

Elintarvikkeiden jatkojalostuksen resurssit ja liiketoimintamahdollisuudet pohjoisen Keski-Suomen maaseutuyrityksissä

Sarita Jylhä-Rastas

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2015

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Jylhä-Rastas, Sarita	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 11.06.2015
	Sivumäärä 63 + 3	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Elintarvikkeiden jatkojalostuksen resurssit ja liiketoimintamahdollisuudet pohjoisen Keski-Suomen maaseutuyrityksissä		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Enni Mertanen		
Toimeksiantaja(t) Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopisto, luonnonvara-ala		
Tiivistelmä <p>Lähiruoan suosio on parin viimevuoden aikana kasvanut huomattavasti, ja kysyntää hyvälle, laadukkaille paikallisille ruokatuotteille on. Uuden ohjelmakauden 2014 – 2020 alkaessa eri kehittämissuunnitelmissa, kuten Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelmassa, painopisteinä ovat monialaisten maatilojen kehittäminen ja elintarvikealan pk-yritysten markkina- ja kuluttajalähtöisyyden sekä liiketoimintaosaamisen kehittäminen. Kuluttajien ja ammattikeittiöiden arvostuksen kotimaisia elintarvikkeita ja lähiruokaa kohtaan nähdään olevan jatkuvasti vahvistumassa. Lähiruoka on todellinen mahdollisuus luoda uutta yritystoimintaa ja työpaikkoja myös syrjäisemmille maaseutualueille.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia osaamiseen liittyviä ja muita resursseja maaseutuyrittäjät tarvitsevat elintarviketuotteiden jatkojalostuksessa. Työssä selvitettiin millaisia mahdollisuuksia ja resursseja pohjoinen Keski-Suomi toimintaympäristönä tällä hetkellä yrittäjille tarjoaa. Lisäksi selvitettiin, mitä elintarvikkeiden jatkojalostukseen ja tuotekehitykseen liittyviä resursseja alueella tarvittaisiin.</p> <p>Opinnäytetyö oli kehittämistyö, jonka menetelmänä käytettiin vertailevaa benchmarking - tutkimusta. Työssä johdettiin viitekehiksestä ja kahden Pohjois-Savossa sijaitsevan alueellisen benchmarking -kohteen vertailun tuloksista kehittämissuunnitelma pohjoiseen Keski-Suomeen soveltuvaksi yrittäjien tuotekehitystoimintaa tukevaksi malliksi.</p> <p>Vertailun tulosten perusteella voitiin todeta, että pohjoisen Keski-Suomen alueelta puuttuu yrityksille tarjottavia yhteisiä resursseja kuten elintarvikkeiden tuotekehitystiloja. Lisäksi alueella tarvitaan elintarvikkeiden tuotekehitykseen liittyvää osaamista, jota voitaisiin jakaa yrityksille neuvonnan, konsultoinnin ja koulutuksen muodossa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) benchmarking, elintarvikkeet, kehittäminen, jatkojalostus, tuotekehitys, maaseutuyritys		
Muut tiedot		



Author(s) Jylhä-Rastas, Sarita	Type of publication Master's thesis	Date 11.06.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 63 + 3	Permission for web publication: x
Title of publication The resources and business potential of food further processing in rural businesses in Northern Central Finland		
Degree programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) Mertanen, Enni		
Assigned by The Vocational Education Institute of Northern Central Finland, Natural resources and environment department		
Abstract <p>Lately, the use of local food has considerably increased. There is a demand for good, high quality local food products. In many plan papers and strategies for the new program period 2014 – 2020, the focus is in the development of diversified farms ja small businesses in the food industry. Consumers and professional kitchens appreciate Finnish and local food more than ever before. Local food is also a real option when creating new businesses and jobs in the most secluded rural areas.</p> <p>The target of the thesis was to explore what kind of competence related and other resources rural entrepreneurs need in order to further process food. Another target was to investigate the possibilities and resources that Northern Central Finland as a business environment has to offer for entrepreneurs. Finally, the author explored which resources of further processing and product development are the most urgent for the food processing and product development in the area.</p> <p>This thesis is a development work, the method of which was a comparative benchmarking evaluation of two regional targets in the North Savo region. The development suggestion, based on the results of the evaluation mentioned above, will function as an operational model, which can be applied in Northern Central Finland as a support for R & D activities.</p> <p>The results of the benchmarking evaluation show that the Northern Central Finland area is lacking some common resources, such as food product development facilities for businesses. In addition, the entrepreneurs in the area need know-how for product development, which could be provided in the form of guidance, consultancy and training.</p>		
Keywords/tags bechmarking, food, development, food processing, product development, rural businesses		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
2	MAASEUTUYRITYSTEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	4
2.1	Maatalous- ja elintarvikemarkkinoiden kehitys Suomessa	5
2.2	Manner-Suomen maaseudun kehittämishojelman 2014–2020 tavoitteet ..	9
2.3	Yrityksen resurssit ja toimintaympäristö monialaistamisen taustatekijöinä	13
2.4	Maaseutuyritysten toimintaedellytykset Keski-Suomessa	17
2.5	Lähiruoka maaseutuyrityksen mahdollisuutena	22
2.5.1	Lähiruokan määrittely ja lähiruokakonsepti	23
2.5.2	Lähiruokajärjestelmien syntyminen, case Toscana ja case Lounais-Englanti.....	24
2.5.3	Ruokaketjun aluetaloudelliset vaikutukset	26
2.5.4	Yhteenveto	27
3	OPPIVA ALUE JA OPPIVA YRITYS	28
3.1	Oppiva alue	28
3.2	Oppiva yritys	32
4	ELINTARVIKKEIDEN TUOTEKEHITYS JA JATKOJALOSTUS.....	33
4.1	Elintarviketuotteen kehittäminen	34
4.2	Tuotekehitysprosessi	36
5	AINEISTO JA MENETELMÄT	39

5.1	Benchmarking kehittämistyön menetelmänä	41
5.2	Benchmarking – vertailukohteiden valinta	43
5.3	Vertailun toteutus ja keskeiset tulokset	45
5.4	Yritys-case, Liisankankaan Jäätelö.....	50
6	VERTAILUN YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET	52
6.1	Resurssianalyysi	52
6.2	Tuotekehitystoiminnan kehitysehdotus	55
7	POHDINTA.....	56
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	64
	Liite 1. Benchmarking-kysymykset.....	64
	Liite 2. Yritys -case kysymykset.....	65
	KUVIOT	
	Kuvio 1. Maatilayritysten monialaistumista edistävä toiminta.....	13
	Kuvio 2. Spillingin vuorovaikutusmalli yrityksen ja ympäristön välillä.....	16
	Kuvio 3. Keski-Suomen seutukuntakartta.....	18
	Kuvio 4. Seudun luontaisia ja tuotettuja vaikutuksia liiketoimintaan ja yrityksiin.....	30
	Kuvio 5. Tuotekehitysprosessi.....	37
	TAULUKOT	
	Taulukko 1. Yritysten jakautuminen sijainnin/maaseututyypin mukaan.....	7
	Taulukko 2. SWOT -analyysi maaseudun elintarvikeyrityksistä.....	9
	Taulukko 3. Elintarvikkeita valmistavat yritykset Saarijärvi-Viitasaari seutukunnalla vuonna 2013.....	21
	Taulukko 4. Alkutuotantoa harjoittavat toimipaikat Saarijärvi-Viitasaari seutukunnalla vuonna 2013.....	22
	Taulukko 5. Kohdealueiden keskeiset piirteet ja resurssit elintarviketuotekehityksen näkökulmasta.....	53

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe liittyy maatiloilla ja muissa pienissä maaseutuyrityksissä tehtävään elintarvikkeiden jatkojalostukseen.

Valitsin aiheen, koska lähiruoka ja sen mahdollisuudet tuottaa lisäänsioita ja lisäarvoa maaseutuyrityksille ja niiden koko toimintaympäristölle on tutkimuskohteena kiinnostava ja ajankohtainen. Aihe on relevantti myös oman työpaikkani eli Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopiston luonnonvara-alan koulutusyksikön kannalta. Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopistossa selvitetään mahdollisuuksia tarjota jatkojalostukseen liittyvää koulutusta. Koulutuksen tarjoaminen voisi olla mahdollista yhteistyössä eri yhteistyökumppaneiden, esimerkiksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun kanssa. Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopiston luonnonvara-ala on työn toimeksiantaja.

Aihealueella on tutkittu aikaisemmin maaseutuyritysten voimavaroja ja niiden yhteyttä menestymiseen. Jarkko Mustajärvi on tutkinut vuonna 1997 jatkojalostusta liha- ja viljatililla. Sari Forsman-Huggin väitöskirjassa vuodelta 2004 on resurssilähtöinen lähestymistapa. Hänen tutkimuksessaan ilmeni, että erääksi yritysten tärkeimmistä strategisista resursseista, joka on yhteydessä yrityksen kilpailuetuun ja sitä kautta menestykseen, osoittautui tuotekehityksen innovatiivisuus ja ainutlaatuiset tuoteideat. Kuitenkin vain 40 % yrityksistä itse arvioi tämän hyvin tärkeäksi strategiseksi resurssiksi. (Forsman 2004, 114 – 117.) Tutkija myös esittää, että jatkotutkimuksissa pitäisi kiinnittää huomiota mm. osaamisen kartuttamiseen ja organisaation oppimisen näkökulmaan, jotta elintarvikealan maaseutuyritykset voisivat entistä paremmin hankkia, muuntaa ja sopeuttaa resurssejaan ja osaamistaan nykyisiin ja tuleviin markkinahaasteisiin (Forsman 2004).

Lähiruoan suosio on parin viime vuoden aikana kasvanut huomattavasti, ja kysyntää hyvillä, laadukkaille paikallisille ruokatuotteille on. Uuden ohjelmakauden 2014 – 2020 alkaessa eri kehittämisohjelmissa, kuten Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmassa, painopisteinä ovat edelleen mm. monialaisten maatilojen kehittämi-

nen ja elintarvikealan pk-yritysten markkina- ja kuluttajalähtöisyyden sekä liiketoimintaosaamisen kehittäminen. Kuluttajien ja ammattikeittiöiden arvostuksen kotimaisia elintarvikkeita ja lähiruokaa kohtaan nähdään edelleenkin olevan jatkuvasti vahvistumassa. Lähiruoka ei siis ole ohimenevä muoti-ilmiö tai hiipuva trendi vaan todellinen mahdollisuus luoda uutta yritystoimintaa ja työpaikkoja. Opinnäytetyön aihe on edelleen ajankohtainen, vaikka työn tekeminen alkoi jo vuonna 2013 ja saa päätöksensä vasta nyt vuonna 2015.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaisia osaamiseen liittyviä ja muita resursseja maaseutuyrittäjät tarvitsevat elintarviketuotteiden jatkojalostuksessa. Työssä selvitetään, minkälaisia mahdollisuuksia ja resursseja Pohjoisen Keski-Suomen alue toimintaympäristönä tällä hetkellä yrittäjille tarjoaa. Lisäksi selvitetään, minkälaisia elintarvikkeiden jatkojalostukseen ja tuotekehitykseen liittyviä resursseja alueella tarvittaisiin. Työssä mallinnetaan kahden alueellisen benchmarking-casen avulla tuotekehityksen toimintaympäristöä ja -resursseja ja tehdään kehittämissuositus pohjoiseen Keski-Suomeen soveltuvaksi malliksi.

2 MAASEUTUYRITYSTEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Suomalaisten maatalousyritysten toimintaympäristöön ja toiminnan mahdollisuuksiin vaikuttaa oleellisesti Euroopan unionin yhteinen maatalouspolitiikka, joka uudistetaan vuoden 2015 aikana ohjelmakaudeksi 2014 – 2020.

Maatalouspoliittisen toimintaympäristön ennakointihanke (MAPTEN) on tuottanut erilaisia skenaarioita siitä, miten Suomen maa- ja elintarviketalous tulevaisuudessa kehittyvät. Asiantuntijoiden määrittelemiä tulevaisuuteen vaikuttavia tärkeitä kysymyksiä ovat erityisesti maatilayritysten kannattavuuden kehitys, EU:n maatalouspolitiikka ja siihen liittyvä kansallinen liikkumavara, kotimaisten elintarvikkeiden kulutuksen väheneminen tuontielintarvikkeiden lisääntyessä ja maatalouden ympäristökuormituksen hallinta (Niemi & Rikkonen 2010, 3).

Tutkijoiden tuottamassa parhaassa skenaariossa Suomen maatalouden kokonaistuotanto lisääntyy. Ydinmaaseudun elinvoimaisuus säilyy maatalouden ja elintarvikealan hyvän yhteistyön takia. Maatalouden kannattavuutta lisätään joko kasvattamalla tilakokoa ja keskittymällä selvästi yrittäjämäiseen tuotantoon tai vaihtoehtoisesti kehittämällä pienimuotoista, monialaista tuotanto- ja palvelutoimintaa. Kannattavuus perustuu laadukkaista tuotteista saadulle kilpailukykyiselle markkinahinnalle, ja kannattavuutta edistävät myös teknologian kehitys, ilmastonmuutoksen hyödyt ja erityisesti suomalaisten elintarvikkeiden kysynnän kasvu myös ulkomailla. Kysyntä Suomessa ja ulkomailla kohdistuu arvostetun suomalaisen laatumerkinnän saaneisiin elintarvikkeisiin. Elintarvikkeiden tuotannossa toiminta kohdistuu perustuotteiden markkinoiden lisäksi vaihtoehtoisin elintarvikemarkkinoihin, joissa paikallisesti toimivilla pienillä yrityksillä ja kotimaisella elintarvikealan osaamisella on merkittävä rooli. ”Suomalainen lähiruoka ja pienimuotoinen paikallinen jalostaminen on arvossaan.” (Niemi & Rikkinen 2010, 116.) Maataloustukien sijaan elintarvikeketjun kilpailukyky varmistetaan esimerkiksi yritystoiminnan kehittämiseen suunnatuilla tuilla, jotka lisäävät mm. pienimuotoisten lähiruokayritysten kehittymistä (mts. 117).

Suomen maaseutu jaetaan kolmeen erilaiseen aluetyyppiin: kaupunkien läheiseen maaseutuun, ydinmaaseutuun ja harvaan asuttuun maaseutuun. Harvaan asuttua maaseutua uhkaa huono kehitys, jonka merkkejä ovat palvelujen väheneminen, nuoren väestön pois muuttaminen, vanhusten määrän lisääntyminen, työpaikkojen väheneminen ja maatalouden merkityksen kapeneminen. Suurin osa harvaan asutun maaseudun kunnista sijaitsee Itä- ja Pohjois-Suomessa sekä osa Keski-Suomessa (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2010, 14–15.)

2.1 Maatalous- ja elintarvikemarkkinoiden kehitys Suomessa

Suomen maatilojen keskikoko kasvaa ja määrä vähenee. Vuonna 2000 maatiloja oli tilastojen mukaan lähes 80 000 kpl, ja ennusteen mukaan vuonna 2016 tiloja olisi enää vajaa 47 000 kpl (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2010, 58). Kehitys kuvaa maatalouden murrosta, jossa aktiivitilojen määrä vähenee, tilakoko kasvaa ja monet

suuntautuvat muuhun yritystoimintaan (Ponnikas, Voutilainen, Korhonen & Kuhmonen 2014, 93). Yritystoiminnan monialaistuminen maataloilla on eräs EU:n yhteisen maatalouspolitiikan tavoitteista (Vihinen & Vesala 2007, 6). Myös suomalaisessa maaseutupolitiikassa maatalojen muu yritystoiminta nähdään mahdollisuutena maaseudun elinkeinojen monipuolistamiseen. Uuden yritystoiminnan myötä syntyisi myös lisää maatalojen ulkopuolisia työpaikkoja. (Rantamäki-Lahtinen 2004, 11.)

Maaseudun pienyritykset jaetaan kolmeen ryhmään: perustuotantotiloihin, monialaisiin tiloihin ja muihin maaseudun pienyrityksiin. Perustuotantotiloilla harjoitetaan maa- ja metsätaloutta. Monialaisilla tiloilla harjoitetaan maa- ja metsätalouden lisäksi myös muun toimialan yritystoimintaa. Muita maaseutuyrityksiä ovat maaseudulla toimivat pienyritykset, joilla ei ole maatilakytettä. (MTT 2014, 9.) Kolmannes suomalaisista maataloista harjoittaa maatalouden lisäksi muuta yritystoimintaa, ja maataloista lähes 20 000 oli vuonna 2010 monialaisia (Niemi & Karjalainen 2012, 10). Muun yritystoiminnan aloittaminen perustuu usein tilan toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Tuotteille ja palveluille on syntynyt uutta kysyntää, ja myös maatalouden haasteet ovat saaneet etsimään uusia toimeentulon tapoja. Maataloilla harjoitettava muu yritystoiminta liittyy tavallisesti tilan maatalouteen ja sen voimavaroihin, eli hyödynnetään maataloustuotannon koneita, rakennuksia, aluetta, tuotteita tai työvoimaa. Suurimpia yksittäisiä toimialoja vuonna 2010 olivat energian tuotanto, elintarvikkeiden jatkojalostus ja puutavaran jatkojalostus. (MTT 2014, 10 - 11.) Maatilatalous onkin potentiaalinen perusta uusille maaseutuyrityksille, koska toimivan maatalon yhteydessä yritystoiminnan aloittaminen on suhteellisen helppoa. Tutkimusten mukaan varsinkin nuoret ja koulutetut viljelijät valitsivat omien tuotteiden jatkojalostuksen sopeutumisstrategiaksi maatalouden kannattavuuden huonontuessa, kun Suomi liittyi Euroopan Unioniin (Rantamäki-Lahtinen 2004, 18).

Suuri osa kaikista elintarvikkeita jatkojalostavista yrityksistä toimii maaseutualueella. Elintarvikkeiden jatkojalostusta harjoitti vuonna 2010 lähes 1 070 maatilaa. Noin 650 tilalla elintarvikkeiden jatkojalostus oli yritystoiminnan päätoimiala. Yleisintä oli vihannesten, juuresten ja marjojen jatkojalostus, leipomotuotteiden valmistus sekä teurastus ja lihan jatkojalostus. (MTT 2014, 12.) Monialaisista maataloista noin 2,5 %

harjoitti maataloustuotteiden jalostusta tai elintarvikkeiden valmistusta mukaan luki juomien valmistus (Maa- ja metsätalousministeriö 2014a, 29).

Maatilat ja maatalous on totuttu liittämään yhteen. Maatilojen toiminta oletetaan yleensä maanviljelyksi, jolla useimmin tarkoitetaan maatalouden alkutuotantoa ja erityisesti elintarvikkeiden raaka-aineiden tuottamista. Viime vuosina maataloudessa ja koko elintarvikesektorilla tapahtuneet rakennemuutokset, esim. kansainvälinen kilpailu ja markkinoiden avautuminen sekä paine vähentää maatalouteen kanavoitua julkista tukea, ovat olleet vaikuttamassa siihen, että maanviljelyä on alettu tarkastella enemmän yritystoimintana, yrittäjyytenä. (Vihinen & Vesala, 2007, 15.)

Elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristö 2013 -tutkimuksessa on selvitetty elintarvikealan yritysten sijoittumista erityyppisille alueille Suomen maaseututyypit 2006 -määrittelyn perusteella. Tähän tutkimukseen vastanneista yrityksistä (n=258) 76 % toimi maaseudulla (Asunta, Mäkinen-Hankamäki, Pölkki & Väisänen ym. 2013, 16). Seuraavassa taulukossa 1. kuvataan, kuinka elintarvikealan yritykset sijoittuvat Suomessa erityyppisille alueille.

Taulukko 1. Yritysten jakautuminen sijainnin/maaseututyypin mukaan. Maaseututyypit MMM 2006 (Asunta ym. 2013, 16).

yritykset /maaseututyypit	kaupunki	kaupungin läheinen maaseutu	ydinmaaseutu	harvaan asuttu maaseutu
leipomotuotteet	29 %	18 %	32 %	21 %
maidon jatkojalostus	14 %	14 %	36 %	36 %
liha/lihatuotteet	26 %	21 %	18 %	34 %
kala/kalatuotteet	35 %	12 %	6 %	47 %
vihannes/juures/ perunatuotteet	24 %	26 %	26 %	24 %
marja/hedelmätuotteet	27 %	27 %	19 %	27 %
mylly/jauhotuotteet	0 %	21 %	36 %	43 %
juomat	36 %	9 %	27 %	27 %
hunajatuotteet	6 %	38 %	25 %	31 %
mausteet/yrtilit	38 %	25 %	38 %	0 %
jokin muu	27 %	23 %	31 %	19 %
Yhteensä	24 %	22 %	26 %	28 %

Taulukosta 1. voi päätellä, että suurin osa Suomessa toimivista elintarvikealan yrityksistä toimii maaseutumaisessa ympäristössä. Kun katsotaan eri raaka-aineita jalostavien yritysten sijoittumista, jakauma erityyppisille alueille on suhteellisen tasainen. Mausteiden ja yrttien sekä juomien valmistus keskittyy hieman enemmän kaupunkialueille ja mylly/jauhotuotteiden valmistus taas selkeästi harvaan asutulle maaseudulle. Tutkituista yrityksistä lähes puolet toimi maatilayhteydessä (Asunta ym. 2013, 16).

Monialaista maatilayrittäjyyttä voidaan tarkastella myös yleisen pienyrittäjyyden edistämisen- ja tukipolitiikan kannalta (Vihinen & Vesala, 2007, 16). Maaseudun kehittämisessä julkista tukea pienyrityksille voidaan perustella markkinoihin, sosiaalis-taloudellisiin ja hallintaan liittyvillä perusteilla. Maaseudun pienyrittäjyyden edistämässä on alueellinen innovaatiopolitiikka liitetty aluekohtaisten vahvuuksien ja osaamisten kehittämiseen ja keskittämiseen. Osaamisen ja yrityskeskittymien roolin ja merkityksen uskotaankin kasvavan maaseudun elinkeinojen kehittämisessä. Maaseudun osaamiskeskittymillä tarkoitetaan ympäristöjä, joihin yritysten lisäksi kuuluu koulutusta ja tutkimusta tarjoavia oppilaitoksia, teknologiakeskus, yrityspuisto tai yrityshautomo sekä muita toimintaa tukevia kehittäjäorganisaatioita, esim. seudulliset yrityspalvelut. (Mts. 19–20.)

Maaseudun uudistuva yritystoiminta asettaa haasteita yritysten neuvontapalveluille. Seudulliset yrityspalvelut on verkosto, jonka keskeisiä toimijoita ovat kuntien seudulliset kehittämisorganisaatiot, ELY -keskukset, Finnvera, uusyrityskeskukset ja ProAgria -maaseutukeskukset. Seudullisten yrityspalvelujen toiminnasta yli puolet on hankerahoitteista. Maaseudun aloittavien ja pienyritysten neuvonta on miltei kokonaan rahoitettu hankkeilla, jotka ovat määräaikaista. Epäkohtana on myös se, että hankesäännökset estävät suoraan yksittäiselle yritykselle suunnatun neuvonnan. (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2010, 26–27.)

2.2 Manner-Suomen maaseudun kehittämishojelman 2014–2020 tavoitteet

Luonnoksessa 3 (Maa- ja metsätalousministeriö 2014a) Manner-Suomen maaseudun kehittämishojelmaksi 2014–2020 on esitetty SWOT-analyysi Suomen maaseudun nykytilan vahvuuksista ja heikkouksista sekä mahdollisuuksista ja uhista. Seuraavaan taulukkoon 2. on koottu tärkeimmät seikat, jotka liittyvät erityisesti monialaisten maatalojen ja elintarvikealan pk-yritysten toimintaan.

Taulukko 2. SWOT-analyysi maaseudun elintarvikeyrityksistä

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valmiina infraa esim. toimitiloja • Paikallisuus sekä yritysten ja tuotteiden hyvä imago • Yrittäjyyden perinne • Keskittyminen erikoistuotteisiin on lisääntymässä • Laatuajärjestelmät ovat yleistyneet • Ympäristöasioiden huomioiminen • Internetin käyttö markkinointiviestinnän keinona on lisääntynyt • Raaka-aineiden laatu on korkea, jäljitettävyyys hyvä ja tuotantoketju läpinäkyvää. • Koko elintarvikeketjun vastuullisuus • Kuluttajien ja ammattikeittiöiden arvostus kotimaisia elintarvikkeita ja lähiruokaa kohtaan on nousussa • Kuluttajat tiedostavat, että pienimuotoisesti valmistetut elintarvikkeet voivat olla hinnaltaan teollisesti tuotettuja elintarvikkeita kalliimpia. 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huono saavutettavuus ja alueiden eriytyminen harvaan asutulla maaseudulla • Pk-yritysten vaatimattomat kehitysresurssit ja kannattavuus • Kapea-alainen tuotetarjonta ja sesonkiluonteisuus • Ohuet paikallismarkkinat • Yritysten kiinnostus kasvuun ja investointeihin on alentunut • Osaamisen kehittämisen merkitys on vähentynyt • Yrityksillä ei ole tarpeeksi tietoa ja osaamista tuotantotilojen suunnittelusta ja jalostusprosesseissa tarvittavien koneiden ja laitteiden valinnasta • Elintarvike- ja ympäristölainsäädäntö asettaa haasteita • Elintarvikkeiden jalostus keskittyy suuriin yrityksiin • Tiloilla tapahtuvan jalostuksen vähäisyys osaltaan vähentää lähiruuan saatavuutta.
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kasvava kiinnostus lähiruokaan luo mahdollisuuksia maataloille ja jatkojalostajille • Elintarvikealan ja matkailualan yhteistyö • Verkkosuoramyynti antaa lisää mahdollisuuksia vastata kuluttajien kysyntää • Logistiikkaketjujen kehittäminen • Kuluttajakäyttäytymisen ennakointi • Elintarvikkeilla on vientipotentiaalia • Asuin- ja tuotantotilojen uusiokäyttö 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Väestön ikääntyminen ja poismuutto • Aluekehityksen resurssit keskittyvät keskukseen ja maaseudun potentiaali jää käyttämättä • Yritysrahoituksen saatavuus heikkenee • Ammatillisten koulujen ja ammattikorkeakoulujen verkoston heikkeneminen • Osaajia on vaikea saada sijoittumaan maaseudulle

<ul style="list-style-type: none"> • Tiedottaminen, kouluttaminen, neuvonta 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuluttajat eivät ole valmiita maksamaan korkealaatuisista elintarvikkeista • Pienten yritysten tuotteet jäävät kysyntä- ja jakeluketjujen ulkopuolelle • Elintarvikeyritykset eivät pysty seuraamaan kuluttajien kulutustottumuksia • Lainsäädäntö asettaa liian suuret vaatimukset pienille toimijoille • Uusi lainsäädäntö lisää kustannuksia ja heikentää kilpailukykyä
--	--

(Luonnos 3, 7.3.2014 Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmaksi 2014–2020, 34–43.)

Elintarvikealalla erityisinä vahvuuksina ja mahdollisuuksina Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmassa on mainittu muun muassa:

- Elintarvikealan pk-yritysten vahvuutena ovat paikallisuus sekä yritysten ja tuotteiden hyvä imago,
 - Keskittyminen erikoistuotteisiin on lisääntymässä ja laatujärjestelmät ovat yleistyneet,
 - Ympäristöasioiden huomioimisen merkitys kilpailuetuna on vahvistunut,
 - Yritysten välinen yhteistyö on lisääntynyt kuljetuksessa, jakelussa ja tutkimuksessa vuodesta 2008 vuoteen 2013,
 - Internetin käyttö markkinointiviestinnän keinona on noussut merkittävästi,
 - Raaka-aineiden laatu on korkea, jäljitettävyys hyvä ja tuotantoketju läpinäkyvä.
 - Kuluttajien ja ammattikeittiöiden arvostus kotimaisia elintarvikkeita ja lähiruokaa kohtaan sekä kiinnostus ruoan terveys- ja ympäristövaikutuksista ja tuotantotavoista on nousussa. Kuluttajat tiedostavat, että pienimuotoisesti valmistetut elintarvikkeet voivat olla hinnaltaan teollisesti tuotettuja elintarvikkeita kalliimpia. Vahvuutena on koko elintarvikeketjun vastuullisuus.
- (MMM 2014a, 34–35.)

Elintarvikealan yritysten heikkouksia ja uhkia puolestaan ovat:

- Maaseudun pienillä yrityksillä on vaatimattomat kehitysresurssit ja niiden kannattavuus on keskimäärin vaatimatonta,

- Maaseudun kehittämisessä vaikuttavuusketjut ovat pitkiä ja useisiin tavoitteisiin saattavat vaikuttaa vahvasti erilaiset toimintaympäristön muutokset ja ulkopuolelta tulevat muutostekijät ja politiikka,
- Maaseudun pienyritysten heikkoutena ovat yritysten kapea-alainen tuotetarjonta ja toiminnan sesonkiluonteisuus sekä ohuet paikallismarkkinat,
- Pk-yritysten liikevaihdon kehityksessä ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia,
- Kiinnostus tuotantokapasiteetin lisäämiseen tai investointeihin on alentunut ja henkilökunnan osaamisen kehittämisen merkitys pudonnut,
- Yrityksillä ei ole tarpeeksi tietoa ja osaamista tuotantotilojen suunnittelussa ja jalostusprosesseissa tarvittavien koneiden ja laitteiden valinnassa ympäristönäkökohdat huomioiden kustannustehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti,
- Elintarvike- ja ympäristölainsäädäntö asettaa jatkuvia haasteita elintarvikkeiden jalostajille ja kotieläintuotannon harjoittamiselle,
- Elintarvikkeiden jalostus keskittyy suuriin yrityksiin. Pienteurastamoiden, -myllyjen, -meijereiden ja -juustoloiden vähäisyys ja niiden heikko kannattavuus heikentää lähiruuan tuottamis- ja markkinointimahdollisuuksia ja menekki on vähäistä. Tiloilla tapahtuvan jalostuksen vähäisyys osaltaan vähentää lähiruuan saatavuutta. (MMM 2014a, 36 - 37.)

Kehittämishojelman (MMM 2014b) luonnoksessa 4 kehittämiskohteina on mainittu maatalouden alkutuotannon tuotteiden jalostuksen, markkinoille saattamisen ja kehittämistoiminnan tukeminen. Näiden toimenpiteiden avulla pyritään vastaamaan erityisesti paikallisesti ja/tai luonnonmukaisesti tuotettujen ja jalostettujen maatalouden alkutuotannon tuotteiden kysyntään. Maatiaiseläimistä ja -kasveista saataville tuotteille tarvitaan uudenlaisia markkinoita, mikä edellyttää tavoitteellista tuoteistamista. Kuluttajat haluaisivat enemmän valinnan mahdollisuuksia, ja se on haaste tuotantopanosteollisuudelle, alkutuotannolle, jatkojalostukselle, ruokapalvelujen tuottajille sekä kaupalle, jotta ne erilaistaisivat valikoimiaan ja palveluitaan. Kehittämishojelman mukaan pk-yritysten kasvu ja niiden aseman vahvistaminen monipuolistavat elintarviketarjontaa ja edistävät toimialan kilpailua. Suomalaisten yritysten kilpailuetuina ovat puhtaat raaka-aineet, tuotteiden jäljitettävyys, vastuulliset ja kes-

tävät toimintatavat, erikoistumisen mahdollisuudet sekä kysyntälähtöinen ja joustava toiminta yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. ”Kausituotteiden saatavuuden sekä suoramyynnin ja paikallismarkkinoiden kehittäminen parantaa maa- ja elintarviketalouden tuottavuutta ja kilpailukykyä.” Muutosta tukeva koulutus on muun tuen ohella monialaisille tiloille tärkeää. Yritykset tarvitsevat myös osaamista siinä, mitä elintarvikelainsäädännön velvoitteet merkitsevät käytännössä. (MMM 2014b, 53.)

Vihinen ja Vesala (2007, 25) esittivät, että maatilojen monialaistuminen voisi olla selkeämpi kehittämisen kohde suomalaisen maaseutupolitiikan ohjelmissa. Nyt näyttäisikin, että tähän aiheeseen on tartuttu entistä vahvemmin ainakin Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014 - 2020 perusteella. Nähtäväksi jää, millaisilla resursseilla maaseudun yrityksiä konkreettisesti tullaan tukemaan alkavalla ohjelmakaudella.

Maatiloilla tapahtuvaa yritystoimintaa voidaan edistää monin tavoin. Toimenpiteitä voidaan kohdistaa yrityksiin, nykyisiin tai tuleviin yrittäjiin tai yritysten toimintaympäristöön. Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan toimintaa, joka Vihisen ja Vesalan tekemien haastatteluaineistojen (2007, 78) perusteella edistää ja monipuolistaa yritystoimintaa.



Kuvio 1. Maatilayritysten monialaistumista edistävä toiminta. (Vihinen & Vesala 2007, 79.)

Monialaistumista edistävä toiminta voi olla yleistä, toimintaympäristöä muokkaavaa toimintaa, kuten esimerkiksi poliittiset päätökset tai alueellisiin markkinoihin vaikuttaminen. Yritystoimintaa suunnittelevat tai kehittävät yrittäjät toivovat kuitenkin yleensä kohdennetumpia toimenpiteitä. Heidän tarpeensa kohdistuvat tavallisimmin tiedon ja osaamisen lisäämiseen, joten yllämainituista toimenpiteistä koulutus ja tiedotus sekä ohjaus ja neuvonta edistävät konkreettisimmin monialaistumista ja uuden yritystoiminnan syntymistä. Näiden lisäksi toki myös erilaisten rahoitusmahdollisuuksien saatavuudella on suuri merkitys. (Vihinen & Vesala 2007, 79.)

2.3 Yrityksen resurssit ja toimintaympäristö monialaistamisen taustatekijöinä

Resurssipohjaisissa teorioissa (Esim. Mustajärvi 1997, 7; Forsman 2004, 12–13) yrityksen strategioiden ja toimintasuunnitelmien lähtökohtana ovat yrityksen omat resurs-

sit eli voimavarat. Vaikka yritykset ovat monin tavoin sidoksissa toimintaympäristöönsä, markkinoilla menestymiseen vaikuttavat merkittävästi myös yrityksen sisäiset tekijät eli olemassa olevat resurssit sekä yrityksen kyky muuttaa nämä onnistuneeksi strategiaksi. Yrityksen voimavarat voidaan jakaa esimerkiksi fyysisiin, taloudellisiin ja henkisiin resursseihin. (Forsman 2004, 29–30.)

Resurssipohjainen lähestymistapa on sovellettavissa myös monialaisten maatalojen tutkimiseen. Maatiloilla on paljon erilaisia resursseja, joita on mahdollista käyttää uudella tavalla muussa yritystoiminnassa. Tällaisia resursseja ovat mm. koneet, rakennukset, osaaminen ja raaka-aineet. Tiloilla harjoitettava muu yritystoiminta voi olla resurssien uudelleen kohdentamista sekä uusien tuotteiden ja markkinoiden hakemista. (Rantamäki-Lahtinen 2009, 100.) Maatilan olemassa olevat resurssit voivat siis tarjota uusien ruokatuotteiden kehittämiseen huomattaviakin etuja. Lisäksi nämä resurssit ovat käytettävissä suhteellisen edullisesti ja ilman suurta riskiä. Vastaavasti suurena ongelmana harvaanasutuilla maaseutualueilla on usein ammattitaitoisen työvoiman saaminen. Lisäksi alueellisten koulutusmahdollisuuksien saatavuus voi olla rajallinen. (Forsman 2004, 11.)

Yrityksen monialaistaminen muille toimialoilla nähdään liikkeenjohdollisesta näkökulmasta suurena haasteena. Onnistuminen tuo etuja, mutta vastaavasti riskit ovat merkittävät. Suurin riski on ylihajauttamisessa. (Rantamäki-Lahtinen 2004, 91.) Monialaisen tilan tai muun pienyrityksen johtaminen on haastavaa. Monialaisten tilojen ongelmana on melko usein ylihajauttaminen eli voimavarojen jakautuminen liian moneen kohteeseen ja jaksamiseen liittyvät ongelmat (Rantamäki-Lahtinen 2009, 99–100). Rantamäki-Lahtisen (2009,101) mukaan voimavaransa ylihajauttaneissa yrityksissä koettiin myös, että osaamista ei ole tarpeeksi. Toinen merkittävä tulos Rantamäki-Lahtisen mukaan oli, että ylihajauttaminen heikentää yrityksen kannattavuutta, vaikka se olisikin vain väliaikainen ongelma.

Yrityksen kasvu monialaistamisen kautta voi olla helpompaa kuin erikoistumalla varsinkin, jos ympäristö- tai toimialakohtaiset tekijät rajoittavat kasvua (Rantamäki-Lahtinen 2004, 21). Tällaisesta tilanteesta esimerkkinä on vaikkapa se, että Keski-Suomessa maatalojen on hyvin vaikea hankkia lisää peltopinta-alaa. Toisaalta maati-

lan monialaistaminen on myös osa riskienhallintaa. Maatila, joka laajentaa toimintaansa maatalouden ulkopuolelle elintarvikkeiden jatkojalostukseen, voi vähentää maatalouspolitiikan muutoksista johtuvaa institutionaalista riskiä. Samalla kuitenkin markkinointiriski kasvaa, koska tuotteiden markkinointi on hyvin erilaista elintarviketaloudessa verrattuna perusmaatalouteen. (Emt. 2004, 32.)

Maatilan monialaistamiseen liittyvät tavoitteet voidaan jaotella seuraavasti:

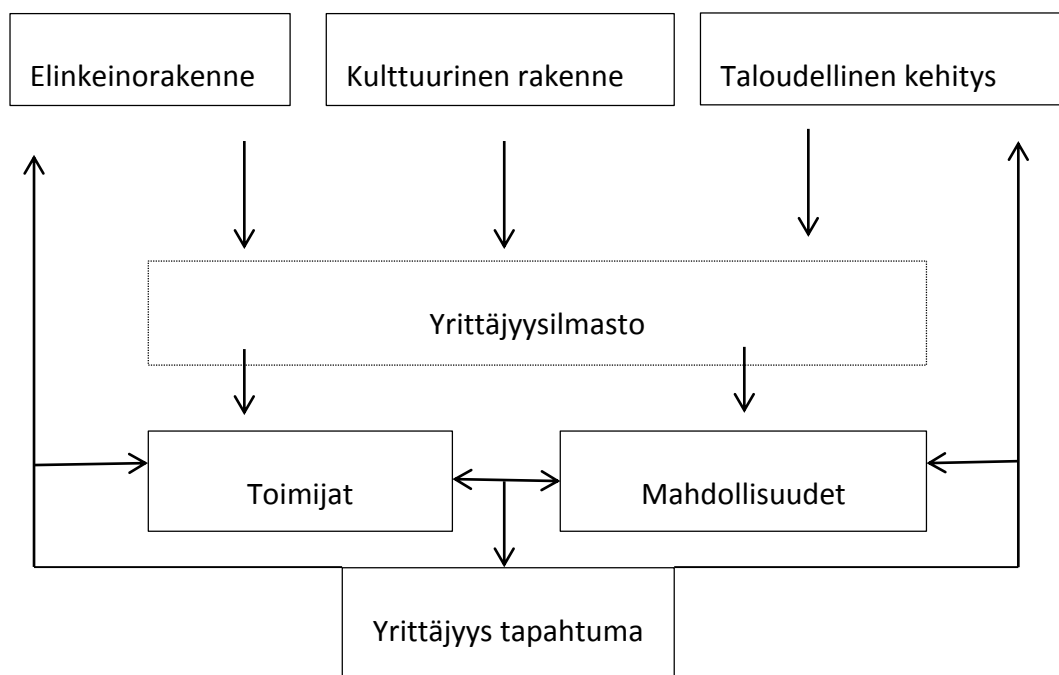
- a) yrityksen kehittäminen ja kasvu
- b) yrityksen riskien hallinta
- c) yrittäjäperheen tulotason turvaaminen

Maatilyrittäminen on usein perheyrittäjyyttä. Monialaistamisella pyritäänkin tällöin tasaamaan perheen tulojen kausivaihteluita, lisäämään tuloja tai työllistämään joku perheenjäsenistä. (Rantamäki-Lahtinen 2004, 21.) Lisäksi yrittäjä voi hajauttamalla parantaa kannattavuutta, toteuttaa hyviä liikeideoita ja vastata kysyntään (Rantamäki-Lahtinen 2009, 102).

Resurssien yhteiskäyttö on ollut jo pitkään yleinen toimintatapa maatiloilla. Esimerkiksi maatalouskoneet voivat olla käytössä sekä tilan omissa maataloustöissä että ulkopuolelle tehtävässä urakoinnissa. Käyttämällä toimialojen yhteisresursseja monialainen tila voi saada käyttöönsä tarvittavia resursseja ja näin menestyä paremmin. Hyötyjä syntyy mittakaavaeduista ja pienemmistä kustannuksista. Haitaksi voi muodostua se, että tiettyä resurssia tarvitaan samanaikaisesti eri kohteissa ja käyttötarpeita on liikaa. (Rantamäki-Lahtinen 2009, 90.) Resurssien yhteiskäyttöä voi tarkastella kahdella tavalla. Edellä mainitussa tutkimuksessa lähestytään yhteiskäyttöä nimenomaan maatilan omistamien koneiden ja laitteiden ja yrittäjän muun yritystoiminnan välillä. Toisaalta yhteiskäyttö voisi olla hyödyllinen toimintatapa myös maaseudun pienyritysten kesken. Esimerkiksi elintarvikkeiden jatkojalostuksessa tarvittavat koneet ja laitteet voivat olla yksittäiselle yrittäjälle liian suuri investointi. Olisiko mahdollista kehittää toimintamalleja, joissa jokin laite olisikin useamman eri yrityksen yhteiskäytössä? Esimerkkinä tästä voisi olla mehujen valmistukseen suunniteltu

mobiili eli liikkuva hedelmän- tai marjanpuristinlinjasto, joka voisi kiertää muutaman mehuja jatkojalostavan yrityksen käytössä.

Resurssipohjaisen ajattelutavan vastakohtana voidaan nähdä yrityksen toimintaympäristön vaikutukset yritysten syntymiseen ja kasvuun. Yrityskeskittymillä on suuri merkitys erityisesti maaseudulla. Niiden kautta maaseutuyritykset voivat luoda itselleen kilpailuetuja ja vähentää haittoja, jotka johtuvat pitkistä välimatkoista ja osaan työvoiman puutteesta. Yrityskeskittymien syntymiseen liittyvät usein tietyn alueen perinteet ja voimavarat. Maaseutualueiden voimavarana on usein juuri maatalous. (Rantamäki-Lahtinen 2004, 25–26.) Eri alueilla on hyvin erilaisia mahdollisuuksia tukea yritystoimintaa. Erilaisten toimintaympäristön tekijöiden vaikutuksia yritystoiminnan kehittämiseen on kuvattu seuraavassa kuviossa 2.



Kuvio 2. Spillingin (1996, 93) vuorovaikutusmalli yrityksen ja ympäristön välillä (Rantamäki-Lahtinen 2004, 26.)

Yrityksen toimintaympäristön oleellinen tekijä on toki myös asiakkaiden muodostama kysyntä. Pelkästään kysynnän muutokset luovat mahdollisuuksia uusille toiminnolle. Yrityksen resurssit ja toimintaympäristön vaikutukset ovat yhdessä vaikuttamassa yritystoiminnan syntyyn, kasvuun ja kehittämiseen. Olemassa olevat resurssit

voidaan hyödyntää jalostamalla ne kilpailueduiksi ja vastata samalla ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Rantamäki-Lahtinen 2004, 27.)

Maatilojen monialaistumiseen liittyvää tutkimusta on tehty monissa muissakin maissa. Kehitysnäkymät ovat olleet samansuuntaisia kuin Suomessa. Ruotsissa (Hanson, Ferguson & Olofsson 2010) on todettu, että maatilayritysten on valittava selviytymisstrategiakseen joko keskittyminen ja erikoistuminen alkutuotannossa tai monialaistuminen uusille toimialoille tulojen lisäämiseksi (emt. 2010, 270). Vuosien 2000 – 2007 aikana on huomattu selkeä trendi kohti monialaistumista perinteisen alkutuotannon ulkopuolelle. Toisaalta on myös todettu, että maatalouden ulkopuolisesta yritystoiminnasta saatavien tulojen merkitys on ollut keskimäärin melko pieni erityisesti jalostusarvoa lisäävissä toiminnoissa. Tähän viittäisi se, että useimmat tilat ovat edelleen vahvasti riippuvaisia perusmaatalouden tuloista. Monialaistuminen näyttäisi olevan yleisempää tiloilla, joiden tulotaso on keskimääräistä matalampi. Toisaalta myös yritystoiminnan laajentaminen uusiin, arvonlisää tuottaviin tuotteisiin ja palveluihin näyttäisi liittyvän yrityksen yhteistyökumppaneihin ja heidän aktiivisuuteensa. Samoin kuin Suomessa, myös Ruotsissa on todettu, että maaseudun uudentyypinen yritystoiminta vaatisi lisää tutkimusta ja että näiden yritysten neuvontaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota. (Hanson ym. 2010, 281 - 282.)

2.4 Maaseutuyritysten toimintaedellytykset Keski-Suomessa

Keski-Suomen maakunta muodostuu Jyväskylän, Joutsan, Keuruun, Jämsän, Äänekosken ja Saarijärven-Viitasaaren seutukunnista. Pohjoisesta Keski-Suomesta puhuttaessa tarkoitetaan Saarijärven-Viitasaaren ja Äänekosken seutukuntia, joiden alueella sijaitsee 10 kuntaa. Keski-Suomen seutukuntakartta on seuraavassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Keski-Suomen seutukuntakartta (Keski-Suomen liitto 2015.)

Maakunnan väestöstä 65 % on keskittynyt Jyväskylän seudulle. Erityisen harvaan asutut alueet taas löytyvät pohjoisen Keski-Suomen alueelta. Pohjoisen Keski-Suomen kunnista asukasluvultaan suurin on Äänekosken kaupunki, jossa asuu noin 20 000 henkilöä. Seuraavana on Saarijärven kaupunki, jonka asukasluku on noin 10 000. Viitasaarella asukkaita on vajaa 7 000. Muut kunnat ovat asukasluvultaan huomattavasti pienempiä. (Keski-Suomen liitto 2015.)

Keskisuomalaisen maatalon tuotantosuunnat ovat pysyneet vuodesta 2005 lähes ennallaan. Tärkeimmät päätuotantosuunnat vuonna 2012 olivat metsätalous, viljan tuotanto ja maidontuotanto. Maidontuotantoa harjoitetaan yleisimmin Saarijärvi-Viitasaari seutukunnan alueella. (Niemelä & Karjaluo 2012, 21.) Tilastojen mukaan Keski-Suomessa oli vuonna 2014 yhteensä 2 635 viljelijätukea saanutta maatilaa. Vähennystä vuodesta 2010 oli 277 tilaa eli 9,5 %. Uudessa vuonna 2014 käyttöön otetussa Luonnonvarakeskuksen rekisterissä maatalous- ja puutarhayritysten taloudellisen tuotoksen alaraja on 2 000 euroa. Rekisterin mukaan Keski-Suomen ELY -

keskuksen alueella oli vuonna 2010 monialaisia tiloja 1189 kpl eli 34 % kaikista tiloista. Näistä 54 kpl harjoitti elintarvikkeiden jatkojalostusta. Eniten harjoitettiin leipomotuotteiden valmistusta, 16 tilalla. Yhtä paljon harjoitettiin perunoiden, vihannesten, juuresten, marjojen tai hedelmien jatkojalostusta, 16 tilalla. Pohjoisen Keski-Suomen kunnissa kiintiökaudella 2014 -2015 oli yhteensä 249 maidontuotantotilaa. Kuntakohtaisesti maidontuotantotiloja oli eniten Pihtiputaalla 62 kpl ja Saarijärvellä 56 kpl. (Luonnonvarakeskus 2015.)

Maatilojen kannattavuuden tulevaisuuden näkymät huolestuttavat viljelijöitä Keski-Suomessa. Vuonna 2012 tehdyssä kyselyssä Keski-Suomen alueen maatilayrittäjistä vain 10 % arvioi kyseisen vuoden kannattavuuskehityksen tilallaan hyväksi. Välttäväksi tai heikoksi kannattavuuskehityksen arvioi 63 % vastaajista (n 463) (Niemelä & Karjaluoto 2012, 24). Muun yritystoiminnan harjoittaminen maatiloilla oli kyselyn perusteella vähentynyt vuodesta 2005 vuoteen 2012 ja samalla sen taloudellinen merkitys oli vähentynyt. Toisaalta suunnitelmat muun yritystoiminnan aloittamisesta olivat lisääntyneet kolmella prosenttiyksiköllä vuodesta 2005 vuoteen 2012. (Emt. ,28.) Perustuotannosta kehittyntä esim. elintarvikkeiden ja maataloustuotteiden jatkojalostusta harjoitti vuonna 2012 vastanneista tiloista vain 7 % (emt. 2012, 29). Tutkimuksen päätelmien mukaan maatilojen muun yritystoiminnan tuloista yli 80 % tulee edelleen lähimarkkinoilta vuonna 2017. Lähimarkkinoiden ongelmana on kuitenkin usein negatiivinen väestökehitys ja vähenevä ostovoima. Erityisesti monialaisen maatilayritysten merkitys maaseutualueilla on tärkeä monistakin syistä. Maatilojen toiminnan kerrannaisvaikutukset aluetalouteen ovat merkittävät. Ne ovat myös osa nykyisin globaalisti kilpailtua elintarvikeketjua. Maatilat antavat kasvualustaa uudelle liiketoiminnalle ja toimialojen rajat ylittävälle yhteistyölle. Mahdollisuuksien hyödyntäminen kuitenkin edellyttää liiketoimintaosaamista. Tutkimuksen pohjalta näyttää, että monituloyrittäjyys on tyypillistä keskisuomalaisille maatiloille. (Emt. 2012, 52 - 53).

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun teettämässä Maatilayritysbareometrissa vuonna 2012 selvitettiin keskisuomalaisten maatilayrittäjien näkemyksiä toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden näkemyksistä. Kysyttäessä ” Mihin asioihin Keski-

Suomessa olisi erityisesti kiinnitettävä huomiota maatilayritysten ja monialaisten maatilojen toimintaedellytysten parantamiseksi”, saatiin eniten kehitystoiveita kossien byrokratian vähentämistä, kannattavuuden parantamista ja yleistä neuvontaa. Tähän kyselyyn vastanneista 656 maatilasta peräti 93 % ei ole ollut mukana missään maakunnallisessa maatalouden tai muun yritystoiminnan kehittämishankkeessa (Niemelä, Karjaluoto & Töllinen 2012, 15–28.)

Elintarvikkeiden ja juomien valmistuksen toimipaikkoja oli koko Keski-Suomessa vuonna 2011 yhteensä 159 kappaletta. Keski-Suomen elintarvikeyrityksille on ominaista yritysten pienuus. Keski-Suomessa alle viiden hengen yrityksiä on 87 % elintarvikeyrityksistä. Koko Suomessa alle viiden hengen yrityksiä on noin 71 % elintarvikeyrityksistä. Yli 50 henkilö työllistäviä elintarvikeyrityksiä on Keski-Suomessa vain noin kolme prosenttia yrityksistä. (Määttä & Törmä 2012, 13.)

Taulukon 3. mukaan Pohjoisessa Keski-Suomessa Saarijärven-Viitasaaren seutukunnalla toimialaluokituksella elintarvikkeiden valmistus toimivien yritysten toimipaikkoja oli suhteellisen vähän, vain 19 kpl. Myös yritysten työllistävä vaikutus oli melko pieni, yhdessä toimipaikassa työskenteli keskimäärin 2,3 henkilöä. Toimipaikkakohmainen liikevaihto oli keskimäärin 189 000 €/vuosi. Myös tämä luku kertoo yritysten pienestä koosta. Yritysten lukumäärä ei ole kasvanut vuodesta 2010 eikä keskimääräisessä liikevaihdossakaan ole tapahtunut huomioitavaa kasvua viime vuosien aikana. Forsman (2004, 15.) viittaa tutkimuksessaan suomalaisten elintarvikkeita jalostavien pk-yritysten pienuuteen. Käytännössä suurin osa näistä yrityksistä on itse asiassa mikroyrityksiä, joiden työllistävyys henkilötyövuosina mitattuna on yhdestä kolmeen henkilötyövuotta. Pohjoista Keski-Suomea tarkasteltaessa on muistettava, että Saarijärven-Viitasaaren seutukunnan lisäksi alueeseen kuuluu Äänekosken seutukunta, johon kuuluu Äänekosken kaupungin lisäksi Konneveden kunta. Taulukossa 3. ei ole mukana Äänekosken seutukunnan yrityksiä, mutta Toimiala Online (2015) mukaan tällä alueella on vain 11 elintarvikkeiden valmistusta harjoittavaa toimipaikkaa, jotka työllistävät yhteensä 93 henkilöä. Toisaalta liikevaihto toimipaikka kohden on huomattavasti suurempi kuin Saarijärven-Viitasaaren seudulla eli 1 853 000 € (Toimiala Online 2015). Tämä johtunee siitä, että Äänekoskella sijaitsee koko alueen suurin

elintarvikealan toimipiste eli Valio Oy:n Äänekosken Tehdas, joka työllistää noin 70 henkilöä. Muut 10 yritystä työllistävät siis noin 20 henkilöä eli keskimäärin 2 henkilöä/toimipaikka.

Taulukko 3. Elintarvikkeita valmistavat yritykset Saarijärvi-Viitasaari seutukunnalla vuonna 2013

Toimipaikkatilastot seutukunnittain 2013 muuttujina Vuosi, Seutukunta, TOL2008 ja Toimipaikkatiedot	
	Saarijärvi-Viitasaari
	10 Elintarvikkeiden valmistus
Toimipaikat	19
Henkilöstö	43
Liikevaihto (1000 euroa)	3 582
Liikevaihto / toimipaikka (1000 euroa)	189
Liikevaihto / henkilö (1000) euroa	83

(Toimiala Online 2015.)

Jatkojalostus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että yritys harjoittaa elintarvikkeisiin liittyvää lisäarvoa tuottavaa toimintaa mukaan lukien pakkaaminen. Alkutuotanto jää siis näiden tilastojen ulkopuolelle. Jalostusaste voi sen sijaan vaihdella hyvinkin paljon alkaen esimerkiksi perunoiden tai juuresten kuorimisesta tai tuorelihan toimitamisesta aina pitkälle jalostettujen lihatuotteiden kuten makkaran valmistamiseen. Tyypillinen esimerkki pienimuotoisesta jalostustoiminnasta on vihannesten esikäsitely (Forsman 2004, 15.) Jatkojalostamista ei pitäisikään määritellä liian suppeasti. Elintarviketuotteen jatkojalostettuna voidaan pitää myös esimerkiksi luonnontuotteiden kuten villiyrttien keräämistä ja myyntikunnostusta tai kuivaamista.

Taulukon 4. perusteella alkutuotantoa harjoittavissa toimipaikoissa liikevaihto on keskimäärin 39 000 €/vuosi. Se on lähes viisi kertaa pienempi kuin jonkinlaista jatkojalostusta harjoittavissa toimipisteissä.

Taulukko 4. Alkutuotantoa harjoittavat toimipaikat Saarijärvi-Viitasaari seutukunnalla vuonna 2013.

Toimipaikkatilastot seutukunnittain 2013 muuttujina Vuosi, Seutukunta, TOL2008 ja Toimipaikkatiedot	
	Saarijärven-Viitasaaren seutukunta
	A Maatalous, metsätalous ja kalatalous
Toimipaikat	1 292
Henkilöstö	1 183
Liikevaihto (1000 euroa)	50 131
Liikevaihto / toimipaikka (1000 euroa)	39
Liikevaihto / henkilö (1000) euroa	42

(Toimiala Online 2015)

Verrattaessa kahden yllä olevan taulukon tietoja, voidaan päätellä että jatkojalostus lisää merkittävästi yrityksen liikevaihtoa ja lähes kaksinkertaistaa liikevaihdon henkilöä kohti laskettuna. Toisaalta on tietenkin muistettava, että nämä tilastot eivät kerro mitään yritysten kannattavuudesta eikä siitä, mitä on todellinen tulos.

2.5 Lähiruoka maaseutuyrityksen mahdollisuutena

Lähi- ja luomuruoan kysyntä on viime vuosina vakiintunut trendistä pysyväksi. Lähi-ruoan kysyntä on nähty yhtenä mahdollisuutena lisätä maatalojen ja muiden maaseudun yritysten liikevaihtoa ja kannattavuutta. Elintarvikealalla nähdään olevan tilaa nyt myös ruokatuotannon pienteollisuudelle ja pienjalostukselle (Elintarvikehityksen osamisklusteri 2012, 22). Lähiruokatuotannon on oltava taloudellisesti kannattavaa ja merkittävää yritykselle. Siksi se ei voi jäädä vain joidenkin kuluttajaryhmien erikoistuotteeksi. Lähiruokakoordinaattori Kirsi Viljasen mukaan lähiruoka ei ole enää vain ohimenevä trendi vaan menossa on suurempi muutos kulutuksen kulttuurissa. (Sihvola 2012, 59.)

2.5.1 Lähiruoan määrittely ja lähiruokakonsepti

Lähiruoan määrittely on aiheuttanut paljon keskustelua ja lähinnä on yritetty määrittellä lähiruoka sillä perusteella, mikä on maantieteellinen etäisyys tuottajalta kuluttajalle. Toisenlaisiakin näkemyksiä on esitetty. Esimerkiksi Sitran Maamerkit -ohjelman Jyri Arponen näkee, että tärkeintä on yhteys tuottajan ja kuluttajan välillä (Elintarvikekehityksen osaamisklusteri, 2012, 22). Arposen (emt. 2012, 22) mukaan lähiruoan ostaja tietää, mistä ruoka tulee, kuka on tuottanut raaka-aineen ja kuka on valmistanut tuotteen.

Lähiruoalla ei siis luomun tapaan ole kansainvälisesti ja kansallisesti lakisääteistä määritelmää. Tuotteiden erottautumisen muista elintarvikkeista ratkaisevat kuluttajat. Viljelijä tai elintarvikealan yritys voi markkinoida tuotteitaan lähiruokana ilman, että raaka-aineiden tai tuotteiden paikallisuus pitäisi jotenkin vakuuttaa. (Sireni, 2007, 11.) Suomalaisen maaseudun kehittämisessä niin sanottu vaihtoehtoinen ruoantuotanto tai lähiruoka ei ole ollut arvo sinänsä vaan lähtökohtana ovat olleet pienten ja keskisuurten yritysten ongelmat, joihin haetaan ratkaisuja ja siten edistetään maaseudun työpaikkojen säilymistä ja lisääntymistä. Lähiruokakonsepti on pienyrityksille yksi mahdollinen keino erottautua ja vedota kuluttajaan. (Sireni, 2007, 15.)

Hyvä esimerkki lähiruoka-ajattelun tuotteistamisesta on Heinolan Heila -lähiruokatori ja lähiruokalounasravintola. Nämä sijaitsevat ABC-liikenneaseman palvelukeskitymässä, joten saavutettavuus on hyvä. Myös Keski-Suomessa on pienimuotoisia suoramyyntipisteitä mm. Konnevedellä ja Viitasaarella. Jotta asiakkaat saataisiin houkutteltua maaseudulle, pitää heidät saada pysähtymään ohi kulkiessaan tai tulemaan paikalle tietyn, riittävän vetovoimaisen ja suuren asian takia. Suuriin projekteihin sisältyy kuitenkin myös suuret riskit. Pienten kuntien kannattanees keskittyä yrittämisen mahdollisuuksien parantamiseen ja yrittäjien paikkakunnalle saamiseen. Pienistä yrityksistä voi kasvaa isoja, jos liikeidea on riittävän hyvä. Maaseudulla erityisesti muutos lähtee usein pienistä muutoksista, jotka ajan myötä kääntyvät suuriksi muutoksiksi. (Niemelä 2012, 28.)

2.5.2 Lähiruokajärjestelmien syntyminen, case Toscana ja case Lounais-Englanti

Kuten Suomessa, muuallakin Euroopassa on tapahtumassa merkittävä maatalouden ja elintarvikesektorin rakenneuudistus. Muutokseen liittyy myös muissa Euroopan maissa suuntaus monimuotoistuvaan maatalouteen. Muutoksen tuomat uudet toimintatavat ja aloitteet nähdään mahdollisuutena tuotannon lisäarvon ja liiketoiminnan voiton kasvattamiselle. Paikalliset ruokatuotteet nähdään myös sinällään arvokaina niille, jotka näiden tuotteiden kanssa ovat tekemisissä. (Sonnino 2007, 9.) Sonnino (2007, 1) on vertaillut artikkelissaan kahden lähiruokajärjestelmän syntymistä kahdessa erityyppisessä ruokakulttuurissa, toinen Italian Toscanassa ja toinen Lounais-Englannissa. Perinteisesti on nähty selkeä ero kahden ruokajärjestelmän välillä. Globaali eli tavanomaisen järjestelmä nähdään yleensä irrallisena tietystä paikasta tai alueesta, kun taas paikallinen tai vaihtoehtoinen järjestelmä liitetään läheisesti tiettyyn paikkaan tai alueellisesti rajattuun tuotantoon. Ranskan ja Italian kaltaisissa maissa elintarvikkeet näyttävät aina olevan juurtuneita tiettyyn nimenomaiseen paikkaan. Raja-aitojen nähdään kuitenkin olevan murtumassa ruokajärjestelmän jatkuvan muutoksen takia. (Mts. 2.)

Toscanan esimerkissä alueella perinteisen, jo keskiajalla viljellyn, mutta lähes unohdun sähramin viljely aloitettiin uudelleen. Noin 20 viljelijää liittyi perustettuun yhdistykseen ja aloitti tuotannon. Kaupungin johto näki sähramissa mahdollisuuden luoda oma, erityinen markkinoinnillinen identiteetti paikkakunnalle ja tuki hanketta myös taloudellisesti. Sähramin viljelyssä nähtiinkin sekä taloudellinen että kulttuurinen merkitys ja uusi elinkeino monille viljelijöille, joilla ei ollut enää mahdollisuutta jatkaa tavanomaista maataloutta tiloillaan. Tuottajien välinen yhteistyö oli myös edellytys sille, että nopeasti kasvavaan kysyntään kyettiin vastaamaan. (Sonnino 2007, 3.)

Iso-Britanniaa ravisteli 1990-luvun lopulla BSE-taudin (ns. hullun lehmän tauti) aiheuttama ruokakriisi. Lounais-Englanti oli alueena laajasti tunnettu paikallisista elintarvikkeistaan, ja lihakauppias Steve Turton näki ruokakriisissä mahdollisuuden ja alkoi valmistaa Westaways-makkaroita. Turton myi makkaraa aluksi pienessä lähikaupassaan vuoden ajan, mutta kysynnän kasvaessa aloitti yhteistyön supermarket-

tien kanssa. Liiketoiminnan yhä laajentuessa lihakauppias myi kauppansa ja keskittyi makkarantuotantoon. Koska ”paikallisuus” nousi myyntiargumentiksi myös vähittäiskaupan alalla, eräs Britannian johtavista supermarket -ketjuista päätti kehittää omaa lähiruokatarjontaansa ja aloitti yhteistyön Turtonin kanssa. Westaways-makkara on nykyisin tunnettu alueellinen tuotebrandi Britanniassa. Turtonin liiketoiminnan syntyyn ja kasvuun vaikuttivat ratkaisevasti tuotannon alueellisuus ja tuotteen jäljitettävyyden. Yritys etsi tarkoituksellisesti lihantuottajia, jotka sijaitsivat Lounais-Englannin alueella ja joiden oli mahdollista noudattaa tiukentuvia jäljitettävyyden ehtoja. Kaikissa tiloilta saapuvissa ruhoissa on leima, josta löytyy maanviljelijän nimi, osoite ja eläimen viitenumero. Alueellisuus ja jäljitettävyyden vaatimus ovat mahdollistaneet laajan tuottajaverkoston luomisen. Myös lihan laadulle asetetaan suuret vaatimukset ja lihaa toimittavien maatilojen valintaan kiinnitetään erityistä huomiota. (Sonnino 2007, 5-6.)

Äskeisten esimerkkien perusteella voidaan vetää johtopäätös, että uudet toimintamallit ja aloitteet vaativat alueen päättäjiltä ja johdolta institutionaalista tukea sekä taloudellisessa että sosio-kulttuurisessa mielessä (Sonnino 2007, 9). Tutkija (Sonnino 2007, 1) käsittelee artikkelissaan laajemmin *embeddedness* -käsitteen (suom. kiinnittyminen, sisällyttäminen, juurtuminen) merkityksiä ja esiintymistä ruokajärjestelmissä. Paikallisten tuotteiden ”juurruttaminen” synnyttää myös tarpeen poliittisiin toimenpiteisiin, jotta paikallisia ruokaketjuja voitaisiin ylläpitää (emt. 3). Prosessi lähtee liikkeelle arvoista ja merkityksistä, jotka muodostavat tietystä paikasta ”paikallisen” (emt. 7).

Kun tarkastellaan sosiaalisia verkostoja, puhutaan usein talouden kiinnittymisestä (*embeddedness*) sosiaaliseen toimintaan. Tällä viitataan siihen, että toiminta, käyttäytyminen ja organisaatiot ovat sidoksissa sosiaaliseen ympäristöönsä, joten niitä ei voi käsitellä irrallisina. Yhteys nähdään erityisen selkeänä, kun puhutaan paikallisesta ruoantuotannosta. Sosiaalinen kiinnittyminen liittyy luottamuksen rakentumiseen taloudellisten toimijoiden välille ja tätä kautta myös paikallisen ruoantuotannon vakiintumiseen. (Puupponen, 2009, 50.) Keski-Suomen alueellinen hanketoiminta on viime vuosien aikana koettu usein sirpaleiseksi, osin päällekkäiseksikin toiminnaksi ja

isot maakunnalliset hankkeet taas liian etäisiksi. Kaupallistettuja innovaatioita ei ole syntynyt toivotulla tavalla.

Sijainti maaseudulla voi tarjota yrityksille erityisiä resursseja kuten paikallinen ruokakulttuuri, alueen perinteet tai maatalouteen liittyvää asiantuntemus, jotka edustavat tuotteiden tai niihin liittyvien palvelujen strategisia arvoja (Forsmann 2004, 11).

2.5.3 Ruokaketjun aluetaloudelliset vaikutukset

Ruoantuotannon aluetaloudellisia vaikutuksia eri maakunnissa on selvitetty Ruralia-instituutin toimesta. Selvityksessä tarkasteltujen ruokaketjun eri osien eli alkutuotannon, elintarviketeollisuuden ja elintarvikkeiden kaupan sekä ravitsemustoiminnan liikevaihto on Keski-Suomessa yhteensä noin 1 370 miljoonaa euroa. Ketju työllistää kaiken kaikkiaan noin 8 500 henkilöä. (Määttä & Törmä 2012, 14.) Keski-Suomessa elintarviketeollisuuden osuus on 5,39 % bruttokansantuotteesta, joka huomattavasti vähemmän kuin esimerkiksi Varsinais-Suomessa tai Hämeen maakunnissa. (Määttä & Törmä 2012,30.) Elintarviketeollisuuden toimipaikoista suurin osa valmistaa leipomotuotteita, makaroneja yms., vaikka juuri näiden kaltaiset toimipaikat ovat vähentyneet eniten vuodesta 2008 vuoteen 2011. Toimipaikkojen määrä on puolestaan lisääntynyt eniten kalanjalostuksessa. Toimialoista maidontuotanto työllistää Keski-Suomessa eniten. Tuotantomäärien perusteella eniten jalostetaan meijerituotteita, lihatuotteita ja muita tuotteita. (Emt. 2012, 14.) Puupposen (2008, 21) mukaan Keski-Suomessa olisi enemmän edellytyksiä elintarvikealan yritystoiminnalle, mutta mahdollisia yrittäjiä ei ole vielä osattu löytää tai aktivoida.

Maakunnan yritykset ostivat kyselyn mukaan noin 25 % alkutuotannon raaka-aineista omasta maakunnasta. Oman maakunnan raaka-aineiden käytöstä kalan osuus on suurin. Kalanjalostusyritykset ostavat 85 % alkutuotannon raaka-aineista omasta maakunnasta. Myös alueen myllytuotteiden valmistajat käyttävät paljon oman maakunnan raaka-aineita. Suuret yritykset ostavat pienempiin verrattuna vain vähän alkutuotannon raaka-aineita omasta maakunnasta. Lähiruoan käytön kuitenkin arvioitiin lisääntyvän tulevaisuudessa. (Määttä & Törmä 2012, 18.) Julkisen sektorin elintarvikeostoista vain 5 % tehtiin omasta maakunnasta. Hankintarenkailta kysyttäessä

paikallisen ruoan lisäämiseksi ehdotettiin tuottajien verkostoitumista ja jatkojalostamista sekä sopivaa hinta-laatu -suhdetta. Lisäksi mainittiin yhteistyön tärkeys, maakunnan tuotteiden tarjonta ja sopivat pakkauskoot. Hankintarenkailla oli kyselyn perusteella halua lisätä lähiruoan käyttöä julkisissa keittiöissä. (Emt. 2012, 20.)

Keski-Suomen ruokaketju edistää oman alueen taloutta ja työllisyyttä jo nykyisellään, mutta se voisi edistää maakunnan taloutta ja työllisyyttä enemmänkin, jos alueen raaka-aineita ja tuotantopanoksia käytettäisiin enemmän. (Määttä & Törmä 2012, 26.) Elintarviketeollisuuden vaikutus maakunnan BKT:hen voisi nousta noin 80 milj. eurolla ja 667 henkilötyövuodella realistisen kysyntäpotentiaalın tilanteessa. Tämä tarkoittaisi noin 16 % kasvua nykytilanteeseen verrattuna. (Emt. 25.) Ruokaketjun eri osilla on siis merkittävä vaikutus Keski-Suomen aluetalouteen. Elintarviketeollisuuden vaikutus maakuntaan on alkutuotannon vaikutusta suurempi. Elintarviketeollisuuden osuus Keski-Suomen BKT:sta on noin 438 milj. euroa ja merkitys työllisyyteen noin 4 010 henkilötyövuotta. (Emt. 31.) Selvityksen lopuksi todetaan, että elintarvikealan yritysten tulevaisuuden odotukset ovat myönteisiä ja toteutuessaan johtaisivat merkittävään taloudelliseen kasvuun ja työpaikkojen lisääntymiseen Keski-Suomessa. Tavoitteita tulisi tukea yhteisellä kehittämistoiminnalla, jolla tuotetaan ja levitetään tietoa parhaista käytänteistä sekä etsitään keinoja tarvittavien investointien toteuttamiseksi. (Emt. 35.)

2.5.4 Yhteenveto

Elintarvikeala on pienelle ja keskisuurelle yritykselle haasteellinen toimintaympäristö. Kuitenkin se voi tarjota paljon uusia mahdollisuuksia erikoistumisen ja erilaistamisen kautta. Kuluttajaryhmien moninaiset ja pirstaloituneet tarpeet, globalisoituneet markkinat sekä suurten yritysten keskitetyt valikoimat luovat pk-yrityksille liiketoiminnan mahdollisuuksia paikallisten ja alueellisten markkinoiden lisäksi aina vientimarkkinoita myöten. (ProAgria 2008, 8.) Yrityksen liikeidean tulee olla toimiva kokonaisuus, joka perustuu todelliselle asiakastarpeelle ja on realistinen. Yrityksen resursien täytyy olla riittävät liikeidean toteuttamiseen. Liikeidea määrittää yrityksen strategiset perusvalinnat brandin rakentamisessa. Nämä ovat tuote ja tuotevalikoima,

kohderyhmä ja markkina-alue, yrityskuva sekä toimintatavat. Paikallisuus voi olla elintarvikealan pienelle yrittäjälle mahdollisuus ja brandin keskeinen osa. (Emt., 9.)

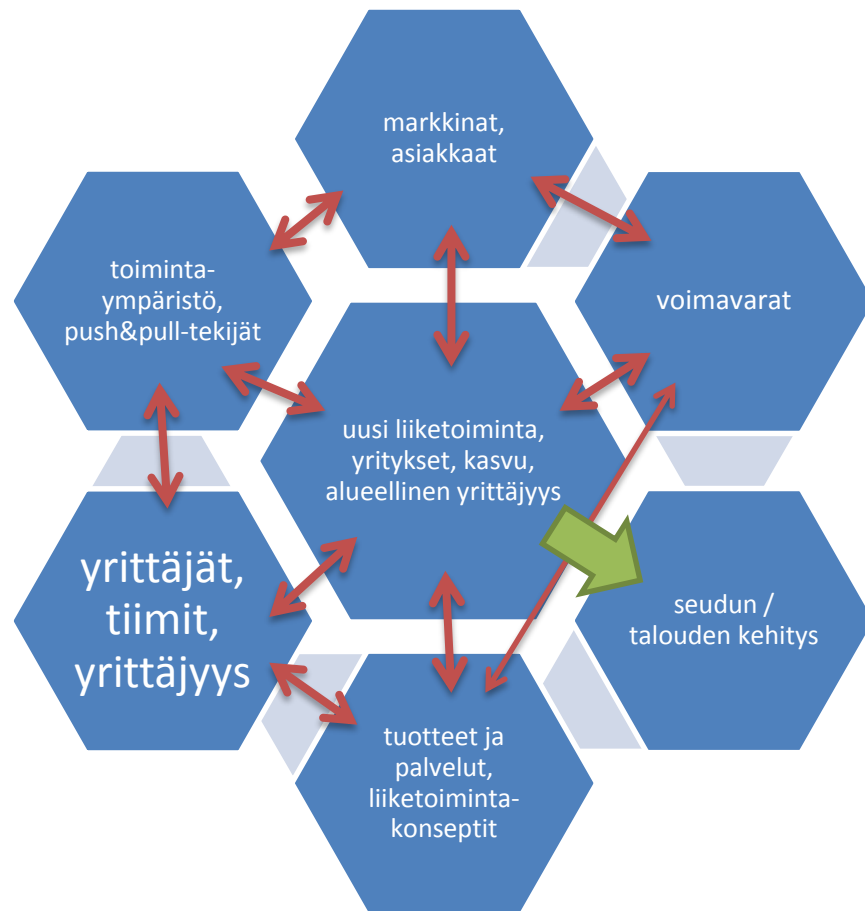
3 OPPIVA ALUE JA OPPIVA YRITYS

Maaseudun elinvoimaisuuden perustuksena pidetään asukkaiden määrää, palveluiden saatavuutta ja yrittäjyyttä. Monilla maaseutualueilla kyselläänkin, miten houkuteltaisiin kuntiin lisää asukkaita, kuinka luotaisiin uusia työpaikkoja ja miten palvelut säilytettäisiin. Maaseudulle onkin välttämätöntä saada uutta, elinvoimaista yritystoimintaa, jotta kuntiin saadaan lisää asukkaita, yrityksiä ja verotuloja. Uusia yrityksiä voisi syntyä alueen omien vahvuuksien löytämisen ja erikoistumisen kautta. (Niemelä 2012, 18.) Maaseudun yrittäjien haasteena on, että asiakaskunnan rajallisuuden takia tuotteen tai palvelun tulee olla ainutlaatuinen sekä perustua erityisosaamiseen ja hyvään laatuun (Ponnikas ym. 2014, 96).

3.1 Oppiva alue

Jotta tietty alue voisi menestyä, sen täytyy olla uudistumiskykyinen. Tämä tarkoittaa kykyä oppia, olla oppiva alue. Alueellisten toimijoiden pitää olla valmiita muuttamaan ajattelutapojaan ja toimintamallejaan. Alueellinen oppiminen, innovaatiot ja uudet toiminnot ovat erityisen tärkeitä alueilla, joissa tuotannon monipuolistuminen on tarpeellista maa- ja metsätalouden rakennemuutoksen takia. Lähtökohtana on paikallisten toimijoiden, yrittäjien ja yritysten, asukkaiden, viranomaisten sekä tutkimus-, kehittämis- ja koulutusorganisaatioiden verkostoyhteistyö ja vuorovaikutus, joka johtaa luovaan toimintaan ja innovaatioihin. (Niemelä 2012, 21.) Paikallisessa toiminnassa eri toimijoiden keskinäinen riippuvuus ja verkostoitumisen tärkeys korostuvat. Paikallisen verkoston toimivuudessa oleellisia asioita ovat myös toimijoiden keskinäinen sitoutuneisuus ja luottamus. (Puupponen 2008, 22.) Menestyneet yritykset ovat myös hyviä oppijoita. Hautamäen mukaan oppimista tarvitaan erityisesti tuotekehittelyssä. Oppivalla alueella ulkoapäin tuleva tieto kohtaa yrityksissä olevan

tiedon tarpeen. (Niemelä, 2012, 22.) Toisaalta alueellinen kehittämistyö vaatii, että mukana ovat kaikki ruokajärjestelmän toimijat ja erityisesti alueen kuntien tulisi ottaa aktiivinen rooli kehittämistyössä tarjoamalla puuttuvia resursseja kuten esimerkiksi toimitiloja (Puupponen 2008, 24). Kehittämishankkeiden keskeinen merkitys on luoda alueen yrityksille mahdollisuuksia yhteistyöverkostoihin, uuden oppimiseen sekä toimia eräänlaisena lisäresurssina, joka edesauttaa yrittäjän toimintaa (Emt., 25). Kasvukeskuksissa ja kaupunkiympäristöissä on luontaisesti enemmän yritystoimintaa synnyttäviä ja liiketoiminnan kasvua edistäviä, ns. push & pull -tekijöitä. Tällaisia on mm. potentiaalinen kysyntä eli se, että jo oman alueen asukasmäärä saattaa taata riittävän asiakaskunnan. Lisäksi yritysten ulkopuolisista resursseista esimerkiksi monipuolisia asiantuntija- ja yritysneuvontapalveluja on helpommin saatavilla kuin harvaanasutuilla alueilla. Yritysten perustaminen ja erityisesti liiketoiminnan kasvuun suuntautuva yritystoiminta on haastavaa syrjäisemmillä ja harvaanasutuilla alueilla. Pienillä ja toimintansa alkuvaiheessa olevilla yrityksillä harvoin on myöskään riittäviä omia resursseja. Siksi seudulliset ja alueelle tuodut lisäresurssit ja yritysten käytettävissä olevat ulkopuoliset voimavarat ovat kriittisiä tekijöitä juuri pienille, alkaville ja kehittyville sekä periferiassa sijaitseville maaseutuyrityksille. Seuraavassa kuviossa 3. on esitetty seudullisen käynnistävän kehityksen malli.



Kuvio 4. Seudun luontaisia ja tuotettuja vaikutuksia liiketoimintaan ja yrityksiin. (al-kup. Laukkanen 2006, Niemelä 2012, 23.)

Yritysten innovaatiotoimintaa kasvukeskusten ulkopuolisilla alueilla on tutkittu Pohjoismaisessa tutkimushankkeessa, jossa Suomen tapaustutkimuksessa elintarvikeala oli valittu mukaan näille alueille merkittävänä toimialana. Niemen ja Virkkalan (2005, 17.) mukaan innovaatioita syntyy ja toteutuu myös kasvukeskusten ulkopuolella silloin, kun toimintaympäristö rohkaisee yrittäjyyttä, kilpailua ja monipuolisen osaamisen kehittämistä. Päätöksentekijöiden asenteilla todetaan olevan suuri merkitys (emt. 17). Toimialarajoja ylittävää yhteistyötä pitäisi edistää, koska elintarvikealan innovaatiot keskittyvät entistä enemmän vaihtoehtoisiin toimintatapoihin, joissa eri alojen – esimerkiksi matkailu tai kuljetusala -tekemästä yhteistyöstä olisi etua. (Niemi & Virkkala 2005, 18.) Oppilaitosten roolia osaamisen kehittämisessä syrjäisillä alueilla pitäisi myös vahvistaa tekemällä esimerkiksi yhteishankkeita paikallisten ja alueel-

listen kehittäjien kanssa. Erityisiä koulutuksia tai kursseja tulisi tarjota juuri tarvittavan osaamisen alueilla. (Emt. 19.)

Monilla pienillä seutukunnilla on vähän innovaation omaksujia ja prosessien ylläpitäjiä, ne ovat huonosti savutettavissa ja alueella on puutteita osaavan työvoiman ja palveluiden saatavuudessa. Toisaalta näillä alueilla on myös omat vahvuutensa. Paikalliset yrittäjät osallistuvat usein aktiivisesti alueen kehittämiseen. Eri toimijoiden tiivis yhteistyö auttaa viemään asioita eteenpäin nopeastikin ja myös oppilaitokset ja T&K -toiminnot ovat asiakaslähtöisiä. Maaseutu ympäristöjen mahdollisuudet liittyvät paikalliseen kulttuuriin, ympäristöön ja raaka-aineisiin. (Ponnikas ym. 2014, 109).

Kuten Puupponen (2007, 25.) on todennut, yritysten ja erityisesti pienten yritysten toimintaa on vaikea kehittää, jos ei oteta huomioon paikallisyhteisön ja toimintaympäristön erikoispiirteitä ja siksi maaseudun yritystoiminnan kehittäminen vaatii usein myös yhteisöllisten keinojen käyttämistä.

Biotalous kehitys on uusi osoitus maaseudulle ominaisen pysyvyyden ja uusiutumiskyvyn yhdistymisestä. Biotalous käyttää biologisia luonnonvaroja ravinnon, tuotteiden, energian ja palvelujen tuottamiseen ja se ilmenee mm. biopohjaisena energian tuotantona, luontoon perustuvina matkailupalveluina ja uusina elintarvikkeina. Maaseudun elinkeinojen monipuolistuminen luo haasteita myös koulutukselle ja innovaatiotoiminnalle. Maaseudulla tarvitaan jatkossa moniosaajia, joiden osaamista tulee tarvittaessa kehittää aikuiskoulutuksella. (Ponnikas ym. 2014, 111.)

Maaseutu ei ole erillinen saareke vaan se on muodostunut osaksi yliaalueellisia, kansallisia ja kansainvälisiä kysynnän ja tarjonnan prosesseja. Tärkeää olisi, että maaseutualueet kykenisivät tunnistamaan muutokset – megatrendit tai vasta tulooan tekevät hiljaiset signaalit - ja sen, miten niistä voisi hyötyä. Ruoan kysyntä on pysyvää ja myös globaalisti kasvavaa. Luonnonvarojen niukkuus, ilmastonmuutokset ja elintarvikekriisit vaikuttavat osaltaan ruokajärjestelmiin. Lähi-, kausi- ja luomuruoan kasva- va kysyntä johtuu myös muuttuvista elämäntapa-, kulutus- ja hyvinvointitrendeistä. (Ponnikas ym. 2014, 113.) Maaseutu 2014 -barometrissa kansalaiset ilmaisivat näkemyksiään Suomen maaseudun merkityksestä vuonna 2025. Hieman yli 60 % vastaa-

jista toivoi, että luomu- ja lähiruokaa on runsaasti saatavilla. Myös asiantuntijoiden arvioissa tulevista kasvualoista esiintyvät lähiruoka ja luomutuotanto. (Emt., 114.)

3.2 Oppiva yritys

Visio tarkoittaa yrityksen kuvaa omasta tulevaisuudestaan, millainen se tahtoo olla tulevaisuudessa. Strategialla tarkoitetaan suunnitelmia tai tavoitteita, joilla visio pyritään toteuttamaan. Strategia käsittelee keinoja, jotka vaikuttavat yrityksen onnistumiseen pidemmällä ajanjaksolla. Strategia ja osaaminen liittyvät toisiinsa. (Jalava, Palonen, Keskinen ja Kontkanen 1999, 43.) Osaaminen on strategia tai keino toteuttaa visiota. Visio kertoo, millaista osaamista yrityksessä on oltava, jotta se voi toteuttaa suunnitelmansa. (Emt., 62.) Yrityksen sisäisiin resursseihin lukeutuvat siis myös taidot, kyvyt ja tiedot sekä niiden käyttö. Oppiminen on yrityksen tärkeimpiä aineettomia voimavaroja. Monialaisia tiloja tutkittaessa on todettu, että yritykset, joissa tietoa kerätään, jaetaan ja hyödynnetään tehokkaasti päätöksiä tehtäessä, ovat muita menestyneempiä. Tähän liittyy myös ideoiden jakaminen ja kehittäminen yhdessä luotettavien yhteistyötahojen kanssa. Yrittäjien liikkeenjohdolliset ja ammatilliset taidot ja osaaminen ovat yhteydessä yrityksen menestykseen sekä suoraan että epäsuoraan muiden resurssien käyttämisen kautta. (Rantamäki-Lahtinen 2009, 100–101.)

Osaamisen kehittäminen yrityksessä sisältää seuraavia asioita:

- osaamistarpeiden selvittäminen
- osaamisen hankkiminen
- yhteistyökumppaneiden valinta
- osaamistavoitteiden asettaminen ja mittaaminen
- ydinosaamisen selvittäminen ja kehittäminen

(Ojala 2002, 224.)

Tulevat osaamistarpeet määrittyvät visiosta ja tavoitteista lähtien. Verrattaessa niitä nykyiseen osaamiseen, nähdään missä pitäisi kehittyä. Näin saadaan selville, millaista

uutta osaamista yrityksen tulisi hankkia ja mitä voidaan esim. ostaa ulkopuolelta. Esimerkiksi osaamista, joka ei liity yrityksen ydinosaamiseen, voidaan hankkia ostamalla osaamista tai hankkimalla sitä yhteistyöverkoston kautta. Organisaation osamistarpeiden selvitystä voidaan tehdä mm. seuraavien näkökulmien pohjalta:

- muutokset toimintaympäristössä ja toimintatavoissa
- visio, tavoitteet, strategia,
- menestystekijät, kilpailuedut,
- yrityksen arvot.

(Ojala 2002, 224.)

Yrityksen resurssien ja osaamisen analysointi onnistuu esim. SWOT -analyysin avulla osana yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien arviointia. Yritys voi saavuttaa markkinoilla pysyvän kilpailuedun, jos sillä on sellainen resurssien ja osaamisen yhdistelmä, joka on harvinainen ja vaikeasti jäljiteltävä. Elintarvikealan pk-yrityksissä resursseilla ja osaamisella on todettu olevan selvä yhteys yrityksen menestymiseen markkinoilla. Erot menestymisessä ovat useammin yhteydessä puutteelliseen markkinointiosaamiseen kuin tuotanto-osaamiseen. (ProAgria 2008, 16.) Markkinointia ei kuitenkaan pitäisi ajatella erillisenä toimenpiteenä, joka liittyisi vain valmiiden tuotteiden myyntiin ja mainontaan. Markkinoinnillinen toiminta alkaa osana tuotekehitysprosessia jo tuotteiden ideointi- ja suunnitteluvaiheesta ja jatkuu asiakastestausten tai koemarkkinoinnin kautta aina pakkausten suunnitteluun ja valintaan. Täten markkinointi on tärkeä osa tuotekehitystyötä.

4 ELINTARVIKKEIDEN TUOTEKEHITYS JA JATKOJALOSTUS

Keski-Suomessa on menneen ohjelmakauden 2007 – 2013 aikana ollut paljonkin hanketoimintaa, jonka tavoitteena on ollut kehittää Keski-Suomen ruokaketjua ja elin-

tarvikealaa. Hanketoiminnan on kuitenkin arvioitu olleen varsin pirstaleista, ja hankkeita on toteutettu osin jopa tehottomasti ikään kuin eri tasoissa (Puupponen 2008, 25). Tällä hetkellä tilanne on se, että elintarvikealan yritysten määrä on laskenut ja nyt tarvitaan entistäkin enemmän uusia innovaatioita, yrityksiä ja työpaikkoja.

Sirenin (2007, 26) tekemän maakunnallisten elintarvikestrategioiden analyysin perusteella Keski-Suomen alueen vahvuuksia olivat vahva alkutuotanto, hyvä sijainti ja alueen ruokakulttuuri. Heikkouksia puolestaan löytyi vähäisestä jalostusasteesta ja tieto-aidosta (Sireni 2007, 27–29). Samat heikkoudet ovat nähtävissä toimialalla edelleenkin. Ruoka-alan osaamista kyllä Keski-Suomestakin on, mutta ei juuri elintarvikealan tutkimuksessa ja tuotekehityksessä. Maakunnasta puuttuvat elintarviketalouden tuotekehitystilat ja tuotekehityskoulutus sekä korkeakoulutasoinen elintarviketeknologian koulutus, jota yritykset voisivat tuotekehitystyössään joko välittömästi tai välillisesti hyödyntää (Puupponen 2008, 25; Sireni 2007, 30–31).

4.1 Elintarviketuotteen kehittäminen

Thomas Edison sanoi aikoinaan: ”Nerokkuus on yhden prosentin inspiraatiota ja 99 prosenttia hikoilua.” Tästä voisi päätellä, että yhtäältä luovuus ja toisaalta tuotekehitys ja kaupallistaminen ovat aivan erilaisia työprosesseja. Tuotekehityksen systemaattisuuden merkitystä innovaation menestykselle ei siis voi painottaa liikaa. (Fogelholm 2009, 28–31.)

Ruoka on tuotteena siinä mielessä otollinen, että jokainen ihminen tarvitsee ruokaa. Nykypäivänä ihminen ei kuitenkaan enää syö pelkästään pysyäkseen hengissä, vaan perustarpeen tyydyttämisen lisäksi elintarvikkeiden valintaan liittyy monenlaisia arvovalintoja ja sosiaalisia tekijöitä eli kulutus liittyy yhä enemmän elämäntapaan. Elin-tason noustessa kuluttajia kiinnostavat elintarvikkeiden valinta- ja ostotilanteissa yhä enemmän muutkin näkökulmat kuin edullinen hinta. Kuluttajat ovat kiinnostuneita mm. elintarvikkeiden laadusta ja vastuullisesta toiminnasta niiden tuotannossa (Forsman-Hugg ym. 2006). Tuotteiden elinkaaret ovat yleisesti lyhentyneet. Sama koskee myös elintarvikealan tuotteita. Lisäksi kuluttajakäyttäytyminen on eriytynyt ja

muuttunut yhä yksilöllisempään suuntaan. Nämäkin kehitystrendit merkitsevät elintarvikealan yrityksille sitä, että tuotekehitystyön olisi oltava jatkuvaa ja systemaattista, jotta saavutetut kilpailuedut säilytettäisiin markkinoilla.

Elintarvikkeille vaatimuksia asettavat paitsi asiakkaat myös viranomaiset. Lisäksi yrityksen imago ja tietyn laatutason tavoitteet määrittävät, millainen tuote tulisi tehdä.

Elintarvikkeen laatuvaatimukset sisältävät mm. seuraavia asioita:

- turvallisuus – oltava aina kunnossa
- hygieenisuus – oltava aina kunnossa
- vähimmäissäilyvyys
- aistinvaraiset ominaisuudet
- käytettävyys
- ravintosisältö
- imago – nuorekkuus, perinteisyys, trendit
- pakkaus

(Hirvonen & Tuononen, 2007, 12.)

Kuluttajan näkökulmasta elintarvikkeen subjektiivisia laatutekijöitä ovat:

- elintarvikkeen saatavuus ja valinnanvapaus
- elintarvikkeen pakkauksen laatu
- elintarvikkeen eettinen laatu ja
- elintarvikkeen statusarvo.

(Malin 2007, 38.)

Kokonaisuutena edellä mainitut asiat tarkoittavat tuotteen kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet.

4.2 Tuotekehitysprosessi

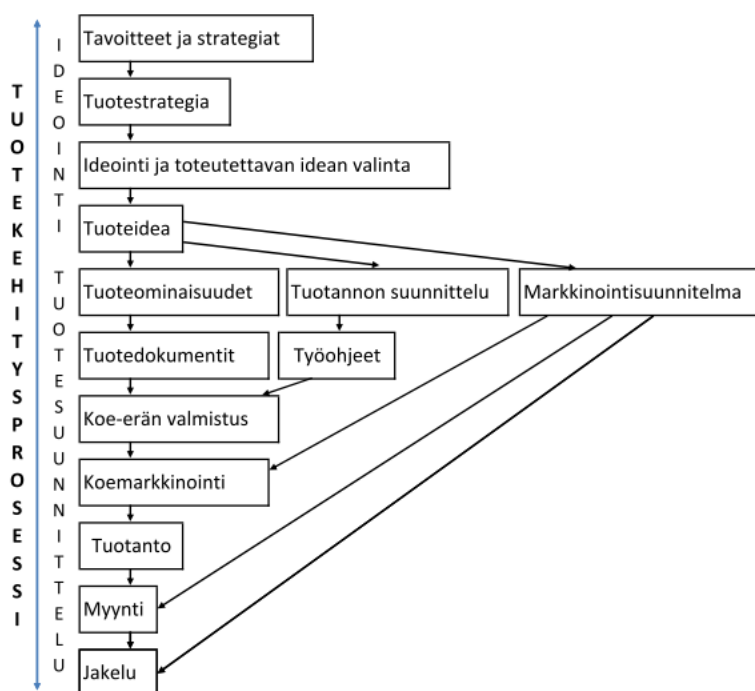
Elintarvikealan yrityksellä voi olla tuotekehitystoiminnassaan erilaisia strategisia painopisteitä:

- toiminnan laajentaminen ostamalla teknologioita ja tuotantoa
- innovointi ja uudet tuotteet/teknologiat/palvelut/markkinat
- olemassa olevien tuotteiden uudistaminen ja tuoteperheiden laajentaminen
- prosessien kustannusten vähentäminen
- tuotannon rationalisointi. (Food For Life Finland 2009.)

Tuotekehitykseen kuluva aika on usein yllätys. Elintarviketuotteen kehityksen aikataulutuksessa on huomioitava myös se, ovatko yrityksen omat tilat kyseisen elintarvikkeen tuotantoon soveltuvat vai täytyykö niissä tehdä muutoksia. Huomioitava on myös viranomaisille tehtävät ilmoitukset, mahdolliset tilojen tarkastukset ja omavalvontasuunnitelman tekeminen tai sen päivittäminen. Myös säilyvyyskokeisiin, pakkausmateriaalin hankintaan ja pakkausmerkintöjen tekemiseen on varattava aikaa.

Elintarvikealan pk-yritysten tuotekehitysprojektit ovat usein suuria taloudellisia ponnistuksia, joihin tarvitaan myös ulkopuolista osaamista. Yrityksen resurssien mukaisesti voidaan valita erilaisia toteutusvaihtoehtoja. Yrityksen sisäinen tuotekehitysprojekti soveltuu ylläpitävään kehitystoimintaan, ja siihen riittävät yrityksen omat voimavarat. Vaihtoehtoisesti tuotekehitys voidaan hankkia kokonaan ostopalveluna tai alihankintana, jos yrityksellä itsellään ei ole siihen tarvittavaa osaamista tai tiloja ja laitteita. Kolmas vaihtoehto on toteuttaa vaativa tuotekehityshanke usean yrityksen yhteistyöprojektina, jossa mukana voi olla myös alan tutkimuslaitos. (Food For Life Finland 2009.)

Tuotekehitys kuvataan usein kokonaisuutena, joka alkaa tuotteen ideoinnista ja päättyy valmiin tuotteen tuotannon aloittamiseen. Sivulla 36 kuviossa 4. esitetty tuotekehitysprosessi soveltuu myös elintarviketuotteen tuotekehityksen kuvaamiseen.



Kuvio 5. Tuotekehitysprosessi (Hirvonen & Tuononen 2007, 3.)

Elintarviketuotteen kehittämisen lähtökohtana voi olla yrittäjän oma hyvä idea, kulluttajien toive, asiakkaan pyyntö, elintarvikealan tutkimustieto, olemassa oleva raaka-aine tai tuotantotilojen tai -laitteiden käyttömahdollisuus.

Tuotetekijöiden kartoituksen jälkeen arvioidaan, miten uusi tuoteidea soveltuu tuotantoon ja mitkä ovat tuoteidean tarvitsemat tuotekehitys-, investointi- ja tuotantokustannukset. Tämän perusteella arvioidaan, riittävätkö yrityksen taloudelliset resurssit, tekniikka ja osaaminen markkinakelpoisen tuotteen kehittämiseksi ja voidaan puuttuvat resurssit hankkia yritykseen ulkopuolelta. (MTT Agronet 2014.)

Mikäli alustavan arvioinnin jälkeen päätetään jatkaa, on seuraavana varsinainen tuoteistus. Siinä määritellään lopullisesti tuotteen ominaisuudet sekä asiakkaan kokemat hyötytekijät, jotka antavat tuotteelle kilpailuedun muihin tuotteisiin verrattuna. (MTT Agronet 2014.)

Uuden elintarviketuotteen tuotantoa suunniteltaessa asioita on tarkasteltava sekä yrityksen omien voimavarojen että lainsäädännön asettamien tuotevaatimusten näkökulmista. Prosessisuunnittelussa täytyy siis huomioida myös elintarvikelainsäädäntö ja tuoteturvallisuuteen liittyvät standardit ja vaatimukset. (Food for Life Finland 2009.)

Tuotannon suunnittelussa keskeisiä tehtäviä ovat:

- *alustava prosessikuvaus; vaihtoehtojen selvitys ja vertailu*
- *raaka-aineet; saatavuus ja hinta*
- *laittevaihtoehtojen kartoitus; riittävätkö olemassa olevat laitteet*
- *tuotannon integrointi; sopiiko tuotanto olemassa olevaan muuhun tuotantoon*
- *investoinnit; kannattaako tuotantoa varten rakentaa kokonaan uusi tila, laajentaa nykyistä tilaa vai muokata nykyistä tuotantolinjaa*
- *oman työn ja alihankinnan osuus; tuote tai osa siitä voidaan teettää alihankintana toisessa tuotantolaitoksessa tai tutkimuskeskuksessa, etenkin jos tuote on aluksi volyymiltään pieni*
- *rekryointitarpeen kartoitus*
- *tuotteen pakkausvaihtoehdot; materiaali ja pakkauskoko/-koot (Food For Life Finland 2009.)*

Elintarvikkeen koevalmistus aloitetaan tarkalla valmistusohjeen laatimisella. Ensimmäinen koe-erä voidaan tehdä pienessä mittakaavassa, mikäli se on olemassa olevilla laitteilla ja menetelmillä mahdollista. Dokumentoinnin merkitys on tässä vaiheessa kriittinen. Kaikki raaka-aineet tulee mitata tarkasti ja kirjata ylös samoin kuin valmistusmenetelmä ja siihen liittyvät lämpötilat, ajat ja muut vastaavat asiat. Jokaisen koeerän tulosta analysoidaan aistinvaraisesti ja tehdään tarvittavat muutokset reseptiikkaan tai valmistusmenetelmään. (Hirvonen ja Tuononen 2007, 16.)

Reseptisuunnittelun lisäksi elintarviketuotteen kehittämisen menetelmiin kuuluu aistinvarainen arviointi. Jokaisesta koe-erästä arvioidaan maku, tuoksu, rakenne ja tuotteen herättämä mielikuva. Yksinkertaisimmillaan aistinvaraisessa arvioinnissa valitaan paras vaihtoehto tai laitetaan tuotteet paremmuusjärjestykseen. Arviointia voivat tehdä tuotekehitystiimin jäsenet, ulkopuoliset asiantuntijat ja asiakkaat. Kun tuotantoerä on ensimmäisiä koe-eriä suurempi, voidaan tehdä säilyvyystestauksia. Näitä tekevät esim. kunnalliset ympäristöterveyslaboratoriot ja kaupalliset laboratoriot. Elintarvikkeiden mikrobiologisista raja-arvoista on annettu suosituksia. Säilyvyystestauksissa arvioidaan mikrobiologisen laadun lisäksi tuotteen aistinvaraisen laadun säilymistä. (Hirvonen ja Tuononen 2007, 23.)

Elintarvikepakkauksiin tehtävät pakkausmerkinnät ovat lakisääteisiä, koska ne on katsottu tärkeiksi mm. kuluttajien terveyden ja turvallisuuden takia. Lisäksi kuluttaja

saa niistä tietoa elintarvikkeen ainesosista, valmistusmenetelmistä ja laadusta. Elinkeinonharjoittajan, joka on vastuussa elintarvikkeesta, tulee huolehtia merkinnöistä siten, että esitetyt tiedot ovat totuudenmukaiset ja riittävät. Pakkausmerkintämääräykset jaotellaan yleisiin merkintämääräyksiin, jotka koskevat kaikkia elintarvikkeita ja erityisiin merkintämääräyksiin, jotka koskevat vain tiettyjä elintarvikkeita tai elintarvikeryhmiä. Tietoa pakkausmerkintämääräyksistä saa Elintarviketurvallisuusvirasto Evirasta ja paikallisilta terveystarkastajilta. (Evara 2015)

5 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimuksen viitekehys perustuu aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin, selvityksiin ja raportteihin elintarvikkeita jatkojalostavista maaseutuyrityksistä. Näiden lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty eri hankkeiden raportteja, alan asiantuntijoiden haastatteluja ja tietokantoja esimerkiksi Keski-Suomen alueen elintarvikealan tuottajista ja jatkojalostajista. Viitekehysten oleellinen osa on myös tuotekehitysprosessi ja sen kuvaaminen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää elintarvikkeiden jatkojalostamisen resursseja ja mahdollisuuksia Pohjoisen Keski-Suomen alueella. Tutkimuksen menetelmä on laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää ilmiötä valottaen eri tietolähteitä (Kananen 2008, 39). Lähtökohtana on käyttää eri näkökulmia ja lähteitä ja yrittää löytää niistä vahvistusta asialle. Triangulaatio on eräs keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja tarkastella ilmiötä mahdollisimman monesta näkökulmasta. (Kananen 2008, 39.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käyttökelpoisimmiksi mainitaan aineisto- ja menetelmätriangulaatiot, joihin pohjautuvat esimerkiksi tapaus- ja toimintatutkimukset (Kananen 2008, 41). Tämä tutkimus voidaan luokitella tapaustutkimukseksi. Tapaustutkimus on lähestymistapa, jossa on aineistotriangulaation piirteitä. Tutkimusaineistona toimivat erilaiset dokumentit, arkistot, haastattelut, havainnot jne. (Emt 2008, 84.) Aineistotriangulaatio tarkoittaa tutkittavaan ilmi-

öön liittyviä erilaisia aineistoja ja niiden hyödyntämistä (emt 2008, 40). Tutkittavien eli informanttien tulee tietää ilmiöstä mahdollisimman paljon, jotta he edustaisivat ilmiön kannalta oleellisia havaintoyksiköjä (emt. 37). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan arvioida kuvaamalla mahdollisimman tarkasti ja luotettavasti tutkimuksen kulku ja analyysimenetelmä.

Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin benchmarking -vertailua. Tämän vertailutiedon pohjalta toteutettiin elintarviketuotekehitystoiminnan tarvekartoitus, resurssianalyysi ja mallinnus pohjoiseen Keski-Suomeen.

Tähän työhön valitut tutkimuskohteet ovat samalla benchmarking- kohteita, joiden toimintaa kuvataan ja verrataan omalla alueella tapahtuvaan vastaavaan toimintaan. Benchmarking -tutkimuksessa lähetettiin tammikuussa 2015 sähköpostitse aihealueeseen liittyviä benchmarking-kysymyksiä kahden eri kohdeorganisaation edustajaa, jotka ovat aihealueen asiantuntijoita. Nämä kohdeorganisaatiot olivat Yrityspuisto Leivonen Kiuruvedellä ja Sisä-Savon Seutuyhtymän, nykyisin Kehitysyhtiö Savogrow Oy, Elintarvikekehitysyksikkö Suonenjoella. Savogrow Oy edustajan kysymyksiin vastasi Elintarvikekehityksestä vastaava Urpo Hirvonen. Häneltä sain vastaukset sähköpostitse. Yrityspuisto Leivosen edustajaa toimitusjohtaja Jukka Linnilää haastattelin puhelimitse. Liitteessä 1. on sähköpostikyselyssä ja puhelinhaastattelussa käytetyt kysymykset. Yrityspuisto Leivoseen olin käynyt myös itse tutustumassa 4.6.2014 Ruokaketjuilla kasvuun -koulutushankkeen järjestämällä opintomatalla. Liitteessä 3. on vierailun matkaraportti. Lisäksi haastattelin puhelimitse yhden toimialalla toimivan yrityksen edustajaa. Haastatteluun on opinnäytetyön tekijän oman harkinnan mukaan valittu yksi toimialaa ja pohjoisen Keski-Suomen aluetta edustava kohdeyritys. Kyseessä on elintarvikealalla toimiva perheyritys, Liisankankaan Jäätelö, jossa maatalon sivuelinkeinona alkuun lähtenyt jäätelön valmistus on tavoitteellisesti kasvamassa yrityksen päätoimialaksi. Yrityshaastattelu toimi ikään kuin vahvistuksena jo tehdyille havainnoille ja johtopäätöksille. Lisäksi haluttiin saada mukaan esimerkki siitä, että pohjoisessa Keski-Suomessa on mahdollista harjoittaa menestyksellisesti elintarvikkeiden jatkojalostusta ja pienimuotoisesta omaan raaka-aineeseen perustuva maatalouden sivuelinkeinosta voi kehittyä kasvuyritys.

Työssä kuvataan aluksi kirjallisuusselvitysten avulla elintarvikealalla toimivien maa-seutuyritysten toimintaympäristöä, resursseja sekä mahdollisuuksia sekä yleisesti Keski-Suomen että tarkemmin pohjoisen Keski-Suomen alueella. Tämän jälkeen työssä tarkastellaan tutkimusongelman kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä kyselyjen tai haastattelujen vastauksissa. Opinnäytteen lopputuloksena johdettiin viitekehystä ja tutkimustuloksista hyvän toimintamallin esitys elintarvikkeiden tuotekehitystyölle, jonka mukaisesti vastaavaa prosessia voitaisiin toteuttaa paremmin Pohjoisessa Keski-Suomessa.

5.1 Benchmarking kehittämistyön menetelmänä

Suomen kielessä ei ole benchmarking -käsitteelle yleistä ja käyttökelpoista käännettä. Käännöksinä on käytetty esimerkiksi vertailua, vertailevaa arviointia, parhaiden käytänteiden etsimistä ja esikuva-arviointia. (Karjalainen 2002, 11.) Benchmarking -menetelmän tavoitteena on yleensä oman organisaation kehittäminen. Benchmarking -arviointi voi tarkoittaa mitä tahansa vertailevaa arviointia. Tavoitteena on löytää toisista organisaatioista sovelluskelpoisia malleja oman organisaation ongelmiin ja soveltaa niitä toiminnan kehittämisen prosessissa. (Karjalainen 2002, 12–13.) Tyypillisesti benchmarking tarkoittaa organisaatioiden suorituskykyyn ja suoritteisiin liittyvää vertailevaa analyysiä. Vertailun kohteina voivat olla toimintatapojen lisäksi myös toiminnan rakenteelliset edellytykset, jotka mahdollistavat kyseisen toiminnan (Jalava ym. 1999, 129). Benchmarking voi toimia yleismenetelmänä, kun arvioidaan ja tunnistetaan kehityksen edelläkävijöitä eri aloilla. Sitä voidaan käyttää paitsi yrityksiä myös julkisia organisaatioita kehitettäessä, esimerkiksi kuntien ja kaupunkien vertailussa. Yhtenä esimerkkinä tästä mainittakoon Suomen innovaatiojärjestelmän arviointi vuodelta 2009, joka perustuu suurelta osin benchmarking -analyysiin.

Ei ole olemassa yhtä ainoa oikeaa menetelmää toteuttaa benchmarking-vertailua. Jokainen benchmarking -arviointimenetelmää käyttävä organisaatio määrittelee sopivimman menetelmät, jolla saavutetaan juuri kyseiselle projektille asetetut tavoitteet (Stapenhurst 2009, 19). Tärkeintä on, että menetelmä täyttää arvioijan sille kul-

loinkin asettamat konkreettiset tiedostamisen ja kehittämisen tavoitteet. (Karjalainen 2002, 18.) Vertailun tarkoituksena ei yleensä ole tutkia organisaation koko toimintaa vaan on syytä rajata se johonkin tiettyyn prosessiin (Jalava ym. 1999, 129).

Yleisimpiä benchmarking -menetelmiä kuvataan seuraavassa kappaleessa lyhyesti. Ns. julkinen benchmarking (Public Domain) tarkoittaa julkisesti esitettävää benchmarking -analyysia esim. sanomalehdessä, kuluttajalehdessä tai muussa vastaavassa julkaisussa. Vertaisvierailut (One-to-one benchmarking) on yleisin tapa tehdä benchmarking -analyysi. Tässä tutkimuksessa organisaation edustaja vierailee vertaisorganisaatiossa. Arvio -benchmarking (Review) on vertaisvierailua laajempi tapa tehdä vertailevaa arviointia. Tavallisesti arviointiryhmä vierailee jokaisessa mukana olevassa organisaatiossa, tunnistaa vahvuuksia ja heikkouksia, parhaita käytänteitä ja tekee ehkä parannusehdotuksia. Database -benchmarking perustuu määrällistä tai laadullista kehitystä koskevien tietojen vertailuun ja analyysiin. Testi -benchmarking (Trial benchmarking) taas on menetelmä, jossa arvioidaan toisten yritysten tuotteita ja palveluja ja verrataan niitä organisaation omiin vastaaviin tuotteisiin tai palveluihin. Liiketoiminnan erinomaisuuden analyysi -benchmarking (Business Excellence Models) perustuu laatujohtamisen arviointimenetelmien yhdistämiseen benchmarking -analyysiin. Tässä menetelmässä riippumaton arvioija pisteyttää organisaation toimintoja laatujohtamisen mukaisesti. Kysely -benchmarking (Survey) yhdistää kyselytutkimuksen menetelmät benchmarking -menetelmään. Tutkimuksessa selvitetään kuluttajien näkemyksiä yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista verrattuna kilpailijoihin. (Stapenhurst 2009, 19–20.)

Benchmarking -arvioinnin malliksi on kehittynyt neli- tai viisiportainen prosessi. Kehittämistyön välineenä käytettävän benchmarking -prosessin vaiheet voidaan tavallisesti kuvata seuraavasti:

1. Määritellään ja rajataan vertailtava ja kehittämistä vaativa prosessi tai toiminta.
2. Etsitään sopiva vertailukohde eli organisaatio, jossa prosessi tai toiminta tehdään paremmin kuin omassa organisaatiossa.

3. Tutkitaan vertailtava kohde sekä havainnoidaan ja analysoidaan eroja ja erojen syitä.
4. Tulkitaan tuloksia kriittisesti ja luovasti sekä asetetaan uudet tavoitteet. Sovelletaan ja omaksutaan toimintatavat omaan tilanteeseen sopiviksi (Jalava ym. 1999, 129; Stapenhurst 2009, 16.)

5.2 Benchmarking – vertailukohteiden valinta

Tämän työn menetelmänä käytettiin tekijän omaa sovellusta, joka on eräänlainen yhdistelmä vertaisvierailusta ja testi -benchmarkingista. Benchmarking -vertailun tavoitteena oli etsiä pohjoiseen Keski-Suomeen soveltuvia malleja ja esimerkkejä siitä, miten pienten elintarvikealan yritysten jatkojalostus- ja tuotekehitystoimintaa voitaisiin tukea ja edistää paremmin kuin tällä hetkellä tehdään.

Vertailukohteiden valintaan vaikuttaneita tekijöitä kuvataan seuraavassa luvussa. Kohdealueen tuli olla toimintaympäristönä samankaltainen kuin pohjoinen Keski-Suomi. Kohdealueiden tuli siis sijaita harvaanasutuilla, kasvukeskusten ulkopuolisilla alueilla. Kohdealueiksi valikoituivat Pohjois-Savon maakunnassa sijaitsevat Kiuruveden ja Suonenjoen kunnat. Asukasluvultaan lähes vastaavia kuntia ovat Kiuruvesi, vajaa 9000 asukasta ja Saarijärvi, noin 10 000 asukasta. Suonenjoella asukkaita on noin 7 400 ja Viitasaarella 6 900. Suonenjoki kuuluu Sisä-Savon seutukuntaan ja Kiuruvesi puolestaan Ylä-Savon seutuun. Molemmissa maakunnista on yksi selkeä kaupunkikeskus, johon väestö on keskittynyt. Pohjois-Savossa se on Kuopio, jossa on 111 000 asukasta ja Keski-Suomessa Jyväskylä, jossa on 137 000 asukasta. Keski-Suomen maakunnan asukasluku on yhteensä 275 360 asukasta ja Pohjois-Savon maakunnan väkiluku on 248 400. Maakuntien keskimääräiset asukastiheydet vastaavat myös pitkälti toisiaan ja ovat 15 – 16 asukasta / maa-km² (Keski-Suomen liitto 2015; Pohjois-Savon liitto 2015.)

Alueiden elinkeinorakenteista löytyy paljon yhtymäkohtia. Alkutuotanto on ollut tähän asti tärkeä tulonlähde sekä Pohjoisessa Keski-Suomessa että Pohjois-Savossa. Molemmissa maakunnissa maatalojen ja viljelijöiden määrä on tasaisesti vähentynyt

ja tilakoot kasvaneet. Keski-Suomessa alkutuotannon osuus työvoimasta on maan keskiarvoa korkeampi, vuonna 2012 se oli 6 % (Määttä & Törmä 2012, 12). Jalostuksen osuus työvoimasta oli noin 27 % ja palveluiden noin 67 % (emt. 12). Naapurimaakunnassa Pohjois-Savossa työpaikoista 7 % on alkutuotannossa, 21 % jalostuksessa ja 72 % palveluissa (Pohjois-Savon liitto 2015). Keski-Suomi on Suomen kuudenneksi suurin naudanlihan tuottaja. Maakunnassa tuotetaan noin 5 % Suomen maidosta ja Keski-Suomi on maan yhdeksänneksi suurin maidontuotanto-alue (Määttä & Törmä 2012, 12.) Keski-Suomessa maidontuotantoa harjoitetaan yleisimmin Saarijärvi-Viitasaari seutukunnan alueella. Pohjois-Savo on myös vahva maidontuottaja. Siellä tuotetaan jopa noin 14 % maan maidosta. Myös naudanlihaa tuotetaan noin 14 % koko maan tuotannosta. Vahvimmillaan Pohjois-Savo on marjantuotantoalueena. Koko maan marjanviljelyalasta 32 % on Pohjois-Savossa. Molemmissa maakunnissa maitotuotteiden valmistus on merkittävä elintarviketeollisuuden alatoimiala, mikä johtuu pitkälti ison valtakunnallinen toimijan eli Valio Oy:n sijoittumisesta alueille. Maidontuotantoon ja -jalostukseen liittyvän osaamisen lisäksi Pohjois-Savo on profiloitunut marja- ja erikoiskasvien tuotantoon, juomien valmistukseen ja viime aikoina lisäksi kalanjalostukseen. (Pohjois-Savon liitto 2015.)

Pohjois-Savon valinta benchmarking-alueeksi johtui suurelta osin siitä, että siellä on vahvasti keskitytty elintarvikesektorin kehittämiseen. Pohjois-Savon Maakuntasuunnitelmassa 2030 on yhtenä viidestä alueelle ominaisesta innovaatiokärjestä mainittu elintarvikkeet. *Pohjois-Savossa elintarvikeklusterin kehittämistä tukee monipuolinen koulutus-, tutkimus- ja innovaatioverkosto. Seudullisilla kehittämissyhtiöillä on omat profiilinsa alueiden vahvojen elintarviketuotteiden ja jalostuksen kehittämisessä ja osaamisen vahvistamisessa.* (Pohjois-Savon liitto 2015.)

Koska opinnäytetyön tavoitteena oli löytää hyviä käytännön toimintamalleja elintarvikkeiden tuotekehityksestä, valikoituivat alueellisen vertailun konkreettisiksi benchmarking case -kohteiksi Kiuruvedellä sijaitseva Yrityspuisto Leivonen ja Suonenjoella sijaitseva Yrityspuisto Futuria. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi kohteiden valintaan vaikutti se, että olin itse käynyt tutustumassa Kiuruveden Yrityspuisto Leivoseen ja saman opintokäynnin yhteydessä voinut todeta, että alueen eri toimijoilla -

yrittäjät, kuntapäätäjät, hanketyöntekijät, aluekehittäjät, julkinen sektori - on selkeä halu toimia yhteistyössä paikallisen lähiruokaketjun vahvistamiseksi. Näillä kehittämis- ja tukitoimenpiteillä nähdään olevan selkeä yhteys aluetalouteen ja työllisyyteen. Monipuolisen lähiruokatuotannon säilyminen ja uusien innovaatioiden syntyminen alueella elävöittävät elinkeinoelämää kokonaisuudessaan.

5.3 Vertailun toteutus ja keskeiset tulokset

Seuraavassa luvussa esitellään molemmat benchmarking-kohteet ensin lyhyesti ja sen jälkeen esitetään vastaukset kysymyksiin, jotka vertailukohteita edustaville asiantuntijoille esitettiin puhelinhaastattelun ja sähköpostikyselyn muodossa. Liitteessä 1. ovat sähköpostikyselyssä ja puhelinhaastattelussa käytetyt kysymykset. Teemat ja aiheet olivat samat sekä sähköpostitse tehdyssä kyselyssä että puhelinhaastattelussa, mutta aiheita käsiteltiin puhelinkeskustelussa hieman eri järjestyksessä ja varsinaisten aiheiden lisäksi keskustelu toi joitakin lisänäkökulmia teemaan. Luvun lopussa esitetään yhteenveto vertailun keskeisistä tuloksista.

Elintarvikkeiden tuotekehitys Yrityspuisto Leivosessa

Yrityspuisto Leivonen sijaitsee Kiuruvedellä, ja se on perustettu vanhaan Valion meijeriinteistöön, johon on saneerattu toimitiloja elintarvikeyrittäjille vuodesta 2002 alkaen. Yrityspuisto Leivosen tilat omistaa Kiuruveden kaupunki, ja tiloja hallinnoi Kiuruveden Yrityskiinteistöt Oy. Yrityspuiston tilojen kokonaispinta-ala on 2 343 m², joka jakautuu alakerran tuotanto- ja varastotiloihin sekä yläkerran koulutus- ja toimitiloihin. Yhteistä tuotantotilaa voivat vuokrata Leivosessa toimivat yrittäjät, ulkopuoliset tahot, yhdistykset tai muut yrittäjät. Kaikilta käyttäjiltä vaaditaan hygienia- ja salmonellatodistus sekä omavalvontasuunnitelma. Muita vuokrattavia tiloja ovat koekeittiö, ruokasali, koulutustila, kylmiötila, varastotila ja pakkasvarasto. Lisäksi käytettävissä ovat lastauslaituri ja tuulitunneli. (Kiuruveden kaupunki 2014.) Meijerirakennus on valmistunut vuonna 1908, ja yritystilojen käyttöä rajoittaa suojelupäätös. Osa tiloista on lisäksi yritys- ja teolliseen toimintaan sopimattomia. Kiinteistön

ylläpito aiheuttaa tällä hetkellä Yrityskiinteistöt Oy:lle tappiota, joten rakennuksen tulevaisuutta ollaan selvittämässä. (Selander 2014.)

Tällä hetkellä Yrityspuisto Leivosessa elintarviketuotteita jatkojalostaa viisi yritystä. Yritykset jalostavat useita eri raaka-aineita: järvikalaa, juureksia, yrttejä, sieniä, marjoja ja naudanlihaa. (Kiuruveden kaupunki 2015.)

Yrityspuisto Leivosen toimitusjohtajan Jukka Linnilän (2015) mukaan tilojen käyttöä ja toimintaa koordinoi aikaisemmin elintarviketoiminnan yhdyshenkilö, jonka palkkakustannus jakautui puoliksi kunnalle ja kehittämishankkeelle. Hän myös ohjasi yrittäjiä tilojen käytössä ja itse tuotekehitystyössä. Kyseisen hankkeen päätyttyä tiloista ja toiminnasta vastaavat tällä hetkellä toimitusjohtaja ja kiinteistöhuollon henkilöstö. Vanhoissa tiloissa toimiminen on haasteellista siksi, että tilat ovat sokkeloiset ja kiinteistön lämmityskustannukset ovat suuret. Elintarvikelainsäädäntö asettaa tiukat vaatimukset tilojen pintamateriaaleille, minkä vuoksi pintoja on uudistettu esimerkiksi poistamalla kaikki puumateriaalit. Palotarkastaja, terveystarkastaja ja kunnan eläinlääkäri tekevät tiloja koskevat tarkastukset vuosittain. Tiloissa toimivilla yrittäjillä on vaatimusten mukaisesti hygieniapassit, salmonellarokotukset ja omavalvontasuunnitelmat. Muiden käyttäjien toimintaa joudutaan joskus ohjaamaan, koska tilat ja välineet vaativat huolellisen puhdistuksen jokaisen käytön jälkeen. (Linnilä 2015.)

Tilojen vuokrat on pidetty maltillisina, koska tiloja vuokraavien yritysten taloudelliset resurssit ovat niukat eikä niillä olisi mahdollisuutta käyttää tiloja, jos vuokrat olisivat suuremmat. Se on yksi syy, jonka takia toiminta on kaupungille tappiollista. Toimintaa on kuitenkin päätetty jatkaa, koska päättäjät näkevät toiminnassa selkeitä hyötyjä. Lähiruokaan sijoittaminen nähdään kunnassa tärkeänä imagotekijänä. Lisäksi Yrityspuiston toiminnan kautta muutkin kuntalaiset saavat lisätuloja toimittamalla kalaa, marjoja, sieniä ja yrttejä yrittäjille jatkojalostettavaksi ja kaupunki saa tällä tavoin lisää verotuloja. Lisäpalvelu, josta yrityspuisto on saanut erityistä kiitosta, on jääannostelija, jonka luukku on rakennuksen ulkopuolella. Pientä vuosimaksua vastaan vaikkapa sivutoimiset kalastajat saavat jäitä ympäri vuoden. (Linnilä 2015.)

Yrityspuiston tiloja varataan Leivosen oman varausjärjestelmän kautta. Tilojen yleisin käyttötapa on lyhyehkö määräaikainen vuokraus. Tiloja käytetään runsaasti sesonkiaikoina esimerkiksi kun marjoja ja hedelmiä puristetaan mehuiksi. Tilat, varustetaso, ja järjestelmä kokonaisuudessaan ovat saaneet yrittäjiltä hyvää palautetta. Käyttäjät ovat olleet erittäin tyytyväisiä tuulitunneliin ja pikajäädätysmahdollisuuteen sekä pakkassäilytystiloihin. Uusia yrittäjiä ei ole tullut tilojen käyttäjäksi viime aikoina, ja Linnilä arvelee, että tiloja voitaisiin markkinoida vielä tehokkaammin. (Linnilä 2015.) Linnilä (2015) mainitsee hyvänä esimerkkinä tuotekehitystoiminnasta järvikalan jatkojalostajan, joka on tehnyt tuotekehitystä erilaisten kalapihvien valmistamiseksi. Uusista tuotteista erityisesti haukipihvit ovat olleet suosittuja ja ovat lähiruokana myös Kiuruveden kaupungin ruokapalvelujen käyttämä tuote. (Linnilä 2015.)

Elintarvikkeiden tuotekehitys Yrityspuisto Futuriassa

Kuopion alueen KOKO -ohjelmassa kartoitettiin vuonna 2011 pohjoissavolaisten elintarvikeyritysten kehittämistarpeita tulevien kehittämishankkeiden toiminnan suunnittelemiseksi. Haastattelussa oli mukana 63 yritystä, joista suurin osa kasvien ja marjojen jalostajia. (Niemitalo 2011, 3-4.) Näistä yrityksistä 44 % huolehti tuotekehitystyöstä itse ja 32 % kertoi tarpeesta tuotekehitysapuun (mts. 6). Osa yrityksistä ei tehnyt lainkaan tuotekehitystä. Pienissä yrityksissä myös tuotekohtaisen kannattavuuden mittaaminen oli usein puutteellista ja talousasioihin kaivattiinkin koulutusta. (Mts. 10.) Selvityksen johtopäätöksenä todettiin, että hankkeiden ulkopuolelle jäävät yritykset, joilla ei sillä hetkellä ole resursseja tai motivaatiota kehittämiseen tai tuotekehitys halutaan tehdä itse. Tieto, että tukea on saatavilla kohtuullisilla kustannuksilla, olisi erityisesti mikroyrityksille tärkeä. (Mts. 13.)

Kehitysyhtiö Savogrow Oy (aiemmin Sisä-Savon Seutuyhtymä) hallinnoi Yrityspuisto Futuriaa Suonenjoella. Päärakennuksessa on tilaa kahdessa kerroksessa yhteensä 3 470 m². Lisäksi toimistokäyttöön ollaan saneeraamassa kaksikerroksista rakennusta, jonka koko on 2 820 m². Elintarvikekehitys Futuriassa on tiloja kasvien ja marjojen sekä leipomotuotteiden kehittämiseen. Yritykset voivat vuokrata tiloja lyhytaikaiseen

(1 pv - 1 vk) käyttöön. Tiloissa voi myös testata laitteita tai valmistaa isompia koe-eriä esimerkiksi koemarkkinointia varten. Yrittäjä voi vuokrata vain tilan, tarvittavat laitteet erikseen ja lisäksi neuvontaa ja käytännön apua. Tilojen käyttäjien on noudatettava tuotekehitystiloiille tehtyä omavalvontasuunnitelmaa, ja kaikilla tilojen käyttäjillä tulee olla voimassa oleva salmonellatodistus sekä hygieniapassi. Vuokrattavat tuotekehitystilat ovat koeleipomo, kasvispaja ja pakkaamotila. Vuokraan sisältyvien laitteiden lisäksi käytettävissä on pienlaitteistoa ja valmistusastioita. Tuotekehitystilan lisäksi ovat käytettävissä aistinvaraisen arvioinnit tilat ja tuotekehityslaboratorio. (Siinä-Savon Seutuyhtymä 2015.)

Elintarvikekehityksen vastuhenkilö Urpo Hirvosen (2015) mukaan tilat on alun perin rakennettu tuotekehitystiloiksi. Käyttäjien tarpeet on otettu huomioon selvittämällä, millaisia tuoteryhmiä mahdolliset käyttäjät haluavat testata tai kehittää yritystään varten. Tilat ja laitteet omistaa Suonenjoen kaupunki, ja Kehitysyhtiö Savogrow Oy:n henkilöstö huolehtii tiloihin liittyvien palvelujen ja asiantuntija-avun saatavuudesta. Tilojen käyttöaste on Hirvosen mukaan vaihteleva. Esimerkiksi kasvispaja on käytössä 10 – 15 päivää kuukaudessa ja leipomotila noin kerran kuukaudessa. Leipomo on erillinen yksikkö, jonka laitteisto vastaa ison leipomon tarpeita. Tilavaraukset tehdään Savogrow:n tilavarauksen kautta. Tilojen ja laitteiden käytön ohjauksesta huolehtii kehitysyhtiön henkilöstö. Tarjolla olevia neuvonta- ja konsultointipalveluja käyttävät lähes kaikki tiloja vuokraavat yritykset. Palautteen perusteella käyttäjät ovat olleet tyytyväisiä tiloihin ja laitteisiin. Varsinaista uutta yritystoimintaa ei Hirvosen mukaan vielä ole tuotekehitystoiminnan kautta syntynyt, mutta nykyiset yritykset ovat kehittäneet useita uusia tuotteita. (Hirvonen 2015.)

Vertailun keskeiset tulokset

Molemmissa benchmarking-kohteissa, Kiuruvedellä ja Suonenjoella, tuotekehitystilat on perustettu tai rakennettu kuntien omistamiin tiloihin. Tiloja hallinnoi Kiuruvedellä kiinteistöyhtiö ja Suonenjoella puolestaan seudun kehitysyhtiö. Kiuruveden tilat on alun perin rakennettu elintarviketuotannon tarpeisiin, mutta rakennuksen iän takia ne ovat jo osittain käyttötarkoitukseen huonosti sopivia. Suonenjoen tilat ovat uu-

demmat ja tuotekehitystoimintaa varten suunnitellut. Lisäksi tiloissa on vielä mahdollisuus laajentamiselle.

Futurian tiloissa toimii jatkuvasti vain yksi elintarvikkeita jatkojalostava yritys. Vuokrattavat tuotekehitystilat on tarkoitettu pääasiassa lyhytaikaiseen käyttöön. Futurian tilat on suunniteltu ensisijaisesti kasvien ja marjojen sekä leipomotuotteiden kehitykseen. Pakkaamon laitteisto on suunniteltu lähinnä näiden tuotteiden pakkaamista varten. Tilojen käyttötarpeet on selvitetty yrittäjille suunnattujen kyselyjen avulla. Tuotekehitystilojen käytön lisäksi Futuriassa on mahdollisuus suorittaa mikrobiologisia analyyseja laboratoriotiloissa ja aistinvaraista arviointia sekä saada näihin liittyviä asiantuntijapalveluja. Samoihin tiloihin ovat sijoittuneet kehitysyhtiö Savogrow:n pääkonttori ja Suonenjoen kaupungin elinkeinopalvelut. Lisäksi tiloissa toimii yksi tilitoimisto, joten taloushallinnonkin palvelut ovat lähellä.

Leivosen tiloissa jatkuvasti toimivia yrityksiä on viisi. Tilojen käyttöä ei ole rajattu mihinkään tiettyihin raaka-aineisiin. Yhteisten tuotantotilojen lisäksi Leivosesta on mahdollista vuokrata erilaisia varastotiloja. Leivosen vahvuutena on mahdollisuus toimia tiloissa pidemmän ajan ja myös varastoida tuotteita. Erityisesti tuotteiden nopeaan jäähdyttämiseen ja pakastamiseen on kiinnitetty huomiota.

Futuriassa saatavilla olevaan elintarvikkeiden tuotekehityksen asiantuntija-apua käyttävät lähes kaikki yritykset, jotka vuokraavat tiloja. Neuvontaa ja tuotteistettuja palveluja yrityksille tuottaa Kehitysyhtiö Savogrow Oy. Alueen yrityksille pyritään tarjoamaan palveluita hankkeiden kautta tuettuina. Leivosessa tarjottavat asiantuntijapalvelut ovat jonkin verran heikentyneet, koska hankerahoituksen avulla palkattu elintarviketoiminnan yhdyshenkilö ei ole enää käytettävissä.

Molemmissa kohteissa tilojen käytölle on olemassa selkeä tilavarausjärjestelmä sekä myös ohjausta ja neuvontaa tilojen ja laitteiden käytössä sekä toiminnasta vastaava henkilö.

5.4 Yritys-case, Liisankankaan Jäätelö

Liisankankaan Jäätelön tuotantotilat ovat pohjoisessa Keski-Suomessa Pihtiputaan Muurasjärvellä Juha Lamminniemen ja Jaana Aholan maatilán yhteydessä. Kyseessä on alueelle tyypillisesti maidontuotantotila, jolla on vähän yli 20 lypsylehmää. Tilajäätelön valmistus on aloitettu vuonna 2012. Tuotteen pääraaka-aine eli oman tilán maito käytetään tuoreena, ilman homogenointia jäätelön valmistukseen. Jäätelön kysyntä ja valmistus on kolmen vuoden aikana lisääntynyt nopeasti, joten yritystä voidaan kutsua kasvuyritykseksi. (Liisankankaan Jäätelö 2015.)

Kysyttäessä, mitkä tekijät vaikuttivat eniten siihen, että yritys aloitti oman tilán maidon jatkojalostamisen, yrittäjä (Lamminniemi 2015) vastasi, että heidän tapauksessaan kyseessä oli pieni maitotila, jonka toiminnan laajentaminen olisi vaatinut miljoonainvestoinnit. Siihen ei haluttu ryhtyä vaan pohdittiin vaihtoehtoja jonkin liitännäiselinkeinon harjoittamiseksi. Liikevaihdon lisäämisen mahdollisuus oli tärkein vaikutin jatkojalostuksen aloittamiselle. Toiseksi tärkein syy oli oman raaka-aineen saatavuus. Maidon jatkojalostukseen suoraan sopivia tiloja tai laitteita ei ollut. Yrittäjillä itsellään ei ollut myöskään tuotekehitystoimintaan tai jäätelön valmistukseen liittyvää osaamista. Markkinoita tai kysyntää ei juurikaan alussa selvitetty tai pohdittu, vaan luotettiin hyvään tuotteeseen. Oma jäätelö tuoteideana syntyi osittain vahingossa, kun tilalla mietittiin maidon jatkojalostusvaihtoehtoja. (Lamminniemi 2015.)

Kysyttäessä, mitä resursseja yrityksellä oli käytössä jatkojalostuksen alkuvaiheessa, Lamminniemi (2015) mainitsee oman raaka-aineen eli maidon. Sopivat tilat, laitteet ja tuotekehitysoosaaminen piti hankkia. Yrittäjä mainitsee laitteiden ja tarvittavan osaamisen löytyneen omien verkostojen ja kontaktien kautta. Rahoitus elintarviketaloustilosten rakentamiseen saatiin pankista. Jäätelön valmistuksen osaaminen hankittiin siten, että Italiasta Milanon lähellä sijaitsevasta yrityksestä tuli tilalle kaksi henkilöä kahdeksi päiväksi opettamaan jäätelön valmistusta. Italialaisen konsultoinnin lisäksi neuvontaa on saatu laskelmien tekemiseen Viitasaaren seudun Kehitysyhtiö Witas Oy:ltä. (Lamminniemi 2015.)

Tavoitteena Liisankankaalla on yritystoiminnan kasvu ja se, että jäätelönvalmistuksesta tulee pääelinkeino ja maidontuotanto jäisi sivuelinkeinoksi. Maidosta halutaan jalostuksen kautta parempi kate kuin alkutuotannossa on mahdollista. Jäätelön kysyntä on kasvanut parissa vuodessa huomattavasti, ja Liisankankaan tilajäätelö alkaa olla suhteellisen tunnettu brandi. Asiakkaat osaavat jo kysyä, mistä Liisankankaan jäätelöä saa ostettua. Tavoitteena on saavuttaa 10 000 kg:n vuosittainen tuotantomäärä. Sen jälkeen tavoite on kasvattaa liikevaihtoa niin, että makeisveron piiriin siirtyminen ei enää kustannuksena haittaisi tuotannon lisääntyessä yli 10 000 kiloon vuodessa. Henkilökuntaa yritys työllistää noin 25 henkilöä eri tehtävissä navetassa ja jäätelön valmistuksessa. Henkilöstön palkkaamista yritys ei ole pitänyt kynnyskysymyksenä. (Lamminniemi 2015.)

Suurimmaksi haasteeksi yrittäjä on kokenut toimintaan liittyvän byrokratian ja jäätelönvalmistukseen liittyvän makeisveron. Maidon jatkojalostaminen sinällään on haasteellista moniin muihin raaka-ainesiin verrattuna. Elintarvike- ja laitostiloihin liittyvien lupakäytäntöjen soveltaminen koettiin myös haasteelliseksi. Yrittäjien oli hankittava tarvittava tieto osittain itse, koska alueen viranomaisilla ei ollut riittävää tietoa elintarvikealan laitoksista. Lisäksi pohjoinen Keski-Suomi on syrjäisen sijaintinsa vuoksi alueena haasteellinen. Elintarvikeala vaatii myös, että tuote on niin erityinen, että sille ei ole liikaa kilpailua. Jäätelön valmistuksen ja myynnin sektori on haasteellinen myös siksi, että Suomen lyhyen kesän aikana on käytännössä tehtävä koko vuoden myynti. Kuitenkin yrittäjä kokee, että alalla on mahdollisuuksia. Ideoita täytyy olla, ja niitä voi etsiä esimerkiksi ulkomailta. Tälle yritykselle yhteisistä tai vuokrattavista tiloista ei olisi ollut etua, koska raaka-aineen kuljetus pois tilalta ei olisi ollut mahdollista. (Lamminniemi 2015.)

Kysyttäessä innovatiivisuuden ja tuotekehitystoiminnan merkityksestä yritykselle yrittäjä vastaa, että *asia on aivan koko ajan tapetilla*. Tälläkin hetkellä suunnitteilla on uusia makuvaihtoehtoja ja niitä testataan. Jäätelöitä kehitettäessä selvitetään, mitä uusia makuja asiakkaat haluaisivat. Yrittäjillä on Italiassa omat kontaktit, joiden kautta uutuuksista saadaan tietoa. Myös varsinaiset tuotetestaukset tehdään Italiassa. Yrittäjät tekevät vuosittain kaksi Italian-matkaa haistellakseen alan uusia tuulia ja

tapaavat samalla yhteistyökumppaneitaan. Tulevaisuuden uutena potentiaalisena, hiljalleen kasvavana kohderyhmänä nähdään vegaanit, joille on kehitteillä oma vegaanijäätelö. Tuotekehitys vaatii ennen kaikkea mielikuvitusta, eli uusia tuoteideoita tarvitaan. (Lamminniemi 2015.)

Yrityksen suurimpana kilpailuetuna Lamminniemi (2015) pitää tuotteen hyvää hintalaatusuhdetta. Palautetta siitä on saatu asiakasyrityksiltä, esimerkiksi ravintolalta, joka myy Liisankankaan jäätelöä. (Lamminniemi 2015.)

Yrityksen tämän hetkinen liiketoiminnan kehittämistavoite on tuotantomäärän kasvattaminen 10 000 kg:aan ja sen yli siten, että kannattavuus ei kärsi. Lisäksi tavoitteena on edelleen erikoistuminen ja uusien tuotteiden kehittäminen. Oman osaamisen kehittämiseksi tehdään koko ajan työtä. Lähiajan suunnitelmissa ei sen sijaan ole uuteen tuotantoteknologiaan investoiminen, koska laitteet on hankittu vasta vuonna 2012. Jälleenmyyjiä ovat tällä hetkellä pääasiassa kahvilat ja ravintolat. Kaikki jälleenmyyjiksi haluavat saavat yrittäjän mukaan kuitenkin ostaa jäätelöä, ja jälleenmyyjä toki halutaan lisää. Kauppaketjujen kanssa ei kuitenkaan tällä hetkellä ole yhteistyötä, mikä johtuu kaupan katevaatimuksesta. (Lamminniemi 2015.)

6 VERTAILUN YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET

6.1 Resurssianalyysi

Alla olevassa taulukossa 5 on esitetty benchmarking-vertailun tulosten perusteella koottu resurssianalyysi ja kohdealueiden keskeiset piirteet elintarvikkeiden tuotekehitysmahdollisuuksien näkökulmasta.

Taulukko 5. Kohdealueiden keskeiset piirteet ja resurssit elintarviketuotekehityksen näkökulmasta

Resurssit ja keskeiset piirteet	Kiuruvesi	Suonenjoki	Pohjoinen Keski-Suomi
Yrityksille tarjottavat tuotekehitystilat	tarkoitukseen pääosin soveltuvat	tarkoitukseen suunnitellut	ei ole tällä hetkellä
Neuvonnan/konsultoinnin saatavuus tiloja käytön yhteydessä	tilojen ja laitteiden käyttöön liittyen on saatavilla	tilojen ja laitteiden käyttöön sekä tuotekehitystyöhön on saatavilla	ei ole tällä hetkellä
Tieto-taito / tuotekehitysoasaamisen koulutus alueella	<p>-Itä-Suomen yliopisto /elintarvikealaa palvelevaa tutkimustoimintaa, ravitsemus -osaaminen</p> <p>-Savonia amk / alan koulutus ja tuotekehityspalvelut</p> <p>-Savon ammatti- ja aikuisopisto / elintarvikealan pt.</p> <p>Ylä-Savon ammattiopisto /Elintarvikealan pt.</p> <p>Kehitysyhtiö Savogrow Oy / Elintarvikekehitys ja Marjaosaamiskeskus, henkilöstöllä on elintarviketuotekehityksen osaamista</p> <p>ProAgria Pohjois-Savo / elintarvike-</p>	<p>- Itä-Suomen yliopisto /elintarvikealaa palvelevaa tutkimustoimintaa, ravitsemus -osaaminen</p> <p>-Savonia amk / alan koulutus ja tuotekehityspalvelut</p> <p>-Savon ammatti- ja aikuisopisto / elintarvikealan pt.</p> <p>Ylä-Savon ammattiopisto /Elintarvikealan pt.</p> <p>Kehitysyhtiö Savogrow Oy / Elintarvikekehitys ja Marjaosaamiskeskus, henkilöstöllä on elintarviketuotekehityksen osaamista</p> <p>ProAgria Pohjois-Savo / elintarvike-</p>	<p>-Jyväskylän ammattikorkeakoulu / liiketalouden ja ravitsemisalalan koulutus</p> <p>Jyväskylän ammattiopisto / Elintarvikealan pt.</p> <p>Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopisto /hotelli- ravintola ja cateringalan pt., kokki</p>

	alan osaamista	alan osaamista	
Rahoitus	Kunta ja hankerahoitus	Kunta ja hankerahoitus, kehitysyhtiö	
Tiedotus tiloista ja palveluista	Internetsivut, kunnan tiedotus	Internetsivut, opaat, julkaisut, hankeraportit	

Resurssianalyysin perusteella voidaan todeta, että pohjoisen Keski-Suomen alueelta puuttuu tarpeellisia ja jopa välttämättömiä resursseja, joiden avulla varsinkin pieniä ja yritystoimintaa vasta aloittelevia yrityksiä voitaisiin tukea elintarvikkeiden tuotekehitystyössä. Monille yrityksille omien tuotantotilojen rakentaminen tai remontointi on liian suuri investointi siinä vaiheessa, kun yritystoiminta on alussa ja tuotteiden kysynnästä ei vielä ole varmuutta. Myös jo toimintansa vakiinnuttaneille pienille yrityksille olisi hyödyllistä tarjota uusien tuotteiden kehitykseen ja testaukseen tarvittavia tiloja ja laitteita, joita yrityksen ei välttämättä kannatta hankkia, koska käyttö on ajoittaista ja lyhytaikaista. Opastus ja neuvonta ovat oleellinen osa palvelukokonaisuutta. Tämän palvelun järjestämiseen tulisi pohjoisessa Keski-Suomessa erityisesti kiinnittää huomiota.

Pohjois-Savon mallien mukaan tuotekehitystiloja pitäisi voida vuokrata edullisesti ja yrittäjien tarpeiden mukaan hyvin lyhytaikaiseen käyttöön, esimerkiksi uuden tuotteen koe-erän valmistamiseen tai pidemmäksikin ajaksi. Pohjoisen Keski-Suomen alueeltakin todennäköisesti löytyy sopivia tiloja, jotka on mahdollista saneerata tarkoitukseen sopiviksi, vaikka aivan valmiita tiloja ei tällä hetkellä olekaan.

Pohjois-Savossa on vahva elintarvikealan koulutus- ja tutkimussektori ammatillisesta peruskoulutuksesta yliopistotasolle saakka. Lisäksi seudullisesta kehitysyhtiöstä löytyy toimialan osaamista, mikä on loogista, koska elintarvikeala on alueen yksi tärkeimmistä innovaatiotoiminnan kärjistä. Keski-Suomen ja pohjoisenkin Keski-Suomen alueelta ammatilliselta koulutussektorilta löytyy ruoka- ja ravitsemisalan

osaamista, mutta se ei painotu elintarviketeknologiaan ja tuotekehitykseen. Alueellisissa kehitysyhtiöissä painopiste on yleisemmässä yritysneuvonnassa, ja näin spesifiä, alakohtaista neuvontaa lienee vaikea saada.

Keski-Suomessakin elintarvikealan kehittäminen on mainittu tavoitteena monissa strategioissa ja aluekehittämisen suunnitelmissa. Konkreettisesti elintarvikkeiden tuotekehitystoimintaan keskittyneitä hankkeita ei tällä hetkellä alueella ole. Toisaalta palvelujen tulisi olla suoraan yritysten omaan toimintaan kohdistuvia eikä yleistä tietotusta ja neuvontaa, jota hankkeet voivat rahoitukseen liittyvien rajoitusten takia antaa. Siksi olisi tehokkaampaa, jos tuotekehitystiloja vuokraisi jokin alueella toimiva organisaatio esimerkiksi oppilaitos. Tuotekehityspalvelujen tarjonta ja saatavuus alueella on kriittinen, suunniteltava asia.

6.2 Tuotekehitystoiminnan kehitysehdotus

Yritysten tuotekehitysprosesseja niiden hallintaa edistetään tuottamalla ja tarjoamalla:

- tuotekehityksen koulutus- ja konsultointipalveluja sekä kontakteja
- tuotekehitysprosessin työkaluja esim. oppaita ja muuta materiaalia
- tuotekehitystiloja yritysten käyttöön edullisesti

Pohjoisen Keski-Suomen alueella elintarvikealan yritysten tulisi saada tuotekehityksensä kehittämiseen liittyviä resursseja kuten tiloja, laitteita ja osaamista käyttöönsä tuetusti. Kiuruveden esimerkissä tilat ovat kaupungin omistuksessa ja osaamiseen liittyvät palvelut olivat saatavilla hankkeiden kautta. Hankerahoituksella toteutettavan toiminnan haittapuolena on yleensä se, että hankkeen päätyttyä myös toiminta päättyy, ellei toimintaa ole selkeästi annettu jonkin organisaation jatkuvaksi tehtäväksi. Suonenjoen mallissa yritysten konsultoinnista vastaa kehitysyhtiön henkilöstö. Myös pohjoisen Keski-Suomen mallissa asiantuntija-apu pitäisi olla seudullisten kehi-

tysyhtiöiden kautta saatavilla. Kehitysyhtiöt voisivat toki järjestää palvelun esimerkiksi ostamalla tarvittava määrä asiantuntijatyötä joltakin yhteistyöorganisaatiolta.

Pohjoisen Keski-Suomen omana mallina voisi olla tuotekehitystilojen sijoittaminen oppilaitosympäristöön. Esimerkiksi Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopiston luonnonvara-alan yksiköllä voisi olla tarjolla sopivia tiloja, jotka mahdollisesti vapautuvat muusta käytöstä ja joita se voisi vuokrata. Tilojen saneeraus ja sopivien laitteiden hankkiminen tuotekehitystoimintaa varten voisi olla oma erillinen hankkeensa. Samalla oppilaitos voisi kehittää ja hankkia organisaatiolle laajempaa ja monipuolisempaa elintarvikealan osaamista esimerkiksi henkilöstöä kouluttamalla.

Edellisten lisäksi alueella tulisi kehittää alueen yrityksille suunnattuja tuotteistettuja palveluja, jotka sisältävät paitsi tuotekehitystilojen käytön opastusta myös asiantuntijoiden konsultointiapua ja kontakteja eri yhteistyötahoihin kuten tutkimuslaitoksiin sekä oppilaitoksiin joko omassa tai vaikkapa naapurimaakunnassa.

Vertailun perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että pohjoiseen Keski-Suomeen tarvitaan elintarvikealan tuotekehitystoiminnan edistämiseksi ja alan yritysten tukemiseksi lisää yhteisiä resursseja, joita yritykset voivat tarvittaessa hyödyntää. Tällaisia yhteisiä, jaettavia resursseja ovat esimerkiksi tilat, joita voi vuokrata edullisesti ja jopa hyvinkin lyhytaikaisesti. Tiloissa tulisi olla vähintään peruskalusto, joka soveltuu monenlaisten tuotteiden koevalmistukseen. Lisäksi olisi hyvä olla tarjolla myös joihinkin tiettyihin raaka-aineisiin liittyvää laitteistoa ja välineistöä. Näiden osalta on hyvä tehdä tarkempi kartoitus siitä, mitä raaka-aineita alueella jatkossa halutaan jatkojalostaa ja minkälaisia elintarvikkeita kehittää. Oleellista on myös, että tilojen lisäksi yrittäjien saatavilla olisi tuotekehitystoimintaan liittyvää asiantuntijaosaamista.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää minkälaisia osaamiseen liittyviä ja muita resursseja maaseutuyrittäjät tarvitsevat elintarviketuotteiden jatkojalostuksessa. Työssä selvitettiin millaisia mahdollisuuksia ja resursseja pohjoisen Keski-Suomen

alue toimintaympäristönä tällä hetkellä yrittäjille tarjoaa. Lisäksi selvitettiin, mitä elintarvikkeiden jatkojalostukseen ja tuotekehitykseen liittyviä resursseja alueella tarvittaisiin.

Benchmarking -vertailuun pohjautuvien tulosten perusteella voitiin todeta, että pohjoisen Keski-Suomen alueelta puuttuu yrityksille tarjottavia yhteisiä resursseja kuten elintarvikkeiden tuotekehitystiloja. Näiden lisäksi alueelta puuttuu elintarvikkeiden tuotekehitystoimintaan liittyvää osaamista, jota voitaisiin jakaa yrityksille neuvonnan, konsultoinnin ja koulutuksen muodossa.

Maaseudun pienillä yrityksillä on yleensä vaatimattomat kehitysresurssit, sen vuoksi kapea tuotetarjonta ja usein juuri tämän takia kannattavuus on melko heikko. Yritysten vähäisten sisäisten fyysisten, taloudellisten ja henkisten resurssien takia myös halukkuus kasvattaa tuotantoa ja liiketoimintaa on vähäistä. Käsityövaltaisen tuotannon koneellistaminen vaatii tietoa ja investointeja, mutta antaisi mahdollisuuden tehokkuuden lisäämiseen ja kannattavuuden kasvuun. Kasvuyritysten kehittyminen on kuitenkin melko harvinaista. Toisaalta on muistettava, että yrityksen omien resurssien lisäksi toimintaympäristön vaikutukset ovat yhdessä vaikuttamassa yritystoiminnan syntyyn, kasvuun ja kehittymiseen tietyllä alueella. Tämänkin perusteella voisi ajatella, että toimintaympäristön tulisi tarjota konkreettisempaa tukea aloitteleville ja kehittämistä suunnitteleville yrittäjille.

Pohjoinen Keski-Suomi on yritysten toimintaympäristönä ja elinkeinorakenteeltaan hyvin samantapainen kuin Pohjois- tai Ylä-Savo. Suonenjoki ja Kiuruvesi taas ovat kuntina samaa kokoluokkaa kuin Saarijärvi tai Viitasaari. Näiden seikkojen takia oli luontevaa ja loogista hakea mallia hyvistä käytänteistä juuri naapurimaakunnasta.

Suurin osa suomalaisista elintarvikealan yrityksistä toimii tälläkin hetkellä maaaseutualueilla, joten sijainti ei tällä perusteella ole este liiketoiminnan harjoittamiselle. Tutkimusten perusteella innovaatiotoiminta on mahdollista myös kasvukeskusten ulkopuolella ja syrjäisemmilläkin seuduilla. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että toimintaympäristön tulee olla yrittäjyyttä, kilpailua ja laaja-alaisen osaamisen kehittämistä rohkaiseva. Päättäjien ja aluekehittäjien asenteilla on usein suuri merkitys

myönteisen ja tulevaisuuden uskoa luovan ilmapiirin syntymiseen paikkakunnilla. Tässä yhteydessä voisi viitata myös kansainvälisiin esimerkkeihin kuten Toscanan tapaukseen, jossa sahramin viljelyssä nähtiin sekä aluetaloudellinen että kulttuurinen merkitys ja mahdollisuus luoda omamarkkinoinnillinen identiteetti paikkakunnalle. Alueen päättäjät ja johto tukivat viljelijöiden hanketta myös taloudellisesti. Alueelliset ja paikalliset erityispiirteet ja luontaiset raaka-aineet tai ruokakulttuuri voivat josinällään luoda mahdollisuuksia innovatiiviselle toiminnalle ja tuotteille. Näitä mahdollisuuksia päättäjien ja kehittäjien tulisi vahvistaa ja antaa yrityksille tukea paikallisten tai yrityskohtaisten vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Yrityksille tarjottavien tukipalvelujen ja rahoitusmahdollisuuksien tulisi olla vielä näkyvämmiin esillä ja helpommin saavutettavissa.

Paikallisessa toiminnassa eri toimijoiden keskinäinen riippuvuus ja verkostoituminen ovat asioita, joiden merkitys korostuu. Puhutaan talouden kiinnittymisestä (embeddedness) sosiaaliseen toimintaan tarkoittaen sitä, että esimerkiksi yritystoiminta, eri organisaatioiden toiminta ja ihmisten sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus ovat sidoksissa ympäristöönsä. Tämä yhteys nähdään erityisen selkeänä, kun puhutaan paikallisesta ruoantuotannosta ja lähiruoasta. Paikallisten tuotteiden tulee synnyttää esimerkiksi erityistä luottamusta kuten esimerkiksi Turtonin makkara Lounais-Englannissa tai siihen tulee liittyä alueen kulttuuriin ja perinteisiin liittyviä arvoja.

Ainutlaatuisista tuoteideoista ja toisaalta paikallisuudesta ja alueellisuudesta puhuttaessa on muistettava, että myös pohjoinen Keski-Suomi kansainvälistyy. Hyvänä esimerkkinä siitä, kuinka sopivia tuoteideoita voi etsiä myös muista maista, on Liisan-kankaan tilajäätelön menestyksekkäs konsepti. Raaka-aine on alueelle erittäin tyypillinen maito, mutta jäätelön reseptiikka ja käytettävät makuaineet tulevat Italiasta, jossa monen mielestä tehdään maailman parasta jäätelöä. Toisenlaisen näkökulman aiheeseen tuovat maahanmuuttajien omistamat yritykset, jotka voivat tuoda uudenlaisia makuelämyksiä ja toimintamalleja paikalliseen ruokakulttuuriin. Mielenkiintoisena esimerkkinä tästä on Kannonkoskella toimiva Huynh Nhu Karjalaisen Kotileipomo, jossa valmistetaan suomalaisittain hyvin perinteisiä tuotteita, kuten karjalanpiirakoita ja kalakukkoja suomalaisella reseptillä ja vietnamilaisella lisämausteella.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja haasteellinenkin prosessi. Erilaisten selvitysten, tutkimusten ja tilastojenkin kautta olen päässyt kartoittamaan monipuolisesti lähiruokaan ja maaseutuyrittämiseen liittyviä tietoja ja näkökulmia. Alun perin työni aihe liittyi yrittäjien osaamistarpeisiin, mutta työn edetessä laajeni käsittelemään yrityksen kehittämisessä ja erityisesti elintarvikkeiden tuotekehitystyössä tarvittavia resursseja. Näin mukaan tuli myös aluekehityksen näkökulma. Benchmarking-menettelyn avulla voidaan ottaa oppia alan parhaista organisaatioista ja toimijoista. Myös alueet voivat oppia toisiltaan. Tässä kehittämistyössä kohdealueet ja organisaatiot löytyivät naapurimaakunnasta. Muitakin vaihtoehtoja olisi varmasti ollut ja benchmarking-kohteista olisi voinut tehdä laajemman vertailun, jolloin työn tulokset olisivat kattavammat ja antaisivat vielä enemmän työkaluja elintarvikkeiden tuotekehitystyön edistämiseen pohjoisessa Keski-Suomessa. Varsinaisten benchmarking-vertailukohteiden lisäksi työn viitekehityksessä kuvataan kahta eurooppalaista lähiruokajärjestelmän kehittymis-casea. Ne tukevat työn tuloksia ja päätelmien luotettavuutta. Tässä työssä yrityshaastattelu oli vain pieni sivujuonne varsinaiseen menetelmän ohessa mutta antoi yksittäisenäkin esimerkkinä mallin siitä, että myös pohjoisessa Keski-Suomessa elintarvikealan yrityksen on mahdollista toimia, kehittyä ja kasvaa.

LÄHTEET

Asunta, J., Mäkinen-Hankamäki, S., Pölkki, L. ja Väisänen, K. 2013. Elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristö 2013. Maa- ja metsätalousministeriö. Verkkojulkaisu. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.5.2014.
[Http://www.mmm.fi/attachments/lahiruoka/6KylJyXXz/MMM_Toimintaymparisto-raportti-fi.PDF](http://www.mmm.fi/attachments/lahiruoka/6KylJyXXz/MMM_Toimintaymparisto-raportti-fi.PDF).

Elintarvikekehityksen osaamisklusteri. 2012. Makustele – Ennakointi, millaista ruokaa syödään vuonna 2050? Elintarvikekehityksen osaamisklusterin vuosijulkaisu.

Evira. 2015. Elintarvikkeiden pakkausmerkinnät. Viitattu 24.2.2014.
[Http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus+ja+myynti/pakkausmerkinnat/](http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus+ja+myynti/pakkausmerkinnat/).

Fogelholm, G-M. 2009. Tuoteideasta innovaatioksi. Tuoteideoiden ja keksintöjen kaupallistaminen suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä. Mediapinta.

Food For Life Finland. 2009. Ideasta tuotteeksi. ETP. Viitattu 27.2.2013.
[Http://www.foodforlife.fi/finnish/ideasta-tuotteeksi/mista-liikkeelle](http://www.foodforlife.fi/finnish/ideasta-tuotteeksi/mista-liikkeelle).

Forsman S. 2004. How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies. Väitöskirja. MTT Agrifood research Finland. Helsinki: University of Helsinki.

Forsman-Hugg, S., Järvelä, K., Koistinen, L., Latvala, T., Mäkelä, J., Peltoniemi, A., Rajas, A. & Yrjölä, T. 2012. Vuorovaikutteinen ja vastuullinen elintarvikeketju – ratkaisu- ja tuottajien ja kuluttajien kohtaamisen haasteisiin.

Hansson, H. Ferguson, R. & Olofsson, C. 2010. Understanding the diversification and specialization of farm businesses. Agricultural and food science. Vol 19, 2010. s 269-283. Department of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences. Uppsala. Ruotsi. Viitattu 20.4.2014. [Http://ojs.tsv.fi/index.php/AFS/article/view/5993/5190](http://ojs.tsv.fi/index.php/AFS/article/view/5993/5190).

Hirvonen, O. ja Tuononen, V. Sisä-Savon seutuyhtymä. 2007. Ideasta elintarvikkeeksi -työkirja. Suonenjoki: Viestitär.

Hirvonen, U. 2015. Elintarvikekehitys. Kehitysyhtiö Savogrow Oy. Sähköposti 30.1.2015.

Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. ja Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu A:74.

Kananen, J. 2008. KVALI Kvalitatiivisen tutkimukset teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Karjalainen, A. 2002. Mitä benchmarking -arviointi on? Viitattu 10.5.2015.
<http://www oulu.fi/w5w/benchmarking/bm.RTF>.
- Keski-Suomen liitto. 2015. Keski-Suomen seutukunnat. Viitattu 28.5.2015.
<Http://www.keskisuomi.fi/keski-suomi/seutukunnat>.
- Kiuruveden kaupunki. Elinkeinopalvelut. 2015. Yrityspuisto Leivosen esittely. Viitattu 18.2.2015.
<Http://www.kiuruvesi.fi/Suomeksi/Palvelut/Elinkeinopalvelut/Elintarvike/Yrityspuisto-Leivonen>.
- Lamminniemi, J. 2015. Liisankankaan Jäätelö. Puhelinkeskustelu 27.5.2015.
- Liisankankaan Jäätelö. 2015. Kotisivu. Viitattu 25.5.2015.
<Http://www.liisankankaanjaatelo.fi>.
- Linnilä, J. 2015. Toimitusjohtaja. Yrityspuisto Leivonen, Kiuruvesi. Puhelinkeskustelu 23.1.2015.
- Luonnonvarakeskus. 2015. Maataloustilastot. <Http://www.maataloustilastot.fi>.
- Maa- ja metsätalousministeriö MMM. 2014a. Luonnos 3 Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmaksi 2014-2020. Luonnos 3/7.3.2014. Viitattu 9.4.2014.
<Http://www.maaseutu.fi>.
- Maa- ja metsätalousministeriö MMM. 2014b. Esitys Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmaksi 2014-2020. Luonnos 4/13.4.2014. Viitattu 14.5.2014.
Http://www.maaseutu.fi/attachments/ohjelmakausi_2014-2020/WCzWJXipB/Luonnos4_Manner-Suomen_maaseudun_kehittamisohjelmaksi_2014-2020_15.4.2014.pdf.
- Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä. Yrittäjyyden teemaryhmä. Pietarinen, H. (toim.) 2010. Maaseudun yrittäjyyden kehittämisohjelma 2020. Sastamala: Vammalan kirjapaino.
- Malin, J. 2007. Innovatiivisuuden yhteys elintarvikealan pienyrityksen tuotestrategiaan ja laatukäsitykseen. Pro gradu. Helsingin yliopisto, maatalous-metsätieteellinen tiedekunta. Viitattu 13.4.2014.
<Http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/5705/innovati.pdf?sequence=1>.
- MTT. 2014. Agronet. Elintarvikeala. Viitattu 12.4.2014.
<Https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/agronet/Yritys/Toimialatietoa/Elintarvikeala>
- MTT Taloustutkimus. Niemi, J. ja Ahlstedt, J. (toim.) 2014. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2014. Vammalan kirjapaino.
- Mustajärvi, J. 1997. Jatkojalostus liha- ja viljatililla. VATT-keskustelualoitteita. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki: J-Paino.

Määttä, S. ja Törmä, H. 2012. Keski-Suomen ruoantuotannon aluetaloudellinen vaikutus. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti. Raportteja 93. Viitattu 13.5.2015. [Http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja93.pdf](http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja93.pdf).

Niemelä, T. ja Karjaluo, H. 2012. Monialainen yritystoiminta Keski-Suomen maataloilla vuosina 2005-2012. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Julkaisuja n:o 185/2012.

Niemelä, T., Karjaluo, H. ja Töllinen A. 2012. Maatilayritysbarometri – tutkimusraportti n:o 186/2012. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.

Niemelä, T. (toim.). 2012. Uudistuva yrittäjyys maaseudulla. Esseitä ja esimerkkejä. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Julkaisuja n:o 187/2012.

Niemi, J. & Rikkinen, P. (toim.). 2010. Maatalouspoliittisen toimintaympäristön ennakointi. Miten käy kotimaisen elintarvikeketjun? MTT:n raportteja 7. Sähköinen julkaisu. Viitattu 26.4.2014. <http://www.mtt.fi/mtttraportti/pdf/mtttraportti7.pdf>.

Niemi, K. & Virkkala S. 2005. Yritysten innovaatiotoiminta elintarvike- ja matkailualoilla Keski-Pohjanmaalla ja elektroniikka-alalla Oulun Eteläisessä. Pohjoismaisen tutkimushankkeen tuloksia. Chydenius-instituutti – Kokkolan yliopistokeskus. Viitattu 25.5.2015. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18020/951-39-2166-2.pdf?sequence=1>.

Niemitalo, V. 2011. Elintarvikeyritysten kehittämistarpeet Pohjois-Savossa. Sisä-Savon Seutuhytymä. KOKO – ohjelma. Selvitys 31.3.2011.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Pohjois-Savon Liitto. 2015. Tietopalvelut. Viitattu 25.5.2015. [Http://psl.sivuviiidakko.fi/tietopalvelut/tietoa-pohjois-savosta/tilastot/vaesto.html#tilastot](http://psl.sivuviiidakko.fi/tietopalvelut/tietoa-pohjois-savosta/tilastot/vaesto.html#tilastot).

Ponnikas, J., Voutilainen, O., Korhonen, S. ja Kuhmonen, H-M. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Maaseutukatsaus 2014. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Alueiden kehittäminen 2/2014.

Puupponen, A. 2008. Elintarviketuotannon paikallinen kehittäminen Keski-Suomessa. Artikkelit. Alue ja Ympäristö -lehden sähköinen julkaisu. 1/2008. Alue- ja ympäristötutkimuksen seura. Viitattu 19.5.2015. [Http://www.ays.fi/aluejaymparisto/2008.php](http://www.ays.fi/aluejaymparisto/2008.php).

Puupponen, A. 2009. Maaseutuyrittäjyys, verkostot ja paikallisuus. Tapaustutkimus pienimuotoisen elintarviketuotannon kestävydestä Keski-Suomessa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylä. Viitattu 15.5.2015. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22481/9789513937614.pdf>.

ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. Raijas, S. ja Harmoinen, T. (toim.) 2008. Elintarvikeyrityksen brändin rakentaminen. Tieto tuottamaan 125. Porvoo: WS Bookwell.

Rantamäki- Lahtinen, L. 2004. Maatilojen monialaistaminen – Empiirinen analyysi monialaisuuteen vaikuttavista tekijöistä. MTT Taloustutkimus. Maa- ja elintarviketalous 50. Vammala.

Rantamäki-Lahtinen, L. 2009. The success of the diversified farm – resource-based view. Väitöskirja. MTT Agrifood Research Finland. Faculty of Agriculture and Forestry of the University of Helsinki.

Selander, J. 2014. Mikä on vanhan meijerin kohtalo? Artikkelit Kiuruvesi -lehdessä 8.10.2014. Luettu 15.2.2015. [Http://www.kiuruvesilehti.fi/uutiset/463/](http://www.kiuruvesilehti.fi/uutiset/463/).

Sihvola, A., Maaseudun uusi aika –yhdistys. 2012. Lähiruoka istutettava osaksi kuluttajan arkea ja juhlaa. Artikkelit teoksessa Maaseudun uusi aika, maaseutututkimuksen ja politiikan aikakauslehti 1 / 2012. Tampere: Tammerprint.

Sireni, Maarit. 2007. Vaihtoehtoista ruoantuotantoa kehittämässä. Analyysi maakunnallisista elintarvikestrategioista. Joensuun yliopisto, Karjalan tutkimuslaitoksen raportteja. N:o 6/2007.

Sisä-Savon Seutuyhtymä. 2015. Elintarvikekehitys. Viitattu 3.2.2015. [Http://www.sisasavonseutuyhtyma.fi/www/fi/elinkeinopalvelut/elintarvikekehitys/elintarvikekehitystilat.php](http://www.sisasavonseutuyhtyma.fi/www/fi/elinkeinopalvelut/elintarvikekehitys/elintarvikekehitystilat.php).

Sonnino, R. 2007. The power of place: embeddedness and local food systems in Italy and the UK. Artikkelit sähköisessä julkaisussa. Anthropology of food. No S2, 3/2007. Special issue on local food products and systems. Viitattu 15.5.2015. [Http://aof.revues.org/454](http://aof.revues.org/454).

Stapenhurst, T. 2009. The Benchmarking Book. A how-to-guide to best practice for managers and practitioners. Elsevier, Butterworth-Heinemann. Oxford.

Toimiala Online. 2015. Toimipaikkatilastot 2013. Viitattu 10.5.2015. [Http://www2.toimialaonline.fi/Dialog/SaveShow.asp](http://www2.toimialaonline.fi/Dialog/SaveShow.asp).

Vihinen, H. ja Vesala, K. M. (toim.) 2007. Maatilayritysten monialaistuminen maaseudun elinkeinopolitiikassa ja sen rakentuminen kuntatason kehittämiskohteena. MTT Taloustutkimus. Maa- ja elintarviketalous 114. Vammalan kirjapaino.

Liite 1. Benchmarking -kysymykset

BENCHMARKING -KYSYMYKSET

1. Onko tuotekehitystilat rakennettu alun perin elintarvikkeiden tuotekehityksen tarkoitukseen?
2. Miten yritysten / potentiaalisten käyttäjien tarpeet on otettu suunnittelussa huomioon?
3. Millä rahoituksella toimintaa ylläpidetään?
4. Mikä on tilojen käyttöaste tällä hetkellä?
5. Mihin raaka-aineisiin tai mihin tuotteisiin liittyvää tuotekehitystä tiloissa on tehty?
6. Ovatko tiloja vuokraavat yritykset olleet tyytyväisiä itse tiloihin ja laitteisiin?
7. Kuinka paljon yrittäjät käyttävät asiantuntijoiden neuvonta- ja konsultointipalveluja tuotekehitystyössään?
8. Miten tilojen käytön organisointi, varaukset ja käytön ohjaus on käytännössä järjestetty?
9. Onko tilojen käytön mahdollisuus synnyttänyt alueella uutta yritystoimintaa?

Liite 2. Yritys – case kysymykset

Hei!

Olen tekemässä opinnäytetyötäni Jyväskylän ammattikorkeakoulun Palveluliiketoiminnan koulutusohjelmaan. Opinnäytetyöni aiheena on *Elintarvikkeiden jatkojalostuksen resurssit ja liiketoimintamahdollisuudet Pohjoisen Keski-Suomen maaseutuyrityksissä*.

Opinnäytetyöhöni liittyen haluaisin esittää muutaman kysymyksen liittyen siihen, mitkä tekijät olette kokeneet tärkeiksi oman elintarvikealan yrityksenne toiminnan alkamiselle ja kehittymiselle.

1. Mitkä tekijät mielestänne vaikuttivat eniten siihen, että yrityksenne aloitti maidon jatkojalostamisen?
 - a. oman raaka-aineen saatavuus
 - b. olemassa olevat tilat tai laitteet
 - c. tuotekehitykseen liittyvä osaaminen
 - d. liikevaihdon lisäämisen mahdollisuus
 - e. markkinoilla oleva kysyntä
 - f. oma tuotekehitysidea
 - g. jokin muu tekijä, mikä?

2. Mitä resursseja yrityksellänne oli käytettävissä jatkojalostuksen alkuvaiheessa
 - a. raaka-aine
 - b. tilat
 - c. laitteet
 - d. tuotekehitysosaaminen
 - e. muu osaaminen, mikä?
 - f. rahoitus
 - g. neuvonta-/konsultointiapu

3. Mitkä tekijät ovat mielestänne vaikuttaneet siihen, että yrityksenne toiminta on kasvanut maatilan sivuelinkeinosta merkittäväksi elintarvikealan yritystoiminnaksi?
4. Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet tai esteet yritystoiminnan laajenemiselle ja kehittämiselle?
5. Onko yrityksessänne kiinnitetty erityistä huomiota innovatiivisuuteen ja tuotekehitystoimintaan?
6. Mitä resursseja elintarvikealan yrityksen tuotekehitys mielestänne vaatii?

7. Mikä on mielestänne tärkein kilpailuetunne tällä hetkellä?
8. Miten tärkeänä pidätte seuraavia kehittämistavoitteita yrityksessänne.
 - Liikevaihdon kasvu
 - Uusien tuotteiden kehittäminen
 - Tuotantomäärien kasvu
 - Tuotevalikoiman kasvu
 - Jalostusasteen nostaminen
 - Erikoistuminen
 - Uuteen tuotantoteknologiaan investoiminen
 - Osaamisen kehittäminen