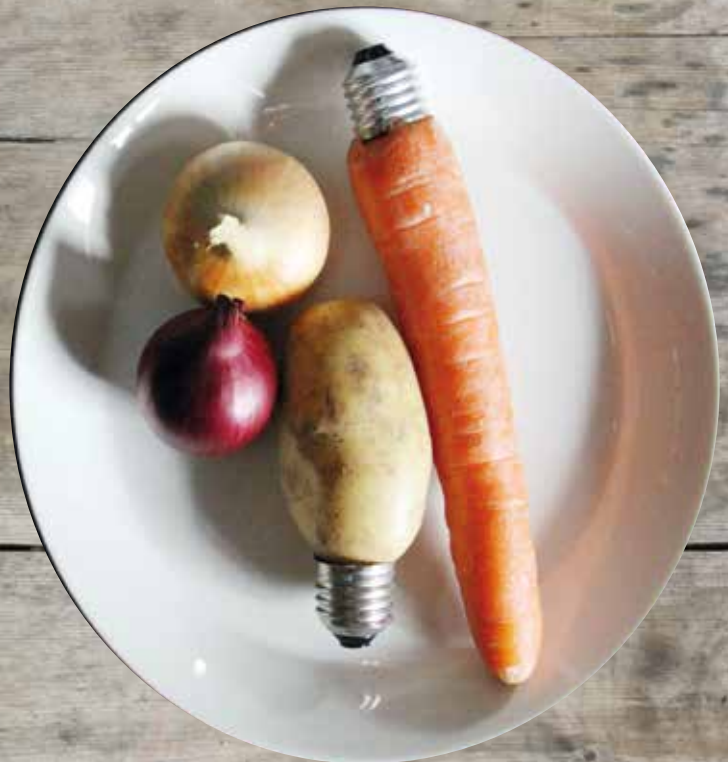




RAPORTTEJA 163

RÄÄTÄLÖIMÄLLÄ JULKISIIN KEITTIÖIHIN – SELVITYS PIENTEN ELINTARVIKEYRITYSTEN JA AMMATTIKEITTIÖIDEN VÄLISISTÄ LÄHI-INNOVAATIOISTA

LEENA VIITAHARJU, HANNA-MAIJA VÄISÄNEN JA MERJA LÄHDESMÄKI



RÄÄTÄLÖIMÄLLÄ JULKISIIN KEITTIÖIHIN - SELVITYS PIENTEN ELINTARVIKEYRITYSTEN JA AMMATTIKEITTIÖIDEN VÄLISISTÄ LÄHI-INNOVAATIOISTA

LEENA VIITAHARJU, HANNA-MAIJA VÄISÄNEN JA MERJA LÄHDESMÄKI

2017

Julkaisija	Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti www.helsinki.fi/ruralia	
	Kampusranta 9 C 60320 SEINÄJOKI	Lönnrotinkatu 7 50100 MIKKELI
Sarja	Raportteja 163	
Kannen kuva	Hanna-Maija Väisänen	
ISBN	978-951-51-0448-9 978-951-51-0449-6 (pdf)	
ISSN	1796-0622 1796-0630 (pdf)	

ESIPUHE

Innovaatio voidaan kuvata monivaiheiseksi prosessiksi, jossa organisaatio muuttaa ideat uusiksi tai parannetuiksi tuotteiksi, palveluiksi tai prosesseiksi edistääkseen omaa kilpailuasemaansa markkinoilla ja erottuakseen onnistuneesti kilpailijoistaan. Innovaatiot voivat olla hyvin radikaaleja uudistuksia tai vähittäin tapahtuvia muutoksia. Elintarvikealalla, ja erityisesti pienyrityskentässä, innovaatioissa on yleensä kyse vähittäin tapahtuvista muutoksista. Nämä vähittäisetkin muutokset ovat kuitenkin erittäin merkityksellisiä pienille elintarvikealan yrityksille, jotka pyrkivät kiristyvän kilpailun kentällä säilyttämään olemassa olevat liikesuhteensa sekä solmimaan uusia.

Julkisen sektori on pk-elintarvikeyrityksille vielä nykyään melko vähän käytetty myyntikanava, mutta siltä sektorilta voisi löytyä suuriakin mahdollisuuksia avata uudenlaisia markkinoita ja kehittyä arvostetuksi tavarantoimittajaksi. *Lähi-Inno – Räättälöimällä ammattikeittiöihin* -hanke on keskittynyt tarkastelemaan pienten elintarvikeyritysten ja julkisen keittiön välisiä liikesuhteita, joissa niche-innovaatiot ovat olleet tärkeitä. Tämän raportin tarkoituksena on esitellä sekä yritysten että julkisen keittiön näkökulmasta näitä elintarvikealan pieniä innovaatioita. Tavoitteena on poistaa mahdollisista ennakkoluuloista ja tiedon puutteesta johtuvia esteitä pienyritysten ja julkisten keittiöiden välisessä liiketoiminnassa. Tässä raportissa pyrimme antamaan elintarvikeyrityksille käytännön työkaluja toimia entistä asiakaslähtöisemmin julkisten keittiöiden tavarantoimittajina lisäten samanaikaisesti myös julkisten keittiöiden ymmärrystä pienyritysten toimintalogiikasta. Toivomme, että raportti avaa molemmille osapuolille uusia näkökulmia tuotteiden ja palveluiden yhteiskehittämiseen.

Lähi-Inno -hanketta on rahoittanut maa- ja metsätalousministeriö ruokaketjun kehittämisen varoista. Julkisen sektorin lähi-innovaatioita kartoitettiin ympäri Suomen maakunnallisten yhteyshenkilöiden avulla. Kiitos kaikille työtämme helpottaneille hankeihmisille ja muille elintarvikeyritysten kehittämisen kanssa työskenteleville. Erityiskiitos kuuluu niille elintarvikealan yrittäjille sekä julkisten keittiöiden edustajille, joita saimme haastatella aineistonkeruuta varten. Toteutimme ympäri Suomea useita työpajoja, joiden järjestelyissä paikalliset yhteistyökumppanit olivat korvaamaton voimavara. Kiitos myös Elli Laukkalalle ja Päivi Töylille, jotka kirjoittivat raporttiin case-kuvaukset. Raportin taidosta ja ulkoasusta kiitokset menevät graafinen suunnittelija Jaana Huhtalalle.

Innovaatiotoiminnan ei aina tarvitse olla suurta, vaan se voi olla myös jotain pientä. Käyttökelpoisia innovaatioita syntyy usein arjen oivalluksista, myös pienissä yrityksissä.

Huhtikuussa 2017

Kirjoittajat

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	7
ABSTRACT	9
1 JOHDANTO	11
2 INNOVAATIOT JA LÄHIRUOKA JULKISELLA SEKTORILLA	13
2.1 Mitä innovaatiot ovat?.....	13
2.2 Lähiruokan käyttö julkisella sektorilla.....	16
3 LÄHI-INNO HANKKEEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTTAMINEN	19
4 PK-ELINTARVIKEYRITYKSEN INNOVATIIVISET TOIMINTATAVAT	20
4.1 Haastatellut yritykset ja niiden innovaatiot	20
4.2 Miten innovaatio saa alkunsa?	22
4.3 Innovaation uutuusarvo.....	23
4.4 Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus innovaatioprosessissa.....	24
4.4.1 Yrityksen ominaisuuksien vaikutus.....	24
4.4.2 Osaaminen ja resurssit.....	25
4.4.3 Sidosryhmien rooli ja vaikutus.....	26
4.4.4 Muut ulkoiset tekijät.....	27
4.5 Haasteet ja vastoinkäymiset innovaation kehittämisessä	28
4.6 Innovaation vaikutus yritykseen	30
4.7 Tulevaisuuden näkymät elintarvikesektorilla – pk-yritysten näkökulma	30
5 JULKISEN KEITTIÖN ROOLI LÄHI-INNOVAATIOISSA	35
5.1 Haastatellut julkiset keittiöt.....	35
5.2 Elintarvikkeiden kilpailutus ja hankinta.....	35
5.3 Julkisen ammattikeittiösektorin yhteistyö pienten ja keskisuurten yritysten kanssa	38
5.4 Tiedonvaihto muiden julkisten keittiöiden kanssa.....	40
5.5 Sidosryhmien vaikutus innovaation syntyyn ja kehittämiseen.....	41
5.6 Tulevaisuuden näkymät elintarvikesektorilla – julkisten ammattikeittiöiden näkökulma.....	42
6 YRITYKSEN JA KEITTIÖN YHTEINEN POLKU KOHTI INNOVAATIOITA: YHDESSÄ RÄÄTÄLÖIDEN	45
7 SUOSITUKSIA JA TOIMENPITEITÄ LÄHI-INNOVAATIOIDEN TOTEUTTAMISEEN JULKISELLA SEKTORILLA	48
7.1 Miten innovatiivisuutta voitaisiin lisätä?.....	48
7.2 Miten lisätä yrittäjien ja ammattikeittiöiden välistä vuorovaikutusta?.....	49
7.3 Miten lähteä liikkeelle?.....	50
8 LÄHTEET	51
LIITE 1. Yrityshaastattelurunko	54
LIITE 2. Ammattikeittiöhaastattelurunko	57

TIIVISTELMÄ

Julkisen sektorin ruokapalveluihin kohdistuu haasteita ja veloitteita sekä EU- että kansalliselta tasolta, mutta varsinkin kuntien omilla strategisilla linjauksilla on vaikutusta siihen mitä ja miten kuntalaiset syövät. Suomessa käytetään julkisiin elintarvikehankintoihin vuosittain noin 350 miljoonaa euroa. Vuoden 2017 alussa voimaan tulleen uudistetun hankintalain yhtenä keskeisenä tavoitteena on edistää pienten ja keskisuurten yritysten asemaa julkisissa hankinnoissa. Sen tavoitteena on lisäksi parantaa ympäristö- ja sosiaalisten näkökohtien huomioimista. Julkisilla hankinnoilla on täten mahdollista edistää aluetaloutta ja tätä kautta alueiden elinvoimaisuutta ja hyvinvointia. Yksi keino edistää paikallisten tuotteiden pääsyä julkiselle sektorille on tehostaa innovaatioiden syntyä. *Lähi-Inno – Räätelöimällä ammattikeittiöihin* -hankkeessa keskeisenä tavoitteena oli edistää pienten elintarvikealan yritysten mahdollisuuksia toimia julkisten ammattikeittiöiden tavarantoimittajina keskittymällä yritysten ja keittiöiden välisissä liike-suhteissa tapahtuvaan innovaatiotoimintaan.

Usein innovaatio ymmärretään synonyymina keksinnölle. Vaikka nämä kaksi termiä liittyvätkin läheisesti toisiinsa, on niiden merkityksissä kuitenkin myös eroavaisuuksia. Keksintö viittaa yleensä uuden tuotteen suunnitelmaan tai prototyyppiin, ja siten keksintö voidaan määritellä merkittäväksi teolliseksi tai teknologiseksi edistysaskeleeksi. Keksinnöstä tulee innovaatio kuitenkin vasta sitten kun se käy läpi tuotanto- ja markkinointiprosessin ja se lanseerataan markkinoille. Innovaatiota voidaan siis kuvata monivaiheiseksi prosessiksi, jonka aikana keksinnöstä kehittyi markkinoille lanseerattava valmis uusi/uudistettu tuote tai palvelu. Innovaatio saattaa kuulostaa pk-elintarvikeyrityksestä isolta ja pelottavalta sanalta. Innovaatio ei kuitenkaan aina välttämättä ole jotain suurta ja maailmaa mullistavaa, vaan se voi olla myös pienempi, tiettyyn markkinarakoon tarkasti sovitettu uudistus, niin kutsuttu niche-innovaatio. Tässä raportissa kutsumme näitä lähi-innovaatioiksi.

Innovaatiot voidaan jakaa neljään luokkaan: tuote-, prosessi-, asemointi- ja paradigmainnovaatioihin. Lähi-innovaatioissakin oli tunnistettavissa kaikkia näitä neljää tyyppiä. Tuote-innovaatiot olivat

selvästi yleisimpiä, mikä onkin tyyppistä elintarvikealalle. Innovaation alkusysäyksenä oli toiminut joko ammattikeittiöltä suoraan yrittäjälle tullut toive, yrittäjän havainto ammattikeittiön tarpeesta tai yrittäjän oma uusi idea. Yrittäjällä täytyy ensin näkin olla aitoa kiinnostusta kehittämistä kohtaan. Kun perusasiat ovat kunnossa, niin yrityksen kyky hyödyntää sekä sisäisiä että ulkoisia resursseja ja osaamista ovat tärkeässä asemassa innovaation syntymisessä ja kehittämisessä. Yrityksen olemassa olevat laitteet ja koneet mahdollistivat myös uusien tuotteiden kokeilun ja näin innovaation eteenpäin kehittelyn.

Toimialan yleinen kilpailutilanteen kiristyminen voi aiheuttaa liiketoimintamahdollisuuksien aktiivisemmän etsimisen myös julkiselta ammattikeittiösektorilta. Yritykset seuraavat aktiivisesti markkinoita ja siellä olevaa tarjontaa. Olemassa olevan valikoiman tunteminen onkin ollut eduksi tarjonnassa olevien ”aukkojen” havaitsemisessa. Innovaatioiden lähteenä voi olla juuri näiden aukkojen, markkinoilla havaittujen mahdollisuuksien, huomaaminen ja oivaltaminen. Kaikki se tieto, mitä keittiöt tuotteista, raaka-aineista tai asiakaskokemuksista kertovat, auttaa yrityksiä löytämään markkina-aukkoja ja kehittämään tuotteita tai palvelukonsepteja eteenpäin. Tiedon vaihtaminen yrittäjien ja keittiöiden kesken näyttäisi siis olevan keskiössä innovaatioiden alullepanossa ja edelleen kehittämisessä.

Julkiset keittiöt ovat viime vuosien aikana siirtyneet yhä keskittyneempään hankintaan, mikä on tarkoittanut myös entistä isompia hankintakokonaisuuksia. Tämä on heikentänyt monin paikoin pienten elintarvikealan yritysten mahdollisuuksia toimia julkisen sektorin tavarantoimittajana. Ympäri Suomea löytyy kuitenkin esimerkkejä kunnista, joissa on hankintastrategiaan kirjattu tavoite ostaa tuotteita myös läheltä ja muuten keskitetyistä hankinnoista on irrotettu tiettyjä tuotteita, jotka kilpailutetaan erillisinä. Myös täten taataan pienille yrityksille parempi mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuun, kun kilpailutuksessa ei vaadita esimerkiksi laajaa tuotevalikoimaa tai toimittamista alueen kaikkiin toimipaikkoihin.

Ammattikeittiöiden tarpeisiin soveltuvien innovatiivisten tuotteiden ja palvelujen syntymistä ja kehittämistä voidaan edistää monin eri tavoin, mutta erityisesti lisäämällä pienten yritysten ja julkisen sektorin kohtaamisia ja vuorovaikutusta. Yrittäjien ja ammattikeittiöhenkilökunnan väliset tapaamiset ja aktiivinen tiedonvaihto edistää osapuolten parempaa ymmärrystä toistensa tavoitteista, toimintatavoista ja tarpeista. Kolmannen osapuolen on mahdollista olla tässä alkuun panevana voimana, mutta ensiaskeleiden jälkeen vastuu vuoropuhe-

lusta jää yrittäjille ja ammattikeittiön edustajille. Innovatiivisuuden edistämiseksi tietoa tulisi jakaa esimerkiksi asiakaspalautteesta, markkinoilla havaittujen trendien muutoksesta sekä toiminnan erityisistä ongelmakohtista, joihin halutaan etsiä ratkaisuja. Molempien osapuolien tulee olla aktiivisia yhteydenotoissaan ja liikesuhteiden kehittämisessä, että lähi-innovaatiot päätyisivät julkisen sektorin keittiöihin ja sitä kautta miljoonien suomalaisten lautasille joka päivä.

ABSTRACT

REACHING INSTITUTIONAL KITCHENS THROUGH CUSTOMISATION – RESEARCH ON LOCAL INNOVATIONS BETWEEN SMALL FOOD BUSINESSES AND PROFESSIONAL KITCHENS

Food services in the public sector face challenges and obligations from both the EU and the national level, but the municipalities' own strategic policy definitions are especially influential on what and how the inhabitants of the municipality eat. In Finland, approximately EUR 350 million is spent annually on public food procurement. One of the key goals of the reformed Act on Public Procurement and Concession Contracts that entered into force in early 2017 is to promote the position of small and medium-sized enterprises in public procurement. It also aims to ensure that environmental and social considerations are taken better into account. This means that public procurement can promote the regional economy, thereby promoting the vitality and wellbeing of the regions. One way to promote the access of local products to the public sector is to boost the birth of innovations. A central goal of the project *Lähi-Inno – Räätelöimällä ammattikeittiöihin* (Local Innovation – Reaching professional kitchens through customisation) was to improve the opportunities of small businesses in the food industry to act as suppliers for public professional kitchens by focusing on the innovation activities taking place in the business relationships between companies and kitchens.

Often innovation is seen as a synonym of invention. Even though the two terms are closely linked, they nevertheless have somewhat different meanings. An invention usually refers to the design or prototype of a new product, and therefore an invention can be defined as an important scientific or technological advance. However, an invention only becomes an innovation after it has gone through the production and marketing process and is launched to the market. This means that innovation can be described as a multi-step process, during which an invention develops into a finished, new/renewed product or service to be launched to the market. For an SME in the food sector, innovation may be a big and frightening word. However, an innovation does not necessarily always mean something grand and

earth-shaking; instead, it can also be a smaller reform that fits precisely in a specific market niche – a niche innovation. In this report, we call them local innovations.

Innovations can be divided into four categories: product, process, positioning and paradigm innovations. All of the four types can also be identified in local innovations. The product innovations were clearly the most common, which is typical of the food industry. The innovation was triggered by a wish coming directly to the entrepreneur from a professional kitchen, an observation by the entrepreneur on a need of a professional kitchen, or the entrepreneur's own new idea. First of all, the entrepreneur must be genuinely interested in development. When the fundamentals are in place, the company's ability to take advantage of both internal and external resources and expertise plays an important role in the creation and development of an innovation. The company's existing devices and equipment also made it possible to experiment with new products and develop the innovation further.

The competitive conditions in the industry becoming generally more challenging can also lead to searching for business opportunities more actively in the public professional kitchen sector. The companies follow the market and its offerings actively. Knowledge of the existing selection has been an advantage in discovering "holes" in the offering. The realisation and discovery of such gaps and opportunities found in the market can be a source of innovation. All information that kitchens provide about products, raw materials or customer experiences helps companies to find these gaps in the market and develop products or service concepts further. Therefore, the exchange of information between entrepreneurs and kitchens would seem to be at the centre of initiating innovations and developing them further.

In recent years, public kitchens have moved towards increasingly centralised procurement, which has also resulted in even bigger procurement pack-

ages. In many places, this has reduced the opportunities of small food companies to act as suppliers for the public sector. However, there are examples from all over Finland about municipalities where the goal of purchasing local products has been recorded in the procurement strategy, and where certain products have been disconnected from otherwise centralised procurement for separate tendering. This is another way to guarantee that small companies have better chances of participating in competitive tendering, since the tendering does not require things such as an extensive selection of products or delivery to all units in the area.

The creation and development of innovative products and services suitable for the needs of professional kitchens can be promoted in many different ways, but especially by increasing the meetings

and interaction between small companies and the public sector. Meetings and an active information exchange between entrepreneurs and professional kitchen staff promote a better understanding of each other's goals, operating methods and needs. A third party can act as an initiator, but after the first steps have been taken, the responsibility for the dialogue rests on the entrepreneurs and the representatives of professional kitchens. In order to promote innovation, information should be shared on subjects such as customer feedback and changes observed in market trends, as well as particular problems in the operation to which solutions are needed. Both parties must make contact and develop the business relationships actively so that the local innovations can reach the public sector kitchens and from there, the plates of millions of Finns every day.

1 JOHDANTO

Elintarvikesektorin joutuu nykypäivänä sopeutumaan globalisoituvan maailman alati kiristyvään kilpailutilanteeseen. Vastavoimana elintarvikesektorin globalisaatiolle on nähty lähiruoka ja sen tuotannon ja tarjonnan edistäminen. Kansallinen ruokastrategia ja hallituksen ruokapoliittinen selonteko (2010) ovat asettaneet suuntaviivoja alan kilpailukyvyyn ja alan toimijoiden yhteistyön kehittämiseksi. Lähiruoka on noussut tavoitteissa merkittävään asemaan. Hallitusohjelmaan on linjattu erillisen lähiruokaohjelman toteuttaminen tukemaan tätä tavoitetta (Lähiruokaa – totta kai!, 2013). Yleisinä lähiruokaan liittyvinä tavoitteina Suomessa on tuotannon lisääminen, jalostusasteen nostaminen ja kysynnän ja tarjonnan parempi kohtaaminen (Kurunmäki ym., 2012; Mäkipeska ja Sihvonen, 2010).

Lähiruokatyöryhmä (YTR, 2000) on määrittellyt lähiruokan siten, että se on ruoantuotantoa ja -kulutusta, joka käyttää oman alueen raaka-aineita ja tuotantopanoksia ja siten edistää alueen taloutta ja työllisyyttä. Maantieteellisten rajojen ei aina kuitenkaan tarvitse seurata kunnan tai maakunnan rajoja vaan ennemminkin olisi ajateltava tuoreutta, laatua sekä lyhyitä kuljetus- ja säilytysaikoja, jotka vaikuttavat myös käytettävien lisäaineiden määrään ja pakkaamiseen. Lähiruokan käytön suosimisella on merkittäviä ekologisia vaikutuksia lyhyiden toimitusketjujen vuoksi. Lyhyillä toimitusketjuilla pystytään myös varmistamaan ruoan tuoreus ja korkealaatuisuus (Mäkipeska ja Sihvonen, 2010; Nordberg-Hodge ym., 2002). Suosimalla ja suuntaamalla elintarvikkeiden kulutuksen lähelle ja yleisestikin Suomessa tuotettuun ruokaan, pystytään vaikuttamaan työllisyyteen sekä ihmisten ja talousalueiden hyvinvointiin. Siten lähiruokan käytöllä on todettu olevan myös merkittäviä positiivisia aluetaloudellisia vaikutuksia (Viitaharju ym., 2014).

Suurin osa lähiruokaa tuottavista yrityksistä on työntekijä- ja liikevaihtomittareilla tarkasteltuna pienyrityksiä¹. Myyntikanavien löytäminen keskittyneillä markkinoilla saattaa olla hyvin haasteellista pienille elintarvikealan yrityksille (Ruoka 2030, 2017). Pienyritysten tuotteista suurin osa



Kuva Leena Viitaharju

päätyy suoraan yrityksestä kuluttajalle, kun taas ruokapalveluita tarjoaville yrityksille ja yhteisöille tuotteitaan toimittaa vain viidennes elintarvikealan yrityksistä (Viitaharju ym., 2014). On kuitenkin huomattava, että julkiset keittiöt ovat vain osa ruokapalvelutoimijoita – siten niiden osuus pienyritysten asiakkaina saattaa olla vielä merkittävästi vaatimattomampi. Julkisissa keittiöissä olisi kuitenkin kysyntää lähiruokatuotteille - erityisesti esikäsitellyille ja pidemmälle jalostetuille tuotteille (Paananen & Forsman, 2003). Lähiruokatuotteiden jalostusaste koetaankin julkisissa keittiöissä yhtenä tärkeänä tuotteiden käytön lisäämiseen vaikuttavana seikkana. Viime aikoina julkinen sektori on koko Suomen tasolla ostanut hieman yli 20

¹ Pienyrityksellä tarkoitamme Euroopan komission määritelmän mukaisesti alle 50 henkilöä työllistävää yritystä (Euroopan komissio, 2003).

% elintarvikkeistaan ulkomailta (Viitaharju ym., 2014), joten kotimaisuusastetta on varmasti varaa nostaa monissa kunnissa ja kaupungeissa. Monet pienet yritykset mieltävät julkiset keittiöt ainoastaan volyymiasiakkaaksi. Erikoistumalla ja uusia innovaatioita kehittämällä voi myös pienyritys saada merkittävää etua julkisia hankintoja ajatellen.

Innovaatio voi kuulostaa pienestä elintarvikeyrityksestä isolta ja pelottavalta sanalta. Innovaatio ei kuitenkaan aina välttämättä ole jotain suurta ja maailmaa mullistavaa, vaan se voi olla myös pienempi, tiettyyn markkinarakoon tarkasti sovitettu uudistus, niin kutsuttu niche-innovaatio. Sellaiseen pystyy periaatteessa kuka tahansa ja minkä kokoinen yritys hyvänsä. Tällainen pieni innovaatio syntyy yleensä arkipäivän oivalluksista. Useimmiten pienten elintarvikealan yritysten innovaatiot liittyvät jo olemassa olevan tuotteen ominaisuuksien parantamiseen tai erilaistamiseen, mutta mukaan mahtuu myös uudenlaisten, yksilöityjen logistiikkaratkaisujen kehittämistä ja käyttöönottoa. Esimerkiksi siinä missä ennen julkiseen keittiöön saattoi toimittaa multaperunoita, edellyttävät nykypäivän vaatimukset, että tuotteet on räätälöity asiakkaan tarpeeseen ja jalostettu pidemmälle. Pienten uudistusten hakeminen jalostusasteen nostamiseksi saattaa siten olla elintarvikealalla ensiarvoisen tärkeää, kun yritys pyrkii toimittajaksi julkiseen keittiöön.

Tässä raportissa esitellään *Lähi-Inno – Räätälöimällä ammattikeittiöihin* -hankkeen (1.2.2015–31.5.2017) tuloksia. Hankkeen yleisenä tavoitteena oli kehittää suomalaisen ruokaketjun kilpailukykyä ja sitä kautta maaseudun elinvoimaisuutta elintarvikeyrityksien edellytyksiä parantamalla. Keskeisenä tavoitteena oli edistää erityisesti pienten elintarvikeyritysten mahdollisuuksia toimia julkisten ammattikeittiöiden tavarantoimittajina. Hankkeen tavoitteena oli poistaa mahdollisista ennakkoluuloista ja tiedon puutteesta johtuvia esteitä pienyritysten ja julkisten keittiöiden välisessä liiketoiminnassa. Tässä raportissa pyritään antamaan elintarvikeyrityksille käytännön työkaluja toimia entistä asiakaslähtöisemmin julkisten keittiöiden tavarantoimittajina lisäten samanaikaisesti myös julkisten keittiöiden ymmärrystä pienyritysten toimintalogiikasta. Aihe on ajankohtainen myös vuoden 2017 alussa uudistuneen hankintalain takia. Nykyisessä hankintalaissa yhtenä keskeisenä tavoitteena on edistää pienten ja keskisuurten yritysten asemaa julkisissa hankinnoissa. Käsillä olevan raportin alussa tutustutaan ensin innovaation käsitteeseen ja sen jälkeen esitellään toteutuneita lähi-innovaatioratkaisuja eri puolilta Suomea, niin pienten elintarvikealan yritysten kuin julkisen sektorin näkökulmasta. Raportin lopussa annetaan suosituksia ja hyviä käytäntöjä innovaatiotoiminnan aloittamiseksi ja edistämiseksi pienen elintarvikeyrityksen ja julkisen keittiön välisessä liikesuhteessa.

2 INNOVAATIOT JA LÄHIRUOKA JULKISELLA SEKTORILLA

2.1 MITÄ INNOVAATIOT OVAT?

Vaikka innovaatio -käsitettä käytetään hyvin yleisesti niin poliittisessa puhunnassa kuin arkipäivän keskusteluissakin, on käsitteen teoreettinen määrittely osoittautunut haasteelliseksi. Useat eri tutkijat ovat esittäneet termille oman sisällöllisen määritelmänsä, joko pyrkien selventämään, laajentamaan tai rajaamaan sitä, mitä innovaatiolla tarkoitetaan (Bhaskaran 2006, s. 66). Yksi tunnetuimmista innovaation määrittelmistä on kuitenkin Joseph Schumpeterin jo vuonna 1934 esittämä näkemys innovaatiosta luovana tuhon prosessina, joka johtaa joko kuluttajille ennestään tuntemattomiin ja uudenlaisiin tuotteisiin, uudenlaisiin tuotantotapoihin, uusiin markkinoihin, uusiin raaka-aineisiin tai uuteen teolliseen markkina-rakenteeseen. Samaan tapaan myös esimerkiksi Bengt-Åke Lundvall (1995) näkee innovaation jatkuvana oppimisen, etsimisen ja tutkimisen prosessina, jonka päämääränä ovat joko uudet tuotteet, tekniikat, uudenlaiset organisoitumisen muodot tai uudet markkinat. Iso-Britannialaiset tutkijat Anahita Baregheh, Jennifer Rowley ja Sally Sambrook (2009) puolestaan tarkastelivat innovaation käsitteen määrittelyä laajan kirjallisuuskatsauksen kautta ja rakensivat oman, eri määritelmiä integroivan sisällön innovaation käsitteelle seuraavasti: ”Innovaatio on monivaiheinen prosessi, jossa organisaatio muuttaa ideat uusiksi/parannetuiksi tuotteiksi, palveluiksi tai prosesseiksi edistääkseen omaa kilpailuasemaansa markkinoilla ja erottuakseen onnistuneesti kilpailijoistaan”.

Usein innovaatio ymmärretään synonyymina keksinnölle. Vaikka nämä kaksi termiä liittyvätkin läheisesti toisiinsa, on niiden merkityksissä kuitenkin myös eroavaisuuksia. Keksintö viittaa yleensä uuden tuotteen suunnitelmaan tai prototyyppiin, ja siten keksintö voidaan määrittellä merkittäväksi tieteelliseksi tai teknologiseksi edistysaskeleeksi (Hjalager, 1997). Keksinnöstä tulee innovaatio kuitenkin vasta sitten kun se käy läpi tuotanto- ja markkinointiprosessin ja se lanseerataan markkinoille. Innovaatiota voidaan siis kuvata prosessiksi, jonka aikana keksinnöstä kehittyi markkinoille lanseerattava valmis tuote tai palvelu (Hjalager, 1997).

Innovaatio-käsitettä käytetään usein kuvamaan radikaaleja uutuuksia, jotka tuovat mukanaan selkeästi havaittavia muutoksia olemassa oleviin taloudellisiin ja sosiaalisiin rakenteisiin. On kuitenkin huomattava, että suurin osa innovaatioista on vähittäin tapahtuvaa kehityksellistä uudistumista. Esimerkiksi Martinezin ja Bitzin (2000, ss. 173–174) mukaan radikaali ja vähittäin tapahtuva tuoteinnovaatio eroavat toisistaan seuraavasti: radikaali innovaatio on tuote, jonka käyttötarkoitus, ominaisuudet, muotoilu tai materiaali eroavat merkittävästi aikaisempiin tuotteisiin verrattuna. Sen sijaan vähittäin tapahtuva innovaatio viittaa olemassa olevaan tuotteeseen, jonka toimintaa on merkittävästi parannettu tai päivitetty. Innovaatiot voidaan siten luokitella erilaisiin ryhmiin sen perusteella miten radikaalista uudistuksesta on kyse. Tutkijat Booz, Allen ja Hamilton (1982) erottavat toisistaan kuusi erilaista innovaation astetta: 1) täysin uudet tuotteet, 2) uudet tuotelinjat, 3) lisäykset olemassa oleviin tuotelinjoihin, 4) parannukset olemassa oleviin tuotteisiin, 5) uudelleen asemoinnit, ja 6) kustannusten vähentäminen.

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että elintarvikealalla innovaatioissa on hyvin usein kyse tuotteiden vähittäisistä, evolutionaarisista muutoksista. Tämä puolestaan saattaa johtua siitä, että kuluttajien on usein todettu suhtautuvan melko konservatiivisesti elintarvikevalintoihin, ja siten myös epäilevästi radikaaleihin elintarvikeinnovaatioihin (esim. Martinez ja Briz, 2000; Muscio ym., 2010). Siten elintarvikealalla tapahtuvat innovaatiot ovat hyvin usein ideoita tai käytänteitä, jotka saattavat jo olla käytössä jossakin muussa kontekstissa mutta ovat uusia yritykselle, joka ottaa ne käyttöön (esim. Bhaskaran, 2006; Baregheh ym., 2009). Tästä syystä innovaatioon liittyvä uutuuden ajatusta tulisikin aina arvioida suhteessa tiettyyn yritykseen tai toimialaan. Philip Kotler (1991) tiivistää ajatuksen innovaation uutuudesta seuraavalla tavalla: ”Idealla saattaa olla pitkä historia mutta se on innovaatio henkilölle joka mieltää sen uudeksi”. Lisäksi on huomattava, että esimerkiksi tietyn tuotteen tai palvelun uutuuden arviointi riippuu suuresti siitä, kuka arvion tekee. Siten esimerkiksi tuote, jonka yritys mieltää uudeksi, ei välttämättä herätä uutu-



Kuva Pixabay kuvapankki

den tunnetta kuluttajissa, tai päinvastoin (Grunert ym., 1995).

Teoreettisissa keskusteluissa innovaatiot on usein jaettu innovaation luonteen tai tyyppin mukaan erilaisiin luokkiin. Esimerkiksi Grunert ym. (1995) jakoivat innovaatiot yksinkertaisesti kahteen luokkaan, tuote- ja prosessi-innovaatioihin vaikka totesivat itsekkin, ettei jaottelu innovaatioiden suhteen ole aina näin suoraviivaista koska tuoteinnovointi ja prosessien uudistaminen tapahtuvat usein samanaikaisesti. Toiset tutkijat ovatkin lisänneet innovaatioluokittukseen uusia kategorioita, kuten esimerkiksi Oke ym. (2007), jotka nostivat esiin seuraavat innovaatiotyypit: tuoteinnovaatio, palveluinnovaatio ja prosessi-innovaatio. Hieman erilaisen, ja edellisiä luokitteluja hienosyisemmän, innovaatiokategorisoinnin ovat esittäneet Francis ja Bessant (2005), jotka jakoivat innovaatiot seuraavasti:

- tuoteinnovaatio – viittaa yrityksen tarjoamassa tuotteessa tai palveluissa tehtäviin muutoksiin
- prosessi-innovaatio – muuttaa tapaa, jolla yrityksen tuotteet tai palvelut saadaan aikaan ja toimitetaan asiakkaille
- asemointi-innovaatio – muuttaa sitä kontekstia, missä tuotteet tai palvelut esitellään
- paradigmatuoteinnovaatio – muuttaa yrityksen toiminnan perimmäistä olemusta.

Samanlaisia jaotteluita on käytetty hyväksi myös pienten elintarvikealan yritysten innovaatioiden kuvailussa. Esimerkiksi Bhaskaran (2006) erotti toisistaan uudet, erilaistetut tuotteet, tuotelinjojen laajennukset, uusien raaka-ainelähteiden tunnistamisen ja kehittämisen, uusien myyntiformaattien luomisen ja uudenlaisten organisaatiomuotojen tai promootiokäytänteiden esitleminen. Pienissä elintarvikealan yrityksissä innovaatiot voivat olla siten mitä tahansa edellä mainituista. Vaikka aikaisempi tutkimus on osoittanut, että pienyritysten johtajilla ei välttämättä ole kykyä tarkastella oman yrityksen toimintaa strategisesti (Singh ym., 2008), Bareghehin, Rowleyn, Sambrookin ja Daviesin (2012a ja 2012b) tutkimus pienten elintarvikealan yritysten innovaatioista osoittaa myös pienten yritysten tekevän strategisia innovaatioita. Heidän tutkimuksensa mukaan elintarvikealan yrittäjät panostavat useimmin tuotteeseen ja prosessiin liittyviin innovaatioihin, muiden uudistusten, kuten esimerkiksi yritykseen asemointiin liittyvien innovaatioiden ollessa harvinaisempia. Tämän lisäksi tutkijat huomasivat, että yrittäjät kokivat haasteelliseksi keskustella vain tietystä innovaatiokategoriasta, sillä yrittäjien arjessa erilaiset innovaatiot liittyvät kiinteästi yhteen. Siten esimerkiksi uudistukset tuotteen pakkauksessa koettiin sekä tuotteeseen että prosessiin liittyviksi innovaatioiksi.

Samoin erilaiset markkinointiuudistukset saattavat yhtä aikaa edustaa sekä prosessiin että yrityksen asemointiin liittyvää innovaatiota. Tutkijat havaitsivat niin ikään positiivisia linkityksiä erilaisten innovaatiotyyppeiden välillä. Siten tietyn tyyppisen innovaation kehittäminen ja käyttöönotto korreloi positiivisesti (tai johtaa) toisen tyyppisten innovaatioiden kehittämiseen (Baregheh ym., 2012a ja 2012b.) Bareghehin, Rowleyn, Sambrookin ja Daviesin (2012) tutkimus tukee siten ainakin elintarvikekontekstin näkökulmasta ajatusta erilaisten innovaatioiden toisiaan täydentävästä luonteesta (ks. esim. Damanpour 2009; Wischnevsky ym., 2011).

Keskeinen innovaatiotutkijoita askarruttanut kysymys on se, miksi innovaatioita syntyy. Damanpour, Walker ja Avellaneda (2009) väittävät innovaatioiden saavan usein alkunsa yrityksen ulkoisesta ympäristöstä tulevasta paineesta, kuten kilpailutilanteesta, säännöstelyn purkamisesta, isomorfiasta, resurssien niukkuudesta ja asiakasvaateista. Heidän näkemyksensä mukaan innovaatio syntyy kun yrityksen ulkopuolelta tuleva paine johtaa yrityksen tarpeeseen mukauttaa toimintaansa säilyttääkseen tai parantaakseen suorituskykyään ja siten asemaansa markkinoilla.

Innovaatioiden syntymiseen vaikuttavat tekijät voivat vaihdella yrityksen toimintakontekstin mukaan ja siksi aikaisempi tutkimus on selvittänyt sitä, mitkä tekijät ovat pienissä elintarvikealan yrityksissä olleet johtamassa innovaatioiden syntymiseen. Pienyrityksen omistaja-johtajan rooli, erityisesti hänen riskinottohalunsa, on eräs keskeisistä tekijöistä innovaation taustalla. Esimerkiksi yrittäjän proaktiivisuuden ja strategisen yrittäjyysasenteen on nähty johtavan pienyrityksissä todennäköisimmin uusiin innovaatioihin (Kickul ja Gundry, 2002). Onnistuneiden elintarvikeinnovaatioprosessien taustalta löytyy niin ikään usein pienyrittäjän vahva markkinasuuntautuneisuus (esim. Batterink ym., 2006; Costa ja Jongen, 2006). Markkinasuuntautuneisuus viittaa markkinoiden systemaattiseen tarkkailuun ja siihen liittyen haluun sovittaa yrityksen tuotteet ja palvelut markkinoilla tapahtuvaan kehitykseen (Grunert ym., 1995). Tämän lisäksi myös yrityksen toiminnan mittakaava, yrityksen koko, asema arvoketjussa, verkostot, organisaatiokulttuuri ja yrityksen elinkaari vaikuttavat osaltaan innovaatioiden syntyyn (Bhaskaran, 2006).

Pienyritysten innovaatiot tapahtuvat harvoin eristyksissä yrityksen muusta ympäristöstä. Päinvastoin, yrityksen ulkopuolinen tieto ja muut panokset ovat keskeisiä menestyksekkäiden innovaatioiden synnylle (Avermaete, ym., 2004; Menrad, 2004). Koska pienten yritysten inhimilliset tai taloudelliset resurssit ovat usein melko rajalliset

(esim. Batterink ym., 2010), sisäisten voimavarojen ohella ulkoisten resurssien hyödyntäminen, esimerkiksi yhteistyö ja verkostoituminen ulkoisten sidosryhmien kanssa yrityksen asiantuntijuuden kasvattamiseksi, on keskeinen keino ylittää resurssien niukkuudesta aiheutuvat rajoitteet ja vahvistaa pienyrityksen innovointikykyä (esim. Caridà ja Colurcio, 2014; Colurcio ym., 2012; Enkel ym., 2009; Gronum ym. 2012; Grunert ym., 1995; Menrad, 2004; Sarkar ja Costa, 2008). Siten verkostosuhteet ja niiden menestyksellinen johtaminen on usein nostettu myös pienten elintarvikealan yritysten innovoinnin keskeisimmäksi mahdollistajaksi (esim. Briz ja Felipe 2007; Colurcio ym., 2012; Grunert ja Valli, 2001). Esimerkiksi Caridà and Colurcion (2014) mukaan yhteistyö mahdollistaa uusien teknologioiden ja uudenlaisten markkina-alueiden hyödyntämisen ja sitä kautta vahvistaa pienen yrityksen kykyä toimia nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä. Samalla tavalla Muscio ym. (2010) ovat todenneet yritysten yhteistyön ulkopuolisten sidosryhmien kanssa laajentavan yritysten osaamis-pääomaa ja siten tukevan myös innovaatioiden kehittymistä.

Pienyrityksen ja sen sidosryhmien välisen, uusiin innovaatioihin tähtäävän yhteistyön aloittaminen ei ole kuitenkaan välttämättä helppo prosessi. Aikaisempi tutkimus on tuonut esiin sen, että pienyritysten voimakas henkilöityminen omistaja-johtajiin voi estää yritysten välistä yhteistyötä, sillä sen pelätään uhkaavan pienyrittäjän ja yrityksen itsenäisyyttä. Pienyritykset toimivat usein epäsymmetrisissä liikesuhteissa, joissa niiden vaikutusvalta liikekumppaniin on hyvin rajallinen (Viitaharju ja Lähdesmäki, 2012). Valtasuhteiden epäsymmetrisuus voi johtaa siihen, että pienyritykset pelkäävät yhteisen innovoinnin kaventavan entisestään yritysten itsenäisyyttä. Samoin innovaatiotoiminnan tulosten ja hyötyjen tasa-arvoinen jakautuminen yhteistyökumppaneiden kesken aiheuttaa pienyrityksissä pohdintaa ja mahdollisesti rakentaa esteitä innovaatioyhteistyötä kohtaan (Batterink ym., 2010). Nämä seikat voivat osaltaan selittää sitä, että yhteistyössä tapahtuvat innovaatiot ovat ainakin viime päivinä saakka olleet alihyödynnetty toimintamalli pienissä elintarvikealan yrityksissä (esim. Briz ja de Felipe, 2007; Fortuin ja Omta, 2009). On kuitenkin huomattava, että osa aikaisemmasta tutkimuksesta pitää epäsymmetristä valtasapainoa pienten elintarvikeyritysten ja niiden suurempien yhteistyökumppanien välillä keskeisenä innovaatioon johtavana työntekijänä pienissä yrityksissä (Fortuin ja Omta, 2009).

Vaikka myös pienet elintarvikealan yritykset tunnistavat yhteistyön merkityksen innovaatio-

prosessissa, on kuitenkin jossakin määrin epäselvää lisääntykö yhteistyössä toteutettu innovointi pienten yritysten resurssipulan vuoksi vai onko yhteistyö innovaatioiden suhteen enemmänkin arvoa lisäävä, strateginen päätös (Van de Vrande ym., 2009). Tämän vuoksi tarvitaankin lisää tutkimusta yhteistyössä toteutetuista innovaatioista elintarvikkeyrittäjäyyskontekstissa (Sarkar ja Costa, 2008).

2.2 LÄHIRUOAN KÄYTTÖ JULKISELLA SEKTORILLA

Ruokasektori katsotaan valtakunnallisissa linjauksissa, kuten hallitusohjelmassa, tulevaisuuden kasvualaksi. Kansallinen ruokastrategia ja hallituksen ruokapoliittinen selonteko ovat asettaneet suuntaviivoja alan kilpailukyyn ja alan toimijoiden yhteistyön kehittämiseksi. Lähiruoka on noussut tavoitteissa merkittävään asemaan. Hallitusohjelmaan vuodelta 2011 on linjattu erillisen lähiruokaohjelman toteuttaminen tukemaan tätä tavoitetta. Lähiruokaohjelma (Lähiruokaa – totta kai, 2013) hyväksyttiin valtioneuvoston periaatepäätöksenä toukokuussa 2013. Nykyinen hallitus on sitoutunut jatkamaan lähiruokaohjelman toteuttamista. Lähiruokaohjelman rinnalla on myös nykyisen hallituksen vuonna 2016 tekemä periaatepäätös julkisten elintarvike- ja ruokapalveluhankintojen arviointiperusteista (Lähis-opas, 2017).

Yksityiset ammattikeittiöt voivat hankkia paikallisia raaka-aineita vapaasti, mutta julkisella puolella asia on hieman monimutkaisempi. Julkiset ammattikeittiöt voivat käyttää paikallisia elintarviketeollisuuden tuotteita julkisten hankintojen lainsäädännön puitteissa. Lähiruoan lisääminen julkisissa ammattikeittiöissä edellyttää hankkijalta koko tuotantoketjun tuntemista ja lähiruoan tuottajayrityksiltä valmiuksia ymmärtää hankintakriteereitä ja toimia yrittäjämäisesti markkinoiden vaatimuksia kuunnellen ja juuri oikeaan aikaan (Wuori, 2012). Yhtenä lähiruokasektorin kasvua vaikeuttavana tekijänä on varmasti se tosiasia, että suurin osa lähiruokaa tuottavista ja jalostavista yrityksistä on kooltaan hyvin pieniä, ja niillä on usein pulaa sekä markkinointiosaamisesta että kuluttajien tuntemisesta.

Suomessa on lähes 3700 julkista suurkeittiötä (nk. valmistuskeittiötä), ja ne tarjoavat vuoden aikana yhteensä yli 400 miljoonaa ruoka-annosta (Lähis-opas, 2017). Näistä suurin osa on kuntien tuottamia ruokapalveluita, joten kunnat ovat merkittävin julkisten ruokapalvelujen toimija ja näin ollen huomattava raaka-aineiden ja elintarviketuot-

teiden ostaja. Rahaa kunnat käyttävät elintarvikehankintoihin vuosittain noin 350 miljoonaa euroa (Lähis-opas, 2017). Kunnat eivät ole kuitenkaan laajasti tiedostaneet lähiruoan käytön hyötyjä. Kuntajohdon mielestä lähiruoan imagovaikutukset ja paikallisen ruokakulttuurin vahvistuminen koetaan tärkeimpinä hyötyinä kuin esimerkiksi vaikutukset kunnan verotuloihin. Todennäköisesti tiedon puute lähiruoan ostamisen aluetaloudellisista vaikutuksista omalla kunta-alueella on osasy syy muiden hyötynäkökulmien korostumiselle. Kuntien ruokapalvelujen käytettävissä olevien määrärahojen niukkuuden on todettu olevan yksi merkittävistä esteistä lähiruoan hankinnassa. Lähiruoan käyttö julkisella sektorilla ei ole kuitenkaan täysin mahdollista tai taloudellisesti kannattamatonta, sillä hyviäkin esimerkkejä löytyy jo nyt monista kunnista, esimerkiksi Vaalasta, Mikkelistä ja Kiuruvedeltä (Mahdollisuuksien lähiruoka, 2011; Wuori, 2012; Lähis-opas, 2017). Näin ollen tietoisuuden lisäämisellä lähiruoan hankkimisen aluetaloudellista vaikutuksista voisi olla vaikutusta ruokapalvelujen määrärahojen päätöksenteossa.

Selvityksen mukaan (Viitaharju ym., 2014) suomalaiset julkisen sektorin hankintarenkaat ja -yksiköt ostivat elintarvikkeista edustamiensa ammattikeittiöiden käyttöön muutama vuosi sitten keskimäärin noin 15 prosenttia omasta maakunnasta. Noin 65 prosenttia ostoista tehtiin muualta Suomesta ja noin viidennes ulkomailta. Omasta maakunnasta ostettujen tuotteiden osuus vaihteli melko suuresti eri maakuntien välillä, pienimmillään osuus oli vain noin viiden prosentin luokkaa ja suurimmillaan noin 25 prosenttia. Yleisimmin hankintarenkaat ilmoittivat ostavansa omasta maakunnasta leipää ja muita leipomotuotteita, kasviksia, marjoja sekä maito- ja lihatuotteita. Tulevaisuudessa oman maakunnan ostojen uskotaan kasvavan hieman, sillä vuonna 2020 lähiostojen osuuden uskotaan nousevan noin 20 prosenttiin. Toisaalta kuitenkin myös ulkomaisten tuotteiden osuuden uskotaan kasvavan noin 25 prosenttiin, eli julkisten elintarvikehankintojen kotimaisuusaste laskisi. (Viitaharju ym., 2014). Vuonna 2016 tehdyn kyselyn mukaan (Reime, 2016) oman maakunnan elintarvikkeiden osuus kaikista elintarvikeostoista oli säilynyt melko samansuuntaisena kuin Viitaharjun ja kumppaneiden selvityksessä, vain eniten läheltä ostavien maakuntien osuudet ovat kasvaneet, yltäen jopa 35–45 prosenttiin. Keskimääräisesti omasta maakunnasta ostettiin noin 21 prosentin verran elintarvikkeita.

Uusimmassa ruokapoliittisessa selonteossa (Ruoka 2030, 2017) todetaan, että joukkoruokailun merkitys on kasvanut nopeasti ja se ohjaa ra-



Kuva Leena Viitaharju

vitsemus- ja kuluttajakäyttäytymistä. Siksi on tärkeää, että joukkoruokailussa tarjottava ruoka on laadukasta, ravitsemuksellisesti oikeata ja tuotteiden alkuperästä annetaan oikeat ja kattavat tiedot kuluttajille. Ammattikeittiöillä on suuri merkitys terveellisten ja kestävien ruokavalintojen edistämässä, elämysten luomisessa ja ruokatrendien jalkauttamisessa. Selonteko suosittelee, että joukkoruokailussa on keskityttävä toimenpiteisiin, joilla edesautetaan kotimaisiin raaka-aineisiin pohjautuvien elintarvikkeiden käyttöä ja kehittämistä. Lisäksi parempi yhteistyö alueen tuottajien ja ammattikeittiöiden välillä edistäisi myös tuotteiden toimitusvarmuutta ja synnyttää uusia, keskuskeittiöiden tarpeisiin soveltuvia tuotteita. (Ruoka 2030, 2017).

Lähiruokatrendin vahvistuminen nähdään merkittävimäksi tulevaisuuden muutostrendiksi, joka vaikuttaa hankintarenkaiden ja -yksiköiden elintarvikehankintoihin vuoteen 2020 mennessä. Taloudelliset näkökulmat, kuten kustannusten kehittyminen ja käytettävissä olevan budjetin kiristyminen esimerkiksi kuntatalouden tiukkenemisen myötä, nousevat niin ikään merkittävimpien muutostrendien joukkoon. Kotimaisten elintarvikkeiden ja luomuruoan arvostuksen nähdään myös voimistuvan tulevina vuosina. Myös ruoan terveysvaikutukset, puhtaus, turvallisuus ja jäljitettävyys sekä erilaiset ruokatrendit koetaan jatkossa yhä tärkeämpinä. Ruoan laadulle annettaneen tulevaisuuden hankintapäätöksissä hintaakin tärkeämpi painoarvo. (Viitaharju ym., 2014). Tutkimusten ja selvitysten perusteella julkiselta sektorilta löytyy kyllä tahtoa paikallisten elintarvikkeiden hankintaan, mutta on vielä toinen kysymys, miten se toteutetaan (mm. Viitaharju ym., 2014; Reime, 2016).

Lähiruoan systemaattinen hankinta ja käyttö julkisella sektorilla on ensisijaisesti arvovalinta ja vaatii poliittista tahtotilaa sekä useiden tahojen välistä yhteistyötä. Vastuu kotimaisten elintarvikkeiden hankinnasta julkisiin ruokapalveluihin on pääasiassa kuntien luottamus- ja virkamiesjohdolla. Yleensä julkisiin elintarvikehankintoihin varattu määrärahat ei ole mahdollista korottaa, joten ratkaisuja lähiruoan lisäämiseksi on löydettävä jostain muualta. Hyviksi osoittuneita keinoja ovat mm. ruokalistojen ja reseptien tarkempi



Kuva Leena Viitaharju

suunnittelu tai huomion kiinnittäminen hävikkiin. Suomen eduskuntaan perustettiin vuonna 2012 lähiruokaryhmä, joka on laatinut valmiin valtuustoaloitteen tarkoituksena on saada oman kunnan ruokapalveluissa lautasille enemmän lähiruokaa. Perusta lähiruoan käytön edistämiseksi tulisi luoda kunnissa jo strategiatasolla. Jos kunnassa halutaan sitoutua lähiruoan käyttämiseen ja sen käytön lisäämiseen, on se konkretisoitava kirjoittamalla asia esimerkiksi hankintastrategiaan, joka velvoittaa hankinnoista vastaavia tekemään elintarvikeostot enenevässä määrin paikallisesti. (Viitaharju ym., 2014; Reime 2016; Ruoka 2030, 2017).

3 LÄHI-INNO HANKKEEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTTAMINEN

Lähi-Inno -hankkeen keskeisenä tavoitteena oli edistää pienten elintarvikeyritysten mahdollisuuksia toimia julkisten ammattikeittiöiden tavarantoimittajina. Tämä tehtiin tarkastelemalla toteutuneita innovaatioprosesseja niin pienyritysten kuin julkisen sektorin näkökulmasta. Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin ja tunnistettiin menestyksellisiä lähi-innovaatioryhtyksiä eli sellaisia pieniä elintarvikeyrityksiä, joiden tavarantoimittajasuhdetta julkisen keittiön kanssa leimaa innovatiivinen tuotanto-, jakelu-, markkinointi- tai logistiikkaratkaisu tai muu innovatiivinen ratkaisu. Lähi-innovaatioryhtysten kartoittamisessa käytettiin hyväksi lähiruokakontekstissa toimivia kehittäjiä ja asiantuntijoita, joiden kanssa keskustellen tunnistettiin ja valittiin 15 innovaatoratkaisuiltaan erilaista elintarvikealan yritystä, joiden lähi-innovaatioprosesseja hankkeessa tarkasteltiin lähemmin.

Hankkeen seuraavassa vaiheessa kartoitettiin menestyksellisen lähi-innovaation rakentumista ensimmäisessä vaiheessa esiin nousseiden yritysten omistaja-johtajia haastatteleamalla. Tämän vaiheen tarkoituksena oli tunnistaa lähi-innovaation syntyyn vaikuttaneet avaintekijät sekä määrittää eri tekijöiden suhteellinen merkitys lähi-innovaation menestyksellisen käyttöönoton näkökulmasta. Haastattelut tarjosivat tietoa siitä, miten pienyritykset tunnistavat lähi-innovaation tarpeen toimissaan julkisten keittiöiden tavarantoimittajina ja miten lähi-innovaatioiden synnyttämistä voitaisiin mahdollisesti edistää myös sellaisissa yrityksissä, joissa erikoistuminen ja innovointi on vähäistä.

Hankkeen kolmannessa vaiheessa edellisissä osavaiheissa valittuja innovaatioita seurattiin edelleen niihin julkisiin keittiöihin, joihin valitut yritykset toimittavat tuotteitaan ja tarkastelun alle otettiin ammattikeittiön (hankintapäällikkö, ruokapalvelupäällikkö, emännät jne.) näkökulma lähi-innovaatioihin. Tapauksesta riippuen hankintapäälliköitä, ruokapalvelupäälliköitä tai muita vastaavia

henkilöitä haastatteleamalla analysoitiin prosesseja, jotka ovat johtaneet onnistuneeseen liiketoimintasuhteeseen innovatiivisen lähiruokatoimittajan ja ammattikeittiön välillä. Tämän vaiheen tavoitteena oli kartoittaa sitä, mitkä ovat ne tekijät, joita ammattikeittiöt pitävät tärkeinä ja innovatiivisina toimittajan toimintatavoissa. Julkisten keittiöiden kanssa keskusteltiin myös siitä, miten ruokalistasuunnittelussa havaittuja tarpeita voitaisiin täyttää lähi-innovaatioiden kautta.

Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina joko kohteiksi valikoituneiden yritysten ja julkisen sektorin edustajien tiloissa tai puhelimitse. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin myöhemmin tekstiksi. Tekstiaineistoa luokiteltiin sisällön perusteella teemoittain. Tulosten raportoinnissa käytetään suoria lainauksia haastatteluista siten, että haastateltava ei pysty tunnistamaan henkilöiden ja paikkakuntien nimiä on muutettu anonyymeiksi. Lainauksien tarkoituksena on elävöittää tekstiä ja tuoda lukija lähemmäksi kentällä vallitsevaa todellisuutta. Kerätyt haastatteluaineisto (äänitallenteet ja litteraatioiden tekstidokumentit) säilytetään Helsingin yliopiston Ruralia-instituutissa.

Neljännessä vaiheessa hankkeesta saadut keskeiset tulokset vietiin laajemmin yritysten ja julkisen keittiöiden toimijoiden tietoon. Tämä tapahtui työpajatyöskentelyn kautta. Työpajoja toteutettiin kahdeksan (8) kappaletta yhteistyössä eri maakuntien toimijoiden kanssa. Työpajojen tarkoituksena oli kohtauttaa yrittäjät ja julkiset keittiöt sekä myös alan kehittäjätahot ja opiskelijat yhdessä pohtimaan yhteistyöhön liittyviä haasteita ja ongelmia sekä löytämään niihin ratkaisuja. Työpajat tarjosivat myös yritysten ja julkisen keittiöiden edustajille mahdollisuuden kontaktien luomiseen ja sitä kautta edistivät osaltaan uusien liikesuhteiden syntymistä. Työpajojen lisäksi hankkeen tuloksia levitettiin myös seminaariesiintymisten, ammattilehti- ja blogikirjoitusten muodossa.

4 PK-ELINTARVIKEYRITYKSEN INNOVATIIVISET TOIMINTATAVAT

4.1 HAASTATELLUT YRITYKSET JA NIIDEN INNOVAATIOT

Lähi-Inno -hankkeessa tutkimuskohteiksi valitut yritykset ja heidän taustatietonsa esitellään tarkemmin taulukossa 1. Yritykset olivat kaikki pieniä

työntekijämäärällä mitattuna. Useimmiten vakituksia työntekijöitä oli alle 10 henkilöä. Haastatellut yritykset sijaitsevat ympäri Suomea aina Lappeenrannasta Kajaaniin, ja Vaasasta Mikkeliin. Puolet haastatelluista yrityksistä oli joko leipomoita tai marja-alan yrityksiä, loput yritykset toimivat mm. kala-, liha- tai vihannesalalla.

Taulukko 1. Haastatellut yritykset

Yritys	Tuotanto-suunta	Tuotteet / palvelut	Historia	Henkilöstömäärä (kokoaikaiset + määräaikaiset) ²
1.	tukku	lähiruokatuotteet	Perustettu v. 2013 omasta kiinnostuksesta lähellä tuotettuun ruokaan.	1 + 2
2.	vihannekset	erilaiset kaalit	Perinteikäs maatila, jossa on siirrytty luomuun 2000-luvun taitteessa.	2 + 3
3.	marjat	juomatiivisteet ja mehuannostelulaitteistot	Omien raaka-aineiden jatkojalostus lähtökohtana.	5
4.	leipomo	ruokaleipää (vain kolmea lajia)	Perheyritys 2. polvessa.	8
5.	marjat	marjasekoitukset, viipaloidut mansikat	Aloittanut sekä liha- että marjatuotteilla, mutta nyt keskittynyt marjoihin.	5 + 30
6.	liha	lampaanliha, jalostuselinkauppa, paimenkoirakoulutus	Vanha maatila, jossa ollut lammastaloutta todella pitkään.	2
7.	kalatuotteet	järvikalatuotteet, hunaja	Maatila ostettu ja siirrytty luomuun 1990.	1 + 5
8.	leipomo	ruokaleipä, kahvileipä	Perheyritys 3. polvessa.	17
9.	leipomo	leivät, kahvileivät, konditoriatuotteet, kahvila	perheyritys 4. polvessa	20
10.	leipomo	Gluteenittomat leivät ja sämpylät, piirakat ja pastejat, kakut, pullat ja pikkuleivät.	Yritys lähtenyt toimintaympäristössä havaitusta tarpeesta 1990-luvun alussa. Halusivat työllistää itsensä maaseudulla.	3
11.	leipomo	ruokaleipä, kahvileipä	Työntekijät ostivat edelliseltä omistajalta työpaikan itselleen 1997.	12 + 2
12.	maitotuotteet	tuorejuustot, jäkiruokajäädykkeet, leipäjuusto	Halusivat jatkojalostaa oman tilan raaka-ainetta, ostivat lopettaneen yrityksen reseptiikan.	2 + 5
13.	marjat	kotimaisia marjoja kokonaisina, soseena, survoksena, hyytelönä, mehuina ja sekoitesalaatteina	Tilalla aiemmin viljanviljelyä. Tutustuivat mehustamotoimintaan, ostivat sen perusteella itse laitteet ja aloittivat puutarhamarjojen viljelyn.	2 + 8
14.	perunat	ruokaperuna, raakaa ja esikypsennettyä	Perhetila 2. polvessa.	2
15.	kalatuotteet	kalajalosteet, lihajalosteet, laatikokuroat, salaattit, ateriat	Yritys perustettu v. 2002	-

² Osassa yrityksiä lisäksi myös satunnaisia kausityöntekijöitä.

Kuten luvussa 2 kuvattiin, innovaatioita voidaan ryhmitellä usealla eri tavalla. Haastateltujen yritysten innovaatioiden kategorisoinnissa käytimme Francis ja Bessant (2005) luomaa luokittelua. Se tunnistaa neljä erityyppistä innovaatiota: tuote-, prosessi-, asemointi- ja paradigmmainnovaation. Tuoteinnovaatiosta on kyse, kun voidaan tunnistaa muutoksia yrityksen tarjoamissa tuotteissa tai palveluissa. Prosessi-innovaatiossa tuotteen tai palvelun tuotanto- tai jakelutapa on muuttunut. Innovaatio voi olla myös tuotteen tai palvelun tai itse yrityksen asemoinnin muuttaminen. Esimerkiksi tarjotaan aikaisemmin vähittäiskauppaan tuotettua tuotetta ammattikeittiöille. Neljäs innovaatioiden kategoria liittyy ajattelumallin tai -tavan muutokseen. Se voi tarkoittaa esimerkiksi yrityksen uudelleen organisoitumista tai liiketoimintamallin muuttamista.

Haastateltujen yritysten innovaatiot jakautuivat edellä mainittuihin neljään kategoriaan taulu-

kon 2. mukaisesti. Innovaatio on sijoitettu siihen luokkaan, johon sen katsottiin pääasiallisesti sijoittuvan. Tässä tutkimuksessa tarkastelussa olleet innovaatiot edustivat pääasiassa tuoteinnovaatioita. Tuote- ja prosessi-innovaatiot ovatkin yleisimpiä innovaatiotyyppisiä elintarvikealalla (Baregheh ym., 2012a ja 2012b; Carida ja Colurudio, 2014) ja pk-yrityksissä (Oke ym., 2007). Innovaatioiden kategorisointi ei aina ole yksiselitteistä, sillä niistä voi löytyä useamman luokan ominaisuuksia. Innovaatiotyyppien välillä voi olla myös keskinäistä riippuvuutta; esimerkiksi tuoteinnovaatio voi edellyttää innovaatiota prosessointitasolla (Wischnevsky ym., 2011). Elintarvikejalostuksen luonteen vuoksi tuoteinnovaation taustalla voi usein olla prosessointiin liittyvä muutos tai parannus, jolloin innovaation voidaan todeta jopa olevan sekä prosessi- että tuoteinnovaatio. Tässäkin tutkimuksessa tuoteinnovaatioihin luokitelluissa innovaatioissa on elementtejä myös prosessi-innovaatioista.

Taulukko 2. Hankkeessa tarkastellut innovaatiot.

Innovaatioluokka	Tuoteinnovaatio	Prosessi-innovaatio	Asemointi-innovaatio	Paradigmmainnovaatio
Innovaatio	<ul style="list-style-type: none"> Pilkottu luomukasvituote Vähempiarvoisen kalan jalostaminen Siivutettu paikallisleipä Räätälöidyt leipomotuotteet Räätälöity lähileipä Esikypsennetyt perunajalosteet Julkiselle sektorille räätälöidyt marjajalosteet Räätälöidyt leipomotuotteet Korkean marjapitoisuuden jäädyke 	<ul style="list-style-type: none"> Jauhetun lampanlihan ketju Viipaloitu mansikka 	<ul style="list-style-type: none"> Erytisyruokaväli- tuotteet Alhaisen arvostuksen raaka-aineen käyttö 	<ul style="list-style-type: none"> Lähiruokatukku Marjajuoma + annostelulaitteisto
Yhteensä	9	2	2	2

4.2 MITEN INNOVAATIO SAA ALKUNSA?

Innovaation alkusysäyksenä voi toimia suoraan yrittäjälle ammattikeittiöstä tuleva toive, yrittäjän oma havainto ammattikeittiön tarpeesta tai yrittäjän oma uusi idea. Yrityksien kertoman mukaan innovaatio sai usein alkunsa keittiön tarpeesta tai toiveesta Näissä tapauksissa keittiö on esittänyt tuotetoiveensa suoraan tai välikäden kautta yrittäjälle eli keittiö on ollut aloitteellinen innovaation alullepanossa. Keittiöllä on ollut tarve saada juuri tietynlaista tuotetta ja yrittäjä on halunnut vastata siihen. Ammattikeittiöt ovat voineet kertoa, että he haluaisivat esimerkiksi leipää siivutettuna, hyvin tuoreena, määrätyn kokoisena tai ravitsemuksellisesti korkealaatuisena. Elintarvikealalla onkin tyyppillistä, että erilaisten laatuvaatimuksien kasvaessa yrityksiä innovaatioaktiivisuus nousee (Capitatio ym., 2009). Tunnetusti elintarvikeketjussa ostajataho on usein se vahvin innovaatioajuri (Fortuin ja Omta, 2009; Grunert ym., 1997), ja tässäkin selvityksessä julkinen ammattikeittiö erilaisilla vaatimuksilla tai toivomuksilla usein ikään kuin ajoi yrityksiä kehittämään tuotteitaan.

Joissakin tapauksissa keittiöstä on saattanut tulla kehittämistyölle vain laajat ja löyhät raamit. Keittiön pyyntö ja toive on voinut olla hyvin vapaa-muotoinen, kuten seuraavasta keittiöemännän yrittäjälle esittämästä pyynnöstä voi havaita. Tämän toiveen taustalla oli tarve saada keittiön käyttöön marjatuote, joka sopisi myös lapsille.

”... ja sitten tuon kaupunki X:n suurimman keittiön emäntä sano, että ”Tee heille jottain hyvvee”... No mie sitten omasta päästä tein sekoituksen... No ensimmäkin ne sano, että kun lapset on niin fiksuja, että jos siellä sopassa on herukkaa, niin ne lajittelee ne kovakuoriset marjat lautasen reunalle eikä syö... että sellainen tuote...”

Innovaatiot ovat voineet saada myös alkunsa, kun yrittäjä on tarkkaillut toimintaympäristöään. Tällöin keittiön tarve on voitu havaita muutoksesta keittiön toiminnassa tai valikoimassa. Yrittäjälle idea on voinut syntyä esimerkiksi keittiön toimintavasta, jonka yrittäjä on ottanut oman innovaatio-toimintaansa perustaksi ja lähtenyt etsimään siihen parempaa ratkaisua. Tyypillinen esimerkki on keittiössä aikaa vievän työvaiheen, kuten pilkkomisen tai annostelun, suorittaminen yrittäjän toimesta tehokkaammin, nopeammin tai paremmalla tekniikalla. Monet pienten yritysten innovaatiot ovatkin

tuoneet helpotusta julkisten keittiöiden niukkojen työvoimaresurssien riittävyteen.

”... joku keittiö kumminkin, ihan tehtiin kysymys, että mitä te teette tästä mansikasta [kokonaisista mansikoista]. Ja ne keuhui, että heillä on sellainen yleisleikkuri, millä he murskaa sen, että se tulee hienommaksi käüsseleihin. Niin meillä oli sit samanlainen kone mitä niilläkin, niin me alettiin sitä tekemään.”

Innovaation alkuunpanijana on voinut olla myös yrittäjän oma idea ja näkemys innovaation ainutlaatuisuudesta eli markkinoilla ei ole ollut mitään vastaavaa. Yrittäjä on kokenut palavaa halua toteuttaa tuo puuttuva asia itse. Joskus omaan ideaan on voinut innoittaa myös tietyn raaka-aineen hyvä saatavuus. Eräs yrittäjä kertoi idean lähteneen siitä, kun kerran talvella kalastaessa tuli paljon särkiä.

”Sitten yks kerta tuli vähän enemmän särkiä. Todettiin, että nämähän on ihan hyviä. Me ollaan aina olleet kovia miettimään ideoita. Ja sitten siinä kun sitä pulkkaa veti siellä järvellä 7 km lumihangella niin siinä on aikaa miettiä... Niin sitten todettiin, että olisiko tästä bisnekseksi.”

Yrittäjän motivaatio lähteä kehittämään innovaatiota kumpuaa useasta tekijästä. Haastateltujen yrittäjien asennoituminen vaikutti olevan avoin ja erityisen positiivinen lähes kaikille uusille avuksille ja muutoksille. Innovaation kehittelyyn lähdetäänkin usein henkilökohtaisen mielenkiinnon vuoksi. Eli kiinnostunut asenne kehittämiseen tuntui olevan erittäin ratkaiseva tekijä innovaatioiden syntymisessä. Motivaattorina yrityksillä tuntui olevan monesti myös selkeä tietoisuus ammattikeittiön tarpeesta, johon juuri heidän yrityksensä pystyisi omalla idealla/innovaatiolla vastaamaan. Joukossa oli myös arvolutautuneita motiiveja. Eräs yrittäjä koki, että suomalaisen tuottajan tuotteet eivät saa riittävää arvostusta ja hintaa, joten päätti tehdä asialle jotain. Toisaalta suurimmalle osalle haastatelluista taustalla motivoivana tekijänä oli se, että innovaatio nähtiin puhtaasti liiketoiminnallisena mahdollisuutena. Innovaatiot mahdollistavat usein myös pysymisen julkisen keittiön toimittajana jatkossakin, eli ilman uudistumista liikesuhde kyseiseen keittiöön olisi jopa saattanut katketa. Julkinen sektori koetaan varmana laskujen maksajana ja täten melko haluttuna kumppanina, jolloin se voi muodostaa vankan kivijalan yrityksen tuloille.



Kuva Leena Viitaharju

”Meistä pitää vastata siihen mitä keittiö tarvitsee, eikä jääräpäisesti pitää kiinni siitä vanhasta. Että jos aina on myyty multaperunaa, niin se tulee multasena – ota tai jätä. Meistä niinko pitää kehittää sitä mukaan mitä asiakas tahtoo.”

Uudistuksien tekoa vauhditti, jos yrityksen jo olemassa olevat laitteet ja koneet mahdollistivat uusien tuotteiden kokeilun ja innovaation eteenpäin kehittelyn. Yritykset hyödynsivät esimerkiksi toisen tuotteen valmistamiseen hankittua tai valmistettua laitetta uuden tuotteen prosessoinnissa. Myös tietoisuus toisten yritysten vajaalla kapasiteetillä toimivista laitteista saattoi olla innovaatioiden kehittämisessä ratkaisevaa: yrittäjä saattoi oivaltaa, että yhdistämällä heidän yrityksensä tuotteen ja tuotantotavan toisen yrityksen laitekantaan asia voidaan tehdä paremmin, kustannustehokkaammin tai erilaiseksi lopputuotteeksi. Koneiden ja laitteiden vajaakäyttö väheni siis sekä omista että yhteistyökumppaneiden yrityksissä. Tarvittaessa laitteita myös uusittiin tai jopa rakennettiin tuotantotiloja,

jotta tuotetta voitiin valmistaa riittäviä määriä ja tavoiteltua laatua. Tällöin yrityksen oli tietysti nähtävä asialle tulevaisuudessa markkinapotentiaalia tarpeeksi, että isoja investointeja kannatti tehdä. Aikaisemmalla tai nykyisellä elintarvike- tai alkutuotantotautustalla ja -kokemuksella oli positiivinen vaikutus uuden kehittämisessä. Innovaatioiden kehittämiseen sysäyksen on voinut antaa myös muutos omassa tuotannossa, esimerkiksi voimakas lisäys alkutuotannossa. Tällöin on jouduttu keksimään järkevä ja taloudellinen keino saada raaka-aine tai tuote markkinoille.

Keittiöhenkilökunnalla voi myös olla tärkeä, jopa rohkaiseva, rooli kehittämisprosessissa. Keittiön positiivinen suhtautuminen ja resurssien mukaan aktiivinen osallistuminen kehittämiseen auttaa yrittäjää eteenpäin. Jos julkisen keittiön henkilökunta osoittaa aktiivisesti sitoutumista yhteiskeittämiseen, uskaltaa yrittäjäkin helpommin sitoutua kehittämään tuotetta, jonka markkinoista ei vielä ole täysin varmuutta.

”No meillä se on yleensä lähtenyt siitä, että X:n kanssa on juteltu. Ja X on hyvin tämmöinen... sanotaanko positiivisesti ajatteleva ihminen. Niin hän sit on aina ollut, että jos te ootte valmiita tällaseen, niin he sitten uskaltaa rupea koitteleen meidän näitä harjoitushommia.”

Myös keittiön kertomalla tiedoilla liittyen esim. ruokailijoiden kulutuskäyttäytymiseen tai tuotteiden käyttökelpoisuuteen voi olla vaikutusta innovaation syntymiseen. Kaikki se tieto, mitä keittiöt tuotteista tai asiakaskokemuksista kertoivat, auttoi yritystä eteenpäin tuotteiden kehittämisessä. Ostajalta saamiensa tietojen avustuksella yrityksillä oli paremmat mahdollisuudet ratkaista keittiön haasteita tai ongelmia ja siten edesauttaa innovaation syntymistä.

”No ensinnäkin ne sano, että kun lapset on niin fiksuja, että jos siellä sopassa on herukkaa, niin ne lajittelee ne vakakuoriset marjat lautasen reunalle eikä syö.”

4.3 INNOVAATION UUTUUSARVO

Innovaatioiden uutuusarvoa voidaan tarkastella sitä kautta, että kenen näkökulmasta se on uusi (Garcia ja Calantone, 2002); valmistavan yrityksen, ostavan keittiön, vai koko elintarvikealan näkökulmasta katsottuna. Voidaan todeta, että tässä selityksessä läpi käydyistä innovaatioista vajaa puolet oli suhteellisen uusia toimialallaan. Jokin innovaa-

tio on voinut olla jo aikaisemmin käytössä vähittäiskaupan puolella tai yksityisellä ammattikeittiösektorilla, mutta nyt se tuotiin tai räätälöitiin julkiseen keittiöön. Osa tutkituista innovaatioista perustui siis siihen, että niissä sovellettiin toisella sektorilla jo käytössä olevia tuotteita tai toimintoja julkiselle puolelle. Innovaation uutuusarvo saattoi joissain tapauksissa perustua myös esimerkiksi sellaisen raaka-aineen pilkkomiseen, jota keittiö ei ole aikaisemmin saanut pilkottuna. Osa yrittäjistä koki, että sinällään heidän tuotteensa eivät välttämättä olleet sen innovatiivisempia kuin muidenkaan vastaavan alan yritysten, mutta heidän toimintatapansa oli innovatiivinen ja he olivat onnistuneet löytämään tuotteelleen sopivan markkinaraon. Toiminnan innovatiivisuudella tarkoitettiin erityisesti yrityksen joustavuutta. Tämä on erityisesti pienyrityskentässä ominainen kilpailukykytekijä.

”Kyllä meidän innovaatio on ollut nimenomaan se joustavuus. Ja tota että pystytään tekemään erilaisia ja pystytään muokkaamaan ja se ei ole sidottu prosessiin.”

Yrittäjien joustavuus nousi esille useassa haastattelussa. Verrattuna isoihin yrityksiin pienet yritykset toimivat usein joustavammin ja pystyvät reagoimaan suhteellisen nopeasti markkinoiden muutoksiin ja asiakkaiden vaihteleviin tarpeisiin. Näiden ominaisuuksien vuoksi pienet yritykset voivat olla jopa innovatiivisempia kuin vastaavat suuryritykset (vrt. esim. Laforet ja Tann, 2006).

Innovaatiota voidaan pitää mullistavana, jopa radikaalina, jos tuotteen käyttö, toimivuus, ominaisuudet, muotoilu tai raaka-aineiden käyttö eroaa huomattavasti verrattessa aikaisemmin valmistettuihin vastaaviin tuotteisiin (Matinez ja Briz, 2000). Elintarvikealan innovaatiot ovat pienyrityskontekstissa useimmiten kuitenkin vähemmän radikaaleja, vähittäisin muutoksina tai parannuksina syntyviä innovaatioita (Baregheh ym., 2012a). Tämä johtuu siitä, että kuluttajat ovat tyypillisesti konservatiivisia ruokavalinnoissaan ja liian uusia tuotteita voidaan aluksi jopa hyljeksiä (Matinez ja Bitz, 2000). Toisaalta yritykset pyrkivät kehittämään tuotteita liiketoiminnallisista lähtökohdista, sillä tuotteilla, jotka eroavat kilpailijoiden tuotteista, voidaan saavuttaa kilpailuetua. Haastatelluissa yrityksissä innovaatiot olivat myös syntyneet yleensä vähittäisin muutoksina tai parannuksina. Haastatellut yrittäjät painottivat, että heille oli tärkeää erilaistaa ja räätälöidä tuotteitaan aina kulloisenkin asiakkaan yksilöllisen tarpeen mukaan. Joustava toiminta oli selkeästi yritysten kilpailuvallti.

”Haluttiin tehdä sellainen, että ei oo sitä vastaavaa kilpailijaa, että pystytään jollain tavalla erottumaan.”

4.4 SISÄISTEN JA ULKOISTEN TEKIJÖIDEN VAIKUTUS INNOVAATIOPROSESSISSA

Yrityksen kyky hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia resursseja ja osaamista ovat tärkeässä asemassa innovaation syntymisessä ja kehittämisessä. Yrityksen sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa työntekijöiden osaaminen, yrityksen ikä ja koko sekä avoimuus uusille ideoille. Ulkoiset tekijät liittyvät sen sijaan muun muassa suhteisiin muihin yrityksiin, yhteistyöhön ja sen rakenteisiin. Erityisesti pienien yritysten kohdalla korostuu myös ulkoisten resurssien hyödyntäminen; mistä yritys saa tarvittaessa tietoa, osaamista tai laitteita. (Avermaete ym., 2004; Gellynk ja Kuhne, 2008). Näistä kaikista tekijöistä koostuu yrityksen kyky innovoida ja viedä prosessi tuloksellisesti loppuun saakka.

4.4.1 YRITYKSEN OMINAISUUKSIEN VAIKUTUS

Haastateltavat yritykset olivat kaikki (työntekijöiden lukumäärällä mitattuna) pienyrityksiä. Valtaosa oli 3–17 henkilöä kokoaikaisesti työllistäviä pienyrityksiä. Yli puolet haastatelluista yrittäjistä koki, että yrityksen koko on edistänyt innovaation syntyä tai kehittämistä riippumatta siitä, että oliko kyseessä mikrokokoinen tai vähän suurempi yritys. Aikaisempi tutkimus onkin osoittanut, että yrityksen koolla ja taloudellisten resurssien rajallisuudella saattaa olla innovointia hidastava vaikutus, mutta jos yritys osaa käyttää hyväkseen yhteistyön ja verkostoitumisen edut ulkoisten sidosryhmien kanssa, voidaan nämä nähdä innovoinnin keskeisimpinä mahdollistajina (esim. Briz ja Felipe, 2007; Colurcio ym., 2012; Grunert ja Valli, 2001).

Pienet, pari henkilöä työllistävät yritykset kokivat, että mikroyrityksenä he pystyivät nopeasti nappaamaan kiinni johonkin ideaan ja heittäytymään projektista toiseen eli esimerkiksi tuotekehittämään uudenlaisen tuotteen ilman että yrityksen varsinaisen tuotantotoiminta siitä suuremmin häiriintyy. Teknisesti tällainen on suurissa yrityksissä usein mahdotonta, mutta pienet ovat ketterämpiä mm. tekemään erilaisia uusia kokeiluja myös tuotannossaan. Toisaalta pienissä yrityksissä uuden kehittäminen joudutaan tekemään muiden päivittäisten toimien lisäksi, jolloin se sekoittaa normaaleja töitä.

Usein tämä tarkoittaa, että varsinainen uuden kehittäminen tehdään iltaisin ja viikonloppuisin.

”No yrityksen koko edisti sillä tavalla että pystyi heti nappaamaan tän jutun. Haattasi siinä mielessä että se sekoittaa sen työpäivän ja me ei olla niin iso, että se yritys pyörisi taustalla tai normaalit toiminnot kokoajan vaan se on pois siitä... häiritsee sitä normaalia käytäntöä... siinä mielessä se hidastaa sitä mitä sen jälkeen, että tavallaan se sitten jää kokeiluksi. Sitä ajattelee että kokeillaan, mutta sitten suhtautuu että hoidetaan nämä perusasiat kuntoon... että sunnuntaina voidaan harrastaa tällaista.”

Aika ja resurssien vähäisyys mainittiin innovaation kehittämistä mahdollisesti rajoittaviksi tekijöiksi. Haastatellut toivat esille, että toisaalta juuri heidän yrityksensä toisaalta pieni, mutta riittävän suuri koko mahdollisti julkisen ammattikeittiön määrin vastaamisen, mutta samalla he pystyivät olemaan hyvin joustavia ja palvelemaan julkisen sektorin pienempiäkin erityistarpeita, joihin isoilla yrityksillä ei ole edes mitään halua lähteä mukaan. Haastattelussa tuli esille myös näkemyksiä, että vahva panostaminen innovaatioihin ja uusien tuotteiden kehittämiseen todennäköisesti edellyttäisi huomattavasti suurempaa yrityskokoa tulevaisuudessa.

”No joo, sanotahan, että jos olis esimerkiksi 3–4 kertaa suurempi, niin sitten pystyttäis enemmänkin, olis tuotekehittelypuolelle tavallansa sitten jo ihan omat henkilönsä, jotka toteuttais sitä. Meidän kokoisessa yrityksessä lähes kaikkien täytyy vähän kaikkeen taipua.”

Pienissä yrityksissä on tyypillistä, että yrittäjällä itsellään on keskeinen asema niin strategisissa kuin operatiivisissakin toiminnoissa. Myös innovaatioprosesseissa yrittäjällä on usein keskeinen rooli, joskus yrittäjä on yrityksessä jopa se ainoa henkilö, joka osallistuu uutuuskien kehittelyyn. Haastatelussa tuli esille, että yrittäjä kokee olevansa ikään kuin idean omistaja ja innovaatioprosessi halutaan usein pitää ns. ”omissa näpeissä”. Yrittäjät eivät kuitenkaan täysin ottaneet innovaatioiden syntymisen ja kehittelyn kunniaa itselleen, vaan työntekijöiden tärkeys ideoinnissa sekä toteutuksessa tuotiin myös avoimesti esille, jos siihen oli aihetta. Useassa yrityksen työntekijöitä arvostettiin heidän ammattitaitonsa takia ja heille uskallettiin antaa vastuuta myös haasteellisissa kehitystehtävissä. Haastateltavat ymmärsivät työntekijöiden olevan yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista.

”Kyllä on meillä muitakin mukana [kehittämässä], että ei ollut täysin minun käsissä. Meilähän koko muu toiminta pyöri ja tämä oli vain pieni osa siitä.”

”Ilman työntekijöitä ei tulis toimeenkaan... tulee ihan hyviä ideoita. Perusreseptit itte yleensä teen ja katotaan sitten. Ja kyllä mä pyydänkin ideoita aina.”

4.4.2 OSAAMINEN JA RESURSSIT

Innovaation kehittäminen vaati yrittäjältä monenlaista osaamista. Elintarvikkeiden valmistuksessa tarvitaan monia laitteita ja koneita, ja laiteosaaminen nousikin yhdeksi tärkeimmistä osaamisen aloista, jota tarvittiin innovaation kehittämisessä. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että yrityksen tekninen osaaminen sekä kyky omaksua ja ottaa käyttöön uutta tekniikkaa tukee innovointia erityisesti pienissä yrityksissä (Avermaete ym., 2004; Carida ja Colurdio, 2014; Freel, 2005). Yrittäjät saivat teknisissä asioissa usein apua laitetoimittajilta.

”Sieltä tuli [laitevalmistajalta] kouluttaja meille ja neuvo miten konetta käytetään.”

Tuoteinnovaatioissa korostuivat raaka-aineiden ja ainesosien tuntemus. Tähän yrittäjät saivat asiantuntija-apua raaka-aineiden toimittajilta. Haastatelussa tuli myös ilmi, että yrittäjällä tulee olla käsitys koko tuotantoketjusta tilalta tai jalostuksesta keittiöön saakka. Ketjun vaiheiden tuntemus oli kahdesta syystä tärkeää. Ensinnäkin se oli eduksi laadun takaamisessa. Toiseksi toimittaminen ja jakelu julkisiin keittiöihin voi olla tuotteesta riippuen aikataullisesti haastavaa. Tämä on vaatinut yritykseltä useiden toimintojen hiomista sopimaan juuri näihin julkisen keittiön toimituksiin. Haastateltavat yritykset olivat tehneet sekä pieniä että isoja laiteinvestointeja, jotta tuotteesta pystyttiin tekemään keittiön toivomuksien ja tarpeiden mukainen. Useimmat haastatelluista yrittäjistä kuitenkin totesivat, että perusinvestoinnit ovat riittäneet innovaatioiden eteenpäin viemiseen.

”Kyllä se on aikalailla ton porukan ideointia ja silleen. Ei me oo kone- ja laiteinvestointeja lähdetty tekemään räätälöityjä tuotteita varten. Kyllä se pitää leipurin kokemuksesta ottaa se irti, että milläläilla mikäkin on järkevää tehdä.”

Usein innovointi pienissä yrityksissä yhdistetään yrittäjän tiettyihin ominaisuuksiin sekä työntekijöiden kyvykkyyteen (esim. Forsman, 2004). Lisäksi oleellista innovaatioiden kehittämisen kannalta on yrityksen kyky hyödyntää yrityksen ulkopuolella saatavissa olevaa tietoa (Avermaete ym., 2004). Näin on erityisesti pienten yrityksen kohdalla, joilla ei ole omia tuotekehitys- ja tutkimusresursseja tai tiettyyn innovaatioon tarvittavaa erikoisosaamista.

Grunert ym. (1997) esittää, että menestyksellinen innovaatio elintarvikesektorilla edellyttää yritykseltä panostusta tutkimukseen ja kehittämiseen sekä markkinasuuntautuneisuutta. Tutkimukseen ja kehittämiseen (T&K) liittyvä tietotaito takaa yrityksen kyvykkyyden kehittää uutta teknologiaa. Innovatiivisella yrityksellä ei kuitenkaan välttämättä tarvitse olla varsinaista tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Usein pienillä yrityksillä ei olekaan resursseja panostaa T&K-toimintaan. Onkin esitetty, että henkilökunnan kouluttaminen voi pienillä yrityksillä olla jopa parempi keino innovaatioiden lisäämiseen kuin suora satsaaminen T&K-toimintaan (Avermaete ym., 2004). Yrityksissä otettiin esimerkiksi laitevalmistajien tai erilaisten edunvalvontajärjestöjen järjestämät koulutukset innolla vastaan.

Markkinasuuntautuneisuus puolestaan varmistaa sen, että yrityksen innovaatiot vastaavat markkinoiden todelliseen tarpeeseen. Innovatio syntyy-

kin usein tarpeeseen vastata nopeasti markkinoilla havaittuihin muutoksiin tai heikkoihin signaaleihin. Tällöin tarvitaan aivan erityisesti pienten yritysten kilpailutekijöitä; joustavuutta, tehokkuutta ja nopeaa reagoitua. Markkinatuntemus vähentää myös huomattavasti tuotteen menekkiin liittyvää riskiä. (Grunert ym., 1997). Tässä tutkimuksessa haastatellut yritykset olivat juurikin tällaisia; ketteriä, valmiita räätälöimään ja sopeuttamaan tuotantoaan sekä aktiivisia markkinamuutosten seuraajia ja halukkaita kuuntelemaan asiakkaitaan.

4.4.3 SIDOSRYHMIEN ROOLI JA VAIKUTUS

Vaikkakin yrittäjällä itsellään on usein keskeinen rooli innovaatiossa, yritykset tiedostavat sidosryhmien tärkeyden innovaatioprosessissa. Kysyttäessä miten yrityksen sidosryhmät vaikuttivat innovaatio syntymään, totesivat lähes kaikki keittiön roolin tai vaikutuksen olleen hyvin keskeinen. Keittiön osallistuminen voi olla muun muassa tuote-esimerkkien antamista, reseptiikan kehittämistä tai tuotteiden soveltuvuuden testaamista laitoskeittiöolosuhteissa.

”Kyllä myö ollaan vähän kyselty esimerkiksi keittiön X kanssa silloin kyseltiin että minkälaista hyö toivoo ja mikä olisi parempi ja onko hyvä näin...”



Kuva Leena Viitaharju

”Joo ja sitten toisinpäin me saatiin täältä maliks meille sinne, että minkälaisia pitäis olla ja mitä tottunnu käyttää, ja me mallattiin suurinpiirtein siihen lähelle.”

Voitaneen todeta, että ammattikeittiön kanssa tapahtuva vuorovaikutus ja yhteistyö ovat olleet erittäin merkittävässä osassa useassa innovaatioissa. Tämä vuorovaikutus saattaakin olla yksi ratkaiseva tekijä, miksi juuri nämä tuotteet ovat päässeet julkiseen ammattikeittiöön. Keskusteluyhteyden ylläpitäminen keittiön kanssa nähtiin tärkeäksi sekä yleisen tiedonvaihdon että varsinaisen tuotekehityksen kannalta. Läheinen yhteistyö arvoketjussa helpottaa ja mahdollistaa tiedon siirtymisen ostajan/käyttäjän ja valmistajan/tavarantoimittajan välillä. Lisäksi palautteen antaminen mahdollistaa tuotteen edelleen kehittelyn. (Tether, 2002). Vaikuttaisi siltä, että läheinen yhteistyö/liiketoimintasuhte mahdollistaa tiedonvaihdamisen, palautteen antamisen, jotka edesauttavat innovaatioiden syntymisessä ja kehittämisessä.

”Sillon kun paikallinen toimittaja ja kun se ite ajjaa ne marjat sinne keittiöille, niin silloin syntyy se keskusteluyhteys emäntien kanssa. Ja niitä tuotteita voidaan rakentaa niiden emäntien kanssa yhdessä. Mutta jos siellä Keskon autokuski jakelee, niin se on hyvä, että ne sanoo hyvee huomenta niille emännille. Se yhteys loppuu siihen. Että kyllä meidän tuotekehitys on ihan tätä kautta kulkenu.”

Usein innovaation syntyyn ja kehittämiseen mainittiin vaikuttaneen myös tuotantoketjuun kuuluvat välttämättömät muut toimijat. Esimerkiksi tapauksissa, joissa tuottajalla itsellään ei ole jatkojalostukseen hyväksyttäjä toimitiloja, erityisen tärkeiksi sidosryhmäksi nousevat muut jalostavat yritykset sekä kuljetus- ja jakeluyritykset. Eräskin yrittäjä toteaa:

”Henkilön X osaaminen siinä oli hyvä. Hänelle se oli ihan selvä; joo me ollaan toimitettu ennenkin, että tehdään näin ja näin ja onnistuu. Näin ja meillä on tuollainen toimija, joka suosuu varastoimaan sen. Ja hänellä on mahdollista varastoida se.”

Tämän kaltaisen yhteistyön on todettu olevan tyyppistä erityisesti alkutuottajilla, joilla ei ole omia jatkojalostustiloja tai osaamista jalostuksesta. Jalostavat yritykset voivat toimia ikään kuin linkkinä innovaatioon laitteiden ja osaamisensa kautta. Il-

man tätä linkkiä innovaatio voisi jopa jäädä toteutumatta (Carida ja Colurudio, 2014).

Yrittäjät ovat voineet myös saada apua ja tukea laitetoimittajilta, asiantuntijaorganisaatioilta ja viranomaisilta. Erityisesti asiakkaiden ja tavarantoimittajien merkitys pk-yrityksien tuote- ja tuotantoinnovaatioissa on havaittu olevan tärkeä (Avermaete ym., 2004; Carida ja Colurudio, 2014). Vertikaalinen yhteistyö eli yhteistyö tuotantoketjun edellisen ja seuraavan toimijan kanssa vaikuttaisi olevan tärkeä tekijä innovaatioiden kehittämiseen. Yhteistyö tavarantoimittajien kanssa selittää useita menestyksellisiä innovointeja. Tavarantoimittajilla on tärkeä rooli erityisesti prosessi-innovaatioissa. Yhteistyö ostajien kanssa edistää erityisesti taas tuote-innovaatioita. Sen sijaan horisontaalisilla sidoksilla ei näyttäisi olevan niin suurta merkitystä innovaatioaktiivisuudessa. (Tomlinson, 2010). Tavarantoimittajat (mm. raaka-aine-, laitetoimittajat) olivat haastattelujen perusteella myös tärkeitä tahoja, joilta kysyttiin ja saatiin apuja kehittämistyössä. Hedelmällisestä yhteistyöstä pienyrittäjän ja tavarantoimittajan välillä kertoo seuraava lainaus:

”...soittelin tavarantoimittajalle ja menttiin meidän leipurin kanssa ja tavarantoimittajan koeleipurin kanssa ja laitettiin ajatuksia yhteen ja leivottiin molemmissa paikkoja ja saatiin hierottua. Vein näytteitä ja otin palautetta ja se meni kyllä silleen, että saatiin se mun mielestä aika nopeastikin vielä räätälöityä silleen, että ne oli tyytyväisiä.”

4.4.4 MUUT ULKOISET TEKIJÄT

Innovaatioprosessiin on todettu vaikuttavan myös toimintaympäristöstä ja toimialasta kumpuavat tekijät (Damanpour ym., 2009). Yksi tällainen tekijä on yrityksen toimialalla vallitseva kilpailutilanne. Kireä kilpailu pakottaa yrityksiä miettimään keinoja, joilla pärjätä markkinoilla. Lähestulkoon kaikkien haastateltujen yrityksien kohdalla voidaan puhua tuotannon tai ainakin osan tuotannon erikoistumisesta tai tuotteiden ja toimintakonseptin räätälöinnistä. Osalla haastatelluista yrityksistä innovaation syntyn ja kehittämiseen on vaikuttanut erityisesti toimialan kilpailutilanteen selkeä kiristyminen. Tällöin on haettu uusia markkinoita nykyisille omille tuotteille. Tämäkin on kuitenkin vaatinut useimmiten tuotteiden räätälöintiä uudelle kohdemarkkinalle sopivaksi. Täsmälleen samoilla tuotteilla, joilla yritys on ollut esimerkiksi vähittäistavarakauppariikinoilla, ei ole voitu useinkaan päästä julkisen keittiön toimittajaksi.

”Eli jos et pysty räätälöimään sitä tuotetta tarjouspyyntöä vastaavaksi, niin sen läpimeno on epävarmempaa.”

Osalla yrityksistä innovaatio perustui myös aivan uuden markkinaraon tunnistamiseen. Näissä tapauksissa ei ollut olemassa aivan vastaavanlaista kotimaista tai alueellista palvelutarjoajaa. Tällöin innovaatio käsitti isomman toimintakonseptin tarjoamista julkiselle sektorille eli yritys pystyi tarjoamaan ratkaisun kerralla asiakkaan useampaan ongelmaan. Vuoden 2017 alussa voimaan tullessa hankintalaissa tällainen tilanne on huomioitu erityisellä innovaatiokumppanuus-hankinnalla. Innovaatiokumppanuudessa tilataan ensi vaiheessa kehitystyötä, joka tähtää sellaiseen tuotteeseen, palveluun tai urakkaan, jota ei ole markkinoilla vielä olemassa. Kehitysvaiheen jälkeen tuotetta tai palvelua ei tarvitse enää erikseen kilpailuttaa, vaan hankintayksikkö voi ostaa niitä suoraan menettelyssä mukana olevilta jos niin haluaa. (Aho, 2017).

Haastatellut yritykset seuraavat markkinoita ja siellä olevaa tarjontaa melko aktiivisesti. Yrittäjät olivat tietoisia esimerkiksi siitä missä määrin samanlaisia tai samankaltaisia tuotteita on tarjolla muilla alan yrityksillä. Olemassa olevan valikoiman tunteminen onkin ollut eduksi tarjonnassa olevien ”aukkojen” havaitsemisessa. Innovaatioiden lähteenä voi olla juuri näiden aukkojen, markkinoilla havaittujen mahdollisuuksien, huomaaminen ja oivaltaminen. Keittiot auttoivat yrityksiä markkina-aukkojen luotaamisessa kertomalla toiveita, puutteita ja alustavia ideoita suoraan yrittäjille. Tuotteiden erilaistaminen keittiön toiveiden mukaan toimi innovaatioiden ponnahduslautana ja oli joillekin yrityksille selvä kilpailutekijä.

”Esimerkiksi tarjouskilpailutilanteessa kun näkee ketkä tippuu siitä pois niin ensimmäisellä... ne ketkä tarjoaa vastaavaa tuotetta, joka ei aivan täytä heidän kriteerejä. Eli jos et pysty räätälöimään sitä tuotetta tarjouspyyntöä vastaavaksi, niin sen läpimeno on epävarmempaa. Eli se on kilpailutekijä.”

Osalle yrityksistä markkinoiden kehittämisessä oli tyypillistä, että yritys on ensin vakiinnuttanut tuotteen vähittäiskauppamarkkinoilla tai yksityisellä ammattikeittiösektorilla ja sitten havainnut, että samantyyppisille tai räätälöidyille vastaavanlaisille tuotteille olisi tilausta myös julkisella ammattikeittiösektorilla. Julkinen sektori vain on perusvaatimuksiltaan niin erilainen, että lähes aina yritysten on jollain tavalla muutettava vähittäiskaupparekto-

rille suunniteltua tuotettaan. Yleensä ainakin pakkausko on julkisella sektorilla täysin erilainen.

Grunert ym. (1997) esittää, että menestyksellinen innovaatio elintarvikesektorilla edellyttää yritykseltä markkinasuuntautuneisuutta. Markkinasuuntautuneisuus tarkoittaa sitä, että yritys systemaattisesti seuraa markkinoita sekä niiden kehitystä ja pyrkii kehittämään omat tuotteet sen mukaan. Yritys voi esimerkiksi tehdä markkinatutkimuksia, kysellä tarpeita nykyisiltä ostajilta tai seurata mitä kilpailijat tekevät. Markkinasuuntautuneisuus varmistaa sen, että yrityksen innovaatiot vastaavat markkinoiden tarpeeseen. Pienillä yrityksillä kyse on myös resurssien säästämisestä. Tunteamalla markkinat, jopa tekemällä tuotteita ”mittailauksena”, voidaan tehdä tarvittava kehittäminen varmalla pohjalla tietäen, että tuotteelle on varmasti menekkiä.

4.5 HAASTEET JA VASTOINKÄYMISET INNOVAATION KEHITTÄMISESSÄ

Keskusteluissa yrittäjien kanssa innovaation kehittämiseen liittyvistä haasteista vaikutelma oli, etteivät yrittäjät olleet kokeneet kehittämisessä juurikaan ylitsepäsemättömiä vastoinkäymisiä. Haasteina mainittiin lähinnä byrokratian työläys ja elintarvikelainsäädännön asettamat ”ylimitoitettut” vaatimukset pienjalostajalle. Ehdottomana innovaatioiden syntymisen esteenä näitä ei kuitenkaan nähty.

”No byrokratia on aika kova haaste. Vastoinkäymisiä on enemmän tullut byrokratialta kuin muualta.”

Laitteiden toimivuuteen ja niillä saavutettuun tuotteiden laatuun ei oltu aina tyytyväisiä ja ne vaativatkin monesti paljon testaamista ja kokeilemista. Innovaatioissa, joissa tuotantoon osallistui useita toimijoita (esimerkiksi jos tuote tai osa sen komponenteista tehtiin alihankkijoiden toimesta), haasteena oli laadunvarmistaminen ja luonnollisesti myös sovituisissa aikatauluissa pysyminen.

Kaikkein eniten yrittäjät toivat kuitenkin esille jakeluun liittyviä haasteita. Erityisesti logistiikkaa on haaste tuoretuotteiden kuten vihanneksien ja pehmeän leivän kohdalla. Jakelupaikkoja on useita, jolloin se tarkoittaa, että aikataulu on tiukka ja virheitä ei saa tulla. Logistiikan korostuminen osoittaa myös sen, että innovatiivisen tuotteen tai tuotantotavan kehittäminen ei pelkästään riitä. Julkiseen



Kuva Merja Haapanen

keittiöön toimittajaksi pääseminen edellyttää aina myös hyvin toimivan jakelun. Eräät yritykset olivat ratkaisseet logistiikan aikataulutuksen esimerkiksi yhdistämällä päivittäistavarakaupan ja keittiöiden jakelun samaan reittiin. Lisäksi logistiikan onnistuminen edellyttää tuotannon tarkkaa suunnittelua varsinkin helposti pilaantuvilla tuotteilla, että kaikki aikataulut osuvat saumattomasti yhteen.

”Se on sitä, että logistiikka on aivan oikeesti... mut se lähtee tuotannosta, että me osataan tehdä ne oikeat tuotteet oikeassa järjestyksessä ja sen jälkeen pakata ne tuotteet oikeassa järjestyksessä. Kyllähän se on kello kädessä kulkemista.”

Usein julkisen keittiön toimipaikkoja on toimialueella useita, niin suuria kuin pieniä. Tavaroiden laskupaikkoja saattaa olla tietyille tuotteille jopa useita kymmeniä melko isolla maantieteellisellä alueella. Jakelupisteiden monilukuisuus ja alhaiset kertamäärät voivat muodostua pienille yrityksille

todelliseksi haasteeksi ja jopa toimituksen esteeksi korkeiden yksikkökustannusten vuoksi. Vaikka yrityksen innovaatio itsessään olisi juuri sellainen kuin mitä asiakkaat haluaisivat, niin realiteetit saattavat tulla sen leviämisen esteeksi korkeiden kustannusten muodossa.

”Mekin sinne varmaan 10 vuotta, lähes aina-kin, tehtiin ja sitten vaan rupes tuntumaan, että miksei tonne viivan alle jää, vaikka täällä ihan hulluna tehdään töitä. Sit ruvettiin ihan tarkkaan laskemaan niitä kuluja ja se oli aika järkyttävää. Kun se toisiaan oli niin, että niitä paikkoja päivässä oli tosi paljon ja sitten ne otti lähes kaikki eri tuotetta ja sitten oli kuitenkin paljon sellasia pieniä, joille meni joku 5 euron tilaus ja se saattoi pahimmillaan olla jossain X:ssa.”

4.6 INNOVAATION VAIKUTUS YRITYKSEEN

Innovaatiot edesauttavat yrityksiä liiketoiminnallisesti parempiin tuloksiin. Innovaatiot lisäävät yrityksen kilpailukykyä sekä myös sisäistä kyvykkyyttä ja herkkyyttä muuntaa (Bhaskaran, 2006). Innovaatiot ja innovatiivisuus ovat haastateltujen yrittäjien mukaan edesauttaneet saavuttamaan ainakin joitain yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Nämä liiketoiminnalliset vaikutukset ovat olleet mm. riittävän liikevaihdon varmistaminen, työllistäminen, uusien markkinoiden saaminen ja maineen leviäminen. Osa innovaatioista oli sen verran alkuvaiheessa, että oli vielä varhaista arvioida tuleeko yritys saavuttamaan sen kautta esimerkiksi taloudellisia tavoitteitaan. Eräs yritys mainitsi, että uutuustuote on saanut ainakin hyvin positiivista julkisuutta.

”Me ollaan siinä lähtökuopissa. Sanotaanko, että maine on ainakin lisääntynyt huomattavasti.”

Julkisen keittiön kautta tuotteen levikki voi olla laaja, jolloin suuri joukko kuluttajia tutustuu tuotteeseen. Kuluttaja saattaa aktivoitua ja hakea samaa tuotetta vähittäiskaupasta. Aina toki julkisen keittiön asiakkaalle ei ole tiedossa kuka tuotteen alkuperäinen valmistaja tai tuottaja on. Ilahduttavasti kuitenkin osassa julkisista keittiöistä nykyään ilmoitetaan linjaston päällä olevin kyltein paikallisten tuotteiden osalta tuottaja tai valmistaja. Osalle yrityksistä julkiset ostajat muodostavat hyvän taloudellisen kivijalan, ja innovatiivisuus on edesauttanut saamaan hyviä sopimuksia julkisen sektorin kanssa, jolloin on voitu työllistää lisää työntekijöitä. Tuotantomenetelmän kehittäminen on voinut mahdollistaa tuotevalikoiman varioinnin sekä tiettytyypisen ja toivotun tuotteen valmistamisen.

”Ainakin nyt tää esikypsennysjuttu, niin [kaupunki X] rupes ykskaks kyselee semmosia pieniä 2,5 kg esikypsennettyjä kokoperunoita. Että tuntuu, että keittiöllä on ehkä semmosia tarpeita, mitä ne ei tukusta saa, esimerkiksi näitä pieniä 2,5 kilon pusseja ei kuulemma saanu tukustakaan. He sitten kysy meiltä ooteko halukkaita tekemään...no eihän siinä mitään, taas vähän aikaa opeteltiin.”

Innovaatioilla nähtiin olevan monenlaisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Vaikutukset olivat pääsääntöisesti positiivisia tai ainakin neutraaleja.

Yritykset mainitsivat muun muassa, että yritykselle vahvistuu käsitys ammattikeittiösektorin asiakkuuden luonteesta. He oppivat ammattikeittiön toimintatavat ja saattavat pyrkiä kehittämään ja suuntaamaan toimintaan sinne myös jatkossa. Innovaatioiden kohdalla käy myös usein niin, että yksi innovaatio johtaa toiseen eli ne ikään kuin ketjuuntuvat. Yritys saattaa etsiä ja kehitellä muita samankaltaisia ratkaisuja ja onnistuessaan saada lisää jalansijaa myös julkisella puolella. Yrityksessä on saattanut tapahtua myös laajentumista vähittäistavarakaupan puolelle samantyyppisellä tuotteella tai raaka-aineella, jos innovaatio on osoittautunut ammattikeittiöpuolella menestykseksi ja kysynnän on katsottu riittävän. Hyvä maine julkisen sektorin toimittajana yleensä kiirii eteenpäin myös eri kuntien kollegojen välisissä keskusteluissa ja tämä oli tuonut muutamille haastatelluille yrittäjillä uusia asiakkaita.

4.7 TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT ELINTARVIKESektorilla – PK-YRITYSTEN NÄKÖKULMA

Haastateltujen yritysten tulevaisuudensuunnitelmat erosivat luonnollisesti toisistaan – osalla yrityksistä oli selkeitä kasvutavoitteita, kun taas osa pyrki lähinnä säilyttämään ja turvaamaan nykyiset markkinaosuutensa, eikä yrityksen kasvu ollut keskeinen tulevaisuudenhaave. Erilaisista tulevaisuudensuunnitelmista huolimatta yrittäjät kuitenkin tunnistivat innovaatio toiminnan keskeisen roolin yritystoiminnan tulevaisuusvisioiden mahdollistajana. Siten esimerkiksi myös ne yrittäjät, jotka eivät tietoisesti pyrkineet kasvattamaan yritystoimintaansa, korostivat innovaatioiden merkitystä nykytilanteen säilyttämisessä, kuten seuraava haastattelulainaus kuvaa:

”Me ei pyritä kasvattaman markkinaosuutta. Sitä myö ei edes yritetä väkisten ruveta tekemään tässä tilanteessa. Yritetään tehdä niitä innovaatioita, jolla me pysyttäis siinä tasolla mikä me ollaan ja se vaatii niitä innovaatioita tuotantopuolelle. (...) Mutta pyritään kuitenkin pysymään täällä edelleen, säilyttämään vanha maine ja... liikevaihtokin suurin piirtein, mutta vaaditaan näitä innovaatioita kyllä.”

Vaikka pienyrittäjät kokivat kilpailutusmenettelyn usein haasteellisena, sopimus julkisen keittiön kanssa merkitsi kuitenkin tiettyä vakautta ja enustettavuutta liiketoimintaan - tästä syystä tava-

START-UPISTA KASVUYRITYKSEKSI HÄRKÄPAPUINNOVAATIOIDEN AVULLA ELLI LAUKKALA, VERSO FOOD OY



Verso Food Oy on perustettu vuonna 2010. Yrityksen tarkoituksena on ollut kehittää, tuottaa, markkinoida ja myydä suomalaisista proteiinipitoisesta pääraaka-aineista valmistettua kasvisruokaa Verso tuotebrändillä. Yrityksen taustalla on vahvaa elintarvikealan osaamista. Verso Food Oy aloitti toimintansa nimellä Nofu Oy ja toiminta oli aluksi melko pienimuotoista.

Nofu Oy valmisti hernepohjaisia pakastettuja kasvispihvituoiteita suurkeittiöille. Vuonna 2013 pääraaka-aine vaihtui härkäpapuun, kasvispihvituoitteet jäivät pois ja ensimmäiset kaupallistetut härkäpavusta valmistetut tuotteet tuotiin markkinoille 2014. Samassa yhteydessä yrityksen nimi muuttui Verso Food Oy:ksi.

Yrityksen liikeidea on perustunut kumppanuusajatteluun ja sopimusvalmistukseen. Yritys ei ole investoinut omiin tuotantotiloihin, vaan yritys on etsinyt itselleen kumppanit, jotka ovat halukkaita tekemään sopimusvalmistusta. Verso löysi hyvät kumppanit Etelä-Pohjanmaalta ja sen myötä tuotanto onkin painottunut alueellisesti.

Vuonna 2013 nousi esiin idea kypsän jauhelihan tapaisesti käytettävästä kasvispohjaisesta tuotteesta. Lopullisen muotonsa tuote sai uuden sopimusvalmistajan, Kauhavalaisen Domretor Oy:n, löytymisen myötä ja lopputuloksena syntyi Härkis.

Työskenneltäessä sopimusvalmistajien kanssa, tuotteiden valmistus täytyy sovittaa olemassa oleville laitteistoille ja prosesseihin. Domretor Oy:n kanssa käytiin aluksi keskustelu tuoteideasta, tuotantokapasiteetista sekä heidän kiinnostuksesta lähteä valmistamaan tuotetta. Seuraavaksi alettiin miettimään, minkälaisilla tuotannon ratkaisulla tuotteen voisi saada aikaan. Seuraava askel oli lähteä testaamaan tuotetta tuotannossa: millä tavalla tuote onnistuu ja minkälaisia haasteita tuotannossa täytyy ratkaista. Valmistettaessa sellaisia tuotteita, joita ei vielä ole olemassakaan, tulee miettiä hyvin luovalla tavalla ratkaisuja eri teknologioiden ja laitteistojen käyttöön. Eteen tulee väistämättä ongelmia, jotka on ratkaistava ennen lopullista tuotannollista kokonaisuutta.



Härkiksen menestyksessä autoivat edellisinä vuosi na kehittynyt proteiinihuumi, jonka myötä kuluttajat olivat kiinnostuneita proteiinipitoisista tuotteista sekä yleinen asenneilmasto lihan syönnin vähentämiseksi ja kasvisruokailun lisäämiseksi. Lihan syöntiä halutaan vähentää mm. eettisistä, ekologisista ja terveydellisistä syistä. Toistaiseksi kotimaisia vegaanisia vaihtoehtoja korvaamaan lihaa on ollut tarjolla niukasti.

Suurimpina tekijöinä menestykselle oli täydellinen lanseerausajankohta ja tuotteen saatavuuden takaaminen. Kuluttajat ja kauppa olivat avoimia kasvispohjaisille tuotteille ja kiinnostus lihan tapaisesti käytettäville vaihtoehtoilta oli olemassa. Kasvisruokavaihtoehtojen tuotekategoria oli Suomessa reilussa 20% kasvussa.

Uusien tuotteiden menestys vaikutti merkittävästi yrityksen kasvuun. Vuonna 2016, jolloin Härkis lanseerattiin, yrityksen liikevaihto kymmenkertaistui ja henkilökunnan määrä tuplaantui. Verso Food Oy:n myötä Etelä-Pohjanmaalle syntyi useita kymmeniä uusia työpaikkoja, alkaen härkäpapujen viljelystä aina valmiiden tuotteiden kuljetuspalveluihin. Verso Food Oy:n tavoitteena on jatkaa kasvua, kansainvälistyä ja tarjota hyvännäköisiä, kasviproteiinipitoisia ratkaisuja erilaisiin ruoan käyttötilanteisiin.

rantoimittajasuhteista julkisten keittiöiden kanssa haluttiin pitää kiinni myös tulevaisuudessa. Niissä yrityksissä, joiden tulevaisuudensuunnitelmiin kuului kasvutavoitteita, kasvua pyrittiin ainakin osittain hakemaan pyrkimällä myös uusiin tavarantoimittajasuhteisiin julkisten keittiöiden kanssa ja siten lisäämään niiden roolia liiketoiminnassa. Seuraavassa haastattelulainauksessa yrittäjät pohtivat vähittäiskaupan ja julkisen keittiön roolia omien yritystensä tulevaisuudessa. Heidän näkemyksensä on, että koko ajan koveneva kilpailu, erityisesti ulkomailta tuotujen vientituotteiden kanssa, tekee vähittäiskauppamyynnistä haasteellista ja heikosti ennustettavaa pienelle toimijalle, kun taas julkisen puolen vahvuutena yrittäjä kokee toiminnan tasaisuuden ja helpommin ennustettavan tuotteiden menekin. Siten tulevaisuudensuunnitelmien rakentaminen julkisen keittiön tavarantoimittajasuhteiden pohjalle voi olla monelle pienelle yritykselle strateginen valinta yrityksen jatkuvuuden turvaamiseksi.

”Kaupoille tulee vientituotteita, sieltä tulee mistä nytten tuodaankin niitä leipiä, niin se, että pieniä kauppvoja, niin kun sanoin, ne on tippunu jo pois, se on vähän semmonen, että se elää enemmän se tilanne siellä, Mutta sitten taas niin kuin esimerkiksi tää kuntasopimus, niin se on paljon vakaampaa se myynti. Me pystytään tuottaa ne silleen, että me tiedetään mitä me tehdään”.

”Me uskotaan että hinta ei ole ongelma, vaan että me pyritään tekemään asiat niin hyvin, että meidän tuotteet halutaan sinne. Että se on niin helppoa, hyvää, laadukasta tai... Uskon että siltä puolelta löytyy kasvua, jota ei vh-kaupasta tällä hetkellä ehkä löydy. Koska isoilla sk-keittiöillä on mahdollista monistaa se niin moneen annokseen, että se on jo merkityksellistä”.

On kuitenkin huomattava, ettei julkisen keittiön tavarantoimittajana toimiminen ole pienyrityksen näkökulmasta täysin haasteetonta. Sopimusten tuoma liiketoimintaan vakaus on sekin tietyssä mielessä suhteellista, sillä sopimuskaudet ovat melko lyhyitä ja uusi kilpailutus on aina suuri riski yritykselle. Kilpailutuksen voittaminen voi sekin tuoda mukanaan suuria taloudellisia riskejä, kuten eräs haastateltava yrittäjä kuvasi. Hänen mukaansa esimerkiksi pääsy suuren kaupungin tavarantoimittajaksi saattaa pakottaa pienen yrityksen liian nopeaan kasvuun, vaatiessaan yritykseltä uusien työntekijöiden palkkaamista ja merkittäviä investointe-

ja tuotantoprosessiin. Riski tavarantoimittajasuhteen katkeamisesta yhden sopimuskauden jälkeen saattaa kuitenkin olla yritykselle liian suuri, ja siksi investointeja ei välttämättä uskalleta tehdä. Tämä puolestaan saattaa johtaa siihen, ettei uusiin kilpailutuksiin haluta ryhtyä ennen kuin yritys on kasvanut suuremmaksi. Siten voidaan todeta että, julkisen keittiön kanssa yhteistyöhön ryhtyminen edellyttää yrittäjältä kykyä realistisesti arvioida omia resurssejaan mutta jos yritykseltä löytyy osaamista, työvoimaa, logistiikkaa ja muita resursseja riittävästi, on julkinen keittiö kuitenkin asiakkaana arvokas ennen kaikkea siksi, että se tarjoaa melko vakaan pohjan yrityksen, jolle voi rakentaa yrityksen muuta toimintaa.

”Jos sä meet, esimerkiksi X:n oli se tarjous-pyyntö, jos me olis se saatu, niin se olis yhtäkkiä voinu näytellä 30% kasvua se yks sopimus. Niin se, että se vaati jo sitten uusien ihmisten palkkaamista ja muuta. Tästä jos tulee nyt uusia pienempiä asiakkaita mukaan, niin pystyis kattomaan, että paljon pystytään tällä porukalla tekemään ja ilman mitään laiteinvestointeja. Et sellaa sen tasaasen kasvun suunta on järkevämpi.”

”Pystytkö sä muuttaa sun tuotantoa, pystyttiin se muuttamaan. Ei se menny päivässä eikä viikossa, vaan se vaati sen tietynlaisen rytmityksen. Pystytkö henkilökunta tulemaan aikaisemmin töihin? Pystytkö kuskit ajamaan niin, että muut asiakkaat ei kärsi? Se pitää tehdä silleen, niin kyllä siinä on monta kysymystä. Ja niin kuin sanoit, se logistiikka näyttelee koko aika äärimmäisen, kun se on se viimeinen lukko siinä.”

Kilpailutusmenettelyn lisäksi haasteita saattavat aiheuttaa myös sopimuksiin sisältyvät logistiikkaongelmat. Esimerkiksi tuotteiden jakelu useaan eri pisteeseen voi vaatia pieneltä yritykseltä valtavasti resursseja ja siten estää uusien tavarantoimittajasuhteiden syntymisen. Sen sijaan on huomattava, että suurin osa haastatelluista yrittäjistä ei pitänyt yrityksensä tuotteiden hintaa merkittävänä esteenä tavarantoimittajasuhteelle. He näkivät tuotteen korkean laadun ja toiminnan joustavuuden tekevän pienistä yrityksistä erinomaisia liikekumppaneita julkisille keittiöille. Samoin yrittäjämäinen asenne ja julkisen keittiön toimintaperiaatteet huomioiva markkinointi vaikuttivat yrittäjien mukaan siihen, että yhteistyö julkisten keittiöiden kanssa lähtee liikkeelle. Näiden asioiden lisäksi kilpailutukseen liittyvän prosessin hallitseminen – taito joka haas-



Kuva Marjo Särkkä-Tirkkonen

tateltujen yrittäjien mukaan monelta pienyrittäjältä puuttuu – on luonnollisesti keskeinen tekijä liikesuhteen synnyssä.

Yhtenä keskeisenä tekijänä sille, että yritys pysyy tulevaisuudessakin julkisten keittiöiden tavaranomittajana, yrittäjät mainitsivat uskalluksen tehdä asioita hieman uudella tavalla ja siihen liittyen yrityksen kyvyn ja halun uudistaa toimintaansa. Yksi tapa pitää yllä yrityksen uudistumiskykyä on yrittäjien mukaan huolehtia siitä, että yritykseen aina silloin tällöin tulee uusia tuulia uusien työntekijöiden muodossa. Uusien työntekijöiden houkutteleminen pieniin elintarvikealan yrityksiin ei kuitenkaan ole välttämättä helppoa. Esimerkiksi haastatellut leipomoalan yrittäjät pitivät rekrytointia haastavana – osittain leipomoiden haasteellisista työajoista, osittain maaseutusjainnista johtuen.

Lähiruokaan ja sen asemaan julkisissa keittiöissä haastatellut yrittäjät suhtautuivat pääsääntöisesti positiivisen luottavaisesti. Lähiruokan käytön uskottiin lisääntyvän julkisissa keittiöissä kuluttajien ruokaa ja ruoan tuotanto-olosuhteita kohtaan tuntemaan kasvavan kiinnostuksen myötä, mistä yhtenä osoituksena on myös erilaisten suoramyntikanavien suosion lisääntyminen. Lähiruokan suo-

simiselle julkisissa keittiöissä nähtiin perustuvan moraaliseen vastavuoroisuuden velvollisuuteen, kuten eräs haastateltavista olla olevassa haastattelunaukussa asian kuvaa. Hänen mukaansa sen, että paikalliset yrittäjät työllistävät alueen ihmisiä ja maksavat toiminnastaan veroja, tulisi johtaa siihen, että lähellä tuotettu ruoka nähtäisiin tärkeänä keinona paikallistalouden elinvoimaisuuden ylläpitämisessä.

”Jos me maksetaan verot ja näin ja me pystytään tuottaa se tuote, niin minkä takia kaupunki näyttäisi esimerkkiä ja ostaisi sen vaikka Virosta sen leivän? Me halutaan työllistää paikallisia työntekijöitä, niin mun mielestä niin nopeesti ajateltuna, niin se suhdehan on silloin oikein. Jos me ollaan paikallisia ja me pystytään tuottamaan ja me ollaan osoitettu, että se homma toimii.”

Haastatellut yrittäjät uskoivat, että suurimmassa osassa julkisia keittiöitä on aito kiinnostus ja halu lähiruokan lisäämiseen ruokatarjonnassa. Yrittäjät toivat esiin sen, että myös julkisten keittiöiden asiakaskunta on muuttunut entistä kriittisemmäksi ja siitä syystä keittiöiden on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota raaka-aineiden laatuksitereihin. Yrittäjien mukaan julkisista hankinnoista vastaavat toimijat ovat merkittävässä asemassa lähiruokan käytön edistämiseksi ja kuluttajien asenneilmapiirin edelleen muokkaamisessa. Erityisen tärkeää yrittäjien mukaan on, että näillä toimijoilla on halu löytää sellaisia ratkaisuja, että myös pienillä elintarvikealan yrityksillä on aito mahdollisuus päästä toimittamaan tuotteitaan julkiselle sektorille. Hyviä esimerkkejä edellä kuvatun kaltaisista toimijoista löytyy jo paljon kuten seuraava esimerkki osoittaa.

”Kaupunki X on ottanut tämmösen linjan, että he sitten näitä lähituottajia kaikkia ketä on, niin käyttää. Silloin se raha jää tänne ja työllistää nyt ees sitten meidät kaksi tai jotain näitä muita pieniä. Ja he sano, että kilpailutuksessa käyttää sellaisia ehtoja, että sellaset isot tuottajat putoo pois, et jonkun sämpylänkin pitää olla lämpösenä keittiössä sanotaan klo 6 tai 7. Silloin tavallaan suositaan tätä lähialuetta.”

Hyvistä esimerkeistä huolimatta haastatellut yrittäjät kuitenkin ymmärsivät hyvin sen, miten kuntatalouden kiristyminen heijastuu julkisen keittiön ruokahankintoihin tehden kilpailutuksien voittamisesta entistä haasteellisempää pienelle yritykselle. Siten merkittävämpänä haasteena lähiruokan käytön

lisääntymiselle yrittäjät näkivätkin julkisen sektorin heikon taloustilanteen, mikä pahimmassa tapauksessa tekee tarjouskilpailuista entistä enemmän halvimpaan hintaan perustuvia ja siten suuntaa julkisen keittiön hankintatoimintaa ulkomaiseen tuotantoon.

”Budjettia leikataan joka paikassa elikkä ei voida maksaa...ulkoa ostetaan, ostetaan ulkosta, no ei ne osta edes sitä! Kaupunki X:ssä oli ennen jälkiruokana joka viikko marja, josta marjasta, niin nyt voi olla kuus viikkoakin välissä, että ei oo mitään marjatuotteita jälkiruokana. Siellä jälkiruokana on pehmeä leipä, kun kattot ruokalistat. Sen tiedät, että ei sinne tartte silloin marjoja tarjota.”

Vaikka yrittäjien näkemykset ja odotukset lähiruoan tulevaisuuteen olivat pääsääntöisesti myönteisiä, koettiin lähiruoka-käsite kuitenkin yhä edelleen josakin määrin ongelmalliseksi. Osa yrityksistä ei ollut innokkaita määrittelemään tai markkinoimaan

omaa tuotantoaan lähiruokana, sillä sen ei uskottu vetoavan asiakaskuntaan, josta suurin osa saattaa sijaita maantieteellisesti hyvinkin etäällä yrityksen toimipisteestä. Lähiruoan sijasta yritykset korostivat markkinoinnissaan tuotteiden kotimaisuutta ja uskoivat tämän markkinointiargumentin vetoavan laajempaan asiakaskuntaan. Yrittäjät kokivat myös ongelmalliseksi sen, että lähiruoka-termi on nykyään myös suurten toimijoiden käytössä ja kärsinyt siitä syystä markkinointikeinona inflaatiota, kuten seuraava haastattelukatkelma osoittaa:

”...mutta jos niin kun...Atriat, HK:t käyttää sanaa lähiruoka, niin en mä tiedä, ollaanko enää oikialla linjalla. Kuitenkin tuodaan ulkoakin lihaa. Vaikea sanoa. Itelle on silälailla, että pikkusen vois olla kulunut käsite. Sen mä ymmärrän, että jos oikeasti on tuottaja myymässä, niin silloin voi sanoa, että se on lähiruokaa, mutta kun sitä lähiruoka sanaa käyttää jo nykyään valtavat terurastamat sun muut, niin tuota...kyllä se on...sama juttu nämä meijerit...”

5 JULKISEN KEITTIÖN ROOLI LÄHI-INNOVAATIOISSA

5.1 HAASTATELLUT JULKISET KEITTIÖT

Haastatellut julkisen keittiön edustajat olivat kaupunkien tai kuntien ruokapalvelujohtajia ja -päälliköitä, tuotantopäälliköitä, tuotannon palvelupäälliköitä, tuotantosuunnittelijoita ja ravitsemispäälliköitä. Haastateltavista organisaatioista kaupunkeja oli 11, kuntia kaksi (2), valtion organisaatioita yksi (1), sekä yksi (1) sairaanhoitopiiri. Haastatellut julkisen sektorin organisaatiot esitellään taulukossa 3.

Tyypillisesti julkisten ruokapalvelujen toiminta on tuottaa ruokapalvelut kaupungin tai kunnan alueella päiväkoiteihin, kouluihin, palvelutaloihin ja henkilöstöravintoloihin. Pääasiakasryhmät ovat siten lapset, koululaiset ja vanhukset. Valmistuskeittiöiden määrä vaihteli 6–37 välillä, ja palvelukeittiöiden määrä 6–80 välillä. Haastateltavana ollut sairaanhoitopiiri poikkesi tästä, sillä heillä on vain yksi valmistuskeittiö (tarjoilukohteita sairaalan ja psykiatrisen sairaalan lisäksi kuusi muuta). Palvelukeittiöissä ei tapahdu varsinaista ruoanvalmistusta, vaan niissä muualla valmistettu ruoka vain jaellaan loppuasiakkaille. Keittiökokonaisuudet poikkesivat toisistaan erittäin paljon myös valmistettavien aterioiden määrän suhteen: haastateltavana oli keittiöitä, joissa valmistettiin 350:stä yli 23 000:een lounasta päivässä. Elintarvikeostot vuodessa liikkuivat 400 000 euron ja 6 milj. euron välillä.

Ruokapalveluiden toiminta on useimmiten järjestetty siten, että on alueelliset valmistuskeittiöt ja näiden läheisyydessä toimii tietty määrä palvelukeittiöitä (alueellinen toimintamalli). Valmistuskeittiöistä ruoka kuljetetaan palvelukeittiöihin, jossa se jaetaan loppuasiakkaille. Palvelukeittiöissä voidaan tarvittaessa valmistaa energialisäkkeet ja kuumentaa kappaleruoat. Valmistuskeittiöt ovat voineet myös erikoistua tekemään ruokaa jollekin kolmesta yllämainitusta asiakasryhmästä. Viime vuosien toiminnan muutoksista osa keittiöistä mainitsivat erityisesti keskittämisen, joka on käytännössä tarkoittanut valmistuskeittiöiden lukumäärän merkittävää vähentämistä.

5.2 ELINTARVIKKEIDEN KILPAILUTUS JA HANKINTA

Vaihtoehdot elintarvikkeiden kilpailutuksessa on kilpailuttaa ne aivan itsenäisesti tai olla mukana hankintayhteistyöfoorumissa eli hankintarenkaassa tai laajemmassa kunta-alalle palveluja tuottavassa yhtiössä. Myös näiden yhdistelmät ovat mahdollisia. Hankintayhteistyöllä pyritään kokonaistaloudellisiin volyymiedut huomioivien hankintojen toteuttamiseen. Hankintayhteistyön yleisin malli lienee kuitenkin hankintarenkaat. Kaikkia näitä hankintamuotoja löytyi tämän selvityksen aineistosta, vaikka haastatelluista keittiöistä suurin osa olikin mukana hankintarenkaassa. Pienen kunnan tai kaupungin vaikutusmahdollisuudet saattavat kuitenkin jäädä hankintarenkaassa melko vähäiseksi mikäli mukana on huomattavasti isompia hankintayksiköitä.

”Sillä tavalla, että omia mielipiteitä annetaan, mutta mehän ollaan aika pieni vaikuttaja siinä.”

Kaupunki tai kunta voi myös kilpailuttaa elintarvikehankintansa täysin yksin. Syitä tähän menettelyyn on muun muassa, että kaupunki tai kunta kokee olevansa riittävän iso yksikkö hankintavolyymiltaan sekä hankintayksiköstä löytyy riittävästi osaamista hankintojen tekemiseen. Etuja tilanteessa, jossa kilpailutus tehdään kokonaan omasta toimesta, on esimerkiksi se, että tuotevalikoima voidaan räätälöidä täysin omista tarpeista lähtien.

”Me ollaan sitä meidän hankintapäällikön kanssa kovasti mietitty ja tultu siihen tuloksen, että me ollaan volyymiltaan sellane aika hyvänkokoinen. Me ollaan vähän kyseilty yhteistyökumppaneilta, elintarvikefirmoilta miten he näkee. Niin tota me ollaan tavallaan volyymiltaan riittävän iso. Ja sit se, että meillä on sellanen hyvä tilanne, että meidän hankintayksiköllä riittää sitä osaamista ja sit se, että me saadaan tehtyä se kriteeristö ja tuotevalikoima just meidän näköisesti eli mitä me tarvitaan. Me ei tavallaan tarvita sellasta kompromissia, että nää tarvii tätä ja nää tarvii tätä, niin päätään sitten tota.”

Taulukko 3. Haastattelut julkisen sektorin edustajat.

	Järvisaimaanpalvelut, Ruokapalvelut Juvva, Juvakoti, Ruokapalvelupääliikkö	Järvisaimaanpalvelut, Ruokapalvelut Juvva, Juvakoti, Ruokapalvelupääliikkö	Mikkelin Ruoka- ja puhtauspalvelut, Tuotantosuunnittelija	Puolustusvoimien ruokahuolto, (nyk. Leijona Catering)	Saimaan Tukipalvelut Oy, Lappeenrannan kaupunki, Ruokapalvelujohtaja	Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri Ravitsemispääliikkö
Toimialue	Järvisaimaanpalvelut tuottavat mm. ruoka- ja siivouspalvelut kolmen kunnan alueella.	Järvisaimaanpalvelut tuottavat mm. ruoka- ja siivouspalvelut kolmen kunnan alueella.	Ruoka- (ja puhtaus)palvelut päiväkodeissa, kouluilla, palvelu-taloissa, henkilöstö-ravintoloissa sekä erilaisissa julkisissa tiloissa koko Mikkelin alueella.	Valtion omistaja yhtiö, pääpaikka Kuopion ja toimipisteitä 50. Pääasiallinen asiakas on puolustusvoimat.	Saimaan Tukipalvelut Oy tuottaa Lappeenrannan kaupungin ja Imatran ruokapalvelut, myös Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin ruokapalvelut. Lisäksi muita palveluja.	Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin ja Seinäjoen keskussairaalan ruokapalvelut.
Keittiöiden lkm	- 7 valmistuskeittiötä (Juvakoti, Juvan koulukeskuksen keittiö, viisi kyläkoulua) - noin 10 palvelukeittiötä	- 7 valmistuskeittiötä (Juvakoti, Juvan koulukeskuksen keittiö, viisi kyläkoulua) - noin 10 palvelukeittiötä	52 keittiötä, joista - noin 15 valmistuskeittiötä. - loput palvelukeittiötä.	Tyypittään valmistuskeittiötä	- noin 10 valmistuskeittiötä - palvelukeittiötä on noin 65-70	Ravintokeskus: ravintokeskuksesta ruokaa toimitetaan keskussairaalan ja psykiatrisen puolen potilaille, kolmeen henkilöuntaruokalaan, päiväkotiin, kouluun, Ryhmäkodit Arjessa Oy:lle. Lisäksi on 3 kahvilaa.
Aterioiden määrä	Juvan kunta: noin 1500 ateraa/pvä. Juvakoti: lounaita 350-400 /pv	Juvan kunta: noin 1500 ateraa/pvä. Juvakoti: lounaita 350-400 /pv	noin 9 500 lounasta/pv	noin 70 000 ateraa/pv	noin 15 000 annosta / pv	noin 2300 annosta/pv
Työntekijöiden määrä	Ruokapalveluissa Juvalla työskentelee yhteensä 24 henkilöä Juvakoti: arkisin 8 työntekijää, viikonloppuisin 5-6.	Ruokapalveluissa Juvalla työskentelee yhteensä 24 henkilöä Juvakoti: arkisin 8 työntekijää, viikonloppuisin 5-6.	Kaikkiaan ruoka- ja puhtauspalveluissa noin 220	noin 500	valmistuskeittiössä noin 170	noin 51
Elintarvikeostot/vuosi	Juvakoti: noin 390 000 €	Juvakoti: noin 390 000 €	noin 1,8 milj. €	noin 26 milj. €	noin 4-5 milj. €, josta lähiruuan osuus noin 1,2 milj €	noin 1,2 milj. €

	Kouvolan kaupunki, Ruoka- palvelupäällikkö	Jyväskylän kaupunki, Kylän Kattaus, Tuotannon palvelupäällikkö	Akaan kaupunki, Ruoka- ja siivouspalvelu- päällikkö	Seinäjoen kaupunki, Ruoka- palvelujohtaja	Vaasan kaupunki, Hankintapäällikkö ja Ruoka- palvelujohtaja
Toimialue	Kouvolan kaupungin ruoka- palvelut tarjoavat ateriapal- velut alueen asukkaille.	Kylän Kattaus tuottaa Jy- väskylän kaupungin alueella lounas- ja päivällisateriat vanhus- ja vammaispalvelun asiakkaille sekä koulu- ja päiväkotilounaita. Lisäksi ruokailu- ja kahvilapalvelut Keski-Suomen sairaanhoito- piirille (v. 2016 alusta).	Toijala, Viiala ja Kylmäkoski.	Ruokapalvelut Seinäjoen kaupungin asukkaille.	Ruokapalvelut Vaasan kau- pungin asukkaille.
Keittiöiden lkm	75 keittiötä, noin 37 on valmistuskeittäitä ja toinen puoli palvelukeittäitä.	88 keittiötä, joista - 8 valmistuskeittäitä (kes- kuskeittäitä 4) - muut ovat palvelukeittäitä.	5 valmistuskeittäitä, 17 palvelukeittäitä.	64 keittiötä	53 keittiötä, joista 16 valmis- tuskeittäitä.
Aterioiden määrä	noin 23 000 ateriala/pv	noin 23 000 ateriala/pv, joista noin 20 000 on louna- saterioita	noin 3500 lounasta/pv	noin 11 000 lounasta/ pv	noin 12 000 lounasta/pv
Työtekijöiden määrä	noin 170	noin 300	noin 54	noin 180	-
Elintarvikeostot/vuosi	noin 3,9 milj. €	noin 6 milj. €	noin 660,000 €	yli 3 milj. €	noin 3-4 milj. €
Toimialue	Kauhajoen kaupunki, Ruoka- kapalvelujohtaja	Naantalın kaupunki, Ruoka- palvelujohtaja	Kajaanin kaupunki, Ka- jaanin Mamselii, Tuotanto- päällikkö		
Keittiöiden lkm	14 keittiötä, ja 3 niistä on keskuskeittäitä. Keskuskeit- tiöiden lisäksi myös kolmella kyläkoululla oma keittiö.	26 keittiötä, joista -12 valmistuskeittäitä ja lopun palvelukeittäitä.	Ruokapalvelut Kajaanin kaupungin alueella.	Ruokapalvelut Kajaanin kaupungin alueella.	
Aterioiden määrä	noin 2500 lounasta/pv	aterioita noin 4400/pv.	noin 10 000 ateriala/pv		
Työtekijöiden määrä	42	55	Ruoka- ja puhtauspalve- luissa noin 230		
Elintarvikeostot/vuosi	noin 850,000 €	noin 1,7 milj. €	Noin 2-3 milj. €		

Yksi suuntaus elintarvikkeiden kilpailuttamisessa on liittyminen mukaan hankintayhtiöiden isoihin sopimuksiin. Tällöin kilpailutus ja sopimushallinta ulkoistetaan, ainakin osittain, kunnalta tai kaupungilta valtakunnallisille yhteishankintayksikölle tai kuntien/kuntayhtymien omistamille osakeyhtiöille. Tätä kilpailutusväylää käytetään erityisesti volyymituotteiden, kuten esimerkiksi maito- ja maitotaloustuotteiden tai tiettyjen kuivaelintarvikkeiden, kohdalla.

Osa haastatelluista julkisen sektorin edustajista oli pitänyt osan tuotteista tai tuoteryhmistä omassa kilpailutuksessaan, vaikka kuuluivatkin isompaan hankintarenkaaseen. Syitä tähän olivat esimerkiksi kunnassa tai kaupungissa jo vuosikymmeniä jatkunut tapa tai hyvä pitkäaikainen toimittajasuhde sekä vaihtoehtojen hakeminen valtakunnallisille tuotteille.

Selvityksessä mukana olleista tapauksista löytyi myös sellaisia, joissa oli viime vuosien aikana valittu tiettyjä tuotteita tai tuoteryhmiä erityiseen kokeiluun, jossa hankintakriteeristö oli laadittu niin, että valituksi toivottiin saatavan paikallinen tai alueellinen toimija. Leipä oli hyvin tyypillinen tällainen tuote, sillä paikalliset makutottumukset vaihtelevat paljon alueitten välillä ja toisaalta leipomoita myös löytyy melko paljon sellaisia, joilla on mahdollisuuksia ja volyymia vastata julkisen sektorin tarjouspyyntöihin. Monessa kunnassa tai kaupungissa leivän päätoimittaja oli paikallinen tai maakunnallinen pk-yritys. Osassa tapauksista alkusäys paikallisiin kokeiluihin oli tullut täysin virkamiesvetoisesti, mutta selvästi oli huomattavissa myös yleisempi tendenssi, että luottamushenkilöiden keskuudessa on alettu kiinnittää huomiota paikallisen tuotannon tukemiseen myös kuntahankinnoissa.

”Se lähti aika virkamiesvetoisesti ja jossain vaiheessa vietiin sitä kaupunginhallituksen päätettäväksi, että mitä mieltä he olisivat asiasta ja kelpaisko tällainen. He intoutuivat kyllä kovasti. Sen jälkeen se on jäänyt elämään ja tosiaan kaupunginhallituskin on ihan kiinnostunut, että miten homma etenee. Silleen ihan niin kuin nyt se ei oo enää niin kun muutamasta ihmisestä kiinni, se on olemassa ja osa meidän pitkän tähtäimen suunnitelmia, että panostetaan siihen lähiruokaan.”

Hankintalaista haastatellut isompien kuntien ruokapalvelujen edustajat totesivat, että jos kunnassa toimii erillinen hankintayksikkö, niin heidän työnsä on huomattavasti helpompaa. Tällöin ruokapalvelu voi keskittyä hankintojen suhteenkin vain niihin tehtäviin, mitkä parhaiten osaavat. Heidän tehtä-

vänsä on tällöin olla tietoinen mitä ja millaisia raaka-aineita tai tuotteita kentällä on saatavissa ja mitä kulloinkin tulisi hankkia, että ruokalista voidaan toteuttaa järkevästi. Varsinainen hankinnan toteutus ja kilpailutus jää tällöin ammattimaisille hankintahenkilöille, joiden hankintaosaaminen on luonnollisesti parempi kuin ruokapalvelutyöntekijöiden.

”Näin ruokapalveluiden näkökannasta on aivan ihanaa, että täällä on tällainen tuki siihen, että se ei oo enää sellainen peikko, kuin siellä vanhassa maailmassa, kun sä istuit yksin ja kirjoitit niitä. Silloin se oli mulle vieläkin isompi asia, markkinaoikeus ja hankintalaki, ne oli kauheita!”

Aineistosta löytyi kuitenkin pienempiäkin kuntia, joissa tehtiin hankintoja itse tai muutaman muun kunnan kanssa, joissa hankintalaki ei koettu esteenä eikä edes hidasteena. Muutama haastateltava totesikin, että hankintalaki tarjoaa hankkijoille lähinnä mahdollisuuksia ja selkeät puitteet missä toimia.

Erikoisruokavaliot tuotteille on julkisella puolella selkeä tarve ja monet liikesuhteet pienten elintarvikealan yritysten kanssa ovatkin alkaneet juuri erikoistuotteiden kautta. Nykypäivänä erikoisruokavaliota on niin paljon erilaisia, että julkisissa ammattikeittiöissä ei ole mahdollisuuksia itse räätälöidä kaikkia erilaisia variaatioita. Näitä erikoistuotteita ostetaan mielellään ulkopuolisilta yrityksiltä joko täysin valmiina tuotteina tai pitkälle jalostettuina komponentteina. Useassa haastattelussa tulikin esille, että juuri näitä erikoisruokavaliot tuotteita kaivattaisiin enemmänkin pieniltä yrityksiltä, koska isot yritykset tai tukut eivät pysty lähteä muokkaamaan toimintaansa siihen suuntaan, että voisivat lähteä räätälöimään pieniä eräiä. Tässä oli siis selkeä markkinarako pienille yrityksille.

5.3 JULKISEN AMMATTIKEITTIÖ-SEKTORIN YHTEISTYÖ PIENTEN JA KESKISUURTEN YRITYSTEN KANSSA

Julkisten keittiöiden yhteistyö pienten ja keskiuurten yritysten kanssa voidaan kuvailla olevan monen tasoista, aina yleisestä tiedonvaihdesta yhteiseen tuotekehittelyyn. Haastatellut julkiskeittiöiden edustajat toivat esille usean tyyppisiä yhteistyömuotoja myös pienten ja keskiuurten yritysten kanssa. Yhteistyötä tehdään luonnollisesti enemmän sellaisten yritysten kanssa, jotka jo toimittavat

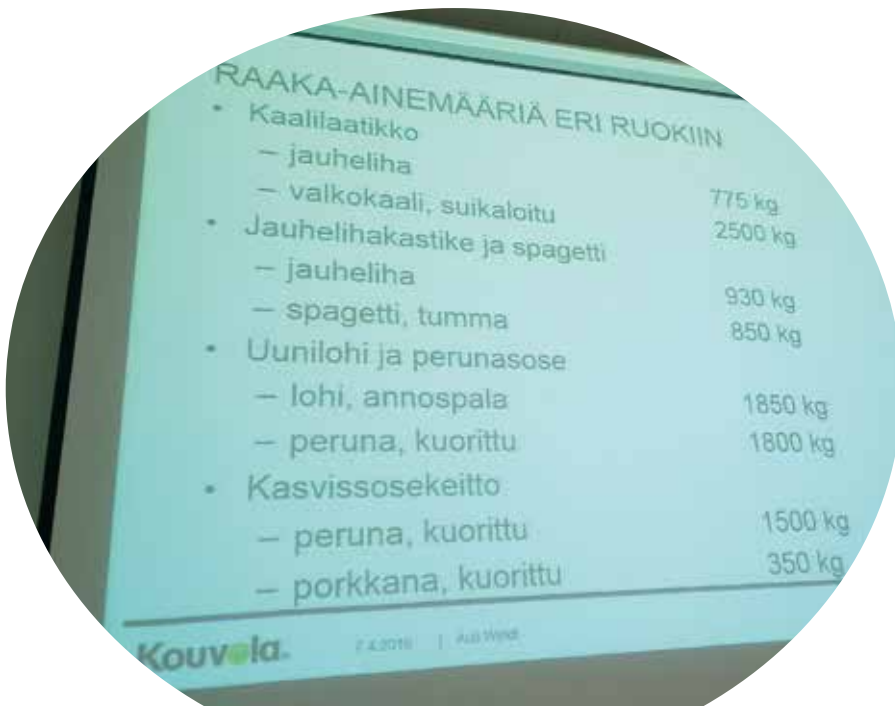
tuotteitaan kyseiseen keittiöön eli ovat keittiöiden sopimusyrityksiä. Useimmiten nämä ovat isohkoja yrityksiä. Pienempien yritysten kanssa yhteistyö ei välttämättä ole aina yhtä suunniteltua ja ennalta organisoitua. Isojen toimittajien kanssa yhteistyö oli yleensä tiivistä ja säännöllistä, ennalta sovittuja palaveriteita saatetaan pitää kerran-pari vuodessa. Niissä voidaan keskustella tavarantoimittajan kanssa itse tuotteista, niiden laatuvaatimuksista sekä mahdollisista reklamaatioista tai muutosehdotuksista. Yhteistyöpalaverissa julkisen sektorin edustajat voivat esittää uusia toiveitaan ja kertoa millaisia tarpeita heillä olisi lähitulevaisuudessa. Täysin poissuljettuja vastaavanlaiset palaverit eivät ole myöskään pientoimittajien kanssa, mutta selvästi harvinaisempia. Pienten tavarantoimittajien kanssa tulevaisuutta luotaavat keskustelut ja muut strategisemmat keskustelut usein sekoittuivat normaalin päivittäisen toiminnan ja tiedonvaihdon kanssa. Syitä aktiivisen otteen puuttumiseen yhteistyöstä pk-yrityksien kanssa voidaan löytää niin ajan kuin sopivien yrittäjien puutteesta.

”Tavallaan meilläkin on niin kädet täynnä normaalissa arjessa, että semmoseen asiakasutheen ylläpitoon ei juurikaan jää aikaa.”

Keittiöiden aktiivisuus kontaktoida tai ottaa suoraan yhteyttä pk-elintarvikeyrityksiin vaihteli melko paljon haastateltavien välillä. Tyypillistä oli, että tutuille yrityksille ammattikeittiön edustajat voivat yleensä välillä esittää toiveitaan liittyen uudenlaisiin tuotteisiin tai vinkata tarjouskierroksen alkamisesta. Vaikutti siltä, että jos keittiössä oli herännyt vahva tarve saada jotain uudenlaista tuotetta, jota markkinoilta ei esimerkiksi suoraan löydy, niin silloin keittiö luonnollisesti aktivoitui itse etsimään mahdollista tavarantoimittajaa tuotteelle.

”Meillähän ei semmosta kehittämisresurssia, että ruvettais kehittämään, meillä ei semmosta resurssia ole. Kyllähän se lähinnä sillälaila on, niin että jos jokin tarve tulee, niin me esitetään toive jollekin yritykselle, yrittäjälle.”

Ongelmana tässä uusien potentiaalisten tavarantoimittajien kartoittamisessa oli se, että ruokapalvelut eivät välttämättä tunne ja tiedä mitä kaikkea lähimarkkinoilta on saatavilla ja millaisia yrityksiä alueella sillä hetkellä toimii. Yhteystietojen ja yhteyshenkilöiden löytäminen tuntui monesta ammattikeittiön edustajasta hankalalta, koska harvalla oli tiedossa mitään tahoja mistä saisi noita tietoja



”yhden luukun” -periaatteella. Aika selkeästi ammattikeittiön suunnalta esitettiinkin toivetta, että pk-yritykset ottaisivat enemmän yhteyttä heihin päin, ja esittelisivät toimintaansa ja kertoisivat millaisiin ammattikeittiön ongelmiin he voisivat kenties tarjota ratkaisua tai helpotusta. Toisaalta ammattikeittiöt tiedostivat vastuunsa vaatimusten ja kehittämisedotusten esittämisessä yrityksille; lyhytaikaisen tarpeen vuoksi ei voida vaatia isoja tuotekehityspanostuksia pieniltä yrityksiltä.

”Koska siinä on kumminkin aina se hankinnallinen, että meidän näkökannasta pitäis turvata sille yrittäjälle se jatkumo, että ei vaan, että se kehittää jonkun ja me ostetaan joku kausi ja sitten sanotaan, että kiitti ei. Pitäis olla aina se pidempi tähtäin.”

Toinen syy, jonka vuoksi yrittäjiä lähestytään, on tarjouskilpailusta muistuttaminen. Pienyrittäjät eivät yleensä ole kovin aktiivisia seuraamaan sähköisiä kanavia, kuten Hilmaa, joissa hankintayksiköt ilmoittavat avoinna olevat tarjouspyynnöt. Keittiöt halusivat näin varmistavat tarjouksen ja toivotun lähituotteen saamisen valikoimiin muistuttamalla yrittäjää lukemaan tarjouspyynnön ja jättämään tarjouksen.

”Me informoidaan kyllä, just meidän perunan-toimittajakin, niin vielä soitellaan hänelle, että nyt meillä on alkamassa tarjouskierrokset, että olethan huomannut. Sit otettiin leipomo-yrityksiin yhteyttä, että meillä on tulossa...”

Yhteistyö pienten elintarvikealan yritysten kanssa voi olla myös erilaisten seminaarityyppisten tai tuote-esittely tilaisuuksien järjestämistä tai ulkopuolisten tahojen vastaavissa tapahtumissa käymistä ja näissä pk-yrittäjien tapaamista. Olivat muiden tahojen järjestämät tilaisuudet sitten perinteisiä seminaareja tai messuja, niin ammattikeittiöedustajat näkivät nämä erittäin tärkeinä foorumeina saada tietoa alueensa yrityskentästä ja tutustua paikallisiin yrittäjiin sekä tuotevalikoimiin.

Suhteellisen harvoin keittiöiden ja yrittäjien välillä oli sellaista yhteistyötä, jossa aktiivisesti yhdessä kehitetään esimerkiksi tuotetta julkisen keittiön tarpeisiin ja kumpikin osapuoli osallistuu kehittelyyn. Mutta näitäkin esimerkkejä löytyi. Joskus kehittäjä saattoi tapahtua molempien osapuolien kesken samanaikaisesti toimimalla yhteisessä tilassa, mutta yleisempää oli, että yhteiskeittäminen tapahtui vuorotellen molempien toimesta, kokeilun ja palautteen kautta.

”Hyvä esimerkki on meidän perunantuottaja. Hän on huomannut, että enemmän siirrytään vakuumikypsään perunaan laatikkoruoissa. [...] He kehittivät ja tekevät tällä hetkellä, ja hommasivat laitteet ja ovat tehneet keväällä jo perunasuikaletta, kypsentäneet ja laittaneet vakuumiin. Niin sitä yhteistyötä tehtiin paljon, että löytyy se sopiva kypsyyssaste. He toivat aina erän, kun toivat perunaa, että kokeilkaa että tuleeko tästä mitään.”

5.4 TIEDONVAIHTO MUIDEN JULKISTEN KEITTIÖIDEN KANSSA

Haastateltujen julkisten keittiöiden tiedonvaihtoa muiden keittiöiden kanssa kuvaa se, että yhteydenpito perustuu pitkälti hankintoihin, kilpailutukseen ja ruokapalveluiden toiminnalliseen puoleen liittyviin asioihin. Tyypillistä on, että tiettyjen kaupunkien, kuntien, hankintayksiköiden tai muun rajauksen mukaan on muodostunut ryhmä, joka pitää enemmän tai vähemmän säännöllisesti yhteyttä toisiinsa. Useimmin keskustelut ja tiedonvaihto keskittyvät niihin ajanjaksoihin, kun kilpailutus lähestyy. Säännöllisiä tapaamisia voi olla esimerkiksi muutaman kerran vuodessa ja niihin voidaan yhdistää vierailuja ja tutustumisia esimerkiksi uusiin keittiöihin toiselle paikkakunnalle, jopa kauemmas maakuntarajojen yli.

”Me ollaan ihan itseksemme kehitetty tämän, [kahdesta maakunnasta] ruokapalvelupäälliköt ja johtajat. Tavataan muutaman kerran vuodessa. Me ajateltiin, että ei meidän aina tarvitse mennä tuonne ruuhka-Suomeen vaan me voidaan täälläkin keskenämme näitä asioita pohtia. Muistaakseni se alkoi v. 2011 ja jatkuu edelleen.”

Messut, seminaarit ja erilaiset tapahtumat ovat tilaisuuksia, joissa keittiöammattilaiset tapaavat toisiaan ja vaihtavat kuulumisia. Tapahtumien tauoilla yleensä keskusteltiin ne tärkeimmät keskustelut ajankohtaisista asioista kollegojen kanssa. Yhteydenpidon ja tiedonvaihdon mainittiin kuitenkin vähentyneen viime vuosien aikana. Syiksi mainittiin mm. ruokapalveluiden yhtiöittäminen, oman keittiön irtautuminen tutusta hankintarenkaasta tai säästäminen koulutuspäiviin osallistumisesta. Sähköpostien vaihtoa kuitenkin tapahtuu ammattilaisten kesken melko pienistäkin asioista.

Eriyisistä innovaatioista harvemmin kerrotaan kuitenkaan aktiivisesti tai oma-aloitteisesti muille keittiöille. Ne saattavat tulla esille ikään kuin vahingossa, esimerkiksi vierailujen yhteydessä. Tiedon välittämiseen ja vaihtamiseen tarvittaisiin, jopa kaivattaisiin, uudenlaisia keinoja. Verkosto ja yhteys omaan ammattiyhteisöön vaikuttaisi olevan tärkeä, sillä samassa työssä koettujen haasteiden jakaminen auttaa jaksamaan työssä paremmin ja löytämään joskus yllättäviäkin helpotuksia arjen ongelmiin. Kysyttäessä innovaatioistakin kerrottiin kuitenkin mielellään myös muiden kuntien edustajille eli avoimuus kuului haastateltujen keittiöiden toimintamalliin.

”Kyl sit jos jollekin tuotteelle olis tarvetta, niin sit tietenkin kysellään muilta, et millaisia tuotteita on. Me jaettiin tätä tietoa tästä meidän tuotteesta muille keittiöille. Sillä tavalla oli, että löydettiin semmonen hyvä tuote.”

5.5 SIDOSRYHMIEN VAIKUTUS INNOVAATION SYNTYYN JA KEHITTÄMISEEN

Usein innovaatiopolku oli keittiön ja yrittäjän kahdenkeskinen prosessi. Haastateltujen keittiöiden edustajien mukaan innovaation syntyyn tai kehittämiseen olivat voineet vaikuttaa kuitenkin myös erilaiset hankkeet tai kehittäjätahot. Hankkeiden rooli kehittämisessä oli moninainen. Hanke tai kehittäjätaho saattoi olla tiedon välittäjänä keittiön tarpei-

den ja tuottajan/yrittäjän välillä. Joissain tapauksissa hanke auttoi (tuote)kehittämisen käyntiin tai teki alustavaa reseptiikkaa innovaation kehittelyä varten, yleensä yhdessä yrittäjän kanssa. Hankkeiden tärkein rooli on ehkä nähtävissä kehittämisen alullepanijana tai ”tuuppaajana” sekä turvallisen testiympäristön luoja.

”Ja nyt kun oli tämä X -hanke ja sen puitteisissa saatiin turvallinen toimintaympäristö ja saatiin lupa siihen, että voidaan lähteä kokeilemaan ja pilotoimaan. Ja mehän ensin pyydettiin.. kerrottiin kaikille leipomoille että tämä möinen projekti alkaa ja mukaan. Silloin siihen tuli mukaan kolme.”

Itse tuotteiden kehittämistyö usein oli kuitenkin pääasiallisesti yrittäjien hartiolla. Haastatelluilla keittiöillä itsellään ei useinkaan ollut innovaation kehittämisprosessissa kovin aktiivista roolia. Keittiöt osallistuivat kehittämiseen kuitenkin testaamalla tuotteet laitoskeittiömittakaavassa ja antamalla palautetta esimerkiksi pakkauskoosta tai reseptin toimivuudesta ammattikeittiöympäristössä.

”Siinä lähettiin miettimään niitä tuotteita, ja meidän kokit tuli matkaan testaamaan ja kokeilemaan ja sitten tuli asiakkaita.”

Keittiöillä on kuitenkin voinut olla aktiivinen rooli innovaation taustalla olevan idean alullepanijana. Tätä käsitystä tukee yrityksiä haastatteluissa esiin tullut seikka, että innovaation alkusysäyksenä on voinut toimia ammattikeittiötä tullut toive tai tarve.



Keittiöllä on voinut ollut tarve saada juuri tietynlainen tuote, tarve on esitetty yrittäjälle ja yrittäjä on halunnut vastata tähän, jos heidän yrityksellään on ollut oikeanlaisia osaamista ja kapasiteetissa tilaa.

Sidosryhmien eräs tärkeä rooli innovaatioiden synnyssä on myös erilaisten foorumien tuottaminen yrittäjien ja ammattikeittiöiden edustajien tapaamiselle. Usein elintarvikeyrittäjillä ja julkisen keittiön edustajilla saattaa olla todella vähäiset tiedot vastapuolen toiminnasta tai edes yhteishenkilöistä. Kolmansien osapuolten järjestämissä seminaareissa, työpajoissa ja vastaavissa tapahtumissa yrittäjät ja keittiöhenkilökunta voivat tavata toisiaan ja pääsevät tutustumaan. Sidosryhmät voivat siis tarjota tilaisuuksia eri osapuolten kohdata ja tutustua. Seuraava askel on aina helpompi ottaa, kun vastapuolesta tietää edes jotain.

5.6 TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT ELINTARVIKESektorilla – JULKISTEN AMMATTIKEITTIÖIDEN NÄKÖKULMA

Monessa julkisessa keittiössä toiminnan tehostamisvaatimukset ovat tuoneet viime vuosina mukanaan toimintaperiaatteiden muutoksia ja toiminnan uudelleenorganisointia. Haastatellut julkisten keittiöiden edustajat näkivät näiden muutosten jatkuvan myös lähitulevaisuudessa. Se, millaisia muutoksia keittiöiden toimintaan vielä tulee, on kuitenkin osin hämärän peitossa, sillä esimerkiksi meneillään olevan sote-uudistuksen uskottiin heijastuvan myös julkisten keittiöiden toimintaan, kuten alla olevan haastattelu osoittaa. Samoin esimerkiksi maaseutumaisien kuntien väestön väheneminen ja ikääntyminen – esimerkiksi kouluverkon mahdollinen supistuminen - nähtiin kehityskulkuina, joilla luonnollisesti on vaikutuksia myös julkisiin keittiöihin.

”Kyllä varmaan se, että mennään suurempiin ja suurempiin yksiköihin. Koska ihan selkeästi ruoan tuottaminen suuremmissa yksiköissä on huomattavasti edullisempaa. ... Mutta enhän mä tiedä, et kun sote tulee, et kuka sen ruokapalvelun hoitaa”

Yksi muutostrendi, jonka julkisten keittiöiden edustajat uskoivat jatkuvan myös tulevaisuudessa, on pyrkimys koko ajan tehokkaampiin yksikköihin ja sitä kautta valmistuskeittiöiden määrän väheneminen. Erityisesti tämä merkitsee haastateltujen

mukaan pienimpien valmistuskeittiöiden lakkauttamista sillä kehityksen tavoitteena on saada aikaan optimaalisen kokoisia ja kustannustehokkaita keittiöitä. Kustannustehokkuuden ollessa tärkeä toiminnan päämäärä, julkisten keittiöiden toiminta on haastateltujen mukaan jatkuvaa suurenuslasin alla olemista. Siten keittiöiden kohtaamat tehostamisvaatimukset heijastuvat myös niiden suhteisiin pienten yritysten kanssa. Tärkeää on, että myös pienillä yrityksillä on valmiudet toimia julkisten keittiöiden asettamien vaatimusten mukaisella tavalla. Esimerkiksi toimituksiin liittyvä logistiikka ja laskutus tulisi hoitua tehokkaasti ja ammattitaitoisesti. Samoin julkisten keittiöiden toiminnan tehostamisvaatimukset näkyvät myös pyrkimyksenä entistä valmiimpien tuotteiden hankkimiseen tarvantoimittajilta, kuten seuraava haastatteluesimerkki kuvaa:

”No tietenkin tänä päivänä mekin käydään keskustelua miten alihankintaa lisätään, että onko kaikkea pakko tehdä ennää omana työnä. Niin varmaan nyt olis hyvä lähteä keskustelemaan, vaikka että tuotteita tehdään valmiimmaksi. Vaikka kotipalvelun jälkiruokia tai salaattia. Että aikaisemmin on puhuttu ehkä että ostetaan ulkoa koko prosessi mutta jatkossa ehkä pilkotaan pienimpiin... että tulee niinkun valmiimpaa tuotetta.”

Yksi julkisten keittiöiden edustajien esiin nostama tulevaisuudenhaaste on osaavan työvoiman saannin varmistaminen myös jatkossa. Sama haaste nousi esiin myös yrityshaastatteluissa. Keittiöissä oli töissä paljon melko iäkästä henkilökuntaa. Joissain kunnissa uusilla rekrytoinneilla oli jo hieman ennakoitu tulevia eläköitymisiä ja palkattu nuoria työntekijöitä oppimaan varttuneempien henkilöiden työpareiksi. Osaavan henkilökunnan saaminen tuli esiin myös esim. sairauspoissaolojen tuurauksien yhteydessä. Isommissa kaupungeissa yhden henkilön työajasta saattoi kuluu paljon siihen, että hän järjesteli päivittäin sopivia tuuraaajia paikasta toiseen. Yhdistelmätyöntekijöiden käyttö oli ruokapalvelujen esimiehille toisaalta helpotus, toisaalta vaikea asia, koska kaikille työntekijöille haluttiin taata sekä järkeviä työkokonaisuuksia että tarpeeksi työtunteja. Tällöin työtehtävät saattoivat koostua aamupäivisin esimerkiksi ruoanvalmistustehtävistä keittiöllä ja iltpäivisin puhtaanapidon työtehtävistä tai ruokakuljetusten toimittamisesta kunnan tai kaupungin eri jakelukeittiöihin tai yksittäisille asiakkaille.

Lähiruoan tulevaisuuden julkaisten keittiöiden edustajat näkivät pienyrittäjien tavoin positiivisena.

Lähirooka nähtiin siten ruoankulutuksen megatrendinä, jonka suosio tulee entisestään kasvamaan. Ekologisuus, erityisesti logistiikan vähenemisen myötä, nähtiin yhtenä keskeisenä syynä lähiruokarendin vahvistumiselle. Samoin lähiruoan käytön aluetalouteen tuomaa hyötyä pidettiin tärkeänä tekijänä lähiruoan suosion taustalla. Kuluttajien taholta tulevan arvostuksen ohella haastatellut korostivat myös päättäjien lähiruokaa kohtaan tuntemaa arvostusta. Lähirookaa tuottavia yrityksiä myös arvostettiin niiden joustavuuden vuoksi. On kuitenkin huomattava, ettei lähiruoan paikallisuus ja ekologisuus olleet kuitenkaan ruoan hankinnassa ensisijaisia arvoja vaan tärkein hankintaa ohjaava tekijä on asetettujen ravitsemuksellisten vaatimusten täyttyminen.

”Lyhyt toimitusketju eli se on hyväkuntoisena paikan päällä. Ja nopea palvelu, että jos joku unohtuu ja soitat, niin saattaa olla jo seuraavana päivänä paikan päällä. Mutta ison tukun kanssa ei onnistuisi.”

”Tällä hetkellä ainakin kaikkien päättäjien tahotilla on se, että molemmat toimintasuunnat ovat käytössä, että tarvitaan että kustannukset pysyy kurissa eli tarvitaan keskitettyjä isoja sopimuksia mutta siinä rinnalla tarvitaan myös sitä toista.”

Haastatelluilla julkisten keittiöiden edustajilla oli tahto löytää keinoja, joilla olisi mahdollista edelleen vahvistaa lähiruoan käyttöä omassa keittiössään. Vaikka perusraaka-ainevirran nähtiin jatkossakin tulevan keskusliikkeiden ja isojen valtakunnallisten toimijoiden kautta, julkiskeittiöiden edustajat toivat esiin pyrkimyksen saada tilauksiin mukaan mahdollisimman paljon myös pienempien lähituottajien tuotteita. Erityisesti tilaa tarjouksista uskottiin löytyvän sellaisille pienille yrityksille, jotka tarjoavat innovatiivisia erikoistuotteita ja jotka osaavat vastata suurkeittiöiden tarpeisiin. Pienten yritysten tuotteita voidaan myös hyödyntää erilaisten teemapäivien tai – viikkojen järjestämisessä, mikä antaa pienyritykselle mahdollisuuden toimittaa tavaraa julkiseen keittiöön ilman kilpailuttamista. Haastattelussa nousi esiin tarve järjestää keittiöille ja pienyrityksille tilaisuuksia tavata, keskustella ja oppia toistensa toimintatapoja. Julkisten keittiöiden edustajat uskoivat, ettei kaikilla pienyrityksillä välttämättä ole tietoa keittiöiden toimintatavoista, ja oikean tiedon sijasta pienyrityksillä saattaa olla sellaisia virheellisiä käsityksiä julkisista keittiöistä, jotka estävät yhteydenotot julkisiin keittiöihin ja yhteistyön syntyminen. Siten tiedonvälityksen lisää-

mistä puolin ja toisin pidettiin tärkeänä lähiruoan käytön kasvun näkökulmasta. Haastateltujen mukaan ulkopuoliset toimijat voisivat toimia hyvinä katalysaattoreina yhteistyön synnyttämisessä. Esimerkiksi tutkimuslaitokset, joilla on tietoa siitä, millaista toiminta sekä julkisissa keittiöissä että pienissä yrityksissä on ja miten yhteistyötä voisi viedä eteenpäin, voivat toimia yhteistyön edistäjinä. Yritysten ohella tiedonvälitystä tarvittaisiin haastateltujen mukaan lisää myös suhteessa kuntapäättäjiin.

”Itelläkin on tullu sellainen ajatus, että pitäis olla aktiivisempi viemään sitä tietoa eteenpäin jossain lautakunnissa tai vanhempainilloissa, pitäis olla enemmän esillä ja kertomassa mikä tilanne on.”

Hankintarenkään koko nähtiin merkityksellisenä tekijänä kun haastatellut julkisten keittiöiden edustajat pohtivat mahdollisuuksia lähiruoan lisäämiseen tulevaisuudessa. Siten pienemmällä hankintarenkalla uskottiin olevan paremmat mahdollisuuden lähiruoan käyttöön. Isoissa hankintarenkaisissa tuotteiden volyyymivaatimukset ovat usein niin suuret, että pienellä yrityksellä ei ole mahdollisuutta vastata niihin. Osa haastatelluissa oli kuitenkin yrittänyt ratkaista tätä ongelmaa sillä, että oli mahdollistanut tarjouksen tekemiseen esimerkiksi vain osaan toimipaikoistaan. Joissakin kunnissa oli myös tiettyjä tuoteryhmiä kilpailutettu pienempinä kokonaisuuksina, mikä oli mahdollistanut myös pienten yritysten jättämät tarjoukset.

”Kyllä me on ainakin oltu, just mietittiin, että jatketaanko vai liitytäänkö johonkin isompaan, niin oltiin sitä mieltä, että kun ollaan pienempi hankintarengas, niin meillä on itellä kuntana enemmän sanavaltaa siinä minkälaisia tuotteita halutaan. Ja saadaan just lähialueen tuotteita eri tavalla, niin kyllä mun mielestä tämä on ollut hyvä. Ainakin tällä tietoa tuntuu, että jatkuis ihan normaalisti.”

Positiivisesta asenteesta huolimatta lähiruoan käytön kasvattaminen julkisissa keittiöissä koettiin monessa tapauksessa haasteellisena juuri kilpailutusmenettelyn sekä niukkojen budjettiresurssien vuoksi. Keskeisen haasteen muodostaa lähiruokatuotteiden usein kalliimpi hinta, eli taloudelliset realiteetit tekevät lähiruoan hankinnasta vaikeaa, kuten seuraava haastateltava toteaa:

”Ei meillä ole mahdollisuuksia hankkia, koska ne ovat sen verran arvokkaampia kun saadaan sama laadukas tuote sitten edullisemminkin.”



Kuva Leena Viitaharju

Haastateltujen julkisten keittiöiden edustajien mukaan tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota siihen, miten tarjouspyynnöt voitaisiin laatia niin, että ne mahdollistaisivat myös pienten yrityksen paremman osallistumisen kilpailutuksiin. Eräs haastateltu keittiön edustaja näki, että lähiruokakäsitteen tarkempi määrittäminen voisi osaltaan helpottaa pienten yritysten tuotteiden käytön lisäämistä keittiöissä:

”Eliikkä me toivottais, että lähiruokaan tulis jokin yhtenäinen määritelmä... että mitä se on jota voidaan käyttää vaikka hankinnassa kriteerinä... vaan onko se joku 24 h, 48 h... mikä se on se määritelmä”

Myös ajanpuute nähtiin yhtenä konkreettisena tekijänä, joka vaikeuttaa julkisten keittiöiden ja pienten elintarvikeyritysten yhteistyötä. Pieniltä yrityksiltä toivottiin siten asiakaslähtöisyyttä ja aktiivisuutta yhteistyön rakentamisessa, sillä keittiöillä on harvoin aikaa selvittää millaisia yrityksiä alueella sijaitsee ja mitä ne voisivat toimittaa keittiöön. Samoin pienten yritysten keskinäisen yhteistyön lisäämistä pidettiin tärkeänä lähiruokan käytön lisäämisessä, sillä verkostoituminen antaisi yrityksille mahdollisuuden suurempien määrien toimittamiseen ja olisi samalla tae toimitusvarmuudesta. Lisäksi pienten yritysten välistä yhteistyötä toivottiin myös logistiikan suhteen. Haastateltujen julkisten keittiöiden edustajien mukaan ei ole mahdollista, että jokainen

tuottaja kuljettaa oman tuotteen autolla keittiöön. Tämä tarkoittaisi liikaa liikennettä keittiöihin, ja olisi myös kestävän kehityksen vastaista. Siten lähiruokan kysynnän kasvussa on paljon kysymys myös logistiikan järjestämisestä ja järjeistämisestä.

Tulevaisuudessa yhteistyö pienten elintarvikealan yritysten ja julkisten keittiöiden välillä voi saada myös ihan uusia muotoja. Eräs haastatelluista julkisen keittiön edustajista toi esiin sen, miten julkisten keittiöiden tiloja olisi mahdollista hyödyntää keittiön työpäivän päätyttyä pienen yrityksen toimitiloina. Hänen edustamansa keittiö oli iltaisin yrittäjän käytössä. Tämä järjestely oli mahdollistanut sen, että pienyrittäjä kykeni aloittamaan yritystoimintansa ilman suuria investointeja. Haastatellun mukaan vastaavaa yhteistyökuviota tulisi levittää muuallekin Suomeen ja siten tehostaa julkisten keittiöiden käyttöastetta. Uudenlaisten yhteistyökuvioiden aloittaminen vaatii kuitenkin haastatellun mukaan julkisilta toimijoilta tiettyä asennemuutosta ja kykyä rikkoa vanhoja toimintamalleja:

”Se on vaan semmonen, että uskalletaan astua sen rajan yli. Me ollaan vähän niinku keittiöissä, että kun tämä on mun keittiö ja mä oon tämän siivonnu ja tehny, että ei tänne kukaan muu saa tulla... että opitaan siihen, että vastuu jaetaan ja koneet on tarkoitettu useampaan vuoroon kun yhteen”.

6 YRITYKSEN JA KEITTIÖN YHTEINEN POLKU KOHTI INNOVAATIOITA: YHDESSÄ RÄÄTÄLÖIDEN

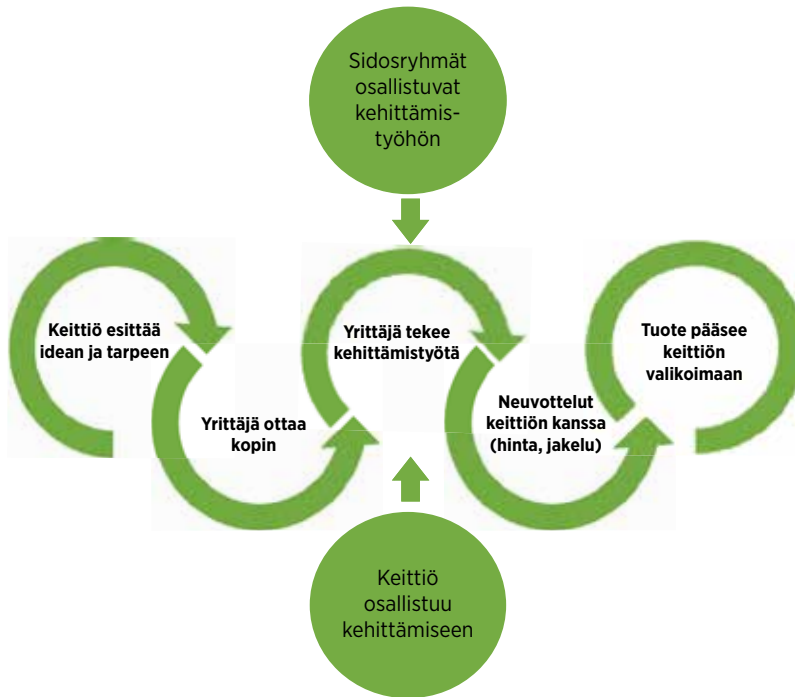
Innovaation ei välttämättä tarvitse olla jotain suurta palvelukseen ostajaa ja kohderyhmää. Se voi olla myös pienempi, tiettyyn tarpeeseen kehitetty tai räätälöity ratkaisu, jonka voi toteuttaa myös pieni yritys tai tuottaja. Julkisissa keittiöissä onkin tarvetta sekä pienille että isoille innovaatioille. Heitä palveleva innovaatio voi olla yksinkertaisimmillaan esimerkiksi valmiin tuotteen tai raaka-aineen pilkkomista ja siivuttamista, kooltaan erilaistettuja tuotteita eri kohderyhmille, erikoisruokavaliot tuotteita tai täysin räätälöityjä toimituksia. Yhteistä tässä hankkeessa tarkastelluille julkiseen keittiöön päätyneille lähi-innovaatioille oli se, että ne tuovat jollain tavalla helpotusta keittiön toimintaan tai lisäarvoa loppuasiakkaalle.

Innovaation lähteenä voi toimia moni asia. Merkillä pantavaa kuitenkin on, että innovaatioprosessilla on usein jonkin alkusysäys. Alkusysäyksenä voi toimia suoraan yrittäjälle ammattikeittiötä tuleva toive, yrittäjän oma havainto ammattikeittiön tarpeesta tai yrittäjän oma uusi idea. Näitä alkusysäyksiä pitäisi pyrkiä tukemaan esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- Yrityksillä on yksinkertaistetusti kaksi väylää kerätä tietoa julkiselle sektorille suunnattujen ideoiden ja innovaatioiden pohjaksi: kyselyt suoraan ammattikeittiöltä, tai omatoiminen ja jatkuva markkinoiden havainnointi ja tuotteiden/toimintatapojen kehittäminen siltä pohjalta;
- Yrittäjien tulisi tuntea keittiön toiminta tarpeeksi hyvin, että he voisivat huomata toiminnassa mahdollisia puutteita ja keksiä niihin uudenlaisia ratkaisuja (tuotteita, toimintatapoja);
- Julkisilla keittiöillä tulisi olla toimintatavat siihen, miten välittää tietoa esimerkiksi tuotekehitystarpeista laajemmin myös muille kuin vain jo olemassa oleville sopimustoimittajille;
- Keittiöiden olisi hyvä ottaa käyttöön toimintakulttuuri, jossa kaikilla keittiöhenkilökuntaan kuuluvilla tulisi olla mahdollisuus ideoida uusia tuotteita ja toimintatapoja;

- Yrittäjät voisivat vieraillla erilaisissa julkisissa ammattikeittiöissä ja havaita itse miten siellä toimitaan ja miten heidän tuotteita tai vastaavia tuotteita siellä käytetään;
- Julkisten keittiöiden asiakaspalautetta tulisi hyödyntää nykyistä laajemmin. Palautteen tulisi kulkeutua aina yrittäjille asti, mikä saattaisi edesauttaa uusien innovaatioiden syntymistä;
- Tarve on edelleen järjestää keskustelutilaisuuksia, joissa sekä julkisen sektorin keittiöhenkilökunta ja yrittäjät kohtaavat ja pääsevät vaihtamaan ajatuksia. Säännölliset tilaisuudet voisivat toimia foorumeina, joissa testataan ideoita, ja pyritään yhdessä kehittämään uusia tai paranneltuja ratkaisuja ammattikeittiöiden tarpeisiin.

Kuvio 1. esittelee yksinkertaistetun mallin tyypillisen lähi-innovaatioprosessi etenemisestä pienyrityksen ja julkisen keittiön välillä. Tässä esimerkissä yhteiskehittäminen on keskeisellä sijalla ja sen takia lähdetään siitä, että alussa idea tai toive uudesta tuotteesta tulee keittiön suunnalta ja yritys lähtee sitä toteuttamaan edelleen. Alkusysäyksen innovaatioprosessi lähtee liikkeelle ja etenee, jos yrittäjä on kiinnostunut kehittämään ideaa eteenpäin ja hänellä on tähän tarvittava osaaminen. Esimerkiksi yrityksen olemassa oleva laitekanta saattaa viitoittaa innovaation kehittämisen suuntaa ja mahdollisuuksia. Toisinaan yrityksen laitteet, koneet ja tilat muodostuvat innovoinnin reunaehdoiksi, joskus ne taas avaavat uusia mahdollisuuksia. Jos tavoiteltua laatua, tarvittavia tuotantoprosessin vaiheita tai riittäviä määriä ei voida tehdä nykyisissä tuotantotiloissa jo olemassa olevilla laitteilla, yrittäjä joutuu puntaroimaan investointien järkevyyttä tai alihaikinnan mahdollisuutta. Yrityksen kyky hyödyntää yrityksen sisäisiä, mutta myös ulkoisia resursseja ja osaamista ovat tärkeässä asemassa innovaatioiden syntymisessä ja kehittämisessä. Yrittäjät ovat usein niin kiinni omassa toiminnassaan, että eivät ole välttämättä edes tietoisia alueensa tai toimialansa muista yrityksistä tai toimialaan liittyvistä palveluista, joista voisi olla hyötyä oman toiminnan kehittämisessä. Yrittäjät voisivat saada tietoa alueen



Kuvio 1. Tyypillinen yhteiskehittämisen lähi-innovaatioprosessi pienen yrityksen ja julkisen keittiön välillä.

muista jatkojalostusta harjoittavista yrityksistä ja raaka-aineen tuottajista erilaisissa yritysten kohtaannuttamistilaisuuksissa, joita esimerkiksi elintarvikealan hanketoimijat järjestävät useimmissa maakunnissa. Hyvien yhteistyöesimerkkien esiin nostaminen maakunnissa on myös kullannarvoista, sillä ne ruokkivat ja kannustavat muitakin yrityksiä mm. alihankintaan ja yhteistyöhön

Ulkopuolisilla sidosryhmillä, kuten esimerkiksi loppuasiakkailta, tavarantoimittajilla tai kehittäjätahoilla, voi olla myös tärkeä rooli innovaation synnystä sekä kehittämisessä ja tämän tulisi yrittäjienkin tiedostaa. Joskus ulkopuolelta voi saada uusia ja tuoreita ideoita ja huomioita, joita ei itse omassa arkisessa työssä välttämättä tulisi keksittyä. Keskeisin merkitys innovaation kehittämisessä on toki ammattikeittiön kanssa tapahtuvalla vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä. Yhteistyön ja keskusteluyhteyden ylläpitäminen keittiön kanssa nähtiin tärkeäksi sekä yleisen tiedonvaihdon että tuotekehityksen kannalta.

Tiedonvaihdon edistämiseksi on edelleen tarve järjestää erilaisia tapaamisia ja keskustelutilaisuuksia, joissa sekä julkisen sektorin keittiöhenkilökunta että elintarvikeyrittäjät kohtaavat ja pääsevät vaihtamaan ajatuksia. Säännölliset tilaisuudet voisivat toimia foorumeina, joissa tutustutaan toisiin, testataan ideoita, ja pyritään yhdessä kehittämään alaa ja julkista elintarvikkeiden hankintaprosessia

alueellisesti. Yrittäjät voisivat vieraila erilaisissa julkisissa ammattikeittiöissä ja havaita itse miten siellä toimitaan ja miten heidän tuotteitaan tai vastaavanlaisia tuotteita siellä käytetään. Myös elintarvikejalostajien ja tuottajien tarjoamat mahdollisuudet tulisi tuoda julkisten keittiöiden tietoisuuteen entistä tehokkaammin. Tällöin yrittäjien tulee olla itse aktiivisia suorissa yhteydenottoissaan tai esimerkiksi messuosallistumisissa.

Yrityksen pienuus tuo ketteryyttä ja joustavuutta toimintaan ja sen nähdäänkin usein pk-yrityksien vahvuutena. Mutta pienuus voi olla toisaalta myös este kokeiluihin ja uuden työstämiseen, sillä yrittäjän aika menee usein toiminnan jokapäiväiseen pyörittämiseen eikä kehittämiselle löydy aina aikaa. Tästä huolimatta pk-yrityksillä innovaatiot etenevät yleensä ilman suuria vastoinkäymisiä, jos innovaatio kumpuaa yrityksen keskeiseltä osaamisalalta. Haasteet toiminnassa julkisen keittiön kanssa tulevat yleensä enemmänkin logistiikasta ja sen sujuvasta järjestämisestä. Tavarantoimittajien jakelua voi olla liian moneen paikkaan, liian kauas, tai se on muutoin aikataulullisesti haastavaa ja täten voi käydä kannattamattomaksi. Logistiikan korostuminen osoittaa, että innovatiivisen tuotteen tai tuotantotavan kehittäminen ei pelkästään riitä. Julkiseen keittiöön toimittajaksi pääseminen edellyttää myös hyvin toimivan jakelun.

TUOTEKORTTI

PÄIVI TÖYLI, TURUN YLIOPISTO, BRAHEA

TUOTEKORTTI AUTTAA ELINTARVIKEYRITTÄJÄÄ TUNNISTAMAAN OMAN TUOTTEENSA VAHVUUDET JA MYYNTIVALTIIT

Ammattikeittiöt, Foodservice-tukut ja vähittäiskaupat ovat kiinnostuneita lisäämään paikallisten elintarvikkeiden määrää tarjonnassaan. Yhteistyön edistämiseksi on apuna tavarantoimittajan tuotekortti, joka on oivallinen tuki pienyrityksien ja ostajien yhteistyöneuvotteluissa.

Tuotekortti on yksinkertainen arjen työkalu, jonka avulla yrittäjä käy läpi oman tuotteen vahvuuksia ja sopivuutta asiakkaan valikoimiin samoilla kriteereillä, joita ostajat käyttävät uusien tuotteiden arvioinnissa. Ostaja voi olla ammattikeittiö, tukku tai vähittäiskauppa.

Tuotekortti herättää yrittäjän pohtimaan, mitkä ovat tuotteen myyntivalit ja miten se eroaa muista tuotteista. Se myös auttaa yrittäjää ylläpitämään tuotetietoja ajan tasalla kompaktissa paketissa esimerkiksi omavalvonnan tukena.

Tuotekortissa kysytään

- yrityksen yleiset yhteystiedot
- tuotetietoja, jotka kattavat tuotteen yleisen kuvauksen, toimituskyvyn ja tietoa pakkauksesta
- tuotteen ominaisuuksista kuten siitä, miten tuote säilyy, sopiiko tuote erikoisruokavaliota noudattaville ja onko se luomua
- ainesosasisällöstä, allergeeneistä ja ravintosisällöstä
- tuotteen mitoista

Kaikkiin tuotekortissa esitettyihin kohtiin ei ole pakko vastata, mutta sen on tarkoitus ohjata ajattelemaan asioita, jotka mahdollisesti nousevat esiin myyntitilanteissa. Excel-pohjainen tuotekortti on vapaasti käytettävissä ja se on tehty suomeksi ja ruotsiksi. Se on ladattavissa nettisivuilla www.aitojamakuja.fi

Tuotekortin ovat toteuttaneet yhteistyössä Päivittäistavara-kauppa ry ja Turun yliopiston Brahea-keskus. Sen työstämiseen ovat osallistuneet hankkeessa mukana olevat Foodservice-tukut ja ammattikeittiöt sekä vähittäiskauppa-alan toimijat.

Tuotekortti on osa valtakunnallisen Paikallisruoan arvoketjua kehittämässä -hankkeen toimenpiteitä. Hankkeen keskeiset yhteistyökumppanit ovat Päivittäistavara-kauppa ry ja Foodservice-tukutoimijat, maakunnalliset elintarvikealan kehittäjät sekä Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK ry. Hanketta toteutetaan vuosina 2015–2017 ja sitä rahoittaa maa- ja metsätalousministeriö.

7 SUOSITUKSIA JA TOIMENPITEITÄ LÄHI-INNOVAATIOIDEN TOTEUTTAMISEEN JULKISELLA SEKTORILLA

7.1 MITEN INNOVATIIVISUUTTA VOITAISIN LISÄTÄ?

Julkisissa keittiöissä on tarvetta sekä pienille että isoille innovaatioille. Julkiseen keittiöön päätyneille innovaatioille on usein yhteistä se, että ne tuovat jol-

lain tavalla helpotusta keittiön toimintaan tai lisäarvoa asiakkaalle. Innovaatiot eivät kuitenkaan synny itsestään tai tyhjästä, vaan niiden syntymiseen on myötävaikuttanut useat tekijät. Tässä muutamia toimenpiteitä, joilla voidaan lisätä ammattikeittiöiden tarpeeseen soveltuvien innovaatioiden (tuotteiden ja toimintatapojen) syntymistä ja kehittämistä:

YRITTÄJÄT

- Julkisen sektorin ruoanvalmistus- ja hankintaprosessien ymmärtäminen
 - Yrittäjävierailut julkisissa ammattikeittiöissä
 - Hankintakoulutukset
- Tiedon kerääminen ideoiden ja innovaatioiden pohjaksi
 - Yhteydenotot suoraan keittiöihin
 - Markkinoiden ja trendien seuraaminen
- Verkostoituminen jatkojalostusta harjoittavien yritysten ja raaka-aineiden tuottajien kanssa (alihankinta, yhteistyö)

JULKISET AMMATTIKEITTIÖT

- Tiedon välittäminen esimerkiksi tuotekehitystarpeista myös muille kuin vain sopimustoimittajille
- Kaikilla keittiöhenkilökuntaan kuuluvilla tulisi olla mahdollisuus ideoida uusia tuotteita ja toimintatapoja
- Asiakaspalautteen systemaattinen hyödyntäminen tuotekehityksessä
- Yhteydenpito ja tiedonvaihto muiden ammattikeittiöiden kanssa
- Alan tapahtumissa käyminen (esim. messut ja seminaarit)



Kuva Pixabay kuvapankki

7.2 MITEN LISÄTÄ YRITTÄJIEN JA AMMATTIKEITTIÖIDEN VÄLISTÄ VUOROVAIKUTUSTA?

Ammattikeittiöiden ja yrittäjien välisellä vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä on merkittävä vaikutus innovaatioiden synnyssä ja kehittämisessä. Mo-

nissa kaupungeissa ja kunnissa on kuitenkin jo olemassa hyviä esimerkkejä, miten logistiikkaa on kehitetty tavarantoimittajaystävälliseksi. Näitä hyviä logistiikkaesimerkkejä tulisi levittää laajasti eri toimijoiden tietoon. Ammattikeittiöiden tarpeeseen soveltuvien innovaatioiden (tuotteiden ja toimintatapojen) syntymistä ja kehittämistä voidaan lisätä seuraavien, aktiivista markkinavuoropuhelua edistävien toimenpiteiden avulla:

YRITTÄJÄT

- aktivoituminen palautekeskusteluihin keittiöiden kanssa
- ammattikeittiöiden henkilökunnan ja julkisista ruokahankinnoista vastaavien henkilöiden kutsuminen tutustumaan yritykseen

JULKISET AMMATTIKEITTIÖT

- säännölliset tapaamiset tavarantoimittajien kanssa (myös niiden, jotka toimittavat satunnaisesti)
- paikallisten yrittäjien informointi tulevista hankinnoista

MOLEMMAT OSAPUOLET

- Keskustelutilaisuuksia, joissa julkisen sektorin keittiöhenkilökunta ja yrittäjät kohtaavat ja pääsevät vaihtamaan ajatuksia. Säännölliset tilaisuudet voivat toimia foorumeina, joissa testataan ideoita, ja pyritään yhdessä kehittämään alaa.

7.3 MITEN LÄHTEÄ LIIKKEELLE?

Yhteistyön ja toimitussuhteen rakentuminen julkisen keittiön ja yrityksen välille voi tapahtua monella tavalla. Kummankin osapuolen toimenpiteet ovat arvokkaita. Jos yrityksen tavoitteena on päästä

julkisen keittiön toimittajaksi ja julkisen keittiön tavoitteena tarjota lähiruokaa, niin alla on esitetty sekä yrittäjille että keittiöille viisi askelta, joiden avulla kummankin toiveet ja tarpeet toivottavasti kohtaavat.

Viisi askelta YRITTÄJILLE!

Tutustu ammattikeittiömaailmaan

- messut, ammattilehdet, keittiömestariyhdistykset

Mieti mitkä voisivat olla vahvuutesi markkinoilla

- tuotteet, jakelu, hinta, palvelukonsepti

Ota rohkeasti yhteyttä ammattikeittiöhenkilökuntaan

- selvitä hankinnoista vastaavien yhteystietoja
- sovi tapaaminen
- mieti tärkeät asiat valmiiksi (mm. erä koko, toimituskyky)

Aloita vuoropuhelu ja yhteistyö

- kokeilujen ja testauksien avulla voi löytyä uusia ratkaisuja

Älä lannistu Hilmasta

- apua tarjousten tekemiseen on saatavilla esim. suoraan hankintayksiköistä tai Suomen Yrittäjien hankinta-asiamiehiltä. Uskalla kysyä!

Viisi askelta JULKISILLE KEITTIÖILLE!

Tutustu alueesi elintarvikejalostukseen ja yrittäjiin

- messut, tapahtumat

Mieti mitkä ovat keittiön tarpeet, vaikka pienetkin

- tuotteet, pakkauskoko, toimitustapa, toimitustiheys

Ota rohkeasti yhteyttä yrittäjiin

- selvitä yrittäjien yhteystiedot
- sovi tapaaminen

Aloita vuoropuhelu ja yhteistyö

- tapaa säännöllisesti myös yrittäjiä, jotka eivät ole sopimustoimittajia
- kokeilujen ja testauksien avulla voi löytyä uusia ratkaisuja
- pohdi, miten tavarantoimitukset voisivat toimia pienyritysten näkökulmasta

Informoi yrittäjiä kilpailutuksen avautumisesta

- sähköpostia yrittäjille
- tiedota alueellisten elintarvikealan toimijoiden kautta

8 LÄHTEET

- Aho, T. (2017). Innovaatiokumppanuus. Kehitystyö osana julkista hankintaa. Käsikirja. Tekesin katsaus 339/2017.
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E.J. & Crawford, N. (2003). Determinants of innovation in small food firms. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 8- 17.
- Avermaete, T., Viaenen, J., Morgan, E.J., Pitts, E., Crawford, N. & Mahon, D. (2004). Determinants of product and process innovation in small manufacturing firm. *Trends in Food Science & Technology*, 15, 474-483.
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. & Davies, D. (2012a). Innovation in food sector SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 300-321.
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. & Davies, D. (2012b). Food sector SMEs and innovation types. *British Food Journal*, 114(11), 1640-1653.
- Baragheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
- Baregheh, A., Hemsworth, D. & Rowley, J. (2014). Towards an integrative view of innovation in food sector SMEs. *Entrepreneurship and Innovation*, 15(3), 147-158.
- Batterink, M.H., Wubben, E.F.M., Klerkx, L. & Omta, S.W.F. (2010). Orchestrating innovation networks: The case of innovation brokers in the agrifood sector. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 22(1), 47-76.
- Bhaskaran, S. (2006). Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 64-80.
- Booz, Allen & Hamilton (1982). New products management for the 1980s. New York: Booz, Allen & Hamilton.
- Briz, J. & de Felipe, I. (2007). Challenge to SME to survive in food dynamic markets: Innovation and efficient networks. Paper in 1st International European Forum on Innovation and System Dynamics in Food Networks, European Association of Agricultural Economists, Innsbruck-Igls, Austria, February 15-17, 2007.
- Capitanio, F., Coppola, A. & Pascucci, S. (2009). Indications for drivers of innovation in the food sector. *British Food Journal*, 111(8), 820-838.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132.
- Caridà, A. & Colurcio, M. (2014). Collaborative innovation in Food SMEs: A practice approach. *Archives of Business Research*, 2(4), 138-149.
- Colurcio, M., Wolf, P., Kocher, P.-Y., Russo, S.T. (2012). Asymmetric relationships in networked food innovation processes. *British Food Journal*, 114(5), 702-727.
- Costa, A.I.A. & Jongen, W.M.F. (2006). New insights into consumer-led food product development. *Trends in Food Science & Technology*, 17, 457-464.
- Damanpour, F., Walker, R.M. & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- Enkel, E., Gassmann, O. & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: Exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311-316.
- Ettlie, J.E. (1983). Organizational policy and innovation among suppliers to the food processing sector. *Academy of Management Journal*, 26(1), 27-44.
- Euroopan komissio. (2003). Komission suositus – mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määrittelmä. EU recommendation 2003/361. Saatavilla: <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/>
- Francis, D. & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Forsman, S. (2004). How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies. *Agricultural and Food Science*, 13, Supplement 1.

- Fortuin, F.T.J.M. & Omta, S.W.F. (2009). Innovation drivers and barriers in food processing. *British Food Journal*, 111(8), 839 – 851.
- Freel, M.S. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation*, 25, 123–134.
- Gellynck, X., Vermeire, B. & Viaene, J. (2007). Innovation in food firms: Contribution of regional networks within the international business context. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(3), 209–226.
- Gellynck, X. & Kühne, B. (2008). Innovation and collaboration in traditional food chain networks. *Journal on Chain and Network Science*, 8(2): 121–129.
- Gronum, S., Verreynne, M.-L. & Kstelle, T. (2012). The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and firm performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 257–282.
- Grunert, K.G. & Valli, C. (2001). Designer-made meat and dairy products: Consumer-led product development. *Livestock Production Science*, 72(1-2), 83–98.
- Grunert, K.G., Harmsen, H., Meulenberg, M., Kuiper, E., Ottowitz, T., Declerk, F., Traill, B. & Göransson, G. (1995). A framework for analysing innovation in the food sector. Working Paper no. 38. Centre for market surveillance, research and strategy for the food sector.
- Grunert, K. G., Harmsen, H., Meulenberg, M., Kuiper, E., Ottowitz, T., Declerck, F., Traill, B., & Göransson, G. (1997). A framework for analysing innovation in the food sector. In: B. Traill, & K. G. Grunert (Eds.). Product and process innovation in the food sector. London: Blackie Academic.
- Hjalager, A.-M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism. An analytical typology. *Tourism Management*, 18(1), 35–41.
- Kickul, J. & Gundry, L.K. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85–97.
- Kotler, P. (1991). Marketing management – analysis, planning, implementation, and control. London: Prentice Hall.
- Kurunmäki, S., Ikäheimo, I., Syväniemi, A.-M. & Rönni, P. (2012). Lähiruokaselvitys. Ehdotus lähiruokaohjelman pohjaksi 2012 – 2015. Maa- ja metsätalousministeriö.
- Laforet, S. & Tann, J. (2006). Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 363 – 380.
- Lundvall, B.-Å. (1995). The global unemployment problem and national systems of innovation. Teoksessa O’Doherty, D. (toim.), Globalisation, Networking and Small Firm Innovation. London: Graham & Trotman, ss. 84–101.
- Lähiruokaa – totta kai! (2013). Hallituksen lähiruokaohjelma ja lähiruokasektorin kehittämisen tavoitteet vuoteen 2020. Maa- ja metsätalousministeriö.
- Lähis-opas. (2017). Lisää lähiruokaa julkisten keittiöiden asiakkaille. Perusteluja ja ohjeita hankintoihin. Kuntaliitto. Saatavissa: http://www.ekocentria.fi/resources/public//Aineistot/lahiruokaopas2017_ebook.pdf.
- Martinez, M. G. & Briz, J. (2000). Innovation in the Spanish Food & Drink Industry. *International Food and Agribusiness Management Review*, 3, 155–176.
- Menrad, K. (2004). Innovations in the food industry in Germany. *Research policy*, 33, 845–878.
- Muscio, A., Nardone, G. & Dottore, A. G. (2010). Understanding demand for innovation in the food industry. *Measuring Business Excellence*, 14(4), 35–48.
- Mäkipeska, T. & Sihvonen, M. (2010). Lähiruokaa nyt! Trendistä markkinoille. Sitran selvityksiä 29.
- Norberg-Hodge, H., Merrifield, T. & Gorelick, S. (2002). Bringing the food economy home: Local alternatives to global agribusiness. London: Zed.
- Oke, A., Burke, G. & Myers, A. (2007). Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(7), 735–53.
- Paananen, J. & Forsman, S. (2003). Lähiruokan markkinointi vähittäiskauppoihin, suurkeittiöihin ja maaseutumatkailuyrityksiin. Maa- ja elintarviketalous 24. Helsinki. MTT.
- Reime, K. (2016). Selvitys julkisten ruokapalveluiden tarjonnasta. Maa- ja metsätalousministeriö.
- Roper, S. (1997). Product innovation and small business growth: A comparison of the strategies of German, U.K. and Irish companies. *Small Business Economics*, 9, 523–537.
- Ruoka 2030. Suomi-ruokaa meille ja maailmalle. (2017). Valtioneuvoston selonteko ruokapolitiikasta. Maa- ja metsätalousministeriö.
- Sarkar, S. & Ana, I.A. C. (2008). Dynamics of open innovation in the food industry. *Trends in Food Science & Technology*, 19, 574–580.
- Singh, R. K., Garg, S. K. & Deshmukh, S.G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525–547.

- Tether, B. S. (2002). Who co-operates for innovation, and why, an empirical analysis. *Research Policy*, 31, 947–967.
- Tomlinson, P.R. (2010). Co-operative ties and innovation: Some new evidence for UK manufacturing. *Research Policy*, 39, 762–775.
- Traill, B.W. & Meulenbergh, M. (2002). Innovation in the food industry. *Agribusiness*, 18(1), 1-21.
- Van de Vrande, V., de Jong, J.P.J., Vanhaverbeke, W. & de Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29, 423-437.
- Viitaharju, L. & Lähdesmäki, M. (2012). Antecedents of trust in asymmetrical business relationships. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(5), 567- 587.
- Viitaharju, L., Määttä, S., Hakala, O. & Törmä, H. (2014). Työtä ja hyvinvointia! Lähiruoan käytön aluetaloudelliset vaikutukset Suomen maakunnissa. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti, Raportteja 118.
- Wischnevsky, J.D., Damanpour, F. & Méndez, F. A. (2011). Influence of environmental factors and prior changes on the organizational adoption of changes in products and in technological and administrative processes. *British Journal of Management*, 22(1), 132-49.

LIITE 1. Yrityshaastattelurunko

LÄHI-INNO – RÄÄTÄLÖIMÄLLÄ AMMATTIKEITTIÖIHIN

Haastattelija:

Päivämäärä:

Yritys:

Haastateltava:

Innovaatio:

YRITYKSEN/YRITTÄJÄN TAUSTATIEDOT

- Kertoisitko aluksi yrityksen historiasta; miten yritys on saanut alkunsa ja miten kauan se on toiminut?
 - Oletko perustanut yrityksen vai ostanut yrityksen?
 - Miksi päätit perustaa/ostaa yrityksen juuri elintarvikealalta?

- Millainen on oma taustasi - oletko toiminut tätä aikaisemmin yrittäjänä?
 - Mikä on koulutustaustasi?

- Kertoisitko yrityksen toiminnasta?
 - Millaisia tuotteita/palveluita yrityksenne tuottaa?
 - Mitkä ovat yrityksen markkinat?
 - Ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat?
 - Miten yrityksen toiminta muuttunut vuosien varrella (jos on muuttunut)?

- Perustiedot yrityksestä:
Miten paljon on työntekijöitä?
Liikevaihto:
 - alle 100 000 euroa
 - 100 001 – 250 000 euroa
 - 250 001 – 500 000 euroa
 - 500 001 – 1 000 000 euroa
 - 1 000 001 – 2 000 000 euroa
 - yli 2 000 000 euroa

INNOVAATIO

(Olemme kiinnostuneita erityisesti yrityksen tuotteesta/toimintatavasta x siksi, että se on uudenlainen tuote/toimintapa eli innovaatio elintarvikeyritysten ja julkisten keittiöiden välisessä liikesuhteessa. Sen vuoksi seuraavat kysymykset liittyvät x:ään)

Innovaatioprosessi

- Kertoisitko miten innovaatio sai alkunsa?
 - Mikä oli ensisijainen motivaatio innovaation kehittämisessä/syntymisessä?

- Mitkä asiat ovat vaikuttaneet innovaation syntymiseen/kehittämiseen?

- Millainen oli oma roolinne innovaatioprosessissa?
- Millainen oli yrityksen työntekijöiden rooli innovaatioprosessissa (eli siis innovaation kehittämisessä alusta loppuun saakka)?
- Miten toimialan kilpailutilanne vaikutti innovaation syntyyn?
 - Tarvittiinko innovaatiota korvaamaan joku tuote, oliko innovaation synnyn taustalla jonkun tuotteen menekin lasku?
- Missä määrin innovaatio on ollut seurausta markkinoilla havaitusta mahdollisuudesta?
 - Kuinka aktiivisesti /systemaattisesti yrityksenne seuraa sitä, mitä markkinoilla tapahtuu ja miten asiakkaiden odotukset ja toiveet muuttuvat? (esim. messut tai toimialan ammattilehdet)
 - Miten paljon asiakastoiveet ylipäänsä johtavat innovointiin?
- Millaista osaamista ja resursseja innovaation synnyttäminen/kehittäminen vaati?
 - Onko yrityksen tekninen osaaminen ollut riittävä innovaation toteuttamiseen?
 - Millaista tieto-taitoa ja mitä resursseja löytyi itseltä/omasta yrityksestä ja mitä yrityksen ulkopuolelta?
 - Tarvittiinko laite-/ohjelmistoinvestointeja?
 - Lisäkoulutusta tai - kursseja?
 - Täytyikö palkata uusia työntekijöitä?
- Millaiset ovat olleet merkittävimmät haasteet/vastoinväymiset innovaation kehittämisessä? /prosessin aikana?
 - Miten haasteet/vastoinväymiset ovat heijastuneet innovaation kehittämiseen?
 - Onko innovaatiota edeltänyt keskeneräisiä tai hylättyjä versioita – miksi?

Yhteistyö

- Miten ja missä määrin yrityksen sidosryhmät (tässä sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia yrityksen ulkopuolisia toimijoita kuten asiakkaita, tavarantoimittajia, logistiikkatoimijoita jne) vaikuttivat innovaation syntyyn/ja kehittämiseen
 - Ketkä tai mitkä tahot olivat mukana innovaation kehittämisessä?
 - Missä määrin ja miten asiakkaat/tavarantoimittajat/logistiikkatoimijat osallistuivat innovaation kehittämiseen?
 - Entä alan tutkijat/kehittäjät/tutkimuslaitokset?
 - Mistä syystä yrityksen ulkopuolinen taho on ollut mukana innovaation kehittämisessä?
 - Mitkä ovat olleet kunkin toimijan roolit/vastuut ja resurssit?
- Onko yhteistyö muiden (pienen) elintarvikeyritysten kanssa johtanut innovaatioihin? Oletko pystynyt saamaan ideoita innovaatioihin oppimalla muiden toiminnasta?

Innovaatio vaikutus omaan toimintaan ja elintarvikealalla

- Miten uusi innovaatio on toimialalle?
 - Innovaation onnistuminen: missä määrin asiakkaat pitävät tuotetta sekä uutena että vielä enemmän, ylivoimaisena suhteessa olemassa oleviin tuotteisiin?
- Millä tavalla ja missä määrin yrityksen koko on edistänyt / haitannut innovaation syntyä?
- Miten mielestäsi toimiala vaikuttaa, eli miten juuri elintarvikeala edistää / hankaloittaa innovaatioiden syntymistä?

56 RÄÄTÄLÖIMÄLLÄ JULKISIIN KEITTIÖIHIN
LEENA VIITAHARJU, HANNA-MAIJA VÄISÄNEN JA MERJA LÄHDESMÄKI

- Missä määrin innovaatio on edesauttanut teidän yritystänne saavuttamaan liiketoiminnallisia tavoitteita (myynnin, markkinaosuuksien jne. suhteen) tai muita tavoitteita (työllistäminen, lähiruokaideologia, luomutuotannon lisääminen jne.)?
- Miten innovaatio on heijastunut yrityksen muuhun toimintaan?
 - Onko johtanut uusiin innovaatioihin?
 - Onko innovaatio tuonut yritykselle uusia asiakkuuksia?
 - Onko innovaatiolla ollut vaikutusta yrityksen maineeseen?

INNOVAATIO JA JULKINEN KEITTIÖ

Yrityksen ja julkisen keittiön liikesuhde

- Onko yrityksenne toimittanut aikaisemmin tuotteita julkiseen keittiöön (liikesuhdehistoria julkisten keittiöiden kanssa)?
 - Miten liikesuhde alkoi?
 - Kenen aloitteesta?
 - Millä tuotteilla?
 - Miten suhde on kehittynyt?
 - Miten sitoutuneita arvioisit molempien osapuolisen olevan tähän liikesuhteeseen?
- Miten liiketoiminta julkisten keittiöiden kanssa mielestäsi eroaa muista asiakassuhteista?
- Olisiko liikesuhde ollut mahdollinen/jatkunut ilman innovaatiota?
 - Miten kriittinen rooli innovaatiolla on ollut liikesuhteen aloittamisessa/ylläpitämisessä? Onko tuotteen innovatiivisuus ollut keskeisin syy sen hankintaan?
- Miten paljon julkiset keittiöt antavat uutta tietoa yrityksen tuotekehittelyyn?
 - Tapahtuuko ihan yhteiskehittelyä?
- Millaisia haasteita liiketoiminnassa julkisten keittiöiden kanssa on ollut? (esim. hankintalain asettamat rajoitukset, HILMA, kuljetukset, jne...)
- Millaista ulkopuolista apua toivoisitte liiketoimintasuhteeseen julkisten keittiöiden kanssa? (esim. projektit, rahoitus...)

Tulevaisuuden näkymät

- Millaisia tulevaisuudensuunnitelmia yrityksessä on?
- Miten näette yhteistyön tulevaisuuden julkisen keittiön kanssa?
- Miten näette yleisesti lähiruoan tulevaisuuden julkisessa keittiössä?
 - *Viittaa näihin:* Valtioneuvoston periaatepäätös vuodelta 2010 sekä edellisen hallituksen lähiruokaohjelman tavoitteena oli kasvattaa vuoteen 2020 mennessä lähiruoan osuutta julkisen sektorin hankinnoista.

LIITE 2. Ammattikeittiöhaastattelurunko

LÄHI-INNO – RÄÄTÄLÖIMÄLLÄ AMMATTIKEITTIÖIHIN

Ammattikeittiön näkökulma lähi-innovaatioon

Haastattelija:

Päivämäärä:

Keittiö:

Haastateltava (nimi/asema):

Innovaatio, jota tarkastellaan (linkitys yrityshaastatteluun):

JULKISEN KEITTIÖN TAUSTATIEDOT

- Kuvaus haastateltavasta julkisesta keittiöstä
 - Toiminta-alue (maantieteellisesti)
 - Valmistuskeittiöiden lukumäärä, palvelukeittiöiden määrä
 - Päivittäinen aterioiden määrä (josta lounasaterioiden määrä), erityisruoka-annoksien osuus (%).
- Kertoisitko keittiön toiminnasta?
 - Mitä palveluita tuottaa?
 - Ketkä ovat asiakkaat?
 - Miten toiminta muuttunut vuosien varrella (esim. liikelaitostaminen), jos on muuttunut?
- Muut perustiedot:
 - Miten paljon on työntekijöitä?
 - Paljonko käytätte elintarvikeostoihin vuodessa (€)?
- Kilpailutus: kuka tai mikä taho hoitaa kilpailuttamisen? Millaiset vaikutusmahdollisuudet keittiölänne on kilpailutusprosessissa?

INNOVAATIO JA JULKINEN KEITTIÖ

Olemme kiinnostuneita erityisesti yrityksen x tuotteesta/toimintatavasta x siksi, että se on uudenlainen tuote/toimintatapa eli innovaatio elintarvikeyritysten ja julkisten keittiöiden välisessä liikesuhteessa. Sen vuoksi seuraavat kysymykset liittyvät x:ään...

Yrityksen ja julkisen keittiön liikesuhde

- Onko tämä yritys toimittanut aikaisemmin tuotteita julkiseen keittiöön (liikesuhdehistoria julkisten keittiöiden kanssa)?
 - Miten liikesuhde alkoi?
 - Kenen aloitteesta?
 - Millä tuotteilla?
 - Miten suhde on kehittynyt?
 - Miten sitoutuneita arvioisit molempien osapuolisen olevan tähän liikesuhteeseen?

Innovaatioprosessi

- Kerro kuinka tuote tuli keittiöön
 - Miten olet vaikuttanut /mikä oli keittiön rooli tuotteen/toimintatavan syntymiseen?

- Miksi tämä innovaatio oli tärkeä teille/ mikä tässä innovaatiossa oli teille tärkeää?
 - Onko muuttanut jotenkin keittiönne toimintaa?
 - Millaisen vastaanoton saanut asiakkaiden keskuudessa?

- Millaista osaamista ja resursseja innovaation kehittäminen/käyttöönotto vaati?
(osaaminen, investoinnit, lisäkoulutus, resurssit, jne.)

- Mikä on ollut keittiöiden asiakkaiden rooli innovaatiossa
 - Kuinka aktiivisesti /systemaattisesti keittiönne seuraa sitä, miten asiakkaiden odotukset ja toiveet muuttuvat?
 - Miten paljon asiakastoiveet ylipäänsä johtavat innovointiin?
 - Tuntevatko pienet elintarvikeyritykset keittiöiden toimintaa ja asiakastarpeita?
 - Miten hyvin pienet yritykset osaavat huomioida keittiöiden ja niiden asiakkaiden tarpeet tuotannossaan?

- Millaiset ovat olleet merkittävimmät haasteet / vastoinkäymiset innovaation kehittämisessä / käyttöönotossa?
 - Onko innovaatiota edeltänyt keskeneräisiä tai hylättyjä versioita – miksi?

- Olisiko liikesuhde ollut mahdollinen / jatkunut ilman innovaatiota?
 - Onko tuotteen innovatiivisuus ollut keskeisin syy sen hankintaan?

- Miten uusi innovaatio on toimialalle?
 - Innovaation onnistuminen: missä määrin pidätte tuotetta sekä uutena että vielä enemmän, ylivoimaisena suhteessa olemassa oleviin vastaaviin tuotteisiin?

- Miten innovaatio on heijastunut keittiön muuhun toimintaan?
 - Onko johtanut uusiin innovaatioihin?

- Millainen olisi keittiön näkökulmasta paras innovaatioprosessi? Esim. onko parempi, että yrittäjä tuo valmiin/puolivalmiin tuotteen, vai onko parempi, että keittiö ja yrittäjä miettivät alusta lähtien yhdessä.

Yhteistyö

- Vaikuttiko joku muu taho/sidosryhmä innovaation syntyyn/kehittämiseen? (esim. kehittäjät, muut julkiset keittiöt)

- Mitä/millaista yhteistyötä teillä on pienten ja keskisuurien yritysten kanssa (tällä hetkellä)?

- Tiedonvaihto muiden julkisten keittiöiden kanssa:
 - Vaihdatteko kokemuksia muiden keittiöiden kanssa siitä millaisia toimintatapoja muilla keittiöillä on pienten yritysten kanssa?
 - Onko tieto muiden keittiöiden toimintatavoista pienten yritysten kanssa tms. johtanut toimenpiteisiin omassa keittiössä?
 - Kerrotteko omista kokemuksista eteenpäin?

TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

- Millaisia tulevaisuudensuunnitelmia teidän julkisessa keittiössänne on? (esim. valmistuskeittiöiden vähentäminen, muutoksia hankintojen osalta)
- Miten näette yhteistyön pienten ja keskisuurien yritysten kanssa tulevaisuudessa?
 - Esim. annatteko uutta tietoa yrityksille tuotekehittelyyn? Tapahtuuko yhteiskehittelyä?
- Miten julkisen keittiön ja elintarvikeyrityksien välistä innovatiivisuutta voitaisiin lisätä?
- Millaista ulkopuolista apua toivoisitte liiketoimintasuhteeseen pk-elintarvikeyrityksien kanssa? (esim. projektit, rahoitus...)
- Miten näet yleisesti lähiruoan tulevaisuuden Suomessa?
- Miten näette yleisesti lähiruoan tulevaisuuden julkisessa keittiössä?
 - *Viittaa esim. tähän:* Valtioneuvoston periaatepäätös vuodelta 2010 sekä edellisen hallituksen lähiruokaohjelman tavoitteena oli kasvattaa vuoteen 2020 mennessä lähiruoan osuutta julkisen sektorin hankinnoista.
- Miten näette lähiruoan tulevaisuuden julkisessa keittiössä alueellanne?

WWW.HELSINKI.FI/RURALIA



HELSINGIN YLIOPISTO
RURALIA-INSTITUUTTI