

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA

TUOTANTOTALOUDEN OSASTO

DIPLOMITYÖ

**Julkiset luomu- ja lähiruokahankkeet toimitusketjunäkökulmasta
tarkasteltuna**

Työn tarkastajat: Professori Timo Pirttilä
 Tutkijaopettaja Petri Niemi

Työn ohjaajat: Tutkijaopettaja Petri Niemi
 Tutkijatohtori Petra Pekkanen

Lappeenrannassa 9.5.2014

Elina Alppisara

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Elina Alppisara

Työn nimi: Julkiset luomu- ja lähiruokahankkeet toimitusketjunäkökulmasta tarkasteltuna

Vuosi: 2014

Paikka: Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

78 sivua, 17 kuviota, 1 taulukko ja 3 liitettä.

Tarkastajat: professori Timo Pirttilä ja tutkijaopettaja Petri Niemi

Hakusanat: luomuruoka, lähiruoka, julkinen hanke, paikallinen ruokajärjestelmä, lyhyt ruoan toimitusketju, maaseutuyrittäjyys

Luomu- ja lähiruokaliiketoiminta on vielä varsin marginaalista Suomessa, mutta alalla on selkeästi kasvupotentiaalia. Sektoria on pyritty kehittämään julkisten, muun muassa EU-rahoitettujen, hankkeiden avulla. Tässä työssä on tutkittu vuosina 2007 – 2013 toteutettuja luomu- ja lähiruokahankkeita toimitusketjunäkökulmasta käsin. Tutkimuksen kohteena ovat olleet hankkeisiin liittyvät toimitusketjun osaamisalueet sekä hankkeiden tavoitteet, kohderyhmät ja tulokset. Bechmarking-mielessä on luotu silmäys Ranskan, Italian ja Itävallan luomu- ja lähiruokaliiketoimintaan.

Työn otoksen muodostavat 105 julkista luomu- ja lähiruokahanketta. Työssä muodostettiin teorialähtöisesti kuusi toimitusketjun osaamisaluetta, joiden avulla hankkeita kategorisoitiin ja analysoitiin. Osaamisalueet ovat yhteistyö-/verkosto-osaaminen, logistiikka-/jakeluosaaminen, markkinointi-/myyntiosaaminen, talous-/yrittäjyysosaaminen, tuote-/tuotekehitysosaaminen sekä tuotanto-osaaminen.

Tutkittujen hankkeiden yleisin tavoite liittyy yhteistyö- ja verkosto-osaamisen kehittämiseen. Hankkeista voitiin osoittaa neljä erilaista yhteistyön muotoa. Yleisin kohderyhmä on luomu- ja lähiruoan tuottaja. Eurooppalaisissa esimerkeissä korostuvat kuluttajalähtöisyys, järjestäytyneet yhteistyömuodot sekä vähittäiskaupan merkittävä rooli luomu- ja lähiruoan jakelijana.

ABSTRACT

Author: Elina Alppisara

Title: Public organic and local food initiatives: a supply chain perspective

Year: 2014

Place: Lappeenranta

Master's thesis. Lappeenranta University of Technology, Industrial Engineering.
78 pages, 17 figures, 1 table and 3 appendices.

Supervisors: Professor Timo Pirttilä and Associate Professor Petri Niemi

Keywords: organic food, local food, public initiative, local food system, short food supply chain, rural entrepreneurship

Yet moderate in Finland, there clearly exists growth potential in the organic and local food sector. The field has been aimed to develop by public, amongst EU financed, initiatives. This thesis examines 2007 – 2013 implemented organic and local food initiatives from the supply chain perspective. The research objective is to study different supply chain skill sets included in the initiatives and the initiatives' objectives, target groups and results. The French, Italian and Austrian organic and local food businesses have been studied for benchmark purposes.

The sample includes 105 public organic and local food initiatives. Six supply chain skill sets were formed using relevant theory and the data was categorized and analyzed using these skill sets. The skill sets are cooperation/network skills, logistical/distribution skills, marketing/sales skills, management/entrepreneurial skills, product/product development skills and production skills.

The most common objective of the studied initiatives is related to the enhancement of cooperation and networking. Four different types of cooperation mode were identified. The target group in the initiatives was most often the organic or local food producer. In the European examples, the emphasis was on consumer orientation, more organized forms of cooperation and the importance of the retail trade sector as the distributor of organic and local food.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Työn tausta.....	9
1.2	Tutkimusongelma, tavoitteet ja aiheen rajausta.....	11
1.3	Keskeiset käsitteet.....	13
1.3.1	Luomuruoka.....	13
1.3.2	Lähiruoka.....	14
1.3.3	Hanke.....	16
1.4	Työn toteutus.....	16
1.4.1	Tutkimusaineiston koonti.....	16
1.4.2	Tutkimusaineiston käsittely.....	19
1.5	Työn rakenne.....	22
2	RUOAN TOIMITUSKETJUT.....	23
2.1	Gloaali toimitusketju ja toimitusketjun johtaminen.....	23
2.2	Suomalaisen ruoan tavanomainen toimitusketju.....	25
2.3	Paikallinen ruokajärjestelmä ja lyhyet toimitusketjut.....	26
3	YRITTÄJÄN OSAAMISTARPEET LYHYISSÄ RUOAN TOIMITUSKETJUISSA.....	33
3.1	Maatalousyrittäjän muuttuva liiketoimintaympäristö ja sen haasteet.....	33
3.2	Osaamistarpeet.....	34
3.3	Yrittäjyyteen liittyvän osaamisen oppimisesta.....	39
4	JULKISET LUOMU- JA LÄHIRUOKAHANKKEET SUOMESSA VUOSINA 2007 – 2013.....	40
4.1	Tutkimusaineiston esittely.....	40
4.2	Kehittämishankkeet, käytäntöön orientoituneet.....	44

4.2.1	Yhteistyö- ja verkosto-osaaminen	45
4.2.1.1	Tavoitteet	45
4.2.1.2	Raportoituja tuloksia	46
4.2.2	Logistiikka- ja jakeluosaaminen.....	46
4.2.2.1	Tavoitteet	46
4.2.2.2	Raportoituja tuloksia	46
4.2.3	Markkinointi- ja myyntiosaaminen	47
4.2.3.1	Tavoitteet	47
4.2.3.2	Raportoituja tuloksia	48
4.2.4	Talous- ja yrittäjyysosaaminen.....	48
4.2.4.1	Tavoitteet	48
4.2.4.2	Raportoituja tuloksia	49
4.2.5	Tuote- ja tuotekehitysosaaminen.....	49
4.2.5.1	Tavoitteet	49
4.2.5.2	Raportoituja tuloksia	49
4.2.6	Tuotanto-osaaminen	50
4.2.6.1	Tavoitteet	50
4.2.6.2	Raportoituja tuloksia	50
4.2.7	Muut.....	50
4.3	Kehittämishankkeet, tutkimusorientoituneet.....	50
4.3.1	Tavoitteet	51
4.3.2	Raportoituja tuloksia.....	51
4.4	Koulutus-, tiedonvälitys- ja esiselvityshankkeet.....	53
4.4.1	Tavoitteet	53
4.4.2	Raportoituja tuloksia.....	54
5	PARHAITA KÄYTÄNTÖJÄ MUUALTA EUROOPASTA.....	56

5.1	Ranska.....	56
5.2	Italia	58
5.3	Itävalta	60
6	TYÖN TULOKSET.....	62
6.1	Keskeiset tulokset.....	62
6.2	Tulosten arviointi.....	66
6.3	Visio tulevaisuuden luomu- ja lähiruokaliiketoiminnasta sekä hanketyöstä.....	67
7	YHTEENVETO.....	69
	LÄHTEET.....	71
LIITE 1	Käytäntöön orientoituneet kehittämishankkeet	75
LIITE 2	Tutkimusorientoituneet kehittämishankkeet.....	77
LIITE 3	Koulutus-, tiedonvälitys- ja esiselvityshankkeet	78

KUVIOT:

KUVIO 1	Euroopan Unionin luomumerkki.....	13
KUVIO 2	Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahastosta rahoitettujen hankkeiden lukumäärä maakunnittain	17
KUVIO 3	Hankkeiden lukumäärä rahoittavan tahon mukaan	19
KUVIO 4	Hanketiedon kategorisointi ja käsittely	21
KUVIO 5	Toimitusketjun johtamisen käsitteellinen malli	25
KUVIO 6	Tavanomainen ruoan toimitusketju	26
KUVIO 7	Lyhyitä ruoan toimitusketjuja	27
KUVIO 8	Lyhyiden toimitusketjujen kolme kategoriaa Rentingin ym. mukaan.....	30
KUVIO 9	Lyhyiden toimitusketjujen kolme kategoriaa EU:n mukaan	32
KUVIO 10	Hankkeiden jaottelu luomu-, lähi-, sekä luomu- ja lähiruokahankkeisiin	40
KUVIO 11	Hankkeiden jakauma hanketyypeittäin.....	41
KUVIO 12	Päätyneiden ja käynnissä olevien hankkeiden jakauma	41
KUVIO 13	Hankkeiden raportoitujen tulosten lähde	42
KUVIO 14	Hankebudjettien minimi-, maksimi- ja keskiarvo sekä mediaani poisluettuna kahdella suurimman budjetin hankkeella.....	43
KUVIO 15	Kohderyhmien lukumääräinen esiintyvyys hankkeissa.....	44
KUVIO 16	Osaamisalueiden esiintyvyys käytäntöön orientoituneissa kehittämishankkeissa	45
KUVIO 17	Osaamisalueiden esiintyvyys koko hankeaineistossa.....	63

TAULUKOT:

TAULUKKO 1	Maanviljelijältä vaadittavaa osaamista.....	36
------------	---	----

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Luomu- ja lähiruoassa on nostetta. Voidaan puhua jopa luomu- ja lähiruokatrendistä, vaikka luomu- ja lähiruoan kulutus on toistaiseksi varsin marginaalista. Luomu- ja lähiruoan saatavuutta sekä kuluttajien tietoisuutta aiheesta on pyritty viime vuosina voimakkaasti lisäämään useiden eri tahojen toimesta. Varovaisestikin arvioiden poliittinen tahtotila asian eteenpäin viemiseksi on olemassa – sekä kansallisella että eurooppalaisella tasolla. Hallitusohjelmassa kesäkuulta 2011 Suomen maatalouspolitiikan strategiseksi tavoitteeksi nostettiin lähi- ja luomuruoan osuuden kääntäminen vahvaan nousuun (Lisää luomua 2013, 2). Tähän tavoitteeseen hallitus pyrkii lähiruokaohjelmalla ja luomualan kehittämisohjelmalla. Näiden ohjelmien toteuttaminen kuuluu hallituksen kärkihankkeisiin (Lisää luomua 2013, 5). Lähiruokaohjelman (Lähiruokaa – totta kai 2013, 3) tulevaisuuden vision mukaan ”*Kuluttajalähtöisesti tuotettua lähiruokaa arvostetaan ja käytetään koko ruokajärjestelmässä ja sillä on lisääntyvä työllistävä sekä paikallistaloutta ja ruokakulttuuria kehittävä vaikutus*”. Luomualan kehittämisohjelmalla taas tavoitellaan luomutuotannon monipuolistumista ja lisäämistä kysyntää vastaavaksi sekä koko luomuruokaketjun kehittymistä (Lisää luomua 2013, 2).

Luomu- ja lähiruokaliiketoiminta on Suomessa vielä verrattain vaatimatonta, ja alan kehittäminenkin on siten vasta alkutaipaleella. Suomen luomumarkkinan osuus on ollut vuonna 2013 noin 215 miljoonaa euroa vastaten 1,6 prosenttia koko elintarvikemarkkinasta (Kottila 2014, 2). Lähiruokamarkkinan kooksi on saatu 74 miljoonaa euroa vuonna 2008 ja kehityksen on arveltu olevan kasvavaa siten, että vuonna 2015 lähiruokamyynnin arvo olisi 100 – 200 miljoonaa euroa (Mäkipeska & Sihvonen 2010, 70, 75). Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän puheenjohtaja ja Maa- ja metsätalousministeriön kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio (2013, 1) kiteyttää osuvasti luomu- ja lähiruokaa koskevan kehittämistyön haasteet ja painopistealueet: ”*Hallinto on lähiruuan ja luomun edistämisessä vain raamit ja linjaukset antava toimija. Kehittämistyöhön tarvitsemme mukaan kaikki ketjun*

toimijat. Alkutuotannon on oltava kannattavaa, jotta laadukasta raaka-ainetta on saatavilla. Tarvitsemme ennakkoluulottomia, asiakasta tarkalla korvalla kuuntelevia jalostusyriytyksiä, hyllytilaa lähiruualle ja luomulle tarjoavia vähittäiskauppoja, uusia markkinointi- ja logistiikkaratkaisuja, tutkimusta, neuvontaa ja viestintää mutta ennen kaikkea valistuneita kuluttajia. Tarvitsemme myös toimijoita linkittämään näitä ketjun osia yhteen sekä keinoja kertoa hyvistä ja onnistuneista esimerkeistä”.

Yksi luomu- ja lähiruokaliiketoiminnan kasvattamisen haasteista, kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuus, on osittain logistinen ongelma. Suomi on pitkien välimatkojen maa, joten helposti jo pelkkä maantieteellinen etäisyys tuottajan ja kuluttajan välillä on merkittävä. Luomu- ja lähiruokaa tuottavat pääasiassa pienet elintarvikealan yritykset, joita Suomen lähes 3000 elintarvikealan yrityksestä on 90 % (Lähiruokaa – totta kai 2013, 7). Luomu- ja lähiruokan tuotanto on siten käytännössä täysin yrittäjävetoista, sillä pienen jalostusyriytyksen luontainen markkina-alue on yleensä paikallinen (Wuori 2013, 24). Luomu- ja lähiruokatuottajilta lähtevät tuotantovirrat ovat väistämättä varsin ohuita, joten kannattava liiketoiminta vaatii kehittyneitä logistiikkaa ja kekseliäitä jakeluratkaisuja sekä toimijoiden aktiivista verkostoitumista. Lähi- ja luomuruoka liittyykin erityisesti lyhyisiin toimitusketjuihin, joita määrittävät välikäsien vähäisyys ketjussa, yhteistyö ketjun toimijoiden kesken, positiiviset aluevaikutukset mm. talouskasvun muodossa sekä tuottajien ja kuluttajien maantieteelliset ja sosiaaliset yhteydet (Lähiruokaa – totta kai 2013, 3).

Tämä diplomityö on selvitys Suomessa vuosina 2007 – 2013 toteutetuista ja käynnistetyistä luomu- ja lähiruokahankkeista toimitusketjunäkökulmasta tarkasteltuna. Työssä on pyritty korostamaan yrittäjän näkökulmaa, sillä yrittäjällä on kiistatta merkittävin rooli nykyisissä luomu- ja lähiruokan toimitusketjuissa. Tätä taustaa vasten voidaan pitää melko yllättävänä, että maaseutuyrittäjyyttä koskeva tieteellinen tutkimus on ainakin muutamia vuosia sitten ollut vielä melko vähäistä (Rudmann 2008, 27). Tämä seikka tulee lähitulevaisuudessa suurella todennäköisyydellä muuttumaan, sillä yhä useampi perinteistä maanviljelyä ja eläintenhoitoa harjoittava tila joutuu turvautumaan vaihtoehtoihin

ansaintamuotoihin turvatakseen toiminnan kannattavuuden. Nämä ns. uudet liiketoimintastrategiat vaativat uudenlaista yrittäjyyttä ja siihen liittyvää uudenlaista osaamista, joista toimitusketjuosaaminen on yksi merkittävimmistä.

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja aiheen rajaus

Tämän diplomityön *tutkimusongelma A* on:

- Millaisia luomu- ja lähiruoan toimitusketjuun liittyviä tai sitä sivuavia hankkeita on Suomessa toteutettu julkisella tuella ajanjaksolla 2007 – 2013?

Valtaosa tutkituista hankkeista on saanut hanketukea EU:n maaseudun kehittämisen maatalousrahaston Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta, mutta hankkeiden joukossa on myös muista EU-rahastoista tuettuja hankkeita sekä valtiollista tukirahaa saaneita hankkeita.

Tutkimusongelma A voidaan jakaa edelleen *osaongelmiin*:

- Mihin toimitusketjun eri osaamisalueisiin hankkeet ovat liittyneet?
- Millaisia hankkeiden tavoitteet ja/tai painotukset ovat olleet?
- Mihin haasteisiin hankkeet ovat etsineet ratkaisua?
- Mikä hankkeiden kohderyhmä on ollut?
- Millaisia tuloksia hankkeiden avulla on saatu?

Työn tavoitteena on luoda hankehakemisto, jonka avulla voidaan osoittaa ne luomu- ja lähiruoan toimitusketjun osa-alueet ja näkökulmat, joita hanketoiminnalla ei ole katettu, mutta jotka ovat aihepiirin kannalta tärkeitä ja vaatisivat siten lisäselvityksiä tulevaisuuden hanketyön muodossa. Mikäli näitä ns. tutkimusaukkoja voidaan osoittaa, pyritään myös arvioimaan syitä siihen, miksi toimitusketjun eri alueita ei ole kattavasti tutkittu. Jos on todettavissa, että hankkeet eivät ole saavuttaneet niille asetettuja tavoitteita, pohditaan syitä myös tähän. Onko kenties osoitettavissa, että hankkeiden painotukset ovat väärät, jos tavoitteisiin ei päästä? Tässä tapauksessa työ pyrkii antamaan suosituksia siitä,

missä hanke- ja tutkimuspanostukset voisivat kantaa paremmin hedelmää, eli mitä kannattaisi tutkia seuraavaksi.

Tutkimusongelma B voidaan muodostaa seuraavanlaiseksi:

- Onko muun Euroopan luomu- ja lähiruokaliiketoiminnasta löydettävissä sellaisia hyviä käytäntöjä, jotka olisivat siirrettävissä Suomeen?

Tutkimusongelmaan B etsitään vastausta tutkimalla löytyykö muualta Euroopasta esimerkkejä hyvistä käytännöistä, joilla lähi- ja luomuruoan tuotantoa, kysynnän ja tarjonnan kohtaamista sekä kulutusta on saatu merkittävästi lisättyä. Ja millaisin toimin lähi- ja luomuruoan toimitusketjuista on saatu toimivia ja tehokkaita? Ajatuksena tämän ns. benchmarking-työn taustalla on mahdollisuus hyvien käytäntöjen siirtämisestä Suomeen. Tavoitteena on myös antaa suosituksia siitä, millaisia toimenpiteitä tai konkreettisia työvälineitä tulevien hankkeiden tulisi sisältää, jotta tutkimustieto ja erilaiset teoriat saataisiin siirrettyä käytäntöön ja luomu- ja lähiruokaliiketoimintaa voitaisiin paremmin edistää.

Työssä on tehty useita rajauksia, jotta työlle on saavutettu sopiva laajuus ja käytettävyys. Ensiksikin, työssä on tutkittu julkisesti rahoitettuja hankkeita, joista on saatavilla julkisesti tietoa ja tuloksia. Toiseksi, työhön mukaan otettavia hankkeita on rajattu ajallisesti siten, että tutkimus kattaa vuosina 2007 – 2013 toteutetut ja aloitetut hankkeet. Vuosien 2007 – 2013 hankkeet kattavat EU:n edellisen ohjelmakauden. Nykyinen hankekausi ajoittuu vuosille 2014 – 2020. Huomioitavaa on, että osa työssä mukana olevista hankkeista ei ole vielä päättynyt. Tutkittavien hankkeiden joukosta on karsittu pois hankkeet, joissa näkökulma on luomu- ja lähiruoan hyödyntäminen matkailun edistämässä. Nämä ruokamatkailua edistävät hankkeet eivät sinällään liity luomu- ja lähiruoan toimitusketjuihin, vaan niissä painotus on ennemminkin ruoan yhteisöllisyydessä, kokemuksellisuudessa ja kulttuurisidonnaisuudessa.

1.3 Keskeiset käsitteet

1.3.1 Luomuruoka

Luomuruoka¹ on käsitteenä varsin yksiselitteinen, sillä ”luomu” merkitsee luonnonmukaista ja ruoan tuotantotapana luomu on tarkasti valvottua. Luomutuotanto onkin ainut virallisesti valvottu ruoan tuotantotapa, ja sen määrittely perustuu pitkälti EU:n direktiiveihin. (Siiskonen 2013; Mäkipeska & Sihvonen 2010, 6.)

Luonnonmukaisuuden lisäksi luomuun liitetään usein ympäristöystävällisyyden ja eettisyyden käsitteet. Luomukasvintuotannossa ei käytetä kemiallisiin mekanismeihin perustuvia torjunta-aineita ja luomukotieläintuotannossa eläimiä syötetään luomurehulla sekä niille tarjotaan lajinmukaiset elinolosuhteet. Jalostetut luomuelintarvikkeet eivät saa sisältää geenimuunneltuja ainesosia tai keinotekoisia väriaineita. Luomutuotteita ei myöskään saa säteilyttää mm. säilyvyyden parantamiseksi. Luomuruokaa voidaankin yleisesti pitää varsin turvallisena vaihtoehtona. (Siiskonen 2013.)

Luomutuotannossa tuotannon sijainti ei ole merkitsevä (Mäkipeska & Sihvonen 2010, 6). Suomalainen kuluttaja voi siten valita ruokapöytänsä joko ulkomailla tai kotimaassa tuotettuja luomuelintarvikkeita. Luomutuotteen erottaa Euroopan Unionin käytössä olevasta koivunlehtitunnuksesta (Siiskonen 2013; EU:n luomumerkki).



KUVIO 1 Euroopan Unionin luomumerkki

¹ Engl. organic food

Tässä työssä luomuruoalla tarkoitetaan virallisten säädösten mukaisella tuotantotavalla tuotettuja luomuelintarvikkeita.

1.3.2 Lähiruoka

Lähiruoan² määrittely onkin huomattavasti hankalampaa kuin luomuruoan, johtuen ennen kaikkea siitä, että lähiruoan tuotantotapaa ei ole määritelty, eikä se ole virallisen valvonnan alaista. Toki lähiruokaa koskevat yleiset elintarvikkeiden tuotantoa, markkinointia ja jakelua säätelevät lait ja asetukset (Mäkipeska & Sihvonen 2010, 13). Juridisesti lähiruoka ei siten eroa muusta ns. tavallisin menetelmin tuotetusta ruoasta.

Terminä lähiruoka on melko nuori, ensimmäisen kerran sitä on käytetty 1990-luvulla. Virallisesti lähiruoka määriteltiin vasta vuonna 2000 *ruoantuotannoksi ja -kulutukseksi, joka käyttää oman alueensa raaka-aineita ja tuotantopanoksia edistään siten oman alueensa taloutta ja työllisyyttä*³. Hallituksen lähiruokaohjelma vuodelta 2013 (Lähiruokaa – totta kai 2013, 8) määrittelee lähiruoan *paikallisruoaksi, joka edistää oman alueen (maakunnan tai sitä vastaavan tai sitä pienemmän aluetason) paikallistaloutta, työllisyyttä ja ruokakulttuuria, on tuotettu ja jalostettu oman alueen raaka-aineista ja joka markkinoidaan ja kulutetaan omalla alueella*. Joidenkin määritelmien mukaan kaikki Suomessa tuotettu ruoka on lähiruokaa tai lähiruoka on Suomessa, enintään 100 km:n säteellä sen ostopaikasta tuotettua ruokaa. Kaikki ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että lähiruoka, toisin kuin luomuruoka, ei voi tulla maan rajojen ulkopuolelta. (Mäkipeska & Sihvonen 2010, 6.) Vaikuttaa siltä, että lähiruoan määritelmään vaikuttaa voimakkaasti se, mistä näkökulmasta ja kenen intresseistä käsin määritelmä on tehty.

Mäkipeskan ja Sihvosen (2010, 7) mukaan lähiruoan määritelmien kirjavuus johtaa lähiruoan puutteelliseen - ja jopa olemattomaan - tilastointiin sekä markkinointiin kaupoissa, elintarviketeollisuudessa ja ravitsemustoiminnassa. Tästä seuraa lähiruoan heikko näkyvyys kuluttajalle sekä sen tunnistamisen ja

² Engl. local food

³ Alkuperäinen lähde:

Lähiruokatyöryhmä, 2000.

löytämisen vaikeus. Ehdotuksessaan Suomen hallituksen lähiruokaohjelman pohjaksi Kurunmäki, Ikäheimo, Syväniemi ja Rönni (2012, 25) toteavat, että alan toimijoiden sitoutuminen yhteiseen lähiruokakäsitteeseen on edellytys lähiruokaohjelman onnistumiselle.

Lähiruoka-ajatteluun liittyy siis erottamattomasti aluetaloudellinen näkökulma, jonka mukaan lähiruoka on nimenomaan paikallisen ruoan kuluttamista. Kaikessa toiminnassa huomioon tulee ottaa myös ekologisuus ja kestävän kehityksen periaatteet. Toinen näkökohta on ruoan tuotantotapa, johon liittyy ajatus siitä, että lähiruoka voidaan tuottaa vaihtoehtoisesti tavanomaisesti tai luonnonmukaisesti, mutta ruokaa ei ole jalostettu pitkälle. Kolmantena markkinointinäkökulma ottaa kantaa ruoan toimitusketjun välikäsien määrään; kuljetusmatka voi olla pitkäkin, jos tuote saavuttaa kuluttajan mahdollisimman suoraan. Maantieteellisten rajojen asettaminen lähiruoalle ei siis ole välttämätöntä vaan merkityksellisempää on läheisyyden periaate, joka johtaa vähäiseen välikäsien määrään ja siten lyhyisiin toimitusketjuihin. Lyhyt toimitusketju takaa kuluttajalle ruoan tuoreuden ja korkealaatuisuuden, eli juuri ne ominaisuudet, joka saa kuluttajan tekemään valinnan lähiruoan puolesta. Tuottaja antaa myymälleen tuotteelle kasvot, mikä sitoo tuottajaa läheisempään vuorovaikutukseen kuluttajan kanssa. (Mäkipeska & Sihvonon 2010, 7 - 8.) Lähiruoan yksi tärkeä ominaisuus onkin sen jäljitettävyyys (Ansio, Lehtonen & Saalasto 2011, 7 - 8), josta seuraa, että sen tärkein merkintä on tuottajan nimi ja paikkakunta. Varsinaiselle lähiruokatuotemerkille ei siten ole Suomessa koettu olevan tarvetta. (Kurunmäki ym. 2012, 26.)

Tämän työn osalta lähiruoan määrittely ei nouse ongelmaksi, sillä kukin hanke on määritellyt lähiruoan omista lähtökohdistaan ja omasta näkökulmastaan. Hankeaineistoon siten vääjäämättömästi sisältyvät lähiruokatermin erilaiset määritelmät ja käsitteellistämiset eivät kuitenkaan heikennä tutkimuksen laatua. Merkityksellistä tälle tutkimukselle ei ole termin yhdenmukainen määrittely. Useimmissa hankkeissa lähiruoka ymmärretään paikallisesti tuotettuna, mahdollisesti jalostettuna sekä kulutettuna ruokana. Suurimmassa osassa hankkeita lähiruoalle ei anneta erillistä määritelmää.

1.3.3 Hanke

Hanke ymmärretään tämän opinnäytetyön osalta julkista rahoitusta vastaanottaneeksi projektiksi, jonka kesto ei ole rajoitettu. Rahoitusta haettaessa ja sitä myönnettäessä hankkeesta on esitetty hankekuvaus, johon sisältyy muun muassa tieto hankkeen nimestä, toteuttajasta, kestosta, rahoituksen tarpeesta, tavoitteista sekä suunnitelluista toimenpiteistä.

1.4 Työn toteutus

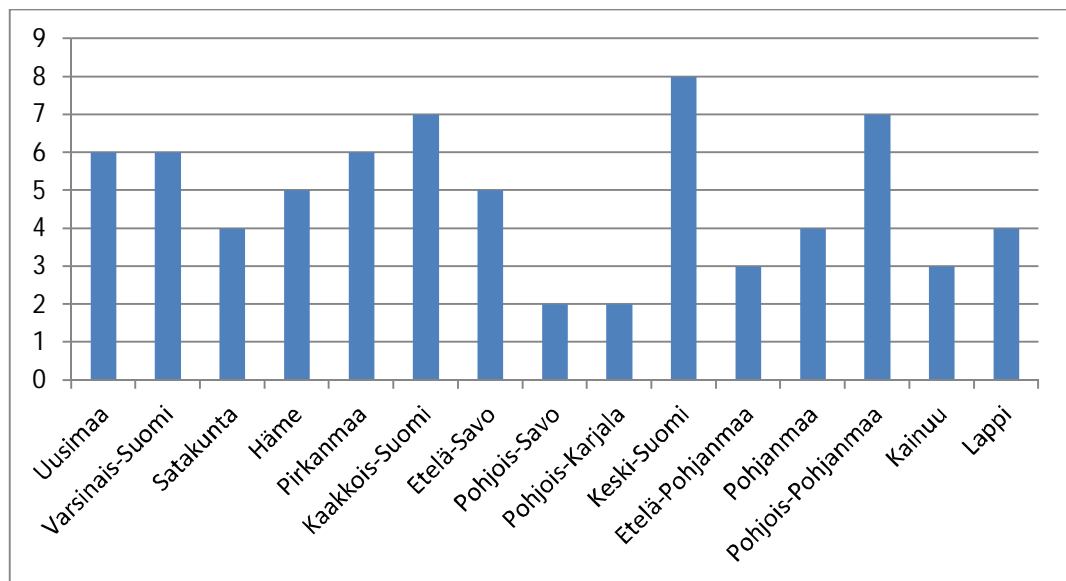
1.4.1 Tutkimusaineiston koonti

Tämän diplomityön empiirinen aineisto koostuu julkista rahoitusta saaneista luomu- ja lähiruokahankkeista. Hankeaineistoa on rajattu ajallisesti siten, että tutkimukseen on otettu mukaan vuosina 2007–2013 käynnistetyt hankkeet. Osa hankkeista ei siten ole vielä päättynyt. Toinen rajaus koskee hankkeiden fokusta. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu hankkeet, joissa luomu- ja lähiruokan avulla pyritään matkailun edistämiseen.

Hankeaineiston kokoamisessa on korostunut tiedon julkinen ja helppo saatavuus. Kaikki hankkeisiin liittyvä tieto on kerätty internet-lähteistä. Tarkoituksena on ollut käyttää vain sellaista tietoa, joka on yleisesti kaikkien hankkeista kiinnostuneiden saatavilla. Tämä näkökulma hankeaineiston kokoamiseen syntyi heti työn alussa eikä sitä koettu tarpeelliseksi muuttaa missään vaiheessa työtä.

EU:n Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahastosta rahoitetut maakunnalliset hankkeet kerättiin osittain Elinkeino-, Liikenne- ja Ympäristökeskuksen (ELY-keskus) hankerekisterin avulla. Rekisteri on saatavilla osoitteessa http://hinkalo.mmm.fi/html/fi/MHY_WR001_FI (viitattu 19.3.2014). Tähän rekisteriin on koottu maakunnittain Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahastosta vuosina 2007–2013 rahoitettuja hankkeita. Hankkeiden lukumäärä on erittäin suuri, pelkästään Uudellamaalla hankkeita on liki 50 sivun verran. Hankerekisteri ei ole kattava, sillä muista internet-lähteistä on löytynyt huomattava määrä muita ohjelmakaudella 2007–2013 maaseudun kehittämisen

maatalousrahastosta rahoitettuja maakunnallisia hankkeita, jotka eivät sisälly rekisteriin. Maakunnallisten hankkeiden joukosta on erotettu luomu- ja lähiruokaa koskevat hankkeet poisluettuna matkailun edistämiseen liittyvät hankkeet. Kuviossa 2 on esitetty Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahastosta rahoitettujen luomu- ja lähiruokahankkeiden lukumäärät maakunnittain. Kuvioista voidaan havaita, että lukumääräisesti eniten tutkittuja hankkeita on Keski-Suomen, Kaakkois-Suomen ja Pohjois-Pohjanmaan maakunnissa, sekä vähiten Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan maakunnissa.



KUVIO 2 Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahastosta rahoitettujen hankkeiden lukumäärä maakunnittain

Maakunnallisista hankkeista etsittiin lisätietoa muualta internetistä. Hankerekisteristä on saatavilla vain lyhyt kuvaus hankkeesta, joten lisätietoja ja tuloksia etsittiin mm. hankkeiden omilta verkkosivuilta. Monen hankkeen osalta täydentäviä tietoja ei löytynyt lainkaan.

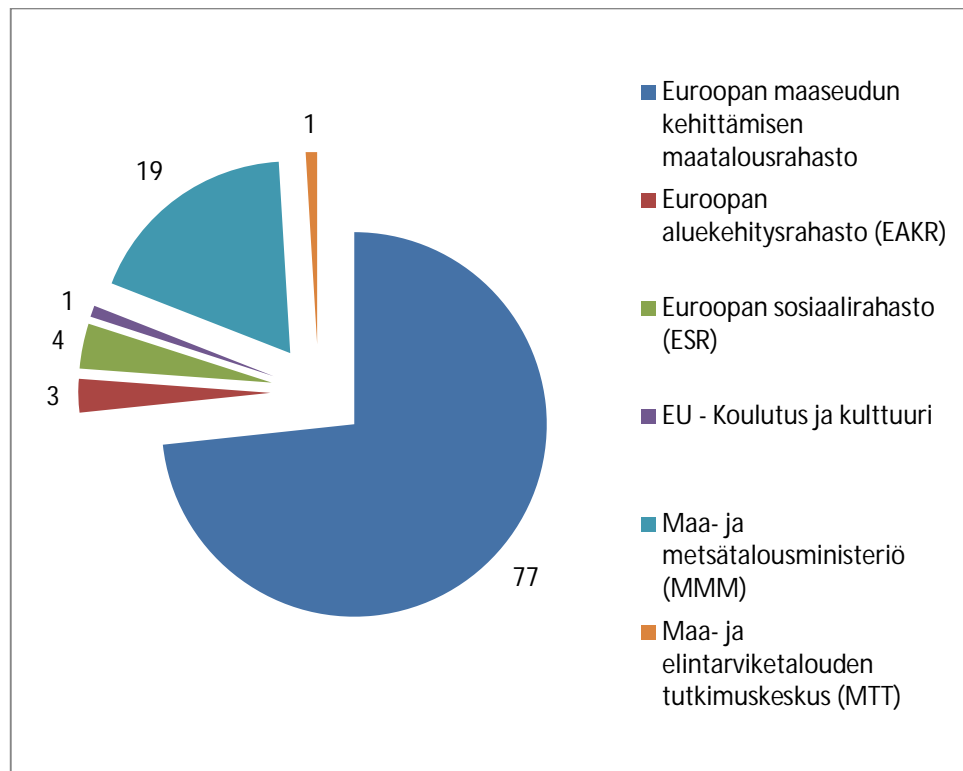
Maakunnallisten hankkeiden lisäksi aineistoon kuuluu Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahastosta rahoitettuja valtakunnallisia hankkeita. Näitä hankkeita on yhteensä viisi kappaletta. Niiden osalta tietoa löytyi melko helposti hankkeiden omilta verkkosivuilta. Koska hankkeet ovat maanlaajuisia, ovat niiden käytössä olevat resurssitkin toista luokkaa kuin useimpien maakunnallisten

hankkeiden. Siten voidaan jo lähtökohtaisestikin olettaa parempaa tiedon löydettävyyttä näiden hankkeiden osalta.

Aineistoon kuuluu myös Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR) ja Euroopan sosiaalirahastosta (ESR) rahoitettuja hankkeita. Näitä hankkeita on tutkittujen joukossa yhteensä seitsemän kappaletta. Yhden hankkeen osalta varsinaista rahastoa ei ollut löydettävissä, mutta hanke kuuluu EU:n Koulutus ja kulttuuri – pääosaston (EAC) alaisuuteen. Hanke on kansainvälinen, sillä sitä toteutetaan useissa Euroopan Unionin jäsenmaissa. Näiden hankkeiden osalta ei ollut löydettävissä minkäänlaista rekisteriä tai hakemistoa, vaan hankkeet löytyivät lähinnä muiden tietohakujen yhteydessä.

Euroopan unionin rahoittamien hankkeiden lisäksi aineistoon sisältyy Maa- ja metsätalousministeriön (MMM) sekä Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (MTT) rahoittamia hankkeita. Maa- ja metsätalousministeriön rahoittamia hankkeita aineistossa on 19 kappaletta, joista 16 kuuluu ministeriön elintarvikealan kehittämisohjelmaan, Laatuketjuun. MTT:n rahoittamia hankkeita aineistossa on ainoastaan yksi kappale. MMM:n Laatuketju-ohjelman hankkeet löytyivät melko helposti Maa- ja metsätalousministeriön verkkosivuilta, jossa on saatavilla tiedot kunakin vuonna avustusta vastaanottaneista luomu- ja lähiruokahankkeista. Näidenkin hankkeiden osalta etsittiin lisätietoa muualta internetistä. Ainoa MTT:n rahoittama hanke valikoitui mukaan aineistoon muiden tietohakujen yhteydessä.

Kuvioon 3 seuraavalla sivulla on koottu kaikki tutkitut hankkeet lukumääräisesti rahoittavan tahon mukaan.



KUVIO 3 Hankkeiden lukumäärä rahoittavan tahon mukaan

Luomu- ja lähiruokahankkeita koskevan tiedon hajanaisuuden vuoksi on syytä todeta, että tässä diplomityössä tutkitut hankkeet muodostavat pelkästään otoksen ajanjaksolla 2007–2013 käynnistetyistä hankkeista. Pyrkimys tutkia kaikki tuolla ajanjaksolla käynnistetyt hankkeet ei ole realistinen, ainakaan diplomityön puitteissa, sillä kattavaa ja luotettavaa rekisteriä tai hakemistoa aihepiirin hankkeista ei ole. Tämän tutkimuksen otoksen voidaan kuitenkin olettaa olevan edustava, sillä mukaan on otettu kaikki löydettyt aihepiirin tutkimukset rajaukset huomioiden.

1.4.2 Tutkimusaineiston käsittely

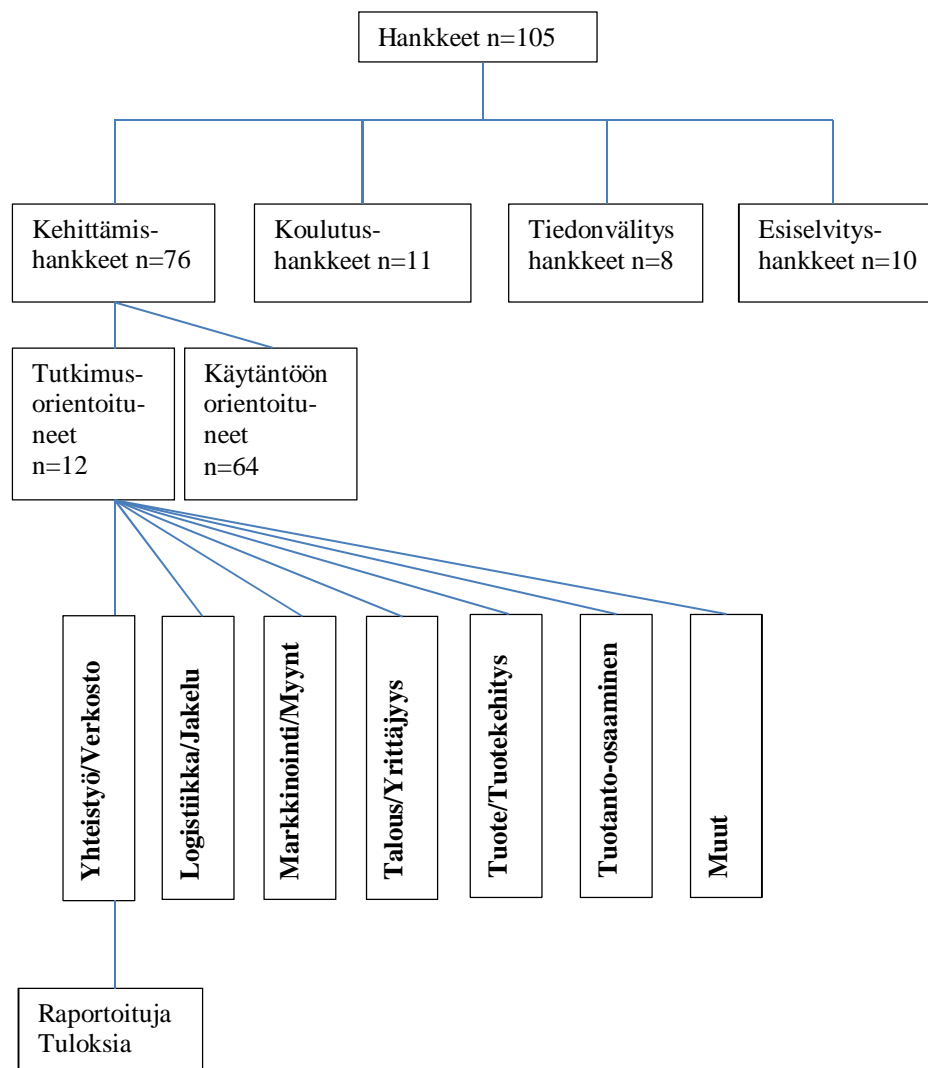
Aineistoon valitut luomu- ja lähiruokahankkeet koottiin ensi vaiheessa taulukoksi, jonka avulla kunkin hankkeen tiedot saatiin yhtenevään muotoon. Taulukkoon kirjattiin tiedot hankkeen nimestä, tuen saajasta, hanketyypistä, hankkeen toiminta-ajasta sekä budjetista, tavoitteista, toimenpiteistä, kohderyhmästä, tavoitetuloksesta ja tuloksesta sekä toimitusketjun osa-alueesta. Hankkeet

numeroitiin juoksevasti käsittelyn helpottamiseksi. Hankkeet koottiin ryhmiin rahoittavan tahon mukaan siten, että esimerkiksi Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahastosta rahoitetut hankkeet muodostivat yhden ryhmän. Nämä hankkeet jaoteltiin edelleen maakunnallisiin ja valtakunnallisiin hankkeisiin.

Hankkeen tyyppi määräytyi hankkeen päätarkoituksen mukaan. Toiminnan kehittämiseen tähtäävät hankkeet luokiteltiin ”kehittämishankkeiksi”, koulutukseen tähtäävät ”koulutushankkeiksi”, tiedottamiseen pyrkivät ”tiedonvälityshankkeiksi” ja esiselvityksenä toimivat hankkeet ”esiselvityshankkeiksi”. Kehittämishankkeet jaettiin edelleen hankkeen fokuksen mukaan ”tutkimusorientoituneisiin” ja ”käytäntöön orientoituneisiin” hankkeisiin. Tutkimusorientoituneiden hankkeiden katsotaan tuottavan pääasiassa tutkimuksellista, sovellettavaa tietoa kun taas käytäntöön orientoituneet hankkeet tuottavat konkreettista, suoraan kentän toimijoiden käyttöön tarkoitettua tietoa.

Seuraavaksi hankkeita lajiteltiin sen mukaan, mihin luomu- ja lähiruoan toimitusketjun osaamisalueisiin ne liittyvät. Osaamisalueet muodostettiin teorialähtöisesti ja niiksi valikoituivat ”yhteistyö-/verkosto-osaaminen”, ”logistiikka-/jakeluosaaminen”, ”markkinointi-/myyntiosaaminen”, ”talous-/yrittäjyysosaaminen”, ”tuote-/tuotekehitysoosaaminen” ja ”tuotanto-osaaminen”. Valittujen osaamisalueiden teoriatausta esitellään luvussa 3, Yrittäjän osaamistarpeet lyhyissä ruoan toimitusketjuissa. Lisäksi huomattiin, että osa hankkeista jäi edeltävien osaamisaluekategorioiden ulkopuolelle, joten mukaan oli otettava lisäksi luokka ”muut”. Hankkeet lajiteltiin osaamisaluekategorioihin niiden tavoitteiden ja toimenpiteiden mukaan. Alkuperäinen tarkoitus oli lajitella hankkeet osaamisalueisiin ainoastaan hankkeiden tavoitteiden avulla, mutta tavoitteiden laaja-alaisuuden ja fokuoimattomuuden vuoksi tarkasteluun oli otettava myös toimenpiteet, eli ne konkreettiset toimet, joilla hanketta on toteutettu. Varsin yleisesti hankkeiden tavoitteet on ilmaistu niin yleisellä tasolla, että toimenpiteet antavat hankkeesta ja sen tarkoituksesta huomattavasti tarkemman kuvan. Hankkeilla on varsin moninaisia tavoitteita, joten päätettiin, että kukin hanke voidaan lajitella useampaan kuin yhteen osaamisaluekategoriaan.

Osaamisaluekategorioihin lajittelun jälkeen otettiin analysoitavaksi hankkeiden tavoitteet sekä raportoidut tulokset osaamisalueittain. Valitettavan monen hankkeen osalta raportoituja tuloksia ei ollut löydettävissä. Toisaalta on muistettava, että osa hankkeista on käynnissä, jolloin ainakaan loppuraporttia ei voi näiden hankkeiden osalta olla saatavilla. Pääpaino onkin annettu hankkeiden tavoitteille ja painotuksille, jotka ovat ohjanneet toimenpiteiden asettamista. Hanketiedon kategorisointi ja käsittely on esitetty kuviossa 4.



KUVIO 4 Hanketiedon kategorisointi ja käsittely

1.5 Työn rakenne

Johdantoluvun jälkeen luvussa 2 luodaan teoreettinen katsaus ruoan toimitusketjuihin edeten globaaleista ketjuista paikalliseen ruokajärjestelmään ja lyhyisiin toimitusketjuihin, joiden kuvaamiseen luku painottuu.

Luvussa 3 selvitetään maatalousyrittäjän liiketoimintaympäristön piirteitä sekä lyhyissä toimitusketjuissa tarpeelliseksi muodostuvaa osaamista. Lisäksi pohditaan, miten tätä yrittäjyysosaamista voi oppia.

Luvussa 4 esitellään työn hankeaineiston muodostavat julkiset hankkeet ja käydään läpi niiden tavoitteita sekä raportoituja tuloksia osaamisaluekategorioiden avulla.

Luvussa 5 tarkastellaan luomu- ja lähiruokaliiketoimintaa hyvien käytäntöjen näkökulmasta Ranskassa, Italiassa sekä Itävallassa.

Työn tulokset ja tulosten arviointi esitellään luvussa 6. Lisäksi luodaan visio tulevaisuuden luomu- ja lähiruokaliiketoiminnasta sekä tähän liittyvästä hanketyöstä.

Työn viimeisessä luvussa, luvussa 7, on lyhyt yhteenveto.

2 RUOAN TOIMITUSKETJUT

Tässä luvussa esitellään ruoan toimitusketjuja akselilla globaali – paikallinen. Globaali ja tavanomainen toimitusketju on haluttu tuoda tässä työssä esille, jotta on voitu tarkastella ruoan toimitusketjuun liittyvää osaamista laajemmassa mittakaavassa. Luomu- tai lähiruokayrittäjän liiketoiminnan arvoa ei ole järkevää verrata globaalin elintarvikeyrityksen liikevaihtoon, mutta toimitusketjunäkökulmasta arvioituna samat osaamistarpeet pätevät sekä paikalliseen, lyhyeen lähiruokaketjuun että globaaliin elintarvikeketjuun. Poikkeuksen muodostaa se, että lyhyessä lähiruokaketjussa yrittäjän on hallittava kaikki vaadittu osaaminen itsenäisesti – ja useimmiten yksin.

2.1 Globaali toimitusketju ja toimitusketjun johtaminen

Suurin osa ihmiskunnan kuluttamasta ruoasta siirtyy kuluttajan nautittavaksi perinteisten toimitusketjujen kautta. Usein nämä toimitusketjut ovat globaaleja, suuryritysten hallitsemia tehokkaita ja varsin monimutkaisia järjestelmiä, joiden avulla pyritään ennen kaikkea kustannustehokkuuteen ketjun jokaisen toimijan osalta. Tämänkaltainen toimitusketju voidaan määritellä kokonaisuudeksi, jossa sekä toimituspuolen että jakelupuolen yritykset yhdessä pyrkivät hallitsemaan tuote-, palvelu-, rahoitus- ja informaatiovirtaa lähteestä loppuasiakkaalle asti (Mentzer ym. 2001, 3 – 4).

Kuten jo mainittu, globaalit toimitusketjut ovat usein varsin monimutkaisia, useiden yritysten ja toimijoiden muodostamia kokonaisuuksia. Toimitusketjujen laajuutta lisäävät ns. kolmannen osapuolen toimijat, joita voivat olla esimerkiksi rahoitus-, logistiikka- ja markkinointiyritykset. Rahoitusyritys rahoittaa esimerkiksi yrityksen investointeja ja osallistuu siten riskinkantoon kun taas logistiikkayritys tuottaa logistisia palveluja toimitusketjun kahden yrityksen välillä. Markkinointiin erikoistuneet yritykset voivat tehdä esimerkiksi markkinointitutkimuksia loppuasiakkaaseen liittyen useille toimitusketjun yrityksille. (Mentzer ym. 2001, 4.) Lisäksi on huomioitava, että jokaisella

yriyksellä on oma toimitusketjuna, tai ennemminkin oma toimitusketjuverkostonsa, joka edelleen lisää järjestelmän monimutkaisuutta (Vaaland & Heide 2007, 21).

Mentzer ym. (2001, 4) erottaa toimitusketju-ilmion toimitusketjun johtamisesta (supply chain management, SCM) ja toteaa, että toimitusketju on sinällään olemassa yritysten ja loppuasiakkaan välillä vaikkei sitä varsinaisesti johdettaisikaan, mutta toimitusketjun johtaminen taas vaatii yritysjohton tavoitteellista toimintaa toimitusketjuun kuuluvissa yrityksissä. Toimitusketjun johtamisessa on kyse perinteisten liiketoimintojen ja liiketoimintataktiikoiden systemaattisesta ja strategisesta koordinoinnista yksittäisissä toimitusketjun yrityksissä sekä näiden yritysten välillä, tavoitteena pitkäaikaisen suorituskyvyn parantaminen yksittäisissä yrityksissä ja koko toimitusketjussa.

Kuviossa 5 seuraavalla sivulla esitetään käsitteellinen malli toimitusketjun johtamisesta. Toimitusketju kuvataan ”kanavaksi”, jossa toimitusketjun eri virrat (tuotteet, palvelut, informaatio, taloudelliset resurssit, kysyntä ja ennusteet) kulkevat ketjun läpi toimittajan toimittajalta loppuasiakkaalle asti. Tuotteen tai palvelun loppuasiakkaalle tuottama arvo ja tyytyväisyys määrittävät toimitusketjun yritysten – ja koko toimitusketjun – kannattavuuden ja kilpailuedun. Liiketoiminnot, kuten markkinointi, myynti, ja tuotanto ohjaavat ja saavat aikaan hyödyke-, tieto- ja rahavirtoja. Yritysten väliseen toimitusketjun koordinaatioon kuuluu mm. yhteistyöverkostojen johtaminen. Liiketoimintojen välisellä koordinaatiolla tarkoitetaan mm. luottamuksen, sitoutumisen ja riskin tarkastelua ja hallintaa. Toimitusketjun johtamisen kannalta parhaan lopputuloksen saavuttaminen vaatii kaikkien liiketoiminta-alueiden huomioimista toimitusketjua koskevassa suunnittelussa, koordinoinnissa ja prosessoinnissa. (Mentzer ym. 2001, 18 – 19.)

TOIMITUSKETJU		Toimitus- ketjun virrat	Loppu- asiakkaan kokema arvo ja tyytyväisyys ↓ Kannattavuus Kilpailuetu
Gloaali ympäristö			
Yritysten välinen koordinaatio (mm. yhteistyöverkostojen johtaminen)		Tuotteet Palvelut Informaatio Taloudelli- set resurssit Kysyntä Ennusteet	
Toimintojen välinen koordinaatio	<i>Markkinointi</i> <i>Myynti</i> <i>T&K-toiminta</i> <i>Ennustaminen</i> <i>Tuotanto</i> <i>Ostotoiminta</i> <i>Logistiikka</i> <i>IT</i> <i>Rahoitus</i> <i>Asiakaspalvelu</i>		
Toimittajan Toimittaja – Toimittaja – Yritys – Asiakas – Asiakkaan asiakas			

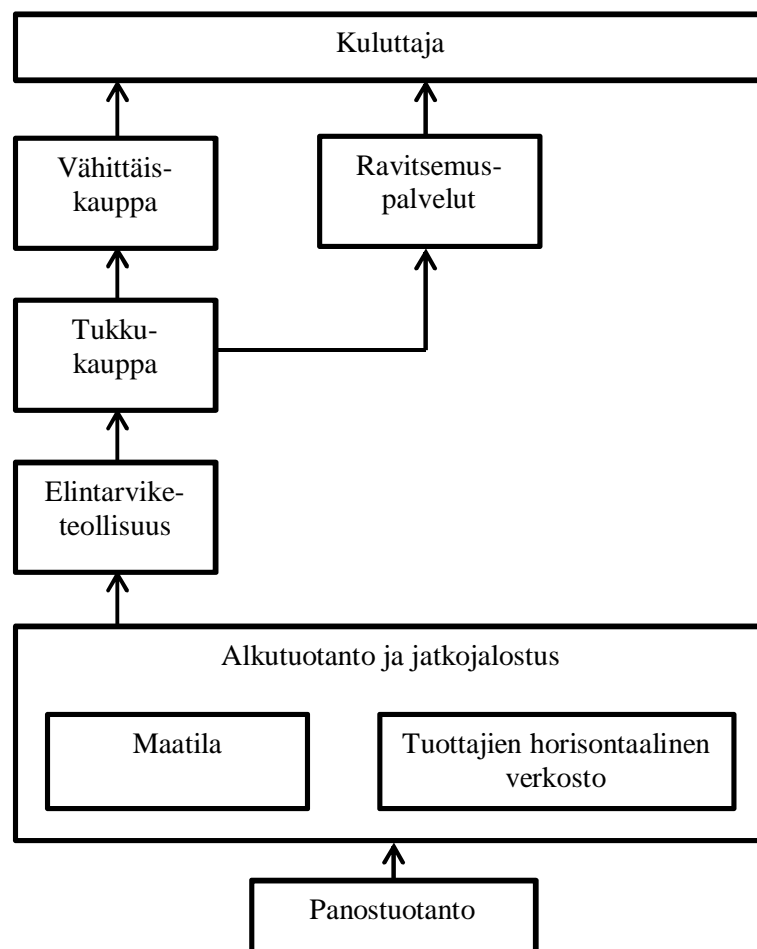
KUVIO 5 Toimitusketjun johtamisen käsitteellinen malli (mukaillen Mentzer ym. 2001, 19)

2.2 Suomalaisen ruoan tavanomainen toimitusketju

Tyypillisessä suomalaisen ruoan toimitusketjussa on useita eri toimijoita. Prosessi alkaa panostuotannosta, josta maataloustuottaja tilaa esimerkiksi siemenet viljelyskasvien tuotantoa varten. Perunanviljelijä kasvattaa ja korjaa sadon ja mahdollisesti jatkojalostaa perunat esimerkiksi pesemällä ne. Maataloustuottajat voivat muodostaa keskenään horisontaalisia verkostoja ja ryhtyä tuottajayhteistyöhön esimerkiksi jatkojalostusta ajatellen. Alkutuottajalta perunat tai perunajalosteet siirtyvät elintarviketeollisuuden prosessoitaviksi, jossa niitä jalostetaan edelleen loppuasiakkaan toivomaan muotoon, esimerkiksi perunasuikaleiksi tai einesruoan osaksi. Elintarviketeollisuudesta tuotteet siirtyvät tukkukauppaan, josta edelleen vähittäiskaupan kautta kuluttajalle tai suoraan ravitsemuspalveluyrityksille. Ravitsemuspalveluyritykset valmistavat perunatuotteet lopulliseksi ruoaksi ja tarjoavat sen kuluttajalle mm. ravintoloissa, työpaikkaruokaloissa ja kouluissa. Tuottajan ja kuluttajan välinen suhde on ruoan

tavanomaisissa toimitusketjuissa joko hyvin löyhä tai sitä ei ole lainkaan (Aubry & Kebir 2013, 86).

Kuuluminen ruoan tavanomaiseen toimitusketjuun ei välttämättä vielä vaadi maatalousyrittäjältä kovinkaan monipuolista osaamista. Tuotantoon liittyvä osaaminen lienee merkittävintä. Kuvio 6 esittää tällaista tavanomaista ruoan toimitusketjua.



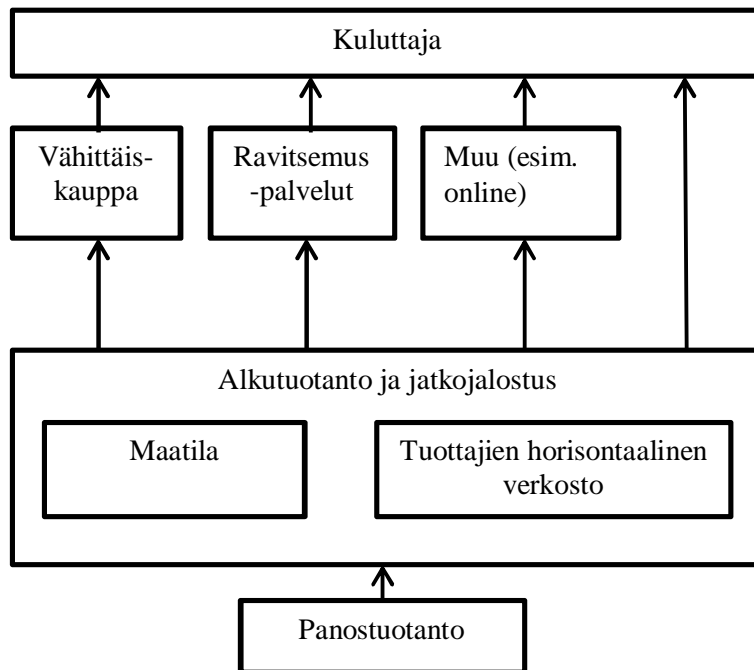
KUVIO 6 Tavanomainen ruoan toimitusketju (mukaiillen Mäkipeska & Sihvonen 2010, 9)

2.3 Paikallinen ruokajärjestelmä ja lyhyet toimitusketjut

Paikallisessa ruokajärjestelmässä ruoka tuotetaan, jalostetaan ja kulutetaan tietyllä maantieteellisellä alueella. Esimerkkejä paikallisesta ruokajärjestelmästä ovat mm. tilamyynti ja lähellä tuotetun ruoan hankinta kunnan suurkeittiöihin. Ruoan

alkuperä on useimmiten helposti jäljitettävissä ja ruokaan saattaa liittyä tiettyjä, ainutlaatuisia ominaisuuksia. Jalostusaste on useimmiten pieni. Paikallisuus määrittäyty – ja se koetaan - aina suhteessa laajempiin maantieteellisiin alueisiin, kuten maanlaajuinen ja globaali. Paikallisuuden määrittävän alueen rajat ovat varsin häilyvät riippuen keskustelun asiayhteydestä ja tarkoituksesta. (Santini & Gomez y Paloma 2013, 23.) Paikallisessa ruokajärjestelmässä toimitusketjut ovat tyypillisesti lyhyitä. Kirjallisuudessa näkee joskus käytettävän paikallista ruokajärjestelmää ja lyhyttä toimitusketjua samassa merkityksessä. Lyhyt toimitusketju on kuitenkin määritelmältään tarkempi. Santinin ja Gomez y Paloman (2013, 25) mukaan termin ”lyhyt toimitusketju” etu termiin ”paikallinen ruokajärjestelmä” nähden on se, että lyhyt toimitusketju keskittyy tuottajan ja kuluttajan välisen vuorovaikutussuhteen luonteeseen eikä sanan ”paikallinen” määrittelyyn.

Ruoan lyhyissä toimitusketjuissa välikäsiä, eli tuottajan ja kuluttajan välisiä toimijoita, on yleensä vain yksi tai ei lainkaan. Kuvio 7 on esitys ruoan lyhyistä toimitusketjuista.



KUVIO 7 Lyhyitä ruoan toimitusketjuja (mukaien Mäkipeska & Sihvonen 2010, 9)

Lyhyttä (paikallista) ja tavanomaista (globaalia ja kansallista) ruoan toimitusketjua ei kannata asettaa vastakkain, muistuttavat Ilbery ja Maye (2006, 355) sillä yhdessä ne muodostavat nykyisen ruokajärjestelmämme. Järkevämpää on ajatella niiden muodostavan hybridimuotoja erillisten järjestelmien sijaan. (Kts. Ilbery & Maye 2006, 355) Tavanomaisten ja lyhyiden ruoan toimitusketjujen rinnakkaiselosta johtuen pienten elintarvikeyritysten ei kannata ajatella suuria, kansallisia ja globaaleja, elintarvikeyrityksiä kilpailijoinaan (Särmälä 2013). Pienyritykset eivät voi pärjätä kilpailussa näitä elintarvikejättejä vastaan, mutta voivat silti menestyä omassa liiketoiminnassaan. Maatalousyrittäjä ei välttämättä tee valintaa lyhyen ja pitkän toimitusketjun välillä, vaan saattaa yhdistellä niitä sujuvasti kulloisenkin tarpeen mukaan vähentääkseen markkinariskejä (Santini & Gomes y Paloma 2013, 14; Aubry & Kebir 2013, 92; kts. myös Sonnino & Marsden 2006, 197).

Lyhyiden toimitusketjujen eduksi mainitaan usein korkeammat tuottajahinnat, joka perustuu välikäsien pienilukuisuuteen sekä yrittäjille tarjoutuviin uusiin ansaintamahdollisuuksiin. Taloudellisten vaikutusten arvioidaan kuitenkin ulottuvan laajemmalle. Parhaimmillaan paikalliset ruokajärjestelmät rohkaisevat ruokatoimijoita horisontaaliseen ja vertikaaliseen verkostoyhteistyöhön, joka edesauttaa luottamuksen syntymistä yrittäjien ja yritysten välillä. Näihin aluetaloudellisiin vaikutuksiin lukeutuu myös uusien työpaikkojen syntyminen. Paikallisten ruokajärjestelmien on myös väitetty olevan ilmastoystävällisempiä ja energiatehokkaampia kuin globaalien ruokajärjestelmien. (Local food and short supply chains 2012, 15 – 16.)

Marsdenin, Banksin ja Bristowin (2000, 425) mukaan lyhyillä ruoan toimitusketjuilla⁴ on ruokaa ”paikallistava” ja ”sosiaalistava” ominaisuus. ”Paikallistava” ominaisuus syntyy ruoan selkeästi esille tuodusta alkuperätiedosta, jonka vuoksi kuluttajalla on mahdollisuus arvioida elintarviketta omista arvoasetelmistaan käsin tietoon ja kokemuksiin perustuen. ”Sosiaalistavan” ominaisuuden johdosta taas tuottajan ja kuluttajan välinen suhde määrittyy uudelleen. Lyhyet toimitusketjut edistävät tuottajien ja kuluttajien pyrkimyksiä

⁴ Engl. SFSCs = Short Food Supply Chains

saada uudenlainen ruoan kysyntä ja tarjonta kohtaamaan. Marsdenin ym. (2000, 425) määritelmä lyhyestä toimitusketjusta ei rajoita välikäsien määrää ketjussa tai tuotteen tuotannon ja kuluttamisen välimatkaa, vaan tärkeintä on, että tuote sisältää alkuperäinformaatiota. Tieto tuotteen alkuperästä ja mahdollisesti muista tuotantoon liittyvistä seikoista voi olla esimerkiksi painettuna tuotteen pakkaukseen tai suullisesti välitetty. Tämän tiedon perusteella kuluttaja voi luotettavasti arvioida tuotteen alkuperään liittyviä seikkoja, mm. tuotantopaikkaa ja -tapaa sekä tuottajan arvoja.

Ilbery & Maye (2006, 355) tuovat esille termien lähiruoka ja paikallinen ruoka eron⁵. Lähiruoka tuotetaan ja kulutetaan samalla, maantieteellisesti rajatulla alueella, kun taas paikallista ruokaa voidaan viedä maan rajojen ulkopuolellekin. Paikallista ruokaa ovat tyypillisesti maantieteellistä alkuperämerkintää kantavat tuotteet, kuten esimerkiksi italialainen Parman kinkku. Mielenkiintoista on, että Marsdenin ym. (2000, 425) määritelmän mukaan paikallisen ruoan toimitusketju kuuluisi lyhyisiin toimitusketjuihin, vaikka käytännössä alkuperämerkittyjen tuotteiden toimitusketju voi olla kaikkea muuta kuin lyhyt, arvioitiinpa sitä välikäsien määrällä tai etäisyyksillä (kts. Renting, Marsden & Banks 2003, 400). Ilberyn & Mayen (2006, 356) määritelmän mukaan lyhyessä toimitusketjussa tuottajan ja kuluttajan välillä olevien välikäsien määrä on mahdollisimman pieni. Ranskan Maatalousministeriön mukaan lyhyessä toimitusketjussa voi olla enimmillään yksi välikäsi, joka voi olla esimerkiksi vähittäiskauppakettu (Local food and short supply chains 2012, 57).

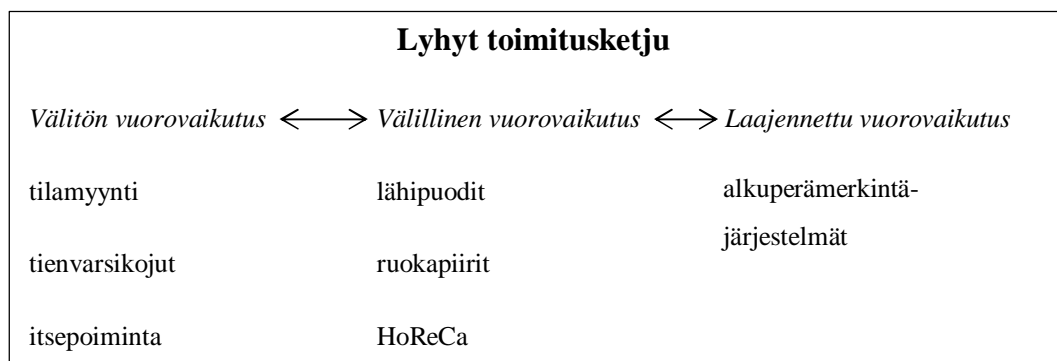
Yhteenvedona lyhyitä toimitusketjuja koskevasta määrittelystä voidaan todeta, että vaikka määrittely on varsin moninaista, löydettävissä kuitenkin on selkeästi muutamia yhteisiä piirteitä. Ensiksikin, tuottajan ja kuluttajan välisen maantieteellisen etäisyyden tulee olla mahdollisimman pieni ja toiseksi, välikäsien määrän toimitusketjussa mahdollisimman vähäinen. Kolmanneksi, tuottajan ja kuluttajan välillä on vuorovaikutusta, jonka avulla kuluttaja saa tietoonsa tuotteen

⁵ Alkuperäinen lähde:

Curry Report 2002. Farming and food: a sustainable future. Policy Commission on the Future of Farming and Food, Cabinet Office, London.

arvoa lisäävää informaatiota ja jonka vaikutuksesta syntyy luottamus tuotteeseen ja tuottajaan. Mitä lyhyempi toimitusketju on (mitä vähemmän ketjussa on välikäsiä) sitä helpompi on säilyttää ja kommunikoida vaihdettujen elintarvikkeiden autenttisuus ja alkuperäisyys suhteessa kulttuuri-identiteettiin, perinteisiin tuotantomenetelmiin ja käytettyihin raaka-aineisiin. (Local food and short supply chains, 5.)

Marsden ym. (2000, 425 – 426) sekä myöhemmin Renting ym. (2003, 399 - 400) jakavat lyhyet toimitusketjut kolmeen kategoriaan niiden tyypillisten piirteiden mukaan. Vapaasti suomennettuna kategorioiden nimet ovat välittömän vuorovaikutuksen (face-to-face SFSCs), välillisen vuorovaikutuksen (proximate SFSCs) ja laajennetun vuorovaikutuksen toimitusketjut (extended SFSCs). Kategoriat on esitetty kuviossa 8 tyypillisine esimerkkeineen.



KUVIO 8 Lyhyiden toimitusketjujen kolme kategoriaa Rentingin ym. mukaan (mukaiillen Renting ym. 2003, 399)

Välittömän vuorovaikutuksen toimitusketjuihin kuuluvat mm. tilamyyntitoiminta, tienvarsimyyntitoiminta sekä itse poimien –toiminta. Välittömän vuorovaikutuksen ketjussa kuluttaja ostaa elintarvikkeensa suoraan tuottajalta tai jalostajalta, joka samalla välittää alkuperätiedon kuluttajalle. Kuluttajan luottamus tuotteeseen ja tuottajaan tai jalostajaan syntyy kohtauksessa kasvokkain. Tämä kategoria vastaa suoramyyntin kapeaa määritelmää. Lähipuodit, kuluttajavetoinen toiminta (esim. ruokapiirit) ja ravintolatoiminta (HoReCa = Hotels, Restaurants,

Catering) kuuluvat välillisen vuorovaikutuksen toimitusketjuihin. Näille lyhyille toimitusketjuille on tyypillistä tuottajien ja kuluttajien verkostoituminen. Tuottajat tai jalostajat saattavat verkostoitua keskenään saadakseen laajemman valikoiman lähipuoteihinsa, siinä missä kuluttajat yhdistävät ostovoimansa ja perustavat ruokapiirin. Verkostot perustuvat maantieteelliseen läheisyyteen. Välillisen vuorovaikutuksen toimitusketjuissa on usein väliportaan toimijoita, joille on siirtynyt vastuu tuotteiden alkuperästä ja aitoudesta. Näitä väliportaan toimijoita ovat esimerkiksi paikalliset myymälät ja ravintolat. Laajennetun vuorovaikutuksen toimitusketjuihin kuuluvat mm. alkuperämerkityt tuotteet, kuten samppanja Champagnen maakunnasta Ranskasta ja Parmigiano Reggiano⁶ juusto Italiasta. Useimmiten nämä tuotteet kuljetetaan kansallisille tai jopa kansainvälisille markkinoille. Laajennetun vuorovaikutuksen toimitusketjuille on tyypillistä järjestäytyneet toimintamuodot, joita esimerkiksi elintarvikkeiden alkuperämerkintäjärjestelmä edustaa. (Renting ym. 2003, 399 – 400.) Laajennetun vuorovaikutuksen toimitusketjujen kuuluminen paikalliseen ruokajärjestelmään on hieman kiistanalaista. (Kts. Santini & Gomez y Paloma 2013, 24 – 25.)

Muitakin kategorisointeja lyhyistä toimitusketjuista on löydettävissä. Euroopan Unionin kausijulkaisu “EU Rural Review” (Local food and short supply chains 2012, 5) jakaa lyhyet toimitusketjut kolmeen luokkaan, jotka ovat henkilökohtainen suoramyyni, yhteisöllinen suoramyyni ja yhteistyöverkostot. Kuviossa 9 sivulla 32 on esitetty nämä luokat esimerkkeineen. Henkilökohtainen suoramyyni vastaa suurilta osin Marsdenin ym. (2000, 425 - 426) välittömän vuorovaikutuksen toimitusketjuja. Yhteisöllinen suoramyyni ja yhteistyöverkostot lukeutuvat yhdessä Marsdenin ym. välillisen vuorovaikutuksen toimitusketjuihin. Tuottajaosuuskuntatoimintaa voi olla monenlaista, eräässä mallissa kuluttajat maksavat tuottajalle jaksoittain kiinteän hinnan ja saavat vastineeksi tietyn osan sadosta tai muusta tuotannosta. Marsdenin laajennetun vuorovaikutuksen luokalle ei ole tässä Euroopan Unionin jaottelussa vastaavuutta.

⁶ Engl. Parmesan

Lyhyt toimitusketju		
<i>Henkilökohtainen</i>	<i>Yhteisöllinen</i>	<i>Yhteistyöverkostot</i>
<i>suoramyynti</i>	<i>suoramyynti</i>	
tilamyynti	lähipuodit	alkuperämerkintä- järjestelmät
tienvarsikojut	ruokapiirit	
itsepoiminta	HoReCa	

KUVIO 9 Lyhyiden toimitusketjujen kolme kategoriaa EU:n mukaan (mukailten Local food and short supply chains 2012, 5 – 9)

3 YRITTÄJÄN OSAAMISTARPEET LYHYISSÄ RUOAN TOIMITUSKETJUISSA

Edellisessä luvussa keskityttiin ruoan lyhyisiin toimitusketjuihin ja tässä luvussa tarkastellaan osaamista, jota yrittäjä tarvitsee niissä toimimiseen. Lyhyesti käsitellään myös tuon osaamisen hankkimista, eli oppimista. Tämän luvun pohjalta on muodostettu luvun 4 osaamisaluekategoriat, joita on käytetty hankeaineiston jaottelussa.

3.1 Maatalousyrittäjän muuttuva liiketoimintaympäristö ja sen haasteet

Maaseutuyrittäjän liiketoimintaympäristössä on tapahtumassa selkeitä muutoksia. Eurooppalaisten maataloustuottajien rooli on siirtymässä lähemmäs yrittäjyyttä, jolla varmistellaan liiketoiminnan pysymistä kannattavana ja kilpailukykyisenä (McElwee 2006, 190). Kysyttäessä maatalousliiketoimintaympäristön tämän hetken merkittävimmistä trendeistä ja kehityskohteista, kuuden EU-jäsenmaan asiantuntijat mainitsivat vastauksissaan mm. markkinoiden globalisaation, maatalouspolitiikan muutokset kansallisella sekä EU:n tasolla, kuluttajakysynnän ja toimitusketjun muutokset sekä ilmastonmuutoksen. Suoraan maanviljelykseen liittyvinä trendeinä nähtiin paine kustannusten alentamiseen sekä volyymin kasvattamiseen, tuotediversifikaatio, tuotteen jalostusasteen kasvattaminen, pakkaamisen sekä tuotepakkausten lisääntynyt merkitys sekä liiketoiminnan monipuolistaminen. Näiden trendien perusteella voidaan muodostaa kolme erilaista maatalustrategiaa, jotka ovat kustannusten alentaminen, maataloustuotteiden arvon lisääminen sekä liiketoiminnan monipuolistaminen. Kustannusten alentaminen tapahtuu pääasiassa hyödyntämällä mittakaavaetuja sekä bulkkituotantoa. Maataloustuotteiden arvon lisääminen on mahdollista niche-markkinoiden avulla. Liiketoimintaa monipuolistamalla siirretään resursseja maanviljelystoiminnan ulkopuolelle, esim. matkailuun ja turismiin. (Rudmann,

2008, 28 – 29.) Luomu- ja lähiruokaliiketoiminnalla pyritään ensisijaisesti tuotteen arvon lisäämiseen sekä liiketoiminnan monipuolistamiseen.

Myös Vesalan, Peuran ja McElween (2007, 51) mukaan maatalousliiketoiminnan monipuolistaminen voidaan ajatella kokonaan uudeksi liiketoimintastrategiaksi, johon ryhtyminen ei kuitenkaan perustu pelkästään maatilayrittäjän ympäristössään havaitsemiin uhkiin ja mahdollisuuksiin, vaan pikemminkin tietoisuuteen ulkoisesta ympäristöstä sekä uskosta ja luottamuksesta omiin mahdollisuuksiin ja kykyyn onnistua. Liiketoiminnan monipuolistamisella haetaan parempaa kannattavuutta sekä vähennetään riippuvuutta tuetuista toimintamuodoista. McElwee, Anderson ja Vesala (2006, 65) näkevät maatilaliiketoiminnan monipuolistumisen siirtymisenä kohti markkinaohjautuvaa ympäristöä, jossa maatalousyrittäjät toimivat ”hinnan ottajien” sijaan ”hinnan asettajina”. Tämä uusi rooli vaatii uudenlaista yrittäjyyttä, erityisesti kykyä ja osaamista tuotteen markkinoinnista.

Maatalousyrittäjä kohtaa ympäristössään monenlaisia haasteita ja jopa suoranaisia esteitä liiketoiminnan kehittämiseksi tai aloittamiseksi. Euroopan komission julkaisun mukaan (Rural Entrepreneurship 2011, 20 - 21) on tärkeää ymmärtää millaisia nämä haasteet ja esteet ovat, jotta yrittäjyyden edistämiseksi ja yrittäjyydelle otollisen liiketoimintaympäristön luomisessa onnistutaan paremmin. EU:n jäsenmaiden maaseutuyrittäjien kohtaamia yleisimpiä haasteita ovat maataloustulojen pitkäaikainen laskusuhdanne sekä yleinen, heikko taloustilanne, yrittäjyyttä tukemattomat paikalliset kulttuurit, byrokratia liittyen liiketoiminnan aloittamiseen tai kehittämiseen, pitkät etäisyydet ja huonot yhteydet markkinoihin, maaseutuyhteisöjen pieni koko ja harva väestötiheys sekä teollisuusklustereiden puuttuminen, riskipääomien vaikea saanti, yrittäjien yhteistyön ja verkostojen puute, talouden yksipuolisuus sekä ammattitaitoisen työvoiman vaikea saanti.

3.2 Osaamistarpeet

Maaseutuyrittäjän liiketoimintaympäristön voidaan ajatella jakautuvan edellä kuvattuun ulkoiseen sekä sisäiseen ympäristöön. Ulkoiseen toimintaympäristöön

lukeutuu yrittäjän sosiaalinen ja liiketaloudellinen ympäristö haasteineen, trendineen ja mahdollisuuksineen. Sisäinen ympäristö muodostuu yrittäjän taidoista, kyvyistä ja pätevyydestä harjoittaa ammattiaan sekä yrittäjyyttä. (Rural Entrepreneurship 2011, 21.) Tässä alaluvussa keskitytään nimenomaan yrittäjän osaamisalueisiin, eli siihen minkälaista osaamista maaseutuyrittäjältä vaaditaan ruoan lyhyissä toimitusketjuissa toimimiseen.

Euroopan Unionin vuosina 2005 – 2008 toteuttamassa Entrepreneurial Skills of Farmers (ESOF) –projektissa (Rudmann 2008) haastateltiin kuuden jäsenmaan (Ison-Britannian, Suomen, Italian, Alankomaiden, Puolan ja Sveitsin) asiantuntijoita tavoitteena selvittää mm. mitä taitoja ja millaista osaamista maanviljelijät tarvitsevat menestyäkseen taloudellisesti. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia jäsenmaasta riippumatta ja ne voitiin jakaa viiteen luokkaan, jotka on koottu taulukkoon 1 seuraavalle sivulle.

TAULUKKO 1 Maanviljelijältä vaadittavaa osaamista (mukaien Rudmann 2008, 30)

OPERATIIVINEN OSAAMINEN	Ammattiosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> ● tuotanto-osaaminen ● tekninen osaaminen
	Johtamisaaminen	<ul style="list-style-type: none"> ● talous- ja hallinto-osaaminen ● henkilöstöosaaminen ● asiakasosaaminen ● suunnitteluosaaminen
YRITTÄJYYTEEN LIITTYVÄ OSAAMINEN	Innovaatio-osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> ● liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen ● markkina- ja asiakaslähtöisyys ● uhkien havainnointi ● innovointi ● riskien hallinta
	Strategiaosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> ● palautteen vastaanottaminen ja hyödyntäminen ● tarkkailuun ja arviointiin liittyvät taidot ● strateginen suunnittelu ● strateginen päätöksenteko ● tavoitteenasetanta
	Yhteistyö-/verkosto-osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> ● yhteistyöosaaminen (muut maatalousyrittäjät ja yritykset) ● verkosto-osaaminen ● tiimityöskentelytaidot ● johtamistaidot

Taulukon kahteen ensimmäiseen luokkaan kuuluvat maatalousyrittäjältä vaadittavat perustaidot, joiden avulla maatilayrityksen jokapäiväinen, eli operatiivinen toiminta saadaan hoidettua. Ammattitaitoon liittyvään osaamiseen luetaan tuotanto-osaaminen sekä tekninen osaaminen. Johtamisaamiseen liitettäviä osaamisalueita ovat talous- ja hallinto-osaaminen, henkilöstöosaaminen, asiakkuuksiin liittyvä osaaminen sekä suunnitteluosaaminen. Muu tarvittava osaaminen jaetaan kolmeen luokkaan, jotka ovat innovaatio-osaaminen, strategiaosaaminen sekä yhteistyö-/verkosto-osaaminen. Näihin luokkiin kuuluvan osaamisen katsotaan olevan varsinaista yrittäjyyteen liittyvää osaamista, jonka

avulla luodaan, ylläpidetään ja kehitetään kannattavaa liiketoimintaa. Yrittäjä, jolla on innovaatio-osaamista, kykenee havaitsemaan ja hyödyntämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia ympäristössään. Strategiaosaamista tarvitaan liiketoimintastrategian luomiseen, arvioimiseen ja uudistamiseen sekä yhteistyö-/verkosto-osaamista verkostojen luomiseen ja kontaktien hyödyntämiseen. Menestyvät yrittäjät pystyvät huomioimaan innovaatio- ja verkosto-osaamisensa liiketoimintastrategian muodostamisessa (Rural Entrepreneurship 2011, 40). Yrittäjyyteen liittyvää osaamista pidetään lähtökohtaisesti monitahoisempana ja vaativampana kuin operationaalista osaamista. Huomionarvoista on, että yrittäjältä vaadittaviin osaamisalueisiin sisältyy yksittäisten taitojen sijasta taitoryhmittymiä, jotka ovat limittäisiä ja toisistaan riippuvaisia. (Rudmann 2008, 9.) Pyysiäinen, Anderson, McElwee ja Vesala (2006, 35) kuitenkin oivallisesti huomauttavat, että yrittäjyyteen liittyvässä osaamisessa ei ole kyse pelkästä tehtävällistä, vaan osaamisesta, joka tulee aina arvioida ja räätälöidä kulloisenkin tilanteen sekä olosuhteiden mukaan.

Ruoan tavanomaisessa toimitusketjussa toimimiseen saattaa riittää pelkkä operatiivinen osaaminen, mutta ryhtyessään kehittämään ja perustamaan lyhyttä toimitusketjua – tai muutoin monipuolistamaan liiketoimintaansa – yrittäjä huomaa tarvitsevänsä yhä laajempia ja monipuolisempia taitoja, jotka ovat sidoksissa kulloiseenkin liiketoiminnan kontekstiin (Pyysiäinen ym. 2006, 34 - 35). Käytännössä yrittäjä siirtyy entisestä pelkän elintarviketuottajan roolistaan jalostajan, jakelijan, markkinoijan sekä asiakassuhdepäällikön rooliin. On ilmeistä, että tässä muutoksessa tarvitaan vahvaa yrittäjyyteen liittyvää osaamista. (Local food and short supply chains 2012, 19 - 20.) Johtopäätöksenä voidaan todeta, että pärjätäkseen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä maatalousyrittäjän on hallittava operatiivisen osaamisen ohella enenevässä määrin yrittäjyyteen liittyvää osaamista (Rudmann 2008, 27).

Eräässä tapaustutkimuksessa (Santini & Gomez y Paloma 2013, 15) kartoitettiin lyhyissä eurooppalaisissa ruoan toimitusketjuissa tarvittavia maatalousyrittäjän taitoja sekä osaamista ja todettiin, että viestintä- ja markkinointiosaamiselle olisi selkeästi lisätarvetta. Lyhyissä toimitusketjuissa toimivien yrittäjien havaittiin

tarvitsevan monenlaista osaamista, ei pelkästään tuotannon osalta, vaan myös mm. jalostuksesta ja markkinoinnista. Markkinointi voidaan nähdä jopa kriittisenä tekijänä tuoreelle yrittäjälle (McElwee ym. 2006, 70), sillä markkinoinnin toteuttaminen siten, että kuluttaja saadaan todella kiinnittämään huomionsa tuotteen ominaisuuksiin, on yrittäjälle todella haasteellista. Kun tähän vielä lisätään se tosiasia, että kuluttajamarkkinat pullistelevat vahvoja brändejä, tuotemerkkejä sekä lisensoituja tuotteita, alkaa yrittäjältä jo loppua usko tulokselliseen oman tuotteen markkinointiin. (Local food and short supply chains 2012, 19.)

Santinin ja Gomez y Paloman (2013, 15) tapaustutkimuksessa erityisen tärkeäksi havaittiin yhteistyö, puhuttiinpa sitten yhteistyöstä tuottajien kesken, tuottajien ja kuluttajien kesken tai tuottajien, kuluttajien ja paikallisten laitosten (esim. koululaitos) kesken. Yrittäjien verkostoilla ja sosiaalisilla kontakteilla on suuri merkitys muiden osaamisalueiden kehittymiselle, erityisesti innovaatio-osaamiselle. Verkostot ja sosiaaliset kontaktit mahdollistavat kokemusten ja tiedon vaihdon, palautteen saamisen ja antamisen sekä vertailun hyödyntämisen. Verkostojen avulla yrittäjät voivat tutustua toimiviin ja käytännönläheisiin liiketoimintamalleihin ja -mahdollisuuksiin altistuen siten uusille näkökulmille ja uusien mahdollisuuksien etsimiselle. (Rudmann 2008, 47.) Yrittäjän kannalta merkityksellistä on pystyä luomaan juuri oikeanlainen yhdistelmä osaamista ja tietoa (Local food systems in Europe 2010, 41) – seikka, jossa verkostosta voi olla suuri apu. Parhaimmillaan yrittäjän verkostosta löytyy tämän omaa osaamista tukevaa ja täydentävää käytännön osaamista ja tietoa. Verkostoissa tapahtuva yhteistyö ei kuitenkaan ole kovin yleistä elintarviketuottajille. Lyhyiden toimitusketjujen osalta luottamus- ja yhteistyösuhteiden luominen muiden yrittäjien, julkisen sektorin ja kunnallisten toimijoiden kanssa on lähes aina välttämätöntä, joskin aikaa vievää ja omistautumista vaativaa. (Local food and short supply chains 2012, 19.)

3.3 Yrittäjyyteen liittyvän osaamisen oppimisesta

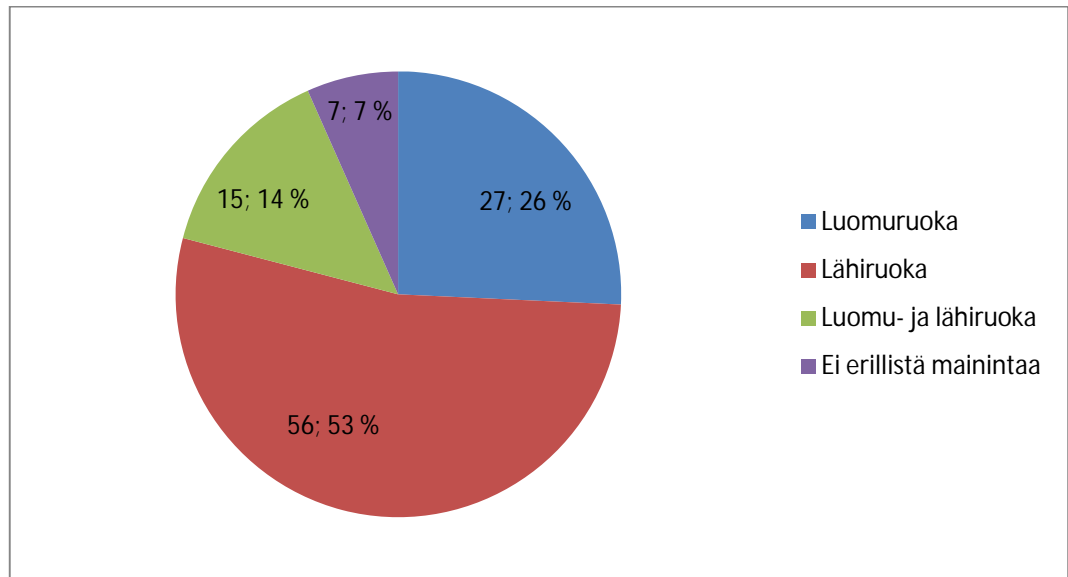
Maataloustuottajalle on helppo opettaa operatiivista osaamista, eli liiketoiminnan aloittamiseen ja sen jokapäiväiseen pyörittämiseen liittyvää osaamista, mutta varsinaisen yrittäjyysosaamisen opettaminen ja oppiminen onkin huomattavasti hankalampaa (Pyysiäinen ym. 2006, 22). Yrittäjyyteen liittyvien taitojen ja osaamisen kehittäminen maataloustuottajien keskuudessa muodostaakin merkittävän haasteen koko maataloussektorille (Vesala ym. 2007, 61).

Yrittäjyysosaamista yrittäjä oppinee parhaiten itse tekemällä, mutta muitakin keinoja osaamiseen hankkimiseen on. Tämä edellyttää suotuisia ja oppimista edistäviä olosuhteita. (Pyysiäinen ym. 2006, 36.) Verkostoilla ja sosiaalisilla kontakteilla on todettu olevan merkittävässä määrin vaikutusta yrittäjyysosaamisen kehittymiseen, sillä ne edesauttavat kokemusten ja tiedon vaihtoa, palautteen saamista ja yrittäjän altistumista uusille näkökulmille ja mahdollisuuksille. Erään tutkimuksen (Rudmann 2008, 47) mukaan pelkästään alkutuotantoon keskittyneiden, tavanomaisten maanviljelijöiden käyttämät verkostot ja sosiaaliset kontaktit ovat kapea-alaisempia ja rajoitetumpia kuin monialaisten maatalousyrittäjien. Alkutuotantoon keskittyneiden maanviljelijöiden sosiaalinen verkosto kattaa usein pelkän tuottajayhteisön kun taas monialaiset maatalousyrittäjät verkottuvat laajalti myös tuottajayhteisön ulkopuolelle sekä markkinoille. Voidaankin päätellä, että yrittäjyysosaamisen oppiminen ja kehittäminen on erityisen vaativaa tavanomaisten maataloustuottajien keskuudessa. Tätä taustaa vasten ei ole yllättävää, että lyhyiden toimitusketjujen kehittämisestä vastaavat enenevässä määrin hiljattain toimintansa aloittaneet, uudistusmieliset tuottajat (Local food systems in Europe 2010, 23). Maataloustuottajien sosiaalisten verkostojen laajentamiseen ja monipuolistamiseen tähtäävä toiminta on siis varsin merkittävässä asemassa kun maataloustoimijoiden osaamista ja taitoja halutaan kehittää (Rudmann 2008, 47).

4 JULKISET LUOMU- JA LÄHIRUOKAHANKKEET SUOMESSA VUOSINA 2007 – 2013

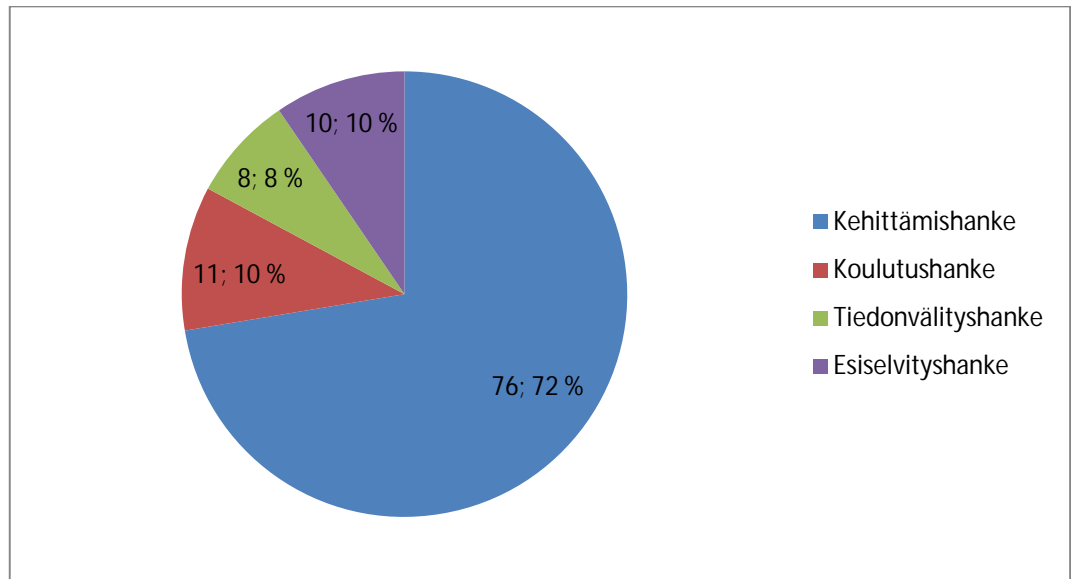
4.1 Tutkimusaineiston esittely

Tässä työssä tutkittuja luomu- ja lähiruokahankkeita on yhteensä 105 kappaletta. Kuviosta 10 voidaan havaita, että luomuruokahankkeita on 27 kappaletta (26 %) ja lähiruokahankkeita 56 kappaletta (53 %). Sekä luomu- että lähiruokaan liittyviä hankkeita on 15 kappaletta (14 %). Seitsemän hankkeen osalta kategorialla ei ole ilmaistu eikä se ole myöskään pääteltävissä.



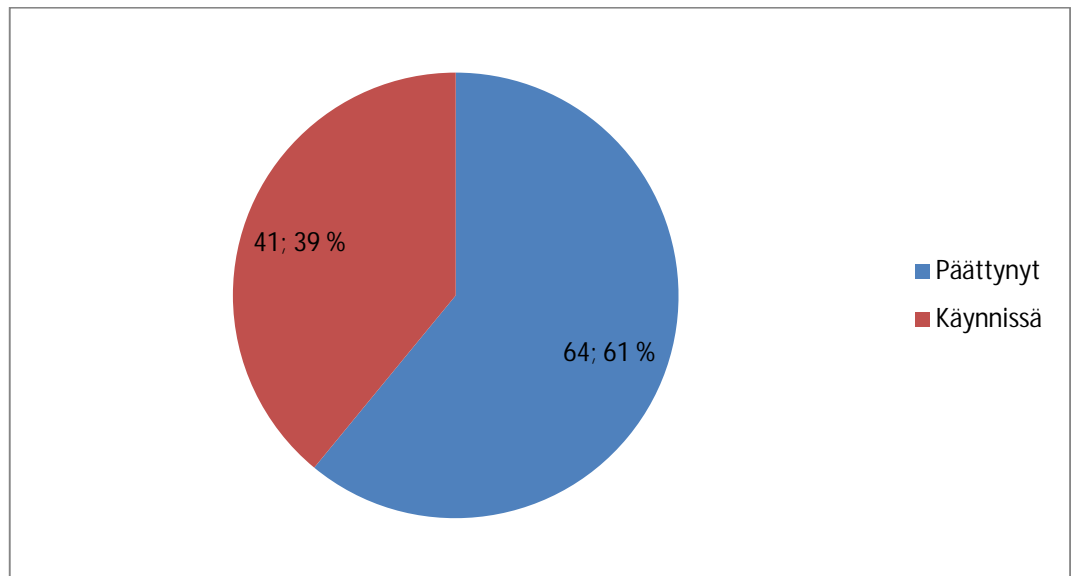
KUVIO 10 Hankkeiden jaottelu luomu-, lähi-, sekä luomu- ja lähiruokahankkeisiin

Hanketyyppien tarkastelu osoittaa, että kehittämishankkeita on määrällisesti eniten, 76 kappaletta, kun taas koulutus-, tiedonvälitys- ja esiselvityshankkeita on noin kymmenkunta kutakin. Kuviossa 11 sivulla 41 esitetään hankkeiden jakautuminen hanketyypeittäin lukumääräisesti ja prosentuaalisesti.



KUVIO 11 Hankkeiden jakauma hanketyypeittäin

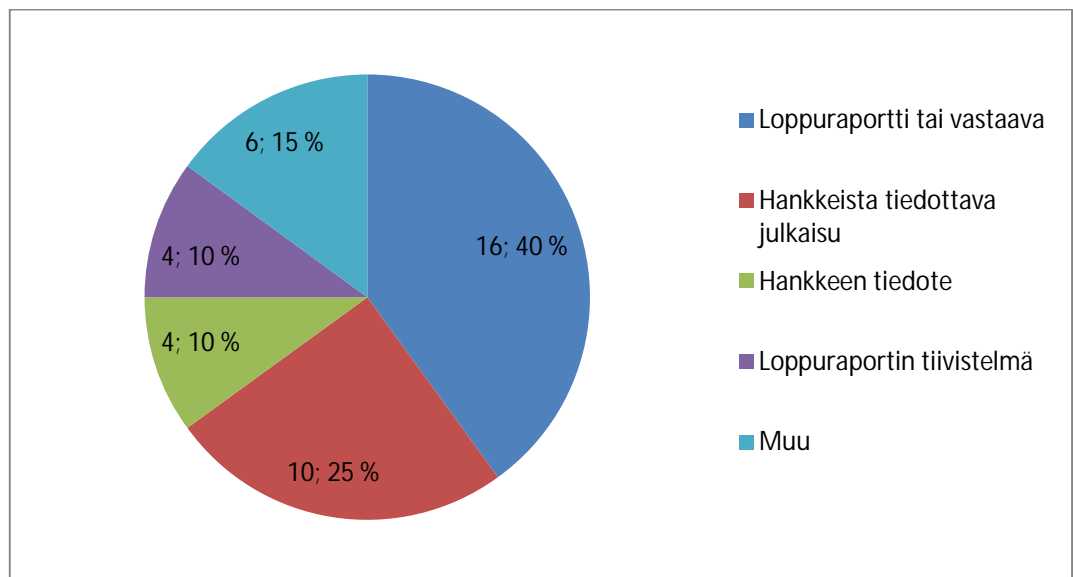
Päätyneitä hankkeita aineistossa on 64 kappaletta (61 %) ja käynnissä olevia loput 41 kappaletta (39 %). Tämä jakauma on esitetty kuviossa 12.



KUVIO 12 Päätyneiden ja käynnissä olevien hankkeiden jakauma

Koko aineiston osalta raportoituja tuloksia oli löydettävissä 40 hankkeen osalta, joka vastaa 38 % kaikista hankkeista. Päätyneiden hankkeiden osalta tuloksia oli

löydettävissä 32 hankkeessa, eli puolessa päättyneistä hankkeista. Loppuraportin muodossa tuloksia oli löydettävissä 16 hankkeen osalta ja hankkeista tiedottavan julkaisun muodossa 10 hankkeen osalta. Hankkeista tiedottavalla julkaisulla tarkoitetaan tässä esimerkiksi eri luomu- ja lähiruokatoimijoiden julkaisemia tiedotuslehtiä. Loppuraportin tiivistelmä löydettiin neljän hankkeen osalta. Samoin neljän hankkeen osalta tuloksista tiedotettiin hankkeen omalla tiedotteella. Loppujen neljän hankkeen osalta tulokset löydettiin sekalaisista lähteistä. Kuviossa 13 esitetään lähteet hankkeiden tuloksille absoluuttisina lukuina sekä suhdelukuina.

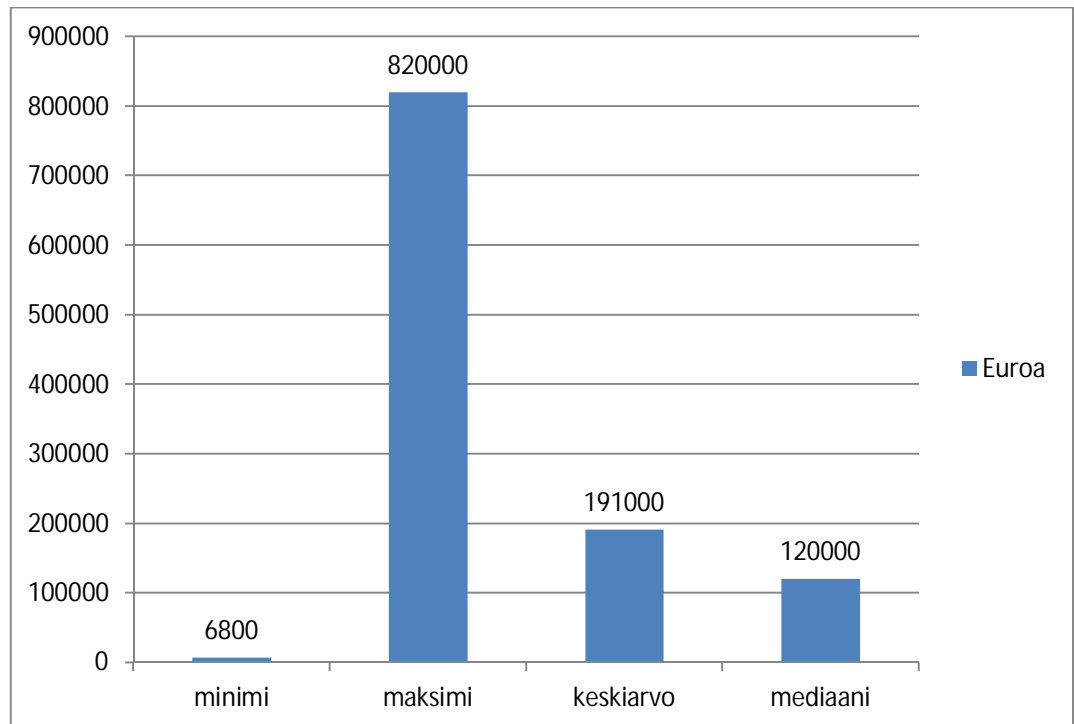


KUVIO 13 Hankkeiden raportoitujen tulosten lähde

On huomioitava, että vaikka tässä tutkimuksessa löydettiin raportoituja tuloksia vain noin joka kolmannesta tutkitusta hankkeesta, ei se merkitse sitä ettei tuloksia muiden hankkeiden osalta olisi. Tässä työssä päädyttiin käyttämään ilmaisua ”raportoitu tulos”, jolla pyritään korostamaan sitä seikkaa, että tiettyyn hankkeeseen liittyvä havainto, päätelmä tai tulos oli helposti löydettävissä julkisista lähteistä.

Euromääräinen tieto hankkeiden rahoituksesta löytyi 67 hankkeen osalta. Hajonta hankebudjettien osalta on suurta pienimmän budjetin ollessa noin 6800 euroa ja

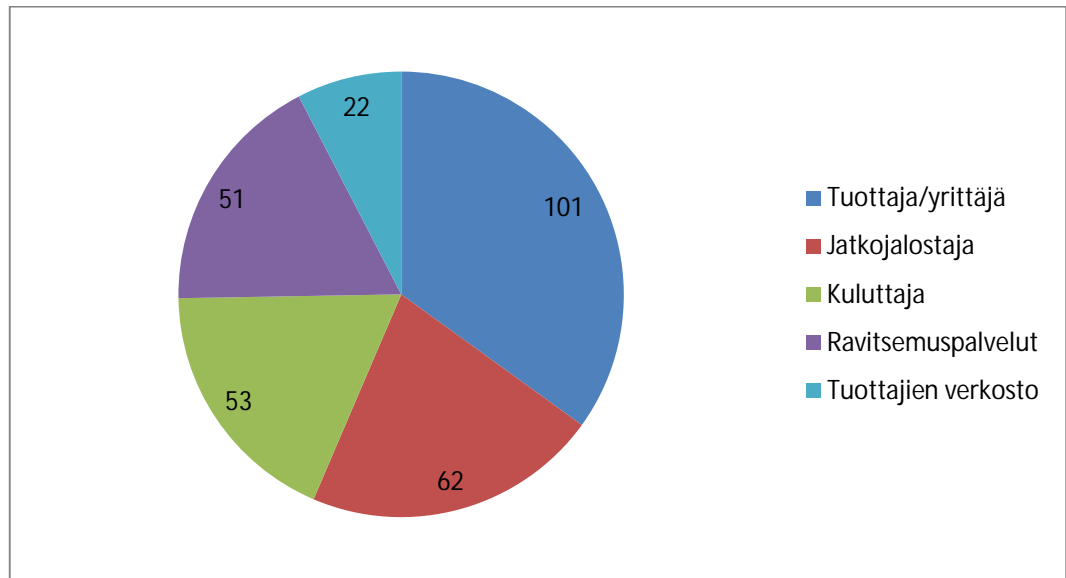
suurimman yli 2.1 miljoonaa euroa. Hankkeiden budjettitarkastelua vaikeuttaa ja vääristää se, että aineistossa on mukana ns. kattohankkeita, joiden osalta budjetti on täysin eri luokkaa kuin tavallisen, yksittäisen hankkeen. Niiden hankkeiden osalta, joista budjettitieto löytyy, euromääräisesti suurin hanke on juuri tällainen kattohanke. Kun jätetään huomioimatta kaksi suuren budjetin kattohanketta, *Lapin luonnontuote- ja elintarviketoimialojen työhjelma* sekä *Aitoja Makuja*, saadaan hankkeiden budjettien keskiarvoksi 191 000 euroa sekä mediaaniksi 120 000 euroa. Suurin budjetti on tällöin 820 000 euroa. Kuviossa 14 esitetään nämä euromääräiset arvot.



KUVIO 14 Hankebudjettien minimi-, maksimi- ja keskiarvo sekä mediaani poisluettuna kahdella suurimman budjetin hankkeella

Hankkeiden kohderyhmien osalta voidaan todeta, että maataloustuottaja tai –yrittäjä on yhtenä tai ainoana kohderyhmänä 101:ssä, eli lähes kaikissa hankkeissa. Neljässä hankkeessa kohderyhmänä on pelkästään ravitsemuspalvelut (ammattikeittiö). Näistä neljästä kaksi hanketta kuuluu kehittämishankkeisiin ja kaksi tiedonvälityshankkeisiin. Jatkojalostaja on kohderyhmänä 62 hankkeessa, kuluttaja 53:ssa, ravitsemuspalvelut 51:ssä ja tuottajien verkosto 22 hankkeessa.

Huomioitavaa on, että vain 23 hankkeessa on ainoastaan yksi kohderyhmä. Lähes kaikki koulutushankkeet ovat tällaisia yhden kohderyhmän (tuottaja/yrittäjä) hankkeita. Muita hankkeiden kohderyhmiä ovat tukkukauppa, vähittäiskauppa ja elintarviketeollisuus. Kuviossa 15 on kuvattu yleisimpien kohderyhmien esiintyvyys hankkeissa.

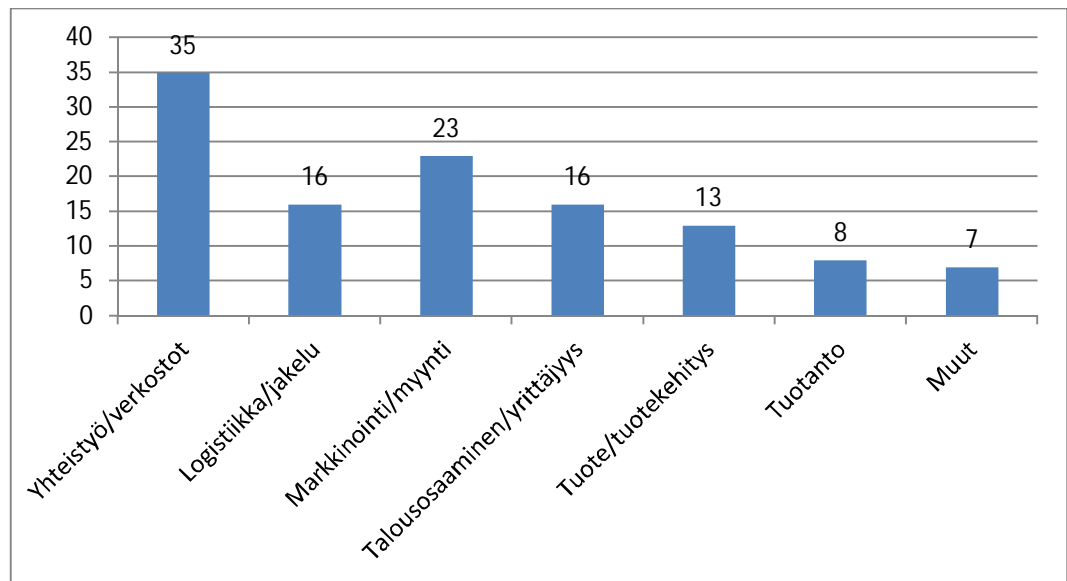


KUVIO 15 Kohderyhmien lukumääräinen esiintyvyys hankkeissa

4.2 Kehittämishankkeet, käytäntöön orientoituneet

Käytäntöön orientoituneiksi kehittämishankkeiksi kategorisoitiin yhteensä 64 hanketta. Hankkeet löytyvät listattuna liitteestä 1.

Hankkeet on jaettu tavoitteiden ja toimenpiteiden perusteella osaamisalueisiin. Hanke voi kuulua useampaan kuin yhteen osaamisalueeseen. Kuviossa 16 seuraavalla sivulla on esitetty kuinka monen hankkeen tavoitteissa kukin osaamisalue esiintyy.



KUVIO 16 Osaamisalueiden esiintyvyys käytäntöön orientoituneissa kehittämishankkeissa

Luvuissa 4.2.1 – 4.2.6 käydään läpi käytäntöön orientoituneiden kehittämishankkeiden tavoitteita ja tuloksia osaamisalueittain.

4.2.1 Yhteistyö- ja verkosto-osaaminen

4.2.1.1 Tavoitteet

Yhteistyö- ja verkosto-osaaminen on mainittu tavoitteissa 35 hankkeen osalta. Hankkeiden avulla on pyritty luomaan, lisäämään, edistämään, kehittämään ja koordinoimaan yhteistyö- ja verkosto-osaamista luomu- ja lähiruoan toimitusketjuissa. Esiin nousee vahvasti neljä erilaista yhteistyömuotoa: koko ketjun laajuinen yhteistyö, tuottajayhteistyö, tuottaja-ammattikeittiö –yhteistyö sekä tuottaja-kuluttaja –yhteistyö. Eräessä hankkeessa pyritään tuottajien ja vähittäiskaupan välisen yhteistyön lisäämiseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi suunnitellut toimenpiteet ovat hyvin samankaltaisia kaikissa hankkeissa. Toimenpiteinä on mainittu mm. työpajat, pienryhmätoiminta, opinto- ja tutustumismatkat, erilaiset lähiruokatapahtumat ja -tilaisuudet, teemapäivät, kehittämisfoorumit, seminaarit, ruokapiirit (tuottaja-kuluttaja –yhteistyön lisäämiseksi) sekä viljelijärenkaat (tuottajayhteistyön lisäämiseksi).

4.2.1.2 Raportoituja tuloksia

Usean hankkeen osalta on todettu, että hanke onnistui synnyttämään alueelle verkostoja tai synnyttämään yhteistyötä. Muun muassa erään hankkeen myötävaikutuksella seutukunnalle perustettiin lähiruokatuottajien osuuskunta ja lähiruokapuoti (Hanke: *Seuturuoka laajenee*). Erään hankkeen mukaan lähiruokatuottajat ymmärtävät verkostoinnin merkityksen ja ovat sitä mieltä, että tuottajien tulisi verkostoitua enemmän keskenään (Hanke: *Seuturuoka saatavaksi*). Yhteistyöllä voitaisiin vastata osaan lähiruokan käytön lisäämisen haasteista. Esimerkiksi luomun prosessiketjun yhteistyötä lisäämällä toimintaan saataisiin lisää varmuutta ja kannattavuutta kaikille eri toimijaosapuolille (Hanke: *Luomua lautaselle – Luomuruokaa julkisiin ruokapalveluihin*). Erään hankkeen mukaan horisontaalisen tuottajayhteistyön aikaansaaminen on helpompaa kuin vertikaalisen yhteistyön (Hanke: *Huoletta tuoretta, närände närmat*).

4.2.2 Logistiikka- ja jakeluosaaminen

4.2.2.1 Tavoitteet

Logistiikka- ja jakeluosaaminen on mainittu tavoitteissa 16 hankkeen osalta. Hankkeissa on pyritty parantamaan ruokaketjun toimintaa kehittämällä logistiikkaa ja erityisesti luomu- ja lähiruokan jakelutoimintaa, jotta ruoka tavoittaisi kuluttajan tai ammattikeittiön entistä paremmin ja kustannustehokkaammin. Eräässä hankkeessa pyrittiin selvittämään toimintaedellytyksiä paikalliselle lähiruokatorille. Muutamassa hankkeessa on painotettu toimitusvarmuuden merkitystä ja pyritty parantamaan sitä. Toimenpiteinä on mainittu mm. lähiruokan logistiikkamallien kehittäminen ja pilotointi, ja muutamassa hankkeessa ruokapiirin perustaminen tai ruokapiirin toimintamalleihin liittyvä selvitystyö.

4.2.2.2 Raportoituja tuloksia

Lähiruokatorin toimintaedellytyksiä selvittäneessä hankkeessa todettiin, että lähiruokatorille olisi kuluttajien keskuudessa kysyntää, mutta haasteiksi nousivat kapasiteettiongelmat ja logistiikka. Lähiruokatorimallin menestystekijöitä ovat hankkeen mukaan huolella tehty liiketoimintasuunnitelma

kannattavuuslaskelmineen sekä laaja ja monipuolinen tuotevalikoima. (Hanke: *Lähiruokaa kaupaksi.*)

Hankkeissa perustetut ruokapiirit olivat saaneet erittäin positiivisen vastaanoton ja niihin osallistuminen oli ollut odotettua huomattavasti suurempaa. Tuottajat olivat olleet pääsääntöisesti tyytyväisiä ruokapiirien toimintaan. (Hankkeet: *Ruokaa läheltä, Läheltä lautaselle.*) Mikäli resurssit antaisivat myöten, tuottajat hoitaisivat luomu- ja lähiruoan jakelun useimmiten mieluiten itse saadakseen ostajilta suoraa informaatiota tuotteistaan (Hanke: *Lähiruoan käyttömahdollisuuksien selvittäminen pääkaupunkiseudun HoReCa-alan yrityksissä.*)

Muutamassa hankkeessa selvitystyötä tehtiin luomu- ja lähiruoan käytön lisäämiseksi ammattikeittiöissä. Keskeisimmäksi haasteeksi todettiin logistisen ketjun puuttuminen tuottajan ja keittiön välillä (Hanke: *MAUKAS – Maakunnallista luomu- ja lähiruokaa yhteistyössä ammattikeittiöille*). Muita ongelmia olivat heikko toimitusvarmuus, pienet volyymit, jatkojalostuskapasiteetin vähyys sekä laadun vaihtelut. Kolmessa hankkeessa ammattikeittiöiden edustajat olivat esittäneet tuottajille toiveen keskitetystä hankinnasta ja eräässä hankkeessa olikin kokeiltu ns. palvelukeskustuottajamallia, jossa yksi toimija otti vastuun tuotteiden varastoinnista, jakelusta vähittäiskauppoihin ja rahaliikenteestä. Keskitetyn mallin toiminta oli ollut rohkaisevaa. (Hanke: *Seuturuoka saatavaksi.*)

4.2.3 Markkinointi- ja myyntiosaaminen

4.2.3.1 Tavoitteet

Markkinointi- ja myyntiosaaminen on mainittu tavoitteissa 23 hankkeen osalta. Hankkeiden painotukset ovat lähinnä luomu- ja lähiruoan menekinedistämisessä sekä tunnettuuden lisäämisessä. Toimenpiteinä mainitaan erilaiset tapahtumat, markkinat, messut ja kampanjat. Tuottajien markkinointiosaamisen lisäämiseen tähdätään kuudessa hankkeessa ja kahdessa luvataan tuottajille tukea markkinointitoiminnoissa. Eräässä hankkeessa pyritään luomaan pienten

elintarvikeyritysten tuotteille myyntimahdollisuuksien malli, ja eräässä hankkeessa uutta teknologiaa hyödyntävää yhteismarkkinointia.

4.2.3.2 Raportoituja tuloksia

Hankkeiden avulla on onnistuttu lisäämään luomu- ja lähiruoan tunnettuutta sekä edistämään tuottajan ja kuluttajan välistä vuorovaikutusta. Muutamassa hankkeessa on perustettu alueelliset lähiruoan verkkosivut, joiden avulla kuluttaja voi tutustua paikalliseen luomu- ja lähiruoan tarjontaan sekä tuottajiin. Lähiruokamarkkinoille on todettu olevan kiinnostusta, tilaa ja potentiaalia. Yleisesti voidaan todeta, että kuluttajien kiinnostus ja ostohalukkuus paikallisia tuotteita kohtaan on suurta. Mieluiten kuluttaja ostaisi hyvin merkittyä luomu- ja lähiruokaa omasta ruokakaupastaan.

Kahdessa hankkeessa on selvitetty yhteismarkkinoinnin soveltuvuutta luomu- ja lähiruoan tuottajille. Tuottajat ovat olleet kiinnostuneita yhteismarkkinoinnista, joka voisi tarjota ratkaisun yrittäjän resurssipulaan koskien aikaa, rahaa ja osaamista. Yhteismarkkinoinnin, ja sen edellytyksenä olevan verkostoitumisen, sitovuus kuitenkin arveluttaa monia yrittäjiä. (Hanke: *Seuturuoka saatavaksi.*)

4.2.4 Talous- ja yrittäjyysosaaminen

4.2.4.1 Tavoitteet

Talouteen ja yrittäjyyteen liittyvä osaaminen on mainittu tavoitteissa 16 hankkeen osalta. Hankkeiden avulla on pyritty kehittämään maatalojen ja maaseutuyritysten liiketoiminnallisia valmiuksia ja liiketoimintaosaamista sekä parantamaan kannattavuutta ja kilpailukykyä. Kolmessa hankkeessa tavoitteeksi mainitaan yritystoiminnan käynnistämisen tukeminen. Yhdessä hankkeessa annetaan tukea yritysmuodon valinnassa sekä yritystoiminnan muutoksissa, kuten sukupolvenvaihdoksissa. Samoin yhdessä hankkeessa pyritään kehittämään yrittäjien johtamistaitoja, taloushallinnon valmiuksia ja kielitaitoa. Myös yrittäjien asiakaskohtaamistaitoja on pyritty parantamaan. Yrittäjien kasvuhalukkuutta ja kasvun mahdollisuuksia pyritään selvittämään kolmessa hankkeessa, joista yhdessä kasvun mahdollisuuksia etsitään kansainvälisiltä markkinoilta. Tämän alueen konkreettisia toimenpiteitä ovat yrityskäynnit ja –analyysit, teemapäivät,

opintomatkat, toimintamallikokeilut, tuotantokustannusselvitykset (yhdessä hankkeessa) sekä yhteydenpito muihin yrittäjiin.

4.2.4.2 Raportoituja tuloksia

Yhden hankkeen osalta todettiin hankkeen onnistuneen luomaan pohjaa yritysten kilpailukyvyille ja kannattavalle toiminnalle, mutta toisaalta hankkeella oli ollut hyvin rajallinen vaikutus yritysten investointipäätöksiin. (Hanke: *Aitoja makuja Hämeestä – elintarviketuotannon kehittämishanke 2007 – 2010.*)

4.2.5 Tuote- ja tuotekehitysosaaminen

4.2.5.1 Tavoitteet

Tuote- ja tuotekehitysosaaminen on mainittu tavoitteissa 13 hankkeen osalta. Tuottajille ja yrittäjille pyritään antamaan tukea jatkojalostuksessa, tuotekehityksessä ja tuotteistamisessa sekä asiakaslähtöisessä tuotannosuunnittelussa. Lisäksi muutamissa hankkeissa on pyritty kehittämään tuotevalikoimaa ja parantamaan tuotteiden laatua. Eräässä hankkeessa on pyritty kehittämään uusia innovatiivisia tuotteita elintarvikeyritysten ja ammattikeittiöiden yhteistyönä. Toimenpiteinä on mainittu mm. työpajatoiminta ja opintomatkat.

4.2.5.2 Raportoituja tuloksia

Hankkeissa tehdyistä havainnoista ilmenee selkeästi jatkojalostettujen luomu- ja lähiruokatuotteiden vähäinen tarjonta, joka on suuri ongelma etenkin ammattikeittiöille. Eräänkin hankkeen mukaan maakunnan ammattikeittiöt ostaisivat luomuvihannekset mieluiten kuorittuina, mutta maakunnassa ei ole kuorimoa (Hanke: *MAUKAS – Maakunnallista luomu- ja lähiruokaa yhteistyössä ammattikeittiöille*). Eräässä hankkeessa todettiin, että tuotekehityksessä sekä pakkauksissa on kehitettävää lähituotteiden osalta (Hanke: *Lähiruoan käyttömahdollisuuksien selvittäminen pääkaupunkiseuden HoReCa-alan yrityksissä*).

4.2.6 Tuotanto-osaaminen

4.2.6.1 Tavoitteet

Tuotanto-osaaminen on mainittu tavoitteissa 8 hankkeen osalta. Hankkeissa painotetaan tuotantokapasiteetin lisäämistä sekä kannattavuuden parantamista lähinnä tuotanto-ongelmiin pureutumalla. Toimenpiteinä on mainittu laatukäsikirjat, työnäytöstapahtumat, benchmarking-toiminta, uusien tuotantoteknisten toimenpiteiden käyttöönotto sekä tuotannon mallinnus. Yhdessä hankkeessa on kokeiltu tutkija-neuvoja –työparitoimintaa, jossa etsitään ratkaisuja luomutuotannon ajankohtaisiin käytännön ongelmiin yhdessä luomuviljelijän kanssa (Hanke: *Luomutilojen neuvonnan kehittäminen*).

4.2.6.2 Raportoituja tuloksia

Eräässä hankkeessa suoritettiin uusien vihanneslajien ja –lajikkeiden koeviljelyä ja löydettiin useita lajeja ja lajikkeita, joilla olisi hyviä mahdollisuuksia pärjätä myös laajemmassa tuotannossa (Hanke: *Avomaan vihannestuotannon monipuolistaminen uusilla lajeilla ja lajikkeilla*). Erään hankkeen osalta todettiin, että hankekaudella ei luomukasvisten eikä luomukotieläinten tuotannossa tapahtunut merkittävää lisäystä (Hanke: *Luomu- ja lähiruoan tarjontaketjujen rakentaminen Pirkanmaalla/Pirkanmaan luomu- ja lähiruokahanke*).

4.2.7 Muut

Muita kuin edellä mainittuihin osaamiskategorioihin liittyviä tavoitteita on yhteensä seitsemässä hankkeessa. Näiden hankkeiden tavoitteet ovat varsin moninaiset, sillä niihin sisältyy mm. luomualan osaamisen kehittämistä verkkomateriaalein, elintarvikeyrityksien kehittämisen koordinoitua, lähiruoan ekologisen paremmuuden mittaamista sekä hankintaosaamisen edistämistä. Suunniteltuja toimenpiteitä ovat mm. tiedottaminen ja työpajatoiminta.

4.3 Kehittämishankkeet, tutkimusorientoituneet

Tutkimusorientoituneiksi kehittämishankkeiksi kategorisoitiin yhteensä 12 hanketta. Hankkeet löytyvät listattuna liitteestä 2.

4.3.1 Tavoitteet

Kolmessa hankkeessa on yhteistyö- ja verkosto-osaamiseen liittyviä tavoitteita, neljässä logistiikka- ja jakeluosaamiseen liittyviä tavoitteita, kolmessa markkinointi- ja myyntiosaamiseen liittyviä tavoitteita, yhdessä hankkeessa talous- ja yrittäjyysosaamiseen liittyviä tavoitteita sekä yhdessä tuotanto-osaamiseen liittyviä tavoitteita. Viiden hankkeen osalta tavoitteet kuuluvat kategoriaan ”muut”.

Yhteistyö- ja verkosto-osaamiseen liittyen hankkeissa on pyritty lisäämään lähiruokaverkoston eri toimijoiden kohtaamisia ja yhteistyötä sekä luomaan uusia verkostoja niin pienten elintarvikeyritysten kuin asiantuntijoidenkin kesken. Logistiikka- ja jakeluosaamisen saralla on selvitetty lähiruoan toimitusketjun väliportaan toimijan liiketoimintamahdollisuuksia ja luomukasvisten logistiikkaongelmia sekä edistetty lähi- ja luomuruoan kysynnän ja tarjonnan kohtaamista mm. paikkatieto- ja saavutettavuusanalytiikan avulla. Markkinointi- ja myyntiosaamiseen liittyen on pyritty parantamaan tuotteiden tunnettuutta, laajentamaan elintarvikeyritysten markkina-aluetta sekä ratkaisemaan markkinointiin liittyviä ongelmia. Hankkeessa *Luomuinstituutin vakiinnuttaminen* on pyritty lisäämään ja vahvistamaan luomualan yrittäjyyttä ja liiketoimintaa mm. järjestämällä valtakunnalliset Luomupäivät sekä luomualan tutkimusseminaari. Useissa tämän kategorian hankkeissa tavoitteet ovat hankkeen tutkimusorientaatiosta johtuen varsin epäkonkreettisella tasolla, joskin luomu- ja lähiruokaliiketoiminnan kehittäminen ja lisääminen päätavoite onkin. Käytäntöön orientoituneisiin kehittämishankkeisiin verrattuna hanketaso on selkeästi erilainen. Näiden hankkeiden toimenpiteisiin liittyvät kiinteästi mm. erilaisten luomu- ja lähiruokaliiketoimintamallien ja –strategioiden luominen, kehittäminen ja arvioiminen.

4.3.2 Raportoituja tuloksia

Erään hankkeen tuloksissa todetaan, että alueellisen verkostoitumisen kautta lähi- ja luomuruoantuottajilla olisi mahdollisuus päästä mukaan ammattikeittiöiden ja hankintarenkaiden tarjouskilpailuihin, joissa menestyminen edellyttää takuuta

riittävän suurista toimituseristä ja toimitusvarmuudesta (*Lähi ja luomuruoan saavutettavuus Pohjois-Pohjanmaalla, RuokaGIS*). *Lähiruoan ja -palveluiden market making* -hankkeen tulosten mukaan nykyiset lähiruokamarkkinat ovat vielä liian vaatimattomat, jotta pelkästään lähiruokaan keskittynyt tukkutoiminta olisi kannattavalla pohjalla. Sen sijaan yhteistyöhön ja verkostoihin perustuvilla liiketoimintamalleilla on paremmat mahdollisuudet toimitusketjun väliporrastoiminnan kehittämisessä.

Ammattikeittiöiden näkökulmasta luomu- ja lähiruoan ongelmia ovat heikohko toimitusvarmuus, riittämättömät toimitusmäärät ja jatkojalostuksen vähyys. Eräässä hankkeessa haastateltu tuottaja toteaa, että jatkojalostustoiminta ei ole kiinnostavaa johtuen sen aiheuttamasta suuresta työmäärästä ja myyntihinnan vaihtelusta (Hanke: *Kannattava tuotanto, toimivat myynti- ja jakelukanavat sekä markkinamekanismit luomukasviksilla*). Usein myös luomu- ja lähiruokatuottajien tunnettuus on huonoa, joka osaltaan aiheuttaa saatavuusongelmia.

Luomukasvisten jakelukanavien on havaittu riippuvan voimakkaasti tilan koosta siten, että pienet tilat markkinoivat tuotteensa itse suoraan vähittäiskauppoihin, ruokapiireihin, pienille ruokapalvelun toimijoille tai myyvät tuotteensa torilla. Tilakoon kasvaessa yhteistyö muiden yrittäjien tai markkinointiyhtiöiden kanssa lisääntyy. Tilan sijainnilla on myös merkitystä; harvaan asutulla maaseudulla tukkutoiminta on yleistä kun taas kasvukeskusten lähellä toimiva yrittäjä pystyy hoitamaan jakelun itsenäisesti. (Hanke: *Kannattava tuotanto, toimivat myynti- ja jakelukanavat sekä markkinamekanismit luomukasviksilla*.) Vaikka yrittäjien on todettu käyttävän useita eri kanavia lähiruoan tarjonnassa, he selvästi silti suosivat lyhyitä toimitusketjuja, kuten lupaavana pidettyjä ruokapiirejä. Lyhyitä toimitusketjuja suosivilla yrittäjillä toiminnan volyyymi on usein varsin pientä eikä kasvutavoitteita useimmiten ole. (Hanke: *Lähiruoan kysynnän ja tarjonnan kohtaamista edistävät toimenpiteet – Forefood*.)

4.4 Koulutus-, tiedonvälitys- ja esiselvityshankkeet

Koulutus-, tiedonvälitys- ja esiselvityshankkeiksi kategorisoitiin yhteensä 29 hanketta, joista koulutushankkeita on 11, tiedonvälityshankkeita 8 ja esiselvityshankkeita 10 kappaletta. Hankkeet löytyvät listattuna liitteestä 3.

4.4.1 *Tavoitteet*

Koulutushankkeissa pääpaino on tuotanto-osaamisessa, mutta muihinkin osaamisalueisiin on koulutuksella pyritty vaikuttamaan. Verkosto- ja yhteistyöosaamiseen liittyviä tavoitteita on viidessä hankkeessa, joissa on pyritty lisäämään tuottajayhteistyötä. Talous- ja yrittäjyysosaamisen edistämiseen on pyritty neljässä hankkeessa mm. synnyttämällä uusia yrityksiä ja ammattimaisempaa toimintaa, kehittämällä liiketoimintaa, kilpailukykyä ja johtamistaitoja sekä tukemalla yritysten kasvua ja kasvuhalukkuutta. Markkinointi- ja myyntiosaamista on pyritty parantamaan neljässä hankkeessa, joista yhdessä on tavoiteltu uusien markkinointikanavien luomista. Koulutushankkeilla on pyritty edistämään myös logistiikka- ja jakeluosaamista sekä tuote- ja tuotekehitysosaamista lähinnä jalostusastetta nostamalla. Viidessä hankkeessa on pyritty kehittämään tuotantoon liittyvää osaamista mm. laatuun ja tuotantomenetelmiin liittyen.

Tiedonvälityshankkeiden avulla on pyritty edistämään lähiruoan käyttöä ammattikeittiöissä mm. lisäämällä tuottajien ja ammattikeittiöiden välistä yhteistyötä sekä ammattikeittiöiden hankintaosaamista. Paikalliselle ruoalle, luomulle sekä ruoan pientuotannolle on tiedotuksen avulla tavoiteltu lisää näkyvyyttä ja pääsyä eri markkinakanaviin. Tuotannon osalta on pyritty lisäämään ja kehittämään alueellista tuotantoa sekä tiedottamaan sen edistämisestä.

Esiselvityshankkeista noin puolessa tavoitteet liittyvät alueellisen luomu- ja/tai lähiruokatuotannon, -tarjonnan sekä -kysynnän kartoittamiseen. Lisäksi hankkeissa on selvitelty erilaisia kehittämiskohteita luomu- ja lähiruokaan liittyen ja pyritty edistämään yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Logistisia ongelmia on pyritty ratkomaan muutamassa hankkeessa, esimerkiksi pyrkimällä luomaan maaseudulle lähiruoan jakeluverkko ja sen hallinnointijärjestelmä (Hanke:

Lähiruoka ja maaseudun logistiikka) sekä selvittämällä mahdollisuutta logistiseen järjestelmään, joka olisi yhteiskäytössä pienten ja suurten elintarvikeyritysten kesken (Hanke: *Pohjalainen lähiruoka – valtakunnallista tehokkuutta*).

4.4.2 Raportoituja tuloksia

Koulutushankkeiden osalta raportoituja tuloksia on ollut löydettävissä erittäin vähän johtuen todennäköisesti siitä, että koulutuksen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta on vaikea arvioida ja mitata muilla kuin koulutuksen osallistujamäärillä. Eräässä hankkeessa on kuitenkin todettu, että hankkeen myötä alalle on saatu uusia yrittäjiä, yhteistyö on lisääntynyt, uusia toimintatapoja on kokeiltu sekä uusia tuotteita on kehitetty (Hanke: *MarjaTsemppi*). *Elintarvikealan mikroyritysten valmentaminen päivittäistavara-kaupan yhteistyökumppanina* – hankkeen tuloksista on myös raportoitu ja niissä todetaan, että vähittäiskaupalla on tarvittavat valmiudet toimia pienten tavarantoimittajien kanssa pienillä volyymeillä. Avainasioiksi nousevat kuluttajia kiinnostava sekä kaupan valikoimaa täydentävä tuote ja pienten yritysten ammattimaisuus. Pienyritysten on löydettävä omat kilpailuetunsa ja varmistettava tuotteen laatu ja toimitusvarmuus. Rajallisten resurssien johdosta verkostoituminen ja yhteistoiminta korostuvat.

Tiedonvälityshankkeiden osalta tuloksia on myös ollut löydettävissä vain vähän. *Lähiruokaa julkisiin keittiöihin Lapissa* –hankkeen tuloksissa todetaan, että yhteistyön aloittaminen lähiruokan toimitusketjussa koetaan haasteelliseksi ja siihen kaivataan konkreettisia toimia mm. yhteistyötä mahdollistavien kanavien osalta sekä yhteistyön tavoista, menetelmistä ja logistisista ratkaisuista.

Esiselvityshankkeiden paikallisissa lähiruokaselvityksissä on todettu, että kuluttajat ja suurkeittiöt olisivat halukkaita käyttämään enemmän lähiruokaa. Ongelmiksi nousevat usein huono lähiruokatuottajien ja –tuotteiden tunnettuus (Hanke: *Lähiruokaasta bisnekseksi*) sekä lähielintarvikkeiden saatavuus – kuluttaja asioisi mieluiten lähikaupassaan. Muita ongelmia ovat tuotevalikoiman suppeus ja tuotteiden korkeahko hinta (Hanke: *Uuraisten maalaispuoti*). Eräässä hankkeessa todettiin vähittäiskauppojen olevan kiinnostuneita lähiruokasta, mutta pienten erien kuljettaminen ja laskutus on pulmallista ja kallista sekä tuottajalle että kaupalle

(Hanke: *Lähipuoti*). *Makuja maalta* –hankkeessa kartoitettiin mm. pienten elintarvikeyritysten markkina-alueita ja saatiin selville, että yli puolet yrittäjistä markkinoi tuotteitaan ainoastaan kotimaakuntaan tai naapurikuntaan. Markkina-alueen laajentamista esti useimmiten tuotantokapasiteetin riittämättömyys.

5 PARHAITA KÄYTÄNTÖJÄ MUUALTA EUROOPASTA

5.1 Ranska

Ruoan lyhyet toimitusketjut eivät ole Ranskassa uusi ilmiö, mutta viime vuosikymmeninä lyhyet toimitusketjut ovat saaneet uusia, innovatiivisia muotoja. Ranskalaiset ovat pystyneet esimerkillisesti osoittamaan, että ruoan lyhyillä toimitusketjuilla on potentiaalia toimia täydentävänä markkinointikanavana pidemmille toimitusketjuille. (Local food and short supply chains 2012, 57.)

Vuonna 2010 viidennes ranskalaisista maataloustuottajista myi tuotantonsa osittain tai kokonaan lyhyiden toimitusketjujen kautta. Lyhyiden toimitusketjujen kautta myydään pääasiassa hedelmiä ja vihanneksia, mutta myös lihaa, maitotaloustuotteita sekä muita jalostettuja elintarvikkeita. Lyhyiden toimitusketjujen kautta tuotteitaan myyvät tilat ovat yleensä keskimääräistä pienempiä ja luomutuotantoon keskittyneitä. Tilojen omistajat ovat tyypillisesti nuoremman polven maataloustuottajia (Local food and short supply chains 2012, 57), joista osalla suoramyymintö toiminta on jo melko ammattimaista (Local food systems in Europe 2010, 23).

Ranskassa hanketyöllä on pyritty ennen kaikkea lisäämään tuottajan ja kuluttajan välistä vuorovaikutusta. Luomu- ja lähiruoan markkinointi- ja jakelukanavaratkaisuissa on otettu huomioon kuluttajan tarpeet ja ostamisen helppous. Luomu- ja lähiruokaa voi hankkia tuottajatoreilta, tilamyynnin ja erilaisten myyntipisteiden kautta, erikoismyymälöistä, verkosta sekä erilaisten tuottaja-tilaaja –sopimusten avulla (mm. box scheme –järjestelmä). (Local food and short supply chains 2012, 58.) Tilamyynti on yleisin jakelukanava (Santini & Gomez y Paloma 2013, 90). Markkinointi on varsin innovatiivista ja ennakkoluulotonta. Esimerkiksi eräällä suurkaupunkialueella tuottajat päättivät ryhtyä myymään osan hedelmä- ja vihannestuotannostaan vilkkailla juna-asemilla taatakseen kuluttajien saavutettavuuden. Konsepti osoittautui varsin menestyksekkääksi, joka onkin johtanut rautatieyhtiön, tuottajien ja muiden

paikallisten toimijoiden kumppanuuteen muissa Ranskan suurkaupungeissa tavoitteena vastaavan toiminnan aloittaminen. (Local food and short supply chains 2012, 58.) Rennesin kaupungin alueella torimyynnin ajankohtaa päätettiin muuttaa siten, että työssäkävillä kuluttajilla on paremmat mahdollisuudet torilla asioimiseen. Aamutorista siirryttiinkin iltatoriin. (Local food systems in Europe 2010, 21 – 22.)

Ranskalaiset ovat ainakin jossain määrin onnistuneet integroimaan elintarvikkeiden lyhyitä toimitusketjuja tavanomaisten, pidempien toimitusketjujen kanssa. Esimerkkejä tästä ovat luomu- ja lähiruoan myyntipisteet tavarataloissa, jotka perustuvat oivallukselle siitä, että osa kuluttajista haluaa edelleen hankkia elintarvikkeensa kuten tähänkin asti, eli lähimarketistaan. Myös tukkukaupan puoli haluaa olla mukana kehittämässä lyhyiden ja pitkien toimitusketjujen yhteistoimintaa. Vihanneksiin erikoitunut ravintolatukkuyritys The Metro on allekirjoittanut sopimuksen paikallisen tuotannon edistämiseksi. Se on lupautunut ottamaan valikoimiinsa ainoastaan sellaisia vihanneksia, jotka on tuotettu enintään 50 mailin (noin 80 kilometrin) päässä sen keskusvarastosta. (Local food and short supply chains 2012, 58.)

Alueelliset tuottajavetoiset kollektiivit ovat myös olleet aktiivisesti mukana kehittämässä lyhyitä toimitusketjuja. Yhteistyöhön ryhtyneet tuottajat ovat muun muassa etsineet elintarvikkeiden myyntiin soveltuvia kauppapaikkoja ja perustaneet niihin maatilapuoteja sekä neuvotelleet ”tilamyyntinurkkauksista” vähittäiskauppoihin. Tuottajaryhmittymien avulla luomu- ja lähiruokatuottajat ovat myös onnistuneet sopimaan säännöllisistä toimituksista julkisiin ammattikeittäisiin esimerkiksi kouluissa ja sairaaloissa. Joillain alueilla tätä varten on perustettu erityisiä tuottajaosuuskuntia, joiden menestymisen on huomattu perustuvan hyvään tiedonkulkuun sekä toimintaan sitoutumiseen. (Local food and short supply chains 2012, 58 – 59.)

Positiivinen ja tukea tarjoava ympäristö on ollut edellytys lyhyiden toimitusketjujen yleistymiselle ja kehittymiselle Ranskassa. Paikallisen tason toimijoilla täytyy olla tahtotila, taloudelliset ja henkiset resurssit, soveltuva strategia ja tehokas koordinaatiosuunnitelma lyhyiden toimitusketjujen

edistämiseksi konkreettisin keinoin. Onnistuneita hankkeita syntyy parhaiten silloin, kun kaikki toimijat ovat halukkaita ja motivoituneita toimimaan yhdessä lyhyiden toimitusketjujen muodostamiseksi ja kehittämiseksi – esteistä huolimatta. (Local food and short supply chains 2012, 60.) Kehittämistyöstä on saatu rohkaisevia tuloksia, esimerkiksi joillain alueilla lyhyiden toimitusketjujen avulla on todistettavasti pystytty luomaan uusia työpaikkoja (Local food systems in Europe 2010, 23).

5.2 Italia

Myös Italiassa luomu- ja lähiruoan toimitusketjut ovat merkittävästi lyhentyneet. Kaksi kolmasosaa italialaisista kuluttajista ostaa vähintään kerran vuodessa elintarvikkeita suoraan tuottajalta ja peräti 15 % vähintään kerran viikossa. (Italian NRN contribution 2011, 3.) Italia on yksi Euroopan johtavista luomumarkkinoista heti Saksan, Ranskan ja Iso-Britannian jälkeen. Italian luomumarkkinan arvo oli vuonna 2008 lähes 2 miljardia euroa, joka on yli 26-kertainen Suomen vastaavaan lukuun nähden. Italiassa ja muissa Euroopan vahvoissa luomumaissa vähittäiskauppa on ollut voimakkaasti mukana luomuliiketoiminnassa. Lisäksi luomulla on ollut poliittinen tuki, jonka avulla on saatu lisättyä investointeja sekä kuluttajien tietämystä edistäviä markkinatoimenpiteitä. (Mäkipeska & Sihvonen 2010, 70 – 72.)

Luomuruoka on vakiinnuttanut paikkansa italialaisessa kouluruokailussa. Asiaa on edistetty lailla, jonka tarkoituksena on edistää luomutuotetun ja muun korkealaatuisen ruoan tuotantoa. Kouluruokailussa käytetyn luomuruoan osuus vaihtelee kunnittain, mutta etenkin kaupungeissa jo noin neljännes koululaisista syö luomuruokaa. Rooman alueella jopa 140 000 koululaista syö luomuruokaa päivittäin. Emilia Romagnan maakunnassa on päätetty, että päiväkodeissa ja ala-asteen kouluissa tarjottavan ruoan tulee olla pelkästään luomua. Luomusektorin kehityksen kannalta luomuruoan suosiminen kouluruokailussa on ollut korvaamatonta. Samalla ekologinen tuotanto on saanut tunnettuutta kuluttajien keskuudessa – pääasiassa lasten ja heidän vanhempinsa kautta. Myös

luomuviljelijät ovat hyötäneet sopimusviljelystä, sillä esimerkiksi viljelysuunnitelmien teko helpottuu kun menekki tiedetään jo etukäteen. (Italia johtava maa kouluruokailussa 2010.)

Italia on kiistatta yksi Euroopan tunnetuimmista ruoka- ja viinimaista. Made in Italy –brändi perustuu tuotteiden laatuun, aitouteen ja paikallisiin perinteisiin. Lähiruoalla on pitkät perinteet ja se on suuresti arvostettua. Euroopan nimisuojaajärjestelmässä Italia pitää kärkisijaa suojatun alkuperänimityksen (Protected Designation of Origin, PDO) ja suojatun maantieteellisen merkinnän (Protected Geographical Indication, PGI) saaneissa tuotteissa. (Local food and short supply chains 2012, 39.) Italialaiset elintarvikkeet ovatkin varsin tunnettuja maailmalla.

Italialaista elintarviketuotantoa leimaa voimakkaasti tuottajien ryhmittymisen ja yhteistoiminta. Alueellisella tasolla viljelijöiden ammattiliitot ovat edistäneet aktiivisesti muun muassa tuottajalta kuluttajalle tapahtuvan suoramyyntin yleistymistä neuvottelemalla verotukseen ja liiketoiminnan säätelyyn liittyvistä parannuksista viranomaisten kanssa (Local food and short supply chains 2012, 11). Alueelliset tuottaja-organisaatiot ovat muodostaneet laajempia elintarviketikonsortioita, joiden tarkoituksena on yhteisten etujen ajaminen. Konsortiot on usein perustettu suojelemaan alkuperäisiä tuotteita kopioilta, mutta konsortioilla on monia muitakin tehtäviä liittyen esimerkiksi valmistuksen ja laadun kontrollointiin sekä markkinoinnin, menekinedistämisen ja kansainvälistymisen koordinointiin. Konsortioiden avulla pienilläkin elintarviketuottajilla on mahdollisuus päästä osaksi laajempaa päätöksentekoa ja liiketoiminnan kehittämistä. Kansainvälistyminen konsortioiden kautta on houkuttelevaa, sillä se onnistuu ilman suuria investointeja. (Wrang 2013, 14, 19.)

Italialaisten menestymistä kansainvälisillä elintarvikemarkkinoilla on siivittänyt tuottajien usko ja luottamus omiin, pitkälle erikoistuneisiin laatutuotteisiin sekä voimakas kohderyhmäajattelu, jossa keskeistä on laajan valikoiman tarjoaminen kuluttajien eri tarpeisiin. Tuotteiden brändäys on huippuluokkaa ja samoin kansainvälisen markkinoinnin ja myynnin osaaminen. Mutta ennen kaikkea italialaiset hallitsevat yhteistyön ja resurssien jakamisen taidon. (Wrang 2013, 26.)

5.3 Itävalta

Itävaltalaisista maataloista liki joka kolmas myy tuotteitaan suoraan kuluttajalle. Yleisimpiä lyhyiden toimitusketjujen kautta myytäviä tuotteita ovat hedelmät, viini, maito sekä sian- ja naudanliha. Tilamyynni on tuotteiden yleisin jakelumuoto, sillä peräti 75 % suoramyyntiä harjoittavista tiloista myy tuotteitaan tilamyynnin kautta. Viime vuosina tilamyynnin osuus on kuitenkin ollut laskussa ja vastaavasti kollektiivisten luomu- ja lähiruokapuotien sekä toimitusmyynnin (mm. internet-myyntin) osuus on ollut kasvussa. Voidaan jopa sanoa, että tilamyynni on saavuttanut saturaation, eikä myynnin kasvattaminen sen kautta ole enää mahdollista. (Santini & Gomez y Paloma 2013, 76.)

Itävallassa on käytössä kansallisen tason järjestelmä luomu- ja lähiruokan suoramyyntituottajille, nimeltään ”Gutes vom Bauernhof”. Järjestelmässä on mukana yli 1500 tuottajaa, jotka markkinoivat ja myyvät tuotteitaan ”Gutes vom Bauernhof –etiketin” alla. Etiketti on rekisteröity tavaramerkki, jonka omistaa Itävallan maatalousministeriö. Järjestelmän avulla pyritään edistämään aidon, perinteisen ja jäljitettävän ruoan tunnettuutta. Järjestelmän avulla luomu- ja lähiruoka on saatu paremmin myös vähittäiskaupan valikoimiin. Etiketöinnin katsotaan olevan vähittäiskaupassa erittäin tärkeässä osassa. Vähittäiskaupassa tavaramerkin tuotteita myydään erityisissä luomu- ja lähiruokan nurkkauksissa. Tuottajien toiminta vähittäiskauppojen kanssa perustuu joko tuotteiden myyntiin vähittäiskaupalle tai komissiopohjaiseen kaupankäyntiin, jossa tuottaja maksaa vähittäiskaupalle tietynsuuruisen palkkion tuotteidensa myynnistä. Vähittäiskaupan asema luomu- ja lähiruokan myynnissä on parhailaan voimakkaasti kehittymässä. Vähittäiskauppaliiketoiminta on Itävallassa hyvin keskittynyttä, sillä kolme suurinta kaupparyhmittymää myy peräti 85 % kaikista vähittäiskauppojen myymästä ruoasta. (Santini & Gomez y Paloma 2013, 76, 79.) Suomessa vähittäiskaupan rakenne on hyvin samansuuntainen, sillä vuonna 2012 kolmen suurimman päivittäistavarakaupparyhmittymän (S-ryhmä, K-ryhmä ja Suomen Lähikauppa Oy) yhteenlaskettu markkinaosuus päivittäistavaroiden kokonaisymynnistä oli 87,6 % (Suomen pt-kaupan ryhmittymien päivittäistavaroiden kokonaisymyynti 2012).

Julkiset hankinnat luomu- ja lähiruoan osalta eivät vielä ole kovin merkittävässä osassa Itävallassa. Tämä johtuu ennen kaikkea maatalojen pienestä koosta. Tälläkin saralla on kuitenkin saatu jo rohkaisevia esimerkkejä, joissa pientuottaja on ryhtynyt toimittamaan julkiselle ruokapalvelulle muutamaa erityistuotetta. (Santini & Gomez y Paloma 2013, 80.)

Innovaatioiden ja tuotteiden laadun edistämiseksi Itävallassa järjestetään vuosittain lukuisia ruokaan liittyviä kilpailuja sekä jaetaan laatupalkintoja. Tämän uskotaan edistävän laadun säilymistä korkeana sekä lisäävän hyvien käytäntöjen ja tiedon jakamista ruoan tuottajien kesken. Innovaatioiden edistämiseksi on tärkeää, että palkintoja ei jaeta ainoastaan hyvän idean käytäntöön saattamisesta vaan konkreettisista tuloksista, joita on saavutettu onnistuneiden liiketoimintamahdollisuuksien kehittämällä maatilayhteisöissä ja tuottajien kesken. (Santini & Gomez y Paloma 2013, 80.)

Tuottajien kouluttaminen ja taitojen kehittäminen nähdään myös Itävallassa erittäin tärkeänä ruoan lyhyistä toimitusketjuista puhuttaessa. Tuottajille onkin tarjottu koulutusta muun muassa elintarvikehygieniasta ja -laista, markkinoinnista, maatilataloudesta, menestyksekkästä liiketoiminnasta, verotuksesta, uusien medioiden käytöstä ja sosiaalisista verkostoista. Tuottajia on rohkaistu myös yhteismarkkinointiin, jonka avulla tuottajat voivat yhdessä lisätä vaikutusmahdollisuuksiaan. Lyhyiden toimitusketjujen avulla tuottajille voi avautua tilaisuus parempaan itseluottamukseen sekä laajempaan itsemääräämisoikeuteen. (Santini & Gomez y Paloma 2013, 80.)

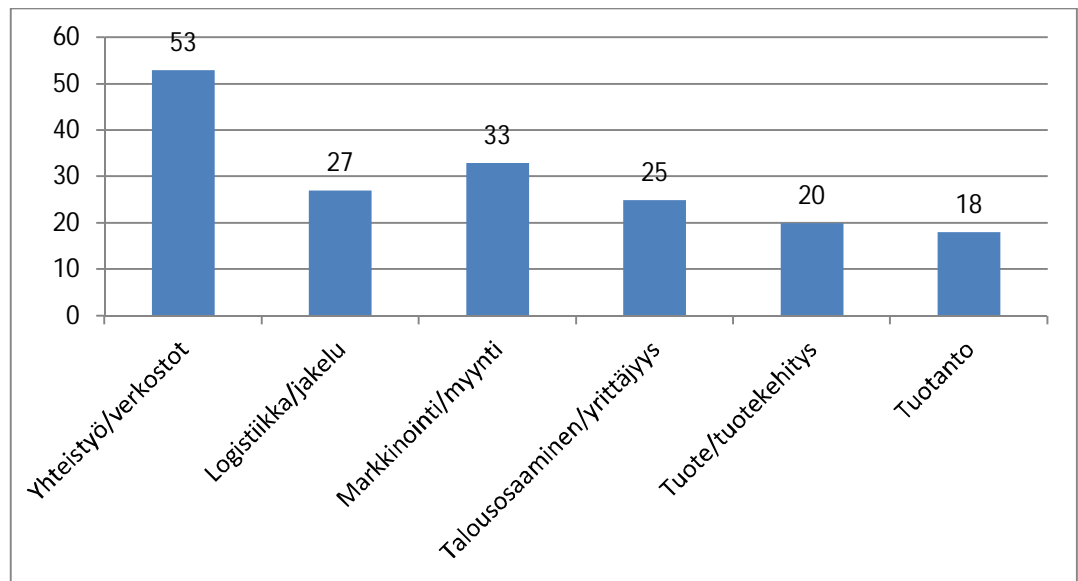
6 TYÖN TULOKSET

6.1 Keskeiset tulokset

Työssä tutkitut 105 julkista luomu- ja lähiruokahanketta jaettiin niiden tyypin mukaan kehittämis-, koulutus-, tiedonvälitys- ja esiselvityshankkeisiin. Valtaosa hankkeista luokiteltiin kehittämishankkeiksi. Hankkeiden kokoluokassa on suurta vaihtelua. Hankebudjetin mukainen vaihteluväli yksittäisillä hankkeilla on alle 10 000 eurosta jopa liki 900 000 euroon. Hankeaineisto koottiin hankehakemistoksi, joka on luettavissa kokonaisuudessaan sivustolla <http://www.lut.fi/tuotantotalouden-tiedekunta/arvoverkostojen-johtaminen/lahiruokaprojektit>.

Hankkeiden yleisin kohderyhmä on luomu- ja lähiruokatuottaja. Tuottaja kuuluu lähes kaikkien tutkittujen hankkeiden kohderyhmään. Tämä ei ole yllättävää, sillä tuottaja on kiistatta merkittävimässä roolissa ruoan lyhyitä toimitusketjuja tarkasteltaessa. Hankkeiden seuraavaksi yleisimpiä kohderyhmiä ovat jatkojalostaja, kuluttaja, ravitsemuspalvelut ja tuottajien verkosto.

Hankeaineiston lajittelussa käytettiin apuna kuutta osaamisaluekategoriaa, jotka ovat yhteistyö- ja verkosto-osaaminen, logistiikka- ja jakeluosaaminen, markkinointi- ja myyntiosaaminen, talous- ja yrittäjyysosaaminen, tuote- ja tuotekehitysosaaminen sekä tuotanto-osaaminen. Lajittelu näihin kategorioihin tehtiin hankkeiden tavoitteiden ja toimenpiteiden pohjalta. Kuviossa 17 seuraavalla sivulla esitetään osaamisalueiden esiintyvyys koko hankeaineistossa.



KUVIO 17 Osaamisalueiden esiintyvyyttä koko hankeaineistossa

Yhteistyön ja verkostojen kehittäminen on tutkittujen luomu- ja lähiruokahankkeiden yleisin tavoite, kuten kuviosta 17 havaitaan. Hankeaineistosta nousee esille neljä erilaista yhteistyömuotoa sekä niihin kohdistuva kehittämistyön tarve. Havaitut yhteistyömuodot ovat koko luomu- ja lähiruokaketjun kattava yhteistyö, tuottajien välinen yhteistyö, tuottajan ja ammattikeittiön välinen yhteistyö sekä tuottajan ja kuluttajan välinen yhteistyö. Voidaan todeta, että yhteistyö- ja verkosto-osaamisen suuri merkitys luomu- ja lähiruokatoimitusketjuille on ymmärretty hankkeiden osalta hyvin ja se on saanut tarvittavaa huomiota.

Logistiikan osalta hankkeissa korostuu luomu- ja lähiruokatuotteen saatavuuden helpottaminen jakelun kehittämisen avulla. Markkinoinnin ja myynnin osalta on tehty työtä luomu- ja lähiruokatuotteen menekin edistämiseksi ja tunnettuuden lisäämiseksi. Hankkeissa, joissa on talous- ja yrittäjyysosaamiseen liittyviä tavoitteita, on pyritty parantamaan yrittäjien liiketoiminnallisia valmiuksia, liiketoimintaosaamista, kannattavuutta ja kilpailukykyä. Tuote- ja tuotekehitysosaamisen saralla on pyritty lisäämään jatkojalostustoimintaa, tuotteistamista sekä asiakaslähtöistä tuotannosuunnittelua sekä kehittämään

tuotevalikoimaa ja laatua. Tuotannon osalta hankkeissa on keskitytty tuotantokapasiteetin lisäämiseen ja kannattavuuden kasvattamiseen.

Useissa hankkeissa on pyritty kehittämään tuottajan ja ammattikeittiöiden välistä luomu- ja lähiruokaliiketoimintaa. Kuten tuottajan ja kuluttajankin välillä, yksi suurimmista haasteista tällä alueella on luomu- ja lähiruoan saatavuus sekä ammattikeittiöiden heikohko tietoisuus oman paikkakunnan luomu- ja lähiruoantuottajista sekä näiden tuotteista. Luomu- ja lähiruoan lisäämiseen ammattikeittiöissä liittyy kosolti muitakin ongelmia, kuten tuotteiden toimitusepävarmuus ja ajoittainen huono laatu, jatkojalostuksen vähyys sekä toiminnan jäsentymättömyys. Kaiken kaikkiaan, tuottajien ja ammattikeittiön väliltä puuttuu logistinen ketju.

Hankkeiden toimesta on tehty paljon alueellista selvitystyötä, jonka avulla on selvitetty lähinnä maakuntatasolla luomu- ja lähiruoan tarjontaa ja kysyntää. Tarjontaa on selvitetty kartoittamalla luomu- ja lähiruoan tuottajia sekä heidän tuotteitaan. Kuluttajille on tehty kyselytutkimuksia, joiden perusteella on todettu, että kuluttajien kiinnostus ja ostohalukkuus luomu- ja lähiruokaa kohtaan on suurta. Luomu- ja lähiruoan tuottajista ja alan yrittäjistä on koottu maakunnallisia luomu- ja lähiruokaportaaleja, joiden on toivottu lisäävän ruoan paikallista saavutettavuutta ja tunnettuutta.

Raportoituja tuloksia löytyi 40 hankkeen osalta. Tuloksista voidaan todeta, että niissä toistuvat samat luomu- ja lähiruoan toimitusketjun osaamisalueet kuin hankkeiden tavoitteissakin. Yhteistyön ja verkostojen merkitystä on tuotu voimakkaasti esille myös hankkeiden tuloksissa ja hanketyöllä on ollut vaikutusta yhteistyön syntymiselle ja verkostojen muodostumiselle.

Hankkeiden tavoitteet luomu- ja lähiruoan toimitusketjujen kehittämiseksi ovat varsin monipuolisia, mutta muutamat osa-alueet ovat jääneet vähäisemmälle huomiolle. Yksi tällainen merkittävä osa-alue on luomu- ja lähiruoan lyhyiden toimitusketjujen integraatio pitkien, ns. tavanomaisten toimitusketjujen kanssa. Integraatio voisi olla mahdollista tukku- ja vähittäiskaupassa sekä ammattikeittiötoiminnassa. Tässä työssä tutkittujen hankkeiden osalta aihetta on

lähestytty jossakin määrin julkisten hankintojen kehittämiseen tähtäävissä hankkeissa. Aiheen vähäiselle huomioimiselle saattaa olla syynä se, että lyhyiden toimitusketjujen roolia tavanomaisten toimitusketjujen täydentäjänä on vaikea havaita usein tapahtuvan vastakkainasettelun vuoksi. Vähittäiskaupan ja luomusekä lähiruoan tuottajan yhteistyö ja sen kehittäminen on samaten tullut hankkeiden tavoitteissa esille varsin harvoin siihen nähden, mikä sen merkitys luomu- ja lähiruokasektorin edistämässä on. Jotta tällä alueella saataisiin aikaan edistystä, olisi neuvotteluasemaltaan voimakkaan vähittäiskaupasektorin tultava luomu- ja lähiruokatoimijoita vähintään puolitiehen vastaan. Luomu- ja lähiruokayrittäjien kasvuhaluukkuuteen ja kasvun tukemiseen on myös kiinnitetty yllättävän vähän huomiota. Vaikka luomu- ja lähiruokaliiketoimijat ovat pieniä, ei kannattaisi kuitenkaan aliarvioida liiketoiminnan kasvattamisen mahdollisuutta, esimerkiksi uusille markkina-alueille laajentumista.

Tarkastelemalla luomu- ja lähiruokaliiketoimintaa ja siihen liittyviä toimitusketjuja Ranskassa, Italiassa ja Itävallassa oli tarkoitus osoittaa toimivia käytäntöjä, joista suomalaisella luomu- ja lähiruoan toimitusketjulla olisi opittavaa. Ranskalaiset toimivat esimerkillisen innovatiivisesti luomu- ja lähiruoan markkinoinnissa, myynnissä ja jakelussa. Kuluttaja on asetettu keskiöön ja luomu- ja lähiruokaelintarvikkeiden hankinta on tehty kuluttajalle mahdollisimman helpoksi. Myös tuottajayhteistyöhön on panostettu voimakkaasti ja sen avulla on saavutettu hyviä tuloksia. Erityisesti italialaiset ovat yhteistyön ja verkostoitumisen mestareita, siitä kielivät elintarvikealan klusterit sekä institutionaalistuneet konsortiot, jotka ajavat jäseniensä yhteisiä etuja. Italiassa valtiovalta on lainsäädännön keinoin edistänyt huomattavasti luomusektorin kehitystä mm. säätämällä lain luomuruoan suosimisesta kouluruokailussa. Itävallassa vähittäiskaupalla on kasvava rooli luomu- ja lähiruoan tarjoajana kuluttajille. Kuten Suomessa, myös Itävallassa vähittäiskauppaliiketoiminta on keskittynyt muutamalle suurelle kaupparyhmittymälle. Luomu- ja lähiruoan vähittäiskaupamyyntiä helpottaa erityinen tavaramerkkijärjestelmä.

Eurooppalaisten esimerkkien innoittamana suomalaisessa luomu- ja lähiruokaliiketoiminnassa tulisi ottaa kuluttaja huomioon entistä paremmin.

Toimitusketjua, ja erityisesti jakelua, pitäisi kehittää kokonaisvaltaisesti ja innovatiivisesti siten, että se takaisi kuluttajalle yhä helpomman reitin luomu- ja lähiruokatuotteiden äärelle. Tuottajia tulisi rohkaista kohti järjestäytyneempää yhteistyötä ja luoda tarvittavat edellytykset yhteistyössä onnistumiselle – mahdollisesti hanketyön kautta. Vähittäiskaupan tärkeä rooli luomu- ja lähiruokasektorin kehittämisessä on ymmärretty, mutta luomu- ja lähiruokan vähittäiskauppamyynti on vielä lapsenkengissä.

6.2 Tulosten arviointi

Työssä luotiin kokonaiskuvaus sekä hankehakemisto Suomessa vuosina 2007 – 2013 toteutetuista julkisista luomu- ja lähiruokan toimitusketjuihin liittyvistä hankkeista. Hankkeiden kategorisoimiseksi ja niiden tarkastelun helpottamiseksi määriteltiin teorialähtöisesti kuusi osaamisaluetta. Osaamisalueiden määrittäminen sekä hankkeiden jako näiden osaamisalueiden suhteen onnistui hyvin, sillä näin syntyneen rakenteen kautta hankkeita voitiin tarkastella jäsennellysti.

Työn tulosten kannalta oli harmillista, että hankkeissa saaduista tuloksista sekä tehdyistä havainnoista löydettiin melko vähän tietoa. Hankkeita ei siten päästy arvioimaan tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Suurimmaksi ongelmaksi tässä muodostuu se, että hankkeiden tulosten ja vaikutusten mittaaminen on erittäin vaikeaa. Esimerkiksi yhteistyön lisäämiseksi tehdyn hanketyön tuloksia on käytännössä lähes mahdotonta mitata kattavasti sekä kvantitatiivisilla että kvalitatiivisilla mittareilla. Tutkimuksessa onkin ennen kaikkea pyritty kuvaamaan sitä, mihin ja minkälaisiin tavoitteisiin hanketyöllä on tähdätty.

Työn tulokset eivät ole yleistettävissä työssä tarkastellun hankeaineiston ulkopuolelle eikä yleistettävyyteen ole myöskään pyritty.

6.3 Visio tulevaisuuden luomu- ja lähiruokaliiketoiminnasta sekä hanketyöstä

Seuraavassa luodaan silmäys kannattavaan luomu- ja lähiruokaliiketoimintaan tulevaisuudessa sekä todennäköisimpiin toimiin, joita siihen pääseminen edellyttää. Lopuksi visioidaan lyhyesti hanketyön tulevaisuutta. Luvun on tarkoitus tuoda esille muutamia suosituksia tulevalle hanketyölle.

Yhteistyön ja verkostoitumisen avulla luomu- ja lähiruokaliiketoimintaa on saatu kasvatettua merkittävästi. Tuottaja- ja yrittäjäyhteistyön avulla on ohuet materiaalivirrat saatu yhdistettyä ja tuottajaringit kuuluvat muun muassa kunnallisten ruokapalveluiden säännöllisten elintarviketoimittajien joukkoon. Alalle on syntynyt myös uudenlaista yrittäjyyttä esimerkiksi jalostukseen. Tämän tyyppisestä yrittäjyydestä on jo nyt kannustavia esimerkkejä. Esimerkiksi kasviksiin ja vihanneksiin keskittyneet pienyritykset kokoavat tuottajien ohuet materiaalivirrat yhteen ja jalostavat raaka-aineet ammattikeittiöille sopivaan muotoon. Toiminnan suunnitelmallisuus helpottuu niin tuottajalla, jalostajalla kuin ammattikeittiölläkin. Yhteistyö ja verkostoituminen ovat saaneet täten myös vertikaalista ulottuvuutta.

Myös vähittäiskauppasektori on kiinnostunut aikaisempaa järjestäytyneemmästä tuottajayhteistyöstä, jonka tuloksena vähittäiskaupparyhmittymät ovat ottaneet entistä huomattavasti halukkaammin luomu- ja lähiruokatuotteita valikoimiinsa. Tuottajista ja yrittäjistä muodostuneet ryhmittymät ovat onnistuneet luomaan muutamia onnistuneita tuotteiden merkintäjärjestelmiä, joiden avulla luomu- ja lähiruokatuotteita markkinoidaan ja myydään. Logistiset järjestelmät ovat kehittyneitä ja ne on integroitu vähittäiskaupan omien järjestelmien kanssa. Kuluttajat suosivat luomu- ja lähiruokaa ja se on helposti kuluttajan saatavilla.

Luomu- ja lähiruokaliiketoiminnan kehittämiseen on otettu entistä laajempi katsantokanta. Maakuntarajat on unohdettu lähettäessä etsimään valtakunnallista ja kansainvälistäkin kasvua. Suomalaista luomua ja lähiruokaa markkinoidaan puhtaudella, aitoudella ja rehellisyydellä. Tuotteita rakennetaan harkiten ja muun muassa tuotepakkauksiin kiinnitetään suurta huomiota. Muutama

mielenkiintoinen tuote on jo menestynyt kansainvälisissä kilpailuissa ja saavuttanut kansainvälistä kysyntää. Luomu- ja lähiruokasektorilla on poliittisten toimijoiden vankkumaton tuki ja hallitus pohtii aktiivisesti toimivaltansa puitteissa olevia keinoja, joilla sektoria voidaan edelleen kehittää. Luomu- ja lähiruokaliiketoiminnan vaikutus uusien työpaikkojen ja positiivisten aluevaikutusten synnyssä on tiedostettu.

Hanketoimintakin on kehittynyt entistä innovatiivisempaan ja avoimempaan suuntaan. Hankkeiden tavoitteenmäärittely on rohkeampaa ja fokusoidumpaa, ja kekseliäiden toimenpiteiden avulla toimijoita saadaan sitoutettua hankkeisiin entistä paremmin. Hanketyö on myös valtakunnallisella tasolla koordinoitua siten, että hanketoimijat saavat ajantasaista tietoa eri hankkeiden tapahtumista ja tuloksista. Hanketoimintaa päivitetään luomu- ja lähiruokakentällä tapahtuvien muutosten mukaan ja luomu- ja lähiruokatuottajien sekä alan yrittäjien tarpeita hanketyön suhteen kuulostellaan herkällä korvalla. Hanketyöntekijät toimivat tuottajien ja yrittäjien linkkeinä muihin luomu- ja lähiruokaketjun toimijoihin.

Jo päättyneistä ja käynnissä olevista luomu- ja lähiruokahankkeista on muodostettu erityinen hanketietopankki, jonne on koottu keskitetysti hanketyöllä kerätyt arvokkaat kokemukset ja havainnot sekä raportoitu mitattavissa ja arvioitavissa olevat hanketyön tulokset. Näin menetellen on edistetty hankkeissa saadun tiedon siirtymistä kaikkien luomu- ja lähiruokaketjun toimijoiden käyttöön ja pystytty välttämään esimerkiksi tehottomien toimenpiteiden turhaa toistamista hankkeesta toiseen. Hanketietopankin avulla on onnistuttu edistämään koko luomu- ja lähiruokaketjun toimitusketjun yhteistyötä mukaan lukien erilaiset alan järjestöt ja yhdistykset, tutkimusinstituutiot, oppilaitokset, hanketoimijat sekä poliittiset tahot.

7 YHTEENVETO

Tässä diplomityössä on pyritty selvittämään Suomessa vuosina 2007 – 2013 toteutettuja ja käynnistettyjä julkisia luomu- ja lähiruokahankkeita toimitusnäkökulmasta tarkasteltuna. Tavoitteena on ollut selvittää, mihin toimitusketjun eri osaamisalueisiin hankkeet ovat liittyneet sekä millaisia hankkeiden tavoitteet ovat olleet. Lisäksi on selvitetty hankkeiden yleisimpiä kohderyhmiä sekä hankkeiden avulla saatuja tuloksia. Muun Euroopan luomu- ja lähiruokaliiketoiminnasta on pyritty löytämään Suomeen siirrettävissä olevia hyviä käytäntöjä.

Tutkimuksen aineisto muodostuu 105 julkisesta luomu- ja lähiruokahankkeesta, joista valtaosa on rahoitettu Euroopan Unionin tuella. Hankkeet jaoteltiin niiden pääasiallisen tavoitteen mukaan kehittämis-, koulutus-, tiedonvälitys- ja esiselvityshankkeisiin. Luomu- ja lähiruokatoimitusketjun osaamisalueet muodostettiin teorialähtöisesti. Osaamisalueet ovat yhteistyö-/verkosto-osaaminen, logistiikka-/jakeluosaaminen, markkinointi-/myyntiosaaminen, talous-/yrittäjyysosaaminen, tuote-/tuotekehitysosaaminen sekä tuotanto-osaaminen. Aineisto analysoitiin osaamisalueiden mukaisesti.

Tutkittujen hankkeiden yleisin tavoite liittyy yhteistyön ja verkostojen kehittämiseen. Aineiston pohjalta voitiin osoittaa neljä erilaista yhteistyön muotoa; koko luomu- ja lähiruokaketjun kattava yhteistyö, tuottajien välinen yhteistyö, tuottajan ja ammattikeittiön välinen yhteistyö sekä tuottajan ja kuluttajan välinen yhteistyö. Logistiikan osalta hankkeissa korostuivat luomu- ja lähiruokatoimituksen kehittäminen, markkinoinnin ja myynnin osalta menekinedistäminen ja tunnettuuden lisääminen, talous- ja yrittäjyysosaamisen osalta yrittäjien liiketoiminnalliset valmiudet sekä liiketoimintaosaaminen, tuote- ja tuotekehitysosaamisen osalta jatkojalostustoiminta, tuotteistaminen ja asiakaslähtöinen tuotannosuunnittelu sekä tuotannon osalta tuotantokapasiteetin lisääminen ja kannattavuuden kasvattaminen. Hankkeiden yleisin kohderyhmä oli luomu- tai lähiruokatuottaja, joka sisältyi yhtenä kohderyhmänä lähes kaikkiin hankkeisiin.

Tutkimalla muun Euroopan luomu- ja lähiruokaliiketoimintaa voitiin osoittaa muutamia hyviä käytäntöjä, jotka olisivat siirrettävissä Suomeen. Ranskalaiset ovat onnistuneesti soveltaneet kuluttajälähtöisyyttä luomu- ja lähiruoan toimitusketjuissa taaten näin kuluttajalle hyvän luomu- ja lähiruoan saatavuuden. Italiassa on säädetty laki luomuruoan suosimisesta kouluruokailussa, jonka avulla luomusektorin kehitystä on edistetty huomattavasti. Italialaista luomu- ja lähiruokaliiketoimintaa leimaavat voimakkaasti järjestäytyneet yhteistyön muodot, muun muassa tuottajien ja yrittäjien muodostamat, jäseniensä etuja ajavat ja kansainvälistymistä edistävät elintarvikealan konsortiot. Itävallassa pyritään saamaan vähittäiskauppa voimakkaasti mukaan luomu- ja lähiruokaliiketoimintaan. Vähittäiskauppamyyntiä varten on muun muassa kehitetty erityinen luomu- ja lähiruoan tavaramerkkijärjestelmä.

Hankkeiden varsin monipuolisista tavoitteista huolimatta työssä voitiin osoittaa muutamia luomu- ja lähiruoan toimitusketjun osa-alueita, jotka ovat jääneet hanketoiminnan osalta vähäisemmälle huomiolle. Luomu- ja lähiruoan lyhyiden toimitusketjujen integrointi jo olemassa olevien ruoan tavanomaisten toimitusketjujen kanssa on alue, jota kannattaisi tutkia hieman laajemmin tukku- ja vähittäiskaupassa sekä ammattikeittiötoiminnassa. Ylipäätään, vähittäiskaupan rooli luomu- ja lähiruokaliiketoiminnassa tulee pitkälti määrittelemään tulevaisuuden luomu- ja lähiruokamarkkinat. Luomu- ja lähiruoan saaminen pysyvästi vähittäiskaupan valikoimiin vaatii ennen kaikkea toimitusketjun yhteistyötä. Luomu- ja lähiruokaliiketoiminnan kehittämisessä on huomioitava myös kasvu ja sen tukeminen. Kasvun mahdollisuudet ovat olemassa jo nyt ja niihin tulisi aktiivisesti ja ennakkoluulottomasti tarttua. Onnistuneen hanketoiminnan avulla luomu- ja lähiruoan tuottajalle ja alan yrittäjälle voidaan tarjota oikeanlainen ympäristö ja sopivat välineet liiketoiminnan kasvattamiseksi ja monipuolistamiseksi.

LÄHTEET

- Ansio, Susanna – Lehtonen, Miia – Saalasto, Päivi (2011) Lähiruokaa, kiitos! Seuturuoka saatavaksi –hankkeen satoa. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 115. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.3.2014]. Saatavissa: http://www.ruokasuomi.fi/selvitykset/selvitykset_Seuturuoka_saatavaksi_hankkeen_satoa.pdf
- Aubry, Christine – Kebir, Leila (2013) Shortening food supply chains: A means for maintaining agriculture close to urban areas? The case of the French metropolitan area of Paris. *Food Policy* 41, 85 – 93.
- EU:n luomumerkki. Euroopan komissio. [WWW-dokumentti]. [viitattu 2.1.2014]. Saatavissa: http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-policy/logo_fi
- Husu-Kallio, Jaana (2013) Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän puheenjohtajan tervehdys. *Ruoka-Suomi -lehti* 3/2013, 1. [WWW-dokumentti]. [viitattu 20.3.2014]. Saatavissa: <http://www.ruokasuomi.fi/lehti/tiedote-3-2013.pdf>
- Ilbery, B. – Maye, D. (2006) Retailing local food in the Scottish-English borders: a supply chain perspective. *Geoforum* 37, 352 - 367.
- Italian NRN contribution to the "short supply chain" workshop. Bad Schandau 27th April 2011. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.4.2014]. Saatavissa: http://enrd.ec.europa.eu/app_templates/filedownload.cfm?id=BAA4B613-92C1-DBB4-997B-7BFAFFA031CC
- Italia johtava luomumaa kouluruokailussa (2010). [WWW-dokumentti]. [viitattu 11.4.2014]. Saatavissa: <http://luomu.fi/tietopankki/italia-johtava-luomumaa-kouluruokailussa/>
- Kottila, Marja-Riitta (2014) Luomua. Ilman muuta. Luomumarkkinoiden koko ja kasvunäkymät. *Pro Luomu*. [WWW-dokumentti]. [viitattu 5.4.2014]. Saatavissa: <http://www.satafood.net/uploads/tiedostot/hankkeet/2014%20luomu/Luomumarkkinoiden%20koko%20ja%20kasvun%20C3%A4kym%20C3%A4t%20M-R.%20Kottila.pdf>
- Kurunmäki, Seija – Ikäheimo, Irma – Syväniemi, Anni-Mari – Rönni, Päivi (2012) Lähiruokaselvitys. Ehdotus lähiruokaohjelman pohjaksi 2012 – 2015. Maa- ja metsätalousministeriö. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.3.2014]. Saatavissa: <http://www.mmm.fi/attachments/mmm/julkaisut/muutjulkaisut/65w1I3c5F/Lahiruokaselvitys.pdf>
- Lisää luomua! (2013) Hallituksen luomualan kehittämisohjelma ja luomualan kehittämisen tavoitteet vuoteen 2020. Valtioneuvoston periaatepäätös 16.5.2013. [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.3.2014]. Saatavissa:

www.mmm.fi/attachments/luomu/6GeZ5BZPA/Luomualan_kehittamisohjelmaFI.pdf

- Local food systems in Europe (2010) Case studies from five countries and what they imply for policy and practice. FAAN – Facilitating Alternative Agro-Food Networks. [WWW-dokumentti]. [viitattu 19.4.2014]. Saatavissa: http://www.faanweb.eu/sites/faanweb.eu/files/FAAN_Booklet_PRINT.pdf
- Local food and short supply chains (2012) EU Rural Development. A Publication from the European Network for Rural Development. European Union. No. 12. [WWW-dokumentti]. [viitattu 3.3.2014]. Saatavissa: http://enrd.ec.europa.eu/app_templates/filedownload.cfm?id=E8F24E08-0A45-F272-33FB-A6309E3AD601
- Lähiuokaa – totta kai! (2013) Hallituksen lähiuokaohjelma ja lähiuokasektorin kehittämisen tavoitteet vuoteen 2020. Valtioneuvoston periaatepäätös 16.5.2013. [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.3.2014]. Saatavissa: https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/hankkeet/lappiluo/Lahiruokao_hjelmaFI.pdf
- Marsden, Terry – Banks, Jo – Bristow, Gillian (2000) Food supply chain approaches: exploring their role in rural development. *Sociologia Ruralis*, 40, 424 – 438.
- McElwee, Gerard (2006) Farmers as entrepreneurs: developing competitive skills. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11, 187 – 206.
- McElwee, Gerard – Anderson, Alistair – Vesala, Kari (2006) The strategic farmer: a cheese producer with cold feet? *Journal of Business Strategy*, 27 (6), 65 – 72.
- Mentzer, John T. – DeWitt William – Keebler, James S. – Min, Soonhong – Nix, Nancy W. – Smith, Carlo D. – Zacharia, Zach G. (2001) Defining supply chain management, 22 (2), 1 – 25.
- Mäkipeska, Tuomas – Sihvonen, Mikko (2010) Lähiuoka, nyt! Trendistä markkinoille. *Sitran selvityksiä* 29. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.3.2014]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksi%C3%A4%2029.pdf>
- Pyysiäinen, Jarkko – Anderson, Alistair – McElwee, Gerard – Vesala, Kari (2006) Developing the entrepreneurial skills of farmers: some myths explored. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12, 21 – 39.
- Renting, Henk – Marsden, Terry K. – Banks, Jo (2003) Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning A*, 35, 393 – 411.

- Rudmann, Christine (toim.) (2008) Entrepreneurial skills and their role in enhancing the relative independence of farmers. Results and recommendations from the research project developing entrepreneurial skills of farmers. European Commission. [WWW-dokumentti]. [viitattu 4.3.2014]. Saatavissa: <http://orgprints.org/18064/1/rudmann-et-al-2008-esof.pdf>
- Rural Entrepreneurship (2011) EU Rural Development. The Magazine from the European Network for Rural Development. European Union. No. 10. [WWW-dokumentti]. [viitattu 3.3.2014]. Saatavissa: http://enrd.ec.europa.eu/app_templates/filedownload.cfm?id=ED5808AC-994A-47AD-928F-0D3088716910
- Santini, Fabien – Gomez y Paloma, Sergio (toim.) (2013) Short food supply chains and local food systems in the EU. A state of play of their socio-economic characteristics. JRC Scientific and Policy Reports. European Commission. [WWW-dokumentti]. [viitattu 3.3.2014]. Saatavissa: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC80420.pdf>
- Siiskonen, Pirjo (4.10.2013) Pirjo Siiskonen: Mitä on luomu? [WWW-dokumentti]. [viitattu 2.1.2014]. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/pirjo_siiskonen_mita_on_luomu/6863624
- Sonnino, Roberta – Marsden, Terry (2006) Beyond the divide: rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe. *Journal of Economic Geography* 6, 181 – 199.
- Suomen pt-kaupan ryhmittymien päivittäistavaroiden kokonaismyynti 2012. Nielsen Finland Oy. [WWW-lähde]. [viitattu 14.4.2014]. Saatavissa: <http://www.pt.fi/julkaisut/tilastot/>
- Särmälä, Elina (2013) Tuottajatapaaminen Lappeenrannassa. Esitys MTK:n ja EkoCentrian kestävät hankinnat –hankkeen tuottajatapaamisessa Lappeenrannassa 13.2.2014. [WWW-dokumentti]. [viitattu 6.3.2014]. Saatavissa: http://www.mtk.fi/liitot/kaakkoissuomi/toiminta/tapahtumia/tapahtumia/fi_FI/tuottajatapaaminen14/_files/91306728045544420/default/Tuottaja%20info%2013%2020202014_ES%20%5BVain%20luku%5D.pdf
- Vaaland, Terje I. – Heide, Morten (2007) Can the SME survive the supply chain challenges? *Supply Chain Management: An International Journal*, 12, 20 – 31.
- Vesala, Kari – Peura, Juuso – McElwee, Gerard (2007) The split entrepreneurial identity of the farmer. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14, 49 – 63.
- Wrang, Esa (2013) Kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Miten he sen tekevät? Case: elintarvikeklusterit Italiassa. Kansainvälistymiskatsaus Italian lihateollisuuteen. Esitys Työ- ja elinkeinoministeriön järjestämässä Lihateollisuuden toimialaraportin julkistamistilaisuudessa Helsingissä

22.11.2013. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.4.2014]. Saatavissa:
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1937/Esa_Wrang_TEM_-_Kv-katsaus_-_case_Italia_-22112013-EW-AS-f.pdf

Wuori, Olli (2012) Lähiruuan pitkä tie julkisessa ruokahuollossa. Ruoka-Suomi –
lehti 3/2012, 24. [WWW-dokumentti]. [viitattu 20.3.2014]. Saatavissa:
<http://www.ruokasuomi.fi/lehti/tiedote-3-2012.pdf>

LIITE 1 Käytäntöön orientoituneet kehittämishankkeet

3. Kestävää liiketoimintaa lähiruosta
4. Bra mat i Västnyland
5. Huoletta tuoretta - närande närmat
6. Smaka på Västnyland
7. LounaFood - aitoa makua Varsinais-Suomesta
8. Luomuvakka
9. Skördefest - torgbodar
10. Skördefest - året runt
11. Världens längsta smörgåsbord
12. Local food - lähiruokaa jokivarresta kansainvälisesti
13. Avomaan vihannestuotannon monipuolistaminen uusilla lajeilla ja lajikkeilla
16. Satakuntalaisia makuelämyksiä
18. Aitoja makuja Hämeestä - elintarviketuotannon kehittämishanke
19. Huomisen hämäläinen ruoka ja juoma
23. Parasta pöytään Pirkanmaalta
24. Kasvukausi
25. Potkua maaseudun yritystoimintaan Pirkanmaalla
26. Local food for local development
27. Luomu- ja lähiruoan tarjontaketjujen rakentaminen Pirkanmaalla
28. Lähiruokaa kaupaksi
30. Löydä läheltä - info
31. Lähi- ja luomuruokaa julkisiin ammattikeittiöihin ja HoReCa-sektorille Kymenlaaksossa
32. Etelä-Karjalan ruokatoimijoiden yhteistyön käynnistämis- ja kehittämishanke
33. Kymenlaakson lähiruokamessut - toimintamallin luominen
35. Luomumaito - luonnostaan terveellistä
36. Maukas - maakunnallista luomu- ja lähiruokaa yhteistyössä ammattikeittiöille
37. Lähiruoka arkipäivän valinnaksi - lähivalinta
38. Luomu- ja IP-kasvistuotannon kehittäminen - EKOkas
39. ILME - Etelä-Savon pk-elintarvikeyritysten imagon parantaminen
41. Pohjoissavolaiset maut matkalla kansainvälisyyteen
42. Luomuveräjä
43. Ekotassu
47. Kotikulmilta keittiöön
48. Ruokaa läheltä
49. Läheltä lautaselle
50. Paikallista patoihin
55. Närodlat och kvalitet
56. Lähiruokaa Kyrönmaalta - maalaismakuja ruokapöytään

58. Österbottnisk matfest på tre arenor
60. Laatu-Tuote
61. Syökö nää lähiruokaa?
64. Edistystä luomutuotantoon
67. Kainuulainen lähiruoka
68. Poliittikadialogi paikallisten hankintojen edistäjänä
70. Sodankylän elintarvike- ja luonnontuotealan yrittäjyyden toteutettavuusselvitys
71. Lapin luonnontuote- ja elintarviketoimialojen työohjelmat (Lappi luo ja Lappi luo II)
72. Makujen lappi -ruokatapahtuma
73. Luomutietoa uudella toimintamallilla - LuomuTIETOverkko
76. Ruoka-Suomi -teemaryhmä
80. Seuturuoka saatavaksi
81. Seuturuoka laajenee
82. Lähiruokaa Satakunnasta
84. Maku-Helmi
85. Lähiruoasta bisnekseksi - toimijaverkoston kehittäminen
86. Uuden tuomutiedon tuottaminen ja levittäminen
88. Luomutilojen neuvonnan kehittäminen
90. LähiSopu - Sopiminen ja sopimukset lähiruokaverkostossa
95. Lähiruoan ekologisten vaikutusten selvitys
96. Marthas matkorg
97. Kestävät hankinnat
98. Portaat luomuun
99. Lähiruokaviikot 2008
100. Lähiruoan käyttömahdollisuuksien selvittäminen pääkaupunkiseuden HoReCa-alan yrityksissä -Vaihe I ja II
104. Luomua lautaselle - luomuruokaa julkisiin ruokapalveluihin

LIITE 2 Tutkimusorientoituneet kehittämishankkeet

29. Lähiruoan ja -palveluiden market making
44. Pro Ruokakulttuuri - ProRu
63. Lähi- ja luomuruoan saavutettavuus Pohjois-Pohjanmaalla (RuokaGIS)
78. Elaboration of the best practice models of the knowledge transfer from science to practice in the organic farming sector
79. Luomuinstituutin vakiinnuttaminen
87. Kannattava tuotanto, toimivat myynti- ja jakelukanavat sekä markkinamekanismit luomukasviksilla
89. Lähiruoan taloudelliset vaikutukset ja käytön edistäminen julkisissa ammattikeittiöissä
91. Lähiruoan kysynnän ja tarjonnan kohtaamista edistävät toimenpiteet (Forefood)
93. Luomua lisää -koordinaatio
94. Lähiruokaliiketoiminta vuonna 2025
102. Luomuviljan tarjontaketjun strategian ylläpito- ja seurantahanke
105. Lähikonsti - lähiruoan kasvun ympäristöt ja strategiat

LIITE 3 Koulutus-, tiedonvälitys- ja esiselvityshankkeet

Koulutushankkeet
1. Maaseutuyritysten koulutushanke
2. Menestyvä maatila
17. Huomisen hämäläinen maatila
46. Ruokaketjuilla kasvuun - Keski-suomalaisen lähiruokaketjun rakentaminen
52. MarjaTsemppi
54. Lisää luomua
57. Eko.Nu
66. Kainuun luomuyrittäjä 2010
75. Elintarvikealan mikroyritysten valmentaminen päivittäistavarakaupan yhteistyökumppanina
77. Kasvot luomulle - luomulähiruokayrittäjien markkinointi- ja viestintävalmennus
83. Luomulla etumatkaa Etelä-Savolle -valmennusohjelma
Tiedonvälityshankkeet
14. Sikses parasta - aitoja makuja Satakunnasta
45. Kasvi-idea Keski-Suomessa
62. YmpäristöAgro I ja II
69. Lähiruokaa julkisiin keittiöihin Lapissa
74. Aitoja makuja I ja II
92. Lähiruokaa ammattikeittiöihin
101. Kestävät julkiset ruokapalvelut - KeVa
103. Luomutietoa koko ketjulle menekinedistämisen tueksi
Esiselvityshankkeet
15. Luonnonmukaisen tuotannon nykytilanne ja kehittämistarpeet Satakunnassa
20. Lähiliha-verkoston muodostaminen
21. Lähiruoka ja maaseudun logistiikka
22. Slow Food
34. Kymen luomulaakso
40. Lähiruoasta bisnekseksi
51. Uuraisten maalaispuoti
53. Pohjalainen lähiruoka - valtakunnallista tehokkuutta
59. Makuja maalta
65. Lähipuoti