittämään, koska alkuvaiheessa materiaali oli liian yleisellä tasolla. Kehitystyötä on kuitenkin jatkettava, myös teknisen puolen osalta. Kehitystyö edellyttää kuitenkin niin henkilö- kuin taloudellisia resursseja. Järjestelmän osoittautuminen toimivaksi osoittaa, että uusien kohderyhmien tai -alueiden mukaantulo on suositeltavaa.

## 6 Johtopäätökset

Tarkasteltaessa hankkeita kokonaisuutena tulee korostaa sitä, että monien hankkeiden kohdalla taustalla on ollut peruslaatutyön käynnistäminen. Näiden hankkeiden kohdalla erityisesti kilpailukykyyn ja –etuuun liittyvät tekijät konkretisoituvat vasta myöhemmin. Näin on etenkin silloin, kun laatutyö eri toimenpiteineen saadaan osaksi normaalia toimintaa.

Kilpailuedun ja –kyvyn edistämiseen liittyvät tavoitteet näyttävät toteutuvan erityisesti niissä hankkeissa, joilla on ollut läheinen kosketuspinta yrityksiin (ketjun alkupäässä). Näin on etenkin hankkeissa, joissa toimenpiteiden vaikutukset yrittäjä voi konkreettisesti nähdä. Toimijakumppanina mukanaolo tämän tyypisissä hankkeissa tuo omalta osaltaan etuja/hyötyä myös esimerkiksi kaupalle. Tämän hyödyn suora osoittaminen on kuitenkin vaikeaa. Kilpailuedun edistämisessä tulee korostaa sitä, että hankkeet ovat edistäneet varsin hyvin tuotteiden jäljitettävyyttä ja dokumentoitua laatua. Toki tässäkin osatekijässä on vielä parannettavaa.

Tutkimus- ja selvityspainotteiset hankkeet ovat kriittisiä suhteessa strategian tavoitteisiin. Näiden kohdalla suuri merkitys on ollut sillä, mikä on ollut tulosten tai tuotettujen materiaalien vastaanotto ketjun eri toimijoiden keskuudessa. Tietyissä hankkeissa ei ole päästy riittävän sitä toimintakenttää, jossa vielä tällä hetkellä toimitaan. Näidenkin hankkeiden tulosten jalostaminen ja uudelleen avaaminen voi tuoda uusia lähestymistapoja. Tutkimushankkeissa tulee päästä pois liiasta teoreettisuudesta ja päästä lähemmäksi toimintakenttää. Näihin asioihin olisi syytä kiinnittää huomiota jo hankkeiden suunnittelussa.

Yhteiskuntavastuun edistäminen on hankkeiden kohdalla ongelmallista. Käsite on hanketasolle liian laaja kokonaisuus, eikä hankkeilta voi odottaa sen kokonaisvaltaista edistämistä. Ne hankkeet, joilla on ollut selkeä ympäristöllinen lähestymistapa, ovat omalta osaltaan edistäneet hyvin tätä yhteiskuntavastuun osa-aluetta. Hankkeiden vaikutusta yhteiskuntavastuun edistämiseen tulisi lähestyä konkreettisemmin yksittäisen hankkeen näkökulmasta, eli mitä yhteiskuntavastuun osa-aluetta tietty hanke edistää. Tämän jälkeen tulisi pyrkiä hahmottamaan se, että hankemassa kokonaisuudessaan pyrkii edistämään yhteiskuntavastuun toteutumista. Yhteiskuntavastuun toteutuminen tulee hanketasolla liittää kuitenkin osaksi koko elintarvikeketjun yhteiskuntavastuullista toimintaa. Tätä on edistänytkin monissa hankkeissa se, että aidon toimijakumppanuuden kautta on asiaa viety yhdessä eteenpäin.

Kuluttajiin liittyvien tavoitteisiin ei hankkeilla ole ollut suurta kosketuspintaa. Useissa hankkeissa ei kuluttajanäkökulmaa ole huomioitu ollenkaan, eikä toimenpiteitä ole kohdistettu kuluttajapuolelle. Tämä ei sulje pois kuitenkaan sitä, ettei hankkeilla olisi välillisesti ollut vaikutusta kuluttajiin. Useissa hankkeissa ei kuluttajia ole ajateltu vielä tässä vaiheessa, koska lähtökohta on ollut, että ensin tulee toimenpiteiden laatu viedä riittävän hyvälle tasolle, ennen kuin kuluttajapuoli otetaan konkreettisesti huomioon. Kuluttajien kohdalla näyttää olevan kriittisintä luottamuksen rakentaminen, eikä niinkään eettisyyteen liittyvät tekijät, vaikka nekin ovat toki tärkeitä.

Alkutuotantoon kohdistuva MMM:n rahoittama hanketoiminta on ollut ilmeisen tehokasta suhteessa strategian tavoitteisiin. Laatuketjun muut keskeiset osat ovat toimintojensa volyymeihin suhteutettuina strategisesti ja rahoituksellisesti pienillä hankkeilla mukana MMM:n laatutyössä. Muiden ketjun osien hankkeiden vaikutuksia suhteessa strategian tavoitteisiin ei tule kuitenkaan väheksyä. Näyttää kuitenkin siltä, että ketjun laatutyön painopisteet ja sitä kautta hanketoiminta on ollut vahvasti alkutuotantopainotteista. Ilmeisesti on ajateltu, että elintarvikealan ketjun muut osat (panosten tuottaminen, jalostus ja kauppa) hyötyvät suoraan tästä voimakkaasti alkutuotannon laatuun kohdistettavasta työstä. Tämän logiikan mukainen toiminta tarvitsee selkeän kuvauksen

siitä, miten alkutuotannon ja sen tuotantosuuntien laadun paraneminen näkyy arvoketjussa ensin jalostuksen kilpailukyvyssä ja ansainnassa ja sitten kaupan kilpailukyvyssä ja ansainnassa. Ja lopulta tulisi saada näkyviin, mikä on kuluttajan saama hyöty tuotteiden laadun kohoamisesta.

Vaihtoehtoisen logiikan mukaisesti on mahdollista, että jokaisella ketjun osalla tai hankkeella on ajateltu olevan omat laatutavoitteensa, jolloin laatutyöhön käytettävän panoksen hyöty kohdistuu suoraan vain kyseiseen ketjun osaan. Tämän logiikan haasteeksi tulee se, miten eri portaiden laatutyön tavoitteet ja toimenpiteet voidaan yhdistää aidoksi elintarvikeketjuksi yhteisine tavoitteineen ja toimenpiteineen. Kysymys lienee siitä, että valitaanko kokonaisvaltainen lähestymistapa vai lähdetäänkö liikkeelle osista, joista muodostuu myöhemmin kokonaisuus. Molemmilla on puolensa.

# LÄHTEET

## Kirjalliset lähteet

Elintarvikeklusterin laatuselvitys. MMM:n julkaisuja 1/2001

Arvo Alajoki (2005). Elintarviketalouden laatustrategian keskeisiä kehittämiskohteita

Elintarviketeollisuusliitto ry (2006). Elintarviketeollisuuden ympäristövastuun raportti 2005.

ELKO 2010. Elintarvikealan kehitysohjelma 2003-2010. MMM (ei julkaisua yksilöiviä tietoja)

Hankehakemukset ja hankkeiden loppuraportit.

Kansallisen elintarviketalouden laatustrategian toimintakertomus 2005.

Juha-Matti Katajajuuri, Yrjö Virtanen, Pasi Voutilainen, Hanna-Riikka Tuhkanen, Sirpa Kurppa (2003). Elintarvikkeiden ympäristövaikutukset FOODCHAIN. Maa- ja metsätalousministeriö MMM:n julkaisuja 6/2003.

Konsulttitoimisto Terra Oy (2003). Kansallisen laatustrategian väliarviointi alkutuotannon osalta

Maa- ja metsätalousministeriön laatujohtoryhmä (1999). Suomen elintarviketalouden laatustrategia ja –tavoitteet.

Jokipii, Pirjo (2006). Selvitys elintarviketalouden laatustrategiasta. ProAgria Maaseutukeskusten Liitto.

Suomen elintarviketalouden laatustrategia ja –tavoitteet (2004).

## Internet-lähteet

Elintarviketalouden laatutyön vuorovaikutteinen verkko-oppimisympäristö.  
<http://www.finfood.fi/verkko-opiskelu/laatuketju>

Laatuketju. <http://www.laatuketju.fi/index.jsp>

Laatutarhaohjeisto.

[http://www.kotimaisetkasvikset.fi/finfood/kasvikset.nsf/wtaso2esivut/Viljely\\_01.\\_Laatutarhaohjeisto](http://www.kotimaisetkasvikset.fi/finfood/kasvikset.nsf/wtaso2esivut/Viljely_01._Laatutarhaohjeisto)

Vuoden maatila. <http://www.proagria.fi/vuodenmaatila/>

## Muut lähteet

Kysely (20.11.2006-5.1.2007 välisenä aikana)

Haastattelut (27 henkilöä)

## LIITTEET

Liite 1. Elintarviketalouden laatustrategian kyselytutkimus elintarvikeketjun ylemmälle johdolle (Jokipii 2006).

**Kysymys: Miten tärkeitä ovat laatustrategian tavoitteet, ja miten hyvin ne ovat toteutuneet?**  
(vastausasteikko: 1 = ei tärkeä/ei toteutunut, 5 = erittäin tärkeä/hyvin toteutunut).

