



Elintarvikealan kasvun avaimet

Pk-sektorin toimintamallit

Marjo Uusikylä (toim.)

Sitran raportteja **81**



SITRA

Elintarvikealan kasvun avaimet

Pk-sektorin toimintamallit

Elintarvikealan kasvun avaimet Pk-sektorin toimintamallit

Marjo Uusikylä (toim.)

SITRA

SITRA • HELSINKI

Sitran raportteja 81

Taitto: Marjut Heikkinen

Kannen kuva: Shutterstock

Valokuvat: Matias Uusikylä s. 16, 28, 38, 40, 50, 58 ja 64, Heikki Tuuli s. 66

ISBN 978-951-563-646-1 (nid.)

ISSN 1457-571X (nid.)

ISBN 978-951-563-647-8 (URL:<http://www.sitra.fi>)

ISSN 1457-5728 (URL:<http://www.sitra.fi>)

Raportteja voi tilata Sitrasta, puhelin (09) 618 991, sähköposti julkaisut@sitra.fi

Edita Prima Oy

Helsinki 2008

Esipuhe

Sitra käynnisti vuonna 2005 elintarvikealan kilpailukyyn kehittämiseen ja kansalaisten terveyden edistämiseen panostavan Elintarvike- ja ravitsemusohjelma ERAn yhtenä ensimmäisistä ohjelmistaan. Ohjelma-alueen valintaan vaikuttivat toisaalta elintarvikeketjun kansainvälistymisen tuomat uudet haasteet suomalaisille elintarvikealan toimijoille, toisaalta kansalaisten ravitsemustotumusten kehittyminen ylipainoisuutta hälyttävästi lisäävään suuntaan.

ERA-ohjelman tavoitteena on ollut parantaa mahdollisuuksiamme kehittää kilpailukykyämme elintarvikealalla ja samalla tarjota kuluttajille edellytykset terveeseen elämään monipuolisen ja kehittyvän elintarviketarjonnan avulla.

Alan yhteistä strategiaa linjattaessa suomalainen ravitsemusosaaminen nähtiin tärkeimmäksi voimavaraksemme myös kilpailukykyä kehitettäessä. Tämän strategiatyön pohjalta ERA-ohjelman yhdeksi toiminta-alueeksi valikoitui pk-sektorin kasvun ja kansainvälistymisen edistäminen. Alkuvaiheessa toteutettiin pk-sektorin potentiaalisten kasvuyritysten seulonta TE-keskusten, Teke-sin ja muiden alueellisten toimijoiden avulla.

Pk-sektorin kehittämiseksi valitut toimintamallit suunniteltiin erityisesti paikkaamaan innovaatiojärjestelmämme heikkoja kohtia elintarvikesektorin näkökulmasta. Tärkeimpänä alueena nähtiin tutkimus- ja kehitystoiminnan saavutusten tuotteistaminen ja kaupallistaminen. Toimintamalleiksi valittiin miniklusterit verkostoitumisen ja yhteistyön edistämiseksi, mentorointi yritysten osaamisvajeen täyttämiseksi liiketoiminnan johtamisen eri alueilla sekä pääomasijoitukset Sitran tärkeänä yritysten kehittämistä tukevana rahoituspalveluna.

Tässä raportissa kuvataan ERA-ohjelmassa kokeiltuja, pk-sektorin kehittämiseksi laadittuja toimintamalleja sekä kerrotaan syksyyn 2008 mennessä saavutetuista toiminnan tuloksista. Näin halutaan mahdollistaa hyväksi koettujen mallien ja käytäntöjen hyödyntäminen myös tulevaisuudessa. Kesällä

2008 Gaia Consulting Oy arvioi toimintamallit haastattelemalla mukana olleita toimijoita. Raportin kuvaukset toimintamallien vaikuttavuudesta perustuvat Gaian arviointiin.

ERA-ohjelman päättyessä toivon, että laajan joukon yhteistyö jatkuu ja syntyneet yritysverkostot ja uudet toimijasuhteet kehittyvät ja johtavat elintarvikealan pk-sektorin kasvuun ja vientitoiminnan lisääntymiseen. Erityisesti miniklusterien yritysverkostot ovat johtaneet yhteistyöhön erilaisten toimijoiden kesken. Isojen yritysten kokemusten levittäminen pienille toimijoille on koettu erittäin arvokkaaksi, ja mentorointitoiminta sai erityiskiitokset toimijoilta Gaian arvioinnissa.

Haluan lämpimästi kiittää kaikkia raporttiin haastatteluja antaneita asiantuntijoita, jotka ovat tuoneet esiin näkemyksiään alan kehittämisestä. Erityinen kiitos myös Gaia Consulting Oy:n Mari Hjeltille ja Jussi Nikulalle pk-sektorin toimintamallien arviointityöstä, jota raportissa on monipuolisesti hyödynnetty. Kiitokset myös raportin kirjoittajalle ja toimittajalle Marjo Uusikylälle, joka on ansiokkaasti toteuttanut ERA-tiimin näkemyksen raportin lähestymistavasta.

Helsingissä lokakuussa 2008

Anu Harkki
Ohjelmajohtaja
Sitran Elintarvike- ja ravitsemusohjelma ERA

Sisällys

Ohjelman keskeiset saavutukset	8
Toimintamallit elintarvikealan pk-sektorin kehittämiseksi	11
Miniklusterit	13
Keliakiaklusteri	15
Tavoitteet ja tausta	15
Keskeiset saavutukset	15
Keskeiset toiminnat	17
Marjaklusteri	27
Tavoitteet ja tausta	28
Keskeiset saavutukset	30
Keskeiset toiminnat	30
Venäjä-klusteri	40
Tavoitteet ja tausta	41
Keskeiset saavutukset	42
Keskeiset toiminnat	42
Mentorointi	48
Tavoitteet	48
Toimintamallin siirto uuteen organisaatioon	49
Mentoroinnin vaikuttavuus	49
Pääomasijoitukset elintarvikealalle	57
Pääomasijoittamisen lähtökohdat	57
Sijoituskohteina innovatiiviset tuote- ja palveluratkaisut	59
Innovative Investing in Food Chain -seminaari	61
Pääomasijoittamisen vaikuttavuus	62
Keskeiset ehdotukset jatkotoimenpiteiksi	67
Julkaisuja	68

Ohjelman keskeiset saavutukset

Sitran Elintarvike- ja ravitsemusohjelma ERAn strategiaprosessissa ohjelman päämääräksi valikoitui tavoite luoda Suomesta kilpailukykyinen terveellisen ravitsemuksen mallimaa. Pk-sektorin kehittämisen tavoitteeksi asetettiin uusien tuotteiden ja tutkimustulosten kaupallistamisen tehostaminen, verkostoitumisen lisääminen ja yritysten kansainvälistymisvalmiuksien parantaminen. Toimintamalleiksi, joiden toimivuutta ja vaikuttavuutta samalla testattiin, valittiin miniklusterit (keliakia-, marja- ja Venäjä-klusterit) sekä mentorointi ja pääomasijoittaminen.

ERA-ohjelman keskeisimmät saavutukset elintarvikealan pk-sektorin kehittämisessä:

- ERA-ohjelma lisäsi elintarvikealan näkyvyyttä ja tunnettuutta, mikä välillisesti hyödyttää myös pk-yrityksiä ja vahvistaa niiden uskoa mahdollisuuksiinsa.
- Luotiin uusia toimintamalleja pk-sektorin kehittämiseksi. Miniklusteritoimintamalleista yhteiseen kohdemarkkinaan ja yhteiseen asiakaskohderyhmään perustuvat klusterit osoittautuivat toimiviksi.
- Suomessa oli 3 025 elintarvikealan yritystä vuonna 2007. Näistä 2 913 työllisti alle 20 henkilöä, loput 112 yritystä työllistivät yli 20 henkilöä. ERA-ohjelman toiminta tavoitti merkittävän osan pk-sektorin kasvuyrityksistä. Miniklustereihin osallistui aktiivisesti 55 yritystä, ja kaiken kaikkiaan toimintaan osallistui 91 yritystä.
- Mentorointi osoittautui tehokkaaksi toimintamalliksi pk-yritysten johtamisen ja liiketoimintojen kehittämisessä. Mallia on mahdollista soveltaa pk-sektorilla muillakin aloilla.

- Mentoroinnin avulla kehitettiin menestyksekkäästi siihen osallistuneiden yritysten liiketoimintaa. Vahvimmillaan mentorointi vaikutti yksittäisen yrityksen koko toiminnan suuntaamiseen. Yrittäjät antoivat mentorointipalveluista poikkeuksetta erittäin positiivista palautetta. Mentorointitoimintamalli on ERA-ohjelman päätyttyä siirrettävissä jonkin muun isäntäorganisaation hallinnoitavaksi ja koordinoitavaksi.
- Keliakiaklusteriin osallistuneet yritykset aloittivat kansainvälistymiseen tähtäävän toiminnan. Yhteismarkkinointi käynnistettiin Isonsa-Britanniassa ja Ruotsissa. Jotkut yritykset solmivat jo ohjelman aikana asiakaskontakteja ja käynnistivät myyntineuvotteluja. Yksi jakelusopimus Isonsa-Britannian markkinoille solmittiin. Klusterissa luodulta perustalta voidaan lähitulevaisuudessa avata kanavia varsinaiselle liiketoiminnalle näillä markkinoilla. Yritysten tuntemus Isonsa-Britannian markkinoista kasvoi. Elintarvikesektorilla suomalaisten gluteenittomien tuotteiden ja suomalaisen keliakiaosaamisen tunnettuus kasvoi.
- Keliakiasektorilla toimivien organisaatioiden keskinäinen yhteistyö lisääntyi merkittävästi ohjelman aikana.
- Jatkona keliakiaklusterin työlle käynnistetään Elintarvikekehityksen osaamisklusterissa keliakiaan liittyvää toimintaa.
- Marjaklusteri edisti mahdollisuuksia hyödyntää marjatutkimusten tuloksia yrityksissä. Klusterin teettämät selvitykset kansanterveydellisesti ja kaupallisesti kiinnostavien marjojen ravitsemus- ja terveystieteisiin liittyvistä tieteellisistä tutkimuksista on siirretty Elintarvikekehityksen osaamisklusterin *Marjat ja terveys* -hankkeen käyttöön. Tässä hankkeessa koottu tutkimustieto muokataan suomalaisten elintarvikeyritysten käyttöön soveltuvaan muotoon. Lisäksi tietoa jalkautetaan konsultointityönä yritysten tuotekehityksessä hyödynnettäväksi.
- Marjaklusteri tuotti yrityksille *Superfruit*-tietopakettin. *Superfruit* on USA:sta lähtöisin oleva markkinointikonsepti. Monilla suomalaismarjoilla on mahdollisuus päästä supermarjaksi. Marjaklusteri on määrittänyt tavoitteeksi tehdä puolukasta supermarja. Tähän tähtäävää työtä jatketaan ERA-ohjelman päätyttyä Elintarvikekehityksen osaamisklusterissa.
- Käynnistettiin *Maku ja terveys* -hanke, jossa uusien marjatuotteiden kehittämisessä hyödynnetään aikaisempaa paremmin gastronomiata ja elintarviketutkimusta. Yritysten ja tutkimusorganisaatioiden lisäksi hankkeeseen osallistuu opiskelijoita yliopistosta ja ammattikorkeakoulusta sekä Suomen Kokkimaajoukkue.
- Venäjä-klusterissa luotiin hyvä pohja kasvattaa elintarvikkeiden vientiä Venäjälle. Klusterin aloitteesta perustettiin yhteisvientiyritys Fintorus Oy, joka käynnisti osakasyritystensä tuotteiden viennin Pietariin tammikuussa 2008. Yrityksen toiminta on alkanut lupaavasti, ja vientiyrittäjällä on osakkaina Sitran ja Luoteis-Venäjä Rahasto Oy:n lisäksi 22 yritystä syk-

syllä 2008. Yrityksen toimintaa tehostetaan työ- ja elinkeinoministeriön tukemalla vientirengastoiminnalla. Venäjä-klusterissa yritysten yhteistyö vahvistui ohjelman aikana.

- Osoitettiin yrityslähtöisyyden ja rakentavan yhteistyön voima pk-sektorin kansainvälistymisponnistelujen vauhdittajana. Venäjä-klusterin toiminnan tuloksena käynnistyi vientihankkeita ja keliakiaklusterissa puolestaan avattiin vientitunnustelut. Vaikka lähtökohdat olivat erilaiset – toisessa vientilogistiikkaan liittyvien haasteiden ratkaiseminen, toisessa markkinoiden avaaminen erityisasiakaskunnalle tarkoitetuille tuotteille, oli näiden klustereiden toimintatavoissa samankaltaisuuksia. Molemmissa klustereissa yritykset itse määrittivät kehittämistarpeensa ja tekivät tiivistä yhteistyötä valitsemiinsa tavoitteisiin pyrkiessään.

Toimintamallit elintarvikealan pk-sektorin kehittämiseksi

ERA-ohjelma pyrki valitsemaan kehittämistoimenpiteitä ja -malleja, joiden avulla voidaan edistää pk-sektorin kasvua ja kansainvälistymistä elintarviketoimialalla.

Suomen innovaatiojärjestelmä tarjoaa rahoitus- ja kehittämispalveluita myös pienten yritysten tutkimus- ja kehitystoimintaan. Sen sijaan tuotteistamista ja liiketoiminnan kehittämistä nykyinen innovaatiojärjestelmä ei palvele. Kuitenkin uusien tuotteiden ja innovaatioiden kaupallistamisvaihe ja liiketoiminnan muu kehittäminen vaativat resursseja enemmän kuin tutkimus- ja kehitystoiminnot.

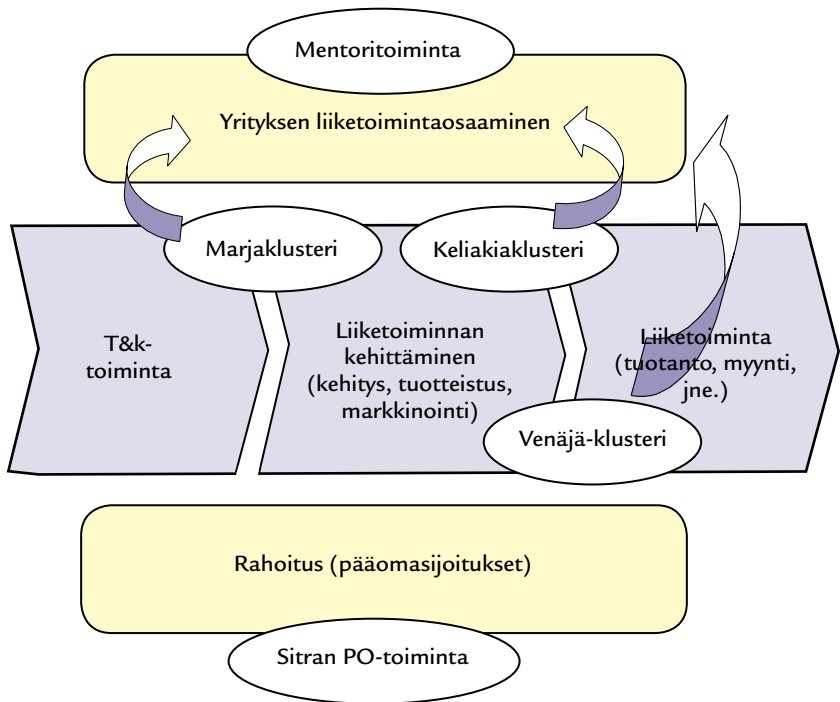
ERA-ohjelma pyrki löytämään innovatiivisia toimintamalleja, jotka pureutuisivat pk-yritysten viennin ja muun liiketoiminnan kehittämiseen ja toisivat päällekkäisyyksien sijaan synergiaa muiden julkisten kehittämismuotojen verkostoon. Ohjelmassa päädyttiin soveltamaan kolmea toimintamallia:

- **Miniklusteri**-toimintamallin tavoitteena on lisätä yritysten verkostoitumista ja yhteistyötä kasvun ja kansainvälistymisen edistämiseksi.
- **Mentorointi**-toimintamallin tavoitteena on edistää kasvuun ja kansainvälistymiseen pyrkivien yritysten liiketoiminnan johtamistoimintojen kehittämistä.
- **Pääomasijoittaminen**-toimintamalli on yksi Sitran keskeinen liiketoiminnan kehittämisen työkalu. ERA-ohjelmassa Sitra tekee ohjelman strategian mukaisia pääomasijoituksia sijoituskelpoisiin yrityksiin ja toimii sen jälkeen näiden yritysten aktiivisena omistajana ja kehittäjänä.

Sitra teetti Gaia Consulting Oy:llä touko-elokuussa 2008 analyysin ja arvioinnin toimintamallien toimivuudesta. Sitra käyttää arvioinnin tuloksia tukena ERA-ohjelmassa käynnistettyjen hankkeiden jatkon suunnittelussa. Tuloksia voidaan hyödyntää myös suunniteltaessa toimintamalleja muiden toimialojen

kehittämishankkeisiin, joita toteutetaan jatkossa Sitran tai muiden Suomen innovaatiojärjestelmän toimijoiden johdolla.

Gaian raportissa todetaan klusteritoiminnan sijoittuvan sellaiseen yritysten liiketoiminnan kehittämisvaiheeseen, jossa tutkimus- ja kehitystoiminnan tuloksia tulisi siirtää liiketoiminnaksi. Tällaisessa vaiheessa yritysten yhteistoiminta tuottaa synergia- ja tehokkuusetuja. Samassa vaiheessa monet julkiset tutkimus- ja kehitysrahoituksen muodot päättyvät, vaikka tarvitaan vielä jatkokehitystyötä innovaatioiden hyödyntämiseksi. Mentorointitoiminta kohdentuu yritysten yleisen liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Pääomasijoitustoiminta puolestaan kohdistuu yritysten rahoituspohjan ja riskinottokyvyn vahvistamiseen (kaavio 1).



Kaavio 1. ERA-ohjelman toimintamallit pk-yritysten liiketoiminnan kehittämistarpeiden kentässä (Gaia Consulting Oy 2008).

Miniklusterit

Miniklusteri-toimintamallin tavoitteena oli lisätä yritysten verkostoitumista ja yhteistyötä kasvun ja kansainvälistymisen edistämiseksi. Miniklusterissa yritykset tekevät läheistä yhteistyötä ja saavuttavat sen kautta yhteisiä etuja. Synergiaetuja voi syntyä esimerkiksi markkinoinnissa, kuten yhteisen brändin kehittämisessä tai yhteisesiintymisissä messuilla.

Miniklustereilla haluttiin testata suunnitellun toimintamallin toimivuutta ja tehokkuutta pk-sektorin liiketoiminnan kehittämisessä. Kokeiltavaksi valittiin kolme miniklusterimallia; yhdessä mallissa yrityksiä yhdisti yhteinen raaka-ainepohja, toisessa yhteinen kohdemarkkina ja kolmannessa yhteinen asiakas-kohderyhmä. Syksyllä 2005 valittiin noin kymmenen ehdolla olleen kehittämisalueen joukosta kolme miniklusteriaihetta. Päätettiin perustaa:

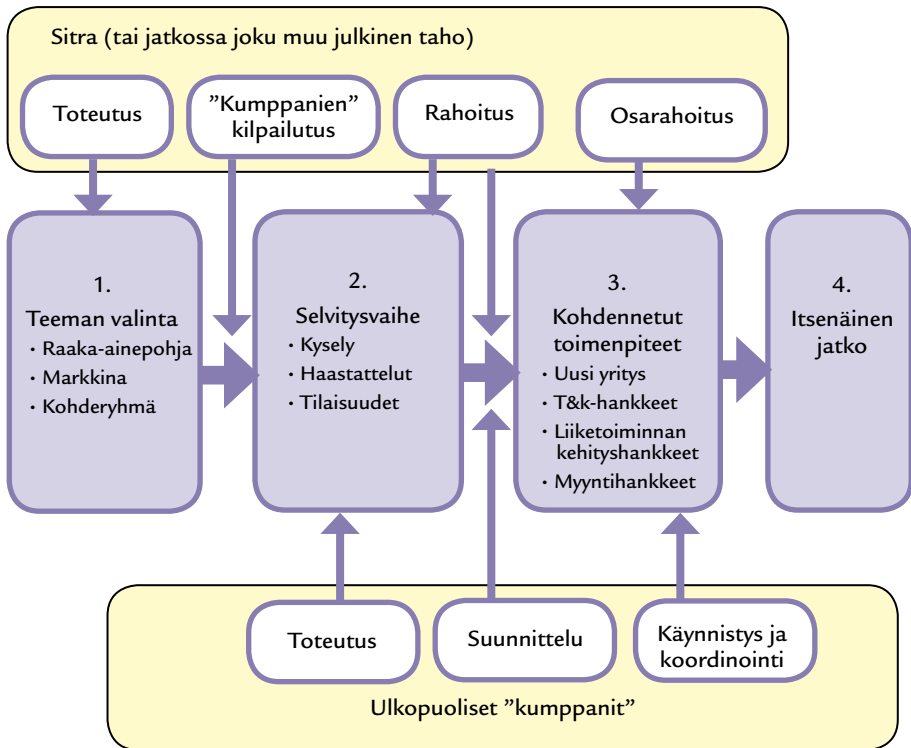
- **Keliakiaklusteri**, jonka yritykset tarjoavat tuotteitaan samalle asiakaskunnalle.
- **Marjaklusteri**, jonka yrityksiä yhdistää samanlainen raaka-ainepohja.
- **Venäjä-klusteri**, jonka yritykset tähyvät samoille markkinoille.

Ohjelman klusteritoiminta oli avoin pk-yritysten lisäksi myös suuremmille yrityksille. Miniklusterien toimintaan osallistui kaiken kaikkiaan yli sata yritystä, joista toiminnassa oli aktiivisesti mukana noin 50. Lisäksi miniklusteritoimintaan osallistui muita organisaatioita, kuten tutkimuslaitoksia, yliopistojen yksiköjä ja potilasjärjestöjä.

Jokaisessa miniklusterissa yritykset ja muut klusterin toimintaan osallistuneet organisaatiot määrittivät yhteistyössä toimintojen painopistealueet ja suunnittelivat yhteisiä hankkeita. Gaia Consulting Oy:n arvioinnissa on kuvattu miniklusteritoiminnan neliaskeinen yleismalli. Neljä perusaskelta ovat: 1) teeman valinta, 2) selvitysvaihe, 3) kohdennetut toimenpiteet ja 4) itsenäi-

nen jatko. Miniklusterissa toimintamallin johtajan – ERA-ohjelmassa siis Sitran – kanssa läheisessä yhteistyössä toimii yksi tai useampi ulkopuolinen kumppani. Ensimmäistä ja toista vaihetta täysin omistava toimintamallin johtaja pyrkii vähitellen kolmannen vaiheen aikana ohjaamaan miniklusteria itsenäisesti toimivaksi organisaatioksi tai hankkeeksi (kaavio 2).

Miniklustereissa rahoitettiin hankkeita, joissa Sitran rahoitusosuus oli mahdollista kohdistaa samalla kertaa kokonaisuudelle yritysjoukolle. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteiset vientiponnistukset. Rahoituksen lisäksi Sitra koordinoi miniklustereiden yhteishankkeita, kilpailutti ulkoa ostettavia töitä, arvioi tarjouksia ja valitsi toteuttajia. Klustereissa, joissa yritysten yhteistyö oli aktiivista, Sitran kustannukset olivat ohjelman aikana keskimäärin alle 5 000 euroa yritystä kohden vuodessa.



Kaavio 2. Miniklusterin yleismalli (Gaia Consulting Oy 2008).

Keliakiaklusteri

Keliakiasektori valittiin mallialaksi, jolla testattiin miniklusteri-toimintamallin toimivuutta pyrittäessä kansainvälisille markkinoille erikoiskuluttajaryhmille tarkoitetuilla tuotteilla. Yhtenä tavoitteena oli siten arvioida, voitaisiinko konseptia tulevaisuudessa soveltaa lähestyttäessä mitä tahansa niin kutsuttua niche-markkinaa tarkasti määritetylle kohderyhmälle soveltuvilla erikoistuotteilla.

ERA-ohjelman keliakiaklusteri järjesti alan toimijoiden yhteisesiintymisiä kansainvälisillä ja kotimaisilla foorumeilla sekä teetti asiantuntijoilla kartoituksia. Klusterissa järjestettiin seitsemän työpajamuotoista kehittämistapahtumaa.

Miniklusterin toimintaan osallistui parinkymmenen keliakikoille soveltuvia tuotteita tarjoavan yrityksen lisäksi Tampereen yliopiston keliakiatutkimusryhmä, Keliakialiitto ry, Foodwest Oy ja Finpro.

Keliakiaklusterin toimintoja johti ja koordinoi projektipäällikkö Markku Mikola Sitrasta.

Tavoitteet ja tausta

Sitra käynnisti Keliakiaklusterin toiminnan toukokuussa 2006 tavoitteenaan:

- keliakiaan liittyvän liiketoiminnan kansainvälistymisen edistäminen sekä
- alan toimijoiden välisen yhteistyön vahvistaminen ja lisääminen.

Ponnahduslautana keliakiaklusterin työhön oli suomalainen keliakia-asiantuntemus. Suomalainen keliakiosaaminen on kansainvälisesti korkeatasoista ja siitä ollaan kiinnostuneita maailmalla. Meillä on muun muassa tutkittu keliakian periytyvyyttä sekä tutkittu ja kehitetty keliakian ruokavaliohoitoa ja diagnostiikkaa. Tampereen yliopiston keliakiatutkimusryhmän kehittämä maailman ensimmäinen keliakian pikatesti tuotiin markkinoille vuonna 2005. Suomessa on jo kolmisenkymmentä vuotta toiminut aktiivinen ja asiantunteva potilasjärjestö, Keliakialiitto ry. Kauppojemme ja erityisesti ravintoloidemme gluteenittomien tuotteiden valikoima on poikkeuksellisen kattava. Merkinnät elintarvikepakkauksissa ja ravintoloiden ruokalistoilla ovat asianmukaiset ja selkeät, joten tuotteet on helppo tunnistaa.

Keskeiset saavutukset

ERA-ohjelman aikana Keliakiaklusterin toimintaan osallistuneet organisaatiot käynnistivät yhteismarkkinoinnin Isossa-Britanniassa ja Ruotsissa. Ohjelmassa on luotu perusta, jolta suomalaisen keliakiosaamiseen perustuvien tuotteiden

”Keliakiaklusterissa kokeiltua toimintamallia voi hyvin soveltaa muidenkin valikoiduille kuluttajaryhmille soveltuvien erikoistuotteiden markkinoinnissa”, toteaa Markku Mikola.



Suomalaisesta keliakiaosaamisesta kansainvälistä liiketoimintaa

”Suomella on erinomaiset mahdollisuudet luoda keliakiaosaamiseen perustuvaa kansainvälistä liiketoimintaa. Suomalainen keliakiaosaaminen on moneen muuhun maahan verrattuna poikkeuksellisen korkeatasoista ja monessa muussa maassa puolestaan keliakikoille soveltuvien tuotteiden ja palvelujen markkinat ovat kasvussa”, toteaa keliakiaklusterin projektipäällikkönä toiminut Markku Mikola Sitrasta.

Mikolan mukaan Suomen pitkä kokemus keliakian hoidosta ja diagnosoinnista tarjoaa hyvän perustan kansainvälistymiselle. Tärkeänä suomalaisvahvuutena hän pitää myös potilasjärjestön, Keliakialiitto ry:n, aktiivista yhteistyötä tutkijoiden ja yritysten kanssa. Kaupoissamme puolestaan on reilu valikoima keliakikoille soveltuvia suomalaisia tuotteita ja ravintoloissamme ja catering-yrityksissämme osataan ja halutaan palvella myös gluteenitonta ruokavaliota noudattavia asiakkaita. ”Toki kansainvälisille markkinoille havittelevan elintarvikealan yrityksen on aina oltava valmis tekemään paljon taustatyötä, muun muassa tuotteet on mukautettava kohdemaan kulttuuriin ja makutottumuksiin soveltuviksi”, hän muistuttaa.

ERA-ohjelman keliakiaklusterin toimintamallia voi Mikolan mukaan soveltaa myös avattaessa markkinoita muille erikoiskohderyhmille kehitetyille elintarvikkeille. Klustereissaan verkostoituvat hyvin erilaisia tuotteita valmistavat ja myös hyvin erikokoiset yritykset. Ja kun erikoistuotteista oli kyse, myös keskenään kilpailevat yritykset kokivat hyötyvänsä yhteisistä markkinointiponnistuksista. Yrityksiä yhdisti tuotteiden gluteenittomuus ja keliakiaosaaminen. ”Toimintamalli voi vallan hyvin olla muikin kuin tässä ohjelmassa toteutettu – esimerkiksi yhteisvientiyritys tai jonkinlainen vientirengas – oleellista on erikoisalueen osajien rakentava yhteistoiminta”, Mikola korostaa.

Sitran keliakiaklusterin kehittämishankkeet koettiin tärkeiksi kasvu- ja kansainvälistymishaluisissa keliakia-alan yrityksissä. Ovi kansainvälisille markkinoille on kuitenkin vasta saatu raolleen. Yritysten omien panostusten lisäksi julkiselle rahoitukselle sekä asiointuntijatyölle on tarvetta edelleen. Markku Mikola toivoo, että markkinoille johtavan oven avaamiseksi ammolleen Sitran käynnistämää työtä jatkaisi jokin muu organisaatio sille soveltuvalla toimintatavalla. ”Keliakia-sektorin kansainvälistymistä voisivat luotsata eteenpäin esimerkiksi Elintarvikekehityksen osaamisklusterin toimijat, muun muassa Foodwest Oy.”

den, palveluiden tai konseptien tunnettuutta näillä markkinoilla voidaan edelleen lisätä ja avata kanavia varsinaiselle liiketoiminnalle. Jotkut yritykset solmivat asiakasyhteyksiä ja käynnistivät myyntineuvotteluja jo ohjelman aikana.

Keliakiaklusterissa luotiin malli, jossa joukko yrityksiä ja julkisia toimijoita lähestyy yhteistyössä uusia markkinoita. Toimintamalli tukee yrityksille yhteisiä kansainvälistymisvalmiuksien ja markkinoinnin osa-alueita. Lisäksi yrityksille syntyy kustannussäästöjä.

Klusterin toiminnoissa lähtökohtana olivat yritysten tarpeet. Jo toimintamalleja luotaessa mukana oli yritysten lisäksi potilasjärjestön, tutkimusyksiköiden ja muiden julkisten toimijoiden edustajia. Yhteistyössä päädyttiin keskittämään toimenpiteet yhteisen markkinoinnin aloittamiseen. Keliakia-alalla toimivien organisaatioiden keskinäinen yhteistyö lisääntyi merkittävästi ohjelman aikana.

Keskeiset toiminnot

1 Miniklusterin toiminnan suuntaaminen

Miniklusterin toiminnan suuntaamisessa alkuvaiheen työpajoilla oli keskeinen merkitys. Lähtökohtana olivat yritysten tarpeet. Työpajoihin osallistujat eli yritysten ja muiden toimijoiden edustajat haarukoivat yhteistyössä alueet, joihin toiminnot katsottiin tarkoituksenmukaiseksi keskittää. Näille alueille määritettiin painoarvot. Lisäksi kartoitettiin suoraan yritysten linjauksia ja mielipiteitä. Klusterin toiminnot päätettiin kohdentaa kansainvälisen markkinoinnin tapahtumiin. Kohdemaiksi valittiin Iso-Britannia sekä lähialuetta edustava Ruotsi.

2 Suomen keliakiatietotaidon ja -tuotteiden esittelyt kansainvälisissä tilaisuuksissa

ERA-ohjelman aikana keliakiaklusteri osallistui useisiin alan kansainvälisiin kongresseihin, messuihin ja muihin tapahtumiin. Esiintymiset näissä tapahtumissa lisäsivät suomalaisen keliakiaosaamisen tunnettuutta ja tarjosivat yrityksille mahdollisuuksia löytää kansainvälisiä jakelukanavia gluteenittomille tuotteilleen.

Tapahtumissa esiteltiin suomalainen toimintamalli, joka perustuu pitkäjänteiseen yhteistyöhön tutkimuksen, teollisuuden, kaupan, ravintoloiden, viranomaisten, terveydenhuollon, Keliakialiiton ja potilaiden välillä. Sen avulla on saavutettu kansainvälisessä vertailussa poikkeuksellisen hyvä hoitotulos.

Muun muassa tapahtumiin aktiivisesti osallistunut Keliakialiitto toimii tiiviissä yhteistyössä terveydenhuollon, ravitsemissektorin, kauppaliikkeiden, gluteenittomien tuotteiden valmistajien ja maahantuojien, oppilaitosten, viranomaisten ja päättäjien sekä muiden kansanterveysjärjestöjen kanssa.

Suomalaisia keliakian diagnosointiin ja hoitoon kehitettyjä tuotteita esiteltiin tapahtumissa näyttävästi.

Suomalaiset keliakiaosaajat Brysselissä

Suomen Brysselin-suurlähettiläs Antti Sierla järjesti huhtikuussa 2007 Brysselissä tilaisuuden, jossa suomalaiset keliakia-asiantuntijat esittelivät suomalais-osaamista Benelux-maiden keliakialiittojen sekä Matkailunedistämiskeskuksen Benelux-maiden toimiston (Finnish Tourist Board Benelux) edustajille ja toimittajille. Antti Sierlan näkemyksen mukaan Suomella on hyvät mahdollisuudet kehittyä erityisruokavalioista kiinnostuneiden matkailijoiden kohde-
maaksi.

Tilaisuudessa esiteltiin Suomea sekä matkailumaana keliakikoille että keliakiatuotteiden vientimaana. Lisäksi kerrottiin suomalaisesta monipuolisesta kauratutkimuksesta sekä esiteltiin suomalaisia elintarvikkeenovaatioita. Suomesta tilaisuuteen osallistuivat Suomen Keliakialiiton tuoteasiantuntija Marjo Jokinen, keliakiatutkija Kirsi Mustalahti Tampereen yliopistosta, Markku Mikola Sitrasta sekä edustajia kuudesta yrityksestä: Moilas GF, Suklaatehdas Dammenberg, Oy Sinebrychoff Ab, Dinerino Oy ja Ani Biotech Oy.

AOCES-kongressi

Joukko ERA-ohjelman keliakiaklusterin toimijoita esitteli osaamistaan ja tuotteitaan Mariborissa Sloveniassa syyskuussa 2007 järjestetyn Euroopan keliakialiittojen yhdistyksen (Association of European Coeliac Societies, AOCES) vuosikokouksen ja tieteellisen keliakiatutkijoiden kongressin yhteydessä. Suomalaisetutkijoiden edustus kongressissa oli vankka.

Euroopan keliakialiittojen yhdistyksen vuosikokous on erinomainen foorumi sekä esittäytymiselle Euroopan keliakiayhdistysten vaikuttajille että Euroopan laajuiselle kattomarkkinoinnille. Tuotteista ja niiden tarpeesta eri markkinoilla on mahdollista saada suoraa ja välitöntä palautetta. Keliakiaklusterin yritykset Ani Biotech Oy, Moilas GF, Suklaatehdas Dammenberg ja Raisio Oyj sekä Sitra osallistuivat yhteisellä osastolla osana tapahtumaa järjestettyyn näyttelyyn. Lisäksi Oy Sinebrychoff Ab:lla oli näyttelyssä oma osastonsa. Kokouksessa esiteltävinä olivat suomalainen hoitokäytäntö, potilasjärjestö, keliakian pikatesti, gluteeniton olut sekä keliakikoille sopivat leipomo-, puhdaskaura- ja suklaatuotteet. Tapahtumaan osallistui myös Keliakialiitto ry.

Anuga-messut

Helsingin yliopisto ja Finfood – Suomen ruokatieto ry järjestivät Kölnissä, Saksassa lokakuussa 2007 pidetyille kansainvälisille elintarvikealan Anuga-messuille Smart Food from Finland -osaston. Keliaklusterin toimintaan osallistuville yrityksille tarjottiin mahdollisuus osallistua messuille.

Keliakia 2007 -messut Tampereella

Keliakiaklusteri järjesti Tampereella marras-joulukuun vaihteessa 2007 pidettyjen *Keliakia 2007* -messujen yhteydessä lehdistötilaisuuden ja sen osana miniseminaarin ruotsalaisille ja norjalaisille toimittajille. Seminaarissa kerrottiin keliakiaklusterin toiminnasta ja professori Markku Mäki Tampereen yliopistosta esitteli uusimpia suomalaisen keliakiatutkimuksen tuloksia. Ravitsemusasiantuntija Nanna Vuolteenaho Keliakialiitto ry:stä havainnollisti naapurimaiden tiedotusvälineiden edustajille, millaista on elää keliakikkona Suomessa. Tilaisuuteen osallistuneet keliakiaklusterin yritykset esittelivät tuotteitaan.

3 Kansainvälistymisprojekti Isonsa-Britanniassa

Iso-Britannia nähdään mahdollisuuksien markkinana erikoistuotteille. Niin kutsutut *free from* -tuotteet, joista on poistettu tai puuttuu jokin allergisoiva ainesosa, ovat nopeimmin kasvava tuoteryhmä Ison-Britannian terveystuotteiden elintarvikkeiden markkinoilla. Viimeksi kuluneiden viiden vuoden aikana niiden markkinat ovat kasvaneet 400 prosenttia. Kaikkein nopeimmin ovat kasvaneet gluteenittomien tuotteiden markkinat. *Free from* -tuotteet kiinnostavat Britanniassa kaupakettuja, ravintoloita ja apteekkeja.

Keliakiaklusteri käynnisti yhteistyössä Finpron kanssa suomalaisten gluteenittomien tuotteiden markkinointimahdollisuuksien kartoituksen syksyllä 2007. Kolmivaiheinen projekti sisälsi laajan markkinakartoituksen, verkottumistilaisuuden sekä testimarkkinoinnin. Toukokuussa 2008 päättynyttä projektia vetivät johtava konsultti Annaleena Soult Finprosta ja projektipäällikkö Markku Mikola Sitrasta. Yrityksistä projektiin osallistui Ani Biotech Oy, Dammenberg Oy, Dinerino Oy, Laitilan Wirvoitusjuomat Oy, Moilas GF, Raisio Oyj ja Oy Sinebrychoff Ab.

Projektin aikana järjestettiin kolme työpajaa: 1) projektin käynnistystyöpaja syyskuussa 2007, 2) markkinakartoituksen tulosten julkistaminen klusterin osallistujille joulukuussa 2007 sekä 3) klusteritapaaminen verkottumistilaisuuden jälkeen huhtikuussa 2008.

Markkinakartoitus

Ison-Britannian markkinoille tähtäävän kansainvälistymisprojektin alussa toteutettiin laaja markkinakartoitus, jossa selvitettiin Ison-Britannian keliakiaklusterin rakennetta ja toimintaa, päätoimijoita, kilpailutilannetta, jakelukanavia ja niiden toimintaa sekä alan trendejä (Soult, 2008).

Raportissa kuvataan Ison-Britannian keliakiatilannetta ja korvauskäytäntöä sekä paikallisen keliakialiiton, Coeliacs UK:n toimintaa. Lisäksi raporttiin on koottu tietoa pakkausmerkinnöistä ja *Crossed Grain* -merkin käytöstä sekä kilpailutilanteesta ja trendeistä *free from* -markkinoilla. Raportissa on kuvattu jakelukanavat (vähittäiskauppa- ja erikoismyymäläketjut, tukkuportaan jakelijat, cateringsektorin johtavat ketjut ja tukkuportaan jakelijat sekä apteekkisek-

tori) ominaispiirteinen, toimijoinen ja yhteystietoinen sekä selvitetty tuoterekisteriin pääsyn edellytykset.

Verkottumistilaisuus

Lontoon Suomen-suurlähettilään residenssissä järjestettiin verkottumistilaisuus helmikuussa 2008. Suurlähettiläs Jaakko Laajavan isännöimään tilaisuuteen osallistui suomalaisten lisäksi yli 80 kutsuvierasta Ison-Britanniasta. Osallistujamäärä ylitti reilusti tavoitteen. Tilaisuuteen osallistui vähittäiskaupan, jakeluportaan, tiede- ja sairaalamailman, apteekkiketjujen sekä alan järjestöjen ja tiedotusvälineiden edustajia. Suomalaisia isäntiä oli paikalla noin 20.

Tilaisuuden seminaariosuudessa puhuivat Norma McGough Coeliacs UK:sta, professori Markku Mäki Tampereen yliopistosta, tuoteasiantuntija Marjo Jokinen Suomen Keliakialiitosta, Markku Mikola Sitrasta ja Annaleena Soult Finprosta. Seminaarin jälkeen suomalaisyritykset esittelivät tuotteitaan. Muutamat yritykset käynnistivät myyntineuvotteluja jo esittelyn yhteydessä.

Verkottumistilaisuuden jälkeen järjestettiin *fact finding* -kierros vähittäiskauppoihin.

Testimarkkinointi

Joulukuun 2007 ja toukokuun 2008 välisenä aikana selvitettiin testimarkkinoinnin avulla suomalaisten tuotteiden soveltuvuutta Ison-Britannian markkinoille. Samalla hankittiin palautetta tuotteista mahdollista kehitystarvetta varten sekä avattiin ostajien ja myyjien välisiä neuvotteluyhteyksiä.

Testimarkkinointitoimenpiteet, kuten jakelukanavien valinta, toimintatavat ja esittelymateriaalit, räätälöitiin yritysten tarpeiden mukaan. Valitut jakelukanavat kattoivat lähes koko gluteenittomien tuotteiden kentän.

Ostajia kartoitettiin kauppaketjujen *private label*- ja *free from* -puolelta, erikoismyymäläketjuille toimittavista maahantuonti- tai jakeluyrityksistä sekä johtavista catering-sektorin jakeluyrityksistä.

Testimarkkinointivaihe oli pitkä ja monivaiheinen, kuten yleensäkin isoilla markkinoilla toimittaessa. Gluteenittomat suomalaistuotteet herättivät paljon kiinnostusta verrattuna ”tavallisten” suomalaisten elintarvikkeiden herättämään kiinnostukseen Iso-Britannian kilpailluilla markkinoilla. Projektien päättyessä noin puolella tusinalla klusterin yrityksistä oli meneillään myyntineuvotteluja ostajien kanssa.

Ison-Britannian markkinoiden avautumisnäkyvät

Annaleena Soult toteaa raportissaan Keliakiaklusterin kansainvälistymisprojektin osuneen Ison-Britanniassa ajallisesti erittäin sopivaan vaiheeseen. Myös Ison-Britannian valintaa koemarkkinaksi hän pitää onnistuneena. Projektin perusteella Soult päättelee muun muassa:

- Euroopan johtavan *free from* -markkinan kasvu jatkuu edelleen.
- Gluteenittomien, kuten muidenkin terveyttä edistävien elintarvikkeiden markkinoilla lapset ovat voimakkaasti nouseva kohderyhmä.
- Niin sanottuihin tavallisiin elintarvikkeisiin verrattuna suomalaiset laadukkaat ja innovatiiviset tuotteet keliakikoille herättävät paljon enemmän kiinnostusta keskieuropalaisilla markkinoilla.
- Joidenkin suomalaistuotteiden ongelmana on korkeista tuotantokustannuksista ja korkealaatuisista raaka-aineista johtuva korkea hinta. Näiden tuotteiden valmistuskustannuksia pitäisi kuitenkin pyrkiä leikkaamaan.
- Suomalaisella terveysvaikutteisten elintarvikkeiden osaamisella on mainetta Ison-Britanniassa sekä muualla Euroopassa.
- Erikoistuotteiden suora toimitus Ison-Britannian kauppaketjuihin on vaikeasti toteutettavissa.
- Paikallisen partnerin rooli vaihtelee kauppaketjuittain ja jakelijoittain.
- Sopivan yhteistyömallin löytämiseksi tarvitaan selvitystyötä ja vaihtoehtojen vertailua.
- Ison-Britannian markkinoilla puntaroidaan tarkasti, mikä tuotteessa ja sen pakkauksessa on ”eurooppalaista” ja mikä ”brittiläistä”. Ostajien mukaan liian ”eurooppalaiseksi” mielletty tuote ei sovi heidän markkinoilleen.
- Erikoiskaupoissa alkoholituotteet voivat olla ongelmallisia; vain harvoilla terveysmyymälöillä on lisenssi alkoholinmyyntiin.
- Pakastetuotteita ei ole mahdollista saada apteekkimyyntiin; apteekeissa ei ole pakastimia, eivätkä kuluttajat ole tottuneet ostamaan pakasteita apteekeista.

Annaleena Soultin mukaan Ison-Britannian pitkien, joskus parikin vuotta vievien ostoprosessien vuoksi johtopäätöksiä tuloksista ei vielä projektin päättymisvaiheessa voi vetää:

”Kaikki on mahdollista, suuntaan tai toiseen, riippuen lukemattomista seikoista: kuinka sinnikkäästi keskustelua jatketaan, minkälaiseksi kokonaiskuvio paikallispartnerin kanssa muodostuisi, miten hinta saadaan kohdalleen ja miten mahdollisia halutut tuotesopeutukset ovat, ja kuinka halukkaita suomalaisyritykset ovat tähän sopeutusprosessiin ryhtymään tai kuinka järkeviksi ne nämä prosessit näkevät.”

4 Kartoitus markkinoista ja pk-yritysten kansainvälisyysvalmiuksista

Keliakiaklusterin käynnistysvaiheessa havaittiin, että osalla keliakiatuotteita valmistavista yrityksistä ei ollut vielä valmiutta sen enempää kuin haluakaan osallistua miniklusterin tarjoamiin toimintoihin. Sitra teetti vuonna 2007

Foodwest Oy:llä kartoituksen gluteenittomien tuotteiden markkinoista, suomalaisista gluteenittomia tuotteita valmistavista yrityksistä sekä niiden edellytyksistä ja kiinnostuksesta kansainvälistyä.

Kartoituksen mukaan gluteenittomien elintarvikkeiden tuottajia on maailmanlaajuisesti vähän. Sairaus on alidiagnosoitu. Kiinnostus markkinoita kohtaan on ollut vähäistä sekä niiden suppeuden että gluteenittomien tuotteiden valmistuksen vaativuuden vuoksi.

Useissa maissa gluteenittomien tuotteiden saatavuus on heikkoa. Muutamat pienet yritykset, etupäässä leipomot, ovat alkaneet valmistaa keliakaikoille soveltuvia tuotteita muun tuotantonsa ohessa. Yksinomaan keliakaikoille tarkoitettuja elintarvikkeita valmistaa vain muutama yritys. Yksi näistä on italialainen Dr. Schär, joka markkinoi gluteenittomia tuotteitaan laajasti myös Euroopan ulkopuolella.

Suomessa tuotetaan korkealaatuisia gluteenittomia tuotteita. Kartoituksen aikaan ainoastaan Moilas Oy markkinoi gluteenittomia tuotteitaan kansainvälisesti ja vei niitä ainakin Pohjoismaihin ja Keski-Eurooppaan.

Gluteenittomien elintarvikkeiden markkinat ovat toistaiseksi vähän kilpaillut. Keliakiadiagnostiikan kehittymisen odotetaan kuitenkin laajentavan markkinoita. Niiden kasvumahdollisuuksia lisää myös se, että monet gluteenittomista elintarvikkeista sopivat myös vilja-allergikoille.

Kartoituksessa selvitettiin lähes kaikkien suomalaisten gluteenittomia elintarvikkeita tuottavien yritysten liiketoiminnan laajuus, osaaminen ja kehittämistarpeet sekä halukkuus luoda uutta liiketoimintaa kansainvälistymällä. Tavoitteena oli löytää sellaiset yritykset, joilla on lähivuosina mahdollisuuksia vientiin ainakin pilottimielessä. Suomalaiset gluteenittomia tuotteita valmistavat yritykset ovat pääasiassa leipomoita. Lisäksi muutama mylly pakkaa jauhoja koti- sekä teollisten leipurien tarpeita varten. Muita suomalaistuotteita ovat myslit, suklaa ja olut.

Kartoitus osoitti, että useimmat yritykset eivät olleet tulleet edes ajatteleeksi kansainvälistymismahdollisuutta. Vain joillakin yrityksillä oli ollut pienimuotoista, järjestäytymätöntä vientiä Pohjoismaihin ja Keski-Eurooppaan. Esteinä viennille pidettiin vähäisiä taloudellisia resursseja ja markkinoiden vierautta. Myös tarpeita kehittää omaa toimintaa kansainvälistymistä varten tunnistettiin. Monia yrityksiä kansainvälistyminen kuitenkin kiinnosti.

Joidenkin leipomoyritysten tuotteet olivat kiinnostavia kansainvälisiä markkinoita ajatellen. Muita mahdollisia gluteenittomia vientituotteita olivat myslit, olut, suklaa ja konditoriatuotteet.

Selvityksen tekijät arvioivat pienillä alan yrityksillä olevan pitkällä aikavälillä hyvät edellytykset kansainvälistymiseen. Pienyritykset ovat nuorehkoja, 1990-luvulla perustettuja, nopeita toimijoita ja valmiita sopeuttamaan toimintonsa viennin vaatimuksia vastaaviksi.

Foodwest Oy:n Eeva-Liisa Lehdon vision mukaan hankkeen lopputuloksena voi olla esimerkiksi yhteinen gluteenittomien tuotteiden brändi ja brändin alla markkinoitavilla tuotteilla yhdenmukaiset tuotetiedot, esitteet, jälleenmyyjät, logistiikka sekä markkinointi- ja messutapahtumat. Viennin ja siihen liittyvät toimenpiteet voi hoitaa siihen erikoistunut yritys. Lisätuloksena Lehto näkee yritysten sisäisen kehittymisen kansainvälisen toiminnan edellytykset täyttäväksi.

Eeva-Liisa Lehto on julkaissut keliakiaklusterissa tehtyyn työhön perustuvan raportin, jossa käsitellään ensi vaiheen toimenpiteitä gluteenittomia tuotteita valmistavien leipomoiden kansainvälistymisessä (Lehto, 2008).

Kolmen yrityksen kansainvälistymishanke

Sitra ja Foodwest Oy ovat käynnistäneet kansainvälistymishankkeen, johon osallistuu kolme gluteenittomia tuotteita valmistavaa yritystä: Brander Oy, Pirjon Pakari Ky ja Vuohelan Herkkupuoti Ky. Osana ERA-ohjelmaa toteutetaan vuonna 2008 näiden yritysten kansainvälistymisvalmennus, jonka sisällön Foodwest Oy:n yhteistyökumppani Viikki Food Centre on räätälöinyt yhteistyössä Finpron ja Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin kanssa. Samat organisaatiot vastaavat valmennuksesta.

Valmennukseen sisältyy yritysten yhteisiä työpajoja, opintomatka sekä yritysten sisäistä kehittämistä. Työpajatyöskentelynä on selvitetty muun muassa kohdemarkkinoihin ja jälleenmyyjien hankintaan liittyviä kysymyksiä. Maraskuussa tehdään matka Ruotsiin, jossa osallistutaan *Mat för livet 2008* -messuille sekä tutustutaan gluteenittomia tuotteita myyviin kaupanalan yrityksiin. Yritysten sisäisiä, muun muassa uusien vientituotteiden tuotekehitykseen, tuotantoprosessien virtaviivaistamiseen ja laadunhallintaan liittyviä kehittämishankkeita tehdään projektin aikana.

Eeva-Liisa Lehto arvioi hankkeeseen osallistuvien kolmen, samaa koko- luokkaa edustavan leipomoalan yrityksen mahdollisuudet rakentamaan yhteistyöhön hyviksi. Lehto toteaa:

”Mikäli yritykset ovat siihen valmiit, käynnistetään valmennusjakson jälkeen kolmen vuoden mittainen, asiantuntijoiden tukema todelliseen kansainvälistymiseen tähtäävä hanke. Jatko riippuu ennen kaikkea yritysten strategisista valinnoista. Pyrkiminen kansainvälisille markkinoille edellyttää yritykseltä riskien ottamista ja panostusta niin tuotteiden, toimintojen kuin henkilöstönkin kehittämiseen.”

Lehdon mukaan ERA-ohjelma tarjosi mahdollisuuden luoda hyvä alusta keliakia-alan yritysten kansainvälistymispyrkimyksille. ”Vähäisellä riskillä on voitu tehdä paljon pitkäjänteistä selvitystyötä.”

5 Toimintojen vaikuttavuus

Gaia Consulting Oy analysoi ja arvioi keliakiaklusterin toimintamallin toimivuutta ja toteutettujen toimintojen vaikuttavuutta touko–elokuussa 2008. Analyysi perustuu toimintaan osallistuneiden yritysten kokemuksiin ja mielipiteisiin, jotka koottiin haastatteluilla.

Vaikutuksia yrityksissä ja elintarvikesektorilla

- Keliakia-miniklusteri kasvatti alan suomalaisyritysten tietoa erityisesti Ison-Britannian markkinoista ja niiden rakenteesta. Alan yritykset verkottuivat keskenään ja vaihtoivat kokemuksia muun muassa hyvistä jakelukanavista sekä potentiaalisista asiakkaista. Yritykset loivat asiakaskontakteja, jotka voivat johtaa merkittävään myyntiin muun muassa Iso-Britannian suurissa myymäläketjuissa. Usea yritys voi perustellusti odottaa myynnin käynnistymistä lähitulevaisuudessa.
- Vaikutukset elintarvikesektorilla: suomalaisten tuotteiden ja suomalaisen keliakiaosaamisen tunnettuus kasvoi, alan imago ja toimijoiden itseluottamusta Suomessa nostettiin.
- Karkeasti yksinkertaistettuna myynnin käynnistymiseen vaikuttaa seuraava ketju: markkinaselitys, markkinoihin tutustuminen, kontaktien luominen oikeiden ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa, hyvän maahantuojan löytäminen ja logistiikka-asioiden järjestäminen. Yrityksissä koettiin miniklusterin tarjonnan toimivaa apua näiden asioiden kuntoon saattamisessa lukuun ottamatta maahantuontia ja logistiikka-asioita. Lisäksi kuluttajan on koettava tuote luotettavaksi, ulkonäöltään kiinnostavaksi ja ravitsemusarvoltaan sekä maultaan hyväksi.
- Keliakia-klusterin toimijoiden arvion mukaan elintarvikealalla ei ole voimakkaita erityispiirteitä muihin aloihin verrattuna. Ainoastaan tuotteiden luotettavuus korostuu elintarvike- ja erityisesti keliakia-alalla.

Toimintamallin vahvuudet

- Markkinointisuuntautuneisuus. Klusterin teettämät selvitykset ja arvovaltaiset tapahtumat koettiin hyödyllisiksi, erityisesti Lontoossa helmikuussa 2008 järjestetty verkottumistilaisuus sai kiitosta Ison-Britannian tärkeiden ostajien ja muiden alan toimijoiden laajamittaisen osallistumisen vuoksi. Vastaavien kontaktien synnyttäminen olisi tuskin koskaan onnistunut yksittäisiltä yrityksiltä.
- Hyvä ja asiantunteva koordinaattori, joka kykeni kannustamaan eritaustaisia yrityksiä yhteisiä tavoitteita edistävään toimintaan.
- Toiminta oli määrätietoista ja linjakasta, vaikka kaikkia osapuolia erilaisien tavoitteiden kentässä ei kyettykään täysin tyydyttämään. Toisaalta kiitosta tuli myös joustavasta ja johdonmukaisesta tasapainoilusta erilaisten kiinnostuksen kohteiden välillä.

Toimintamallin heikkoudet

- Toiminnan fokuksen tietynlainen epätarkkuus hämmensi joitakin yrityksiä. Keliakia-alan yritysten heterogeenisuus oli haaste, johon ei ollut mahdollista vaikuttaa kohdentamalla toimintaa tarkemmin keliakia-alan sisällä. Tästä johtuen toimijoiden väliset synergiat esimerkiksi myyntikavien tai logistiikkaratkaisujen hyödyntämisessä olivat melko vähäiset.

Toimintamallin jatkuvuus

Gaian haastattelemissa yrityksissä toivottiin klusterissa käynnistetyn toiminnan jatkuvan ERA-ohjelman päätyttyä. Oikean koordinaatiosta vastaavan organisaation ja henkilön löytämistä miniklusterin jatkolle pidettiin haastavana ja tärkeänä. Edellytys puolueettomaan toimintaan kaikkien yritysten hyväksi korostui. Mahdollisina koordinoivina organisaatioina mainittiin Foodwest Oy, Viikki Food Centre tai Agropolis Oy. Sen sijaan tutkimuslaitosten tai ansaintaintressin pohjalta toimivan yrityksen toimivuuteen koordinaatiosta vastaavana organisaationa ei uskottu. Jatkosta voisi mahdollisesti vastata myös samanmielinen yritysjoukko.

Toimintamallin rahoituksen olisi hyvä mahdollistaa vapaa toiminta isompana kokonaisuutena kuin hankeperusteisesti. Rahoitukseen ei liene saatavissa EU-rahaa, joten rahoittajana voisi toimia esimerkiksi maa- ja metsätalousministeriö tai työ- ja elinkeinoministeriö. Eräänä mahdollisuutena pidettiin vientirenkään perustamista.

Kriittisenä tekijänä toiminnan jatkumiselle pidettiin yhteisten intressien löytymistä sekä toimivaa toiminnan koordinoitua.

Toimintamallia pidettiin muillekin toimialoille soveltavana, erityisesti aloille joissa on joukko pieniä ja joltain ominaisuudeltaan samanlaisia toimijoita. Miniklusterin toiminnan onnistumisen kannalta yritysten valinta on tärkeää. Sillä varmistetaan samansuuntaiset tavoitteet ja edellytykset niiden saattamiseen. Mahdollisina mallia soveltavina toimialoina nähtiin kone- ja metalliala, logistiikan pienyritykset sekä ohjelmisto- ja terveydenhuoltovälinealat.

Kokemuksia keliakiaklusterin toimintoihin osallistumisesta

Mika Saramäki, tuotekehityspäällikkö, Ani Biotech Oy

”Keliakiaklusterin toimintoihin osallistuminen tarjosi diagnostiikka-alaa edustavalle yrityksellemme mahdollisuuden verkottua keliakia-alan muiden toimijoiden kanssa. Myös elintarviketeollisuuden edustajat ovat meille tärkeitä yhteistyökumppaneita. Osa eurooppalaisista asiakkaistammekin on gluteenittomia tuotteita myyviä yrityksiä. Näissä yrityksissä on ymmärretty, miten erilaiset tuotteet voivat palvella toisiaan. Keliakiatestin positiivinen tulos tuo aina uuden asiakkaan gluteenittomille tuotteille. Uskon, että sovimme hyvin kirjavaan joukkoon, jota keliakia yhdistää.

Messuilla ja tapahtumissa muodostimme yhdessä kiinnostavan kohteen. Klusterin toiminnat olivat hyvin valittuja ja järjestettyjä. Esimerkiksi Lontoon suurlähetystössä pidetyn tilaisuuden järjestämiseen ei pienellä yrityksellä olisi yksin ollut mitään mahdollisuutta.

Klusteriin osallistuminen lisäsi yhteistyötämme kaikkien sellaisten toimijoiden kanssa, jotka tavoittelivat ulkomaan myyntiä. Sitran koordinoinnin päätyttyä odotan yrityksiltä oma-aloitteisuutta lisätä yhteistyötä. Pienille yrityksille jo pelkästään tietojen vaihto markkinoista, jakelijoista, kiinnostavista näyttelyistä, kokemuksista ja mahdollisista ongelmista on hyödyllistä. Olemme tehneet tätä oman alamme toimijoiden kanssa ja siitä on ollut ratkaisevaa apua joissakin päätöksentekotilanteissa. Ihan kaikkea ei tarvitse itse kokeilla.

Lähdimme keliakiaklusterin toimintaan mukaan vähän tarkkailuasenteella. Kokemukset olivat pääasiassa myönteisiä. Muodostimme alun kaaoksen ja monien äänestysten jälkeen sopivan kokoisen yhteiseen päämäärään tähtäävän joukon, jolta yhteistyö sujui.”

Tom Jansson, Innovation Manager, Oy Sinebrychoff Ab

”Gluteenittomat tuotteet sijoittuvat yrityksemme ydinosaamisalueen ulkopuolelle tai reuna-alueelle. Gluteenittomia olutmerkkejä Sinebrychoffin valikoimissa on kolme. Kahta näistä myydään Suomessa, yhtä valmistamme vientiin. Kun kyse on pienestä vientilähtöisestä tuotesektorista, on meille paljon hyötyä yhteistyöstä muiden alan toimijoiden kanssa.

Sitran ERA-ohjelman keliakiaklusteri auttoi meitä rakentamaan yhteistyöverkostoa sekä Suomessa että ulkomailla. Yhteistyömme Tampereen yliopiston keliakiatutkijoiden ja Keliakialiiton kanssa lisääntyi. Liiton kautta saimme tietoa mahdollisista yhteistyökumppaneista. Markkinoiden koosta puolestaan saimme tietoa Finprolta, jonka toimittama raportti Euroopan markkinoista on erinomainen. Myös yhteistyö muiden keliakiaklusterin toimintaan osallistuneiden yritysten kanssa on ollut meille hyödyllistä.

Lontoon seminaarissa loimme kontakteja, jotka ovat johtaneet jatkotoimenpiteisiin ja neuvotteluihin. Jos neuvottelut puolestaan johtavat toivottuun tulokseen, saamme uuden ison kauppakumppanin. Tampereen keliakiamessuilla järjestetty lehdistötilaisuus auttoi meitä saamaan uudelle tuotteellemme myönteistä julkisuutta Ruotsissa.

Toimittaessa uudella alueella yhteistyöverkoston rakentaminen on tärkeää. Oli hienoa olla mukana keliakiaklusterin toiminnoissa.”

Leila Kekkonen, toiminnanjohtaja, Keliakialiitto ry

”Keliakialiitolla on pitkät perinteet yhteistyöstä gluteenittomia tuotteita valmistavien pk-yritysten kanssa. Keskustelemme yritysten kanssa muun muassa gluteenittomuuden varmistamisesta tuotantoprosessissa, tuotevalikoimasta, keliakikoiden tarpeista ja toiveista sekä tuotteiden ravitsemuksellisesta laadusta. Liitto haluaa myös edesauttaa yrityksiä tavoittamaan keliakikkoasiakkaat.

Osallistuminen keliakiaklusterin toimintoihin kasvatti tietoaamme julkisten toimijoiden, esimerkiksi Sitran, Tekesin ja Finpron roolista ja mahdollisuuksista edistää pk-yritysten kansainvälistymishankkeita.

Brysselissä järjestetty keliakiatapahtuma lisäsi yhteistyötämme matkailualan yritysten kanssa. Parhaillaan kaksi suomalaista matkatoimistoa räättälöi keliakiaa sairastaville ryhmämatkoja. Toisen toimiston tavoitteena on myös tuoda keliakikoryhmiä ulkomailta Suomeen. Myös vuoden 2008 keliakiaviikon teemana on matkailu. Haluamme rohkaista keliakikkoja matkustamaan ja lisätä matkatoimistoalan keliakiosaamista.

Keliakia-alan kehittämiseksi monipuolinen yhteistyö on välttämätöntä. Keliakialiitto haluaa olla välittämässä uusinta tietoa keliakiasta eri toimijoille ja syventää heidän keliakiosaamistaan sekä tarvittaessa auttaa verkottumisessa.

Suomessa potilasjärjestön, keliakiatutkimuksen ja yritysten välinen yhteistyö on hyvin tiivistä ja sujuvaa. Yhteistyön kautta olemme luoneet oman maamme keliakikoille hyvät mahdollisuudet hoitaa sairauttaan. Suomalaista keliakiatutkimusta ja potilasjärjestötoimintaa arvostetaan maailmalla; hyvä maine kannattaa hyödyntää liiketoiminnassa. Kysyntää suomalaisille gluteenittomille tuotteille kyllä on, mutta muiden maiden markkinoille pääsy vaatii kovaa työtä ja osaamista. Keliakiainiklusterin jatkoksi toivommeakin uusia yhteistyöhankkeita, joilla voidaan varmistaa suomalaisten gluteenittomien tuotteiden läpimurto maailmalla.”

Marjaklusteri

Marjaklusterissa testattiin toimintamallia, jossa miniklusterin yrityksiä yhdistää samanlainen raaka-ainepohja.

Marjaklusterissa teetettiin asiantuntijatyönä erillisselvityksiä muun muassa marjojen terveellisyydestä sekä ravitsemus- ja terveysvaikutuksista, marjojen ja niiden ”sivuvirtojen” hyödyntämismahdollisuuksista sekä marjojen fenolisten yhdisteiden eristysteknologioista. Seminaareissa käsiteltiin marjatuotteiden kansainvälisiä trendejä ja markkinointavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Lisäksi marjaklusterissa selvitettiin, millaisia mahdollisuuksia ja vaatimuksia 1.7.2007 voimaan tullut EU:n ravitsemusväitelaainsäädäntö toi marjatuotteiden markkinointiin.

Muista ERA-ohjelman miniklustereista poiketen marjaklusterin toimintoja koordinoi Sitran ulkopuolinen tarjouskilpailulla valittu kumppani, Lapinnova Oy, vastuuhenkilönään Veli-Markku Korteniemi. Sitran puolelta toimintoja ohjasi kehitysjohtaja Liisa Rosi.



*”Marjoissa on runsaasti potentiaalia, joka olisi mahdollista saada paremmin hyötykäyttöön esimerkiksi tiiviimmällä yritysten välisellä yhteistyöllä”,
Liisa Rosi sanoo.*

Marjat menestystuotteiksi

”Terveelliset ja monikäyttöiset marjat ovat vahva trendi maailmalla. Marjojen ja marjatuotteiden sekä tuotanto että kulutus ovat kasvussa ja markkinat ovat globaalit. Suomalaisten marjatuotteiden markkinointiin ja myyntiin kannattaisi panostaa huomattavasti nykyistä enemmän”, toteaa kehitysjohtaja Liisa Rosi. Marjoilla hän katsoo olevan paljon etuja muihin raaka-aineisiin verrattuna: ne ovat monipuolisesti terveellisiä ja monikäyttöisiä. Marjoja tai marjayritysten tuotteita voidaan käyttää muun muassa elintarvike-, ravintolisä- tai kosmetiikkateollisuudessa.

Tavoitteet ja tausta

Sitra käynnisti syksyllä 2006 marjaklusterin toiminnan tavoitteenaan

- tehostaa suomalaisten marjojen hyödyntämistä soveltamalla tutkimustietoa ja kehittämällä sen pohjalta korkeamman jalostusasteen tuotteita.

ERA-ohjelman aikana haluttiin ennen kaikkea

- luoda malleja, joiden avulla suomalaista korkeatasoista marjaosaamista soveltamalla voidaan kehittää korkean jalostusarvon tuotteita kansainvälisille markkinoille.

Rosi uskoo, että yrityksillä on mahdollisuus kehittää yhteistyössä jostain suomalaisesta marjasta superfruit-tuote. Hän toivoo marjayrittäjien perehtyvän superfruit-strategiaan ja mahdollisuuksiin hyödyntää sitä tuotteittensa markkinoinnissa.

Marja-alan toimijoiden välisessä yhteistyössä Liisa Rosi näkee kehittämisen tarpeita. Yhteistyötä marja-alalla vaikeuttaa muun muassa toimijoiden monimuotoisuus ja yritysten välinen ankara kilpailu. ”Yhteistyötä on kehitettävä niin yrittäjien kesken, tutkijoiden kesken kuin yrittäjien ja tutkijoiden välilläkin. Toimiva tietojen vaihto auttaa tutkimaan sellaisia asioita, joita teollisuus voi hyödyntää, esimerkiksi marjoja joita on saatavissa riittävästi ja järkevällä logistiikalla teollisuuden raaka-aineeksi. Myös terveysväitteet näyttelevät tärkeää roolia tulevaisuuden marjapohjaisissa menestystuotteissa. Niidenkin varmistamiseen tarvitaan rakentavaa yhteistyötä ja investointia tutkimukseen.”

Marjaklusteria käynnistettäessä analysoitiin, mitä tutkimus voisi tarjota yrityksille. Ratkaisuja markkinointiinsa hakevat yritykset eivät näiden keskustelujen pohjalta löytäneet selkeää hyödynnettävää. ”Raaka-ainelähtöisen miniklusterin toimivuus pk-yritysten kasvua ja kansainvälistymistä edistävänä toimintamallina ei ollut riittävä. Marjaklusteri kuitenkin koordinoi ja vei eteenpäin tutkimustulosten hyödynnettävyyttä yritysten tarpeita varten. Tämä tarjoaa hyvän lähtökohdan kehitystyölle jatkossa”, Rosi toteaa. Tätä työtä onkin jo lähtenyt viemään eteenpäin Elintarvikekehityksen osaamisklusterin Marjat ja terveys -hanke.

Liisa Rosi uskoo suomalaisten puhtaiden, luonnollisten ja terveellisten marjojen mahdollisuuksiin kansainvälisillä markkinoilla pärjäävien menestystuotteiden raaka-aineena. ”Luonnollisesta ja terveellisestä ruoasta kiinnostunut kuluttajaryhmä kasvaa. Ja marjathan ovat lisäksi herkullisia ja tuovat myös pikanttia kauneutta ruokapöytään.”

Marjaklusterin tärkeimmäksi haasteeksi asetettiin alan toimijoiden välisen yhteistyön kehittäminen ja vahvistaminen. Suomen perus- ja soveltavan marjatutkimuksen todettiin olevan korkeatasoista. Tutkimustulosten arvioitiin kuitenkin saavuttavan heikokosti kaupalliset toimijat. Suomalaiset marja-alan yrityksethän ovat luonteeltaan ja kooltaan hyvin erilaisia. Erityisesti pienyrityksissä ei ollut juuri kyetty hyödyntämään marjatutkimukseen perustuvia mahdollisuuksia. Lapinnova Oy kartoitti marja-alan yritysten toimintoja ja kehittämistarpeita ohjelman alussa, vuosina 2006 ja 2007.

Keskeiset saavutukset

Marjaklusteri koordinoi ja edisti mahdollisuuksia hyödyntää marjatutkimusten tuloksia yrityksissä. Klusteri muun muassa teetti selvityksiä kansanterveystieteellisesti ja kaupallisesti kiinnostavien marjojen (mustikka, karpalo, puolukka, tyrni, mustaherukka, lakka ja variksenmarja) ravitsemus- ja terveysvaikutuksiin liittyvistä tieteellisistä tutkimuksista. Tätä työtä jatkaa Elintarvikekehityksen osaamisklusterin kansallinen kärkihankkeena *Marjat ja terveys* -hanke, jonka tavoitteena on saattaa tutkimustieto yritysten hyötykäyttöön.

Marjaklusteri tuotti yrityksille niin kutsutun *Superfruit*-tietopakettin. Monista suomalaisista marjoista on mahdollista tehdä *superfruit*-tuotteita, ja näillä marjoilla on mahdollisuus päästä eräänlaisiksi supermarjoiksi. *Superfruit* on kansainvälisessä käytössä yleistävä, USA:sta lähtöisin oleva markkinointikonsepti.

Marja-alan yhteistyö vahvistui jonkin verran ERA-ohjelman aikana, mutta vaatii vielä kehittämistä sekä yrityksissä että tutkimusmaailmassa.

Keskeiset toiminnot

1 Selvitykset marjojen terveellisyydestä ja teollisista käyttömahdollisuuksista

Marjaklusterissa koottiin yhteen tieteellisissä lähteissä julkaistu näyttö marjojen ravitsemusvaikutuksista ja terveellisyydestä.

Joulukuussa 2006, samoihin aikoihin kun ERA-ohjelman marjaklusteri perustettiin, julkaisi dosentti Riitta Törrönen Kuopion yliopiston Elintarvikkeiden terveysvaikutusten tutkimuskeskuksesta (ETTK) kirjallisuustutkimuksen marjojen terveellisyydestä ja terveysvaikutuksista. (Törrönen, Riitta: *Tutkimustietoa marjojen terveellisyydestä ja terveysvaikutuksista*, Kuopion yliopisto, ETTK, Kuopion teknologiakeskus Teknia Oy, Osaamiskeskusohjelma, 2006).

Raportin mukaan Suomessa kasvaa noin 50 erilaista luonnonvaraista marjaa, joista 37 on syötäviä. Kerättäväksi soveltuvia marjoja on parikymmentä. Näistä tunnetuimpia ja kaupallisesti arvokkaimpia ovat puolukka, mustikka, vadelma, lakka, karpalo, tyrni ja variksenmarja. Raportin johdannossa Törrönen toteaa:

”Katsaukseen koottu tieto osoittaa, että marjojen osuuden lisääminen ruokavaliossa parantaa sen ravitsemuksellista laatua sekä lisää flavonoidien ja muiden fenolihydrasteiden saantia. Lisäksi se saattaa tuoda myös monenlaisia terveysvaikutuksia ja auttaa sairauksien ennalta ehkäisyssä; näistä vaikutuksista tarvitaan kuitenkin paljon lisätutkimuksia. Mutta jo olemassa oleva tutkimustieto kannustaa kuluttajia lisäämään marjojen käyttöä ja elintarviketeollisuutta kehittämään uusia innovatiivisia ja laadukkaita marjatuotteita oman liiketoimintansa ja kansanterveyden edistämiseksi.”

ERA-ohjelman selvitykset marjojen terveysvaikutuksista

Marjaklusteri teetti kaksi (edellä mainittua Riitta Törrösen tutkimusta täydentävää) yhteenvetoa marjojen ravitsemus- ja terveysvaikutuksia käsittelevistä tieteellisistä tutkimuksista (Törrönen, Sarkkinen, Karvonen & Tapola, 2008; Törrönen, Sarkkinen & Niskanen, 2008). Näissä katsauksissa keskityttiin kansanterveydellisistä ja kaupallisesti kiinnostaviin marjoihin: mustikkaan, karpaloon, puolukkaan, tyrniin, mustaherukkaan, lakkaan ja variksenmarjaan.

Selvityksistä vastasivat Kuopion yliopiston Elintarvikkeiden terveysvaikutusten tutkimuskeskus (ETTK) ja Oy Foodfiles Ltd hanketta vetävinä asiantuntijoina dosentti Riitta Törrönen Kuopion yliopistosta ja dosentti Essi Sarkkinen Oy Foodfiles Ltd:stä.

Tieteellisten tutkimusten tuloksia kartoitettiin *in vitro*- ja eläintutkimuksista, väestötutkimuksista sekä ihmisillä tehdyistä kontrolloiduista interventiotutkimuksista. Tavoitteena oli muun muassa:

- koota olemassa oleva tutkimustieto kohdemarjoista yhteen ja edelleen muokattavaksi kuluttajaviestinnän, marjayritysten ja muiden toimijoiden käyttöön
- hahmottaa mitä tutkimuksissa osoitettuja marjojen koostumusta ja terveysvaikutuksia koskevia tietoja voidaan käyttää uuden EU-asetuksen mukaisten ravitsemus- ja terveysväitteiden tukena
- kartoittaa aukot, joita marjojen koostumus- ja terveysvaikutustutkimuksessa on suomalaisesta näkökulmasta.

Suomalaista marjoista puolukalla ja mustikalla on hyvät mahdollisuudet saada EU-lainsäädännön mukainen terveysväite (Asetus EY/1924/2006). Selvityksen tehneiden asiantuntijoiden mukaan puolukalle on mahdollista parin vuoden sisällä saada kliininen näyttö vastaavista terveyttä edistävästä ominaisuuksista, jotka karpalolla on jo todennettu. Puolukan uskotaan vähentävän virtsatieinfektiota vastaavalla tavalla kuin karpalon. Mustikka vaatii enemmän lisätutkimuksia terveysväitteen saamiseksi. Mustikan yhdisteiden tiedetään todennäköisesti olevan hyväksi ikääntyville ja näyttöpäätteen rasittamille silmille. Lisäksi mustikka lieventäne muistiongelmia ja saattaa tuoda apua myös Alzheimerin tautiin. Ravitsemusväitteet edellyttävät aina kliinisiin tutkimuksiin perustuvaa näyttöä.

Yritysten yhteishankkeita

Marjaklusterissa valmisteltiin yritysten ja tutkimuslaitosten välisenä yhteistyönä kaksi Tekesin rahoittamaa hanketta. Molempiin hankkeisiin osallistuu useita yrityksiä. Yliopistotutkijoiden ehdottamassa esiselvityshankkeessa verrattiin erään suomalaisen metsämarjan ominaisuuksia muutamiin sellaisiin marjoihin, joiden terveysvaikutuksia tunnetaan. Esiselvityksen pohjalta osa mukana olleista yrityksistä suunnittelee omia yrityskohtaisia jatkoprojekteja.

Toisessa hankkeessa mukana olevat yritykset hyödyntävät samasta raaka-aineesta eri osia kukin omiin tuotteisiinsa. Hankkeeseen osallistuu myös marjojen viljelijöitä. Yhteisprojektin rinnalla yritysten tavoitteena on toteuttaa omia yrityskohtaisia projektejaan.

Marjojen ja marjasivuvirtojen hyödyntämismahdollisuudet
Marjaklusterin toimeksiantona VTT teki selvityksen Suomen ja Euroopan markkinoilla liikkuvista marjavirroista, marjatuotteista sekä marjojen uusista jatkojalostusmahdollisuuksista (Roininen & Mokkila, 2008).

Erikoistutkijat Katariina Roininen ja Mirja Mokkila VTT:ltä toteavat raportin tiivistelmässä, että tutkimustuloksia marjojen kiistattomista terveysvaikutuksista olisi mahdollista hyödyntää paremmin jalostamalla raaka-ainetta pidemmälle Suomessa. Tutkijat summaavat:

”Esimerkiksi kuivattuja marjatuotteita, kuten kuivattuja kokonaisia marjoja, marjajauheita ja marjakuituvalmisteita voitaisiin valmistaa Suomessa suurempia määriä. Lisäksi marjauutteiden tuotanto on vähäistä lukuun ottamatta marjaöljyjen valmistusta. Samaan aikaan kuitenkin jäädytettyä mustikkaa viedään ulkomaille kasvavalla tahdilla. Yksi mahdollisuus olisi-kin marjojen fraktioiden saaminen kannattavaksi liiketoiminnaksi.”

Marjojen fenoliyhdisteiden eristäminen

Marjojen terveellisistä ainesosista teollisuutta kiinnostavat eniten fenoliset yhdisteet. Sitra teetti marjaklusterin toimijoiden käyttöön selvityksen marjojen fenolisten yhdisteiden eristämiseen soveltuvista teollisen mittakaavan teknologioista (Myllymäki, Mokkila & Sainio, 2008). Selvityksen tavoitteena oli antaa taustatietoa, jonka perusteella voidaan arvioida mahdollisuuksia perustaa marjojen fenolisten yhdisteiden rikastamiseen tai eristämiseen perustuvaa liiketoimintaa Suomeen.

2 Marjat ja terveys -jatkohankkeen käynnistäminen

Marjaklusterin selvityksillä käynnistettyä työtä jatkaa *Marjat ja terveys* -hanke, jonka ensimmäisen osion toteuttaa Kuopio Innovation Oy vuonna 2008. Hankkeen tavoitteena on saattaa Marjaklusterissa kootut, tieteellisiin tutkimuksiin perustuvat tiedot marjojen ravitsemus- ja terveysvaikutuksista yritysten hyödynnettäväksi. Hankkeessa tuotetaan monipuolista tietoa muun muassa ravitsemus- ja terveysväitteiden hyödyntämismahdollisuuksista yritysten tuotekehityksen ja markkinoinnin käyttöön. Kuluttajille hankkeen odotetaan poikivan nykyistä monipuolisempia marjatuotteita. Marjatuotteiden pakkausmerkintöjä selkeytetään osana hanketta. Hanke on Elintarvikekehityksen klusteriohjelman (www.elintarvikekehitys.fi) kansallinen kärkihankke. Hanketta

Kokemuksia marjaklusterin toimintoihin osallistumisesta

Vernu Vasunta, toimitusjohtaja, Kiantama Oy

”Marjavaramme kannattaisi saattaa nykyistä huomattavasti tehokkaampaan hyötykäyttöön. Metsiemme marjat muodostavat mahtavan, joka vuosi uusiutuvan luonnonvaran. Ja marjoista pystyy kehittämään monenlaisia korkean teknologian tuotteita. Pidän valitettavana, että meiltä viedään marjaa sellaisenaan ulkomaisen teollisuuden raaka-aineeksi. Kannattaisi miettiä erityisesti puolukan ja mustikan jalostusmahdollisuuksia kotimaassa.

Mustikan antosyanidit, puolukan proantosyanidiinit ja muut marjojen fenoliset yhdisteet tarjoavat lähtökohdan uusien arvokkaiden tuotteiden kehittämiseksi. Tuotteet voivat olla joko raaka-aineita tai lopputuotteita. Erityisesti pitkälle jalostetuilla puolivalmisteilla näkisän mahdollisuuksia menestystuotteiksi; ne voisivat olla esimerkiksi marjoista eristettyjä fenolirikasteita tai kuitueristeitä, joita elintarviketeollisuus voisi käyttää elintarvikkeiden ainesosina. Toki marjanjalostukseen ryhtyvältä yritykseltä vaaditaan investointeja. Tuotantoteknologiaan on panostettava ja heti alusta alkaen myös markkinointi on otettava kehittämiskohteeksi.

Nykytilanteessa marjatutkimusta kannattaisi mielestäni keskittää. Yritysten yhteistyö on kehittymässä hyvään suuntaan. Yritykset yhdessä ovat hiljattain rahoittaneet hanketta, jossa tutkittiin puolukan ja karpalon proantosyanidiineja. Puolukka osoittautui erittäin lupaavaksi raaka-aineeksi, ja seuraavaksi selvitämme mahdollisuuksia rahoittaa yhdessä kliinisiä kokeita puolukalla.

Toivon, että jatkossakin käynnistetään hyviä julkisesti johdettuja marja-alan hankkeita ja että julkista rahaa löytyy myös yrityshankkeille. Osallistuminen ERA-ohjelman marjaklusterin toimintaan lisäsi yrityksemme verkostoitumista, löysimme hyviä uusia kontakteja. Myös marjaklusterin seminaarit ja raportit olivat järkeviä ja hyödyllisiä.” Kiantama Oy on erikoistunut pakastemarjoihin, marjamehutiivisteisiin ja monipuoliseen marjanjalostamiseen. Yritys valmistaa myös kuivattuja marjoja ja marjajauheita teollisuuden käyttöön.

Juha Sihvonen, tuotepäällikkö, Oy Valioravinto Ab

”Valioravinnon tuotevalikoimaan kuuluu ravintolisiä, joiden raaka-aineina käytetään koti- ja ulkomaisia marjoja. Esimerkiksi siemenöljyistämme tyrniöljyyn käytetään yksinomaan ulkomaisia marjoja, mustaherukan siemenöljyyn puolestaan pääosin suomalaisia marjoja. Myös tyrnin flavonoideihin perustuvan tuotteen raaka-aine on tällä hetkellä ulkomaista. Kuituvalmisteemme raaka-aineina on suomalaista tyrniä, hilloa ja mustikkaa. Mielestäni tärkeä haaste marja-alalla olisi mar-

jojen keruun kehittäminen. Haluaisimme käyttää nykyistä enemmän kotimaista raaka-ainetta.

Tiivis ja rakentava yhteistyö muiden marja-alan toimijoiden kanssa on yksi toimintamme peruspilareista. Hyödynnämme marjojen sivuvirtoja. Tuotteemme sisältävät fraktioinnin avulla erotettuja marjaperäisiä fenolisia yhdisteitä, rasvoja ja kuituja, joita sekä oma yrityksemme että alihankkijamme ostavat fraktiointiin erikoistuneilta yrityksiltä. Yritysten lisäksi kumppaniverkostoomme kuuluu yliopistojen tutkimusyksiköitä. Tarvitsemme tieteellisen näytön ravintolisien ainesosien ja valmiiden tuotteiden turvallisuudesta ja vaikutuksista ihmiselimestöön. Myös erilaisten tuotteiden turvallisuuksien todistusten saamiseksi tutkimus on välttämätöntä.

Osallistumme myös aktiivisesti innovaatioketjun julkisten toimijoiden, kuten Tekesin ja Sitran, hankkeisiin. Sitran ERA-ohjelman marjaklusteri auttoi meitä vahvistamaan kumppaniverkostoaamme. Eräässä klusterin järjestämässä tilaisuudessa muun muassa löysimme kumppanin, jonka kanssa konkreettinen yhteistyö on jo käynnistynyt. Tämä yhteistyö liittyi keväällä 2008 markkinoille lanseerattuun kuitutuotteeseemme. Arvostan korkealle myös klusterin ammattitaidolla järjestämiä tilaisuuksia. Luennoitsijat olivat asiantuntevia ja kykenivät välittämään tietoa helposti ymmärrettävässä muodossa. Aineistot, joita saimme käyttöömmekä ovat korkeatasoisia. Klusteri välitti tärkeää tietoa yrityksille käyttökelpoisessa muodossa. Sen hyödyntäminen on enää vain yrityksen omasta aktiivisuudesta kiinni.”

Pekka Koivisto, yrittäjä, Kaskein Marja Oy

”Kaskein Marja Oy on luonnontuotteiden, kuten marjojen, hedelmien ja luonnonvaraisten sienten, jalostamiseen erikoistunut yritys. Marjoja käytämme hillojen, mehujen ja hyytelöiden sekä pakastettujen tuotteiden raaka-aineena. Marjat tuotetaan varten tulevat monista eri maista – Suomesta, Venäjältä, Latviasta, Liettuasta, Eestistä, Saksasta, Kanadasta, Belgiasta ja Hollannista.

Verkostoitumisen muiden marja-alan toimijoiden kanssa näemme ainoana mahdollisuutena pärjätä kiristyvässä kilpailussa. Tällä perusteella liityimme myös yhteisvientiyrittäjä Fintorus Oy:n osakkaaksi. Venäjän markkinoille pyrimme runsasmarjaisilla, sokeroimattomilla ja vähäsokeilla tuotteilla. Uskomme, että näillä ominaisuuksilla varustetuille tuotteille löytyy oma kapea kuluttajasektorinsa suuren väestöpohjasta. Venäjän-vientimme ei ole vielä käynnistynyt, joten vasta aika näyttää mitä etuja meille on vientiyhteistyöstä. Joka tapauksessa yhteistyön vahvistamista pidän konkreettisena hyötynä, joka yrityksellemme koitui osallistumisesta Sitran ERA-ohjelman marjaklusterin toimintoihin.”

koordinoi ja hallinnoi Kuopio Innovation Oy projektipäällikkönä Marja-Leena Laitinen.

ERA-ohjelman aikana, vuonna 2008, toteutetaan *Marjat ja terveys* -hankkeen ensimmäinen osio. Hankkeelle suunnitellaan jatkoa vuoden 2008 toiminnan aikana esiin tulevien tutkimus-, kehitys- ja muiden hanketarpeiden pohjalta. Hankkeessa autetaan yrityksiä hyödyntämään tieteellistä tutkimustietoa sekä soveltamaan uuden ravitsemus- ja terveysväiteasetuksen vaatimuksia nykyisiin tai tuleviin tuotteisiinsa. Syksyyn 2008 mennessä hankkeessa on käynnistetty seuraavat toiminnot:

- Yhteenvetoihin kerätyn tutkimustiedon muokkaaminen suomalaisten elintarvikeyritysten käyttöön.
- Tiedon jalkauttaminen marja-alan yrityksiin. Yrityskohtaisia konsultointeja, joiden tavoitteena on sovittaa tieto yksittäisen yrityksen tuotteisiin ja/tai tuotekehitykseen.

3 Maku ja terveys -hanke

Uusien marjatuotteiden kehittämisessä on tavoitteena hyödyntää aikaisempaa paremmin gastronomiiaa ja elintarviketutkimusta. Toukokuussa 2008 käynnistettyyn ja vuoden loppuun asti jatkuvaan *Maku ja terveys* -projektiin osallistuu elintarvikeyrityksiä, tutkijoita, Helsingin yliopiston elintarvikekemian laitoksen opiskelijoita, ammattikorkeakoulu Haaga-Helian opiskelijoita sekä Suomen Kokkimaajoukkue. Yrityksistä työpajoina ja tutkimusprojekteina toteutettavaan hankkeeseen osallistuvat Kiantama Oy, Lignell & Piispanen Oy, Luomutila Olli, Pakkasmarja Oy, Saarioinen Oy sekä Suomen Sokeri Oy. Projektia vetää dosentti Anu Hopia Stimulus Consulting Oy:stä.

Tavoitteena on luoda eri ammattiryhmien osaamista yhdistämällä marja-pohjaisia tuotteita, tuoteideoita ja -konsepteja kotimaisen elintarvikealoituksen kaupallistettaviksi.

4 Tutkijafoorumit ja seminaarit

Marjaklusterin varsinainen aloituskokous pidettiin joulukuussa 2006. Sitä ennen pidetyissä valmisteluvissa keskustelufoorumeissa oli kartoitettu marjaosaimisen tilannetta ja pyritty määrittämään klusteritoiminnan painopistealueita.

Marjaklusterin aloituskokouksessa käsiteltiin marjatutkimusta ja alan kansainvälistymismahdollisuuksia. Kokoukseen osallistui 64 henkilöä. Heistä 29 edusti yrityksiä, 19 yliopistoja ja tutkimuslaitoksia ja 9 muita organisaatioita. Sitrasta ja Lapinnova Oy:stä kokoukseen osallistui yhteensä 6 henkilöä.

Alkuvaiheen keskustelufoorumien pohjalta foorumityöskentelyä jatkettiin niin kutsutuissa tutkijafoorumeissa. Maaliskuussa 2007 pidetyn tutkijafoorumin aiheena oli marjatietous – terveysväittämät.

Kesäkuussa 2007 pidetyssä tutkijafoorumissa käsiteltiin marjatietus – terveystietämättömyyden kysymystä Foodfiles Oy:n ja Kuopion yliopiston ETTK:n laatiman selvityksen pohjalta, kuultiin eri tutkimuslaitosten painopistealueista ja keskusteltiin yhteistyön mahdollisuuksista kliinisessä tutkimuksessa. Tiedonvaihto tutkijafoorumeissa koettiin hyödylliseksi ja foorumeita todennäköisesti järjestetään myös ERA-ohjelman päätyttyä tutkijoiden organisoimina.

Marjat ja terveys -seminaari

Kuopio Innovation Oy, Sitra ja Elintarvikekehityksen osaamisklusteri järjestivät yhdessä huhtikuussa 2008 Helsingissä seminaarin *Marjat ja terveys – tutkimuksesta uusia tuotteita ja markkinoita*. Seminaarissa kuultiin esitelmää alan trendeistä, uusimmista marja-alan tutkimuksista ja niiden hyödyntämismahdollisuuksista sekä keskusteltiin tutkimus- ja yritysmaailman yhteistyön suuntaamisesta ja tulevaisuuden tarpeista.

Superfruit-konseptin esittely yrityksille

Marjaklusteri järjesti huhtikuussa 2008 yritysten kansainvälistymiseen liittyvän työpajan, jossa pohdittiin, olisiko suomalaisista marjoista niin sanottuiksi *superfruitteiksi*. USA:sta lähtöisin olevana markkinointikonseptina *superfruit* tarkoittaa vähemmän tunnettua hedelmää tai marjaa, joka on ravitsemuksellisesti arvokas, helpokäyttöinen ja tuo vaihtelua makumaailmaan.

Työpajaan osallistui terveellisen ravitsemuksen kansainvälisesti tunnettu asiantuntija ja New Nutrition Business -lehden päätoimittaja Julian Mellentin. Mellentin alusti *superfruit*-strategiasta ja kävi viiden seminaariin osallistuneen marja-alan yrityksen kanssa läpi näiden markkinointistrategian kehittämismahdollisuuksia.

Työpajassa esiteltiin Invenire Market Intelligence Oy:n tutkimuksia kansainvälisistä markkinointimahdollisuuksista. Toimitusjohtaja Patricia Wiklund Invenire Market Intelligence Oy:stä arvioi suomalaisella mustikalla olevan mahdollisuuksia päästä amerikkalaisen pensasmustikan tapaan *superfruit*-marjaksi. Invenire Market Intelligence Oy on tuottanut marjaklusterille selvityksen *Berries in the World*, joka käsittelee kansainvälisiä marjastrategioita ja alan trendejä sekä esittelee menestystarinoita (Wiklund, 2008). Selvityksen tarkoituksena on auttaa marja-alan toimijoita kaupallistamaan marja-alan osaamista. Selvityksestä on tehty suomenkielinen yhteenveto *Marjat maailmassa*, jossa pohditaan myös mahdollisuutta tehdä puolukasta supermarja.

5 Toimintojen vaikuttavuus

Gaia Consulting Oy analysoi ja arvioi marja-miniklusterin toimintamallin toimivuutta ja toteutettujen toimintojen vaikuttavuutta touko–elokuussa 2008. Analyysi perustuu toimintaan osallistuneiden yritysten kokemuksiin ja mielipiteisiin, jotka koottiin haastatteluilla.

Vaikutuksia yrityksissä ja elintarvikesektorilla

- Marjaklusterin tuottamat tai odotettavissa olevat hyödyt yrityksissä olivat vastaajien mielestä vähäiset. On tosin huomattavaa, että monet marjaklusterin hankkeet ovat vasta ohjelman loppuvaiheessa käynnistymässä. Uusia verkostoja ei koettu syntyneen. Joissain tapauksissa yhteistyö syvenyi esimerkiksi marjojen eri osien hyödyntämisessä; kaikkien toimijoiden ei tarvitse hankkia kokonaisia marjoja. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että yleistä tietoa marjojen terveysvaikutuksista kasvatettiin.
- Marjaklusterin teemaa pidettiin hyvänä. Miniklusterin koettiin lisänneen maltillisesti marjatuotteiden tunnettuutta, alan verkostoitumista ja liiketoimintaosaamista.
- Kaikkia miniklusteriin osallistujia kiinnosti marjojen terveysvaikutusten todentaminen ja tehokkaampi hyödyntäminen sekä yleisen tietouden kasvattaminen marjojen terveysvaikutuksista. Konkreettisemmat tavoitteet olivat monimuotoisia. Tarkemmin valikoitu yritysjoukko ja yritysten tarpeisiin kohdennettu toiminta olisi tuonut konkreettisempia hyötyjä. Toimijoita kiinnosti muun muassa pk-sektorin ja elintarviketeollisuuden suurempien toimijoiden yhteistyön kehittäminen, kansainvälisen *ingredient*-toiminnan kehittäminen sekä tuotteen jalostusarvon kehittäminen.

Toimintamallin vahvuudet

- Korkeatasoiset seminaarit ja esitykset, jotka stimuloivat markkinointiajattelua yrityksissä.
- Maailmalla esiintyvien marja-mielikuvien esittelyn suomalaisille toimijoille koettiin edistäneen liiketoiminnan kasvun suunnittelua.

Toimintamallin heikkoudet

- Kartoitukset eivät tuottaneet yrityksille uusia asioita.
- Mukana oli liian monia toimijoita omine intresseineen; erityisesti tutkijapainotteisuus johti yritysten näkökulmasta konkreettisuuden puutteeseen. Kohdennettua toimintaa tutkimustulosten siirtämiseksi tuotteisiin ei löydetty.
- Marja-alan kilpailu samoista raaka-aineista saattaa olla yksi syy siihen, ettei yritysten yhteistyö käynnistynyt. Osa haastatelluista ei pitänyt yhteisiä markkinointiponnistuksia järkevinä. Todettiin yritysten oman viennin ja markkinointiponnistusten riittävän; muut yritykset hakekoot omat markkinointikanavansa.

Toimintamallin jatkuvuus

Gaian haastattelemissa yrityksissä marjaklusterin toiminnan jatkoon koordinaatiovastuun nähtiin parhaiten sopivan julkiselle toimijalle, jolla ei ole asiassa omaa ansaintaintressiä. Kriittisiä tekijöitä toiminnan jatkumisen kannalta ovat

”Terveellisyys ja luonnollisuus ovat maailmalla vahvistuvia trendejä. Tätä korttia suomalaisen elintarviketeollisuuden kannattaisi hyödyntää nykyistä paremmin”, Iris Erlund peräänkuuluttaa.



Lisää marjatuotteita kauppojen hyllyille

”Teollisuuden kannattaisi hyödyntää marjoja enemmän ja nykyistä monipuolisemmin erilaisissa elintarvikkeissa. Muihin elintarvikkeisiin verrattuna marjoihin liittyy poikkeuksellisen paljon myönteisiä mielikuvia etenkin meillä Suomessa. Myös tutkimuksissa marjojen ravintosisältö on todettu hyväksi. Tuoreiden kliinisten tutkimusten perusteella niillä on myös edullisia vaikutuksia ihmisen terveyteen”, sanoo erikoistutkija Iris Erlund Kansanterveyslaitokselta.

Iris Erlund kaipaa markkinoille erityisesti kokonaisvaltaisesti terveellisiä vähäenergisistä marjatuotteita. ”Toivoisin, että teollisuudessa kyettäisiin paremmin ennakoidaan tulevia trendejä. Eihän markkinoille kannata enää sitten pyrkiä, kun ne ovat jo täynnä. Nousevista trendeistä marja-alan kannattasi nyt tarttua vauhdilla terveellisyden lisäksi luonnollisuuteen. Silloinhan ’low tech’ onkin ’high tech’ – luonnollisuus edustaa kuluttajan mielessä sitä laadukasta ja tavoiteltavaa.”

Erlundin työryhmän tuoreen kliinisen tutkimuksen perusteella marjojen syönti näyttää edistävän sydämen ja verisuonten hyvinvointia. ”Marjojen ja terveyden välistä yhteyksiä tutkittaessa pyrimme ensin tunnistamaan kliinisten tutkimusten avulla

toiminnan kohdistaminen oikeisiin asioihin, toimijoiden välinen luottamus sekä onnistuneet projektit. Näin saadaan toiminnasta syntymään hyötyä yrityksille, mikä varmistaa niiden mukanaolon. Eräänä mahdollisuutena toiminnan koordinoijaksi ehdotettiin Elintarviketeollisuusliittoa, jonka kautta voitaisiin kehittää erityisesti pk-sektorin yhteyksiä suurempiin teollisiin yhteistyökumppaneihin. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, ettei marjaklusteritoimintaa tule jatkaa.

riskitekijät, joihin voidaan vaikuttaa kohtuullisella tai runsaalla marjojen syönnillä. Sen jälkeen selvitetään väestötutkimuksissa marjojen käytön ja näiden riskitekijöiden välisiä yhteyksiä. Lisäksi haluamme tutkia, mitkä marjoista tai muista kasvisista saatavat yhdisteet selittävät kasvisvoittoisen ruokavalion terveysvaikutuksia”, Iris Erlund luettelee tulevia haasteita.

Erlundin työryhmän kliininen mustaherukoilla, mustikoilla, puolukoilla ja marja-aronialla tehty tutkimus julkaistiin helmikuussa 2008 (American Journal of Clinical Nutrition 2008, 87: 323–331). Tässä tutkimuksessa marjojen tai marjavalmisteluiden nauttaminen muun muassa laski verenpainetta, nosti niin kutsuttua hyvää HDL-kolesterolia ja vaikutti suotuisasti verenhyöttymiseen. ”Väestötasolla tämän suuruiset, vaikkakin numeerisesti pienehköt, muutokset vähentäisivät jo kuolleisuutta”, Iris Erlund toteaa. Kokeeseen osallistui keski-ikäisiä miehiä ja naisia, joilla oli kohonnut verenpaine tai muita sydän- ja verisuonitautien riskitekijöitä. Puolet koehenkilöistä nautti kahden kuukauden ajan noin 160 grammaa päivässä erilaisia marjoja ja marjamehuja, vertailuryhmä nautti vastaavasti sokeri- ja tärkkelyspohjaisia elintarvikkeita. Erlund pitää ilahduttavana, että tällaisella, varsin kohtuullisella, marjamäärällä voidaan vaikuttaa sydämen ja verisuoniston hyvinvoinnin kannalta tärkeisiin tekijöihin.

Erlund olettaa marjojen suotuisten vaikutusten johtuvan flavonoideista ja muista polyfenoleista, joita marjat sisältävät runsaasti. ”Kotimaiset marjamme ovat runsain ja monipuolisin polyfenolilähde. Muita marjojen hyödyllisiä ainesosia ovat C-vitamiini ja liukoinen kuitu. Lisäksi marjoissa on vain niukasti energiaa ja rasvaa.”

Marjatutkimukset Kansanterveyslaitoksella jatkuvat. Useilla eri marjoilla tehdyn tutkimuksen jatkoksi selvitetään seuraavaksi yksittäisten marjojen ja sydänterveiden välisiä yhteyksiä.

Iris Erlund pitää kaikissa marjatutkimuksissa tärkeänä, että ne tehdään sellaisilla marjoilla ja marjamäärillä, joita ihmisten voidaan olettaa arkielämässään myös nauttivan. Erlundin mukaan kenen tahansa kannattaa syödä marjoja noin sata grammaa päivässä mieluiten kuorineen. Osa marjojen hyödyllisistä ainesosista kun on juuri kuorikerroksessa.

Toimintamallia pidettiin mahdollisesti muillekin aloille soveltuvana. Hyötyjen syntymiseksi näillä aloilla tulisi olla potentiaalia kansainvälisen toiminnan käynnistämiseksi.

Venäjä-klusteri

Venäjä-klusterissa testattiin toimintamallia, jolla pyrittiin samoille vientimarkkinoille pk-yritysten erilaisilla tuotteilla. Myös isoilla yrityksillä oli mahdollisuus liittyä klusteriin. Alusta lähtien toimintaan onkin osallistunut joitakin isoja yrityksiä.

Klusterissa pureuduttiin sekä ravitsemus- ja elintarvikealan erityiskysymyksiin Venäjällä että kansainvälistymisestä Venäjän markkinoille kiinnostuneiden, klusteritoimintaan mukaan tulleiden yritysten kehittämistarpeisiin. Klusterityöskentelyn painopistealueeksi muodostui Venäjän-vientiin liittyvän

Fintorus Oy:n toimintusjohtaja Tea Laitimo Lappeenrannan vientiterminalissa. Laitimon mukaan Venäjän markkinoille havittevalta yritykseltä vaaditaan vankkaa sitoutumista ja panostusta myös markkinointiin.



Venäjän markkinat vallataan yhteistyöllä

Pk-yrityksen on vaikea lähestyä yksin Venäjän markkinoita. Perustamalla yhteisvientiyhtiö Fintorus Oy avattiin uusi väylä näille markkinoilla. Käytännön varastointi- ja kuljetuspalvelujen lisäksi yritys tarjoaa osakkailleen vientiin liittyvien asiakirjojen hoitopalvelut ja varmistaa, että kaupankäynti sujuu laillisesti ja oikein.

”Venäjän-kaupassa on omat erityispiirteensä ja vaatimuksensa. Toivon, että kansainvälisen kaupankäynnin toimintamallit ja säännöt ajan myötä muuttuvat samankaltaisiksi eri maissa ja Venäjän säädökset lähenevät EU:n säädöksiä. Tällaisessa tilanteessa erityisiä Venäjän vientilogistiikkaan erikoistuneita yrityksiä ei enää tarvittaisi”, pohtii sijoitusjohtaja Jukka Aaltonen Sitrasta.

Toistaiseksi kuitenkin on koko joukko yhteistyössä ratkaistavia kysymyksiä naapurimaan haasteellisten markkinoiden avaamiseksi suomalaistuotteille. ”Venäjän kilpailuille markkinoille suomalaisten on mentävä erikoistuotteilla, sillä hinta-

logistiikan ratkaiseminen. Klusteriin osallistuneiden yritysten liiketoimintamahdollisuuksia parannettiin vahvistamalla yhteistyötä ja verkottamalla.

Venäjä-klusterin toimintoja johtivat ja koordinoivat kehitysjohtaja Liisa Rosi ja sijoitusjohtaja Jukka Aaltonen Sitrasta.

Tavoitteet ja tausta

Sitra käynnisti Venäjä-klusterin toiminnan huhtikuussa 2006 tavoitteenaan lisätä suomalaisen elintarvikealan liiketoimintaa Venäjällä.

Venäjä-klusterin toimintamallin kehittämiseksi Sitra tilasi Oy ManNet Partners Ltd:ltä konsulttiselvityksen elintarvikkeiden Venäjän vienti- ja tuon-

kilpailuun emme kykene. Näille tuotteille on löydettävä oikeat kanavat kauppoihin, joista sopivan asiakassegmentin edustajat puolestaan ne löytävät. Etujamme ovat suomalaistuotteiden hyvä laatumielikuva ja toimitusvarmuus, kehitysjohtaja Liisa Rosi Sitrasta toteaa.

Aaltonen ja Rosi muistuttavat, että vientiyhteistyöhönkin lähtevän yrityksen on tehtävä itsenäisesti strategiset päätöksensä sekä arvioitava itse tuotteensa todelliset tuottomahdollisuudet itänaapurin markkinoilla. Yritykseltä vaaditaan panostuksia ja riskien ottokykyä. Riskien suuruuteen vaikuttaa myös koko Venäjän kehityksen vakaus. Vakiintuneessa tilanteessa suomalaisilla elintarvikkeilla on jo läheisen sijaintimme ansiosta hyvät mahdollisuudet ottaa haltuunsa mukava palanen markkinoista. Myös Venäjän oman elintarviketuotannon kehitys vaikuttaa tilanteeseen markkinoilla. Sitran asiantuntijat arvioivat kuitenkin vievän vielä vuosia ennen kuin Venäjä on omavarainen monien, varsinkaan erikoiskuluttajaryhmille tarkoitettujen elintarvikkeiden suhteen.

Liisa Rosi korostaa markkinoinnin merkitystä kansainvälisille markkinoille pyrittäessä. ”Hyvästä suomalaistuotteiden laatumielikuvasta huolimatta markkinointi on välttämätöntä. Yhteisvientirytyksen osakkaiden on panostettava yhteistyöhön myös markkinoinnissa, jotta rahahanat todella avautuisivat. Toivomme yhteisvientirytyksen alle perustettavien vientirenkaiden edistävän yhteisen brändin luomista sekä konkreettisia markkinointitoimenpiteitä Venäjän puolella.”

Jukka Aaltonen toteaa ERA-ohjelman Venäjä-klusterin saavuttaneen sille asetetun tavoitteen: liiketoiminta ja kansainvälistyminen lähtivät käyntiin. ”Sitran tavoite on käynnistää asioita. Toki olemme yhteisvientirytyksessä pääomasijoituksemme kautta mukana vielä muutaman vuoden, mutta vähitellen yritys alkaa elää omaa elämäänsä.”

tiyhteistyön mahdollisuuksista. Klusterin käytettävissä oli myös Sitran aikaisemman Venäjä-ohjelman (2004–2007) tuottama tieto ja kokemus Venäjän markkinoista.

Keskeiset saavutukset

Venäjä-klusterissa luotiin hyvä pohja kasvattaa elintarvikkeiden vientiä Venäjälle. Klusterin aloitteesta perustettiin yhteisvientiyritys Fintorus Oy, joka käynnisti osakasyritystensä tuotteiden viennin Pietariin tammikuussa 2008. Yrityksen toiminta on alkanut lupaavasti, ja vientiyrittäjällä on 22 yritysosakasta syksyllä 2008. Yrityksen toimintaa tehostetaan työ- ja elinkeinoministeriön tukemalla vientirengastoiminnalla. Tässä toimintamallissa Fintorus Oy:n osakkaat muodostavat 4–6 yritystä käsittäviä vientirenkaita, jotka yhdessä panostavat muun muassa venäläisten asiakasyritysten hankintaan.

Venäjä-klusterissa yritysten yhteistyö oli rakentavaa ja vahvistui ohjelman aikana. Koko klusterin toiminta perustui yritysten tarpeisiin. Venäjälle kansainvälistymisestä kiinnostuneet yritykset määrittivät itse Venäjän-kauppaan liittyvät kehittämistarpeensa.

Keskeiset toiminnot

1 Kartoitus pk-yritysten mahdollisuuksista Venäjän markkinoilla

Venäjä-klusterin toimeksiannosta Oy ManNet Partners Ltd (MNP) selvitti, millä tavoin yritysten välisellä yhteistyöllä voitaisiin helpottaa pienten elintarvikkeiden vientiä Venäjälle. MNP kartoitti toisaalta Venäjän markkinoista kiinnostuneiden pk-yritysten tuotteiden Venäjälle vientimahdollisuuksia sekä toisaalta Venäjän vientiä jo harjoittavien yritysten halukkuutta yhteistyöhön mahdollisten uusien vientiyrittäjien kanssa. Lisäksi selvityksessä arvioitiin erilaisia yhteistyömalleja. Vastuukonsulttina projektissa toimi Jyrki Jauhainen. MNP:n venäläisestä henkilöstöstä projektivastaavana toimi Olga Sokolova.

Uusina tulokkaina Venäjän markkinoille aikovien yritysten tuotteista tehtiin markkina- ja kilpailija-analyysi ja sen pohjalta arvio vientimääristä. Sen jälkeen selvitettiin viennin logistiset vaihtoehdot ja yhteistyömahdollisuudet muiden, myös sellaisten elintarvikkeiden yritysten kanssa, jotka jo veivät tuotteitaan Venäjälle.

MNP arvioi tarkemmin 10 selvitykseen ilmoittautuneen yrityksen 20 tuotetta, joille kaikille löytyi periaatteessa markkinoita Venäjältä. MNP selvitti toimintamallivaihtoehtoja kuljetuksille, tavaraterminaaleille, tullaukselle, jakelulle, myynnille ja markkinoinnille sekä laati niille kustannusarviolaskelmia.

Osana kartoitustyötä yritykset tekivät syksyllä 2006 matkan Pietariin, jossa tutustuttiin Pietarin seudun vähittäiskauppaan sekä jakelukanaviin.

2 Yhteisvientiyritys – avaus Venäjän markkinoille

”Venäjä tarjoaa elintarvikkeiden vientiin mielenkiintoisen ja haasteellisen markkinan”, vakuuttaa Fintorus Oy:n toimitusjohtaja Tea Laitimo. Fintorus Oy on Venäjän vientiin erikoistunut logistiikkayritys, joka perustettiin ERA-ohjelman Venäjä-klusterin aloitteesta kesällä 2007. Sitran ja Luoteis-Venäjä Rahasto Oy:n lisäksi yritykseen kuuluu 22 yritysosakasta. Valtaosa näistä on pk-yrityksiä.

Fintorus luo logistiset edellytykset osakasyritystensä Venäjän-kaupalle ja vastaa huolinta-, terminaali- ja kuljetustoiminnoista sekä niihin liittyvistä muista palveluista. Terminaalitilaa Lappeenrannassa sijaitseva Fintorus vuokraa Lappeenrannan Valion terminaalilta, jolta se ostaa myös terminaalipalveluja. Maahantuontia ja myyntiä varten yhtiö on perustanut Pietariin OOO Finprod -tytäryhtiön (kaavio 3). Syksyllä 2008 Fintorus tytäryhtiöineen työllistää yhteensä viisi henkilöä.

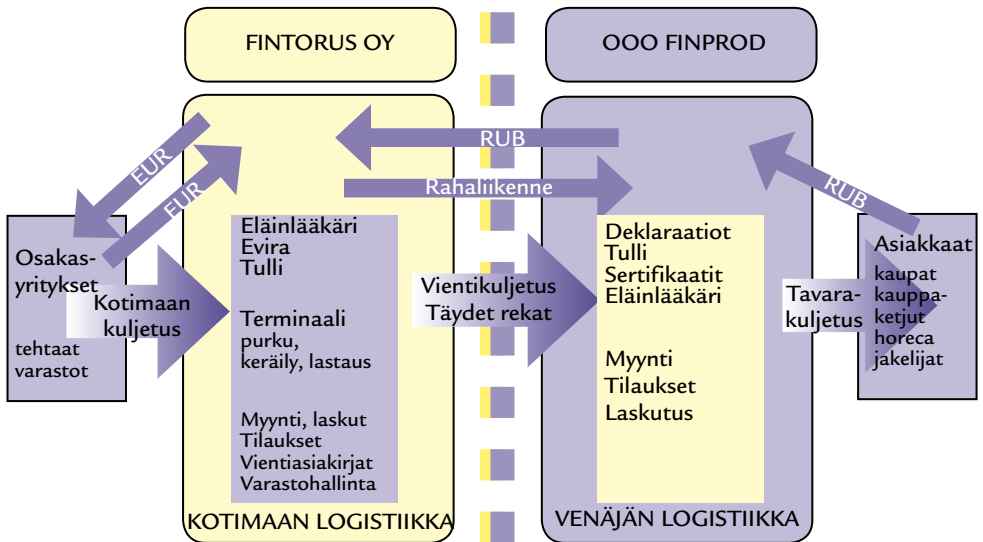
Ensimmäinen kuorma Fintorus Oy:n osakasyritysten tuotteita lähti Pietariin 16.1. 2008. Siitä alkaen yritys on vienyt rekallisen tavaraa noin joka toinen viikko. Määrällisesti viennille asetettuun tavoitteeseen ei vielä ole päästy, mutta toiminta on hyvässä kasvussa.

”Yhteisvientiyritykselle oli selkeä tilaus. Venäjän markkinat houkuttelevat elintarvikkeiden valmistajia lähimarkkinana, jossa suomalaistuotteilla on hyvä maine. Monet suomalaiset elintarvikkeet ovat tuttuja varsinkin Pietarin seudulla asuville venäläisille, jotka käyvät paljon ruokaostoksilla Suomen puolella. Vain harva suomalainen yritys kuitenkin kykenee yksin viemään niin suuria määriä tuotteita, että toiminta olisi kannattavaa. Kustannustehokkuus saavutetaan, kun useiden valmistajien tuotteista kootaan täysiä rekkalastillisia vientiä varten”, Tea Laitimo toteaa.

Laitimo korostaa, että Venäjän markkinoille meno vaatii vankkaa panostusta markkinointiin. ”Markkinointiin on sitouduttava ja sijoitettava rahaa, aikaa ja henkilöresursseja. Hyllytilasta ja näkyvyydestä Venäjän elintarvikeliikkeissä kilpailevat lukemattomat eri puolilta maailmaa tulevat merkkituotteet. Jotta erottuisimme joukosta, meidän on luotava tuotteillemme oma brändi, yhteinen suomalaisuudesta, puhtaudesta ja laadusta viestivä ilme. Tämä on tärkeää varsinkin, kun valikoimamme erilaiset tuotteet sijoitetaan kaupoissa hajalleen eri paikkoihin.”

Fintoruksen kautta Venäjälle viedään muun muassa kala- ja lihajalosteita, marjatuotteita, terveysvaikutteisia kauravälipaloja, siitakesieniä, juustoja ja lähdevettä. Tuotteille on tavoitteena luoda yhteinen logo, jota käytettäisiin pakkauksissa tuotteiden omien merkkin rinnalla. Laitimo haluaa kehittää tuotteiden yhteistä ilmettä enemmänkin. ”Kun saadaan luotua yhteinen tuoteperhe, säästetään jatkossa myös markkinointikustannuksissa – sinäkin yksi etu yhteistyöstä.”

Venäjän markkinoille havittelevia yrityksiä Tea Laitimo neuvoo ensin arvioimaan kunnolla tuotteidensa mahdollisuudet Venäjällä. Hän suosittelee



Kaavio 3. Fintorus Oy:n ja OOO Finprodin osakasyrityksille tarjoamiin logistiikkapalveluihin kuuluu tavaroiden tilausten, kuljetusten, varastoinnin ja rahaliikenteen hoidon lisäksi myös erilaisten terveys- ja turvallisuustarkastuksiin sekä vientiin, tullaukseen ja maahantuontiin liittyvien asiakirjojen hoito (Fintorus Oy 2008).

aluksi hahmottamaan kilpailutilannetta tutustumalla naapurimaan elintarvikeliikkeitä. ”Nykyään Pietari ja Moskova ovat luonteeltaan länsieurooppalaisia metropoleja. Näiden kaupunkien elintarvikeliikkeiden valikoimat ovat valtaiset ja kuluttajakunta on valistunut. Menestyäkseen näillä markkinoilla tuotteella on oltava jokin kilpailevista tuotteista erottava erityispiirre. Tilanne markkinoilla vaihtelee tuoteryhmittäin. Esimerkiksi terveysvaikutteisuus ja hyvinvoinnin edistäminen ovat nyt kasvavia trendejä tiettyjen venäläisten kuluttajaryhmien keskuudessa.”

Laitimon mukaan Venäjän markkinoihin on suhtauduttava kunnioituk- sellalla ja sitouduttava niiden vaatimaan markkinointipanostukseen sekä toimintaan venäläisten sääntöjen mukaan. ”Onnistumistarinat Venäjän markkinoilla syntyvät yleensä pitkäjänteisen työn tuloksena, mutta niitä syntyy.”

3 Toimintojen vaikuttavuus

Gaia Consulting Oy analysoi ja arvioi Venäjä-klusterin toimintamallin toimivuutta ja toteutettujen toimintojen vaikuttavuutta touko-elokuussa 2008.

Analyyssi perustuu toimintaan osallistuneiden yritysten kokemuksiin ja mielipiteisiin, jotka koottiin haastatteluilla.

Vaikutuksia yrityksissä ja elintarvikesektorilla

- Lähes kaikki haastatelluista yrityksistä pitivät Venäjä-klusterin ja sen pohjalta syntyneen Fintorus Oy:n vaikutusta merkittävänä oman yrityksensä Venäjän viennin avaajana.
- Miniklusteritoiminnan koettiin kasvattaneen suomalaisten pk-yritysten osaamista ja kokemusta Venäjän markkinoista ja lisänneen jonkin verran suomalaisten tuotteiden tunnettuutta Venäjän markkinoilla. Klusteritoiminta edesauttoi Venäjän vientiin liittyvän sertifiointiprosessin käynnistämistä, parhaimmillaan myös läpikäyntiä.
- Kesään 2008 mennessä vaikutus rajoittui lähinnä vientivalmiuksien kohoamiseen, mutta yritykset pitivät miniklusteritoimintaa Venäjän myynnin mahdollistajana tulevaisuudessa. Edellytyksistä tärkeimmäksi nousi tuotteiden markkinointi.
- Yleisesti elintarvikesektorin kannalta Venäjä-klusterin toimintaa pidettiin hienona asiana konkreettisia vaikutuksia tarkemmin määrittelemättä. Miniklusteritoiminta on tuonut myös näkyvyyttä suomalaiselle elintarvikealalle.
- Miniklusteritoiminta on ratkaisevasti helpottanut viennin käynnistämiseen liittyviä logistiikkajärjestelyjä. Arvioinnin mukaan logistiikka onkin ensimmäinen konkreettinen ratkaistava asia; vasta sen jälkeen voidaan edetä vahvempiin markkinointi- ja myyntitoimiin. Työnjako ja toimintojen kohdentaminen olivat siten kohdallaan.

Toimintamallin vahvuudet

- Asiantunteva taustatyö, selvitysten tuottaman tiedon jakaminen ja koulutuksellisuus. Näistä on seurannut konkreettinen ja fokusoitunut toiminta viennin teknisten ongelmien ratkaisemiseksi toimijoiden voimat yhdistämällä. Kulttuuristen seikkojen huomiointia sekä Venäjän kaupan rakenteiden esiintuontia sekä näistä jaettua materiaalia arvostettiin yrityksissä.
- Vientiyrityksen perustaminen lyhyessä ajassa. Kilpailutilanne voisi estää yhteisen vientiyrityksen perustamisen, mutta klusteri onnistui siinä. Haastateltujen näkemyksen mukaan tämä ei olisi onnistunut ilman Sitran mukanaoloa ja panostusta. Avaintekijänä yhtiön syntymiselle pidettiin myös muutaman isomman toimijan mukaantuloa yhtiöön.

Toimintamallin heikkoudet

- Asiakashankinnan ja markkinoinnin vähäisyys. Apua kaivattiin erityisesti asiakaskontaktien löytämiseen. Markkinoinnin onnistuminen vaikuttaa

Näkemyksiä ja kokemuksia kansainvälistymisestä Venäjälle

Waldemar Tuutti, Tradekan Venäjän johtaja, Fintorus Oy:n hallituksen pj.

”Suomalaisilla elintarvikkeilla on erinomaiset mahdollisuudet menestyä Venäjän markkinoilla, sillä venäläiset luottavat suomalaisten tuotteiden laatuun, puhtauteen ja turvallisuuteen.

Edellä mainituista syistä pidän erinomaisena myös suomalaisten elintarvikealan pk-yritysten mahdollisuuksia vallata jalansijaa ja pärjätä Venäjän markkinoilla. Lisäksi venäläisten kansanterveydelliset ongelmat ovat samankaltaisia kuin suomalaisten – kohonnut kolesteroli on yleinen terveyshaikka ja diabetes yleistynyt sairaus. Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden kehittäminen ja tuottaminen pelkästään Suomen kokoisille markkinoille on erittäin kallista. Jo Luoteis-Venäjän alueella, vajaan tuhannen kilometrin etäisyydellä Helsingistä, asuu yli 20 miljoonaa ihmistä. Merkittävä osa heistä on nyt kiinnostunut terveellisemmästä ruoasta. Tälle alueelle meillä on myös pysyvä, sijainnistamme johtuva logistinen etu muihin läntisen Euroopan maihin nähden.

Panostamalla Venäjälle saamme tuotantomäärien kasvun ansiosta samalla myös kotimarkkinoillemme enemmän ja edullisempia terveysvaikutteisia elintarvikkeita. Se lisää teollisuutemme kilpailukykyä myös kansainvälisillä markkinoilla.”

Gustav Granholm, toimitusjohtaja, Ab Korv-Görans Kebab Oy

”Olemme toukokuusta 2008 lähtien vieneet Venäjälle pakattuja kebablastuja sekä kebabkastikkeita. Tuotteitamme lähtee joka toinen viikko toistaiseksi pienehköinä myyntierinä Fintorus Oy:n kautta Pietarin markkinoille. Vientitoimintamme on

keskeisesti siihen, että luotu logistiikka saadaan mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön.

Toimintamallin jatkuvuus

Venäjä-miniklusterin käynnistämää toimintaa jatkaa yhteisvienti-yhtiö Fintorus Oy. Vienti-yhtiöön on tavoitteena perustaa markkinointiin vahvasti panostavia vientirenkaita, joihin kuuluu 4–6 osakasyritystä. Ensimmäinen vientirengas on perustettu syksyllä 2008.

Gaia Consulting Oy:n mukaan vientiyhtiön toiminnan jatkuvuuden kannalta keskeistä on yrityksen toiminnan edellytysten ylläpitäminen eli omistajien sitoutuminen. Vientirenkaiden perustaminen vahvistanee tuotteiden markki-

käynnistynyt lupaavasti ja ennakoin tuotteidemme pärjäävän hyvin Venäjän markkinoilla.

Yhteistyö muiden vientiyritysten kanssa sekä Fintorus Oy:n korkeatasoiset palvelut ovat meille välttämättömiä. Näin pienellekin yritykselle avautuu portti Venäjälle sekä mahdollisuus vastata tämän haasteellisen markkinan erityisvaatimuksiin.”

Veijo Hukkanen, toimitusjohtaja, V. Hukkanen Oy

”Yrityksemme toimintojen ja tuotteiden valmistelu Venäjän-vientiä varten on vaahtunut pitkäjänteistä ja pilkuntarkkaa työtä. Muun muassa erilaisia auditointeja tuotantolaitoksessamme on käynyt tekemässä 12 henkilöä. Vaikka meillä on hyvin toimivaa vientiä Ukrainaan ja Viroon, emme olisi yksin lähteneet pyrkimään Venäjän markkinoille. Pidän oleellisen tärkeänä Fintorus Oy:n tarjoamia vientilogistiikkapalveluja mukaan lukien erilaisten rajanylitykseen liittyvien asiakirjojen hoitopalvelut. Myös varastointi-, kuljetus ja markkinointikustannusten jakaminen toisten osakasyritysten kanssa on suuri etu. Odotan Fintoruksen alle perustettavien vientirenkaiden onnistuvan hyvin asiakkaiden hankinnassa Pietarissa.

Fintorus on kuitenkin vasta avaamassa osakasyritystensä Venäjän vientiä. Siksi toivon, että Sitran ERA-ohjelman päätyttyä jokin muu julkinen toimija tulee mukaan rahoittamaan ja sparraamaan tätä lupaavasti alkanutta toimintaa siihen asti kunnes vienti saadaan toden teolla käyntiin.” V. Hukkanen Oy vie Venäjälle savustettuja ja graavattuja kalatuotteita, pakastettua mätää sekä pakastettuja kaloja teollisuuden käyttöön. Ensimmäiset näyte-erät yrityksen tuotteista vietiin Pietariin syyskuun 2008 alussa.

nointia Venäjällä ja auttaa vientiyhtiön vientivolyymitavoitteiden saavuttamista ja siten toiminnan pohjan vakauttamista.

Kaikki haastatellut pitivät Venäjä-miniklusterissa käytössä ollutta toimintamallia myös muille toimialoille soveltuvana. Erityisesti toimintamallia arvostettiin juuri pk-yritysten voimien yhdistäjänä kansainvälistymishaasteiden edessä. Vastaavasta toimintamallista voisivat mahdollisesti hyötyä muun muassa ohjelmisto-, metalli- ja puutuotealojen pk-yritykset. Venäjän lähimarkkinakon-tekstissa muiden päivittäistavaroiden sekä erityisesti matkailuedistämisen toimialoilla nähtiin merkittäviä mahdollisuuksia.

Mentorointi

Mentorointi-toimintamallia käytettiin ERA-ohjelmassa kasvu- ja kansainvälistymishaluisten elintarvike- ja ravitsemusalan pk-yritysten kehittämisen apuvälineenä. Monissa pk-yrityksissä on merkittävä osaamisvaje johtamisen eri osa-alueilla. ERA-ohjelman mentoreina toimi joukko kokeneita elintarvikealan yritysjohtajia.

Mentori saattoi yrityksen tarpeen mukaan toimia joko yritysjohton neuvonantajana tai yrityksen hallituksen asiantuntijajäsenenä. Mentorin tehtävänä oli antaa neuvoja, ohjeita ja kommentteja, mutta päätöksenteko jätettiin selkeästi yrityksen vastuulle. Mentorointi oli yrityksille maksullista. Sitra kuitenkin vastasi osasta kustannuksia, loi puitteet sekä kehitti ja seurasi toimintaa.

Mentorointitoiminnan käynnistämiseksi Sitra kartoitti ja valitsi aktiivisesti yrityksiä, jotka täyttivät mentoroitavalle yritykselle asetetut edellytykset ja joissa arvioitiin olevan tarvetta mentoroinnille. Yritykset itse määrittivät kohteet, joissa kokivat tarvitsevansa neuvontaa. Sopivat mentorit valittiin näiden tarpeiden pohjalta. Vuosina 2006–2008 mentorointiin osallistui kaiken kaikkiaan 14 yritystä ja 8 mentoria.

Mentorointitoimintaa johti ja koordinoi Senior Adviser Heikki Kauppinen syksystä 2006 vuoden 2007 loppuun. Tammikuusta 2008 alkaen mentoroinnin johdosta on vastannut ohjelmajohtaja Anu Harkki.

Tavoitteet

Sitra käynnisti ERA-ohjelmassa mentorointitoiminnan syksyllä 2006. Mentoroinnin tuli:

- kehittää sellaisia kasvuun ja kansainvälistymiseen pyrkiviä elintarvike- ja ravitsemusalan yrityksiä, jotka suunnittelevat innovaation kaupallistamista

- kehittää yrityksiä siten, että pääomasijoittajien kiinnostus niitä kohtaan kasvaa
- luoda pk-sektorin kasvua edistävä mentorointimalli, jota soveltaen mentorointia voidaan alalla jatkaa ERA-ohjelman päätyttyä.

Käynnistettäessä mentorointia haluttiin panostaa mentoroitavan yrityksen ja mentorin yhteensopivuuteen sekä määrittää selkeästi, millaisissa asioissa yritys tarvitsee mentorointia. Mentoroinnin onnistumisen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat mentorin ja mentoroitavan yrityksen johdon keskinäinen luottamus, hyvä henkilökemia ja kyky tarvittaessa keskustella kipeistäkin asioista. Lisäksi molemmilta osapuolilta edellytetään sitoutumista pitkäjänteiseen yhteistyöhön.

Toimintamallin siirto uuteen organisaatioon

Mentoroinnin toimintamalli on ERA-ohjelman päätyttyä valmis sovellettavaksi pk-sektorilla laaja-alaisesti.

Suunnittelutyö mentorointitoiminnan hallinnoinnin ja koordinoimisen siirtämisestä uuteen isäntäorganisaatioon ERA-ohjelman päätyttyä on meneillään tämän raportin ilmestyessä. Sitra käy neuvotteluja työn jatkamisesta Suomen innovaatiojärjestelmän muiden toimijoiden sekä yritysten kehittämiseen erikoistuneiden organisaatioiden kanssa.

Mentoroinnin vaikuttavuus

Gaia Consulting Oy analysoi ja arvioi mentorointi-toimintamallin toimivuutta ja vaikuttavuutta touko–elokuussa 2008. Analyysi perustuu toimintaan osallistuneiden mentoroitavien yritysten johtajien ja mentoreina toimineiden yritysjohtajien kokemuksiin ja mielipiteisiin, jotka koottiin haastatteluilla.

Klusteritoimintamalleista mentorointi eroaa siinä, että se on yhdelle yritykselle kohdennettua ja tämän yrityksen erityistarpeisiin räätälöityä kehittämistoimintaa. ERA-ohjelmassa mentorointia käytettiin eritoten kansainvälistymis- ja markkinointihankkeita kehitettäessä. Joissakin yrityksissä mentorointi kattoi laajemmin liiketoiminnan eri osa-alueita. Toiminta vaihteli intensiivisistä operatiivisen johdon ja mentorin välisistä lähes päivittäisistä keskusteluista erillisiin johtotiimin tai hallituksen sparraustilaisuuksiin.

Vaikutuksia yrityksissä

- Yritysten kokemukset mentoroinnista olivat erittäin positiivisia. Mentoreita pidettiin erinomaisina. He toivat yrityksiin omia verkostojaan, käytännön kokemuksen tuomaa viisautta ja konkreettisia neuvoja.

Anu Harkin mukaan mentoroinnista hyötyvät erityisesti sellaiset pk-yritykset, joilla on kasvu- ja kansainvälistymishaasteita.



Mentoroinnista pysyvä toimintatapa kasvuhakuisille pk-yrityksille

Mentorointi on sinänsä tuttu johdon sparrauksen apuväline yritysmaailmassa. ERA-ohjelmassa mentorointi osoittautui erinomaiseksi toimintamalliksi pk-yritysten liiketoiminnallisten valmiuksien kehittämisessä. Mitä sitten elintarvikealan pk-yrityksille räätälöity mentorointimalli opetti?

”Vastaava mentorointimalli on sovellettavissa pk-sektorille millä toimialalla tahansa. Kuitenkin ERA-mentorointiin osallistuneiden pk-sektorin yritysten kannalta oli todella oleellista, että mentorien kokemus ja vankka johtamisosaaminen oli luotu nimenomaan elintarvike-toimialalla. Johtamisen liiketoimintaosaaminen on osittain toimialakohtaista”, ohjelmajohtaja Anu Harkin toteaa. ”Bisneslogiikat eivät teollisuuden eri toimialoilla ole samanlaisia.”

Sitran hallinnoinnin merkitys

- Sitra tarjosi mentorointia sellaisille yrityksille, joiden oletettiin hyötyvän siitä eniten. Mentoroinnin voidaan arvioida toimivan parhaiten yrityksissä, jotka ovat jo suhteellisen isoja ja joissa on edessä isoja muutoksia, kuten omistajan tai sukupolvenvaihdos, strateginen uudelleensuuntaus ja isot investointipäätökset. Yrityksellä itsellään on oltava vahva halu uudistua. Sitra onnistui hyvin kokoamaan osaavan mentorijoukon ja sovittamaan yhteen erilaiset yritykset ja mentorit.
- Sitra tarjosi mentorointia aktiivisesti yrityksiin; useimmat yrityksistä eivät itse tehneet aloitetta päästä mukaan. Useimmissa yrityksissä alussa

Harkki toivoo mentorointia sovellettavan tulevaisuudessa laajasti pk-sektorilla. Tällöin on tärkeää, että mentoreiksi haetaan kokeneita seniorijohtajia mentoroitavan yrityksen omalta toimialalta.

Gaia Consulting Oy:n arviointi mentorointi-toimintamallista vahvistaa, että Sitran sinnikkyyts etsiä ja kannustaa aluksi epäroivia pk-yrityksiä mentorointipalvelujen käyttäjiksi kannatti. Yritykset olivat poikkeuksetta erittäin tyytyväisiä mentorointiin ja ovat ohjelman lähestyessä loppuaan esittäneet huolensa sen päättymisestä. Myös Sitrassa nähdään tarve varmistaa pk-yrityksille soveltuvan mentoroinnin jatkuminen jonkun toisen puolueettoman toimijan hallinnoimana.

Vastuunkantajan valitseminen toimintamallin hallinnoijaksi on haasteellista. On tärkeää, että toiminnan luonne pysyy nimenomaan selkeänä mentorointina – toimintana, jossa kokenut mentori vähentää kohdeyrityksen osaamis- ja resurssivajetta esimerkiksi liiketoiminnan johtamiseen tai suunnitteluun, markkinoinnin suunnitteluun tai kansainvälistymiseen liittyvissä kysymyksissä. ”Mentoroinnin hallinnoinnista vastaavan organisaation haasteena on löytää rypäs mentorointiin soveltuvia pk-sektorin kasvuhakuisia yrityksiä sekä korkeatasoinen pooli näille yrityksille soveltuvia mentoreita. Jotta toiminta onnistuisi, valinnoissa on otettava huomioon jopa henkilökemiat”, Anu Harkki korostaa. Sitra tekee tiivistä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa toimintamallin siirtämiseksi eteenpäin. Mallin soveltuvuutta esimerkiksi Tekesin määräaikaisten teknologiaohjelmien ohjelmanpalveluksi arvioidaan.

Anu Harkki tekee työtä sen eteen, että kesään 2009 mennessä ERA-ohjelmassa käynnistetyille mentorointitoiminnalle löydetään uusi hallinnoinnista ja koordinoinnista vastaava isäntäorganisaatio.

jopa epäroitiin suostumista mukaan toimintaan; aloituspäätöstä varten tarvittiin monessa tapauksessa useita neuvotteluja. Mentoroinnin päättyessä yritykset olivat poikkeuksetta toimintaan erittäin tyytyväisiä. Kuitenkaan yritykset eivät olleet jatkossakaan valmiita maksamaan mentoroinnin kustannuksia kokonaan. Toiminta on siten todennäköisesti kohdentunut juuri niihin yrityksiin, jotka ovat tarvinneet eniten liiketoimintaosaamisen kehittämistä ja jotka toisaalta eivät ole vielä sillä tasolla, että olisivat itse hankkineet mentoreita yritysjohdon avuksi.

- Toimintamallia voidaan verrata konsultointipalveluihin, yrityskummitoimintaan ja bisnesenkeli/hallitustyöskentelyyn. Mentoroinnissa mukana

Yritysten kokemuksia mentoroinnista

Juha Moilanen, toimitusjohtaja, Moilas Oy

”Olemme kokeneet mentoroinnin erittäin tärkeäksi liiketoimintamme kehittämises-
sä ja kansainvälistämisessä. Myönteistä kehitystä on jo tapahtunut. Tukenamme on
ollut erinomaisia mentoreita. Arvostamme nykyisen mentorimme käytännönläheis-
tä ajattelutapaa. Toiminta kokonaisuudessaan on ylittänyt odotuksemme ja mento-
ri osallistuu myös hallituksen kokouksiin. Toivomme mentoroinnin jatkuvan pitem-
päänkin ja auttavan yritystämme kansainvälistymään toden teolla.” Moilas Oy:n
mentoreina toimivat ERA-ohjelman aikana Heikki Kauppinen ja Seppo Paatelainen.

Harri Uotila, toimitusjohtaja, Uotilan Leipomo Oy

”Yrityksemme mentorina on toiminut Paul Taimitarha, jonka laajasta elintarvikete-
ollisuuden ja leipomoalan kokemuksesta olemme saaneet ammentaa paljon ihan
konkreettista hyötyä. Yhteistyömme käynnistyi vuonna 2007 hyvin otollisella het-
kellä, sillä yrityskaupan seurauksena Uotilan Leipomo Oy:ssä oli juuri tapahtunut
omistajakarkenteen muutos. Meillä oli tarve löytää uusia ratkaisuja liiketoimintam-
me kehittämiseksi. Tätä tarvetta mentorin palvelut vastasivat enemmän kuin hyvin.
Hänen syvä asiantuntemuksensa, laaja kontaktiverkostonsa sekä vilpitön paneutu-
misensa pk-yrityksen maailmaan ja haasteisiin on auttanut meitä paljon.

Mentorin avulla ratkaisimme muun muassa logistiikkaan liittyneen ongel-
man. Löysimme uuden kumppanin vastaamaan tuotteidemme jakelusta. Yhteistyö
tämän meitä isomman, mutta kuitenkin perheyrityspohjaisen leipomoalan yrityk-
sen kanssa on sujunut hyvin. Taimitarha on myös käynnistänyt tunnustelut mah-
dollisuuksista avata tuotteillemme myyntikanavia Ruotsin markkinoille. Luomu-
tuotannon mahdollisuksiakin olemme puntaroineet. Kaiken kaikkiaan olemme
käyneet yrityksemme toiminnat yhdessä luottamuksellisesti läpi ja sen pohjalta löy-
täneet uusia ratkaisuja ja mahdollisuuksia. Arvostan mentorina myös ymmärtävänä
kuuntelijana. Paineita on välistä hyvä purkaa muillekin kuin omalle vaimolle.

Sitran tarjoama mentorointiapu on arvokas kädenojennus pienille yrityksille.
Elintarvikealan pk-yrityksissä tällaiselle toiminnalle on varmasti tarvetta. Toivonkin,
että mentorointi jatkuu vielä ERA-ohjelman päätyttyäkin.”

Tauno Henttinen, hallituksen puheenjohtaja, Satotaito Oy

”Hyödynsimme ERA-ohjelman mentorointipalveluja vaiheessa, jossa Satotaito Oy
käynnisti juuresten pesu- ja kuorintatoimintaa Huitisissa. Lähdimme mentoroin-
tiin mukaan saadaksemme asiantuntevia arvioita ja neuvoja liiketoimintasuunni-

telmaamme sekä pohdintoihimme toimintojemme kehittämisestä.

Mentorimme asiantuntemus oli erittäin hyvä, ja hänellä oli pitkä kokemus omaa toimintaamme lähellä olevasta, mutta huomattavasti suurimittaisemmasta toiminnasta. Näin avautui uudenlainen, mielenkiintoinen näkökulma tarkastella meidän kokoluokkamme yrityksen toimintaa. Saimme mentorilta selkeitä, perustavaa laatua olevia ohjeita kannattavan liiketoiminnan aikaansaamiseksi. Asiakassuhteiden luomisesta meillä sinänsä oli jo aikaisempaakin kokemusta, mutta keskustelut mentorin kanssa antoivat eväitä erityyppisten uusien asiakkuuksien lähestymiseen.” Satotaito Oy:n mentorina toimi Erkki Isokangas.

Erkki Pöytäniemi, toimitusjohtaja ja vientipäällikkö, Kurmakka-Organic Food Oy

”Mentorin palveluista oli yrityksellemme eniten hyötyä uutta brändiä luotaessa. Lisäksi saimme mentorilta apua liiketoimintasuunnitelmamme selkeyttämisessä.

Mahdollisuus käyttää ERA-ohjelman mentorointipalveluja osui meille ajallisesti sopivaan, uuden brändin kehittämis- ja lanseerausvaiheeseen. Tosin mentorointijakson alussa vei ensin oman aikansa löytää pääteema, johon mentorointityöskentelyssä keskitytään. Keskusteluja käytiin ehkä turhankin laaja-alaisesti. Painopistealueen selkiytyttyä brändityöskentelyyn pureuduttiin sekä yrityksen sisäiset tarpeet huomioiden että suhteessa yhteistyökumppaneihin.

Mielestäni mentorointi on erittäin hyvä ja kustannustehokas tapa kehittää pk-yritysten toimintaa.” Yrityksen mentorina toimi Paul Taimitarha.

Mentorien lausuntoja

Erkki Isokangas

”Toimin kahden pk-yrityksen mentorina ERA-ohjelmassa. Lisäksi esittelin ohjelman mentorointitoimintaa yhdelle yritykselle sekä toimin neuvonantajana ohjelman logistiikkaprojektissa.

Mentorointityöni oli käytännössä avoimeen ja ehdottoman luottamukselliseen keskusteluun pohjautuvaa sparrausta. Sitä mukaa kuin yhteistyö mentoroitavan yrityksen kanssa eteni, keskustelut syvenivät ja toimitusjohtaja toi yhdessä pohdittavaksi yrityksen toimintojen kehittämisen kannalta merkittäviä, joskus jopa arkaluontoisia asioita.

Koin, että minut ja tarjoamani mentorointipalvelut otettiin yrityksissä hyvin vastaan. Uskon, että mentorointipalaverien keskustelut tukivat osaltaan tiettyjä yrityksissä tehtyjä ratkaisuja. Mentorihan toimii ilman hallitusvastuuta eikä puutu yrityksen päätöksentekoon. Mentorointi on vain yrityksen johtamista tukeva apu-toiminto.

Mielestäni mentoroinnin määräaikaisuus on hyvä asia. ERA-ohjelman noin vuoden mittaisen mentorointipestin aikana tapasin mentoroiמיני yritysten toimitusjohtajia säännöllisesti noin kerran kuussa. Tehokkaissa tapaamisissa ehdimme käsitellä paljon tärkeitä asioita. Toivon mentorointikokemuksen kannustavan yrityksiä kehittämään hallitustyöskentelyään. Mielestäni kasvu- ja kehittymishaluisen pk-yrityksen kannattaisi hankkia hallitukseensa 1–2 ulkopuolista jäsentä.

Henkilökohtaisesti pidin mentorina toimimista antoisana. Minulle se tarjosi mahdollisuuden tutustua kahteen erilaiseen elintarvikealan pk-yritykseen. Itse olen toiminut 17 vuotta Suomen mitassa ison yrityksen toimitusjohtajana ja oli mielenkiintoista nähdä, kuinka liiketoiminnan lait toistuvat samanlaisina yrityksen koosta riippumatta.”

Harry Salonaho

”Mentoroin Sitran ERA-ohjelmassa haapamäkeläistä Vaissi Oy:tä. Koin, että tarjoomiini palveluihin suhtauduttiin yrityksessä myönteisesti. Yhteistyömme on ollut ja on edelleen avointa ja rakentavaa. Mentorointikokouksissa olemme keskustelleet myös hyvinkin luottamuksellisista yritystä koskevista asioista. Uskon, että yritykselle on ollut hyötyä monipuolisesta kokemuksestani elintarviketeollisuudesta ja kansainvälisestä toiminnasta sekä kansainvälisistä yhteyksistäni.

Pidän mentorointityötä hyvin antoisana. Olen kokenut myönteiseksi mahdollisuuden saada auttaa pienyritystä tehostamaan ja laajentamaan toimintaansa. Myös tutustuminen lähemmin innovatiiviseen perheyrietykseen on ollut minulle ilo.

Olen vakuuttunut siitä, että mentoroinnille olisi yhä laajempaa käyttöä. Toivon, että mentoroinnille löytyy uusi ’koti’ nyt kun Sitran ERA-ohjelma on päättymässä.”

olleilla yrityksillä oli paljon kokemusta konsultoinnista ja koulutuksesta sekä julkisista toimintamuodoista, erityisesti TE-keskusten kautta tarjotuista tuotteistetusta asiantuntijapalveluista. Mentoroinnin todettiin olevan konsultointia syvällisempää ja laajempaa kumppanuutta. Eräs haastatelluista totesi: ”Kun teemme näitä asioita konsultin kanssa, vaadimme täsmällisesti tuotokset ja konsultti keskittyy vain näihin. Mentori katsoo tilannettamme kokonaisuutena ja työssä mennään syvemmälle. Mentori sanoo myös suoraan vaikeitakin asioita.” Yrityskummitoiminta oli joillekin yrityksille tuttua ja myös sitä pidettiin toimivana edellyttäen, että yrityskummi on hyvä.

Paul Taimitarha

”Käynnistin mentorointityöskentelyn neljän yrityksen kanssa. Kolmessa yrityksessä mentorointipalvelut otettiin hyvin myönteisesti vastaan. Yhteistyöni näiden yritysten kanssa oli aktiivista ja rakentavaa koko mentorointikauden ajan. Neljäs yritys luopui mentoroinnista heti alkutaipaleella.

Mentoroinnin painopistealue määritettiin kullekin yritykselle sen tarpeista lähtien. Yhtä yritystä avustin brändin kehitystyössä, toista strategian laadinnassa ja kolmatta kotimaan jakeluongelmien ratkaisemisessa. Keskusteluja avarrettiin kaikissa yrityksissä kattamaan toiminnan kehittämistä laajemminkin. Työskentelytapa kehittyi yhteistyön jatkuessa luonteeltaan toimitusjohtajan henkisen valmennuksen suuntaan. Kanssakäyminen toimitusjohtajien kanssa oli hyvin avointa; minulle uskottiin varsin henkilökohtaisiakin asioita ja yritykselle tärkeitä ratkaisuja pohdittiin yhdessä.

Uskon mentorointityöskentelyn edesauttaneen yrityksiä konkreettisesti muun muassa brändin määrittelyssä ja kehittämisessä, strategisen kehitysohjelman luomisessa ja toimivan jakeluratkaisun löytämisessä.

Mentorointityö oli antoisaa, avartavaa ja tuloksellista. Oli motivoivaa saada auttaa yrittäjiä ja antoisaa ystäväystyä heidän kanssaan. Mentorin on kuitenkin muistettava varoa ylikuormittamasta itseään tai suistumasta mentoroitavansa ’vanhemmaksi’.

Miten sitten mentorointia kannattaisi kehittää? Mahdollisia mentoroitavien yritysten välisiä synergioita tulisi kartoittaa ja hyödyntää. Mentorien tulisi jakaa kokemuksiaan tehokkaammin kuin tämän hankkeen aikana. Mentoreiden tulisi toimia osittain tiiminä, jolloin yksittäisen mentoroitavan yrityksen erityisongelmaan olisi ammennettavissa laajemmin erityisasiantuntemusta. Mentoreilla tulisi olla mahdollisuus liikesalaisuuksia paljastamatta keskustella mentoroitavien yritysten toiminnoista avoimesti ratkaisuja ja mahdollisuuksia hakien.”

Toimintamallin siirrettävyys ja siihen liittyvät haasteet

Gaia Consulting Oy:n arvion mukaan toimintamallin jatkuvuus on iso haaste. ERA-ohjelmassa mentorointia käyttäneet yritykset kokivat sen jopa ”liian hyväksi ollakseen totta”. Toiminnan monistaminen samantasoisena isolle joukolle yrityksiä on vaativaa. Toisaalta julkisen rahoituksen perusteet eivät välttämättä täyty, jos yritysjoukko on liian kapea. Toimintamallia kokeiltaessa mentorointi kytkettiin selkeästi ERA-ohjelmaan. Vastedeskin hyvin valikoituneelle yritysjoukolle kohdennettava erityinen liiketoimintaosaamisen kehittämispalvelu voi olla luontevaa kytkeä jonkin muun ohjelmamuotoisen toiminnan yhteyteen.

Mentoroinnin toimintamallia sovellettaessa on muistettava yleiset kilpailusäännökset ja julkisen rahoituksen periaatteet. Yrityksellä, joka hyväksytään mukaan julkiseen mentoritoimintaan, tulisi olla hyvät edellytykset ja halu kasvuun mutta ei vielä tarpeeksi vakavaraisuutta ja edellytyksiä maksaa kaikkia kustannuksia itse. Yrityksen omakustannusosuuden tulee kuitenkin edelleenkin olla yksi mentoritoiminnan ehto.

Yrityshautomot ja pääomasijoittajat voisivat olla luontevia toimintamallin vastuullisia jatkajia, mutta niiden viitekehyksessä on riskinä toiminnan luonteen muuttuminen.

Yrityksissä pidettiin tärkeänä sitä, että mentorilla ei ole yritystoimintaan liittyvää vastuuta eikä omaa intressiä. Päätöksentekovastuun pitäminen yrityksellä on merkittävä toimintamallin piirre, joka myös hallinnoinnista vastaavan toimijan on huomioitava.

Gaian mukaan Sitra onnistui erinomaisesti henkilöiden yhteensovittamisessa, mutta laajassa mitassa toimintamallin toteutus on haastavaa ja vaatii vankkaa yritystoiminnan ja kulloinkin kehitettävänä olevan toimialan kokemusta.

Pääomasijoitukset elintarvikealalle

Pääomasijoittaminen on Sitran keskeinen markkinaehtoinen kehitys- ja rahoituspalvelu yrityksille. ERA-ohjelmassa pääomasijoittamista pidettiin yhtenä hyvänä toimintamallina elintarvike- ja ravitsemusalan yritysten kehittämisessä. Ohjelman strategiset pääomasijoitukset haluttiin keskittää pk-yrityksiin, joilla on kasvu- ja kansainvälistymispotentiaalia. Myös isojen yritysten *spin off*- ja yhteishankkeet määritettiin mahdollisiksi rahoituskohteiksi.

Ohjelman käynnistysvaiheessa Sitrassa oletettiin, että sijoituskohteiksi sopivia kotimaisia kasvuhaluja elintarvike- ja ravitsemusalan pk-yrityksiä löytyisi enemmän kuin niitä ohjelman aikana lopulta löytyi. Mahdollisia sijoituskohteita etsittiin myös Euroopasta ja laajemmin maailmasta. Ohjelman aikana käytiin läpi yli 200 yritystä. Syyskuuhun 2008 mennessä on tehty kaksi pääomasijoitusta kotimaisiin yrityksiin ja yksi amerikkalaiseen yritykseen.

Yleensä pääomasijoittaja on määräaikainen, aktiivinen vähemmistöomistaja. Sitra on mukana yrityksessä ja osallistuu sen kehittämiseen noin viiden vuoden ajan.

ERA-ohjelman sijoitustoimintaa hoiti ja koordinoi sijoitusjohtaja Jukka Aaltonen.

Pääomasijoittamisen lähtökohdat

ERA-ohjelmaa käynnistettäessä sijoittamiseen soveltuviksi alueiksi arvioitiin:

- innovatiivinen raaka-aineiden lisäarvojalostus sekä
- uudet elintarvike- ja ravitsemusteknologian sovellukset ja palvelukonseptit.

Jukka Aaltonen ennakoi erikoistuneille palveluyrityksille ja vastuulliseen tuottamiseen panostaville yrityksille menestymisen mahdollisuuksia elintarvikesektorilla.



Kiinnostaako elintarviketoimiala sijoittajia?

”Pääomasijoittajan instrumentit eivät kovin hyvin sovellu elintarviketoimialalle – kuten eivät välttämättä muillekaan vakiintuneille toimialoille. Sijoittajathan hakevat kohteita, joissa on odotettavissa nopeaa arvonnousua. Tällaisia voivat olla uudet nopeakasvuiset toimialat tai voimakkaassa murrosvaiheessa olevat vanhat toimialat, joissa yrityksiä pilkkomalla ja kehittämällä sijoitetulle pääomalle saadaan nopeasti merkittävää tuottoa”, toteaa sijoitusjohtaja Jukka Aaltonen Sitrasta.

Sijoittaja siis arvioi yritysten kasvumahdollisuuksia, pyrkii tunnistamaan onko yrityksellä jotain erityistä nopean kasvun mahdollistavaa tuotetta tai palvelua. Aaltosen mukaan sijoittajan on oivallettava mahdollisuus jo ennen kuin se syntyy. ”Kun uudesta tuotteesta tai palvelusta sitten tulee markkinoilla vahvasti alaa valtaava asia, niin sijoittajalla on jo valmiina salkussaan yritys, jota voi tarjota markkinalla menestystä havittelevalle isommalle ostajalle.”

Sijoituskohteiksi haettiin yrityksiä, joilla on omaperäisiä uusia liikeideoita. Muita mahdollisia perusteita olivat toiminnan kasvumahdollisuus, selkeä kilpailuetu, osaava avainhenkilöstö sekä ravitsemus- ja terveydenedistämisenäkökulman huomioiminen. Ohjelmassa varattiin 10–15 miljoonaa euroa alan sijoituksiin. Yhden yrityksen rahoitustarpeen odotettiin olevan muutamista sadoista tuhansista noin miljoonaan euroon.

Mikä sitten olisi seuraava iso asia? Jukka Aaltonen ottaa tarkastelun kohteeksi koko elintarviketuotantoketjun.

”Keskustelu biopolttoaineista on lisännyt kiinnostusta elintarviketuotantoketjua kohtaan. Viljan hinta on noussut sen vuoksi, että siitä halutaankin tehdä bensaa eikä ihmisravintoa. Myös viljellyn maan hinta nousee. Ja yksittäisten maailmanmarkkinoilla liikkuvien viljaerien hinta nousee kehitysmaiden kuluttajien ulottumattomiin. Eettisyys unohtuu, kun on mahdollisuus saada kovempi hinta muualla. Myös erilaiset kriisitilanteet tarjoavat spekulatiivisille toimijoille mahdollisuuksia. Ruoasta tulee markkinahyödyke, jolla voidaan tehdä nopeita pikavoittoja. Maataloustuotanto länsimaissa vastaa nykypäivänä varsin hyvin kysyntää ja kulutusta. Isoja varastoja ei ole missään. Tässä tilanteessa pieni markkinahäiriö nostaa nopeasti hinnat pilviin. Kestää kuitenkin aina muutamia kuukausia ennen kuin jostain päin maapalloa saadaan uusi sato niukkuutta paikkaamaan”, Aaltonen pohtii.

Entä ilmastonmuutos? Tekeekö se olosuhteet perinteisillä ruoan tuotantoalueilla maanviljelylle mahdolltomiksi? Nousevatko kenties ilmastoltaan suoisemmiksi muuttuvien pohjoisten alueiden pelot silloin uuteen arvoon? ”Ehkä kannattavuus pohjoisilla alueilla paranee, mutta kaikki liittyy edelleenkin kaikkeen – myös siihen millaista maatalouspolitiikkaa maailmassa ja EU:ssa noudatetaan. Siltä pohjalta ruoan hinta lopulta määräytyy kuten myös se, mihin hintaan elintarviketeollisuus saa raaka-ainetta.”

Aaltonen muistuttaa, että Suomen on pienenä toimijana joka tapauksessa aina etsittävä oma niche-alueensa ja erikoistuttava ainakin kansainvälisille markkinoille pyrkiessään. On pidettävä huolta sekä todellisesta kilpailuedusta että mielikuvasta. Elintarviketoimialakin on pitkälti mielikuva- ja brändibisnestä.

Elintarvikeketjussa Jukka Aaltonen uskoo myös toimialaan liittyvien palvelujen tarjoajien, esimerkiksi logistiikkapalveluihin tai laatuconsultointiin erikoistuneiden yritysten mahdollisuuksiin menestyä. ”Suuriksi trendeiksi maailmalla ovat nyt nousemassa turvallisuus, luonnollisuus ja lähiruoka. Terveellisyys on edelleen tärkeä tekijä, mutta toisaalta monet kuluttajat pitävät sitä jo lähes itsestään selvänä asiana. Ruokamaailman muodit vaihtelevat – nyt otsikoissa ovat ilmastonmuutos sekä vastuullinen tuottaminen ja kuluttaminen.”

Sijoituskohteina innovatiiviset tuote- ja palveluratkaisut

ERA-ohjelmassa on tehty pääomasijoituksia seuraaviin yrityksiin: Kyrönmaan Juustomestarit Oy, Fintorus Oy ja Efficas Inc. Lisäksi Sitran aikaisempi sijoitus Neomed Oy:hyn siirrettiin ERA-ohjelman hallinnoitavaksi.

1 Kyrönmaan Juustomestarit Oy

Kyrönmaan Juustomestarit Oy on erikoistunut terveysvaikutteisiin, rypsiöljystä valmistettuihin juustotuotteisiin. Tuotteille on myönnetty Sydänmerkki ja Hyvää Suomesta -joutsenlippu. Innovatiiviset tuotteet ovat menestyneet markkinoilla varsin hyvin. Yrityksellä on pitkään ollut yhteistyötä Juustoportti Oy:n kanssa, joka myös sijoitti yritykseen samaan aikaan (19.12.2006) ja samoilla ehdoilla kuin Sitra.

Sitrassa Kyrönmaan Juustomestarit Oy:n arvonnousumahdollisuudet arvioitiin riittäviksi – yrityksellä oli erikoistuotteita, joiden myynti kasvoi pikkuhiljaa. Lisäksi tuotekehityspotkessa on lupaavia tuotekehityssaihoita. Sijoituksen realisoitumahdollisuuksia viiden vuoden kuluttua pidetään hyvinä. Tästä sijoituksesta kerrotaan Juustoportti Oy:n näkökulmasta sivulla 64.

2 Neomed Oy

Neomed Oy kehittää ja valmistaa pellavaravintolisä. Tuotteiden raaka-aineenä on suomalaisen pellava. Keskeisimpiä tuotteita ovat öljykuitu- ja rasvahappovalmisteet. Yrityksen tuotanto- ja toimitilat sijaitsevat Somerolla.

Neomedin tärkeimpiä tuotteita ovat ravintokuituna käytettävät karkeat pellavansiemenrakeet. Ne normalisoivat vatsan ja suolen toimintaa sekä auttavat hallitsemaan veren rasvatasapainoa ja kolesterolia. Pellava on myös hyvä monitydyttämättömien omega-3- ja omega-6-rasvahappojen sekä kasviestrogeenilignaanin lähde.

Sitra sijoitti Neomed Oy:hyn lainamuotoista rahaa jo ennen ERA-ohjelman käynnistämistä. Sijoitus siirrettiin ERA-ohjelman hallinnoitavaksi. Sijoituksen eräänä perusteena oli tarve edistää kotimaista raaka-ainetta käyttävää teollisuutta jalostusarvon kohottamisessa. Samalla haluttiin tarkastella pella-vatoimialaa ja sen mahdollisuuksia hiukan laajemminkin.

Yrityksen toiminta on ollut menestyksellistä, mutta nopean kasvun saavuttaminen on haasteellista erittäin kilpaillulla ravintolisen alueella.

3 Fintorus Oy

Fintorus Oy on elintarvikkeiden ja muiden tuotteiden Venäjän-vientiä varten vuonna 2007 perustettu logistiikkayritys. Yhteisvientirytyksen yli kahdestakymmenestä osakkaasta valtaosa on pk-yrityksiä (syksy 2008). Yritykseen on mahdollista myöhemmin ottaa uusia osakkaita ja sen palveluiden tarjontaa voidaan mahdollisesti laajentaa myös omistajajoukon ulkopuolelle.

Sitra on panostanut Fintorus Oy:hyn käyttäen pääomasijoittajan työkaluista osakepääomasijoitusta ja vaihtovelkakirjalainaa. ERA-ohjelman aloitteesta perustetusta, lupaavasti toimintansa käynnistäneestä yrityksestä kerrotaan enemmän sivulla 42.

4 Efficas Inc.

Amerikkalainen Efficas Inc. tuottaa immuunijärjestelmän toimintaan liittyvien sairauksien, kuten astman ja allergian, hoidossa käytettäviä terveysvaikutteisia elintarvikkeita ja klinisiä ravintovalmisteita sekä lisensoi ja tuoteistaa elintarvike- ja eläinravintokäyttöön soveltuvia bioaktiivisia komponentteja.

Sitra sijoitti Efficas Inc. -yhtiöön vuonna 2007 osana kansainvälistä rahoituskierrosta. Suora omistusosuus antaa Sitralle oikeuden osallistua yhtiön hallituksen kokouksiin ja päästä näköalapaikalle mukaan kehittämään innovatiivista amerikkalaista yritystä. Muina sijoittajina on muun muassa isojen kansainvälisten elintarvikekonsernien erikoisrahastoja.

Erityisesti uutta teknologiaa kaupallistava yritys kiinnostaa Sitraa, jonka yksi perinteinen tehtävä on ollut toimia teknologian siirron edistäjänä. Efficas Inc.:n tavoitteena on saattaa tiedemaailman tuloksia mahdollisimman nopeasti liiketoiminnan hyödynnettäväksi. Yritys kaupallistaa amerikkalaisista tutkimuslaitoksista ja yliopistoista hankkimiaan patenteja ja tuoteaihoita. ”Sijoitus avasi Sitralle ikkunan tarkastella tämän toimialan kehittymistä maailmalla. Pääsemme seuraamaan Efficas Inc.:n tapaa toimia. Lisäksi meillä on mahdollisuus löytää suomalaisten innovaatioiden kaupallistamiseen hyviä toimintamalleja ulkomailta ja mahdollisesti tuoda Suomeen kaupallistettavaksi innovaatioita maailmalta”, selvittää Jukka Aaltonen.

”Efficas ulkomaisena sijoituskohteena on hyvä avaus kansainväliseen sijoitustoimintaan. Sitran pääomasijoitustoiminta on parhaillaan murrosvaiheessa. Sen suhteellinen rooli pienenee samanaikaisesti kun yksityisten pääomasijoittajien merkitys maassamme kasvaa. Toivon, että Sitra laajentaa kansainvälistä sijoitustoimintaa ja kasvattaa sitä kautta mahdollisuuksia löytää yhtä lailla suomalaisille kuin ulkomaisillekin innovaatioille parhaita mahdollisia kaupallistajia”, Anu Harkki toteaa.

Innovative Investing in Food Chain -seminaari

Sitra ja European Network for Financing Food Innovation (ENFFI) järjestivät marraskuussa 2007 *Innovative Investing in Food Chain* -seminaarin, jossa tarkasteltiin elintarviketoimialaa sijoituskohteena. Kansainvälisten sijoitusyhtiöiden edustajat ja muut kokoukseen osallistuneet asiantuntijat olivat yksimielisiä siitä, että Euroopassa kannattaisi aktivoitua elintarvikealan investoinnissa.

Tätä nykyä valtaosa elintarvikealan pääomasijoituksista kohdennetaan kehittyvään Itä-Eurooppaan. Perinteensä mukaisesti USA keskittyy alan kehittämiseen omalla mantereellaan. Vasta aivan viime aikoina ruuan hinnan nopean nousun vuoksi Euroopan elintarvikeollisuus ja alan sijoittajat ovat alkaneet kiinnostua elintarvikealan kehittämisestä koko Euroopassa. Seminaarissa

esiteltiin rahoitusmalleja sekä kokemuksia muun muassa EU:n elintarvikealan innovaatorahoitusta kehittävistä ENFFI-organisaatiosta ja Sitran kokemuksia alkuvaiheen pääomarahoituksesta.

Seminaariesitelmissä elintarvikealan trendeinä nousivat esille ruoan terveellisyys ja luonnollisuus sekä kestävä kehityksen arvot tuotannossa ja logistiikassa. Unilever Ventures Ltd:n sijoitusjohtaja Michael Lee puhui uudesta kasvavasta valistuneiden kuluttajien ryhmästä, joka elää yltäkylläisyydessä mutta tuntee syyllisyyttä. Tämä ryhmä haluaa eettisesti hyväksyttävää ruokaa, jossa luonto, tasa-arvoisuus ja kestävä kehitys on huomioitu. Leen mukaan tämän ryhmän vaikutuksesta elintarvikeketjussa muun muassa maatalouden ja kaupan rakenne muuttuu yksinkertaisemmaksi ja lähi- ja luomuruokaa suosivaksi. Tämä on haaste, sillä EU:n maatalouspolitiikka ja nykyinen tehokkuusajattelu eivät juuri tue luonnonmukaisuutta ja lähiruokaa.

Efficas Inc.:n toimitusjohtaja Mark Braman kertoi terveelliseen ruokaan ja elämäntapaan sekä yksilön henkilökohtaiseen hoitoon liittyvien markkinoiden kasvavan USA:ssa lähes 15 prosenttia vuodessa. Myös terveysvaikutteiset sekä luonnon- ja luomutuotteet kasvattavat markkinoitaan muita elintarvikkeita nopeammin. Toimialan pörssiin listattujen yhtiöiden menestystä kuvaava Healthy Living Index oli kiivennyt seminaaria edeltäneen vuoden aikana 142,2 prosenttia. Samalla nousukaudella Dow Jones Index oli noussut vain 59,6 prosenttia.

ERA-ohjelman ohjelmajohtaja Anu Harkki totesi Sitran tavoitteena olevan herättää myös Suomessa keskustelua sijoitustoiminnan tärkeydestä uutta liiketoimintaa luotaessa tälläkin toimialalla. Harkin mukaan myös suomalaisen elintarvikealan pk-yritysten tulisi kehittyä kansainvälistä sijoittajaverkostoa kiinnostaviksi kohteiksi. Suomalaisina valtteina hän toi esiin ruoan puhtauden ja elintarvikeketjumme läpinäkyvyyden, mutta hämmästeli toisaalta, miten vähän esimerkiksi globaalisti kasvava luomutrendi näkyy Suomessa.

Osallistumalla elintarvikealan globaalin sijoittajaverkoston ydintoimijoiden keskusteluun Sitra haluaa aktivoita myös Suomen elintarvikealan kansainvälistä sijoitustoimintaa.

Pääomasijoittamisen vaikuttavuus

Gaia Consulting Oy analysoi ja arvioi pääomasijoitus-toimintamallin toimivuutta ja vaikuttavuutta touko–elokuussa 2008. Analyysi perustuu ERA-ohjelmaan osallistuneiden yritysten kokemuksiin ja mielipiteisiin, jotka koottiin haastatteluilla.

Klusteritoimintamalleista pääomasijoitus mentoroinnin tapaan eroaa siinä, että se on yhdelle yritykselle kohdennettua ja tämän yrityksen erityistarpeisiin räätälöityä rahoitusta. Mentoroinnista toiminta puolestaan eroaa siinä, että sijoittaja, tässä tapauksessa Sitra, hakee sijoituksilleen tuottoa.

Gaia haastattelemistä yrityksistä vain seitsemällä oli jotain kokemusta pääomasijoitustoiminnasta, ja vain neljällä oli mielipide Sitran pääomasijoitustoiminnasta. Mielipiteet Sitran toiminnasta vaihtelivat isoista pettymyksistä ylistyksiin. Otos on liian pieni, jotta voitaisiin yleisesti arvioida Sitran toimintaa pääomasijoittajana. Tämän vuoksi Gaia keskittyi arvioinnissaan haastatteluisa esiin tulleisiin elintarvikesektorin pääomasijoitustoiminnan erityispiirteisiin yleisellä tasolla.

Elintarviketoimialan erityispiirteet pääomasijoittamisen kannalta

- Elintarvikesektorin pääomasijoitustoiminta on haastava kenttä. Yleisesti ala on passiivinen pääomasijoitustoiminnan suhteen. Syitä on lukuisia:
 - elintarvikeala on perinteinen matalan tuottavuuden investointi-intensiivinen ala
 - alalla on ollut melko helppoa löytää perustoiminnalle niin sanottuja normaaleja rahoitusinstrumentteja (muun muassa pankit, Finnvera)
 - yritys etsii aina ”halvimman” rahoituslähteen ja pääomasijoittajan mukaan tulo yrityksen toimintaan on omistajille usein ”kallista”
 - alalle on ominaista varovaisuus, kiinnostus riskirahoituksen käyttöön on vähäistä
 - sekä yritysten että pääomasijoittajien mielenkiinto elintarvikesektorin pääomasijoittamiseen on ollut vähäinen
 - yritysten ymmärrys pääomasijoittamisesta on yleisesti heikko; osa haastatelluista ei tuntenut pääomasijoitustoimintaa ollenkaan.
- Alalla olisi tarvetta koulutukselle ja tiedonsaannille pääomasijoitustoiminnan perusteista ja mahdollisuuksista. Osa haastatelluista totesi, että myös pääomasijoittajien tuntemus elintarvikealan realiteeteista on heikko.
- Elintarvikealan kilpailutilanne on äärimmäisen tiukka. Kaupan tiukka kilpailutilanne vaikuttaa elintarviketeollisuuteen ja kasvun hakemiseen haastavaa. Alaan vaikuttaa myös EU:n maatalouspolitiikka, joka johtaa kilpailutilanteiden vääristymisiin. Alalla ei juuri investoida tutkimus- ja kehitystoimintaan.
- Yrittäjien mukaan suomalaisten pk-yritysten kasvun edellytysten pullonkaulana on rahahanojen sulkeutuminen kasvun kannalta olennaisessa myynnin ja aggressiivisen markkinoinnin vaiheessa, vaikka tutkimus- ja tuotekehitysvaiheeseen saa julkista rahoitusta. Toisaalta tällä alueella myös yritysten osaamisvajae on suurin. Kansainvälistymisen vaatimissa henkilöresursseissa ja liiketoimintaosaamisessa on puutteita. Yrityksillä on tarvetta sparraukselle; sekä mentorointi- että pääomasijoitustoiminoilla uskottiin voitavan parantaa yritysten kasvun edellytyksiä.
- Ala ei erityispiirteistään johtuen houkuttele pääomasijoittajia. Exit-markkinat ovat rajalliset ja sijoituksen tuotto etenkin alkuvaiheen yrityksissä

”Terveysvaikutteiset erikoiskuluttajaryhmille suunnatut tuotteet tarjoavat myös elintarvikealalla toimivalle pk-yritykselle mahdollisuuden kansainvälistyä”, Timo Keski-Kasari arvioi.



Case: Kyrönmaan Juustomestarit Oy

Juustoportti Oy tuli vuonna 2001 perustetun Kyrönmaan Juustomestarit Oy:n yhdeksi omistajaksi joulukuussa 2006, jolloin Sitra teki yritykseen pääomasijoituksen. ”Tulimme mukaan samanlaisilla ehdoilla kuin Sitra. Arvioimme hyväksi mahdollisuuden Kyrönmaan Juustomestareiden, Sitran ja Juustoportin yhteistyön kautta kasvattaa yrityksen osaamista terveystuotteissa ja vauhdittaa liiketoiminnan kasvua”, kertoo Juustoportti Oy:n toimitusjohtaja Timo Keski-Kasari.

Keski-Kasarin mukaan sijoitukselle asetetut tavoitteet ovat lähteneet mukavasti toteutumaan, joskaan kaikissa asioissa ei ole voitu edetä alkuperäisen suunnitelman mukaan. Tällä hän viittaa kesällä 2008 toteutettuun tuotannon siirtoon ja yritysjärjestelyyn. Kyrönmaan Juustomestareiden tuotantotiloissa olisi jouduttu tekemään mittava ympäristöinvestointi, johon ei ollut taloudellisia mahdollisuuksia. Ratkaisuna Kyrönmaan Juustomestarit muutettiin markkinointiyhtiöksi, jonka tuotanto siirrettiin Juustoportin tuotantotiloihin Jalasjärvelle. Henkilökuntaakin jouduttiin vähentämään. Juustoportti puolestaan joutui nopeasti pystyttämään

on pieni. Sijoittajien huomio keskittyy myöhemmän vaiheen yritysjärjestelyihin.

- Oman erityisryhmänsä elintarvikealalla muodostavat bioalaa lähellä olevat elintarvikealan yritykset. Nämä panostavat usein merkittävästi tutkimus- ja kehitystoimintaan ja niillä on hallussaan teollisoikeuksia.

laajuudeltaan merkittävän lisätuotannon. ”Juustoportti on siis tänään Juustomestareiden alihankkija, kun tilanne aikaisemmin oli päinvastainen”, Timo Keski-Kasari kiteyttää. Uuteen järjestyyn saakka Juustoportin kermajuustotuotteet valmistettiin Kyrönmaan Juustomestareiden tuotantotiloissa. Yritysjärjestely mahdollisti Kyrönmaan Juustomestareiden tuloksen pysymisen positiivisena.

Muilta osin kehitystyö on edennyt odotetulla tavalla. Sijoituksella haettiin yritykseen kasvua ennen kaikkea tuotekehityksen kautta. Tuotekehityshankkeet ovat edenneet hyvin. Syyskuussa 2008 kauppojen hyllyille saatettiin Kyrönmaan Juustomestarit Oy:n terveysvaikutteiset kasvirasvapohjaiset Julia-jogurtit. Niissä eläinperäinen rasva on kokonaan korvattu erikoisrypsöljyllä, vastaavalla tavalla kuin yrityksen päätuotteissa, Julia- ja Julius-juustoissa. Ja tuotekehityspotkussa on uusia terveysvaikutteisia tuotteita.

Terveysvaikutteiset tuotteet voivat tarjota Kyrönmaan Juustomestarit Oy:lle mahdollisuuden myös kansainvälistymiseen. ”Niitä voidaan joko viedä, lisensioida niiden valmistusmenetelmiä tai vastata valmistuksesta yhteistyössä ulkomaisen asiakasyrityksen kanssa”, Timo Keski-Kasari kaavailee. ”Näitä mahdollisuuksia tutkimme koko ajan.”

Juustoportin ja Kyrönmaan Juustomestareiden yhteistyö poikii Keski-Kasarin mukaan lukuisia synergiaetuja. ”Yritysten tuotevalikoimat täydentävät hyvin toisiaan. Yhteistyö on meille myös eräänlainen vakuutus. Maidonkulutus ei ole koko ajan tasaista, ja tuotamme paljon tuoretuotteita. Kahden yrityksen tuotevalikoima takaa, että maitoraaka-aine voidaan käyttää kaikissa tilanteissa järkeviin tuotteisiin. Tuotantoon syntyy kustannussäästöjä myös siitä, että juustot valmistetaan samoissa tuotantotiloissa vaikkakin eri resepteillä ja eri järjestelmillä.”

Sitran aktiivista roolia Kyrönmaan Juustomestarit Oy:n kehittämisessä Timo Keski-Kasari pitää merkittävänä. ”Sitran osaaminen on auttanut kehittämään hallitustyöskentelyä ja raportointikulttuuria sekä laajentamaan liiketoimintaosaamista. Tämä näkyy paitsi Kyrönmaan Juustomestareiden, myös Juustoportin toiminoissa. Jälleen synergiaa.”

Kokonaisuutena Gaia Consulting Oy arvioi ERA-ohjelman pääomasijoitustoiminnan olleen hyvä lisä ohjelman muille toimintamuodoille. Osaltaan se kasvatti hieman pääomasijoitustoiminnan tunnettuutta elintarvikeyrityksissä. Kokonaisuutena vaikutukset koko alalle jäävät kuitenkin vähäisiksi. Erityistapaus on Fintorus Oy:n perustaminen eli Sitra on pääomasijoittajana tukenut konkreettisesti yhden miniklusterin vientitoimintaa.

Maailmalla arvostetaan Pohjoismaiden luonnonvaroja ja osaamista



Unilever Ventures Ltd:n sijoitusjohtaja Michael Lee arvioi kansainvälisten sijoittajien voivan kiinnostua sellaisista Pohjoismaiden uusista start up -yrityksistä, jotka perustavat toimintansa näiden maiden omiin luonnonvaroihin tai erityisosaamiseen. ”Näissä maissa yritykset voivat hyödyntää mielikuvaa ja ammentaa menestystä esimerkiksi sellaisista lähteistä kuin kala, puu, vesi tai tietotekniikkaosaaminen.”

Ensimmäiset jälkiteollisen kauden kehittämisvaatimukset elintarvikesektorille liittyivät turvallisuuteen ja mukavuuteen – esimerkiksi tuotteiden myynti pakattuna merkitsi turvallisuutta, jakelu kotiin mukavuutta. Tätä nykyä hallitsevia suuntauksia ovat luomuruoka, työntekijöiden ja eläinten hyvinvointi, sekä toisaalta kustannustehokkuuden nostaminen jalostuksen avulla.

Viime aikoina ovat turvallisuuteen liittyvät innovaatiot kasvattaneet uudelleen merkitystään tehokkaan kotieläintuotannon ja globaalin elintarvikekaupan seurauksena. Julkisuudessa ovat runsaasti huomiota saaneet sellaiset ongelmat kuin hullun lehmän tauti Irossa-Britanniassa, kontaminoitunut kolajuoma Belgiassa, kolibakteerit kalifornialaisessa salaatisissa, melamiini kiinalaisissa maitotuotteissa jne. ”Ei siten ole lainkaan yllättävää, että Pohjoismaihin on nousssut jäljitettävyyssymyksiin erikoistuneita tietotekniikka-alan yrityksiä. Joidenkin yritysten toiminnassa esimerkiksi kalasäilykkeiden valmistus tai puuraaka-aine ovat edelleen tärkeitä, mutta niiden palveluksessa tai alihankkijoina on ohjelmoinnin asiantuntijoita”, Lee toteaa.

Michael Leen mukaan pääomasijoittajan näkökulmasta jäljellä on vielä tilaa toimijoille, jotka erikoistuvat jäljitettävyyssymyksiin ja tuotteiden alkuperän varmistamiseen ja vahvistamiseen myönteisenä markkinointiviestinä. Tällaisiahan on jo käytetty esimerkiksi kansainvälisessä viini- ja juustokaupassa.

”Uskon myös ’paluu tulevaisuuteen’ -investointien mahdollisuuksiin. Tällaisten investointien kohteita ovat esimerkiksi konseptit, joilla voidaan helpottaa kaupunkilaistuneiden muuttajien paluuta suurkaupungeista takaisin maalle. He voivat olla maan pienomistajia, joilla on joko suuri puutarha tai pieni maatila. Kuitenkin he ovat olleet niin kauan maasta erillään, että kykenevät tuskin enää erottamaan sikaa lampaasta.” Ison-Britannian markkinoilla myydään jo konseptia ja tarvikkeita, joiden avulla suuren puutarhan omistajat voivat tuottaa itse vaikkapa kanamunat omalle ruokakunnalleen.

Keskeiset ehdotukset jatkoimenpiteiksi

Sitran ERA-tiimi ehdottaa Elintarvike- ja ravitsemusohjelma ERAn kehittämistoimenpiteiden ja -mallien soveltamista ohjelman päättyttyä seuraavalla tavalla:

- **Miniklusterit.** Miniklusteritoimintamallille etsitään Suomen innovaatiojärjestelmän toimijoiden joukosta hyödyntäjä, joka voi soveltaa miniklustereissa käytettyä toimintatapaa myös muilla toimialoilla.
- **Mentorointi.** Etsitään ERA-ohjelmassa kehitetyn mallin mukaiselle pk-yritysten mentorointitoiminnalle uusi isäntäorganisaatio, jonka halloinnitavaksi ja koordinoitavaksi toiminta voidaan siirtää kesään 2009 mennessä.
- **Pääomasijoitukset alalle.** Jatketaan Sitran pääomasijoitustoimintaa elintarvike- ja ravitsemusalalle vielä kolme vuotta ERA-ohjelman päätty-misen jälkeen.

Julkaisuja

Seuraavat raportit on tehty Sitran ERA-ohjelman pk-sektorin kehittämishankkeiden toimeksiantoina. Raportit ovat ladattavissa pdf-tiedostoina Sitran internet-sivuilta osoitteesta: <http://www.sitra.fi/julkaisut>

Lehto, E.-L.: *Gluteenittomia tuotteita valmistavien pk-leipomoiden kansainvälistyminen – Ensi vaiheen toimenpiteet*. Helsinki, Sitra 2008. ISBN 978-951-563-645-4. Ilmestyy vuoden 2008 loppuun mennessä.

Myllymäki, O., Mokkila, M. & Sainio, T.: *Selvitys marjojen fenolijyhdisteiden eristämisen teknologioista*. VTT ja Lappeenrannan teknillinen opisto. Helsinki, Sitra 2008. ISBN 978-951-563-625-6.

Roininen, K. & Mokkila, M.: *Selvitys marjojen ja marjasivurtojen hyödyntämispotentiaalista Suomessa*. VTT. Helsinki, Sitra 2008. ISBN 978-951-563-624-9.

Soult A.: *Keliakia-miniklusteri. Kansainvälistymisprojekti Iso-Britanniassa*. Helsinki, Sitra 2008. ISBN 978-951-563-644-7. Ilmestyy vuoden 2008 loppuun mennessä.

Törrönen, R., Sarkkinen, E., Karvonen, H. & Tapola, N.: *Yhteenveto tieteellisestä näytöstä koskien mustikan, karpalon ja puolukan ravitsemus- ja terveysvaikutuksia*. Oy Foodfiles Ltd ja ETTK, Kuopion yliopisto. Helsinki, Sitra 2008. ISBN 978-951-563-626-3.

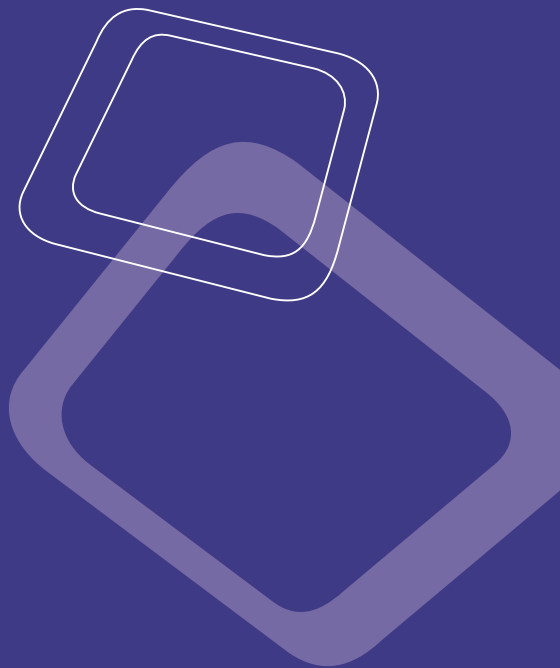
Törrönen, R., Sarkkinen, E. & Niskanen, T.: *Yhteenveto tieteellisestä näytöstä koskien tyrnin, lakan, mustaherukan ja variksenmarjan ravitsemus- ja terveysvaikutuksia*. Oy Foodfiles Ltd ja ETTK, Kuopion yliopisto. Helsinki, Sitra 2008. ISBN 978-951-563-648-5.

Wiklund, P.: *Berries in the World*. Invenire Market Intelligence Oy. Helsinki, Sitra. 2008. ISBN 978-951-563-649-2.

Elintarvike- ja ravitsemusohjelma ERAn yhtenä avaintavoitteena oli edistää elintarviketoimialan pk-sektorin kasvua ja kansainvälistymistä. Pk-yritysten tutkimus- ja kehitystoiminnan saavutusten tuotteistamiseen ja kaupallistamiseen painottuvissa kehittämishankkeissa sovellettiin toimintamalleina miniklustereita, mentorointia ja pääomasijoittamista.

Ohjelmassa testattiin kolmea miniklusterimallia: keliakiaklusterissa yrityksiä yhdisti yhteinen asiakaskohderyhmä, marjaklusterissa samanlainen raaka-ainepohja ja Venäjä-klusterissa yhteinen kohdemarkkina. Yhteinen asiakaskohderyhmä ja yhteinen kohdemarkkina osoittautuivat tehokkaiksi yhteistyön lähtökohdiksi. Ohjelman aikana käynnistettiin keliakiatuotteiden yhteismarkkinointi Isossa-Britanniassa ja Ruotsissa. Venäjän-vientiä varten puolestaan perustettiin yhteisvientiyritys.

ERA-ohjelman tarjoama mentorointi kasvu- ja kansainvälistymishaluisille pk-yrityksille arvioitiin yrityksissä erinomaiseksi apuneuvoksi liiketoiminnan johtamisen kehittämisessä. Sitran tavoitteena on yhteistyössä muiden Suomen innovaatiojärjestelmän toimijoiden kanssa kehittää mentoroinnista pysyvä tukimuoto uudistushaluisille pk-yrityksille.



SITRA

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto

Itämerentori 2, PL 160, 00181 Helsinki
Puhelin (09) 618 991, faksi (09) 645 072

ISBN 978-951-563-647-8

ISSN 1457-5728

URL: <http://www.sitra.fi>