



Elinvoimaa puutarhasektorin uudistumiseen ja kasvuun

Voimakas-hankkeen
(2015-2017) tulokset,
johtopäätökset ja
toimenpide-ehdotukset

*Taina Eriksson, Hilikka Halla, Kari Jokinen
ja Terhi Suojala-Ahlfors (toim.)*

Luonnonvara- ja
biotalouden tutkimus
5/2018

Kirjoittajat:

Taina Eriksson ¹⁾, Hilikka Halla ¹⁾, Kari Jokinen ²⁾, Leena Jokinen ¹⁾,
Helka Kalliomäki ¹⁾, Saira Karhu ³⁾, Anu Koivisto ²⁾, Aki Koponen ¹⁾,
Tiina Mattila ⁴⁾, Riikka Saarimaa ¹⁾, Terhi Suojala-Ahlfors ³⁾,
Liisa Särkkä ³⁾, Vilja Varho ²⁾

- 1) Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu, Rehtorinpellonkatu 3,
20500 Turku, etunimi.sukunimi@utu.fi
- 2) Luonnonvarakeskus, Latokartanonkaari 9, 00790 Helsinki,
etunimi.sukunimi@luke.fi
- 3) Luonnonvarakeskus, Itäinen Pitkäkatu 4A, 20520 Turku
- 4) Luonnonvarakeskus, Vuorimiehentie 2, 02150 Espoo



Turun yliopisto
University of Turku



Lukijalle

Maiju ja Yrjö Rikalan Puutarhasäätiön rahoittama Voimakas - Elinvoimaa puutarhasektorin uudistumiseen ja kasvuun -hanke käynnistyi vuonna 2015 tarkoituksenaan edistää suomalaisen puutarhatuotannon kilpailukykyä ja analysoida uusia mahdollisuuksia kannattavaan liiketoimintaan. Hankkeen toiminnan keskeiset lähtökohdat ovat olleet laaja-alaisuus ja innovaatioiden havainnointi. Voimakas on kahden eri aloja edustavan tutkimuslaitoksen, Luonnonvarakeskuksen ja Turun yliopiston kauppakorkeakoulun, yhteinen hanke. Hankkeen tutkijat edustavat moninaista osaamista puutarhatuotannon eri sektoreilta sekä kauppatieteiden ja tulevaisuudentutkimuksen aloilta.

Tavoitteemme on ollut yhteiskunnallinen ja tutkimuksellinen monialaisuus. Olemme pureutuneet yritysten liiketoimintaan eri näkökulmista ja pyrkineet ymmärtämään toimialan, teknologian, kysynnän, ympäristön ja yhteiskunnan muutoksia. Olemme käsitelleet näitä ilmiöitä ja tulevaisuuden menestystekijöitä eri foorumeilla pidetyissä puheenvuoroissa ja tuoneet lähes viikoittain niitä näkyville esimerkiksi hankkeen verkkosivuilla (www.voimakas.fi). Voimakkaan tulevaisuusverstaissa ja Versoo! -tilaisuudessa haastoimme eri tavoin menestyneitä alan yrittäjiä kertomaan liiketoiminnastaan. Hankkeessa on haastateltu yrityksiä ja sidosryhmiä. Erityisesti olemme kiinnittäneet huomiota innovaatioihin liiketoiminnan eri osa-alueilla, kuten kysynnän ja asiakkuuksien hallinnassa, tuotannollisissa prosesseissa, organisoitumisessa ja muussa liiketoimintaosaamisessa. Haastattelemamme yritykset ovat paitsi uudistaneet omaa liiketoimintaansa, usein myös vaikuttaneet arvoketjunsä uudistumiseen tai jopa laajemmin koko alan kehitykseen.

Hankkeessa on rohkaistu yrittäjiä murtamaan raja-aitoja. Kokemuksia vaihtamalla voi löytyä kumppaneita liiketoimintaan. Voimakas-hankkeen tutkimustiimi pitää merkittävänä kolmen vuoden oppimisprosessia. Eri alojen tutkijoina olemme havainneet vuorovaikutustaitojen merkityksen ratkottaessa alan haasteita. Olemme saaneet tärkeitä eväitä hankkeeseen osallistuneilta yrittäjiltä ja muilta toimijoilta. Kiitämme teistä jokaista.

Esitämme lämpimät kiitokset Maiju ja Yrjö Rikalan Puutarhasäätiölle mahdollisuudesta paneutua laaja-alaisesti puutarha-alan tulevaisuuteen. Tässä raportissa esitämme huomioita ja johtopäätöksiä siitä, miten rakennetaan entistä elinvoimaisempaa puutarha-alaa. Tarjoamme myös linkkejä lisätiedon lähteille syvempää perehtymistä varten. Liitteessä on esitelty hankkeessa hyödynnetyt aineistot ja tutkimusmenetelmät. Toivomme raportin tavoittavan monipuolisen joukon lukijoita yrittäjistä rahoittajiin ja järjestöihin.

Tekijät

Sisällys



1. Puutarha-alasta on moneksi	5
2. Alaa muokkaavat muutosvoimat	7
3. Puutarha-alan tulevaisuuskuvat	11
4. Menestystekijät	18
5. Johtopäätökset - tulevaisuuden kilpailukyvyn ajurit	24
6. Jatkotoimet	27
Lähteet	32

Kuva: Taina Eriksson / TY

1. Puutarha-alasta on moneksi

Puutarhatuotanto on monimuotoinen toimiala, joka luo lisäarvoa ihmisille ja yhteiskunnalle. Puutarhayritykset tarjoavat ravintoa, hyvinvointia ja elämyksiä kansalaisille alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Samalla puutarha-alan yritykset kasvattavat kansantaloutta.

Puutarha-alan rakenne ja liiketoimintamallit ovat viimeisen 15 vuoden aikana voimakkaasti muuttuneet. Yritysten lukumäärä on vähentynyt ja yritysten koko kasvanut. Kokonaistuotanto sekä avomaalla että kasvihuoneissa on pysynyt melko muuttumattomana. Perheyrittäjäyys on edelleen alalla vallitseva toimintamuoto. Kasvihuoneyritykset ovat avomaayrityksiä useammin osakeyhtiöitä.

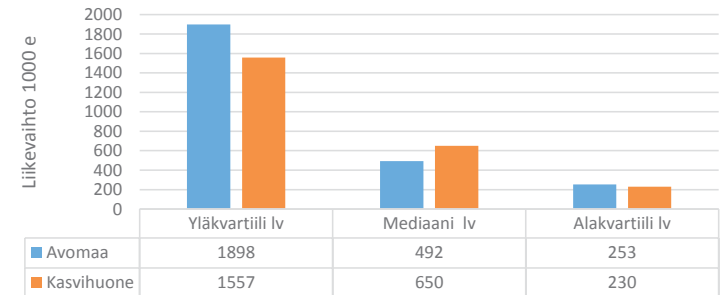
Lisäarvo (engl. added value): ostajan kokemus siitä, mitä hyötyä ja iloa tuote tai palvelu hänelle tarjoaa ja miten sen laatu vastaa hänen odotustaan (Grönroos 2015).

Asiakkaan mielikuva laadusta syntyy itse palvelusta tai tuotteesta ja siihen liittyvästä prosessista, joka tarvitaan tuotteen käyttöön saamiseksi (esim. pakkaus, kuljetus, myyntikanava).

Suurin neljännes osakeyhtiömuotoisista avomaaj- ja kasvihuoneyrityksistä saavuttaa lähes 2 miljoonan euron liikevaihdon. Kannattavuuskirjanpidon mukaan liikevaihto kasvihuoneyrityksillä oli 2015 keskimäärin noin 550 000 euroa ja avomaatuotannon yrityksillä noin 105 000 euroa. Yritysten liikevaihto vaihtelee negatiivisesta yli 12 % positiiviseen.

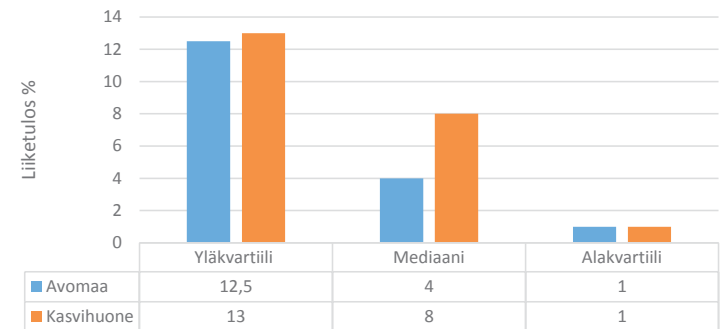
- Puutarhatuotanto on osa maataloustuotantoa (noin 15 % maatalouden tuotosta).
- Vuosittaisen tuotannon arvoon vaikuttavat eri kasvien satotaso ja markkinahinnat.
- Vuonna 2016 puutarhayrityksiä oli yhteensä 3 631 kappaletta ja niiden markkinahintainen tuotto oli noin 520 M€ (Suomen maa- ja elintarviketalous 2016/2017)
- Puutarha-alaan kuuluu myös viherala (suunnittelu, rakentaminen, ylläpito), jonka kokonaisarvo on noin 2 miljardia euroa

Avomaa- ja kasvihuoneyritysten liikevaihdon vertailu



Lähde: Toimialaonline.fi, Finnveran tilinpäätöstilastot 2015

Avomaa ja kasvihuoneyritysten liikevaihto % vertailu



Lähde: Toimialaonline.fi, Finnveran tilinpäätöstilastot 2015

Avomaantuotannon [yritysten määrä on puolittunut](#) 2000-luvun aikana. Suurimmat 370 yritystä (=30 % alan yrityksistä) vastaavat 80 % tuotannosta.

Yrityskohtaisen pääoman määrä on kasvanut huomattavasti, ja vastaavasti tehdyt työtunnit ovat vähentyneet. Kehitys kertoo sekä yrityskoon kasvusta että ihmistyön korvaamisesta koneilla ja laitteilla. Voimakkainta kasvu on ollut kasvihuonetuotannossa, jossa keskimääräinen yrityskohmainen liikevaihto on kaksinkertaistunut kymmenen vuoden aikana. Vastaavasti kasvihuoneyritysten omavaraisuus on alentunut selvästi, mikä voi rajoittaa lähitulevaisuuden investointeja. Avomaantuotannossa kasvu on ollut selvästi maltillisempaa. Siellä omavaraisuusaste on pysynyt keskimäärin hyvin korkeana, mikä luo vahvan pohjan investoinneille tuotannon kehittämiseen. Toisaalta kasvihuonetuotannon parempi kannattavuus avomaantuotantoon verrattuna kompensoi alhaisempaa omavaraisuusastetta.

Puutarhatuotannossa hinnat reagoivat herkästi tarjonnan määrään. Niukuuden vallitessa tuotteen hinta nousee, ja jos tarjonta ruuhkautuu, hinta laskee. Juuri muuhun ainakaan jalostamattomien puutarhatuotteiden hinnat eivät vielä toistaiseksi reagoi. On vaikeaa saada lisähintaa tuotantoalueen, brändin tai vaikkapa tuottajan imagon perusteella.

Alalla on vahvoja alueellisia tuotantokeskittymiä. Pohjanmaa, varsinkin Närpiön seutu, on kasvihuonevihannestuotannon ydinaluetta. Avomaakasve-



Kuva: Kari Jokinen / Luke

ja tuotetaan koko Suomessa, mutta vihannesviljelystä noin puolet sijoittuu Varsinais-Suomeen ja Satakuntaan. Marjakasvien tuotantokeskittymiä on etenkin Pohjois-Savossa, Pohjois-Karjalassa ja Varsinais-Suomessa. Omenan viljely sijoittuu pääosin Ahvenanmaalle ja Varsinais-Suomeen.

Kasvihuone- ja avomaantuotanto työllistivät vuonna 2013 Luken [työvoimatilastojen](#) mukaan noin 22 000 ihmistä, joista yrityksen omistajia ja perheenjäseniä on viidennes. Ulkomaisten työntekijöiden osuus on ollut viime vuosina reilusti yli puolet palkatusta työvoimasta. [Alan työllistävä vaikutus](#) on

yhtä suuri kuin LVI-huoltoalalla. Viheralalla työskenteli vuonna 2015 ympärivuotisesti 8 600 henkilöä, ja kesäaikaan työntekijämäärä kolminkertaistuu (Viheralan tunnusluvut).

Menestys puutarha-alalla vaatii monipuolista osaamista. [Luken vuonna 2017](#) toteuttaman kyselyn mukaan 41 % yrittäjistä toivoi eniten lisää tietoa viljelymenetelmistä ja tekniikasta. 59 % vastaajista toivoi lisää muuta liiketoimintaosaamista. Tärkeimmiksi tiedon lähteiksi yrittäjät näkivät neuvonta- ja tuottajajärjestöt sekä toiset viljelijät.

2. Alaa muokkaavat muutosvoimat

Suomalaisiin puutarha-alan yrityksiin vaikuttavat lukuisat ulkopuoliset tekijät ja trendit. Niistä syntyy yrityksille sekä haasteita että mahdollisuuksia. Tähän lukuun on koottu keskeisiä muutosvoimia, joiden ristipaineessa alan yritykset toimivat.

Kysynnän muutokset

Tutkimustulokset ja ravitsemussuositukset korostavat kasviperäisten tuotteiden käyttöä. Kasvisten monipuolinen käyttö edistää hyvinvointia ja terveyttä. Myös ympäristöajattelun vahvistuminen lisää puutarhatuotteiden kysyntää, sillä kasvisten runsas käyttö vähentää ruokavalios- ta aiheutuvaa ympäristökuormitusta (Rikkonen ja Rintamäki 2015). Tähän liittyy kuluttajien kiinnostus mm. vaihtoehtoisia proteiinin lähteitä kohtaan, jolloin kasviproteiinien kulutus kasvaa. Myös luomuruoan kysyntä on kasvanut, ja [kyselytulosten](#) mukaan kasvu jatkuu.

Kotitarveviljelyn ja yleisen viherryttämisen suosio lisääntyy, mikä kasvattaa viljelyssä tarvittavien tuotteiden kuten siementen, taimien, kasvualustojen ja muiden oheistuotteiden myyntiä. Vihreä sisustaminen voidaan tarjota erilaisilla liiketoimintamalleilla. Esimerkiksi Plantui hyödyntää puu-



Kuva: Timo Taulavuori / Puutarhaliitto

tarhainnostuksen tarjoamalla keittiöön valmiin [älypuutarhan](#).

Kotipuutarhoissa luonnollisuuden ja esteettisten arvojen korostuminen lisää koristepuiden, pensaiden ja kukkien taimien kysyntää. Puutarhaan kavaataan myös design-tuotteita ja sisustuselementtejä, joista esimerkkinä olemme tutustuneet Belightful Designin [perhoskeitaaseen](#).

Kysynnän lisääntymisen ohella kuluttajien tarpeet erilaistuvat. Esimerkiksi lisääntyvä pientalouksien määrä edellyttää tuoretuotteilta pienempää pakkauskokoa. Myös helppokäyttöisyyttä arvostetaan entistä enemmän.

Teknologian hyödyntäminen

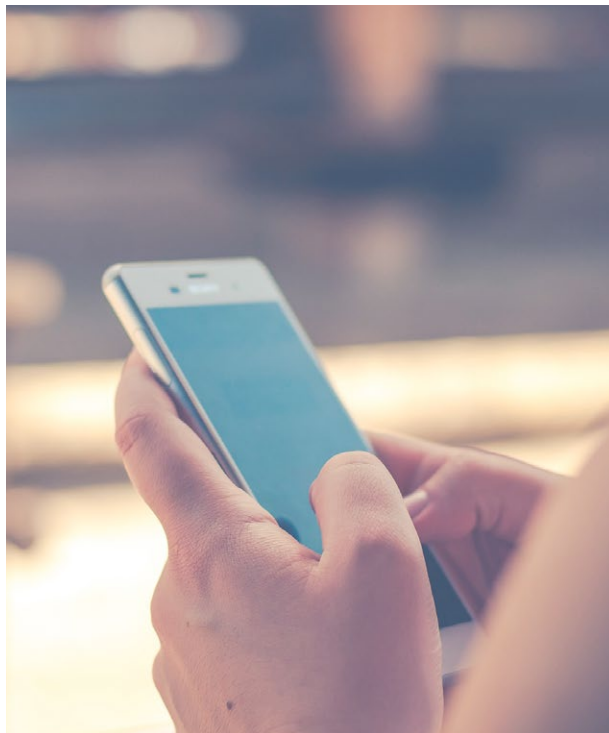
Uuden teknologian käyttöönotto yleensä heikentää vanhaa teknologiaa käyttävien yritysten kilpailuasemaa. Esimerkiksi pienikin edistysaskel energiatehokkuudessa parantaa merkittävästi suomalaisen kasvihuoneyrityksen kannattavuutta, sillä energian osuus tuotantokustannuksista on jopa 50 %. Teknologian avulla myös vesi, ravinteet ja valo voidaan optimoida kasvurytmiä vastaaviksi kuten [Juntin puutarhalla](#) Piikkiössä.

Automaation ja robotiikan käyttö on tehnyt hollantilaisesta kukkatuotannosta maailman tehokkaimman. Robotiikka on vahvasti korvaamassa ihmistyötä myös salaattien ja yrttien tuotannossa, mikä parantaa työn tuottavuutta ja kannattavuutta.

Myös kasvinjalostuksen avulla luodaan lisäarvoa sekä tuotantoon että lopputuotteisiin. Esimerkiksi tuotannollisesta lisäarvosta ovat uudet kurkkulajikkeet, jotka ovat entistä taudinkestävämpiä ja pystyvät hyödyntämään ympärivuotisen tekovälotuksen aiempaa tehokkaammin. Monivuotisten kasvien tuotannossa kasvinjalostuksen merkitys on ratkaiseva, sillä esimerkiksi lajikkeen heikko talvenkestävyys tulee erittäin kalliiksi.

Uusien tietojärjestelmien onnistunut käyttöönotto mahdollistaa suorat asiakaskontaktit esimerkiksi ravintoloihin ja vähentää tuotantoketjun kustannuksia. Uusien pakkausmateriaalien ja -menetelmien avulla lisätään tuotteiden säilyvyyttä, mikä pidentää esimerkiksi marjojen ja vihannes-

ten myyntiaikoja. Uuden teknologian käyttöönotto ei yksin johda parempaan tuottavuuteen, vaan usein onnistuminen edellyttää, että myös prosesseja, toimintatapoja ja [osaamista](#) päivitetään.



Kuva: Pixabay

Teknologia mahdollistaneekin lähivuosien tai vuosikymmenten sisällä myös elintarvikkeiden tuottamisen kokonaan teollisena prosessina bioreaktoreissa laboratorioissa tai jopa kotona (Reuter 2017). Mahdollisuus irrottaa ruoan tuottaminen maasta ja paikasta asettaa puutarha-alan erityisen haas-

teen eteen. Jos kasvispohjainen ravinto voidaan tuottaa muutoin kuin viljelemällä, perinteiset, viljelyt puutarhatuotteet voivat nousta korkean lisäarvon vaihtoehdoiksi biomassoilta ja solukoille. Tämä kehitys edellyttää, että tieto koko tuotteen elinkaaresta todennetaan ja voidaan helposti esittää arvoverkostolle ja loppukäyttäjälle.

Kaupungistuminen

Kaupungistuminen on maailmanlaajuinen ilmiö, joka koskettaa myös suomalaista puutarha-alaa. Maapallon kasvava väestö tarvitsee lisää ruokaa ja energiaa. Näiden tuottamiseen on käytössä kuitenkin yhä vähemmän pinta-alaa, joten uusia viljelytapoja tarvitaan. Asumistiheyden voimakkaasti kasvaessa ihmisten suhde luontoon muuttuu, mikä voi olla sekä uhka että mahdollisuus. Toive viihtyisästä ympäristöstä, turvallisesta ja ekologisesti ruoasta sekä yhteisöllisyyden tarve kannustavat asukkaiden omiin [viljelyratkaisuihin](#).

Viherrakentamisen merkitys kaupunkisuunnittelussa kasvaa, ja viheralueet ovat oleellinen osa kaupunkirakentamista. Tiiviin rakentamisen mukanaan tuomia ongelmia on pitkään ratkottu tekniikan keinoin, mutta nykyisin on jälleen oivallettu luontoon perustuvat ratkaisut. Viherrakenteilla voidaan vaikuttaa positiivisesti ilman laatuun, meluun, hulevesien hallintaan ja asukkaiden viihtyvyyteen. Selkeä trendi [viherrakentamisessa](#) on pyrkimys entistä kestävämpään ja luonnonmukaisempaan rakentamiseen.

Ruoantuotannon palaaminen kaupunkiin on osa [urbaania puutarhatuotantoa](#). Kaupunkitilojen luova uusiokäyttö ammattimaiseen kaupunkiviljelyyn, esimerkiksi konttilviljelyn muodossa, sekä katetun viljelyn riippumattomuus kasvupaikasta ja vuodenaikasta mahdollistavat uusia yhteisöllisiä ja liiketoiminnallisia avauksia.

Voimakas aluerakenteen keskittyminen suurten kaupunkiseutujen ympärille saattaa vaikuttaa perinteisen puutarhatuotannon toimintamahdollisuuksiin harvaan asutulla maaseudulla. Työvoiman saatavuus ja kuljetusten järjestäminen saattavat muuttua entistä haasteellisemmiksi, kun toimitaan etäällä asutuskeskuksista. Uutta kasvihuoneyrittäjyyttä ilmestyy kaupunkitaajamien läheisyyteen tai jopa niiden sisään, tavoitteena mm. logistiikkakustannusten väheneminen ja arvoketjun lyheneminen: aamulla poimitut tomaatit ovat saman tien kuluttajan kotona. Parhaimmillaan kaupunkiympäristöön integroitu tuotantokokonaisuus voi olla myös energiatehokkaampi, mikä vähentää tuotantokustannuksia (Rasi ym. 2015).

Uudet tavat tehdä liiketoimintaa

Puutarha-alalla nähdään jo uudenlaisia liiketoimintamalleja. Ajurina uusille toimintamalleille ovat tyypillisesti olleet perinteisen toiminnan heikko kannattavuus tai alan ulkopuolelta tulleet ideat, joille puutarha-ala on tarjonnut mielekkään toteutusympäristön.



Kuva: Katja Borgelin

Yksi muutosta ajavista tekijöistä on Suomessa voimakkaasti keskittynyt päivittäistavarakauppa, jonka vastapainoksi tuottajat ovat alkaneet etsiä vaihtoehtoisia myynti- ja jakelukanavia: lyhyet toimitusketjut kiinnostavat. [Reko- ja suoramyyn](#)ti houkuttelevat osaa asiakkaista (Borgelin 2017). Lisäksi tuotteiden myynti [Reko-torilla](#) voi olla yrittäjälle keino saada palautetta tuotekehitystä varten. Suoramyyntin merkitys on kasvanut ja sen arvelaan yhä lisääntyvän, sillä 48 % vihannestiloista arvioi harjoittavansa suoramyyntiä vuonna 2020 (Rikkinen ym. 2017). Suoramyyntin ohessa voidaan myydä elämyksiä ja palveluita. Toisaalta toimijat ovat alkaneet kehittää tuotteitaan kohti korkeampaa lisäarvoa esimerkiksi jalostamalla ja kehittämällä uusia tuotteita sekä brändäämällä.

[Minun Omenapuuni](#) - on Espoolaisen Råbäckin maatilan Rikard Korkmannin kehittämä toimintamalli, jossa asiakas ostaa verkkokaupan kautta osuuksia eri lajikkeita oleviin omenapuihin ja maksaa osuutensa etukäteen. Sadon kypsyttyä asiakas noutaa osuutensa vastaavasti puunsa sadon. Halutessaan hän voi myös itse poimia sadon. Sosiaalisen median avulla asiakas seuraa satonsa kehitystä ja voi vaikuttaa palvelun kehittämiseen. Vastaavasti asiakas ottaa vastatakseen osan yrittäjän riskistä ja korjuun sekä kuljetuksen kustannuksista.

Nouseva liiketoiminnan malli on myös kumppanuusmaatalous, joka yhdistää tuottajan ja kuluttajan rooleja. Tässä toimintamallissa kuluttajat maksavat satotuotteista etukäteen ja pääsevät itse vaikuttamaan ja osallistumaan oman ruokansa tuottamiseen.

Joukkorahoitusta käytetään myös puutarha-alalla ja alkutuotannossa investointien rahoittamiseen. Asiakkaan sitoutuminen yritykseen lisääntyy, kun hän odottaa sijoittamalleen pääomalle tuottoa. Sitoutuminen lisää asiakkaan halua pitää yritystä esillä sosiaalisessa mediassa ja näin vahvistaa yrityksen markkinointia. Erityisesti ekologisuutta korostavaan tuotantoon on löytynyt sijoitushalukkaita asiakkaita.

Kansainvälisyys

Puutarha-alan tuotteita kulutetaan globaalisti, mutta Suomessa tuotetaan lähes pelkästään kotimaan kulutusta varten. Nopea teknologinen kehitys ja kysyntä ovat avanneet alan teknologiayrityksille ovia vientimarkkinoille. Myös viljelyosaaminen on tutkimuksen ja teknologisten mahdollisuuksien myötä kehittynyt tasolle, joka mahdollistaisi menetelmien tai erityislaatuisten tuotteiden viennin.

Ilmaston muuttumisen ja globaalien vesivarojen ehtymisen vuoksi Suomen puutarhatuotannolle avautuu lisää mahdollisuuksia. Myös pitkän päivän vaikutus tuotteiden aromipitoisuuksiin pitää pystyä hyödyntämään. Tämä edellyttää kuitenkin kotimaista ja kansainvälistä yhteistyötä sopivien asiakasryhmien löytämiseksi ja osaamista toiminnan organisoimiseksi.

Toimialarajojen hämärtyminen

Kaikkiin edellä esiteltuihin muutosvoimiin liittyy yhteistyö eri aloilta tulevien toimijoiden kanssa. Monet puutarha-alan liiketoimintamahdollisuudet edellyttävätkin lisää yhteistyötä eri toimialojen välillä. Monimutkaisten haasteiden ratkaisemiseen tarvitaan eri alojen asiantuntijoita esimerkiksi teknologiaan, logistiikkaan, markkinointiin ja kunnossapitoon liittyen. Toisaalta esimerkiksi digitalisaation mahdollisuudet ja logistiikan ratkaiseminen koskettavat jokaista yritystä. Myös tuotteisiin perustuvan liiketoiminnan muuttaminen palveluk-

si, eli palvelullistaminen, lisää tarvetta tehdä yhteistyötä uudenlaisten kumppaneiden kanssa. Asiakkaalle voi olla mielekkäämpää tai edullisempää vuokrata haluamansa tuote ja ostaa siihen liittyvää palvelua, eikä investoida itse tuotteeseen.

Suomalainen Naava tuottaa sisäilmaa parantavia aktiivisia **viherseiniä** ja niiden ylläpitopalvelua yritysasiakkaille. Toiminnassa hyödynnetään useiden eri alojen asiantuntemusta, mm. biotransformaatioon liittyvää osaamista, puutarhaviljelyn tietotaitoa, muotoilua ja kehittyntä mittausteknologiaa. Myös markkinoinnissa hyödynnetään yhteistyökumppaneita eri toimialoilta.

Arvoverkosto: Palvelun arvo syntyy eri toimijoiden yhteistyön avulla ilman erillisiä sopimuksia vastuista ja tehtävistä. Arvoverkosto koostuu yritysten toimintojen risteyskohdista ja niiden välisistä linkeistä (Möller ym. 2005).



3. Puutarha-alan tulevaisuuskuvat

Tarkastelimme puutarha-alan tulevaisuutta kahdella eri menetelmällä (lisätietoa liitteessä). Tulevaisuusverstaissa puutarha-alan toimijat laativat vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia, aikaperspektiivinä vuosi 2050. Toisaalta haastattelimme puutarha-alan sidosryhmien edustajia tulevaisuuden näkymistä seuraavan kymmenen vuoden aikana.

Voimakkaasti puutarha-alan tulevaisuuteen vuonna 2050

Tulevaisuuden kuvittelemisen auttaa ihmisiä pohtimaan omien valintojensa vaikutuksia sekä kuluttajina että liiketoiminnan kehittäjinä. Voimakas-hankkeen tulevaisuusprosessissa teimme aikaloikan pitkälle vuoteen 2050. Se on riittävän kaukana, ettei nykyhetken taloudellinen, teknologinen tai kulttuurinen tilanne rajoita ajoittelua, mutta kuitenkin niin lähellä, että voidaan pohdita tulevaisuuden mahdollisuuksia. Tavoitteena oli laatia oivalluksia ruokkivia, toivottavia ja vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia puutarha-alalle seuraavien kysymysten valossa:

– Millaisille puutarha-alan tuotteille, palveluille ja yrityksille on tulevaisuudessa kysyntää?



Kuva: Pixabay

– Millaista verkottumista ja yhteistyötä tulevaisuuden visioiden toteuttaminen edellyttää?

Puutarha-alan toimijat voivat tulevaisuuskuvien avulla hahmottaa, miten oman yrityksen liiketoimintaa tai organisaation toimintaa voisi kehittää ja millaista lisäarvoa tuotteet tai palvelut tuottavat asiakkaille. Tärkeää on myös pohtia, millaista verkostoa toimijat tarvitsevat ympärilleen ja millaisia resursseja eri toiminnot vaativat.

Työssä nousi esille kuusi tulevaisuuskuvaa. Niissä kuvatut uudenlaiset tuotteet, palvelut ja toimintamallit edellyttävät vanhojen ja uusien taitojen ja osaamisen yhdistymistä. Tulevaisuuskuvien perusviesteinä on tuottajien ja kuluttajien roolien hämärtyminen sekä erilaisten osaamisalueiden yhteen saattaminen. Toimenpiteissä korostuvat innovaatiokeskittymät - fyysiset ja virtuaaliset alustat, joilla erilaiset toimijat voidaan saattaa yhteen. Tulevaisuuden rakentamiseksi tarvitaan keikiluja ja pilotteja.

Vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia

1) Täsmä- ja teemapuutarhat

Terveyttä, hyvinvointia, ympäristön puhdistamista ja viherryttämistä tuottaville tuotteille ja palveluille on kysyntää. Täsmä- ja teemapuutarhat tarjoavat terapiaa, rauhoittumista, ikuista kesää, fantasiamaailmoja ja hyvinvointia ylläpitävää toimintaa eri ikäryhmille. Niiden kehittämiseen osallistuvat palvelumuotoilu, viherala, matkailu- ja ravintola-ala, terveysala ja teemojen mukaan erilaiset palveluntarjoajat. Palveluja voi saada myös lääkärin reseptillä.

2) Viherrakennukset, -tilat ja -ympäristöt

Viherseinät ja -katot ovat oleellinen osa rakennuksia. Asuinympäristöt koostuvat vihertiloista ja erilaisista biotoopeista, joilla varmistetaan luonnon monimuotoisuuden säilyminen. Vihertiloja kehitetään yhdistämällä korkea teknologia luontoa kunnioittavaan suunnitteluun, ja niistä voidaan rakentaa myös vientituote. Vihertilat edellyttävät myös uudenlaisia liikkumisen tapoja, jolloin liikennesuunnittelun ja liikkumisen tulee sulautua viherympäristöön.

3) Energiaa keräävät kasvit ja puutarhat

Puutarhat keräävät aurinkoenergiaa virasto- ja liikekiinteistöjen katoilla. Energian lisäksi kuluttajat saavat sivutuotteina tuoretta ruokaa, kukkia tai muita tuotteita. Vesiviljelyn avulla tuotetaan biomassaa, kuten levää. Aurinkoenergian tehokas hyödyntäminen edellyttää ammattiviljelijöiden sekä kaupunkien, kuntien ja taloyhtiöiden yhteistyötä.

tä. Lisäksi mukaan tarvitaan teknologia- ja energia-alan yrityksiä sekä riski- tai joukkorahoitusta.

4) Uudet talouden mallit ja tuottaja-kuluttaja-yhteistyö

Uuden talouden mallin tavoitteena on hyvinvoinnin maksimointi nykyisen voiton tavoittelun sijasta. Keskeistä on tuottajan ja kuluttajan roolien hämärtyminen esimerkiksi yhteisyrityksissä. Esimerkkinä mallista ovat omavaraiset alueet, joissa energia ja ravinteet kiertävät ja ruoantuotannon läpinäkyvyys ja jäljitettävyyden korostuvat.

5) Monimuotoinen kaupunkiviljely, kiertotalous ja palvelut

Monimuotoisen kaupunkiviljelyn ajureita ovat energia- ja jätekierron tarve sekä kaupunkimaiseen elämäntyyliin liittyvä palvelutarve. Kaupunkiviljely-palvelujärjestelmän asiakaita ovat yritykset, taloyhtiöt ja ihmiset kaupungeissa ja maaseudulla. Palveluita tuottavat kuluttajat, insinöörit ja robotit, ja ne edellyttävät teknologisia ratkaisuja. Keskeistä on kaupunkiviljelyn ymmärtäminen palveluna, joka synnyttää uutta työtä.

6) Energiatehokkaat kasvitehtaot

Kasvitehtaassa viljellään monipuolisesti vihannuksia, marjoja, hedelmiä ja leviä robotisoidulla liukuhihnalla hyödyntäen energiategokasta keinovaloa. Myös kasvien haihdutuksen tuottamista kosteudesta otetaan energia talteen. Asiakkaina ovat urbaanit kasvukeskusten asukkaat, jotka saavat tuotteet noutopisteistä tai kotiinkuljetuksena nettikaupan kautta lennokkien toimittamina. Uusi ammatti, IT-puutarhainsinööri, yhdistää alku- tuotannon, robotiikan ja IT-osaamisen.

Tulevaisuuskuvien jatkokehityksessä määriteltiin puutarha-alan tulevaisuuden strateginen visio, jota alan toimijat voivat hyödyntää suunnittelussa ja tulevaisuuden ennakoinnissa:



Piirros: Antti Törmälä/MAK Media Oy

Asiakkaiden tarpeet ja asenteet monipuolistuvat. Yritykset lisäävät yhteistyötä, hyödyntävät digitalisaatiota sekä kehittävät ja lyhentävät toimitusketjuja.

Lisää tietoa tulevaisuusverstaista on julkaistu erillisessä raportissa.



Kuva: Pixabay

Miten puutarha-ala ja asiakkaiden toiveet kehittyvät 10 vuodessa?

Edellä kuvattiin tulevaisuuspajoissa luotuja pitkän tähtäimen mahdollisuuksia. Tässä luvussa esitellään kymmenen vuoden päähän ulottuvia tulevaisuuskuvia, jotka perustuvat puutarha-alan sidosryhmien edustajien haastatteluihin. 20 haastateltua toimivat mm. kaupan, teollisuuden, neu-

vonnan, etujärjestöjen, tutkimussektorin ja viranomaisten parissa. Haastateltavat arvioivat erilaisen puutarha-alaan vaikuttavien muutosten suuntaa ja voimakkuutta.

Tutkimuksessa kysyttiin tiettyjen tekijöiden merkityksestä kuluttajille kymmenen vuoden päästä. Vastaajat arvioivat, miten luomu, lähiruoka, kotimaisuus ja mielikuvat ”maalta aitoa tai maalaisro-

Asiantuntijat olivat melko yksimielisiä muutamista kehityssuunnista:

- Puutarhayrittäjien uudet ansaintamuodot, kuten elämyspalvelut, lisääntyvät.
- Markkinointi- ja kaupankäyntitavat monipuolistuvat.
- Verkostoituminen ja tilabrändäys on tarpeen.
- Puutarha-ala on monipuolinen, eikä sen kaikkiin osa-alueisiin liitetä samoja käsityksiä. Esimerkiksi lähitulevaisuudessa luomun suosio koskee vain ruokaa eikä koristekasvien tuotantoa.
- Taloudellisten tukien ei uskota kasvavan.
- Paikallisen tuotannon suosiminen niin julkisissa hankinnoissa kuin yksityisten kuluttajien keskuudessa lisääntyy.
- Kuluttajien toiveet ja odotukset pirstaloituvat ja erilaistuvat edelleen. Samat tuotteet, toimitustavat tai palvelut eivät sovellu kaikille.

mantiikka” näkyvät kulutuskysynnässä. Jokainen tulevaisuuskuva on useamman vastaajan näkemysistä muodostettu kokonaisuus.

Pientä kasvua

Pientä kasvua -tulevaisuuskuvassa kasvavat jonkin verran niin lähiruoaan, luomun kuin kotimaisuuden kysyntä. Kasvisruokavaliot yleistyvät, helpous, ja nopeus ovat yhä tärkeämpiä kriteerejä ja vihanneksia myydään enemmän lajikkeittain. Vain maalaisromantiikka menettää merkitystään. Mikään muutos ei silti ole erityisen merkittävä. Vihannesten lisääntynyt myynti lajikkeittain sai haastatelluilta melko ristiriitaisen vastaanoton, koska kuluttajan täytyy ensin olla tietoinen siitä, miten eri lajikkeet toisistaan eroavat.

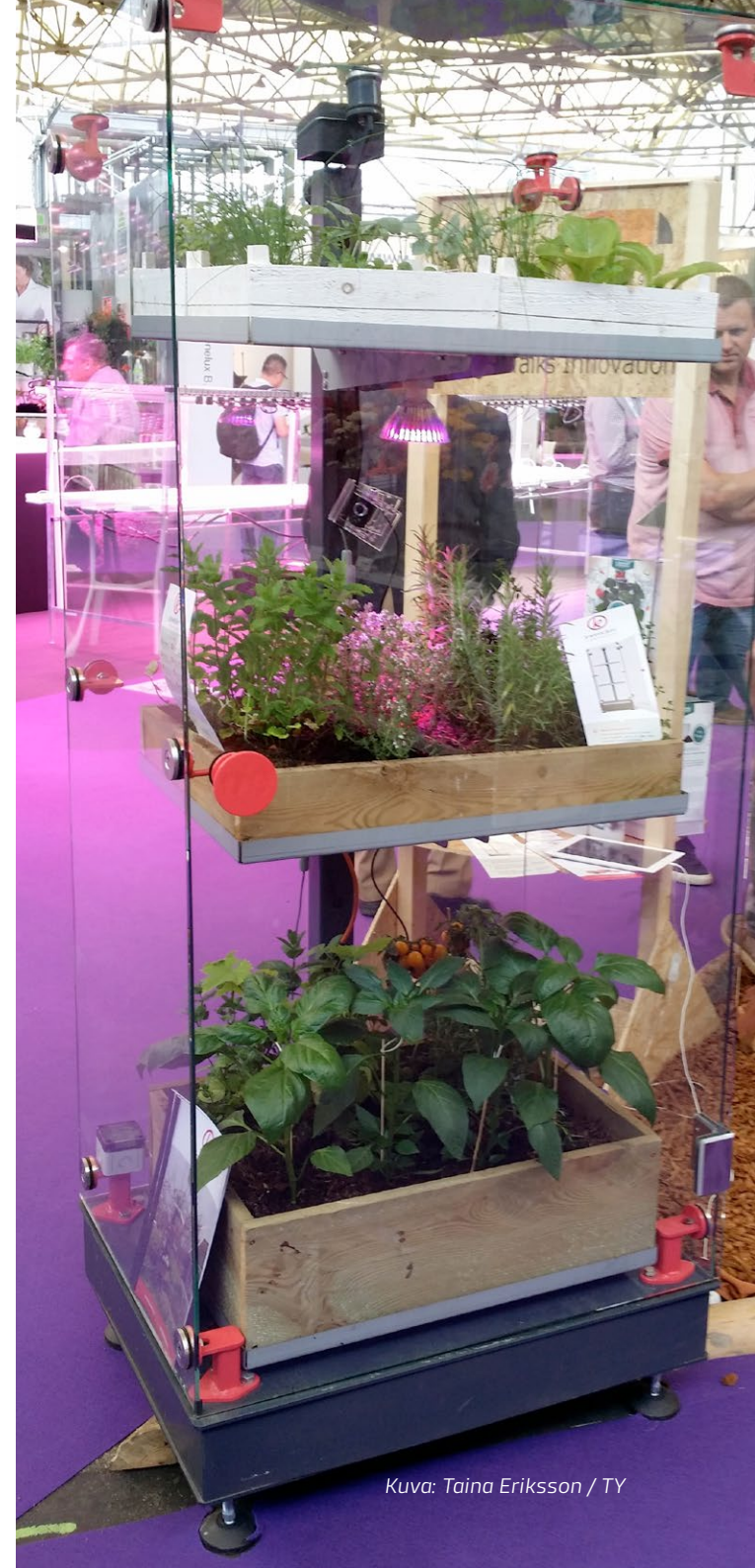
"Tomaatti on vähän niin kun viini, et niissä on aromieroja.
...Brix arvohan on yks, jolla voi informoida siitä, et miten makeaa tää on. ...Ala ryhtyis käyttämään jotain tämmösiä, tiedottamaan enemmän sen tuotteen luonteesta ja laadusta. Ja tietysti kuluttajan täytyy ymmärtää mitä se Brix tarkoittaa."

"Kasvisruokavalio tulee nousemaan yhä nykyisestä ...Se vaatii myös tarjonnalta, että löytyy uusia nyhtökauroja ja muita tälläisiä. Sitä tarjontaa pitää olla. Sen pitää olla aika lailla vieläkin nykyistä monipuolisempaa."

"Kyllä varmasti tulee tän nuoren polven kautta plus tän ympäristöajattelun kautta."

Kasvisruoan nousu

Kasvisruoan nousu -tulevaisuuskuvassa korostuu kasvisruokavalioiden yleistymisen. Kasvisruokavalioidella tarkoitetaan koko kirjoa veganismista säännöllisiin kasvisruokapäiviin tai ylipäänsä kasvisruokavaliosta lisäämistä ruokavaliossa. Myös helppous ja nopeus ovat kasvava trendi. Tämä on kiireisten ihmisten tulevaisuuskuva, jossa kuitenkin pyritään entistä terveellisempään ruokavalioon.



Luomua läheltä ja helposti

Luomua läheltä ja helposti -tulevaisuuskuva heijastelee selvästi kasvussa olleita trendejä: luomua, lähiruokaa ja helppouden vaatimusta. Erityisesti kaupunkilaisten elämä koettiin kiireiseksi ja heidän ruokakulttuurinsa erilaiseksi kuin maaseudulla. Pakasteiden ja muiden jalosteiden kysyntä kasvaa. Luomuruokakin on yhä useammin valmiita luomujalosteita.

Kuluttajille helppous ja nopeus eivät aina merkitse eineksiä tai puolivalmisteita. Ravintolassa syöminen, ravintola-annosten kotiinkuljetus tai valmiit reseptikokonaisuudet ja raaka-aineet kotiin kuljettettuina helpottavat kiireistä arkea. Helppoudelle vastakkainen trendi on ruokaharrastus ja halu tehdä kaikki itse. Nämä trendit voivat toteutua samanaikaisesti niin, että arkiruoka on nopeasti pöydässä, mutta viikonloppuna kokkaillaan antaumuksella. Ateriakokonaisuuksien resepti- ja raaka-ainepalvelu vastaa yhtä aikaa molempiin trendeihin.

"Kun vertaa sinne maailmalle, missä sekä vihannes että hedelmät myydään valmiissa rasioissa pilkottuna. Niin se on enemmän kysymys siitä, miten me täytetään se kysyntä."

"Helppoutta ja nopeutta, joka liittyy esimerkiksi tämmösiin ruokakassipalveluihin ...kuluttaja säästää aikaa ja vaivaa myös siinä, että sen ei tarvitse miettiä, mitä se tekee ruuaksi. ...Ja samalla se kuluttaja täyttää moraalisen velvoitteen tehdä itse terveellistä ruokaa alusta asti."

Kasvisruoka läheltä

Kasvisruoka läheltä -tulevaisuuskuvasssa korostuvat kasvisruoan ja lähiruoan voimakas suosion kasvu. Sen sijaan kotimaisuus menettää merkitystään. Maahanmuutto ja nuorison kansainvälistyminen nähtiin tekijöinä, jotka vähentävät suomalaisuuden merkitystä kuluttajille.

Kotimaisen tuotannon ongelmina ovat ilmasto-olosuhteet ja tuotteiden hinta. Moni vastaaja katsoi, että kotimaisen puutarhatuotannon suosimisen eteen on tehtävä paljon töitä, että taso pysyisi edes nykyisenä eli "täytyy itse asiassa juosta jo kovaa, että pysyy just tässä". Kasvistien korkeampi jalostusaste voi myös heikentää kotimaisen kysyntää, sillä yksittäisen vihanneksen alku-

perämaa tunnistetaan helpommin kuin raaka-ainneiden kotimaisuusosuudet jalosteissa.

Lähiruoan käsite on selkiintymätön. Onko kyse vain maantieteellisestä läheisyydestä vai ovatko tärkeämpiä kriteerejä kotimaisuus, pienimuotoisuus, tunnistettavuus, ketjun läpinäkyvyys tai ketjun lyhyys? Erilaisen suoramyyntin ja ruokapiirien uskottiin lisääntyvän jonkin verran, mutta kaupan asemaa ne eivät vastaajien mukaan haasta.

"Mä uskon, että siinä on aika isojakoin kasvumahdollisuuksia, ...siihen täytyy saada joku semmonen toimivampi ja tehokkaampi jakelusysteemi. Tarkottaa sitä, että kaupan täytyy kehittää sitä omaa toimintaansa sillä tavalla, että se paremmin mahdollistaa lähiruuan tuomisen kauppaan."

Luomua Suomesta

Luomua Suomesta -tulevaisuuskuvassa luomun kysynnän kasvu on todella merkittävää, se jopa viisinkertaistuu nykyisestä. Voimakkaaseen kasvuun uskoneet viittasivat usein muiden maiden, erityisesti Pohjoismaiden, Saksan ja Britannian, tilanteeseen. Tässä tulevaisuuskuvassa luomu yhdistyy vahvaan kotimaisuuden kysyntään. Joissakin tuoteryhmissä tai kaupoissa kotimaisuus voi olla yhä kasvava trendi.

Kotimaisten tuotteiden kysyntää ylläpitäviä tekijöitä ovat suomalaisen ruoan hyvä maine puhtaina ja turvallisena, tuoreus sekä muu laatu. Esimerkiksi suomalaiset mansikat ovat pehmeämpiä ja voimakkaamman makuisia kuin ulkomaiset. Ruokaskandaalit ulkomailla voivat myös lisätä kotimaisen tuotannon suosiota, ellei vastaavia tapahdu Suomessa. Kotipuutarhuria kiinnostaa, että kotimaiset taimet soveltuvat todennäköisemmin ilmastoomme.

"Ruuantuotantoon liittyvät asiat nousee koko ajan... Ihmisistä tulee tietoisempia näistä asioista, jolloin näiden arvostus ja merkitys kasvaa."

"Luomuruokahan on niin lyhyessä ajassa moninkertaistunu jo nytkin. Täytyy muistaa, että se lähtötaso on edelleen aika pieni."



Kuva: Pixabay

Tulevaisuuskuvista yrityksen strategioihin

Tulevaisuuskuvissa tarkasteltiin edellä kulutuksen trendejä. Kun kulutuskäyttäytyminen erilaisuutuu, yrityksen on valittava suuntansa.

Haastatteluissa kysyttiin myös arvioita puutarha-alan liiketoiminnallisten tekijöiden kehityksestä. Vastauksista muodostui kolme selvästi erottuvaa tulevaisuuskuvaa.

Ensimmäisessä tulevaisuuskuvassa korostuvat laatu ja tuotekehityksen nousu: puutarhayritykset

pyrkivät kehittämään tuotteitaan yhä suurempaa lisäarvoa tuottaviksi. Toisessa tulevaisuuskuvassa painottuu tilojen erikoistuminen ja verkostojen rakentaminen. Tilojen erikoistuessa ne joutuvat rakentamaan verkostoja toisenlaista tuotantoa tai osaamista edustavien yritysten kanssa. Kolmannessa tulevaisuuskuvassa hyönteisten kasvatus puutarhoissa lisääntyy huomattavasti ja puutarha-alan vienti alkaa vetää. Tämä kuvaa voimakasta murrosta tai laajenemista toimialalla, joka tähän asti on keskittynyt kasvien tuottamiseen kotimarkkinoille. Tulevaisuuskuvia voi ajatella myös yritysten erilaisina strategioina.

Haastatellut sidosryhmien edustajat pitivät suomalaista puutarha-alaa melko elinvoimaisena. Asiantuntijat tunnistivat seuraavat haasteet ja elinvoimaisuuden uhkatekijät:

- ▶ Heikko kilpailukyky (ilmasto, korkeat tuotantokustannukset, tuonin hintakilpailu, logistiikkakustannukset)
- ▶ Riittämättömät investoinnit kalustoon ja teknii-kaan (taustalla heikko kannattavuus ja pieni yri-tyskoko)
- ▶ Kauppaan liittyvät haasteet (keskittyneisyys, ylivalta suhteessa viljelijään, logistiikka tukee massatuotannon tuotteita, riittämättömät kyl-mäketjut ja jakelukanavien hitaus, pienten kauppojen hidas kierto)
- ▶ Rohkeuden ja osaamisen puute (markkinointi, yrityskokonaisuuden hallinta, urautuminen ko-ko alalla)
- ▶ Verkostoitumisen puute (pirstaloitunut edun-valvonta ja järjestökenttä, viljelijöiden omaeh-toisuus ja mahdollinen kateus, huonot koke-mukset aiemmista yrityksistä esim. markki-nointiyhteistyössä)
- ▶ Alan heikko arvostus (alan heikko tuntemus ku-luttajien parissa, kasvisten väheksyntä lihaan verrattuna, vaikeus saada jatkajia tiloille)
- ▶ Yhteiskunnan tuki (tukijärjestelmän kankeus ja byrokraattisuus, heikko tuki ja rahoituksen puute alkuvaiheen ideointiin, uuden idean kypsytte-lyyn sekä yhteistyölle, pienenevät neuvonnan resurssit, tutkimuksen ja tutkimusinfrastruk-tuurin väheneminen).



Kuva: Pixabay

4. Menestystekijät

Tässä luvussa esiteltävät **menestystekijät** perustuvat hankkeen tekemisiin haastatteluihin, joiden kohteena oli noin 40 yritystään ja alaansa uudistanutta yrittäjää. Yritysten toimintaan perehdyttiin Business Model Canvas -työkalun avulla (Osterwalder 2004). Liiketoimintamalli koostuu elementeistä, joiden avulla yritys rakentaa toimintansa saavuttaakseen arvolupauksensa. Haastatteluissa painottuivat erityisesti yrittäjän osaamiseen, asiakasarvoon ja verkostoihin sekä tuotannon tekijöihin ja teknologian kehitykseen liittyvät tekijät.

Yrittäjyys ja yrittäjän osaaminen

Puutarha-alalla **yrittäjän ominaisuudet** korostuvat nykyisin viljelytaitojen rinnalla. Aiemman tutkimuksen ja hankkeessa tehtyjen haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että menestyvillä yrittäjillä on usein tärkeitä yhdistäviä tekijöitä, kuten riskinottokyky, ennakoivuus, ylpeys omasta tekemisestä sekä innostus. Yrittäjämäinen ote korostui tutkittujen menestyvien yrittäjien keskuudessa. He kertoivat yhteiskunnan tukijärjestelmien antavan raamit toiminnalle, mutta liiketoimintaa ohjataan asiakaslähtöisesti.

Yrittäjähenkkinen puutarha-alan toimija etsii aktiivisesti ja järjestelmällisesti uusia mahdollisuuksia. Hän tarttuu kuitenkin vain parhaiksi katsoomiinsa mahdollisuuksiin. Hän haluaa tarttua toimeen nopeasti ja on tarvittaessa valmis muuttamaan toimintaansa. Hän pyrkii myös sitouttamaan tarvittavat ihmiset ympärillään mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Tutkitut alan yrittäjät tunnistavatkin työntekijät yrityksensä tärkeimmäksi voimavaraksi.

"Se voi olla yksi osa viihtyvyyttä. Heillä on myös oppimismahdollisuus. Semmoiset jotka haluavat kehittyä. meillä on harvinaisen älykkäitä ihmisiä suorittavallakin puolellajoukossa aina. Sen pääoman hyödyntämiseen pitäisi saada yrityksen toimintaan. Se on varman yks osa tiimihomma."

"Me investoitiin aika pitkälti ihmisiin eli otettiin ihmisiä lisää, että saadaan tuotekehitystä ja muuta vietyä eteenpäin."



Kuva: Pixabay

Osaamisen kulmakivet

Yrittäjän kyvykkyys on avainasemassa, kun tarkastellaan yrityksen uudistumista ja menestystä. Kyvykkyys tarkoittaa yrittäjän osaamista, josta osa on koulutuksen tulosta ja osa käytännön työssä opittua. Kyvykkyysiin vaikuttaa myös yrittäjän asenteesta kumpuava kehittymisen halu.

Yrittäjän tärkeimmät kyvykkyudet kattavat neljä eri osa-aluetta: yrittäjyys, liiketoiminta, ihmissuhteet ja henkilöstöjohtaminen sekä asioiden johtaminen ja viestintä. Pohjan kaikelle toiminnalle luo kyvykkyys toteuttaa toiminnan ytimessä olevia tuotteita tai palveluja.

**Puutarha-yrittäjän tärkeimmät kyvykkyudet
Voimakas-haastattelujen perusteella.**
(vrt. Mitchelmore & Rowley 2010)

Yrittäjyys

- ▶ *Mahdollisuuksien näkeminen muutoksessa ja mahdollisuuksiin tarttuminen (esim. megatrendien ja muutosvoimien myötä)*
- ▶ *Kasvumahdollisuuksien etsiminen*
- ▶ *Avoimuus kokeiluille*
- ▶ *Perusteltu rohkeus - riskinotto kyky*
- ▶ *Perusteltu sinnikkyys - tasapaino periksi antamattomuuden ja toimimattomaksi toteamisen välillä*
- ▶ *Kyky ajatella eri tavoin kuin tavanomaisesti (vertaa "näin on aina tehty")*
- ▶ *Halu kehittyä ja kehittää*

Ihmissuhteet, henkilöstöjohtaminen

- ▶ *Puutarha-alalla usein yrityksen sisäiset ihmissuhteet = perhesuhteet*
- ▶ *Tunneside yritykseen - koti-/sukutila*
- ▶ *Yrittäjätiimi (me-ajattelu; sukua tai ei)*
- ▶ *Suhteet osaamisen kehittämisen kanavana - ajatusten jakaminen*
- ▶ *Henkilöstön osaamisen arvostaminen: Henkilöstön ideoiden kuuleminen
Kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen*
- ▶ *Ihmisten johtaminen korostuu edelläkävijöissä - esim. vieraasta kulttuurista tulevan henkilöstön johtaminen*

Liiketoiminta

- ▶ *Tuotanto-osaaminen ja teknologian hyödyntäminen*
- ▶ *Arvon lisäämisen ajattelu (mm. tuotantotavat, jalostus)*
- ▶ *Liiketoiminnallinen ajattelutapa valinnoissa (tuotto, kulut, kate)*
- ▶ *Liiketoiminnan skaalautuvuuden ymmärrys/pohdinta*
- ▶ *Tasapaino suunnitelmallisuuden ja joustavuuden välillä*
- ▶ *Mittaaminen, palaute ja reagointi = Toiminnan seuranta*
- ▶ *Markkinan luominen*
- ▶ *Erikoismarkkinan valinta (niche)*
- ▶ *Kokonaisvaltainen katsantokanta toimintaan (vs. osaoptimointi)*

Asioiden johtaminen ja viestintä

- ▶ *Itsensä johtaminen (ajankäyttö, voimavarat) vs. toiminnan rönsyt*
- ▶ *Brändin ja yrityksen tarinan rakentaminen*
- ▶ *Asiakassuhteiden rakentaminen*
- ▶ *Avoimuus ideoiden kehittämiseen jakamalla*
- ▶ *Kansainväliset kontaktit - kielitaito*
- ▶ *Kumppanuuksien kahdensuuntaisuuden ymmärrys - kumpikin vaatii ja saa vastinetta panostuksilleen*

Vaikka liiketoiminnan menestys kumpuaa samalaisista kyvykkyyksistä kuin muillakin aloilla, puutarha-alalla on myös omat erikoispiirteensä. Yritysten toimintaan Suomessa vaikuttavat väistämättä tukipolitiikka ja vähittäiskaupan vahva keskittyminen. Kyvykäs yrittäjä kuitenkin rakentaa omilla valinnoillaan yrityksensä toiminnan niin, että pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Alan edelläkävijäyrityksissä korostuu perusteltu rohkeus ja sinnikkyys. Rohkeita valintoja on tehtävä, mutta riskin pitää olla sopivassa suhteessa odotettavissa olevaan hyötyyn ja onnistumisen todennäköisyyteen. Yrittäjät nostivat esille myös tarpeen ja taidon luoda markkinoita. Tässä yhteistyö oman alan ja muiden toimijoiden kanssa on tärkeää, sillä markkinoiden luominen on kalista toimintaa.

Monissa puutarha-alan yrityksissä ihmissuhteet yrityksen sisällä ovat samalla perhesuhteita, mikä antaa toiminnalle oman leimansa. Lisäksi yrittäjällä on tyypillisesti poikkeuksellisen vahva tunneside yritykseensä, kun kyseessä on kotitila tai suvun perintö. Kyvykäs yrittäjä pystyy hyödyntämään nämä yrityksen voimavaroina niin, että ne edistävät mm. asiakassuhteen rakentamista.

Koska suurin osa alan yrityksistä on pieniä, ihmisten väliset suhteet korostuvat kaikessa tekemisessä. Erityisesti ajatusten jakaminen ja kehittäminen muiden yrittäjien kanssa on tärkeää, mutta myös suhteet muihin kuin saman ala yrityksiin ovat välttämättömiä.

"Tää pyörii sosiaalisten suhteiden ympärillä koko kaupanteko."

"Sosiaalinen media mahdollistaa sen. Tavoitteena on, että olisi vakiasiakkaat, joille saataisiin asiakasrekisteri. Sitä kautta pystyttäisiin infoamaan, missä mennään tällä hetkellä."

Asiakasarvon ymmärtäminen

Kannattavan yrityksen perusedellytys on, että sen tuotteita tai palveluita ostetaan. Pelkkä taitava tuottaminen ei luo kannattavuutta. Yrityksen pitää pystyä tuottamaan jotakin, mistä on ostajalle hyötyä. Tärkeää on tietää, mihin tarkoitukseen ostaja tuotetta haluaa ja mitkä ominaisuudet ovat oleellisia juuri hänelle. Esimerkiksi laatu merkitsee eri ostajalle eri asioita.

Asiakkaan oppii tuntemaan parhaiten aktiivisen ja avoimen vuoropuhelun avulla. Asiakaspalautte on tärkeä osa vuoropuhelua, ja se ohjaa yrityksen toimintaa. Asiakassuuntautuneella yrityksellä asiakkaan tavoittelemien hyödyn tuottaminen ohjaa kaikkea yrityksen toimintaa asiakkuuden hallinnasta tuotannon suunnitteluun ja myyntikanavien valintaan asti.

Yrittäjä tarvitsee soveltuvat tietojärjestelmät päätöksensä tueksi, sillä yrityksen toiminnasta kertyvä tieto auttaa ymmärtämään, miten yrityksen toiminta vastaa asiakkaiden käytöstä. Esimerkiksi ajantasainen myynnin seuranta kertoo asiakasvirroista ja kertaostoista, jolloin yritys voi sopeuttaa tuotannon, kuljetukset ja työvuorot niin, että tuotteet ovat tuoreina oikeaan aikaan oikeassa paikassa.

"Tunnin tarkkuudella pystymme seuraamaan mitä myyntipisteissä on myyty. Sieltä pystytään myös ennustamaan seuraavan päivän myyntiä. Lisäksi on korttipäätteet ja kuitin pystyy tulostamaan s-postiin."

Alanteen marja- ja vihannestilan liiketoimintamalli perustuu tiiviiseen vuorovaikutukseen kuluttaja-asiakkaan kanssa, mutta myös läsnäoloon vähittäiskaupoissa ja lostettujen tuotteiden avulla. Kaupat koetaan kumppaneiksi. Vuoropuhelua asiakkaan kanssa käydään henkilökohtaisesti myyntipisteissä, konsulenttipäivissä kaupoissa, facebookissa ja verkkosivuilla. Yritys kokee, että heidän tuotteensa ovat myös keinoja olla lähellä asiakasta mahdollisimman usein ja ympärivuotisesti. Tilan brändiä kuvaa yrittäjän lause ”Näkyvyyttä ja yhteydenpitoa ympäri vuoden”. Keinoja asiakkaiden tarpeiden vastaamiseen ovat mm. laaja tuotevalikoima, tunneliviljely, verkkokauppa ja reaaliaikainen tilausten ja varastojen hallinta.

Verkostoituminen

Verkostoituminen on tärkeä, mutta haastava osa yritysten toimintaa. Erityisesti puutarha-alan pienten yritysten on välttämätöntä tehdä yhteistyötä muiden kanssa, sillä pienen toimijan resurssit eivät riitä kaikkeen.

Verkoston toimivuuden kannalta oleellista on, että kaikki osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. Usein hyödyt ovat mitattavissa euroina, mutta myös vai-

kutus yrityksen maineeseen voi olla riittävä syy yhteistyöhön (Ahola 2016). Puutarha-alalla hyötyä syntyy esimerkiksi pienten vihannestuottajien markkinoidessa tuotteitaan yhteisellä brändillä tai viherrakentajan tehdessä palvelukehitystä yhdessä ohjelmisto-alan yrityksen ja palvelumuotoilijan kanssa.

Toimivan verkoston rakentamisen perustana on kumppanin valinta. Edes menestyvillä alan edelläkävijöillä ei ole takuuarmaa sapluunaa kumppanin valintaan, vaan nopea kokeilu on todettu parhaaksi tavaksi.

Tarkoituksenmukainen valinta kuitenkin parantaa onnistumisen mahdollisuuksia. Liiketoiminnallisen toimivuuden lisäksi kumppanuuden täytyy toimia myös henkilöiden välillä.

Vihreä Härkä on perustettu vastaamaan kasvisruokavalion proteiini- ja vitamiiniratkaisujen kasvavaan kysyntään. Yrittäjä Juha-Pekka Aikolan pyörittämässä verkostossa osa yrityksistä tuottaa raaka-ainetta, mylläri hoitaa jalostuksen, pakkauksiin ja kuljetuksiin löytyy asiantuntemusta kumppaniyritykseltä. Suurkeittiöiden ja kauppojen kokemuksia kuunnellaan, jotta tuotekehitys etenisi oikeaan suuntaan.

Arvoverkosto, joka tuottaa asiakkaille tuotteita, palveluita tai näitä yhdistäviä ratkaisuja, on yksi yrityksen tärkeimmistä verkostoista. Puutar-

"Pikku hiljaa on kokeiltava ja rakennettava sitä luottamusta ja kokeiltava, mikä toimii toisen kanssa ja mitä ne osaa ja kehittyy. Sitten jos homma ei toimi, niin pihalle. Kumppanitkin, jotka tekee bisnestä, ymmärtää sen, että jos ei tule tulosta, niin ei se ole kenellekään bisnestä."

"Vaikka kumppani kuulostaa hienolta sanalta, se on loppujen lopuksi hyvin monesti, olkoon se sun asiakas tai oletko sinä se asiakas siinä suhteessa tai miten vaan, mutta se on se yks henkilö, kehen sä oot yhteydessä. Tai kaks henkilöä."

Verkosto: yrityksen erilaisten suhteiden ja kumppanuuksien kokonaisuus (Möller ja Halinen 1999).

ha-alalla uudenlaisia arvoverkostoja on syntynyt mm. yritysten etsiessä vaihtoehtoja vähittäiskaupan keskusliikkeiden kanssa toimimiselle.

Verkostolla on merkitystä myös liiketoiminnan uudistamisessa. Vakiintuneella toimialalla on hyödyllistä hakea inspiraatiota uudistumiseen laajasta verkostosta. Yhteyksien rakentaminen toimialarajojen yli on yhä tärkeämpää puutarha-alan elinvoimaisuuden parantamiseksi.

Teknologiset ratkaisut

Puutarhatuotannon teknologinen osaaminen on Suomessa korkeatasoista. Sekä avomaa- että kasvihuoneviljelyssä hyödynnetään laajasti erikoisteknologiaa viljelyssä, varastoinnissa, pakkaamisessa ja tuotteiden jatkojalostuksessa. Yhä on kuitenkin paljon työvaiheita, joissa tarvitaan käsityötä. Työntekijöiden merkitys on siten suuri niin tuotannon talouden kuin ylipäätään yrityksen menestymisen kannalta.

Kehittyvän teknologian hyödyntäminen luo mahdollisuuksia tuotannon tehostamiseen, työn tuottavuuden kasvattamiseen, tuotteiden ja tuotannon laadun varmistamiseen ja asiakkaan kokeman arvon lisäämiseen. Tulevaisuuteen katsoen teknologisilla valinnoilla tulee parantaa tuotannon kokonaiskestävyyttä - esimerkiksi vähentää ympäristöön kohdistuvaa rasitusta tai kohentaa henkilökunnan työskentelyolosuhteita ja työturvallisuutta ja näin lisätä yrityksen taloudellista kilpailukykyä.

Tuotannon siirtyessä yhä isompiin yksiköihin investoinnit koneisiin ja laitteisiin lisääntyvät. Kastelun ja ravinnetilan hallintaan tullaan enenevässä määrin käyttämään sensoreita eli antureita, jotka mittavat esimerkiksi auringon säteilyä ja tuulisuutta, maan kosteutta ja ravinnepitoisuutta. Nämä ohjaavat kastelua tai kastelulannoitusta järjestelmään kytketyn, viljelykasvien kehitysvaiheen mukaan **optimoidun automaatiikan** avulla.

Kasvihuoneviljelyssä **suljetut kasvihuoneratkaisut** ja **räätälöity valaistus** valtaavat alaa, sillä energian säästö ja talteenotto pienentävät tuotannon hiilijalanjälkeä ja parantavat tuotannon tehokkuutta. Teknologisesti pisimmälle viety viljelytapa on kasvihuone, jossa luonnonvaloa ei käytetä lainkaan.

Sadon ajoittamisen merkitys korostuu sekä vihannesten että marjojen tuotannossa. Tätä helpottaa nopeasti laajeneva tunneliviljely sekä perinteisten avomaakasvien viljely kasvi- ja jopa kasvihuoneissa.

Puutarhatuotannon teknologisia mahdollisuuksia

Haaste / mahdollisuus	Keinot	Vaikutukset
Viljely-ympäristön parempi tuntemus ja hallinta	Kasvualustan kosteutta, ravinnetilaa ja rakennetta mittaavat teknologiat ja niiden hyödyntäminen viljelytekniisissä päätöksissä, räätälöity valotuksen säätely kasvi- ja kasvihuoneissa	Tuotteiden parempi laatu, resurssitehokkuuden paraneminen, pienemmät ympäristövaikutukset
Kasvintuhoojien hallinta	Mekaaninen rikkakasvien torjunta, robotiikan hyödyntäminen, monimuotoisuuden hyödyntäminen	Tuoteturvallisuuden varmistaminen, imagohyödyt, pienemmät ympäristövaikutukset
Viljelyjärjestelmän ekologisuuden lisääminen	Ravinteiden kierrätys, suljettu ravinnekierto, seosviljely, monimuotoisuuden lisääminen	Resurssitehokkuuden paraneminen, pienemmät ympäristövaikutukset, tuoteturvallisuus, imagohyödyt
Kustannustehokkuuden ja työn tuottavuuden lisääminen	Robotiikka ja automaatio	Pienemmät tuotantokustannukset, parempi kilpailukyky, työturvallisuuden lisäys
Digiteknologia	Tuotteiden markkinointi, logistiikka, jäljitettävyyys, pilvipalvelut, IoT	Laadun varmistus käyttökohteen mukaan, kustannustehokkuus, avoimuus, asiakkuuden parempi hallinta

Kasvinsuojelussa hyödynnetään tulevaisuudessa entistä enemmän mekaanisia ja biologisia menetelmiä sekä kasvien omia puolustuskeinoja. Lajikkeiden kehittyminen on muuttuvien ilmasto-olojen, viljelytekniikoiden ja myyntiketjujen takia välttämätöntä. Osittain muutosta vauhdittavat kuluttaja-, työturvallisuus- ja ympäristönäkökulmat, osittain kemiallisten menetelmien tehokkuuden väheneminen tuhoojien torjunta-aineresistenssin lisääntyessä. Viljely-ympäristön ekosysteemien parempi tuntemus tuo uusia mahdollisuuksia kasvintuhoojien hallintaan.

Kasvinravitsemuksessa hyödynnetään entistä enemmän maaperän luontaisia ravinnevaroja, biologista typensidontaa ja kierrätysravinteita. Tuotteiden hävikkiä pyritään vähentämään, ja sivuvirtojen materiaalit hyödynnetään tehokkaasti. Laajamittaisen ja taloudellisesti kannattavan kierto-talouden edistäminen edellyttää kuitenkin eri toimijoiden vahvaa verkostoitumista ja uudenlaisen yrittäjätoiminnan esiintymistä.

Viljelytyöt koneistetaan yhä pidemmälle **tekoölyn ja robotiikan** kehittyessä. Esimerkiksi avomaatuotannossa kasvinsuojeluruiskutukset voidaan hoitaa robotisoiduin traktorein. Sadonkorjuuseen soveltuvia robotteja kehitetään edelleen. Samoin rikkakasvit ja rivivälit hoidetaan enenevästi älyteknikalla. Sää- ja tuholaisennusteet tarkentuvat ja näihin liittyvät toimenpiteet pellolla automatisoituvat.

Tuotteiden laatuun kohdistuu jatkossa yhä kovemmat odotukset. Monet teknologiset ratkaisut

tähtäävät tuotelaadun parantamiseen. Monivuotisten kasvien viljelyssä viljelykierrat nopeutuvat, jotta sadon laatu pysyy korkeana esimerkiksi koko mansikan viljelykierron ajan. Osittain muutokseen vaikuttaa suurikokoisten, nopeasti satoa tuottavien taimityyppien yleistymisen esimerkiksi hedelmän viljelyssä.

Tuotelaatua pyritään parantamaan myös erilaisilla katetun viljelyn ratkaisuilla, kuten tunneli- ja muovihuonetuotanto. Uusia mahdollisuuksia tuotteiden tarjontakauden pidentämiseen tarjoaa säätöilmavarastointi, jonka muunnellun kaasukoostumuksen turvin tuotteet säilyvät hyvälaatuisina entistä pidempään. Myös pakkausmenetelmien kehittyminen lisää laadukkaiden tuotteiden markkinointiaikaa ja -alueita.

Monimuotoiset **digitaaliset markkinointiratkaisut** ovat merkittäviä apuvälineitä, joilla puutarhayritys kykenee kertomaan oman tuotteen, palvelun tai brändin arvon asiakkaille sijainnista riippumatta. Pienikin yritys voi tehokkaasti, joustavasti ja nopeasti tavoittaa valtaosan asiakkaistaan kaikkialla maailmassa. Yrittäjä voi myös viestiä halutuille kuluttajaryhmille, miten ja missä ympäristössä tuotteet on tuotettu. Näin yrittäjä antaa tuotteilensa kasvot ja parantaa tuotteiden jäljitettävyyttä ja tuotantomenetelmien läpinäkyvyyttä.



5. Johtopäätökset - tulevaisuuden kilpailukyvyyn ajurit

Puutarha-alan yrittäjät rakentavat alan tulevaisuuden. Tässä luvussa kootaan yhteen, miten yrittäjät voivat hyödyntää alaa muokkaavia muutosvoimia ja vaikuttaa itse alan tulevaisuuteen. Johtopäätökset esitetään mallina, jonka pohjana on Porterin (1990) esittämä timanttimalli kansallisen kilpailukyvyyn selittämiseen. Tässä mallia sovelletaan toimialan ja sillä toimivan yrityksen kilpailukyvyyn analysointiin.

Puutarha-alan yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat erityisesti seuraavat tekijät

1. Yrityksen strategia kilpailussa pärjäämiseen
2. Tuotannon tekijät
3. Kysyntä
4. Yhteiskunnan toimet
5. Muut toimialat
6. Yrittäjä itse

Yrityksen strategia tarkoittaa sitä, mihin yritys omassa toiminnassaan keskittyy ja missä se haluaa olla parempi kuin muut. Strategia on kokonaiskuva kaikista keskeisistä valinnoista, joita yrittäjä tekee yrityksensä toiminnan suhteen. Mitä tuotetaan ja kenelle, missä toimitaan, millä tavoin ja keiden kanssa tehdään yhteistyötä.

Strategiaan ja kilpailuun liittyy keskeisesti se, millaisissa verkostoissa yritys toimii ja miten se hyödyntää niitä. Yrityksen on tärkeää päästä osallistumaan sellaisiin verkostoihin, joista se saa hyötyä omaan toimintaansa. Verkostoitumisen hyöty voi liittyä markkinointiin ja yrityksen brändiin Suomessa tai ulkomailla, aktiiviseen muutokseen, toiminnan tehokkuuteen tai oppimiseen (Ahola 2016).

Vaikka verkostoitumisessa on riskinsä (kuten kriittisen tiedon vuotaminen kilpailijalle tai sitoutuminen tehoittomaan toimintatapaan), yrittäjien kokemuksen mukaan se kuitenkin kannattaa. Vain jakamalla ja yhdessä jalostamalla ideat voivat kehittyä.

Yrittäjä tarvitsee päätöstensä perustaksi sovellettavissa olevaa tietoa sekä omasta toiminnastaan että kysynnän, kilpailun ja muun toimintaympäristön muutoksesta. Parempi tiedon hallinta voi olla myös peruste kumppanin valinnalle.

Puutarha-alan kilpailukyky syntyy yrittäjän osaamisesta



Kuva: Annika Laakso / PoRes Communication

Tuotannontekijät viittaavat tuotannon mahdollistaviin aineellisiin ja aineettomiin resursseihin. Puutarha-alalla tuotantoon liittyy usein tietty maantieteellinen paikka, työkoneita ja materiaaleja. Tuotannon tekijöitä ovat myös ihmiset ja tieto, joka ohjaa toimintaa. Tiedon merkitys korostuu tulevaisuudessa, ja erityisesti sen hyödyntämistä on kehitettävä. Edelleen monet alan yritykset seuraavat tuotantonsa kannattavuutta vain oman vuosittaisen tilinpäätöksensä tai pankkitilinsä avulla, eikä analyttistä arviointia prosessien tai tuotteiden kannattavuudesta tehdä.

Korkean työvoimakustannusten maassa, kuten Suomessa, yritysten on harkittava teknologisten ratkaisujen käyttöä käsityön vähentämiseksi ja ihmisestä johtuvien virheiden karsimiseksi. Puutarha-alalla yritystoiminta on usein pääomavaltaista, joten pääoma on tärkeä tuotannontekijä. Rahoitusmahdollisuudet ja vaihtoehtoiset toimintamallit (kuten leasing, palvelun ostaminen jne.) ovat yhä tärkeämpiä alan tulevaisuudelle.



Kuva: Pixabay



Kuva: Pixabay

Kysyntä määrittelee pitkälti yrityksen toimintaa. Kestävän kilpailuedun taustalla on asiakaslähtöisyys, jolloin yrityksen toiminnan lähtökohta on asiakkaan tarpeeseen vastaaminen. Parhaimmillaan yritys muokkaa tarjontaansa ennakoiden kysynnän muutoksia ja voi onnistua luomaan tai ohjaamaan kysyntää suotuisaan suuntaan. Palvelun

tai tuotteen paras kohdemarkkina voidaan rakentaa muuallekin kuin Suomeen. Toisaalta kotimainen kuluttaja ostaa muutakin kuin Suomessa tuotettua. Viennin mahdollisuuksiin tarttuminen on vähintään yhtä tärkeää kuin tuonnin uhkien kanssa taistelu.

Kysynnän ennakointi perustuu asiakkaiden käyttäytymisen seurantaan ja asiakasta ympäröivien muutosvoimien ja (mega)trendien vaikutusten arvioimiseen. Ennakoinnin lähtökohta on tieto, jota voidaan kerätä ja yhdistellä loputtomasti. Tärkeintä on valita, mitä tiedon analysoinnilla haluaa saavuttaa, ja keskittyä oman yrityksen kannalta hyödylliseen tietoon.

Toimialarajat ylittävä yhteistyö on yksi keskeisimmistä tavoista rakentaa puutarhayritysten ja koko alan kilpailukykyä. Kevyimmillään toimialarajojen ylittäminen tarkoittaa palveluiden tai ratkaisujen ostamista muilta toimialoilta. Pidemmälle vietyinä rajojen ylittäminen voi tarkoittaa ideoiden hakemista vaikkapa jakelukanavan uudistamiseen erilaiselta toimialalta. Alalla on luotu toimivia yhteistyömalleja elintarvikkeiden valmistuksen lisäksi jo ainakin rakennusteollisuuden, hyvinvointi-, lääke- ja matkailualan sekä teknologiateollisuuden kanssa.

Yhteiskunnan toimet ja valinnat vaikuttavat alan peruskoulutukseen ja täydennyskoulutukseen sekä neuvonnan ja tutkimuksen rahoitukseen. Yhteiskunnan panostuksen merkitys puutarha-alalle vaihtelee eri yrityksissä. Tuotannolle EU:n ja kansallisten tukijärjestelmien kautta maksettavat tuet ja muut säädökset asettavat rajoituksia erityisesti viljelytoimille. Investointien tukijärjestelmät, kehittämishanketuet ja luopumistuki ovat julkisen vallan keino pyrkiä edistämään alan rakenneteknologiaa. Alan kehittyessä entistäkin kysyntäsuuntautuneemmaksi tulorahoituksen ja yk-



Kuva: Pixabay

sityiseltä sektorilta hankittavan rahoituksen merkitys korostuu. Yhteiskunnan panostus vaikuttaa jatkossakin puutarha-alan kilpailukykyyn kehittämiseen, esimerkiksi yritysten toimintaedellytyksiin liittyvän infrastruktuurin kautta.

Yrittäjä itse on kaikkein tärkein alan yritysten kilpailukykyyn vaikuttava tekijä. Yrittäjä voi valita yritykselleen sen polun, jota haluaa kulkea - yksi on innovaattori, toinen seuraaja. Yritysten erilaiset profiilit ovat välttämättömiä koko alan kilpailukyvyn takaamiseksi. Innovaatioiden omaksuminen laajasti käyttöön on uudistumiselle vähintään yhtä tärkeää kuin niiden kehittäminen. Yrittäjän mo-

nipuolinen koulutus ja kokemus myös perinteisen puutarha-alan ulkopuolelta edistävät yritystoiminnan uudistumista.

Yrittäjän osaaminen, ominaisuudet ja hänen saamansa kannustus ovat keskeisiä kilpailukykyyn tekijöitä. Omaehtoisen kehittämisen ohella myös yhteiskunnan tarjoama apu täydennyskoulutuksen, neuvonnan, mentoroinnin ja ideoiden sparrauksen muodossa ovat merkittäviä tekijöitä.

6. Jatkotoimet

Puutarha-alan uudistumisen ja elinvoimaisuuden edistämiseksi esitämme jatkotoimia, joissa on huomioitu sekä yritystaso että laajempi yhteiskunnallinen suunnittelu ja päätöksenteko. Alalla on edelläkävijäyritysten kärkijoukko, jonka yritykset kasvavat ja menestyvät muuttuvissa tilanteissa. Ne etsivät kumppaninsa yli toimialarajojen ja tarvitsemansa tukipalvelut parhaaksi katsomastaan paikasta. Alan elinvoima vahvistuu, kun monipuolisesti ammattitaitoiset yritykset kasvavat ja avartuvat toimimaan avoimilla markkinoilla. Puutarhayritysten lukumäärän lasku ei ole uhka alan elinvoimaisuudelle. Pienimmissä yrityksissä tuotannon ylläpito vie resurssit kasvulta ja toimialan muutosten edellyttämältä uudistumiselta, kun taas suuremmissa yrityksissä on mahdollisuus jakaa vastuuta ja työmäärää useiden ihmisten kesken.

Tässä kuvatut jatkotoimet on erityisesti suunnattu kasvuhakuisille yrittäjille. Toimenpiteiden toteutus vaatii yksittäisten yritysten lisäksi alan järjestöjen ja muiden toimijoiden aktiivisuutta.



Kuva: Pixabay

Kysynnän ohjaaminen

Asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavat sekä saatavilla oleva tieto että mielikuva. Kysyntää voidaan ohjata tarjoamalla ostajalle (kuluttaja tai ammattioستaja) merkityksellistä tietoa kiinnostavalla ja helpolla tavalla.

Sosiaalisen median myötä kuluttaja välittää tietoa omista mielipiteistään ja samalla ottaa vastaan informaatiota. Tämä tiedon vaihtaminen tarjoaa mahdollisuuden kehittää uusia palveluja, joissa

käytetään hyväksi puutarha-alan osaamista; esimerkkinä korttelin huonekasvien hoitopalvelu.

Kysynnän lisäämiseen liittyvät kehittämistoimet hyötyvät aiemman biologisen ja kuluttajatutkimuksen tuloksista. Tulevaisuudessa tarvitaan biologista tutkimusta, joka ottaa huomioon paikalliset erityispiirteet, ja sen rinnalle entistä kiinteämmässä vuorovaikutuksessa muuta monialaista biotieteellistä, kauppatieteellistä ja teknistä tutkimusta.

Tavoite	Keinot	Vastuulliset tekijät
Kotimaisen puutarhatuotannon ja palveluiden kysynnän kasvattaminen	Puutarhatuotannon ja -palveluiden arvonverkon markkinointiosaamisen vahvistaminen	Yrittäjät, markkinointi- ja koulutusorganisaatiot
Suomalaisten puutarhatuotteiden houkuttelevuuden lisääminen kuluttajien ja kaupan keskuudessa	Ostajille merkityksellisen tiedon selvittäminen ja jakaminen, uudet kanavat tiedon tehokkaalle liikkumiselle tuottajalta loppukäyttäjälle, yrittäjien motivointi tiedon jakamiseen	Yrittäjät, tutkimus, markkinointi- ja koulutusorganisaatiot, kaupan toimijat
Suomalaisten puutarhatuotteiden houkuttelevuuden lisääminen suurkeittiöissä ja teollisuudessa	Tuottaja-jalostaja -kumppanuuden vahvistaminen, lajikevalinnat, viljely-, varastointi- ja käsittelymenetelmien kehittäminen, kilpailutusosaamisen vahvistaminen	Tutkimus, yritykset, edunvalvonta, julkiset ostajat
Vaihtoehtoiset markkinakanavat	Vientiin erikoistuneet organisaatiot, tuotteista asiakkaalle tarjottavia palveluita.	Yritykset, tutkimus, kehittämisorganisaatiot



Yrittäjyyden vahvistaminen

Yrittäjän ominaisuudet ja osaaminen ovat keskeiset menestystekijät puutarha-alalla. Yrittäjien aktiivisuutta, rohkeutta ja uutta ajattelua tulee vahvistaa eri keinoin.

Yrittäjyyttä vahvistavien taitojen kehittäminen on tärkeää kaikille alalla toimiville, jotta yrityksillä on paras mahdollinen kyky tarttua toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja saada tarvitsemaansa ai-

neellista ja tiedollista tukea liiketoimintaan. Saatavilla on myös [verkkotyökaluja](#) liiketoiminnan kehittämiseen.

Toimintaympäristön havainnointi ja analysointi on yksi liiketoiminnan uudistamisen keskeisimpiä osa-alueita. Esimerkiksi kaupungistumiseen liittyy paljon uusia liiketoimintamahdollisuuksia esimerkiksi ammattimaisessa ja harrastajamaisessa kaupunkiviljelyssä, sekä kotimaassa että globaaleilla markkinoilla. Kaupunkiviljelyn ja moniulottei-

sen viherrakentamisen edistäminen edellyttää laaja-alaista yhteistyötä tutkimuksen, julkisen sektorin sekä yrittäjien välillä.

Yritysten kasvu ja kansainvälistyminen liittyvät vahvasti innovaatioihin. Innovaatioiden potentiaalın hyödyntäminen edellyttää usein toiminnan kasvattamista mm. uusille markkinoille. Toisaalta uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen tavoite on useimmiten toiminnan kasvattaminen ja uusien asiakkaiden palveleminen. Näin ollen kasvun ja kansainvälistymisen tuki ja rahoitus on kokonaisuus, jonka tulee edistää kokeiluja sekä innovaatioiden kehittämistä ja kaupallistamista. Ministeriöt (erityisesti TEM, VM ja MMM) luovat tälle toiminnalle puitteet, jotta myös puutarha-alan yrityksiä saadaan laajemmin mukaan kansainvälisen kasvun uralle.

Tavoite	Keinot	Vastuulliset tekijät
Toimivien yrittäjien liiketoimintaosaamisen vahvistaminen	Valmennusta yritystoiminnan kokonaisuudesta ja kehittämiskeinoista, verkkotyökalut.	Yrittäjät + koulutus- ja konsultointiorganisaatiot, järjestöt, tutkimuslaitosten viestintä.
Uusien yrittäjien liiketoimintaosaamisen vahvistaminen	Yrittäjyyden ja viestintätaitojen vahvistaminen koulutuksessa, eri alojen yhteinen liiketoimintakoulutus.	Koulutusorganisaatiot ja järjestöt
Kasvun ja kansainvälistymisen tukeminen	Oppisopimus- ja harjoittelijavaihto opiskelijoille ja toimiville yrittäjille, yrityskummit, vaihtoehtoiset rahoituskanavat, julkisen rahoituksen joustavuus	Työvoimahallinto, koulutusorganisaatiot, yrittäjäjärjestöt, seudulliset kehittämisorganisaatiot, Puutarha-alan yhteistyöryhmä, TEM, MMM, Business Finland
Puutarhayrittäjää tukevan asiantuntijatyön uudet toimintamallit	Asiantuntijoiden liiketoimintaosaamisen vahvistaminen, organisaatioiden yhteiset asiakkuudet ja toimintamallit, pienryhmäkonsultointi, asiakassuuntautunut tutkimus, tutkimustulosten saavutettavuus	Konsultointiorganisaatiot ja järjestöt, mukana yrittäjien, rahoittajan ja eri tutkimusalojen edustus



Kuva: Pixabay

Verkostoitumisen edistäminen

Yrittäjien verkostoitumista alan eri sektoreiden välillä, mutta ennen kaikkea eri alojen välillä kansallisesti ja kansainvälisesti tulee edelleen edistää. Myös järjestöjen, neuvonnan ja tutkimuksen toimijoiden verkottumista eri elinkeinoelämän sektoreiden kanssa tulee vahvistaa.

Verkostoitumisen edistämiseksi ehdotamme perustettavaksi Puutarha-alan yhteistyöryhmän (vrt. ProLuomun arvoketjutyöryhmät, vilja-alan yhteistyöryhmä VYR), jonka tehtävänä on lisätä vuoropuhelua arvoverkostossa ja edistää yhteistyötä muiden toimialojen kanssa.

Alan kehittämiseksi on keskeistä lisätä avoimuutta ja keskinäistä arvostusta, jotta alan positiiviset mahdollisuudet saadaan hyödynnettyä. Tuotta-

va liiketoiminta edellyttää myös riittävän kokoista volyymiä, jonka toteutumiseksi yritysten yhteiset verkostot ovat eräs vaihtoehto.

Toimialasta riippumatta yrityksillä on enemmän yhteisiä piirteitä kuin toisistaan erottavia asioita. Jokaiselle yritykselle arkipäivää ovat esimerkiksi asiakkuuden hallinta, markkinointi, myynti, viestintä ja vuorovaikutus, henkilöstöhallinto, taloushallinto ja sisäinen laskenta. Erilaisten yrittäjien kokemusten kautta opitaan ja löydetään mahdollisia uusia kumppaneita. Erityisesti ruokaketjussa havaitun kotimaisten kasvien kysynnän ja tarjonnan epätasapainon korjaamiseksi tiedon parempi liikkuminen ketjun sisällä olisi tarpeellista jo tuotantoa suunniteltaessa mutta myös tuoteturvallisuuden, brändäyksen sekä logistiikan ja jalostuksen tehokkuuden parantamiseksi.

Tavoite	Keinot	Vastuulliset tekijät
Yrittäjien verkostoituminen	Eri alojen yhteiset tapahtumat, olemassa olevien vakiintuneiden tapahtumien yhdistäminen	Yrittäjät, yrittäjäjärjestöt, konsultointiorganisaatiot
Lisää vuoropuhelua arvoketjussa	Yhteiset tapahtumat, yhteensopivat tietojärjestelmät, kumppanuusmallien kehittäminen	Ketjun toimijat alkutuottajasta kuluttajaan, tutkimus, Puutarha-alan yhteistyöryhmä
Aktiivinen vuorovaikutus julkiseen päätöksentekoon	Ajantasainen tutkimustieto, monipuoliset suhteet	Puutarha-alan yhteistyöryhmä



Kuva: Pixabay

Puutarha-alan houkuttelevuuden vahvistaminen

Puutarha-alalla on paljon kasvun mahdollisuuksia. Keskeistä on seurata kansainvälisiä trendejä ja kuluttajien käyttäytymistä. Panostus puutarha-alan houkuttelevuuteen on tärkeää, jotta alalle saadaan uusia yrittäjiä.

Tulevaisuuden kuluttajat ratkaisevat suomalaisen puutarhatuotannon tulevaisuuden. Puutarha- ja viherala tarjoavat mahdollisuuksia kasvattaa lapsista ja nuorista vastuullisia kuluttajia ja puutarha-alan tulevia toimijoita.

Uusien yrittäjien saantia alalle voi edistää esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuksia tutustua alaan oppisopimuksen kaltaisilla kokeiluilla. Tietoa puutarha-alan liiketoimintamahdollisuuksista tulee jakaa monipuolisesti eri kanavilla. Uusia yrittäjiä tulee houkutella alalle sekä nuorista ensi kertaa kouluttautuvista henkilöistä että alan vaihtajista.

Tavoite	Keinot	Vastuulliset tekijät
Lapset ja nuoret puutarha-kuluttajiksi	Puutarha oppimis- ja kasvatuselmenttinä	Varhaiskasvatuksen ja peruskoulutuksen ammattilaiset, opettajakoulutus, kuntien päättäjät, yrittäjäjärjestöt, oppilaitokset
Uusia yrittäjiä alalle	Tiedotus, matalan kynnyksen harjoittelut, eri oppilaitosten yhteiskurssit (myös alan vaihtajille)	Oppilaitokset, yrittäjäjärjestöt, työ- ja elinkeinotoimistot



Lähteet

Ahola, T. 2016. **Yritysverkostot ja niiden johtaminen.** Esitys Tekesin tilaisuudessa 17.2.2016. https://tapahtumat.tekes.fi/uploads/81e74812/160217_ahola_Tekes_PKverkostot_final-4469.pdf

Anderson, J.C., Håkansson, H. & Johanson, J. 1994. **Dyadic Business Relationships within a Business Network Context.** *Journal of Marketing* 58 (4): 1-15.

Borgelin, K. 2017. **Kuka ostaa ruokaa Rekosta.** Turun kauppakorkeakoulu. *Taloussosiologian pro gradu -tutkielma.* 94 s. + liitteet.

Doz, Y.L. & Kosonen, M. 2010. **Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal.** *Long Range Planning* 43: 370-382.

Grönroos, C. 2015. **Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic.** John Wiley & Sons Ltd. Chichester, UK. 522 s.

Hietanen, O. & Saarimaa, R. 2016. **Voimakas - elinvoimaa puutarhasektorin uudistumiseen ja kasvuun. Tulevaisuusverstaiden tulokset.** Tulevaisuuden tutkimuskeskus. TUTU e-julkaisuja 5/2016. http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_5-2016.pdf

Mitchelmore, S. & Rowley, J. 2010. **Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research** 16:92-111.

Möller, K.K. & Halinen, A. 1999. **Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era.** *Industrial Marketing Management* 28: 413-427.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2005. **Strategic business nets - their type and management.** *Journal of Business Research* 58: 1274-1284.

Osterwalder, A. 2004. **The Business Model Ontology. A Proposition on a Design Science Approach.** *Universite de Lausanne. These.* 169 s.

Porter, M.E. 1990. **The Competitive Advantage of Nations.** Free Press, New York. 855 s.

Rasi, S., Tampio, E., Jokinen, K., Marttinen, S., Kurppa, S., Varho, V. & Vielma, J. 2015. **Resource efficient future cities possibilities for food production. CLIC Innovation** Research report no D1.3-1. <http://www.bestfinalreport.fi>

Reuter, L. 2017. Haastattelu. *TS Extra* 20.12.2017.

Rikkonen, P. & Rintamäki, H. (toim.) 2015. **Ilmastonmuutoksen hillintävaihtoehtojen ja -skenaarioiden tarkastelu maa- ja elintarviketaloudessa vuoteen 2030.** Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 12/2015. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-326-011-5>

Rikkonen, P., Korhonen, K., Helander, A-S., Väre, M., Heikkilä, L. & Kotro, J. 2017. **Onko lähiruokayrittäminen kannattavaa? - yrittäjien kokemuksia jakelukanavista.** Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 24/2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-326-394-9>

Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E. & Kaarlela, I. 2014. **Palveluverkoston kehittämisen työkirja.** VTT. 38 s. http://www.vtt.fi/files/projects/verka/VTT_SHINE_Tyokirja_B5.pdf

Tutkimusmenetelmät ja aineistot

Tässä loppuraportissa esitetyt havainnot ja ehdotukset perustuvat hankkeessa tehdyn tutkimuksen lisäksi eri tutkimusalojen julkaisuihin, ajankohtaisiin artikkeleihin ja eri kanavilla alasta käytyihin keskusteluihin. Hankkeessa tehtiin noin 40 yrityshaastattelua, joissa keskityttiin yrityksen liiketoimintamalliin, muutostarpeisiin ja muutosajureihin. Lisäksi järjestettiin innovointipäivä, jossa yrittäjät esittelivät erilaisia menestysreseptejä oman liiketoimintansa kautta ja samalla haastoivat alan toimijoita yhteen ratkaisemaan oman yrityksensä ajankohtaisia pulmia.

Tulevaisuuskuvia muodostettiin kahdella eri menetelmällä. Kolmessa eri tulevaisuusverstaassa puutarha-alan toimijat laativat vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia, aikaperspektiivinä vuosi 2050. Toisaalta muodostettiin tulevaisuuskuvia sidosryhmäedustajien lomake- ja haastatteluvastauksista. Lomakkeissa kysyttiin tiettyjen tekijöiden kehitystä kymmenen vuoden päähän. Vastaukset annettiin joko viisiportaisella asteikolla (-2= vähenee huomattavasti ... +2= lisääntyy huomattavasti) tai indeksinä, jossa nykyhetken tilanne on kuvattu luvulla 100. Lomakevastaukset ryhmiteltiin tilastollisesti klusterianalyysin avulla, jolloin toisiaan lähellä olevat vastaukset muodostivat oman ryhmänsä. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Jokainen tulevaisuuskuva on useamman vastaajan näkemyksistä muodostettu kokonaisuus. [Lisätietoa.](#)

Alan muutokseen ja kansainväliseen tutkimukseen tutustuttiin messuilla Hollannissa, seminaareissa Kanadassa, Kreikassa ja Belgiassa ja yritysvierailuissa Japanissa, Hollannissa ja Belgiassa. Kansainvälisen Envision-hankkeen kanssa yhteistyössä toteutetut yritystyöpajat toivat eurooppalaista perheyrittäjäkulmaa. Voimakas-tiimiläisten puheenvuorot kotimaisissa puutarha-, luomu-, tutkimus- ja yrittäjyytapahtumissa ovat lisänneet puutarha-alan muutosten tunnettuutta ja tuoneet kontakteja muiden toimialojen kanssa. Hankkeessa on valmistunut kaksi pro gradu -työtä liiketoimintamallin muuttamisesta sukupolvenvaihdoksen yhteydessä ja Reko-renkaista markkinapaikkana.

Viestintä on kytkeytynyt tiiviisti Voimakkaan tekemään tutkimukseen. Hankkeen aikana on luotu www.voimakas.fi -sivusto, jossa käy kuukausittain noin 250 aktiivikävijää. Sivustolla on yli 50 laajasti puutarha-alaa käsittelevää blogia. Hanke on lähettänyt seitsemän uutiskirjettä ja @voimaks -twitter-tilillä on yli 250 seuraajaa.



Kansikuva: Pixabay

TOIMITUS

Taina Eriksson, Hilikka Halla, Kari Jokinen ja Terhi Suojala-Ahlfors

SISÄLTÖ

Taina Eriksson, Hilikka Halla, Kari Jokinen, Leena Jokinen, Helka Kalliomäki, Saila Karhu, Anu Koivisto, Aki Koponen, Tiina Mattila, Riikka Saarimaa, Terhi Suojala-Ahlfors, Liisa Särkkä, Vilja Varho

TAITTO

Antti Törmälä / MAK Media Oy

VALOKUVAT

Taina Eriksson, Kari Jokinen, Timo Taulavuori, Katja Borgelin, Annika Laakso, Pixabay

www.luke.fi
stat.luke.fi

Luonnonvarakeskus (Luke)
Latokartanonkaari 9
00790 HELSINKI

Puhelinvaihte 029 532 6000
etunimi.sukunimi@luke.fi



ISBN: 978-952-326-534-9 (Verkkajulkaisu)
ISSN: 2342-7639 (Verkkajulkaisu)
ISBN: 978-952-326-533-2 (Painettu)
ISSN: 2342-7647 (Painettu)
URN: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-326-534-9>