MIKAELA VUORISALMI

Kansainvälistymis-valmennus

SELVITYS JA KONSEPTI

Sisällysluettelo

Selvityksen taustaa 1

Vastauksia kysymyksiin 3

1. Miksi valmennusta tarvitaan/mihin tarpeeseen valmennus vastaa? 3

2. Miksi tällainen valmennus tarvittaisiin elintarvikealalla? 18

3. Kenelle valmennus on suunnattu? 26

3.1. Potentiaalisimmat yritykset 29

3.2. Potentiaalisimmat ihmiset, pioneerit 33

3.3. Mitä muita kriteerejä potentiaalisimpien hahmottamiseksi 34

3.4. Unohdammeko pienet ja muut kasvuhaluiset pk-yritykset 35

4. Millaisista osista valmennus koostuu? 36

Valmennuskonsepti pähkinänkuoressa 37

4.1. Viennin pioneerien vertaisvalmennus 38

4.2. Vientiklubi – toimialan tahtotilan, ymmärryksen ja kasvun selkeyttämiseen 39

4.3. Yrityksen ja toimialan sisäisen kansainvälistymisvalmiuden tukeminen 40

4.4. Jatkuvan toimintamallin löytäminen ja käynnistäminen 43

5. Miten kauan valmennus ja sen osat kestävät? 44

Valmennuskonsepti vuosikellolla 45

5.1. Ruokaviennin pioneerit -ryhmän toteutus 46

5.2. Vientiklubi-tapahtuman toteutus 47

5.3. Toimialan ja yritysten sisäisen kansainvälistymisvalmiuden tukeminen 47

5.4. Toiminnan jatko 48

6. Miten eri osat toteutetaan? 50

7. Millaisia sisältöjä valmennuksessa käsitellään? 55

Haastatteluissa nousseita asioita vertaussparrauksen aiheiksi ja sisällöiksi 57

8. Miten valmennuksen toteutus tulisi/olisi järkevintä järjestää? 62

9. Miten saadaan ihmiset osallistumaan ja sitoutumaan? 67

9.1. Pyritty ymmärtämään mitä potentiaalisimmat tarvitsevat 67

9.2. Mahdollisuus vaikuttaa – yrityslähtöisyys vaatii valtion tukea 69

9.3. Pyritty ymmärtämään mikä toimii, miksi ja mitä tarvitaan? 70

10. Millaisia resursseja valmennus vaatii toteutuakseen? 73

10.1. Vaadittavat resurssit 73

10.2. Kustannusarvio 76

10.3. Maksullisuus 77

Tiivistelmä 79

Valmennuskonsepti tiivistettynä 82

Johtopäätökset ja jatko 84

Lähdeluettelo 85

Benchmarkatut tahot ja näiden haastatellut henkilöt 87

Haastatteluun tai sparraukseen osallistuneet henkilöt 88

Selvityksen taustaa

Suomen hallitus on ottanut yhdeksi kärkitavoitteekseen tuplata elintarvikeviennin arvon 2031 mennessä. Elintarvikeviennin potentiaali on tunnistettu jo vuosien ajan (esim. Irx ym. 2017 Suomalaisen elintarvikeketjun menestyksen avaintekijät, Karhinen 2019, Uusi alku). Satsauksia on tehty, mutta todellinen kasvu on ollut tavoiteltua hitaampaa.

Tämän selvityksen tavoitteena on ollut selvittää ja tähän perustuen rakentaa kansainvälistymisvalmennuksen konsepti, joka tukee hallituksen ja koko ruokaketjumme kunnianhimoista tavoitetta, tällä kansainvälisen kaupan näkökulmasta lyhyehköllä aikavälillä.

Elintarvikealaa on tutkittu paljon. Tässä selvityksessä onkin hyödynnetty olemassa olevia vientiselvityksiä ja raportteja mahdollisuuksien mukaan. Lähtökohtaisesti tiedämme elintarvikeviennin pullonkaulat, potentiaalit ja kansantalouden vaikutukset.

Osana toimeksiantoani olemme siis jo ymmärtäneet, että ”kaikkea kaikille”-ajattelutapa ei toimi (esim. Apunen 2020, Seisova pöytä). Yhtenä selvityksen tavoitteena on ollut selkeyttää elintarvikeviennin potentiaalisinta kohderyhmää ja luonnostella valmennuskonsepti, joka vastaa näiden toimijoiden tarpeisiin yhteisen kunnianhimoisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Toimeksiannon yhteydessä käytiin myös läpi, että tässä ei olla rakentamassa koulutusta tai muuta vastaavaa ulkoa sisälle päin lisää tietoa tuottavaa konseptia tai tutkintoon tähtäävää kokonaisuutta, vaan että valmennuksella tässä viitataan yritysten ja toimijoiden osaamisen ja ymmärryksen kehittämiseen, kohdennettuna, tarvetta vastaavana valmennuskonseptina.

Konseptin taustalle olen saanut tutustua joihinkin kotimaisiin ja ulkomaisiin valmennuksiin, päättäjille ja vaikuttajille suunnattuihin konsepteihin sekä vertaisjohtajuuteen/-oppimiseen perustuviin ryhmiin. Toimialan ja yritysten kanssa yhteistyössä on edelleen mietitty mallia, joka on saanut inspiraatiota näistä parhaiksi tunnistetutista konsepteista. Samalla on ymmärretty, mitkä ko. toimista eivät nykyisellään toimi.

Tätä selvitystä tehdessä myös elintarvikeviennin toimijat ovat parhaillaan uudelleen järjestäytymässä päättyneen Food From Finland -ohjelman jättämää aukkoa ja toisaalta parasta mahdollista elintarvikeviennin ekosysteemin rakentumista mahdollistamaan.

Tämä selvitys ei ole ottanut, eikä ota, kantaa tämän elintarvikeviennin yrityslähtöisen kasvualustan kehittämiseen tai toimijoiden rooliin rakentuvassa ekosysteemissä. Konseptisuunnittelun osana ei myöskään tulla nimeämään konseptin toimijoita tai toteuttajia, vaan luodaan raamit valmennusten helpon aloittamisen mahdollistamiseksi.

Kuitenkin juuri valmennuskonseptin valmistumisen kynnyksellä valittiin Ruokatieto Yhdistys ry ja Suvi ry yhdessä ruokaviennin yrityslähtöisen kasvualustan muodostajiksi. On sanomattakin selvää, että tämän valmennuskonseptin tulee rakentua palvelemaan tätä parhaillaan käynnistyvää ruokaviennin kasvualustaa. Valmennuskonsepti onkin pyritty rakentamaan toimimaan siltana rakentuvan yhteistyön ja toimijoiden välissä. Sen tavoitteena on tuottaa käytännön tason operatiivista ja strategista ymmärrystä toiminnan kehittämiseksi. Parhaimmillaan valmennuskonsepti voikin olla jouhevan liikkeellelähdön mahdollistava ja toimialalle tärkeää kokemustietoa, ymmärrystä ja inspiroivia esimerkkejä tuottava rohkea täsmätyökalu.

Valmennuskonseptin ei ole tarkoitus olla autuaaksi tekevä ratkaisu, vaan käytännön pilotti, jolla voidaan selkeyttää kokonaisuutta: yhteisiä tavoitteita, tarpeita ja keinoja niiden saavuttamiseksi. Tärkeintä on lähteä liikkeelle edelläkävijöiltä oppimalla ja heidän kauttaan rohkaistumalla - jalkauttaa näiden pioneerien tarpeet ja tahtotila laajemmalle mahdollistajien, yhteistyökumppanien, vaikuttajien ja päättäjien ryhmälle niin yritysten sisällä kuin Suomen vientiverkostossa. Tavoitteena tässä on testata, kehittää ja löytää Suomelle paras mahdollinen kansainvälistymisvalmennuksen konsepti ruokaviennin kasvattamiseksi ja Suomen paljon tarvitseman talouskasvun tueksi.

Eräs haastattelemani tutkija totesi, että *”Suomessa tutkimuksia ja selvityksiä riittää, mutta kaipaamme konkreettista ymmärrystä, päätöksiä ja toimia”*. Kotini seinällä roikkuu isoisoisäni orivarsa Wilkille myönnetty kasvatuspalkinto, jonka keskellä on lause: *”Tehden jotain tuleepi. Tekemättä ei mitänä.”* Tätä olen pitänyt mielessä, kun kansainvälistymisvalmennuksen konseptia olen kanssanne saanut kätilöidä.

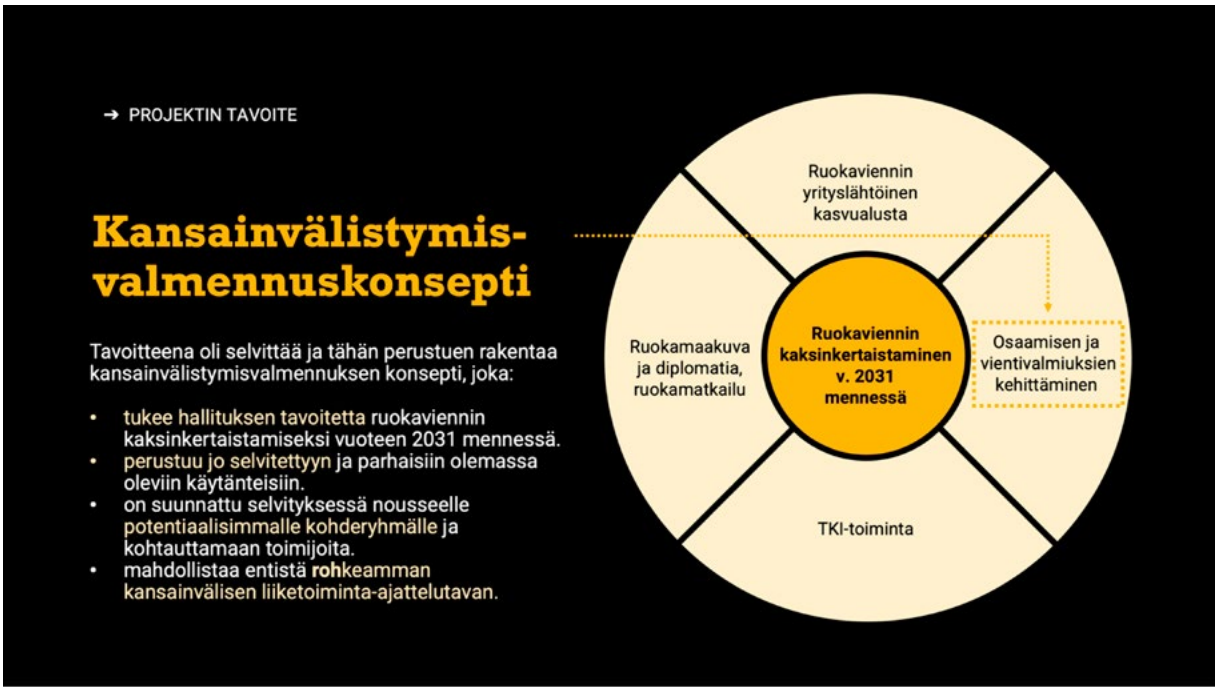
Nuuksiossa 16.12.2024, Miki

Vastauksia kysymyksiin

Seuraavassa vastauksia toimeksiannon yhteydessä minulle annettuihin kysymyksiin. Ne on esitetty alla toimeksiannon mukaisessa järjestyksessä.

1. Miksi valmennusta tarvitaan/mihin tarpeeseen valmennus vastaa?

Hallituksen tavoite kaksinkertaistaa elintarvikevienti 2031 mennessä vaatii toteutuakseen oikein kohdennettuja, konkreettisia, nopeallakin aikavälillä liikkeelle saatavia toimia. Tämä valmennuskonsepti tähtää osaamisen ja vientivalmiuksien sekä yhteistyön kehittämiseen tässä selvityksessä potentiaalisimmaksi tunnistetuissa kohderyhmissä. Konseptin on tarkoitus toimia tehokkaana ja rohkeana elintarvikeviennin kasvua tukevana täsmätyökaluna, joka tulee palvelemaan myös parhaillaan rakentuvan ruokaviennin kasvualustan liikkeellelähtöä.



Kuva 1. Kestävän ja kannattavan ruokajärjestelmän kasvuohjelma on täydentyvä toimenpidekokonaisuus, jolla tavoitellaan ruokajärjestelmän kestävyyttä, kannattavuutta ja kilpailukykyä. Tämä kansainvälistymisvalmennuksen konsepti on yksi sen osa, joka tähtää osaamisen ja vientivalmiuksien kehittämiseen.

Tässä selvityksessä on pyritty tunnistamaan elintarvikeviennin potentiaalisimmat kohderyhmät, jotka voisivat edistää ruokaviennin kaksinkertaistamista. Selvityksessä on keskitytty jo tunnistettujen ongelmien sijasta seuraavaan mahdolliseen viennin kasvuloikkaan, joka voisi mahdollistaa kunnianhimoisen kahden miljardin euron tavoitteen saavuttamisen suhteellisen lyhyessä ajassa. Samalla on tutustuttu olemassa oleviin valmennuksiin ja konsepteihin, opittu näistä ja lähdetty edelleen selvittämään, millaisiin tarpeisiin uuden konseptin tulisi vastata yritysten, toimijoiden ja erityisesti käytännön viennin operatiivisten tekijöiden näkökulmasta.

Seuraavassa esitellään joitakin keskeisiä havaintoja ja tarpeita, joihin hahmoteltu valmennuskonsepti pyrkii vastaamaan.

1. On uskallettava valita ja kohdentaa toimenpiteitä.

Valmennuksessa tullaan keskittymään viennin potentiaalisimpiin yrityksiin ja edelläkävijöihin, kuuntelemaan ja oppimaan niiltä, jotka voivat tavoitellun kasvuloikan käytännössä toteuttaa ja ymmärtämään henkilöitä, jotka ovat kansainvälistä kauppaa jo menestyksekkäästi tehneet.

Kuten Jaana Husu-Kallio hyvin toi ilmi maa- ja metsätalousministeriön Keskustelua Ruokajärjestelmässä blogissaan Sanoista tekoihin, meidän on nyt yleistavoitteiden sijasta uskallettava fokusoida ja tehdä markkinalähtöisiä valintoja ja ennen kaikkea saada aikaan tekoja.

Suomessa on tarjottu monia erilaisia yritysten kasvua ja kansainvälistymistä tukevia koulutus- ja valmennusohjelmia. Näitä on järjestetty osana päättynyttä Food From Finland (FFF) -ohjelmaa sekä alueellisten kehitysyhtiöiden, julkisten toimijoiden ja yksityisten tahojen toimesta. Suurin osa näistä koulutuksista ja valmennuksista on keskittynyt pk-yritysten vientivalmiuksien kehittämiseen. Myös hieman erilaisia, kuten markkinoinnin, myynnin ja elintarvikeviennin erityisosaajien johtotason koulutuksia, kuten Growcery, on järjestetty. Haastattelujen perusteella ainakaan valmennusten määrästä ei ole ollut puutetta.

”Panostus kohdennettava varsinkin alkuvaiheessa kärkihankkeisiin ja potentiaalisimpiin kohderyhmiin.”

Esa Wrang, Päättyneen FFF-ohjelman johtaja

Kuva 2. Tämän selvityksen aikana on siirrytty keskustelemaan ruokaviennin tuplaamisesen sijasta konkreettisemmalla tasolla kahden miljardin kasvuloikasta. Valmennuskonsepti tulee haastamaan osallitujia hahmottamaan omaa osuuttaan tästä yhteisestä tavoitteesta.

Vaikka nämä ohjelmat ovat varmasti olleet hyödyksi elintarvikeviennin kehittämisessä, esiin on noussut myös selkeitä haasteita, joihin tämän kansainvälistymisvalmennuksen konseptia luodessa on pyritty vastaamaan.

Selvityksen aikana olen toistuvasti törmännyt siihen, että viennin tukitoimet ovat ainakin osittain kohdentuneet väärin. Asiaa voisi verrata siihen, että olympiajoukkueeseen on hyväksyttty urheilijoita, jotka eivät ole kisanneet vielä edes Suomen mestaruudesta, puhumattakaan Euroopan tai maailmanmestaruudesta. Toisaalta toimia on ollut vaikea kohdentaa potentiaalisimmille yrityksille, sillä esimerkiksi toiminnan vaikuttavuutta on arvioitu osallistuvien yritysten määrällä. Tämä lähestymistapa on osaltaan rapauttanut uskottavuuttamme viennin toimijana.

Ongelma ei ole ainutlaatuinen elintarvikealalla, vaan sama ilmiö näkyy laajemmin Suomessa, jopa itse olympiajoukkueessa. Resurssien kohdentamisen ja vaikuttavuuden ongelmat ovat yleisiä ja ylittävät sektorirajat.

Siteeraankin Helsingin Sanomien pääkirjoitusta 12.8.2024, joka kiteytti asian näin: *”Jos Suomi haluaa olympiamitaleita, kärkijoukon tasoa on nostettava ja siihen on panostettava eri tavalla kuin nyt. Kyse ei ole vain rahasta. Kaksi vuotta sitten julkaistussa Suomen huippu-urheilun ulkoisessa kansainvälisessä arvioinnissa todettiin, että huippu-urheilun julkinen rahoitus on suunnilleen muiden Pohjoismaiden tasolla. Silti Suomi menestyy huomattavasti muita Pohjoismaita huonommin. Huippu-urheilujärjestelmän keskeiseksi heikkoudeksi selvitys totesi johtamisen. Sen mukaan tavoitteiden asettamisessa arkaillaan. Tavoitteiden, strategian, täytäntöönpanon ja arvioinnin välillä ei ole toimivia yhteyksiä.”*

Samankaltaisia haasteita näyttäisi olevan myös elintarvikeviennin kokonaisuudessa. Tavoitteiden, strategian, täytäntöönpanon ja arvioinnin välillä tarvitaan toimivampia yhteyksiä, jotta saavutetaan parempia tuloksia ja vältetään hukkaan menevät panostukset. Näihin haasteisiin ollaan varmasti vastaamassa uutta ruokaviennin yrityslähtöistä kasvualustaa rakennettaessa. Tämä on kuitenkin hitaampi prosessi ja sen oheen onkin tarkoitus tarjoilla tässä valmennuskonseptissa pienempää palasta, jotta oman, ruokaviennin olympiajoukkueemme kehitys jatkaa kulkuaan oikeaan suuntaan.

Tämän valmennuskonseptin tavoitteena on keskittää toimet niille osaajille, jotka käytännössä pystyvät merkittävästi vaikuttamaan tuohon kahden miljardin kasvuloikkaan ja kilpailemaan ”olympiatasolla”. Näiden osaajien asiantuntemus ja ymmärryksen hyödyntäminen on keskeistä toimialan toiminnan selkeyttämisessä, inspiroimisessa ja konkretian rakentamisessa. Samalla hahmoteltu konsepti voi tukea jo järjestäytyvän ruokaviennin yrityslähtöisen kasvualustan toimintaa.

2. Tarvitsemme kokemuksia ja näkemyksiä edelläkävijöiltä päätöksenteon tueksi.

Rohkeus päätöksenteossa ei synny enää pelkästä tiedosta ja datasta, vaan tarvitaan kokemuksia ja näkemyksiä edelläkävijöiltä. Valmennuskonsepti tuottaa vertaisjohtajuuden kautta kokemustietoa ja oivalluksia niiltä, jotka käytännössä ovat jo onnistuneet. Tämä luo rohkeutta päätöksentekoon ja inspiroi muita. Ihmisten kokemusten ja näkemysten roolin tärkeys tulee myös korostumaan tekoälyn kehityksen myötä.

”Emme uskalla ja halua tehdä strategisia valintoja.”

Matti Apunen, Seisova Pöytä

Kuva 3. Valmennuskonsepti tulee perustumaan kokemusten ja näkemysten jakamiseen vertaisyhteisössä. Tämä tukee tutkitun tiedon omaksumista ja johtaa entistä rohkeampaan päätöksentekoon.

Elintarvikeviennin haastatteluissa, selvityksissä ja blogikirjoituksissa on usein nostettu esille, että meiltä puuttuu rohkeutta päättää ja toimia. Kasvuryhmän CEO Heli Anttila pyysi minua tarkastelemaan tätä toisinpäin – ymmärtämään, miksi se puuttuu? Tähän on monesti syynä mm. yrityksen tai kansamme historia tai henkilön oma historia – kokemus, joka ei ole ollut mieluinen tai tilanne, jossa olemme joutuneet keskittymään selviytymiseen, ei uusiutumiseen tai kasvuun.

”Ennen kuin puhutaan rohkeudesta, pitää ymmärtää miksi se puuttuu.”

Heli Anttila, CEO Kasvuryhmä

Haastatteluissa on tullut esiin myös sukupolvien välinen kuilu ja se, miten moni toimija kokee, että seuraavan sukupolven osaaminen, rohkeus ja uudistumiskyky tulevat vaikuttamaan positiivisesti myös kansainvälisen kaupan kehitykseen. Nuorten osaajien mukaan saaminen nähtiin erityisen tärkeänä kuluttajabrändi- ja lisäarvoliiketoiminnan puolella. Siellä rakennetaan mielikuvia ja paremmuutta, jota riskin minimointi ja säilyttämisen tahtotila eivät tue.

Yhtä haastateltua suoraan lainaten: *”Mitä enemmän meillä tippuu pois vanhaa vuorineuvossukupolvea, sitä enemmän ymmärrämme myös kuluttajabisnestä ja uuden ajan kaupan tekemistä.”* Toisaalta viisautta ja kokemusta tarvitaan, mutta se ei jalkaudu toiminnaksi ilman rohkeiden tekijöiden joukkoa.

Monen elintarvikeyrityksen alkuperäiset kasvulle asetetut raamit ovat olleet nyt tavoiteltua pienemmät, monesti kotimarkkinan kokoiset. Kotimarkkinan kaupanteko on myös hyvin erilaista, johtuen esimerkiksi vähittäiskauppamme rakenteesta ja siitä, miten olemme tottuneet kotimaan kauppaa tekemään. Jos yritys on alun perin rakennettu Suomen markkinoille, ei sillä lähtökohtaisesti ole ollut tavoitteena kansainvälinen markkina ja täten rohkeus sen tavoittelemiseksi puuttuu yrityksen DNA:sta. Pitäisi uudistua ja uusiutua, mutta muutos pelottaa useita.

Mitä sitten pelkäämme? Yleensä pelkäämme sitä, mitä emme ymmärrä. Insinöörikansana olemme perustaneet päätöksentekomme pitkälti dataan ja tutkittuun tietoon. Myös viennistä, sen haasteista ja potentiaalista riittää selvitettyä ja selvitettävää, mutta pelkkä data ja tieto eivät tarkoita ymmärrystä. Niiden ohelle kaivataan kokemusten ja näkemysten jakamisesta syntyviä oivalluksia ja viisautta. Esimerkkejä ja kokemuksia, jotka jaettuna voivat johtaa entistä aktiivisempaan ja rohkeampaan päätöksentekoon ja toimintaan. Tätä rohkeutta kasvattamaan on haastatteluissa toivottu vertaisoppimista ja esimerkkejä niiltä, jotka ovat käytännössä työtä tehneet ja siinä ansioituneet niin omien pioneeriemme joukosta, mutta myös erityisesti ulkomailta ja muilta toimialoilta. Tällaiset henkilöt olisivat parhaita kokemusasiantuntijoita, kasvun inspiraattoreita.

”Kilpailukyvyn nimissä tarvitsemme asiantuntijoiden ohelle niitä, jotka ovat käytännössä kansainvälistä kauppaa tehneet. Osaavia ihmisiä pitää hyödyntää ja heiltä oppia! Kehittämisessä on tärkeää valita mukaan henkilöitä statuksen sijasta osaamisensa perusteella.”

Kommenttina usealta haastatellulta

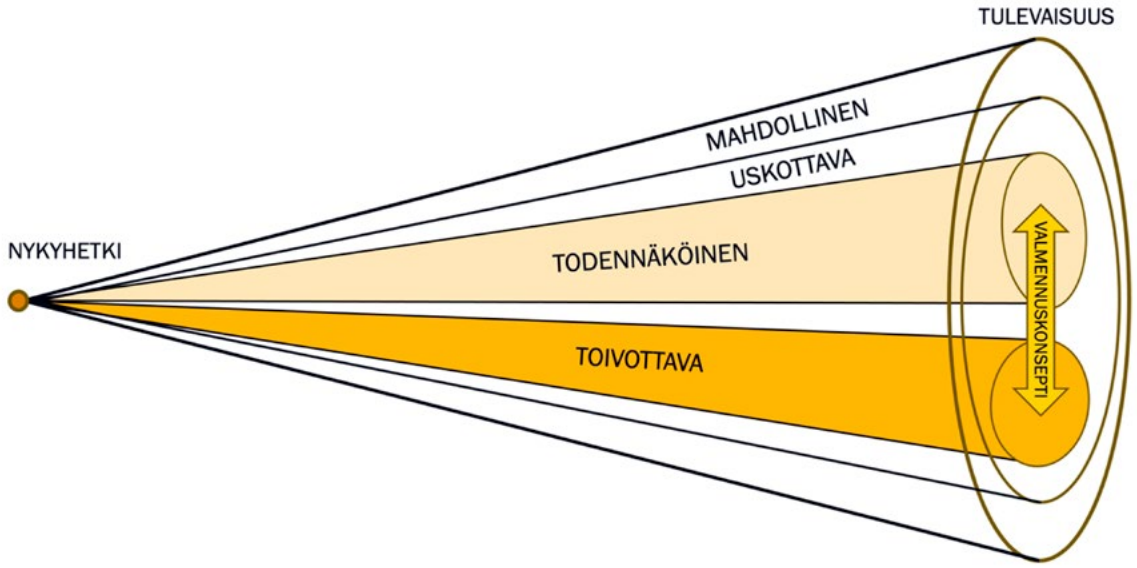
Vertaisyhteisöön perustuva tässä esiteltävä valmennuskonsepti on rakennettu tuottamaan inspiroivia esimerkkejä ja konkretiaa, tarvittavan datan ja tiedon ohelle, päätöksenteon tueksi.

3. Parhaan mahdollisen vientistrategian muodostamiseksi yritystemme ja maamme tulevaisuudenkuvat tulee tuoda lähemmäs toisiaan.

Tiedon ohelle kaivataan siis kokemuksia ja tarinoita onnistumisista ja toisaalta ymmärrystä siitä, kuinka paljon epäonnistumisia pitää olla valmis sietämään kasvun polulla. Yritysten päätöksistä vastaavat toivovat esimerkkejä siitä, kuinka riskejä voidaan hallita osana päätöksentekoa, visiota ja vientistrategiaa. Viennin askelia suunniteltaessa halutaan ymmärtää mikä on mahdollista, mikä kannattavaa ja edelleen saada aikaan paras mahdollinen ratkaisu datan, tiedon ja kokemuksen yhdistelmänä.

Hahmoteltu valmennuskonsepti tuleekin tuomaan kokemusasiantuntijat ja tuotettua dataa/tietoa lähemmäs toisiaan. Vain tällä tavalla voidaan luoda myös paras mahdollinen yhteinen pitkän ajan vision. Risto Siilasmaa kuvasi pitkän ajan vision rakentamista hyvin Aalto yliopiston 7.11.2024 Ted X Aalto University -puheenvuorossaan jakamalla tulevaisuuden pitkän aikavälin vision seuraaviin raameihin:

1. Mahdollinen (possible)
2. Uskottava (plausable)
3. Todennäköinen (propable)
4. Mieluinen (Preferable)



Kuva 4. Valmennuskonsepti tuo yritysten ja tutkimuksen näkemyksiä lähemmäs toisiaan. Kuvan tulevaisuus kartio (future cone) on mukailtu Risto Siilasmaan Ted x Aalto University -puheenvuorosta.

Laajin mahdollinen tulevaisuudenkuva tulee siis ensin rajata uskottavaan, ja hahmottaa tästä edelleen todennäköinen ja meille mieluisa/toivottava tulevaisuus. Todennäköistä tulevaisuudenkuvaa hahmotetaan tyypillisesti tieteen ja tutkimuksen kautta. Kukin toimija hahmottelee puolestaan omaa mieluista tulevaisuuttaan, tutkimukseen, kokemukseen ja näkemyksiin perustuen. Niin kansallisessa kuin yritysten visiossa ja strategiassa tärkeää on tuoda todennäköinen ja mieluinen tulevaisuudenkuva lähemmäs toisiaan. Näiden yhdistelmänä on mahdollista selkeyttää paras mahdollinen tulevaisuudenkuva ja luoda siitä edelleen käytännön toimia lyhyemmälle aikavälille.

”Ei-lineaarisen muutoksen maailmassa korostuu kaukaa lähelle johtaminen.”

Reijo Karhinen

Tutkimusten ja selvitysten todennäköinen tulevaisuuskuvat ja yritysten omat toivottavat tulevaisuuskuvat tulee siis saada keskustelemaan keskenään parhaan mahdollisen strategian luomiseksi ja edelleen käytännön askelten mahdollistamiseksi. Samalla Matti Apusen esille tuoma ”*toiveikas hortoilu*” voidaan muuttaa tuottavaksi malliksi, jossa tiedon omaksunta ruokkii konkreettista toimintaa ja konkreettinen toiminta johtaa tiedon omaksuntaan.

Yksi lempilauseistani haastatteluissa tuli Atria Oyj:n hallituksen puheenjohtajan Seppo Paavolan suusta. *”Ratkaisuja ei voi tehdä pilvilinnojen päälle. Tarvitaan oikea kuva tulevaisuudesta.”* Paavola korosti lauseen yhteydessä, että pilvilinnoissa kyse on monesti menneisyyden pilvilinnoista. Siitä, että jäädään kiinni jonnekin, mitä ei enää ole olemassa. Perinteistä ajattelua pitääkin uskaltaa ravistella niin, että tipumme tähän päivään ja suuntaamme katseemme kohti tulevaa avoimen realistisesti.

Haastatteluissa tulevaisuuden askelia mietittäessä korostui myös tärkeys ymmärtää tulevaa enemmän asiakas- ja ratkaisulähtöisesti. Tyypillisestä ”myydään mitä tuotetaan”-ajatuksesta tulisikin koko arvoketjussa siirtyä askel askeleelta lähemmäs ”tuotetaan mitä myydään”-ajattelua. Nykyisessä systeemisen muutoksen maailmassa enemmän energiaa tuleekin suunnata asiakkaiden tulevaisuudenkuvan ja strategian ymmärtämiseen. Jos haluamme lisäarvoa, tulee meidän miettiä yhteistyössä omien tuotteidemme sijasta tarjoamiamme ratkaisuja ja meille mahdollista osaa muutoksen rakentajina.

4. Tahtotila ei yksin riitä – yrityksiä tulee kuunnella siinä, mikä on käytännössä mahdollista ja mitä tämä vaatii toteutuakseen. Samalla on tärkeää asettaa selkeät ja konkreettiset tavoitteet.

Valmennuksessa tullaan asettamaan konkreettiset viennin kasvutavoitteet. Tavoitteeseen pääsemiseksi hahmotellaan edelleen kunkin osallistujan kasvupolkuja, joiden kasvun esteitä ja mahdollisuuksia tullaan sparraamaan vertaisyhteisön ja parhaiden osaajien tuella. Näistä tullaan edelleen viestimään koko toimialan ja yritysten yhteisen suunnan selkeyttämiseksi.

”Ongelmana kaikissa on lopulta ollut konkreettisten, kaikkien yhdessä sopimien ja käytännön tasolla seurattavien tavoitteiden puute. Kun tavoitteet ovat yleispiirteisiä, ne ovat toki helpompi kaikkien osapuolten hyväksyä. Silloin ne kuitenkin jäävät lähinnä ”sloganeiksi” eivätkä ohjaa käytännön toimintaa. Vastaavia oman tuotannon erinomaisuutta korostavia yleistavoitteita löytyy kaikkialta maailmassa.”

Jaana Husu-Kallio, MMM Keskustelua ruokajärjestelmästä -blogi, 9.2.2024.

Tietoa ja selvityksiä riittää. Tahtotilaa löytyy. Tahtotila ei kuitenkaan yksin riitä. Ilman selkeitä päätöksiä ja käytännön toimia se ei johda mihinkään. Kasvun tukemiseksi pitää määritellä myös entistä konkreettisemmat tavoitteet. Tämän valmennuskonseptin rakentamisen yhteydessä on lähdetty miettimään, millaista sitoutumista valmennuskonseptiin mukaan lähteviltä toimijoilta voidaan peräänkuuluttaa ja mitä voimme oppia muilta. Erityisesti tarvitsemme tietoa konkreettisesti työtä tekeviltä siitä, minkä tulee muuttua, jos oikeasti haluamme tavoitteeseen päästä.

Haastatteluissa eräs johtaja korosti, että yrityksen nykyisen viennin tuplaaminen vaatii suhteellisen lyhyelläkin aikavälillä investointia 100 miljoonan euron tuotantolaitokseen. Jotta tämä olisi mahdollista, tulisi asiaa voida tarkastella avoimesti keskustellen jo intuitiivisen idean vaiheessa esimerkiksi raaka-aineen saatavuuden, alkutuotannon tuotannonohjauksen, investointitukien, rahoituksen ja pitkäaikaisen strategian ajan toimijoiden sitoutumisen kautta.

”Elintarvikeyritysten tulisi sitoutua numeerisiin kasvutavoitteisiin, jolloin ne kehittäisivät yhtä aikaa tuotanto- ja jalostuskapasiteettiaan, myynti-, markkinointi- ja brändäystyötään sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintojaan. Vientistrategiansa osana yritysten olisi myös päätettävä, mitä näistä panostuksista tehdään varta vasten viennin arvon kasvattamiseksi.”

Konkreettiset, korkealle asetetut tavoitteet haastavat tarkastelemaan mahdollisuuksia ja esteitä eri tavalla. En voi olla tuomatta esille esimerkkinä sitä, miten vertaisjohtajuuden ympärille perustetussa Suomen kasvunälkäisimpien keskisuurten yritysten Kasvuryhmässä toimitaan. Jokainen yhteisöön mukaan lähtevä yritys tekee omalta osaltaan ryhmään saapuessaan *törkeen* kasvulupauksen, johon ko. yritys sitoutuu ja jonka mahdollistaminen sparraamalla on koko Kasvuryhmän vertaisjohtajuuden ytimessä. Tavoitteen toteutumista seurataan myös yhdessä. Kasvuryhmässä yrityksiä haastetaan sitoutumaan keskimäärin 15 prosentin vuotuiseen kasvuun. Tämä on se kasvuvauhti, jolla myös elintarvikeyritystemme viennin kasvun tulisi keskimäärin kehittyä, jos haluamme olla tavoitteessamme 2031. Tavoiteltu kasvu on keskimääräistä – osa yrityksistä ylittää ja osa alittaa tuon tavoitteen. Tärkeintä on kuitenkin uskaltaa haastaa ajattelemaan isommin ja konkreettisimmin.

”Pitäisi olla konkreettinen, yhteismitallinen tavoite, jonka yritykset asettavat ja jonka ne ymmärtävät ja sisäistävät konkreettisesti.”

Reijo Karhinen

Konkretian lisäämiseksi jo selvitysaikana on siirrytty keskustelemaan viennin tuplaamisen sijasta kahden miljardin euron kasvutavoitteesta ja kunkin yrityksen potentiaalisesta panoksesta tässä yhteisessä ponnistuksessa. Tunnusteltaessa ajatusta 15 prosentin viennin vuotuisesta kasvuvauhdista useat haastatellut ottivat ajatuksen vastaan mieluisena. *”Se haastaa ajattelemaan isosti ja luo keskusteluun lisää konkretiaa olemassa olevan liiketoiminnan kautta.”* Tällainen konkreettinen, rohkea ajattelutapa tulee olemaan myös osa valmennuskonseptin toimintaa.

5. Bulkin ja korkean lisäarvon kuluttajatuotteiden välinen potentiaali pitää tunnistaa ja erottaa keskustelussa selkeämmin.

Elintarvikeviennin potentiaalia ei ole riittävässä määrin tarkasteltu viennin lisäarvon portaisuuden ja jakelukanavan rakentamisen kannattavuusyhtälönä. Tätä progressiivisen lisäarvon portaisuutta tulee tarkastella ja selkeyttää yhdessä käytännön esimerkkien kautta sektoreittain. Myös kilpailuyhteistyön (co-opetition) rooli tulee avata ja tunnistaa.

Valmennuksessa pyritään markkinaesimerkkejä hyödyntäen ymmärtämään lisäarvoraaka-aineiden ja -tuotteiden kansainvälistymisen kustannusten muodostumista sekä yritysten välisessä kaupassa että kuluttajamarkkinoilla. Business case -kokemusten avulla pyritään ymmärtämään kokonaiskustannuksia ja viennin potentiaalia ruuan lisäarvon moniportaisuuden kautta. Haastatteluissa on korostunut tarve konkretisoida tätä matriisia ja hyödyntää vertaisoppimista esimerkiksi markkinakohtaisten jakeluketjujen rakenteen hahmottamisessa.

”Kansainvälistymisessä on kysymys jakelun onnistuneesta rakentamisesta, sen hinnan ymmärtämisestä ja markkinalähtöisestä tuotteistamisesta. Innovaatio tai teknologia edellä ei voida onnistua.”

Paavo Salminen, Onego Bio

Haastatteluissa on siis yhä selkeämmin erottunut tarve syventää keskustelua ruuan lisäarvon portaittaiseen kehitykseen ja eri portaiden vientipotentiaaliin sekä näiden jakelukanavien ja asiakkuuksien selkeämpään ymmärtämiseen. Yritysten mukaan tätä kokonaisuutta olisi hyvä hahmottaa case-esimerkkien kautta, jotta ymmärrämme yhä selkeämmin myös kunkin portaan ansaintalogiikkaa ja potentiaalia. Ainakin haastattelujen perusteella aiempien valmennusten fokus on ollut paljon kuluttajakaupassa (B2C) ja nimenomaan vähittäiskaupan toimissa. Korkean lisäarvon kuluttajabrändeissä on potentiaalia, mutta se on myös kallis ja pitkä tie rakentaa kansainvälistä kauppaa. Useiden yritysten toiveena onkin päästä keskustelemaan yhä selkeämmin myös lisäarvon portaittaisesta rakentumisesta yritysten välisen (B2B) kaupan kansainvälisen kasvun polulla.

Samalla elintarvikkeiden jakeluketjujen rakentumisen, kokonaiskannattavuuden ja markkinakohtaisten erojen, brändäyksen ja kaupallistamisen tarkastelu voi avata yhteistyömahdollisuuksia esimerkiksi logistiikan saralla.

Selvityksessä heräsi myös keskustelu siitä, ymmärrämmekö oman toimialamme viennin maturiteettivaihetta. Sitä, miten hankalaa tai kenties mahdotonta on siirtyä suoraan menestyksekkääseen kuluttajakauppaan ilman, että rakennamme ensin vahvempaa tukijalkaa muun kansainvälisen kaupan ympärille. Jos otamme esimerkiksi Irlannin, on sen ruokaviennin maturiteetti tavoittanut nyt huippunsa. Tästä eteenpäin volyymit tuskin tulevat enää nousemaan, mutta euromääräistä nousua tullaan hakemaan nimenomaan erikoistumalla ja tarjoamalla yhä korkeamman jalostusasteen tuotteita ja erityisesti ratkaisuja systeemiseen muutokseen. Tämä rakennus tehdään kumppanuuksien kautta, ja näiden kumppanuuksien rakentamisessa on mukana koko ketju tuottajasta korkeimpaan päättäjään. Voimme viennin maturiteettivaihetta mietittäessä oppia myös lähempää, esimerkiksi Suomen metsäsektorilta.

”Jos ei ymmärretä pitkän aikavälin kasvun käsitystä, ei voida kasvaa. Tämän ymmärtämiseksi tulee kuulla tärkeimpiä asiakkaita.”

Esa Wrang, päättyneen Food From Finland -ohjelman johtaja

6. Viemmekö pelkkää ruokaa vai ratkaisuja systeemiseen muutokseen osana biotalousstrategiaa?

Valmennuksessa tullaan keskustelemaan jo todennettavissa olevista (Food Data Finland) mahdollisista kilpailueduista asiakasesimerkkien kautta ja tunnustelemaan uudenlaisia yhteistyömahdollisuuksia. Kansainvälisen kaupan näkökulmasta suhteellisen lyhytaikaisesta tavoitteesta (2031 mennessä) huolimatta keskustelun pohjalla pidetään pitkän aikavälin systeeminen muutos. Tämä kannustaa ulottamaan keskustelua yli toimialojen ja perinteisten toimintamallien.

Uudet arvoketjut ovat keskeinen osa ruokaviennin tulevaisuuden keskustelua perinteisten toimialojen myynnin arvon kasvattamisen ohella (Jansik, C. ym. 2024). Huolimatta toimeksi annon suhteellisen lyhyestä ajasta 2031 vuoteen, on sparrauksen ohessa tärkeää tarkastella myös esimerkiksi kasvipohjaisten tuotteiden tai biotekniikan raaka-aineiden merkitystä kokonaisuudessa.

Yhteistyön laajentaminen yli toimialarajojen sekä yhteisen entistä selkeämmän tavoitteen tunnistaminen asiakaslähtöisesti mahdollistavat uudenlaisen yhteistyön syntymisen kasvua, ajattelua ja kilpailukykyä tukemaan. Tämä vaatii avoimuutta keskusteluun ja turvallista tilaa, joka sallii sen.

Energiaa vievästä vastakkainasettelusta toivottiin siirryttävän kohti laajempaa pohdintaa, tarvittaessa myös kilpailuyhteistyössä. **Kilpailuyhteistyö** (co-opetition) -termi nousi itselleni esille vuonna 2019 vierailullani Irlannin vientiä koordinoivan Bord Bian toimistolla. Siellä kilpailuyhteistyön nähtiin olleen merkittävä tekijä viennin kasvussa, erityisesti vientiponnistelujen alkuvaiheessa. Kilpailuyhteistyö tarkoittaa kilpailun ja yhteistyön samanaikaista esiintymistä yritysten (Gnyawali & Park, 2009 Rusko, 2011) tai verkostojen välillä. Esimerkiksi kotimarkkinalla kilpailevat yritykset voivat löytää kansainvälisiltä markkinoilta yhteisen tavoitteen. Suomessa kansainvälisen kaupan kilpailuyhteistyöstä hyvänä esimerkkinä voisi pitää esimerkiksi RuoKasvu-hankkeen alkuun saattamaa, Ruokatieto ry koordinoimaa HKScanin (nykyinen HKFoods) ja Atrian yhteistä sian- ja siipikarjanlihan menekinedistämiskampanja Kiinaan. Siihen saatiin peräti 2,4 miljoonaa euroa EU-rahaa.

Yksi tärkeä kysymys kuuluukin: voimmeko luoda kokonaisratkaisuja, jotka haastavat keskinäistä vastakkainasettelua, niin toimialoilla kuin toimialojen yli? Voisiko esimerkiksi yhdysvaltalaissuomalainen Onego Bio luoda lisäarvomarkkinaa suomalaiselle kasvitärkkelykselle ja samalla tarjota alkutuotannon alalle avaimia riskienhallintaan? Näin esimerkiksi laadultaan ruokaperunaksi kelpaamaton raaka-aine voisi löytää lisäarvoa ja tiensä kansainvälisille markkinoille korkealaatuisen ruokaperunan ohella. Voimmeko tulevaisuudessa rakentaa eri sektoreiden yhteistyössä tiukasti tietylle kohderyhmälle (niche) rajattuja portfolioratkaisuja, kuten lastenruokaan keskittyviä lisäarvotuotteita, joiden kilpailuetuna olisi todennettuja turvallisuusargumentteja, kuten antibioottivapaus, luomu tai jokin innovaatio?

Erityisesti vastuullisuusargumenttien lisäarvopotentiaalista keskusteltaessa nousi haastatteluissa keskiöön asiakkaan tarpeen ymmärtäminen. **Enemmän aikaa tulisi tulevaisuudessa viettää asiakkaan strategiaa ymmärtäen, jotta voimme ruuan lisäksi tarjota mahdollisia ratkaisuja systeemiseen muutokseen.** Esimerkkeinä keskustelussa olivat mm. ranskalainen leipomo, joka kaipaa hiilineutraalia voita tai aasialainen lastenruokatehdas, jonka ykkösarvona on elintarviketurvallisuus.

”Biotalous on teolliselta rakenteeltaan yhä poikkitoimialaisempaa. Ratkaisujen käyttöönotto vaatii uudenlaisten arvoketjujen luontia ylitse perinteisten toimialarajojen. Arvonlisän kasvattamista tarkastellaan kuitenkin myös sektoreittain, mikä mahdollistaa niiden seurannan olemassa olevilla mittaristoilla.”

Suomen biotalousstrategia 2022, s. 33

Keskusteluissa nousi myös tärkeys ymmärtää, että samalla kun otamme mallia Irlannilta, tulee pysähtyä ymmärtämään Suomen kansallisia kilpailuetuja tässä maailman hetkessä ja erityisesti tulevaisuudessa. **Vientistrategia tulee rakentaa Suomen vahvuuksien näköiseksi.** Olemme myöhässä ottamaan suoraan mallia Irlannin tyyppisiltä toimijoilta, jotka ovat valinneet elintarvikeviennin kansalliseksi kärjeksi jo ennen vuosituhannen vaihdetta. Onnistuminen vaatii uudelleen ajattelua ja järjestäytymistä koko ruokaketjun, niin tuottajien, teollisuuden kuin toimijoidenkin näkökulmasta.

Arvonlisän kasvattaminen pitää nähdä yhä laajemmin, yli sektoreiden ja perinteisten toimialojen. Tulevaisuuden vientistrategian tulee rakentua yhä tiukemmin sen ympärille, missä olemme ja voimme olla parhaita. **Mitä osaamme ja missä tuotamme kokonaisratkaisuja.** Ja miten paremmuuttamme kuvaava lisäarvo todennetaan. Kilpailukykyä pohdittaessa ajattelu kannattaa ulottaa laajemman yhteisen nimittäjän, kuten biotalouden alle ja katsantokanta pidemmälle aikavälille. Kiinnostavana asiana haastatteluissa nousi esiin myös ajatus VTT:n roolista kansainvälisen yritysten välisen (B2B) kaupan kansallisena vientibrändinä.

7. Ei yhtä oikeaa tapaa kasvaa – viennin lisäyksen monimuotoisuus vaatii uudistumista.

Elintarvikeviennin kokonaisuus on monimutkainen ja siinä navigointi (Navigating Complexity) vaatii uudenlaista ajattelutapaa ja turvallista keskusteluympäristöä.

Haastattelujen perusteella voidaan kiteyttää yksi selkeä havainto: ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa saavuttaa kahden miljardin euron viennin lisäys. Osa näkee suurimmat kasvumahdollisuudet korkean jalostusasteen tuoteinnovaatioissa kuluttajakaupassa. Joku painottaa biotekniikan lisäarvoraaka-aineiden roolia ja toinen taas perinteisen raaka-ainekaupan todennetun lisäarvon kasvattamista ja brändäämistä yritysten välisen myynnin arvoa kasvattamaan.

Kompleksisuus lisääntyy ja tulee yhä lisääntymään digitaalisen muutoksen mukana ja on varmasti tunnistettu. Ominaista monimutkaistuvan kokonaisuuden ja tilanteiden hallitsemiselle on polarisointi. Yhteisen vision ja strategian taustalle onkin tärkeää, että keskustelu säilytetään laajana ja avoimena, vaikka monimutkaisessa kokonaisuudessa halutut tavoitteet saattavat näyttää toisensa poissulkevalta (Axon, L. ym. 2019).

”Ongelma on, että jäädään kiinni siihen ajatukseen, että mikään ei saa muuttua. Kaiken ei tarvitse muuttua, mutta pitää aikaansaada avoin keskustelu, joka mahdollistaa muutoksen tapahtumisen.”

Juha Helenius, agroekologian professori ja FOOD-ohjelman ohjelmajohtaja

Valmennuskonseptin ryhmä haastaa keskustelua ylittämään perinteisiä toimiala- ja sektorirajoja sekä näkemään viennin potentiaali laajempana kokonaisuutena. **Valmennuksessa pyritään luomaan myös avoin ja turvallinen tila, joka mahdollistaa myös eriävien mielipiteiden ilmaisun.**

Ehdotetun konseptin avulla voidaan pysähtyä ymmärtämään kokonaisuutta eri toimialojen case-esimerkkien kautta tunnistamalla yritysten kasvupotentiaalia ja kasvun esteitä. Samalla tarkastellaan, millaisia operatiivisia ja strategisia toimenpiteitä kasvun esteiden ylittäminen tai potentiaalin lunastaminen edellyttävät.

2. Miksi tällainen valmennus tarvittaisiin elintarvikealalla?

1. Yhteinen ruokaviennin kulttuuri ja kieli syntyvät toimialan sisältä, ruokaviennin yhteisellä kasvualustalla.

Ruokaviennin yhtenäistä näkemystä, kieltä ja strategiaa ollaan parhaillaan luomassa. Toiminta on järjestäytymässä ja tahtotila olemassa. Ruokatieto yhdistys ry ja Suvi ry on valittu muodostamaan yhdessä ruokaviennin yritys-lähtöinen kasvualusta. Tämä alusta kokoaa yritysten ääntä ja toimii tiiviissä yhteistyössä hallinnon ja muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi MMM:n asettama selvityshenkilö tulee antamaan näkemyksensä valtion tarkoituksenmukaisesta roolista yhtälössä.

Kahden miljardin euron kasvutavoitteeseen pääsy 2031 mennessä vaatii kuitenkin nopeaa liikkeellelähtöä niiden toimesta, jonka suurimman osan tuosta euromääräisestä kasvutavoitteesta voivat käytännössä saavuttaa. Tässä valmennuskonseptissa on pyritty selkeyttämään tuota potentiaalisinta viennin edelläkävijöiden ryhmää ja luomaan valmennuskonsepti, joka voi tukea tavoitteen toteutumisessa. Tämä malli on pyritty rakentamaan niin, että se voitaisiin jalkauttaa osaksi ruokaviennin kasvualustan toimintaa siten, että se tukisi myös toiminnan organisoitumista. **Konsepti tulee tuottamaan myös tärkeää kokemustietoa ja viisautta rakentuvan kasvualustan niin Suvi ry:n operatiivisen toiminnan kuin Ruokatieto ry:n strategisen toiminnan ja sen ohjauksen tueksi.**

Valmennuskonseptin on tarkoitus toimia myös pilottina tulevaisuuden vertaisyhteisön muodostamiselle ja samalla se onnistuessa luo timanttisen edelläkävijöiden ytimen tuon toiminnan aloittamiseksi, jatkumiseksi ja kasvun mahdollistamiseksi.

Valmennuksen yhdeksi päätavoitteeksi on hahmottunut mahdollistaa toimialan sisäinen kokemukseen ja tietoon perustuva keskustelu potentiaalisimpien ja kasvukykyisimpien yritystemme johdolla. Edelleen tätä ymmärrystä ja kokemuksiin perustuvia esimerkkejä jalkautetaan valmennuksen osana toimialan ja yritysten sisäiseen keskusteluun. Peräänkuulutettu rohkeus päätöksentekoon ja toimintaan ei synny pelkästä tiedosta, vaan rohkeiden päätösten taakse kaivataan onnistuneita esimerkkejä ja puhetta niiltä, jotka hommassa ovat jo onnistuneet.

Valmennuskonseptin tavoitteena on edistää yhteistyötä ja tukea toimialan ja yritysten sisäistä kansainvälistä johtajuutta ja ajattelutapaa, mitkä ovat välttämättömiä kasvuloikan toteuttamiseksi. Vain tarpeeksi konkreettisten esimerkkien ja työkalujen avulla kansainvälinen liiketoiminta-ajattelutapa voidaan juurruttaa yritysten ja toimialan ytimeen.

”Yrityksen kansainvälistyminen vaatii sisäistä kansainvälistymistä. Jos tavoittelet kansainvälistä kasvua, ensimmäinen askel tulisi olla kansainvälistää organisaatiotasi tai hallitustasi.”

Kasvuryhmä 2024

Kansainvälistä käytännön osaamista ja ajattelutapaa tarvitaan lisää niin yritysten hallituksiin, johtoon kuin toimialan sisälle. Esille on myös nostettu, miten mahdollisten tulevien alaan liittyvien ohjausryhmien tulee koostua tulevaisuudessa entistä selkeämmin parasta mahdollista asiantuntemusta ja erityisesti käytännön kokemusta nauttivasta heterogeenisestä, mielellään eri toimialoilta kootusta tiimistä. Titteleiden ja organisaatioiden sijasta tulee valita ihmisiä.

Valmennusta suunniteltaessa on noussut yhä selkeämpi tarve elintarvikeviennin sanaston ja yhteisen kielen luomiseksi. Voi kuulostaa erikoiselta, mutta Irlanti on tehnyt tämän kanssa töitä kolmekymmentä vuotta. Irlannissa valtio ja Bord Bia mahdollistavat asiakkuudet (customers) ja yritykset rakentavat näiden asiakkaiden kanssa kumppanuudet (clients). Kun kysyin, ovatko termistöt heille englannin natiiveina itsestään selviä, vastaus oli, että ei. *”Olemme tehneet vuosia töitä sen eteen, että puhuisimme yhteistä elintarvikeviennin kieltä.”*

Jatkuvuuden mahdollistamiseksi Suomen on myös tärkeä identifioitua yhä selkeämmin ruokamaana. Nyt olemme, ainakin haastatteluiden mukaan, ”metsäläisiä”. Tai sitten meidän tulee ymmärtää, miten tuo metsäläisyys voi olla tulevaisuuden kilpailuetumme myös ruokamaana. Osa näyttää tässäkin jo onnistuneen, ainakin professori Tanja Leppäahon tutkimusten mukaan.

”Hidden championseiksi edenneet yritykset ovat osanneet tehdä Suomesta, suomalaisuudesta ja paikallisuudesta myönteisen osan liiketoimintaa. He ymmärtävät suomalaisen luonnon, perinneruokien ja suomalaiseen kotiin kutsumisen tärkeyden osana liikesuhteiden johtamista. Suomi on lähes kenen tahansa ulkomaisen silmin hyvin eksoottinen ja mielenkiintoinen maa ja tavalliseen suomalaiseen kotiin pääseminen on suuri luottamuksenosoitus.”

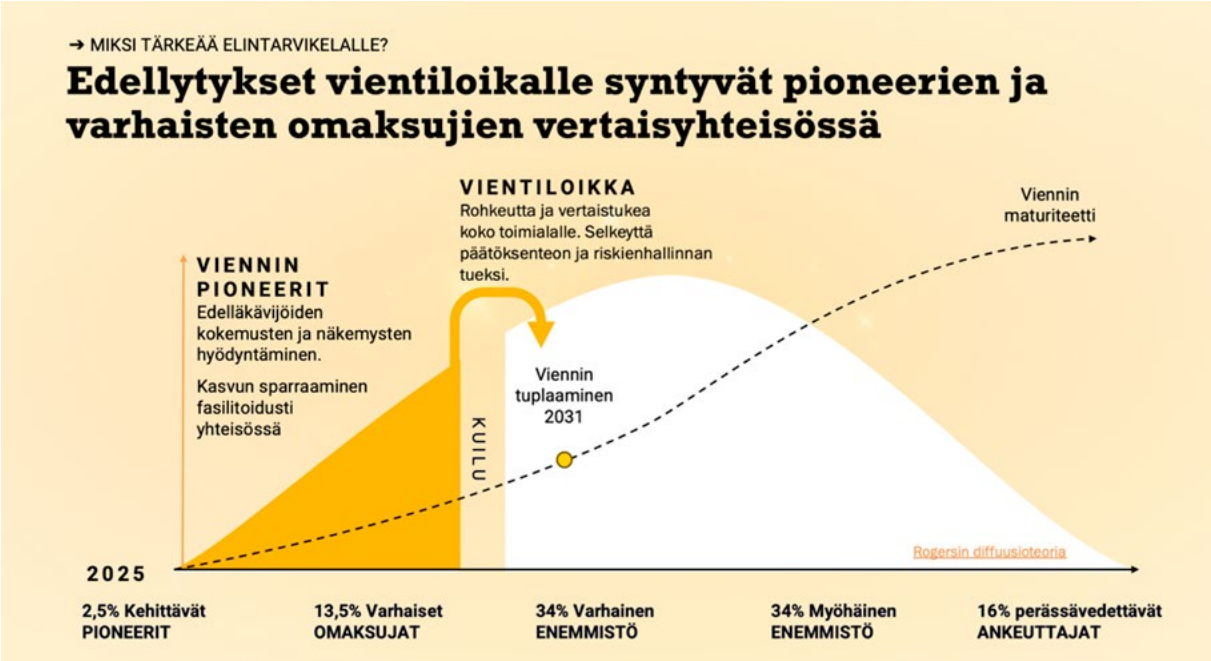
Tanja Leppäaho, professori, Perheyritysten liiton blogi

2. Meidän pitää saada kokoon kasvun nälkäisimmät pioneerit ja varhaiset omaksujat muita inspiroimaan.

Eräs haastattelemani kansainvälinen henkilö peräänkuulutti suomalaisilta yrityksiltä kasvun nälkää. Hänen mukaansa *”Suomalaiset ovat maailman onnellisin kansa, joka on niin tyytyväinen, että sille riittää nykyinen tila”*. Suoriudumme tarpeeksi hyvin. Tarvitsemmekin kasvuyhteisöä ja -ympäristöä, jossa kaikista kasvuhaluisimmat voisivat loistaa, jakaa omia kokemuksiaan, inspiroida ja inspiroitua edelleen – yhtä lailla siitä, kuinka paljon epäonnistumisia matka tähän on vaatinut, kuin siitä miten jossakin asiassa onnistuttiin. Tätä kautta voimme saada uskoa sille, että muutos on mahdollinen. Toivottavasti saamme jalkautettua tahtotilaa myös laajemmin.

Haastatteluissa ja selvityksessä onkin noussut tarve keskittyä elintarvikeviennin pioneereihin ja varhaisiin omaksujiin. Näillä termeillä viittaamme vuonna 1962 julkaistuun Innovaatioiden leviämisenteoriaan, jossa kuuluisa kommunikaatioteoreetikko ja sosiologi Everett Rogers ehdotti, että minkä tahansa innovaation tai idean jalkautus noudattaa tiettyä kaavaa. Omaksujat voidaan kategorisoida seuraavasti:

1. Pioneerit (2,5 %)
2. Varhaiset omaksujat (13,5 %)
3. Varhainen enemmistä (34 %)
4. Myöhäinen enemmistä (34 %)
5. Perässä vedettävät (16 %)



Kuva 5. Innovaatioiden ja uuden idean leviäminen Everett Rogersin mukaan. Valmennuskonsepti pyrkii luomaan edellytykset tarvittavalle vientiloikalle, pioneerien ja varhaisten omaksujien vertaisyhteisön voimalla.

Yleinen virhe on, että muutosta koitetaan saada aikaan enemmistössä. Ensi vaiheessa ei enemmistöön kuitenkaan kannata käyttää hirveästi energiaa, vaan muutos pitää keskittyä tekemään niiden keskuudessa, jotka ovat valmiita sen omaksumaan.

Omaksuminen puolestaan riippuu mm. omaksujan halukkuudesta ja kyvystä omaksua asia sekä henkilön kiinnostuksesta, kokemuksesta ja arviointikyvystä. Ei siis kannata tuhlata aikaa niihin, jotka eivät ole valmiita muutokseen, vaan keskittyä niihin, jotka ovat valmiita muutokseen satsaamaan tai jopa janoavat sitä. Toisaalta on tärkeää tunnistaa myös tuo viimeinen kategoria, perässä vedettävät, jota kevään 2024 SMMY -seminaarissa Aava & Bangin Mikko Kalliola kutsui puheenvuorossaan ankeuttajien ryhmäksi. Mikon sanoin, *”Mitä voimme tehdä näille ankeuttajille? — Ei mitään! Keskitytään löytämään ne henkilöt, jotka uskovat muutokseen ja ovat valmiita sitä rakentamaan”.*

Tämän valmennuskonseptin ytimessä tulee olemaan pioneereja, joiden ymmärrys jalkautetaan edelleen varhaisille omaksujille ja sitä kautta voidaan luoda rohkeutta yhteiseen kasvuloikkaan. Tätä kautta onnistumisien ja ymmärryksen lisääntymisen myötä ajatus elintarvikeviennistä kannattavana liiketoimintana jalkautuu eteenpäin enemmistölle. Huomion arvoista teoriassa on se, että kehitys nopeutuu, kun kriittinen massa, eli varhainen enemmistö, saavutetaan.

3. Kansainvälisessä kaupassa sosiaalisen ja poliittisen vaihdannan rooli korostuu.

Kansainvälinen kauppa sisältää paljon tekijöitä, joita on vaikea mitata taloudellisen vaihdannan keinoin ja osoittaa selkeästi liiketoimintasuunnitelmissa ja laskemissa. Tarvitsemme keskustelua myös näistä ”näkymättömistä” arvoista onnistumisen takana. Vientijohtajan tärkein ominaisuus ei ole olla paras vientiosaaja, vaan teknisen osaamisen ja taloudellisen vaihdannan sijaan kysymys on pitkälti sosiaalisen vaihdannan keinoista.

Professori Tanja Leppäahon mukaan *”Tärkein yksittäinen asia yrityksen kansainvälisen kaupan menestyksen taustalla on asiakassuhteen rakentaminen”*. Tämä perustuu edelleen luottamuksen rakentamiseen. Suomessa lähtökohtana on luottamus, joka menetetään, jos toinen osoittautuu epäluotettavaksi. Muualla maailmassa lähtökohtana on yleensä epäluottamus, ja luottamus ansaitaan sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Muualla suhteiden rakentaminen on liiketoiminnan ytimessä. Tämä tulee huomioida ja sen rakentaminen aloittaa jo tuotekehitysvaiheessa. Asiakassuhteen rakentumisessa myös poliittisella vaihdannalla on, ja on kautta historian ollut, suuri rooli onnistumisessa. Tämä tulee tunnistaa ja hyödyntää myös yhä selkeämmin nykyistä kokonaisuutta rakennettaessa.

Joitakin vuosia sitten sain ensikertaa haastatella Moilas Oy:n Marko Hammaria, joka tänäkin syksynä on ollut suurena apuna kokonaisuutta hahmoteltaessa. Kysyin tuolloin, mikä on heidän vientimenestyksensä suurin salaisuus. Markon vastaus oli *”suuret silmät ja korvat”*, eli kuulla ja nähdä asiakkaan tarve ja se mihin voidaan tarjota ratkaisua. Moilas on ollut myös rohkea esimerkki siitä, miten koko perinteinen liiketoiminta on muutettu asiakkaan tarpeita palvelemaan. Eikä tätä tehty pelkällä tiedolla tai datalla, vaan ymmärryksellä ja rohkeudella.

Meidänkin onnistuneiden vientitarinoidemme takaa löytyy inspiroivia persoonia: ihmisiä, joilla on korkea työmoraali, rautainen ammattitaito ja omaavat periksiantamattomuuden lisäksi luottamuksen rakentamisen lahjan. Meidän tulee oppia näiltä pioneereilta ja tunnistaa ekonomisen vaihdannan lisäksi yhä selkeämmin myös sosiaalisen ja poliittisen vaihdannan keinot koko ruokaketjussa ja osana kansallista menestystarinaa. Näiden asioiden ymmärtämisestä selkeytyy myös se, miten *”elintarvikevienti on investointi tulevaan, ei kuluerä”*. Ilman näiden asioiden tuomista keskusteluun ja esille esimerkkien kautta, päätöksenteko takkuaa ja kokonaisuus jää hahmottumatta.

4. Elintarvikealalta on puuttunut edelläkävijöiden, vertaisjohtajuuteen perustuva yhteisö.

Eri valmennuskokonaisuuksia läpikäydessäni erityisesti Kasvuryhmän toiminta on noussut keskiöön ja toiminut inspiraationa tätä valmennuskonseptia rakennettaessa.

Kasvuryhmän liikkeelle saattajana 2015 oli noin kolmekymmentä huippukasvujohtajaa/talousosaajaa, kuten Bengt Holmström, Matti Alahuhta, Ilkka Paananen, Antti Herlin ja Risto Siilasmaa. Kasvuryhmä on keskisuurten kasvuyritysten yhteisö, jossa yritykset tekevät omat *törkeet* kasvulupauksensa ja sparraavat avoimesti vertaistensa kesken. Kasvuryhmä on tarkoitettu yritysten toimitusjohtajille, hallituksen puheenjohtajille tai omistajille toimialasta riippumatta. Yhteisössä jaettu kasvutahto ja rohkeat teot edistävät yritysten ja koko Suomen kestävää kasvua. Viime vuosina yritysten kansainvälistystarpeet ja yritysten tarpeiden vaihtelu kansainvälistymisvalmiuden mukaan on tunnistettu myös Kasvuryhmässä, joka onkin uudistanut strategiaansa. Keskusteluissa Kasvuryhmän toimitusjohtaja Heli Hytösen kanssa hän toi ilmi sen, miten Kasvuryhmän uusi strategia huomioi yhä selkeämmin yritysten kasvu- ja kansainvälistymismaturiteettivaiheen, jotta yritykset hyötyisivät vertaissparrauksesta mahdollisimman paljon. Lisäksi Kasvuryhmässä tullaan tulevaisuudessa hyödyntämään myös ryhmän ulkopuolisia ”kasvun kirittäjiä”, eli oman alansa huippujohtajia. Vertaisoppiminen samojen yritysten kanssa ei pidemmän päälle ole sekään yksinään tehokkain tapa.

Kasvuryhmän toiminnassa on ollut mukana myös joitakin elintarvikealan kasvuyrityksiä. Nyt varsinkin uudistuneen strategian myötä kansainvälistyminen tulee olemaan tärkeä osa Kasvuryhmän toimintaa ja tarjoaa mahdollisuuksia vertaisoppimiseen toimitusjohtajille ja omistajille kaikilta toimialoilta.

”Kasvuryhmä on kiinnostava sparrausfoorumi ja antaa mahdollisuudwen oppia ja kehittyä muiden yritysten ja henkilöiden oikean maailman kokemusten kautta. Itse olen kokenut tuollaisen minulle parhaaksi oppimisfoorumiksi, ihan samalla tavalla kuin hallitustyöskentelyn toisissa yrityksissä. Paljon mielekkäämpää puhua oikeasta liiketoiminnasta kuin keksityistä esimerkeistä. Haasteet ovat monesti kuitenkin varsin universaaleja. Elintarvikeala hyötyy siinä, kun muutkin alat.”

Tuomas Salusjärvi, Valio

Samalla on ollut nähtävissä, että Kasvuryhmän vanavedessä, sen hyvän maineen kautta ja toisaalta yritysten ja toimialojen tarpeesta on alkanut muodostua uusia, toimialakohtaisia kasvuryhmiä. Yksi näistä on Kasvuryhmänkin alkuun spinnanneen Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton (TT) -säätiön uusi AI Finland -verkosto, joka kokoaa yhteen tekoälystä kiinnostuneita yrityksiä ja muita toimijoita. Mukaan tuoreeseen verkostoon on ilmoittautunut jo lähes 400 yritystä. Verkoston tavoitteena on lisätä tekoälyn soveltamista ja kehittämistä Suomessa. mm. vertaissparrauksen ja toimialarajat ylittävän tiedonjaon avulla.

Haastattelujen aikana hyvää palautetta tuli myös esimerkiksi verkkokaupan toimijoiden keskuudessa perustetusta Kasvuklubista, kasvuhaluisten verkkokauppatoimijoiden yhteisöstä, jossa niin ikään opitaan ja kasvetaan yhteisön tuella. Informaatiotulva on tehnyt sen, että tiedon sijasta tai sen ohelle, tarvetta on erityisesti kokemusten ja näkemysten jakamiselle.

Tällainen taitavasti fasilitoitu vertaisjohtajuuden yhteisö on puuttunut ruoka-alalta. Yksittäisiä vientirenkaita, valmennuksia tai hankkeita kyllä on pyöritetty, mutta ne ovat yleensä olleet koulutuksia tai projekteja. Osaamista ja vientivalmiuksia on siis tuettu koulutusten, valmennusten ja esimerkkien kautta. Ne ovat tuottaneet tietoa ja kasvattaneet vientivalmiuksia, mutta useat kokeneimmat, eli viennin pioneerit, ovat kokeneet jopa joutuneensa lähinnä kouluttajan asemaan. Toki monelle tämä on ollut mieluista, mutta ei optimaalista. Edelläkävijöiden vertaisjohtajuuteen perustuvalle toiminnalle on siis ainakin haastattelujen perusteella tarvetta.

Erityisen kiinnostavan tällaisesta viennin edelläkävijöille suunnatusta konseptista tekee se, että hyöty ei jalkaudu vain viennin potentiaalisimmille toimijoille, vaan valmennuskonseptin avulla saatua kokemustietoa ja näkemyksiä voidaan hyödyntää koko toimialan suunnan, kielen ja viennin kulttuurin rakentamisessa. Hahmotellussa elintarvikeviennin valmennuskonseptissa sen vertaisoppimisen ryhmistä saatu tieto ja kasvuvisio pyritäänkin jalkauttamaan laajemmalle: yritysten sisälle ja toisaalta vaikuttajille ja päättäjille. Muutos ei synny ulkoapäin, vaan sen tulee tulla osaksi toimintamme ydintä, niin yrityksissä kuin kasvuekosysteemissä. Samalla tämä tukee koko ruokaketjun kaipaamaa pellolta maailmalle ulottuvaa avointa keskustelua case-esimerkkien kautta. Tämän vuoksi valmennuskonseptia suunniteltaessa on mietitty rakenteita, jotka mahdollistavat myös monikanavaisen viestinnän jo vuonna 2025.

Tätä konseptia hahmoteltaessa on noussut esiin ajatus elintarvike- tai biotalousalan omasta vertaisjohtajuuden yhteisöstä. Tällainen ammattimaisesti fasilitoitu pidemmän ajan kokonaisuus on saanut kannatusta myös haastatteluissa. Tässä selvityksessä ehdotettu valmennuskonsepti voi parhaimmillaan toimia tuon vertaisyhteisön pilottina ja toteutuessaan luoda kokeneiden pioneerien inspiroivan alumnin tulevaisuuden toiminnan siemeneksi. Tällaisen vertaisyhteisön siemenen itämisen kannalta jatkossa olisi tärkeää, että se löytäisi Metsäsäätiön (Päättäjien metsäakatemia) tai TT-säätiön kaltaisen (Kasvuryhmä ja AI-Finland) suojelijan ja yli hallituskausien toimivan tahon vahvaksi tuekseen.

Taustalle tarvittaisiin siis yksityisjulkista tahoa, joka toivottavasti löytyy tulevaisuudessa muodostuvan elintarvikeviennin kasvualustan toiminnan järjestäytyessä. Mahdollista toimijaa ja tulevaisuuden mallia tullaan pohtimaan ja rakentamaan tämän valmennuskonseptin pilottivuoden aikana ja sen päätteeksi tulee mahdollistaa noin puolen vuoden ajanjakso toiminnan muotoa ja tulevaisuuden mallia sekä rahoitusta ja roolijakoa edelleen selkeyttämään.

3. Kenelle valmennus on suunnattu?

Toimeksiannon pohjalla on valtion tavoite viennin tuplaamiseksi vuoteen 2031 mennessä. Valmennuksen konseptin ja toimenpiteiden on tarkoitus tukea tätä. Näin ollen tulemme ehdottamaan toimenpiteiden keskittämistä selvityksessä selkeytettyihin potentiaalisimpiin kohderyhmiin.

Lyhyen ajan toimet tulee voida fokusoida. Toisaalta fokusoidessamme potentiaalisimpiin kohderyhmiin tulemme vaatimaan näiltä ryhmiltä myös vahvaa sitoutumista ja tahtotilaa yhteiseen kehittämiseen sekä jokaista yritystä koskevan konkreettisen vientilupauksen.

Systeemisessä muutoksessa tarvitsemme avuksi konseptia, joka huomioi kokonaisuuden ja jonka osaset, mieluiten erilaiset ihmiset, keskustelevat keskenään. Tämän vuoksi valmennukselle ei ole päädytty ehdottamaan vain yhtä kohderyhmää, vaan valmennuskokonaisuutta. On siis haluttu löytää viennin kokeneimmista käytännön tekijöistä pioneerienryhmä, vertaissparraamaan ja edelleen kohtauttaa näitä henkilöitä muiden tärkeimpien ruokaviennin mahdollistajien, eri sidosryhmien ja tulevaisuuden tekijöiden kanssa. Kokonaisuutta hahmoteltaessa on käytetty taustalla esimerkkiä suhteellisen kevyestä vaikuttajaverkostovalmennuksen mallista, OES-verkostosta. Kyseessä oleva Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien verkoston konsepti on saanut paljon kiitosta ja vakiinnuttanut toimintansa

Tässä selvityksessä esitetty valmennuskonsepti on suunnattu:

1. Elintarvikealan potentiaalisimpien **suurten ja keskisuurten vientiyritysten erittäin kokeneille kansainvälisenkaupan operatiivisille johtajille, ruokaviennin pioneereille:**

Pioneereilla tässä tarkoitetaan elintarvikeviennissä ansioituneita ja kokeneita edelläkävijöitä. He ovat käytännön tekijöitä, joilla on useiden vuosien kokemus, vahva periksiantamaton tahtotila sekä halu jakaa kokemuksia ja sitoutua yhteiseen kasvuprosessiin.

Miljardien kasvuloikka ei myöskään toteudu ilman kansallista yhteistyötä, valtion ja viennin toimijoiden tukea sekä yhteistä pitkäjänteistä strategiaa. Vientijohtajat eivät yksin voi tehtävässä onnistua, vaan onnistuminen vaatii tukea niin yritysten sisältä kuin ulkopuolelta. Siksi potentiaalisimpien yritysten käytännön tekijöiden ohella valmennus tuo yhteen myös elintarvikeviennin tärkeimmät toimijat yhteiseen Vientiklubi-tapahtumaan. Koolle ei kutsuta organisaatioita tai titteleitä, vaan ruokaviennin tärkeimpiä ihmisiä, jotka valitaan pioneerien toimesta.

Näiden mahdollistajien lisäksi mukaan kutsutaan innokkaita tulevaisuuden tekijöitä, jotka pyritään löytämään yhteistyössä kansainvälisen kaupan ja myynnin ammattilaisia kouluttavien tahojen kanssa.

2. Tärkeimmille elintarvikeviennin mahdollistajille

A. Yhteisen tahtotilan, vientiekosysteemin ja kulttuurin rakentumisen mahdollistavat tärkeimmät päättäjät, vaikuttajat ja elintarvikeviennin toimijat.

B. Nuoret inspiroituneet tulevaisuuden tekijät.

Lisäksi valmennuksessa on huomioitu vertaisviestinnän tärkeys. Tämä valmennuksen osa onkin lähinnä viestinnällinen, sillä julkisella rahalla ei voida tukea yritysten sisäistä kehittämistä. Tässä osiossa tähdätään toimialan ja yritysten hallitusten, johdon ja omistajien kansainvälisen liiketoiminta-ajattelutavan tärkeyden tunnistamiseen ja edelleen kannustamiseen sen lisäämiseksi.

Osana valmennusta viestimme omistajien, johdon ja hallituksen tärkeydestä kansainvälistä liiketoimintaa rakennettaessa ja kannustamme yrityksiä hallitusten kansainvälisen ajattelun ja osaamisen lisääminen niin hallitustyössä kuin organisaatioissa.

”Johtaja ei yksin pysty viemään uudistumista maaliin, mutta yksin hän voi sen estää!”

Reijo Karhinen, 2023.

Erityisesti johdon, omistajien ja hallituksen rooli on kansainvälisen kaupan onnistumisen ytimessä. *Kansainvälistä kauppaa ei voi rakentaa ”vasemmalla kädellä”*, vaan se vaatii koko yrityksen selkeää strategiaa ja tahtotilaa sekä kansainvälistä osaamista tuekseen. Yritysten hallitusten kansainvälisen kaupan osaamisen puute on tunnistettu tärkeäksi kasvua rajoittavaksi tekijäksi, ei pelkästään elintarvikealalla, vaan koko Suomen kansainvälistä kauppaa ja muutosjohtamista tarkasteltaessa. Tämä tuotiin selkeästi esille mm. MTV:n järjestämässä Kasvupäivä-yritystilaisuudessa 12.9.2024. Tuon tapahtuman paneelikeskustelussa aiheella *”Miten hallitus voi parhaiten tukea yritystä muutoksen keskellä?”* tuotiin esille mm. seuraavia keinoja.

1. pitää hakea ulkomaalaista osaamista

2. hallitustyö on kovaa työtä, jonka onnistuneita esimerkkejä pitäisi nostaa esille ja jakaa

3. pitää alkaa katsomaan markkinointia ja myyntiä investointina

Kaikki nämä on tuotu esille myös tämän syksyn haastatteluissa. Erityisesti tuon viimeisen lauseen olen kuullut usean otteeseen mm. vientijohtajien suusta. *”Kansainvälisen kaupan satsaukset pitää nähdä investointina, ei kulueränä.”*

Valmennuskonseptin osana tullaan vertaisviestimään ryhmän oivalluksista ja esimerkeistä niin alan toimijoille kuin yrityksillekin. **Yhtenä konkreettisena konseptin palasena tullaan viennin pioneerien ryhmässä kokoamaan yritysten ja toimijoiden päätöksenteon tueksi kansainvälisenkaupan ”Huoneentaulut”**. Huoneentaulujen on tarkoitus ravistella ja muistuttaa ajattelutavan muutostarpeesta kansainvälistä kauppaa ja vientiä tarkasteltaessa.

Samalla kannustetaan yrityksiä yhä avoimempaan keskusteluun kansainvälisen liiketoiminta-ajattelun jalkauttamiskesi yritysten ytimeen sekä kiinnittymään olemassa oleviin kansainvälistymisvalmiutta tukeviin valmennuksiin, yhteisöihin tai tapahtumiin. Esimerkiksi vuoden 2025 Suomen suurimman hallitusammattilaisten Hallituspaikka-tapahtuman teemana on ”*Hallituksen rooli yrityksen kasvun ja kansainvälistymisen vauhdittajana*”. Perheyrityksille kansainvälistymislinkkinä voi toimia esimerkiksi perheyritysten kansainvälinen verkosto FBN International ja sen toiminta. Yksi hallitusammattilaisten kouluttamisesta vastaava tässä selvityksessä mukana ollut taho on HHJ, joka on myös tunnistanut kansainvälisen kaupan osaamistarpeen kasvun hallitustyöskentelyssä viime vuosina ja lähtenyt tarjoamaan kansainvälistymiseen liittyviä kokonaisuuksia osana HHJ-PRO toimintaa. Suomen yrittäjien, kauppakamarin ja esimerkiksi AHK:n, eli Saksalais-Suomalaisen kauppakamarin kautta voi löytää myös apua. Harva tietää, että Suomella on sopimus Saksan kauppakamarin kansainvälistymispalveluista ja että tätä voi hyödyntää, vaikkapa Puolan markkinalle menostrategian osana. Myös Suomen Keskuskauppakamari on tarjonnut ja kehittänyt omia kansainvälistymisvalmennusten konseptejaan, mutta sielläkään pysyvä muoto ei ole vielä selkeytynyt.

Valmennuskonseptin osana olisikin tärkeää, että ajatustenvaihto yritysten osaamista ja vientivalmiutta tukevien tahojen, niin julkisten kuin yksityisten, toimintaa voitaisiin selkeyttää tarvetta vastaavaksi ja että tiedon/tarpeen vaihto näiden ja yritysvetoisen viennin kasvualustan välillä olisi tiivistä.

Näin ollen toimiala kykenee nopeampaan toimintaan sekä vastaamaan tarpeeseen paremmin tapaus- ja markkinakohtaisesti.

Haastatteluissa korostui nimenomaan kohdemaan markkinoiden henkilöiden osaamisen hyödyntäminen. Toisaalta esimerkiksi Oddly Goodsin kansainvälistymisen luotsi Jussi Salonen korosti sitä, että henkilön, joka auttaa mm. markkinoille menossa täytyy ymmärtää myös Suomen erityisyyttä sijainnin, logistiikan ja säännösten maailmassa. Tällaisissa tapauksissa parasta asiantuntemusta voi tarjota yleensä pohjoismainen henkilö, joka tuntee maamme erityisyyttä ja ymmärtää silti kokonaisuuden. Parhaan osaajan löytäminen riippuu siis tapauksesta ja kohdemarkkinasta. Erityisen tärkeää haastattelujen mukaan on mahdollistaa kansainvälisten osaajien ja konsulttien mukaan pääsy yhteisiin ruokaviennin talkoisiin. Yrityslähtöisen ruokaviennin kasvualustan toiminnan rakentamisessa tulisi siis kiinnittää huomiota siihen, miten pystymme paremmin löytämään potentiaalisimmat palveluntarjoajat, konsultit ja messutoimijat sekä olemassa olevien kansainvälisten verkostojen osaajat yrityksiä tukemaan. Tarkastelu tulee tehdä tapauskohtaisesti ja yli maamme rajojen.

3.1. Potentiaalisimmat yritykset

1. Keskisuuret yritykset

Miksi juuri keskisuuret yritykset? Tähän saamme vastauksen esimerkiksi PTT raportista 280 (2023), jossa selvitettiin keskisuurten elintarvikeyritysten kasvua ja kansainvälistymistä viennin näkökulmasta. Otankin tähän suoran lainauksen ko. raportin tiivistelmästä.

”Keskisuuret elintarvikealan yritykset kattavat noin 5 prosenttia yrityskannasta, mutta työllistävät noin neljänneksen elintarvikealan yritysten työvoimasta. Selvityksen mukaan keskisuurten elintarvikeyritysten rooli ja potentiaali elintarvikeviennissä tulisi huomioida nykyistä tavoitteellisemmin. Viennin tavoitteellinen kasvu edellyttää yrityksiltä panostusta vientiosaamiseen lisäämiseen. Julkista tukea tulisi suunnata vastaamaan nykyistä paremmin keskisuurten yritysten tarpeita. Myös erilaisten vientiklustereiden ja -yhteistyömallien näkyvyyttä ja houkuttelevuutta tulisi lisätä. Tutkimusta tulisi suunnata vientiin ja kansainväliseen kasvuun liittyvien kasvupolkujen ja -mallien tunnistamiseen.”

Keskisuurten yritysten potentiaali on tunnistettu myös EK:n lanseeraamassa Mittelstand-kasvuohjelmassa, jossa keskisuuria yrityksiä pidetään *”tehokkaimpana lääkkeenä kansantalouden ja työllisyyden pelastamiseksi sekä viennin ja investointien kiihdyttämiseksi”*.

Mittelstand-termi viittaa Saksaan, jonka talous ja vienti nojautuvat nimenomaan laajaan keskisuurten, usein perheomisteisten kasvuyritysten sektoriin. Sama ilmiö on siivittänyt myös Ruotsia menestykseen. Perheyritysten liiton ja EK:n 3/2022 julkaisussa EK:n yrittäjävaltuuskunnan puheenjohtaja Tuomas Pere arvioi että *"Näitä keskisuuria kasvuyrityksiä tarvitaan lisää myös Suomeen, jotta saamme voimaa bkt-kehitykseen, työllisyyteen, vientiin ja investointeihin. Avainasemassa ovat kotimaiset omistajat, jotka ovat sitoutuneet toimimaan Suomessa läpi vaikeittenkin suhdanteiden. Myös pienempien yritysten menestyksen kannalta on olennaista saada pk-sektorille lisää veturiyrityksiä, joiden ympärille voidaan luoda verkostotaloutta ja vientikumppanuuksia".* Mittelstandeja tarvitaan lisää myös vientiä vahvistamaan – nykyisin vain 100 yritystä tuottaa 2/3 Suomen viennistä. Verrokkimaihin nähden Suomen viennin kivijalka on auttamattoman kapea.

Keskisuurten yritysten vientipotentiaali tulisikin tunnistaa entistä systemaattisemmin, ja ottaa keskisuuret yritykset paremmin huomioon kohderyhmänä viennin osalta (PTT Raportteja 280, 2023).

Keskisuurten yritysten keskeisin kasvun ajuri on omistajien halu kasvaa. Näin todetaan Business Finlandin PTT ja VVT Policy Brief:ssä (Brief No5/2022). Samaisessa selvityksessä painotetaan tärkeyttä tunnistaa yritysten kasvuhalut ja mahdollisuudet – mahdollisuuksilla tässä viitataan kykyyn investoida omaa ja vierasta pääomaa yrityksen kasvuun. Tässä valmennuskonseptissa myös tämä on tunnistettu, ja yritysten sisäisen kansainvälistymistahtotilan ja valmiuden tukeminen rakennettu sen osaksi.

Perheyrityksissä omistajien rooli liiketoiminnassa korostuu merkittävästi, mikä tuo omat erityispiirteensä kansainvälistymiseen. Esimerkiksi osuuskuntaomisteisiin pörssiyhtiöihin verrattuna perheyritysten lyhyempi päätöksentekoketju mahdollistaa nopeamman reagoinnin ja muutoksiin sopeutumisen, mikä voidaan nähdä kilpailuetuna kansainvälisessä kaupassa.

Perheyritysten etuna voidaan pitää niiden ylisukupolvien ulottuvaa katsantokantaa strategiassa, jolloin on helpompi hahmottaa kansainvälisen kaupan hidastakin toiminnan rakentamista. Lisäksi perheyritysten pysyminen kotimaisessa omistuksessa on keskimäärin todennäköisempää, mikä vahvistaa niiden asemaa pitkän aikavälin kehitystyössä. Toisaalta perheyrityksissä korostuu riskien välttäminen, mikä osaltaan selittää, miksi ne kansainvälistyvät muita yrityksiä harvemmin. Tämä varovaisuus voi asettaa rajoitteita kasvulle, mutta samalla se tukee vakaata ja harkittua etenemistä markkinoilla.

2. Suuret, elintarvikevientiä jo tekevät yritykset

Miksi juuri suuret yritykset? *”Vaikka hallituksen tavoite elintarvikeviennin kaksinkertaistamisesta on realistinen, vaatii se keskittymistä ruokavientiä tehokkaimmin edistäviin toimiin.”* Näin todettiin Spring Advisorin raportissa, joka julkaistiin 1.10.2024 ja jossa selvitettiin laajasti elintarvikeviennin yhteistä mallia, potentiaalia ja nykytilaa. Spring Advisorin raportissa päädyttiin samaan lopputulemaan kuin tässäkin selvityksessä jo ennen ko. raportin julkaisua, eli että nopean ajan (horisontti 1 ja 2, vuoteen 2031) aikavälin viennin euromääräinen kasvupotentiaali on suurin nykytuotteistolla, nykyisillä suurilla ja keskisuurilla elintarvikeviejillä.

Kuva 6. lokakuussa 2024 julkaistussa selvityksessä todettiin, että lyheyn aikavälin suurin kasvupotentiaali elintarvikeviennissä saavutetaan nykyisillä suurilla ja pk-elintarvikeviejillä.

Suurten kansainvälisessä kaupassa jo toimivien yritysten euromääräinen kasvupotentiaali lyhyellä ajalla (vuoteen 2031) on kaikista suurin. Kansataloudellisesti valmennuksen kohdentaminen tähän ryhmään on perusteltua myös suurten yritysten omistuspohjalla, sillä osuuskuntaomisteisten yritysten riski tulla myydyksi ulkomaiseen omistukseen on keskimääräistä pienempi. Maataloutta ei voida siirtää tuosta vaan muuhun maahan toteutettavaksi. Näin ollen nämä yritykset toimivat kansantaloudellisestikin tärkeänä ryhmänä ja vastaavat suurelta osin myös huoltovarmuudestamme. Tämä oli aikoinaan tärkeä osa myös Irlannin kansallista päätöstä nostaa alkutuotanto ja elintarvikevienti maan kansalliseksi kasvukärjeksi.

Tämän ryhmän toimijat ovat tärkeitä myös TK&I ja pk-yritysten toiminnan skaalausta, niiden rahoitusta ja kaupallistamista ajatellen.

”Arvonlisän kasvattamiseen tähdättäessä on huomioitava, että kestävä kilpailukykyinen volyymiliiketoiminta luo tärkeän pohjan arvonlisän nostamiselle.”

Suomen biotalousstrategia 2022, s. 23

3. Yritysten vientivalmiuden ja potentiaalin arvioiminen

Potentiaalisimpien yritysten kohderyhmää selvitettäessä olen saanut tutustua myös mm. Team Finlandin, Business Finlandin ja Bord Bian asiakassegmentoinnin malleihin. Näiden tarkoitus on auttaa arvioimaan yrityksen kasvun ja kansainvälistymisen vaihetta ja kohdentamaan näin viennin tukitoimia oikea-aikaisesti.

Esimerkiksi seuraavat asiat voisivat vaikuttaa yritysten luokitteluun, joista lihavoituna tämän toimeksiannon spesifit mittarit:

A. Liikevaihto

B. Viennin osuus liikevaihdosta (%)

C. **Osuus tavoitellusta 2 miljardista eurosta 2031 mennessä, jos tavoite viennin tuplaaminen (%)**

D. **Tahtotila, sitoutuminen ja yhteistyöhalukkuus**

Lisäksi arvioidaan kasvupotentiaalia:

E. Liiketoiminnan kasvupotentiaali

F. **Vientivalmius ja viennin kasvupotentiaali**

Lisäksi otetaan huomioon muut vaikuttavat seikat, esimerkiksi yrityksen vientitiimin osaamistaso, tulevat tai juuri tehdyt investoinnit, mahdolliset olemassa olevat kasvua tarjoavat asiakassuhteet ja imu, jotka vaikuttavat mahdolliseen priorisointiin.

G. Priorisointi

H. **Pioneerius: henkilön kokemus, tahtotila ja halu sitoutua vertaisyhteisön rakentamiseen**

Ehdotuksemme onkin, että potentiaalisinta kohderyhmää haarukoidaan myös yrityksen kansainvälistymisvalmiutta silmällä pitäen.

3.2. Potentiaalisimmat ihmiset, pioneerit

Valmennuskonsepti on rakennettu ennen kaikkea ihmisten, ei yritysten ympärille. Näin ollen ainakin yhtä tärkeäksi kuin hahmottaa potentiaalisimmat yritykset on löytää Suomen elintarvikeviennin inspiroivimmat edelläkävijät. Näillä pioneereilla tulee olla useiden vuosien kokemus kansainvälisen kaupan rakentamisesta ja todennettuja onnistumisia. Heillä tulee olla korkeat tavoitteet ja tahtotila sekä halu vertaisoppimiseen ja sen mahdollistamiseen omia kokemusten ja näkemysten jakamisen sekä vahvan sitoutumisen kautta.

Valmennuksen onnistumiseksi haastatellut ovat korostaneet, että osallistuvien yritysten ja ihmisten tulee olla suhteellisen samalla lähtötasolla. Selvityksen osana tutkittujen olemassa olevien valmennuskonseptien yksi eniten positiivista palautetta saanut asia on vertaisjohtajuus ja toimivan yhteistyön taidokas fasilitointi. Toimiva yhteistyö viittaa tässä yritysten kykyyn samaistua muihin ryhmässä oleviin yrityksiin. Tätä parantavat muun muassa:

1. Yrityksen sama kokoluokka
2. Yrityksen samankaltainen kansainvälistymisvaihe
3. Edelleen yhteyttä luovat mahdolliset yhteiset tavoitteet
4. Korkea tahtotila ja tästä johtuva halu sitoutua
5. Haastatteluissa on korostunut myös persoona. *”Mukaan ei haluta perässä vedettäviä, vaan jokaisen osallistujan tulee olla valmis avoimeen keskusteluun ja aktiiviseen osallistumiseen.”*

Valmennuksen sisältöjen selkeyttämiseksi ja niiden vaikuttavuuden takaamiseksi onkin tärkeää, että mukaan saadaan yrityksiä, joilla on jollakin tasolla samat lähtökohdat. Jotta parhaat saadaan mukaan, tulee heidän voida kokea myös hyötyvänsä vertaisyhteisöstä. Pääasiassa tämän valmennuskonseptin vertaisyhteisön toiminta sai haastatelluilta yrityksiltä kannatusta. Nekin, jotka eivät olleet kiinnostuneet toimintaan sitoutumisesta, koska eivät kokeneet sille tarvetta, ilmoittautuivat mahdollisiksi inspiraattoreiksi, yhteisen tavoitteen saavuttamista vertaissparraamaan.

”Toimiala kaipaa vertaisoppimista ja tosiammattilaisten välistä kokemustenvaihtoa. Virheistä ja parhaista käytänteistä oppiminen porukassa on ihan parasta.”

Anni-Mari Syväniemi, Ruokatieto ry

Vertaisvalmennus mahdollistaa myös osallistujien jakamisen edelleen sparrausryhmiin, joten lähtötasoja voi olla muutama eri. Tärkeintä on löytää viisautta ja uteliaisuutta säteileviä käytännön rakentajia yhteen kasvuloikkaa mahdollistamaan.

3.3. Mitä muita kriteerejä potentiaalisimpien hahmottamiseksi

Viennin euromääräisen kasvupotentiaalin lisäksi, viennin tuplaamisen tavoitteen kannalta, tärkeimpiä yrityksiä tunnistettaessa tulee hyödyntää myös Luken selvityksessä (Jansik, C. ym. 2024) saatua tietoa potentiaalisimmista uusista arvoketjuista ja perinteisten toimialojen potentiaalista. Osallistuvien yritysten kokonaisuutta tulee miettiä myös biotalousstrategian näkökulmasta.

”Ruokasektori kasvaa uusia arvoketjuja luomalla ja perinteisten toimialojen myynnin arvoa lisäämällä. Kaksi suurinta uutta arvoketjua ovat lihaa korvaavat kasviproteiinituotteet sekä solumaatalous. Perinteisten toimialojen arvonlisän kasvusta kaksi kolmasosaa tulee kolmesta suurimmasta eli meijeri-, kala- ja kauratuotteiden valmistuksesta. Loppuosa kasvusta jakautuu melko tasaisesti 6–8 muun toimialan kesken.”

Valmennuskonseptin keskustelujen painopiste tulee olla strategisessa lisäarvoviennissä ja tulevaisuuden toimialoissa. Kansainvälisen kaupan näkökulmasta suhteellisen lyhytaikaisesta tavoitteesta huolimatta keskustelussa on huomioitava pitkän aikavälin systeeminen muutos, joka vaatii keskustelun ulottamista yli toimialojen ja nykyisten toimintamallien.

3.4. Unohdammeko pienet ja muut kasvuhaluiset pk-yritykset

Oletan, että tätä selvitystä lukiessa osalle nousee huoli pk-yritysten roolista tai sen puuttumisesta tässä valmennuskonseptissa. Myös TK&I rooli lisäarvon rakentamisessa on noussut esiin haastattelujen aikana. Siksi päätänkin avata asiaa lyhyesti tässä.

Toimeksianto, jonka olen saanut, tukee valtion tavoitetta viennin kaksinkertaistamiseksi 2031 mennessä. Jotta tämä kunnianhimoinen tavoite olisi realistinen, vaatii se keskittymistä ruokavientiä tehokkaimmin edistäviin toimiin, kuten todettiin myös Spring Advisorin lokakuussa 2024 julkaisemassa raportissa. Raportissa kuluvan ja seuraavan hallituskauden aikana suurin kasvupotentiaali on nykyisissä suurissa ja keskisuurissa elintarvikeviejissä.

Tämä ei tarkoita sitä, että pk-yritysten viennin tukitoimia ei huomioitaisi tai kehitettäisi, vaan ne tulevat kehittymään edelleen osana elintarvikeviennin yrityslähtöistä kasvualustaa sekä osaamisen ja vientivalmiuksien edelleen kehittämisen kautta.

Kasvuhaluisille pienille ja keskisuurille yrityksille on myös tarjottu ja tarjotaan erilaisia valmennuskokonaisuuksia. Pk-yrityskentän toiminta on ollut myös aktiivista, josta esimerkkinä tänä vuonna perustettu Suomen elintarvikevientiyhdistys, Suvi ry. Suvi yhdessä Ruokatieto Yhdistys ry:n kanssa on tätä tekstiä kirjoitettaessa juuri valittu suomen elintarvikeviennin yrityslähtöisenkasvualustan toimintaa koordinoimaan ja kokoamaan pk-yrityksiä yhteen viennin yhteisten ponnistelujen tueksi. Alustavassa työnjaossa Suvi ry:n keskeinen rooli on yritysten yhteisten operatiivisten vientitoimien toteuttamisessa. Ruokatieto Yhdistys ry tulee toimimaan koko ruokaketjun kattavana edustajana ruokaviennin strategisissa prosesseissa, strategisten puitteiden suunnittelussa ja toteutuksessa sekä kasvuohjelman tavoitteiden seurannassa.

Myös pk-yritykset tulevat hyötymään tästä viennin pioneerien vertaisvalmennuksesta. Tarvitsemme maahamme menestyviä esimerkkejä, käytännön oppeja ja näkemyksiä niiltä, jotka työtä ovat jo pidempään tehneet. Onnistuessaan konsepti luo toimialalle aina päätöksentekoon ulottuvaa ymmärrystä, käytännön esimerkkejä ja rohkeutta. Se vahvistaa olemassa olevaa liiketoimintaa, jolloin uudistuminen saa jalansijaa.

4. Millaisista osista valmennus koostuu?

Selvityksen yhteydessä olen saanut tutustua useisiin erilaisiin valmennuskokonaisuuksiin (lista osana lähdeluetteloa). Olemme pyrkineet tätä kautta löytämään parhaan mahdollisen mallin valmennuskonseptin kokonaisuudelle.

Konseptin suurimpana inspiraationa on toiminut Kasvuryhmän ja tästä edelleen kehittyneiden mm. AI Finlandin vertaisyhteisöihin perustuva toiminta. Lisäksi keveämmästä toiminnasta ja ketterästä liikkeelle lähdöstä on otettu ideoita Pohjois-Pohjanmaan OES-verkoston toiminnasta. Myös Irlannin Bord Bian Brand Forum -tapahtuma on inspiroinut erityisesti sisältöjen suhteen.

Valmennuskonseptia muotoillessa on siis pyritty ymmärtämään olemassa olevia toimivimpia konsepteja ja valmennuksia mahdollisuuksien mukaan. Rakentaa edelleen näistä toimiva täsmäkonsepti toimialan tarpeeseen.

Kuva 7. Itse valmennuskonsepti koostuu vertaisoppimisen ryhmästä ja laajemmasta tapahtumasta. Tätä edeltää ryhmän kokoaminen ja seuraa pysyvän vertaisoppimisen yhteisön muodostaminen. Myös vertaisviestintä on tärkeä osa kokonaisuutta.

Valmennuskonsepti pähkinänkuoressa

Valmennuskonseptia varten tulee **löytää ja koota potentiaalisimpien keskisuurten ja suurten jo viennissä ansioituneiden yritysten kokeneimmat edelläkävijät**, jotka haluat mukaan toimintaan sitoutua. Tätä ja toiminnan koordinointia varten tarvitsemme koordinaattorin. Koordinaattorin tulisi löytyä parhaillaan rakentuvan ruokaviennin yrityslähtöisen kasvualustan toimijoista tai toimia läheisessä yhteistyössä ytimen kanssa.

Varsinainen vertaisvalmennus koostuu kahdesta osasta:

1. **Viennin pioneerit -vertaisvalmennus**

Konseptin ensimmäisessä osassa kyse on potentiaalisimpien vientiyritysten kokeneiden edelläkävijöiden vertaisvalmennuksesta. Osallistujien, niin yritysten kuin henkilöiden on sitouduttava yhteiseen tavoitteeseen ja resursoimaan aikaansa, osaamistaan ja persoonaansa yhteisen rakentamisen tueksi. Valmennus toteutetaan taitavasti fasilitoiduissa pienryhmissä.

2. **Vientiklubi – toimialan sisäinen intensiivitapahtuma**

Tämä intensiivileiri auttaa viestimään ja laajentamaan vertaisvalmennuksen oivalluksia ja kokemuksia. Se voi luoda elintarvikeviennin kielelle, kulttuurille ja tulevaisuudelle yhtenäisempää ajattelua ja mahdollistaa eri toimijoiden roolin tunnistamisen. Tapahtuma on tarkoitettu pioneerien lisäksi Suomen tärkeimmille elintarvikevientiä edistäville henkilöille sekä joukolle nuoria tulevaisuuden tekijöitä.

Lisäksi vertaisvalmennuksen pilottia seuraa puolen vuoden **järjestäytymis- ja tulevaisuuden vertaisyhteisön rakentamisen jakso,** jossa tulevaisuuden toiminta löytää toimintamuotonsa. Samalla tutkitaan yhteistyömahdollisuuksia pysyvän vertaisyhteisön perustamisen mahdollisuudesta biotalouden alle.

4.1. Viennin pioneerien vertaisvalmennus

VIENNIN PIONEERIT RYHMÄ

→ VALMENNUKSEN SISÄLTÖ JA HYÖDYT

Vertaisyhteisö viennin edelläkävijöille

Ryhmässä pureudutaan syvemmälle vientiosaamisen kehittämiseen kokemuksia ja näkemyksiä jakamalla. Samalla luodaan yritysten ja toimialan sisälle uutta ajattelua, entistä selkeämpi viennin tahtotila, kieli ja toimintaa vahvistava kulttuuri.

KENELLE

Suurien ja keskisuurien potentiaalisimpien sekä kasvunälkäisimpien yritysten kokeneille **viennin operatiivisille huipuille.**

SISÄLTÖ

Aloitusleiri, tapaamiset ja osallistuminen Vientiklubi tapahtumaan.

- Viennin pioneerien fokus on vertaisjohtajuudessa, jossa tieto ja kokemus saadaan kohtaamaan.
- Pienryhmiä fasilitoi kokenut ohjaaja, jonka tuella kiteytetään oivalluksia, kuljetaan kasvupolkuja ja poistetaan kasvunesteitä yhdessä.
- Tarvittaessa mukaan kutsutaan kansainvälisiä tai muun toimialan huippuosaajia, viennin inspiraattoreita.

HYÖDYT JA ARVO

- Pioneerien ja varhaisten omaksujien yhteen saattaminen, muutoksen mahdollistaminen.
- Parhaiden käytänteiden ja sovelletun tiedon jakaminen.
- Yritysten viennin tarpeiden ymmärrys ja kehittäminen käytännön esimerkkien, tarpeiden ja toimien kautta.
- Yritysten sitoutuminen kasvutavoitteeseen, joka tukee elintarvikeviennin kaksinkertaistamista vuoteen 2031 (+15%/vuosi).

Kuva 8. Viennin pioneerien vertaisoppimisen yhteisö on valmennuskonseptin ytimessä. Se on saanut inspiraationsa mm. Kasvuryhmän, OES- ja AI Finland -verkoston toiminnasta.

Valmennuksen ensimmäinen osa koostuu ammattimaisesti fasilitoidusta vertaisjohtajuuteen perustuvasta ryhmästä. Ryhmä on suunnattu potentiaalisimpien keskisuurten ja suurten, jo vientiä tekevien yritysten huippuosaajille, viennin edelläkävijöille (#pioneeri). Valmennuskonseptin hahmotteluun on haettu mallia muun muassa paljon kiitosta saaneesta Kasvuryhmä-konseptista. Elintarvikeviennin pioneerien ryhmässä on selkeä tavoite tahtotilan ja tarpeiden ymmärtämiseen toimialan sisältä käsin.

Viennin pioneerien ryhmän ytimessä tulevat olemaan parhaiden käytänteiden ja sudenkuoppien kokemusasiantuntijuus, konkreettisen yhteistyömallien ja ratkaisujen tunnistaminen sekä käytännön vienninesteiden sparraus taitavasti fasilitoidusti. Valmennukset rakennetaan kokeneen fasilitaattorin tuella ja vertaisoppimista täydennetään tarvittaessa vierailevilla puhujilla ja/tai yritysten valitsemilla kokeneimmilla kasvun inspiraattoreilla.

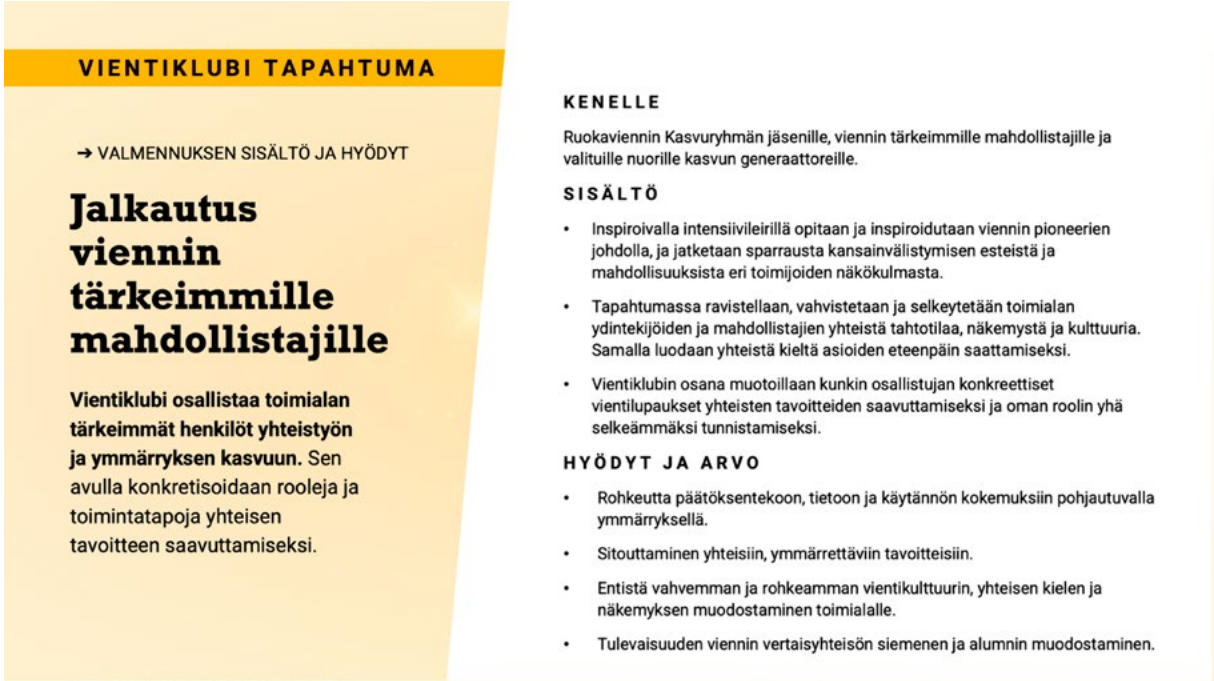
”Tarvitsemme vertaisjohtajuuden ohella kansainvälisen huipputekijän tätä vienti- ja kasvuryhmää sparraamaan ja uudelle tasolle haastamaan.”

Csaba Jansik, Luke

Ryhmä tunnistetaan ja kootaan parhaillaan rakentuvan ruokaviennin yrityslähtöisen kasvualustan toimesta tai sen läheisessä yhteistyössä. Pioneerien ryhmä tuottaa ymmärrystä ja inspiroivia esimerkkejä niin yritysten kuin toimialan käyttöön. Vertaisyhteisön oppeja voidaan käyttää edelleen kasvualustan rakentumisessa ja vertaisviestinnässä. Onnistuessa pilotti voi luoda siemenen myös pysyvälle elintarvikeviennin tai biotalouden vertaisyhteisölle muodostaen inspiroivan ja vaikuttavan alumnin ja edellytykset pysyvän toiminnan aloittamiselle.

Mukaan lähteviltä yrityksiltä vaaditaan sitoutumista ja konkreettisia vientilupauksia. Näiden taustalle tulee saada osallistujien lisäksi yritysten toimitusjohtajien ja hallituksen puheenjohtajien sitoutuminen ja vahva tahtotila.

4.2. Vientiklubi – toimialan tahtotilan, ymmärryksen ja kasvun selkeyttämiseen



Kuva 9. Koko valmennuskonsepti on ihmislähtöinen. Vientiklubissa yhteen saapuvat ruokaviennin kasvun tärkeimmät henkilöt, kasvun mahdollistajat, yhteistä suuntaa ja askeleita sinne konkretisoimaan.

Vientiklubi-tapahtuma jalkauttaa viennin pioneerien vertaisvalmennuksessa nousseita oivalluksia ja näkemyksiä. Tällaisen tapahtuman järjestäminen osana valmennuskonseptia on tärkeää, sillä kansainvälisessä kaupassa onnistuminen vaatii toteutuakseen toimialan ja yritysten sisäistä yhteistä kansainvälistä liiketoiminta-ajattelua, näkemystä ja tahtotilaa.

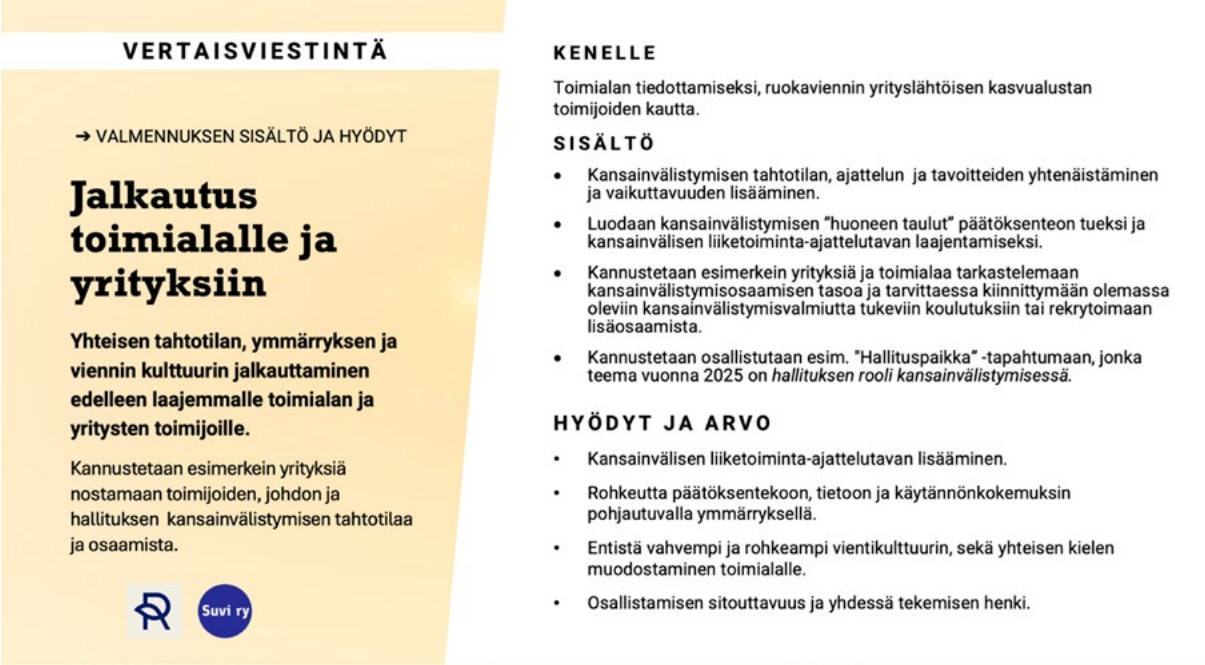
Vientiklubin osallistujina ovat viennin pioneeriryhmän henkilöiden lisäksi näiden henkilöiden tärkeämmiksi elintarvikeviennin toimijoiksi, vaikuttajaksi tai päättäjiksi nimeämät henkilöt. Lisäksi osallistujat kutsuvat tapahtumaan oman yrityksensä tärkeimmän kansainvälistymistä mahdollistavan lenkin, joko toimitusjohtajan, hallituksen puheenjohtajan tai omistajan.

Paikalle kutsutaan myös nuoria, energisiä tulevaisuuden tekijöitä.

4.3. Yrityksen ja toimialan sisäisen kansainvälistymisvalmiuden tukeminen

”Yritysten pitää ymmärtää, että vienti ei ole vientijohtajan homma, vaan koko yrityksen, johdon ja omistajien yhteinen ponnistus.”

Marko Hammar, Moilas Oy



Kuva 10. Valmennuskonsepti tuottaa ymmärrystä ja rohkeutta koko toimialalle, niin päätöksen teon tueksi kuin yhteisen strategian ja operatiivisten toimien selkeyttämiseksi.

”Vientijohtaja ei voi viedä elintarvikevientiä yrityksen strategian ytimeen.”

Keskisuuren yrityksen vienti- ja markkinointijohtaja

Yritysten johdon ja hallituksen kansainvälistymisosaaminen, kansainvälinen liiketoiminta-ajattelutapa ja kansainvälistymiseen sitoutuminen ovat tärkeä osa onnistunutta kansainvälistymisprosessia. Haastattelujen perusteella ja osana selvitystä on tunnistettu, että myös näillä alueilla tarvitaan tukea ja uudistumista. Julkisella rahalla ei voida tukea yrityksen sisäistä organisaation kehittämisetä. Hallituksen ja omistajien rooli on kansainvälistymisyhtälössä kuitenkin niin tärkeä, että konseptissa tuota muutosta pyritään tukemaan seuraavilla keinoilla:

1. Viennin pioneerien vertaisvalmennusryhmän onnistumiseksi edellytetään operatiivisten huippuosaajien lisäksi vahvaa sitoutumista myös yritysten toimitusjohtajilta ja hallituksen puheenjohtajilta.

2. Osana valmennuskonseptia:

   A. **Kannustetaan:**

      i. kansainvälistyviä yrityksiä tarkastelemaan omaa kansainvälisenkaupan ja viennin osaamisen ja tarpeiden tasoa sekä miettimään eri mahdollisuuksia sen kehittämiselle, joko olemassa olevien tai omien valmennusten ja koulutusten kautta tai hankkimalla osaamista ulkopuolelta.

      ii. etsimään osaamista myös oman toimialan ulkopuolelta tai ulkomailta. *”Kansainvälisen kaupan lainalaisuudet ovat pääasiassa samoja toimialasta riippumatta.”*

      iii. osallistumaan esimerkiksi Hallituspaikka-tapahtumaan, jonka vuoden 2025 tapahtuman teemana on hallituksen rooli yrityksen kasvun ja kansainvälistymisen vauhdittajana.

   B. **Viestitään** valmennuskonseptin opeista, käytännön esimerkeistä ja näkemyksistä, myös organisaatioiden sisäisen kansainvälistymisen mahdollistumiseksi.

      i. Suositus olisi, että ryhmän kiteytyksistä viestittäisiin erityisesti koulutusta järjestävien tahojen suuntaan.

C. Luodaan kansainvälistymisen huoneentaulut

i. Viennin pioneerien ryhmässä yrityksiä kannustetaan avoimeen keskusteluun organisaation sisäisestä kansainvälistymisvalmiudesta ja sen tärkeydestä. Tämä ryhmä tuleekin osana toimintaansa luomaan ns. kansainvälisenkaupan ”huoneentaulut” muistuttamaan yritysten johtoa ja hallitusta ajattelutavan muutostarpeesta kansainvälistä liiketoimintaa tarkasteltaessa.

Yritysten johdon ja hallitusosaamisen kansainvälistymisosaamisen taso on tunnistettu haasteeksi myös muilla toimialoilla. Keskusteluissamme esimerkiksi Kauppakamarin, HJJ PRO-koulutuksista vastaavien henkilöiden ja PI-johtamiskoulun kanssa on käynyt selväksi, että:

1. Kansainvälistymistä ei käsitellä juuri lainkaan hallitustyöskentelyn peruskursseilla.

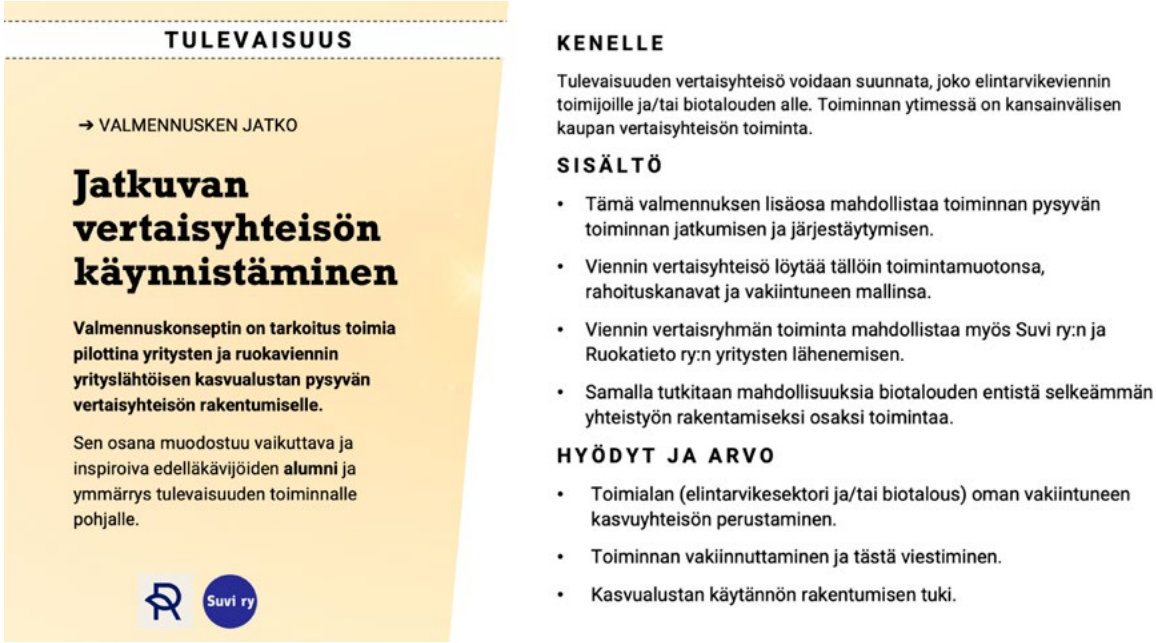
2. Hallitusten kansainvälistymisvalmiuden ja osaamisen tukeminen on alkanut kiinnostaa enemmissä määrin vasta viime vuosina, yli toimialojen.

3. Hallitustyön kansainvälistymisen tueksi on lähdetty kehittämään omia valmennuksia ja kokonaisuuksia vasta viime vuosina.

4. Ilmaiset valmennukset tai niiden heterogeenien osaamisen taso ja toiminta, ovat rapauttaneet pysyvien valmennuskonseptien syntyä.

Selvää on että kansainvälistymisen osaamisen kehittämistä tuetaan myös hallitustasolla yhä enenevissä määrin.

4.4. Jatkuvan toimintamallin löytäminen ja käynnistäminen



TULEVAISUUS

→ VALMENNUSKEN JATKO

Jatkuvan vertaisyhteisön käynnistäminen

Valmennuskonseptin on tarkoitus toimia pilottina yritysten ja ruokaviennin yrityslähtöisen kasvualustan pysyvän vertaisyhteisön rakentumiselle.

Sen osana muodostuu vaikuttava ja inspiroiva edelläkävijöiden **alumni** ja ymmärrys tulevaisuuden toiminnalle pohjalle.

Suvi ry

KENELLE

Tulevaisuuden vertaisyhteisö voidaan suunnata, joko elintarvikeviennin toimijoille ja/tai biotalouden alle. Toiminnan ytimessä on kansainvälisen kaupan vertaisyhteisön toiminta.

SISÄLTÖ

- Tämä valmennuksen lisäosa mahdollistaa toiminnan pysyvän toiminnan jatkumisen ja järjestäytymisen.
- Viennin vertaisyhteisö löytää tällöin toimintamuotonsa, rahoituskanavat ja vakiintuneen mallinsa.
- Viennin vertaisryhmän toiminta mahdollistaa myös Suvi ry:n ja Ruokatieto ry:n yritysten lähenemisen.
- Samalla tutkitaan mahdollisuuksia biotalouden entistä selkeämmän yhteistyön rakentamiseksi osaksi toimintaa.

HYÖDYT JA ARVO

- Toimialan (elintarvikesektori ja/tai biotalous) oman vakiintuneen kasvuyhteisön perustaminen.
- Toiminnan vakiinnuttaminen ja tästä viestiminen.
- Kasvualustan käytännön rakentumisen tuki.

Kuva 11. Valmennuskonsepti toimii pilottina tulevaisuuden vertaisoppimiseen perustuvan yhteisön rakentumiselle. Konseptin osana pyritään löytämään oikea taho tulevaisuuden toimintaa koordinoimaan ja yhteiön toiminnan pysyvä malli.

Valmennuskonseptin on tarkoitus toimia pilottina yritysten ja ruokaviennin yrityslähtöisen kasvualustan pysyvän vertaisyhteisön rakentumiselle. Sen osana muodostuu vaikuttava ja inspiroiva edelläkävijöiden alumni ja ymmärrystä tulevaisuuden pysyvän toiminnan rakentumiselle. Vertaisvalmennuksen pilottia tuleekin seurata jakso, jonka aikana:

- Käydään läpi pilottijakson ja konseptin onnistumiset ja haasteet.
- Selkeytetään pysyvän vertaisyhteisön toiminnan muoto.
- Muokataan konseptia tarpeita ja toimintaa vastaavaksi.
- Tunnistetaan ja sitoutetaan lähimmät yhteistyötahot konseptin jatkuvuuden ja laadun varmistamiseksi.
- Selvitetään ja päätetään rahoituksesta ja maksullisuudesta.
- Saatetaan liikkeelle uusi pysyvä vertaisyhteisö.

Samalla tulee selvittää mahdollisuuksia rakentaa tiiviimpää yhteistyötä biotalouden alalla. Tässä tulee pohtia myös yhteisen nimittäjän laajuutta ja sitä tulisiko pysyvä kansainvälisen kaupan vertaisyhteisö rakentaa biotalouden tai pelkästään ruokaketjun alle. Toisaalta useat haastatellut ovat painottaneet, että on tärkeää edetä pienin, selkein askelin ja keskittyä aluksi ruokaviennin yhteisön kehittämiseen.

5. Miten kauan valmennus ja sen osat kestävät? Ja miten sijoittuvat vuosikellolle?

Kokonaisuus muodostuu potentiaalisimpien viennin edelläkävijöiden eli pioneerien kokoamisesta, näiden pioneerien vertaisvalmennuksesta ja yhteisestä Vientiklubi-tapahtumasta. Valmennuspilottiin ja ruoka-viennin kasvualustan tarpeisiin perustuen luodaan toiminnalle edelleen pysyvän toiminnan muoto ja saatetaan se aluille.

Vertaisviestintä on tärkeä osa kokonaisuutta ja sitä tulee tehdä monikanavaisesti rakenteilla olevaa ruokaviennin kasvualustaa ja sen ydintoimijoiden näkemyksiä kuuntelemalla ja toimintaa hyödyntämällä

Kuva 12. Valmennuskonsepti starttaa heti 2025 kokoamalla ja sitouttamlla viennin pioneerit. Näiden valmennus ajoittuu vuoden mittaisiin kokoontumisiin, jotka huipentuvat kasvuklubi-tapahtumaan.

Valmennuskonsepti vuosikellolla.

Q1

- **Pioneerien kokoaminen**
- Yritysten ja pioneerien löytäminen, kokoon kutsuminen ja sitouttaminen
- Fasilitaattorin valitseminen

Q1–Q4

- **Viennin pioneerit -vertaisvalmennus**
- 1,5–2 pv aloitusleiri ja vientilupaukset
- Neljä tai viisi puolenpäivän vertaisjohtajuuteen perustuvaa, ammattimaisesti fasilitoitua tapaamista.
    - Kolme-neljä näistä ennen Vientiklubi-tapahtumaa ja yksi sen jälkeen
    - Näissä ainakin yhdessä mukana yritysten toimitusjohtaja ja/tai hallituksen puheenjohtaja
    - Näiden osana tuotetaan myös yrityksen sisäisen kansainvälistymisen huoneentaulut hallituksen, johdon ja omistajien päätöksenteon tueksi ja ajattelutavan uudistamiseksi.

Q4

- **Vientiklubi-tapahtuma**
- Mahdollistaa kokonaisuuden jalkautuksen tärkeimmille elintarvikeviennin henkilöille ja tulevaisuuden tekijöille.
- Vientiklubi järjestetään 1,5 päivän intensiivileirinä, jossakin poikkeuksellisessa paikassa, jossa on mahdollista pysähtyä.

Q3–Q4

- Kokonaisuuden monikanavainen vertaisviestintäviestintä ruokaviennin yrityslähtöisen kasvualustan ja toimijoiden toimesta.
- Viestinnällinen yhteistyö eri kansainvälistymistä tukevien tahojen kanssa.

Jatko: Q1–Q2

- **Tulevaisuuden toiminnan vakiinnuttaminen pilotin pohjalta**
- Pysyvän vertaisyhteisön mallin, toiminnan ja rahoituksen muotoilu, selkeyttäminen ja liikkeellelähtö osana ruokaviennin yrityslähtöisen kasvualustan toimintaa.
- Biotalousalan yhteistyön tunnustelu vertaisyhteisön tulevaisuutta ja rahoitusta mietittäessä
- Toimintamallin liikkeellelähtö ja vakiinnuttaminen

5.1. Ruokaviennin pioneerit -ryhmän toteutus

Pilotin toteutus aloitetaan alkuvuodesta 2025. Vertaisvalmennukseen perustuva ryhmä tulee muodostumaan Suomen ruokaviennin potentiaalisimpien keskisuurten ja suurten yritysten **kokeneimmista kansainvälisen kaupan pioneereista.** Näiden henkilöiden ja yritysten tulee olla valmiita sitoutumaan vuoden mittaiselle yhteiselle kasvupolulle ja tekemään omat vientilupauksensa. Vientilupausten allekirjoitukset tullaan vaatimaan operatiivisten ryhmään osallistuvien henkilöiden lisäksi yritysten toimitusjohtajilta ja hallituksen puheenjohtajilta.

Valmennus alkaa 1,5 päivän intensiivileirillä paikassa, jossa on mahdollista pysähtyä ja syventyä, mielellään luonnon helmassa. Näitä seuraavat puolen päivän mittaiset vertaisvalmennukset.

Vuosikellolle asettuvat puolen päivän tapaamiset tulee lukita mahdollisimman pian ryhmän kokoamisen jälkeen. Tämä nähtiin onnistumisen kannalta erittäin tärkeäksi, koska kyseessä on paljon matkustelevia henkilöitä. Osallistujien tulee myös priorisoida sovittuihin valmennuspäiviin osallistumista. Kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että mukaan lähtevät yritykset sitoutuvat tähän tosissaan ja ovat läsnä.

Valmennuskokonaisuus huipentuu yhteiseen Vientiklubi-tapahtumaan ja tätä seuraavaan viimeiseen yhteiseen kokoontumiseen, jossa kuluneen vuoden viisaus kiteytetään.

5.2. Vientiklubi-tapahtuman toteutus

Vientiklubi-tapahtuma järjestetään kerran loka-joulukuun välisenä aikana. Tapahtuma tulee sijoittaa paikkaan, joka tukee pysähtymistä, on luonnon lähellä ja inspiroi uudelleen ajatteluun. Tapahtuma järjestetään yhden päivän ja yhden aamupäivän mittaisena intensiivileirinä. Viennin pioneerien ryhmän osallistujat nimeävät tähän tärkeimmiksi näkemänsä henkilöt yhteistä tahtotilaa, näkemystä ja ymmärrystä sekä koko toimialan vientikulttuurimuutosta rakentamaan. Lisäksi mukaan kutsutaan yrityksen sisäinen tärkein viennin mahdollistaja, joka toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja sekä joitakin nuoria tulevaisuuden tekijöitä. Näiden nuorien tulisi olla mielellään kansainvälisen kaupan, myynnin ja markkinoinnin huippuja. Tässä mallia on otettu Irlannista, joka aikoinaan tunnisti vajetta myös näissä osaajissa ja lähti liikkeelle Talent-ohjelmassaan houkuttelemalla ruoka-alalle tulevia maan parhaita myynnin ja markkinoinnin opiskelijoita huippukouluista.

Puhujina tapahtumassa toimivat viennin pioneerit tai mukana olleet kasvun inspiraattorit. Päivissä on myös taitavasti fasilitoituja ryhmätöitä ja keskusteluja, joissa konkretisoidaan kutsuttujen roolia ja omia lupauksia yhteisessä kasvutavoitteessa: ”Viennin tuplaaminen 2031 mennessä”.

Päivä huipentuu illalliseen, yhteiseen ohjattuun hetkeen, jossa viisaus kiteytetään.

Aamulla aamiaista seuraa kunkin osallistujan oman vientilupauksen muotoilu, näiden allekirjoitus ja yhteenveto yhteisen vision ja kunkin osallistujan käytännön roolin selkeyttämiseksi ja vahvistamiseksi.

5.3. Toimialan ja yritysten sisäisen kansainvälistymisvalmiuden tukeminen

”Kompleksisessa maailmassa meidän tehtävämme on auttaa johtoa näkemään tulevaisuus.”

Katriina Anttila, Good Ventures
Maria Sangder, CEO @ Gaia Consulting Oy
18.24 Frontline Forum, Sofia Helsinki

Koko yrityksen kansainvälisen liiketoiminta-ajattelutavan muutos ei tapahdu hetkessä. Tämä palikka nähtiin haastatteluissa haastavana ja muuttuvan parhaiten pikkuhiljaa sisältä päin. Tätä muutosta tuetaan valmennuksissa kahta kautta:

1. Viennin pioneerien ja hallitusten jäsenten keskustelun lähentäminen
    - Vienti- ja kasvuryhmät tulevat valmennuksessa tuottamaan yhteisiä tietoon ja kokemukseen perustuvia näkemyksiä ja esimerkkejä yritysten hallituksen ja johdon päätöksenteon tueksi.
    - Tätä tietoa viestitään hallitusten kansainvälisestä koulutuksesta vastaaville tahoille (HHJ Pro, Kauppakamarit, PI-johtamisinstituutti, MTK akatemia, Hallituspartnerit jne.) Ensisijaisesti parhaillaan rakentuvan ruokaviennin kasvualustan ja sen toimijoiden avulla.
2. Konseptissa luodaan huoneentaulut yritysten hallitukselle ja johdolle kansainvälisen kasvun erikoispiirteitä päätöksenteossa tunnistamaan.

5.4. Toiminnan jatko

Vertaisvalmennuksen pilottia seuraa ajanjako/konseptin osa, jossa selkeytetään pysyvän ruokaviennin vertaisyhteisön toimintamalli ja käynnistetään pysyvä toiminta. Tämä on tärkeää, ettei ko. pilotti jää vain kokeiluksi.

Tässä hyödynnetään pilottivuoden oppeja ja rakentuvan yritysvetoisen kasvualustan ensimmäisen vuoden aikana tunnistettuja tarpeita. Opitusta rakennetaan toimintamalli, joka konseptoidaan pysyväksi toimintatavaksi. Rakentuva vertaisyhteisö tulee palvelemaan ruokaviennin kehittymistä. Toiminta tulee kehittymään vertaisyhteisön kasvaessa edelleen.

Puolen vuoden aikana selkeytetään:

- Käydään läpi pilottijakson ja konseptin onnistumiset ja haasteet.
- Selkeytetään pysyvän vertaisyhteisön toiminnan muoto ja tavoitteet.
- Päätetään yhteinen nimittäjä ja kohderyhmä.
- Muokataan konseptia tarpeita ja toimintaa vastaavaksi.
- Tunnistetaan ja sitoutetaan lähimmät yhteistyötahot konseptin jatkuvuuden ja laadun varmistamiseksi.

- Selvitetään ja päätetään rahoituksesta ja maksullisuudesta.
- Luodaan toiminnalle selvä visio ja strategia.
- Saatetaan liikkeelle uusi pysyvä vertaisyhteisö.

Samalla tulee selvittää alan kilpailukyvyn kokonaisuutta ja sitä, millaisen nimittäjän alle toiminta rakennetaan. Vertaisoppimisen ryhmä palvelee parhaiten monimuotoista osallistujaryhmää. Alkuun lähdettäessä tämä monimuotoisuus löytyy varmasti myös elintarvikealan sisältä, mutta tulevaisuutta ajatellen pitää jo nyt tarkastella, voiko toiminta saada lisähyötyä laajemmasta toiminnasta, esimerkiksi biotalous-nimittäjän alla. Tämän konseptin osan aikana tuleekin punnita tulisiko pysyvä kansainvälisen kaupan vertaisyhteisö rakentaa pelkästään ruokaketjun tai vaikkapa biotalouden alle. Tai voidaanko tämä huomioida toiminnan strategiassa jo nyt.

Tämän puolen vuoden aikana tulee myös **selvittää, kuka on oikea taho ruokaviennin pysyvän vertaisyhteisön toiminnan mahdollistajaksi.** Toimintaa tukemaan tuleekin löytää yli hallituskausien toimiva, ruokaviennin omaksi kärkifokukseen ottava taho. Taho, jolla elintarvikealan kasvu- ja kansainvälistyminen olisivat toiminnan ytimessä ja joka voisi tukea tulevaisuuden vertaisyhteisön rakentumista samalla tavalla kuin esimerkiksi Suomen Metsäsäätiö on tukenut Päättäjien Metsäakatemian tai Teollisuus- ja Työnantajain Keskusliitto (TT-säätiö) Kasvuryhmän ja AI-Finlandin toimintaa. Tätä tulee pohtia jo pilottivuoden aikana ja yritysvetoisen kasvualustan toiminnan rakentamisen osana. Niin TT-säätiö kuin Metsäsäätiö ovat mahdollistaneet toimivien vertaisyhteisöjen käynnistämisen, kehittymisen ja molempien tavoitteena on kehittämisen, osaamisen ja kilpailukyvyn tukeminen. Samalla tulee tarkastella julkisen sektorin mahdollistajan roolia ja sitä, miten toiminta saadaan pyörimään orgaanisesti tulevaisuudessa.

6. Miten eri osat toteutetaan?

Viennin pioneerien vertaisvalmennus toteutetaan:

Toteutuakseen valmennuskonsepti tarvitsee ruokaviennin kasvualustalle suoraan tai muuten tiiviisti yhteydessä olevan koordinaattorin viennin pioneereja kokoamaan, toimintaa aloittamaan ja siitä laajalti viestimään. Lisäksi onnistuakseen toiminta tarvitsee ulkopuolisen, erittäin kokeneen fasilitaattorin ryhmän vertaisvalmennuskonseptia ja tapahtumaa rakentamaan, toteuttamaan ja toimintaa taidokkaasti luotsaamaan.

1. **Pioneerien kokoaminen:**
    - Tarvitaan taho kontaktoimaan ja kokoamaan potentiaalisimpien yritysten edelläkävijöiden vertaisyhteisö.
    - Näiden henkilöiden tulee olla suuren tai keskisuuren yrityksen erittäin kokeneita ja innokkaista operatiivisen tason toimijoita, jotka ovat valmiita sitoutumaan vertaisyhteisöön ja tekemään vientilupaukset, yhteistä tavoitetta mahdollistamaan.
    - Tämä tulee tehdä parhaillaan rakentuvan ruokaviennin kasvualustan ydintoimijoiden kautta.

2. **Ruokaviennin pioneerit -vertaisvalmennus:**
    - Intensiivileiri 1,5 päivää.
        - Yksi kokonainen päivä hyvin fasilitoidun vertaisjohtajuuden parissa ryhmätyöskentelynä.
        - Luodaan yhteiset ja yrityskohtaiset tavoitteet, tunnistetaan kasvupolut ja kasvun esteet sekä tehdään kasvulupaukset.
        - Yhteinen illallinen ja yöpyminen.
        - Leiriä edeltää potentiaalisimpien kasvuyritysten kontaktointi ja valinta.
        - Samalla osallistujilta varmistetaan tahtotila, sitoutuminen, jotka ovat kasvupolulle lähtemisen ehtona.
        - Vientilupauksen allekirjoittavat mukaan lähtevien henkilöiden lisäksi yritysten toimitusjohtajat ja hallituksen puheenjohtajat.
    - Tapaamiset 4–5 kertaa (pilotissa vuoden 2025 aikana).
        - puolipäivää/kerta.
        - Päivät perustuvat taitavasti fasilitoituun vertaisyhteisön sparraukseen.
        - Vertaisvalmennus toteutetaan ryhmässä ja tarvittaessa ryhmä jaetaan edelleen pienempiin vertaisryhmiin, yhteisen nimittäjän mukaisesti.
        - Mikäli ryhmässä nousee kasvun esteitä, joihin ei ryhmän tuella löydetä vastauksia, voidaan mukaan kutsua ulkopuolisia asiantuntijoita ja käytännön tekijöitä eli kasvun inspiraattoreita.

”Asiantuntijoiden pitää olla huippuja ja meillä monesti asiantuntemus on korkeintaan perus- tai hyvää tasoa.”

        - Kahteen päivistä (toinen ja viimeinen kerta) mukaan myös yritysten toimitusjohtajat ja/tai hallituksen puheenjohtajat.
        - Tapaamiset ovat taitavasti fasilitoituja.
        - Jokaista päivää edeltävät ennakkotehtävät ja päivistä toimitetaan osallistujille yhteenveto, fasilitaattorin tekemänä, koordinaattorin toimesta.
        - Viimeisessä kokoontumisessa Vientiklubi-tapahtuman jälkeen tehdään laajempi yhteenveto ja listataan päälöydökset, jatkotarpeet ja kokemukset fasilitaattorin toimesta. Lisäksi kerätään palautteet suullisesti ja myöhemmin kirjallisesti jatkon parhaaksi mahdolliseksi toteuttamiseksi.

3. **Vientiklubi-tapahtuma:**
    - Toteutetaan intensiivileirinä 1,5 päivää.
        - Yksi päivä, yksi yö + aamupäivä.
    - Jossakin täysin uudessa, yksityisyyttä ja pysähtymistä tukevassa ympäristössä.
    - Kaikki puheenvuorot tulevat pioneerien vertaisvalmennuksen osallistujilta tai ulkopuolisilta kasvun inspiraattoreilta.
    - Osallistuvien yritysten ja pioneerien vientilupaukset laajentuvat täällä myös kutsuttujen viennin mahdollistajien oman roolin tunnistamiseksi ja sitä kautta heidän lupauksikseen.
    - Onnistuakseen tapahtuma vaatii erittäin kokeneen fasilitaattorin.
    - Tulevaisuutta ajatellen vertaisyhteisön vuosittaisen vientitapahtuman pohjateema voi vuosittain olla sama, esim. kasvu- ja kansainvälistyminen, mutta tämän päällä voidaan ja kannattaa ottaa *tarkkaan fokusoitu, päivän polttava, vuosittain vaihtuva teema.*
        - Ensimmäisen vuoden teema ehdotetaan päätettävän osana pioneerien vertaisvalmennuksen ryhmän toimintaa.
    - Tapahtuman järjestämisessä voidaan tarkastella myös mahdollisuuksia toteuttaa se esimerkiksi Frontline Forumin kaltaisten toimijan kanssa. Frontline Forum on kansainvälinen yhteistyöorganisaatio sekä puolueeton ja riippumaton yhteiskunnallinen yritys, joka tarjoaa tilan merkityksellisille ihmisten välisten ekosysteemien ja sidosryhmien kohtaamisille.

4. **Vertaisviestintä:**

- Toteutetaan parhaillaan rakentuvan ruokaviennin yrityslähtöisen kasvualustan ja sen koordinaattoreiden Ruokatieto ry:n ja Suvi ry:n toiminnan kautta.
    - Ydinryhmän inspiroimina ja erityisesti onnistuneiden esimerkkien kautta yritykset voivat rohkaistua uudistumaan ja kansainvälistymään yhä enemmissä määrin.

- Vertaisviestinnän onnistumiseksi tärkeää on, että toimintaa fasilitoiva taho tekee selkeät yhteenvedot ja näistä koonnit ryhmän toimintaa, toimialaa ja yritysten kansainvälistä liiketoiminta-ajattelutavan kehittymistä ja päätöksentekoa tukemaan.
- Vertaisviestintää toivotaan toteutettavan myös laajemmassa yhteistyössä olemassa olevien elintarvikeviennin, hallitusten ja johdon kansainvälistymistä valmentavien/fasilitoivien tai niiden osaamista lisäävien tahojen kanssa.
    - Haastattelujen perusteella ruokaketjun tulisi kiinnittyä yhä selkeämmin yli toimialojen rakentuvaan toimintaan ja samalla tunnistaa elintarvikesektori ja erityisesti elintarviketeollisuus yhä tärkeämpänä ydintoimijana kansallisesti. Muutamina esimerkkeinä toimialojen yli menevästä kansainvälistä kasvua tukevasta toiminnasta ovat esimerkiksi:
        - *Kasvuryhmä,* joka luo rohkeutta ja vertaisjohtajuutta keskisuurien yritysten toimitusjohtajille tai omistajille.
        - *Hallituspaikka*-tapahtuma, joka on Suomen suurin hallitusammattilaisten tapahtuma, jossa voitaisiin yhteistyössä tuoda esille elintarvikesektorin kasvu- ja kansantaloudellinen potentiaali sekä kansainvälistymistarpeet.

5. **Pysyvän ruokaviennin vertaisyhteisön toimintamalli ja liikkeelle saattaminen:**
    - Toteutetaan valmennuskonseptia koordinoineen tahon toimesta, vahvassa yhteistyössä yrityslähtöisen kasvualustan kanssa.
    - Hyödynnetään pilottikonseptin kokemuksia ja näkemyksiä

Puolen vuoden ajanjaksona pyritään selkeyttämään:

- pysyvä toimintamalli.
- löytämään yli hallituskausien toimintaa tukeva/tukevat taho/tahot.
- rahoitus ja maksullisuus.
- tunnustelemaan ryhmän yhteistä nimittäjää myös laajemmin, ruokaviennin ohella esim. biotalouden alla ja osana edellistä pohdintaa.

7. Millaisia sisältöjä valmennuksessa käsitellään?

Kasvuedellytykset, esteet, mahdollisuudet ja yhteistyömallit määritellään ruokaviennin pioneerien ryhmässä ryhmän tarpeita ja kasvuloikkaa palvelemaan. Ensisijaisesti tämä vertaisvalmennus perustuu vertaisoppimiseen. Mikäli kuitenkin tunnistetaan kasvun esteitä, joita ei vertaisoppimisella saada selkeytettyä, voidaan sparrauksessa käyttää parhaita mahdollisia asiantuntijoita. Tässä pyritään hyödyntämään kansainvälisiä huippuosaajia ja osaamista yli toimialojen. **Sisällöt siis muodostuvat ja tarkentuvat yritysten tarpeesta.**

PTT:n raporttia varten (PTT Raportteja 280, Keskisuurten elintarvikeyritysten kasvu ja kansainvälistyminen viennin näkökulmasta) tehtyjen yritys- ja asiantuntijahaastattelujen pohjalta tiivistettiin keskisuurten yritysten merkittävämmäksi viennin haasteeksi **osaamis- ja resurssipula**. Kyseisessä tutkimuksessa kannustettiinkin yrityksiä kehittämään vientiosaamista ja vahvistamaan resursseja viennin kasvattamiseksi. Valmennus tulee omalta osaltaan inspiroimaan siihen, että yritysten kannattaa satsata osaamiseen ja resursoida vientiin yhä strategisemmin.

Samaisen raportin mukaan viennin haasteet liittyvät enemmän sisäisiin kuin ulkoisiin tekijöihin. Sisäisten haasteiden ratkaisussa vertaisjohtajuudella on erityisen tärkeä rooli. Tämä on yksi ydintavoite tätä viennin pioneerien vertaisvalmennusta ehdotettaessa. Lisäksi raportissa todetaan, että tukea tarvitaan erityisesti **kohdemarkkinoiden toimijoiden ja suomalaisten yritysten tuomisessa yhteen.** Tässä ehdotetussa valmennuksessa pohditaan myös tämän selkeyttämistä, tarvelähtöisesti.

Kuva 13. Vertaisvalmennuksen ytimessä on osallistujien vahva sitoutuminen, mikä näkyy konkreettisina vientilupauksina. Vuotuinen +15 % viennin kasvutavoite, mahdollistaisi viennin tuplaamisen tavoiteajassa ja haastaa keskustelua uudelle tasolle.

Vertaisvalmennuksen ytimessä on myös vahva sitouttaminen, eli viennin pioneerien ryhmään mukaan lähtevät tahot tekevät omat merkittävät vientilupauksensa. Käytännössä olemme keskustelleet vuotuisesta 15 prosentin viennin kasvattamisen tavoitteesta, joka mahdollistaisi yritysten viennin tuplaamisen tavoitellussa ajanjaksossa. Vertaisvalmennus rakennetaan vientilupausten kasvupolkujen kulkua mahdollistamaan ja kasvun esteitä vertaistuella poistamaan. Lupauksen konkretisoitumiseksi tarvittavia kasvun askeleita seurataan ryhmässä vuoden mittaan yhdessä.

Kotimaan kauppa ja markkinat sekä hinnoista puhuminen rajataan ulos keskusteluista kokonaan. Toiminta tulee rakentaa kilpailulainsäädäntö huomioon ottaen.

Haastatteluissa nousseita asioita vertaussparrauksen aiheiksi ja sisällöiksi:

1. **Lisäarvon rakentumisen progressiivinen portaisuus tulee hahmottaa entistä selkeämmin, käytännön esimerkkien kautta.**

”Tulevina vuosina voimme luoda merkittävää lisäarvoa sillä, että keskitymme myös lisäarvon rakentamiseen raaka-aineissa. Tämä lisäarvo jalkautuu edelleen myös eri jalostusasteen portaille.”

Selvityksen kenties selkein löydös on se, että olemme toimialalla vihdoin heränneet siihen, miten emme ole kyenneet tarpeeksi selkeästi hahmottamaan lisäarvon rakentumista ja näihin liittyvien kansainvälisen kaupan eri asiakassegmenttien ja jakeluketjujen kokonaisuutta. Ainakin yleinen keskustelu asiassa on ollut polarisoitunutta, ja kuluttajille tarjottavien korkean lisäarvon jalosteiden ja bulkkina myytävien raaka-aineiden välille on jäänyt alue, jota ei ainakaan kansallisesti olla selkeästi tunnistettu tai avattu. Asiaa hankaloittaa se, että lisäarvoraaka-aineita (value added ingredients) ei tunnisteta tai mitata tilastollisesti.

Lisäarvoraaka-aineilla tai lisäarvo ensimmäisen jalostusasteen tuotteilla tarkoitetaan esimerkiksi puhdaskauraa, antibioottivapaata sianlihaa tai laktoositonta maitojauhetta. Tällä hetkellä emme siis mittaa, emmekä sitä kautta pysty ymmärtämään lisäarvoraaka-aineviennin kehittymistä. Toki, kuten yksi vientijohtaja keskustelussa toi esille, voidaan edistymistä mitata keskimääräisellä tuoteryhmäkohtaisella arvonlisän kehityksellä tullitilastoissa. Tärkeää olisi kuitenkin kyetä hahmottamaan esimerkiksi se, mikä osa tuosta kahden miljardin tavoitteesta syntyy mistäkin. Lisäksi tulee huomioida, että arvonmuodostuksen portaisuus ja kokonaiskannattavuus vaihtelevat toimialoittain/sektoreittain, mutta **meidän tulee löytää yhteinen kieli viennin lisäarvon portaisuutta vielä selkeämmin kuvaamaan.**

Lisäksi usein **keskustelussa bulkkina nähdään kaikki pakkaamaton, konteittain lähtevä tuotanto, vaikka näissä olisikin kyse esimerkiksi lisäarvoraaka-aineesta** (value added incredients). Jos tarkastelemme bulkin määritelmää, on siinä kyse suuria määriä pakkaamattomana toimitettavasta raaka-aineesta tai tuotteesta, jota markkinat kohtelevat saman arvoisena riippumatta siitä, kuka ne on tuottanut, missä tai miten. Tämä perustuu tasekauppaan ja vientiin, jossa ei synny tai ei tarvitse syntyä asiakassuhdetta. Arvonlisäkaupassa kyse on siitä, että asiakkaiden tarpeisiin tai havaintoihin vastamaan luodaan markkinointi- tai tuotantostrategia, jonka kautta lisäarvo muodostuu. Tämä vaatii siis markkinoinnin ja myynnin jaloa taitoa, jota pioneerien vertaisryhmä tulee myös edustamaan.

Joissakin haastatteluissa törmäsin myös siihen, että huolimatta siitä, että puhuimme lisäarvo raaka-aineviennistä, jonka ympärille oli rakennettu vientistrategia ja kansainvälinen brändi, saattoi haastateltava henkilö kokea olevansa kansallisen vientiponnistelun kautta katsottuna ”bulkin myyjä”. **Vienti-identiteettimme ja kokonaisuuden kannalta olisikin tärkeää lähteä hahmottamaan tämän lisäarvorakentamisen portaisuuden tärkeyttä kokonaisuudessa.** Näin koemme myös yhä selkeämmin olevamme osa suurempaa yhteistä tavoitetta.

”Suomessa ymmärretään kuluttajabrändit, that’s it!”

Vientijohtaja

Kuten Luken selvityksessä (Jansik, C. ym. 2024), myös tämän syksyn haastatteluissa on noussut **tahtotila korostaa lisäarvoraaka-aineviennin tai matalan jalostusasteen lisäarvotuotteiden tärkeyttä osana menestysreseptiä.** Täällä piileekin varmasti yksi tärkeä avain merkittävään arvonlisäykseen ainakin lyhyellä aikavälillä. Lisäksi tämä sektori tarjoaa mahdollisuuden todentaa ja kaupallistaa kansallisia subjektiivisia kilpailutettujamme ja innovaatioita. Esimerkiksi maa- ja metsätalousministeriön ruuantuotannon pitkän aikavälin, 2040 strategian visio on: **Erinomaista ruokaa maailman kestävimmästä ruokajärjestelmästä!** Erinomaista on asiakkaan kokemus, johon vaikuttaa suuri määrä muuttujia. Kun tätä subjektiivista väittämää lähdetään pilkkomaan objektiivisiksi kilpailueduiksi, voidaan löytää ja valita ruokavientimme tärkeitä kärkiä. Näitä ovat tai voisivat myös kansallisesti olla esimerkiksi salmonellattomuus (vrt. Origing Green), puhdas kaura, antibioottivapaus tai esimerkkisi jokin yhdessä sovittu kansallinen, mitattavissa oleva vastuullisuus määre. Toisaalta lisäarvo voi rakentua esimerkiksi innovaatioiden tai teknisten ominaisuuksien, kuten laktoosittomuuden ympärille. Lisäarvoraaka-aineiden (value added incredient) potentiaali ja merkitys viennin kasvattamisessa on aikakin haastattelujen perusteella yrityksissä tunnistettu. Edellytykset tällaisen lisäarvon rakentamisen todentamiselle ja rakentamiselle ovat myös hyvät mm. Food Data Finlandin ja Food 2.0 -ekosysteemien toiminnan mahdollistamana.

Tämä on kuitenkin vasta pieni askel kohti onnistunutta kansainväistä kuluttajakauppaa, sillä *”Lähes rajattomien vaihtoehtojen maailmassa erilaistumista on hyvin haasteellista perustaa pelkkiin tuotteiden/palveluiden teknisiin ominaisuuksiin tai niiden hinnoitteluun, erityisesti pidemmällä aikavälillä”*. (Kolehmainen J, Plus One Agency). Kuluttajan tarve ja kokemus vaihtelevat markkinoittain ja kohderyhmittäin.

Harvalla suomalaisella yrityksellä on aikaa, resursseja tai osaamista kuluttajakaupan syvällisen asiakasymmärryksen rakentamiseen ja asiakaskokemuksen johtamiseen, erityisesti kun puhutaan volyymiliiketoiminnasta – nämä kun vaativat tietoa siitä, mistä elementeistä asiakaskokemus rakentuu ja sekä onnistuneesti johdetun asiakaskokemuksen toteutusta – myyntiä ja markkinointia. Kuluttajakaupan porras on siis korkea, kun taas yritysten väliseen kauppaan siirtyminen ei vaadi yhtä vaativaa harppausta. Yritysten välisessä B2B-lisäarvokaupassa asiakasyritys voi olla se, joka ymmärtää kohdemaan kuluttajaa tai asiakasta. Myös Irlannin vientimenestys perustuu yritysten väliseen kauppaan ja maan omaan, nimenomaan yritysten välisen kaupan tueksi rakennettuun vastuullisuusbrändiin, Origin Greeniin. Huomion arvoista on myös, että Irlannissa yritykset eivät kutsu jakelijoita tai muita B2B-yhteistyökumppaneitaan asiakkaiksi vaan kumppaneiksi. Kumppaneiden kanssa rakennetaan molemmille kannattavaa liiketoimintaa, pitkäjänteisesti.

”Hartiat täytyy olla mahdottoman suuret ja tuotteen kultakimpale, jotta päätäisiin kansainvälisessä kuluttajakaupassa oikeasti volyymeihin kiinni.”

Simo Larmo, Birkkalan tila

Koko toimialan vientimaturiteettia tarkasteltaessa on myös hyvä muistaa, että *”arvonlisän kasvattamiseen tähdättäessä on huomioitava, että kestävä kilpailukykyinen volyymiliiketoiminta luo tärkeän pohjan arvonlisän nostamiselle”* (Suomen biotalousstrategia 2022, s. 23). Yhdessä haastattelussa pyydettiinkin tarkastelemaan asiaa metsäteollisuuden viennin kehittymisen kautta. Myös Valion esimerkki on oiva. Valion vakaa perusliiketoiminta ja ”suuret hartiat” ovat mahdollistaneet ja mahdollistavat kasvipohjaisten tuotteiden (Oddly Good) kasvun ja maailmanvalloituksen.

2. Asiakas, kuluttaja, kumppani, partneri

Asiakasymmärryksen tärkeys korostuu vientimenestystä haviteltaessa. Ruokastrategiaa pohdittaessa kirjattuna on yleensä kuluttaja, mutta harvoin näkyvissä on kenen kanssa teemme kauppaa, eli kuka on kenenkin asiakas ja miten voisimme viennin ekosysteemissä tukea näiden asiakassuhteiden rakentumista tai näiden asiakkaiden strategisia tarpeita. Tai mikä on valtion, yritysten tai parhaillaan rakentuvan ruokaviennin kasvualustan rooli asiakkuuksien ja kumppanuuskin rakentumisessa. Tätä parhaillaan selkeytetään uutta ruokaviennin ekosysteemiä ja vientistrategiaa muotoillessa.

Selvityksen aikana on herännyt huoli siitä, ovatko viennin tukitoimet kohdentuneet liikaa kuluttajakaupan (B2C) rakentumisen tukemiseen sen sijaan, että olisimme pysähtyneet ymmärtämään yritysten välisen kaupan haasteita ja erityisesti potentiaalia, jakeluketjua ja kokonaisuutta. Mikäli haluamme elintarvikeviennistä yhden tärkeimmän tukijalan maamme ekonomiselle kehitykselle, pitää meidän ymmärtää, että olemme pelkän ruuan tai tuotteiden sijasta myymässä tulevaisuuden ratkaisuja toimijoiden systeemimuutokseen tarvitsemiin palasiin.

Luonnonvarakeskuksen viennin arvonlisän kasvattamista selvittävässä tutkimuksessa (Jansik C. ym. 2024) tämä on nostettu esiin ja haastettu yrityksiä päättämään strategiassaan yhä selkeämmin suunta ja tavoite. *”Jokaisen yrityksen on tehtävä strateginen valinta suurasiakas- ja teollisuusmyynnin (B2B) tai kuluttajatuotteiden myynnin (B2C) välillä. Lisäksi on tehtävä päätös ja valinta tavoitelluista myyntikanavista ja ostajatyypeistä kuten ruokapalveluyritysten, yksittäisten maahantuojien, tukkujen tai tukku- ja vähittäiskauppaketjujen välillä. Nämä voivat olla viejäyrityksen osalta samat valinnat koko viennissä tai vaihdella kohdemaittain.*”

Yritykset kaipaavat vertaissparrausta myös asiakkuuksien, jakelukanavien ja markkinoiden ymmärtämiseen käytännön esimerkkien kautta. Tästä esimerkkinä päähäni jäi pyörimään erään vientijohtajan lause: *”Kuinka moni meistä tietää paljonko kiinalainen somevaikuttaja saa maksaa?”*

Olemassa olevien kauppakumppanien tulevaisuuden tarpeiden ymmärtäminen onkin tärkeä osa tulevaisuuden vision rakentamista. Kansainvälisen kaupan asiakkaamme kun harvoin on kuluttaja, ainakaan tällä hetkellä. Keskusteluihin onkin noussut esimerkiksi se, että voisivatko Unilever tai Nestle rakentaa kilpailuetuja ”maailman vastuullisimman ruokamaan” tuotannon kautta. Tai tulisiko meidän kehittää yhteinen portfolio Kiinan lastenruokatoimijoiden tarpeita maailman turvallisimmasta raaka-aineesta todennetusti vastaamaan. Myös olemassa olevat suomalaiset, kansainvälisesti etabloituneet elintarvikeyritykset olisivat helppo aloitus tälle keskustelulle. Pauligin toimitusjohtaja Rolf Ladau toi ilmi haastattelussa, että *”sen verran monta tortillaa tuotamme vuosittain, että jotakuta voisi kiinnostaa keskustelu siitä, mistä ja millaista raaka-ainetta tortilloihimme tulevaisuudessa käytämme”*. Yhtenä esimerkkinä nostettiin myös ranskalainen leipomoketju, joka halusi ostaa matalan hiilijalanjäljen voita.

Ristiriitaisena kohtana onkin avautunut se, että menneet elintarvikeviennin tukitoimet on kohdennettu pitkälti kuluttajamarkkinoille ja kuluttajabrändin rakentamiseen, eli B2C-kuluttajakauppaan. Tämä on tunnetusti vaikea ja hidas, vaikka pitkällä aikavälillä ja joillekin toimijoille se on potentiaalisin tie.

Samalla kuitenkin ihailemme Irlannin mallia ja heidän elintarvikeviennin kasvuaan. Tämä ristiriita saa kysymään hahmotammeko, että Irlannin 17 miljardin euron elintarvikevienti perustuu lähes puhtaasti yritysten väliseen B2B-kauppaan? Ja että Irlannin kansallinen vastuullisuus brändi, Origin Green on rakennettu nimenomaan B2B-asiakkuuksien tarpeita ja koko ruokaketjun välisten partnerisuuksien rakentumista tukemaan.

Vientikeskusteluun kaipaammekin selkeytystä sille, mistä milloinkin puhumme. Kuka on kenenkin asiakas? Millaisia termejä esimerkiksi asiakas termin alle edelleen kätkeytyy? Kompleksista kokonaisuutta tulee voida pilkkoa ymmärrettäviin osiin. Haastatteluissa oli nähtävissä selvästi, että kaikista kokeneimmat tekijät keskittyvät ymmärtämään omaa lokeroaan, esim. lisäarvoraaka-aineviennin jakelukanavien tai korkean lisäarvon kuluttajatuotteiden erikoiskaupan kautta. Kompleksisuutta riittää jo yhden sektorin valittujen asiakkuuksien ja kokonaisuuden sisällä. **Nämä pioneerit ovat valinneet olympialajinsa. He ovat keskittyneet kehittymään parhaiksi valitsemassaan lajissaan ja pelaavat Suomen mittakaavassa maailman huipulla.**

Valmennuskonseptin vertaisvalmennuksessa tullaan keskustelemaan kuluttaja- ja teollisuuskaupan tarpeista ja eroista. Tarvittaessa osallistujat jaetaan pienryhmiin esimerkiksi asiakkuussegmenttien mukaan lisäarvon portaisuutta, myyntikanavien rakentumista ja markkinakohtaisia erityispiirteitä olemassa olevien liiketoimintakokemusten kautta syventämään.

3. Myymmekö mitä tuotamme vai tuotammeko mitä myymme? Myymmekö tuotteita ja raaka-aineita vai ratkaisuja?

Pohjalla keskusteluissa olemme pitäneet asiakaslähtöisyyttä ja myös Irlannin ajattelutavan muutosta. Irlannissa lähdettiin muuttamaan keskustelua toimialoittain vanhasta ”Myydään mitä tuotetaan” uuteen ”Tuotetaan mitä myydään”-ajatteluun. Tämä on pitkän aikavälin haaste, mutta keskustelu on jo aloitettu ja esimerkiksi Apetitin kaltaiset esimerkit oman tuotannon ohjauksesta voivat inspiroida ajattelun jalkauttamisessa laajemmalle.

Voimme varmasti oppia myös siitä, miten *”Irlannin tärkeimpien asiakkaiden, maailman suuriempien elintarvikejakeluketjujen johtajat kokoontuivat tänä syksynä Irlannin maatalousministerin, valtion ja Bord Bian kutsumana aivoriiheilemään siitä, mitä Irlannissa tuotettaisiin vuonna 2040, jotta näiden, maan tärkeimpien asiakkaiden kilpailukyky ja strategia olisi mahdollista toteuttaa tulevaisuudessa”*.

8. Miten valmennuksen toteutus tulisi/olisi järkevintä järjestää?

Tätä kysymystä pohtiessa on pyritty pysähtymään sen äärelle: mikä toimii jo? Mihin olemassa olevaan toimintaan voidaan yhä selkeämmin kiinnittyä? Mitä uutta pitää luoda?

Varsinkin näin dynaamisen ja selkeän toimeksiannon, joka tähtää suhteellisen lyhyen aikavälin kunnianhimoiseen tavoitteeseen, on luotava jotakin uutta. Emme kuitenkaan halua rakentaa pyörää uudelleen vaan, jos vain mahdollista, kiinnittyä parhaisiin olemassa oleviin kasvua- ja kansainvälistymistä tukeviin rakenteisiin sen lisäksi, että otamme oppia parhaiten jo toimivista menetelmistä.

Suurimpana inspiraationa selvityksessä on noussut Kasvuryhmän toiminta ja erityisesti sen menneiden valmennusten palautteet, joissa lähes jokaisessa korostuu ryhmän tuki ja vertaisverkoston tärkeys. Kasvuryhmän toiminta perustuu keskisuurten kasvunälkäisimpien yritysten yhteisön vertaisoppimiseen. Myös Kasvuryhmä on uudistanut strategiaansa ja omaa toimintaansa. Jatkossa se tulee huomioimaan kansainvälistymisen yhä tärkeämpänä osana toimintaansa. Tähän toimeksiantoon Kasvuryhmän toiminta ei kuitenkaan suoraan sovi, sillä siinä sparraus tapahtuu yli toimialojen ja se on tarkoitettu toimitusjohtajille tai omistajille. Toki elintarvikeala on hyötynyt ja hyötyisi myös Kasvuryhmän toiminnasta, mutta selvityksen mukaan tulee ensin keskittyä ymmärtämään konkretiaa ja kokemuksia toimialan sisältä, erityisesti niiltä, joilla käytännön kokemusta vientityöstä. Samalla on myös nähtävissä, että Kasvuryhmän oheen on alkanut muodostua uudenlaisia vertaissparrauksen yhteisöjä, mm AI Finland -verkosto, joka kokoaa yhteen tekoälystä kiinnostuneita yrityksiä ja muita toimijoita. Verkoston tavoitteena on lisätä tekoälyn soveltamista ja kehittämistä Suomessa.

Tätä varten olen päätyneet ehdottamaan mallia, jossa järjestetään vertaisjohtajuuteen ja sparraukseen perustuva ruokaviennin oma kasvuryhmä vientipotentiaaliltaan tärkeimpien elintarvikeyritysten kasvunäkäisimmille henkilöille. Tämä ruokaviennin pioneereiksi nimetty vertaisyhteisö tulee koostumaan potentiaalisimpien keskisuurien ja suurien elintarvikevientiä tekevien yritysten kokeneimmista ja vientinälkäisimmistä henkilöistä.

Lisäksi kokonaisuus on saanut inspiraatiota Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien yhteiskuntavaikuttamisen valiokunnan kehittämästä toimintamallista, ”Oman elämänsä sankari” (myöhemmin OES) -verkostosta, jonka avulla lisätään yhteiskunnan keskeisillä paikoilla olevien tai sinne tähtäävien henkilöiden tietämystä yrittäjyydestä, yrittämisen olosuhteista ja yrittämiseen liittyvistä mahdollisuuksista, riskeistä ja uhista. Ruoka- ja Metsäakatemioihin ja muihin Maanpuolustuskurssin tyylisiin akatemioihin verrattuna malli on kohdennetumpi ja kevyempi. Se perustuu vuosikellolle eri kohtiin sijoittuviin tapaamisiin ja huipentuu yrittäjien tapahtumaan. Samaa, hyväksi todettua mallia haluttiin hyödyntää myös tässä valmennuskonseptissa.

Tässä vaiheessa haluttiin luoda malli, joka olisi suhteellisen kevyt saada liikkeelle ja joka voisi toimia pilottina tulevaisuuden ruokaviennin vertaisyhteisön toiminnan alkuun saattamiselle. Tärkeintä on lähteä tekemään, oppia, korjata ja syventää edelleen.

Parhaimmillaan malli voikin toimia siemenenä tulevaisuuden elintarvike- tai biotaloussektorin omalle kasvuryhmälle. Tämä valmennuskonsepti tuottaa myös inspiroivan ja arvokkaan alumnin toiminnan jatkon ytimeen.

Ruokaviennin pioneerien vertaisvalmennuksen toteutus

Tämän ryhmän kokoamiseksi ja pyörittämiseksi tarvitaan:

1. koordinaattori

   A. Taho, joka juoksee ryhmät kokoon, tunnistaa ja kokoaa potentiaalisimpien vienti- ja kasvuryhmät päätettyihin kriteereihin perustuen

   B. Vastaa käytännön järjestelyistä, mm. kokoon kutsumisesta, viestinnästä ja tilojen varauksesta ym.

   C. Vastaa mahdollisiin kysymyksiin

   D. On yhteydessä kokemusasiantuntijoihin tarvittaessa

   E. **Toivottavaa olisi, että tämä rooli löytyisi kehitteillä olevan Ruokaviennin yritysvetoisen kasvualustan toimijoiden keskuudesta.**

2. erittäin kokenut fasilitaattori

   A. Vertaisoppimisen kapteeni, joka haastaa yritykset tunnistamaan haasteita, jakamaan kokemuksia ja löytämään yhteisön voiman.

   B. Tällä henkilöllä tulee olla kokemusta vaativasta johtotason kansainvälisen kasvun sparrauksesta.

   C. Ei tarvitse välttämättä substanssiosaamista, mutta se voi olla eduksi.

   D. Jos kuitenkin pitää valita sen väliltä, että tunteeko henkilö toimialan vai osaako toimia vertaisjohtajuuden fasilitaattorina, jälkimmäinen on tärkeämpi apu.

Lisäksi Pioneerien vaimennuksen päiviä täydennetään tarvittaessa parhailla mahdollisilla ulkopuolisilla kasvun inspiraattoreilla. Kasvun inspiraattoreilla tarkoitetaan parhaita mahdollisia kokemusasiantuntijoita, joiden tarve tunnistetaan pioneerien vertaisvalmennuksen toiminnan tuloksena. Nämä ovat ihmisiä, joilla on rautainen ammattitaito ja inspiroiva persoona. Haastatteluissa on korostettu, että asiantuntijoiksi tulisi valita kansainvälisiä huippuja tai muun toimialan osaajia.

Lisäksi yritysyhteistyön alkuun saattamiseksi tarvitaan puolueeton koordinaattori, jonka tehtävänä on tunnistaa ja koota potentiaalisimpien pioneerien ryhmä. Tämä toimijan tulisi ensisijaisesti löytyä parhaillaan rakentuvan ruokaviennin yrityslähtöisen kasvualustan kautta tai läheisessä yhteistyössä sen kanssa. Tärkeää on, että valmennuskonsepti jalkautuu heti osaksi rakentuvaa ekosysteemiä, mutta samalla mahdollistaa erittäin fokusoidun ja vaikuttavan kohderyhmän toiminnan yhteisen ymmärryksen ja konkretian lisäämiseksi.

Osallistuvien yritysten tulee sitoutua ryhmään aina johtoa ja omistajia myöden. Ei riitä, että valmennuksella on näiden tuki, vaan niin omistajat, hallitus kuin johto sitoutetaan aktiiviseksi osaksi prosessia. Kunkin osallistuvan yrityksen vientijohtajan, toimitusjohtajan, hallituksen ja omistajien tulee myös ymmärtää ja sitoutua yrityksen tekemään vientilupaukseen henkilökohtaisesti. Tämän viestiminen ja mahdollistaminen vaatii sekä fasilitaattorin että koordinaattorin työtä.

Erityisesti suurten yritysten haastatteluissa ryhmän kieleksi on toivottu englantia. Keskusteltaessa viennin yhteisen kulttuurin ja sanaston rakentamisesta haastatteluissa korostui tarve hahmottaa asiaa ensisijaisesti englanniksi ja vasta tämän jälkeen keskustella suomenkielisestä termistöstä.

Toisaalta toiminta ja kansallinen ohjaus vaativat selkeää yhtenäistä suomenkielistä sanastoa ja ymmärrystä. Suomen kieli on myös linkki kulttuuriimme ja sen sanojen arvo tärkeää. Päätös ryhmän kielestä tehdään liikkeellelähdön yhteydessä.

Vientiklubi-tapahtuman toteutus

Viennin pioneerien vertaisvalmennuskonsepti päättyy Vientiklubi-tapahtumaan, joka toteutetaan intensiivileirinä. Siellä kokoontuvat pioneerien lisäksi kunkin yrityksen hallituksen puheenjohtaja sekä omistaja tai toimitusjohtaja. Lisäksi viennin pioneerien ryhmä valitsee Suomen tärkeimmät elintarvikeviennin menestyksen mahdollistavat henkilöt, jotka kutsutaan paikalle henkilökohtaisesti ja erittäin arvovaltaisen tahon tuella. Tapahtumaan kutsutaan myös muutamia nuoria, energisiä ja innokkaita tulevaisuuden tekijöitä. Nämä pyritään valitsemaan kansainvälisen kaupan, myynnin ja markkinoinnin huippuja kouluttavien tahojen kanssa yhteistyössä.

Tapahtumassa puhujina ovat vertaisvalmennusryhmän pioneerit, jotka jakavat omia kasvutarinoitaan ja vertaisryhmän oivalluksia. Tähän on haettu mallia esim. Irlannissa toimialan vuosittaisesta Brand Forum -tapahtumasta. Näiden kasvutarinoiden on tarkoitus inspiroida ja luoda uskoa siihen, että osaamme ja pystymme yhteiseen viennin kasvuloikkaan.

Lisäksi toisessa päivässä on fasilitoitu osuus, jossa myös osallistujat tunnistavat ja nimeävät oman roolinsa ja velvollisuutensa osana yhteistä viennin kasvutavoitetta. Toisena päivänä jokainen osallistuja muotoileekin oman viennin mahdollistamisen lupauksensa (#vientilupaus), tunnistaen oman tärkeimmän tehtävänsä kahden miljardin rakentamisen mahdollistamisessa.

Viennin pioneerien vertaisvalmennuksen ja Vientiklubin oivalluksista tehdään koko toimialalle kooste. Tämä jalkautetaan eteenpäin osallistujien ja rakentuvan ruokaviennin kasvualustan toimesta. Toivottavasti oivallukset päätyvät osaksi myös esimerkiksi Elintarviketeollisuusliiton (ETL) Elintarvikepäivän esityksiä viimeistään 2026 tai vuoden 2025 Hallituspaikka-tapahtumaa, jossa on teemana kansainvälistyminen.

Tahtotila yritysten kansainvälistymisvalmiuden nostamiseen

Valmennuksen toimia ei voi kohdentaa suoraan yritysten sisäiseen organisaation toiminnan kehittämiseen. Osana ehdotettua konseptia haastetaan toimialaa sekä yrityksiä avoimeen keskusteluun hallitusten ja yritysjohdon kansainvälisen osaamisen ja ajattelutavan tärkeydestä, nykytasosta ja muutostarpeesta. Ajatuksena on kannustaa yrityksiä hyödyntämään yhä systemaattisemmin olemassa olevia kansainvälistymistä tukevat työkaluja ja valmennuksia tai hankkimaan kansainvälistä osaamista ulkoapäin.

Osana valmennuskonseptia ruokaviennin pioneerit luovat toimialan ja yritysten johdolle, omistajille ja hallituksen jäsenille tarkoitetun **kansainvälisen kasvun huoneentaulun**. Tällä tarkoitus on herätellä siihen, millaisia asioita tulee huomioida kansainvälisestä kauppaa koskevassa päätöksenteossa, miten tämä eroaa perinteisestä, kotimaan liiketoiminnasta ja esimerkiksi millaisia näkymättömiä arvoja, kuten luottamus prosessiin liittyy.

Tämä vertaisviestintä mahdollistuu ruokaviennin yrityslähtöisen kasvualustan toimijoiden kautta, niin valmennuksesta vastaaville tahoille kuin yrityksille ja toimijoille.

9. Miten saadaan ihmiset osallistumaan ja sitoutumaan?

9.1. Pyritty ymmärtämään mitä potentiaalisimmat tarvitsevat

Koko valmennuskonsepti on pyritty rakentamaan ”asiakasta”, eli ryhmään potentiaalisesti osallistuvia kuulemalla. Täten ajatus on, että ryhmiin lähtökohtaisesti haluavat lähteä mukaan potentiaalisimmat yritykset ja näiden kokeneimmat viennin edelläkävijät. Tätä motivaatiota kasvattaa se, että he tietävät pääsevänsä sparraamaan keskenään muiden huippujen kanssa ja että he itse voivat vaikuttaa ryhmässä käsiteltävien sisältöihin.

Lisäksi osallistumista voi kannustaa muun muassa seuraavat asiat:

1. Tarve siirtyä lineaarisesta ajattelusta systeemiseen ajatteluun vaatii uudenlaista keskustelua ja rajapintoja

Suomessa vallalla oleva lineaarinen ajattelu vaatii rinnalleen systeemiajattelua, jota nämä valmennusryhmät edustavat. Ryhmissä kun lineaarisen datan ja tiedon lisäksi pohditaan haasteita systeemiseen muutokseen, elintarvikeviennin viidakkoon ja kokemuksiin perustuen. Professori Arto Salosen mukaan *”tärkeää on ymmärtää, että parhaat ongelmaratkaisuideat tapahtuvat eri asioiden ja ilmiöiden välisillä liittymäpinnoilla. Siksi on oleellista oppia näkemään tuoli huoneessa, huone talossa, talo kaupungissa ja kaupunki maailmassa”*.

Haastatteluissa vastaavan ajattelun tärkeys korostui. Esimerkiksi Pauligin Rolf Ladauta lainaten, *”pitää löytää markkina ja ymmärtää valita sen sisältä markkina, jonka sisältä edelleen omalle liiketoiminnalle sopiva markkina. Sellaisella yritykselle sopivalla kokoluokalla, että voi epäonnistua, oppia, petrata ja uudelleen yrittää useaan kertaan, ilman että ydinliiketoiminta vaarantuu”*.

2. Yhteinen tavoite luo merkityksellisyyttä

Vienti- ja kasvuryhmien taustalla on yhteinen tavoite elintarvikeviennin kaksinkertaistamisesta vuoteen 2031. Kansainvälisen kaupan ammattilaiset, kuten muutkin ihmiset kaipaavat myös merkityksellisyyttä työhönsä. Tämä on edellytys myös yhteisen tavoitteen mahdollistumiseksi, siis se, että uskomme olevamme tekemässä jotain merkityksellistä, yhdessä. #ruokavienti

”Merkityksellisyyttä luo paitsi se, että työelämässä voi toimia oman näköisesti, myös se, että tunnistaa mihin kaikkeen oma tekeminen liittyy. Jokainen tunnistettu oman työn kytkös ympärillä olevaan maailmaan tekee tietoiseksi vaikutuksista, joita työllä on. Jos sen sijaan on sokea niille kytköksille, joita omalla työllä on yhteiskuntaa ja maailmaan, saattaa tekeminen tuntua turhalta.”

Arto O. Salonen, Professori, Tradenomi-lehti 2/2024

Lisäarvovientiä rakentamalla voimme tulevaisuudessa mahdollistaa myös vihreän siirtymän ja biotalouden arvonlisän nousun. Yhtenä tavoitteena onkin, että osallistujat tunnistavat oman merkityksellisyytensä yhteisen rakentamisen, biotalouden ja kansantaloudellisesti tärkeän työn osana. Yhteisössä oppiminen tulee myös vahvistamaan yhteenkuuluvuutta ja toivottavasti mahdollistumaan myös uusien ideoiden ja innovaatioiden synnyn, joka inspiroi kasvun polulle myös muita.

3. Tarve sparrata muiden viennin edelläkävijöiden kanssa

Ryhmään lähtemiselle on toivottu tiukkoja kriteerejä, jotta osaamis-, lähtö- ja ambitiotaso olisivat verrattavissa.

Ryhmään pääsevät vain ne yritykset, joiden:

- liikevaihto > 10 miljoonaa euroa (määritelmä on yleensä > 50 miljoonaa euroa, mutta tällä pyrimme luomaan mahdollisuuden löytää pioneereja myös laajemmasta yritysryhmästä.)
- liikevaihdosta kansainvälinen kauppa näyttelee merkittävää osaa.
- strategiassa vienti/ kansainvälinen kauppa on tunnistettu yrityksen kasvun tärkeäksi tekijäksi.
- pystyvät nimeämään erittäin kokeneen operatiivisen tason vientihenkilön ja muut tarvittavat resurssit viennin kasvattamiseen.
- tähtäävät viennin lisäarvon selkeään kasvattamiseen.
- tahtotila ja valmius sitoutua on huipussaan.
- ovat valmiita avoimesti jakamaan omia kokemuksiaan ja näkemyksiään
    - "vapaamatkustajia ei haluta mukaan!”

- Näille yrityksille tullaan tarjoamaan vertaisjohtajuuteen perustuva hyvin fasilitoitu kokonaisuus, jossa on mahdollista vaikuttaa viennin tärkeimpien mahdollistajien yhteistyöhön:

- Liikkeellelähtö ja ryhmän kokoaminen toteutetaan erillisen koordinaattorin toimesta, joka mahdollistaa tapaamiset, viestinnän ja kokonaisuuden pyörittämisen.

- Ryhmän ja yritysten kasvupolkua sekä kansainvälistymisen suurimpia esteitä ja potentiaalia sparraamaan palkataan kokenut kasvukapteeni/fasilitaattori.

- Kaiken ytimessä on vertaisjohtajuus ja ryhmän luottamuksen kautta syntyvät synergiat.

- Käsiteltävät asiat riippuvat ryhmän esille nostamista tarpeista, tavoitteista ja kokemuksista.

- Mikäli kokemus ryhmän sisältä puuttuu, pyritään löytämän ulkopuolinen huipputoimija, edelleen kasvua inspiroimaan.

”Kasvu on aina yhteisponnistus. Sen kestävyys syntyy lukemattomista pienistä, asiakastapaamisten kaltaisista tapahtumista.”

Petri Niemisvirta, Mandatum Magazine 2024

9.2. Mahdollisuus vaikuttaa – yrityslähtöisyys vaatii valtion tukea

Olen seonnut jo laskuissa, kuinka monta kertaa olen kuullut lauseen: *”Suuret hoitavat kaiken itse, ne eivät tarvitse apuja vientitoimiensa rakentamiseen.”* Tämä voi pitää paikkaansa vain, mikäli tavoitteenamme on yksittäisten yritysten elintarvikeviennin ja kansainvälisen kaupan kasvu. Hallituksen elintarvikeviennin kaksinkertaistamisen tavoitteen takana pitää löytyä kuitenkin pidemmän ajan, yhteinen visio ja edelleen siitä jalostettu strategia, jota ei ilman suuria yrityksiä voi rakentaa. Tämä pidemmän ajan visio tarvitsee taakseen datan ja tiedon lisäksi yhteisiä näkemyksiä, ihmisten yhteisiä jaettuja kokemuksia ja näistä jalostunutta viisautta.

Viennin kasvun tavoitteet tulevat vaatimaan myös kasvua. Kasvu tarkoittaa edelleen investointeja. Yhtenä syynä osallistua ryhmään on nimenomaan **ymmärtää tulevaisuuden elintarvikeviennin rakentumista kasvueurojen ohella investointieuroina** ja päästä viestimään tästä kokonaisuudesta ja näitä tukevista operatiivisista ja strategisista tarpeista ruokaviennin kasvualustan kautta.

Tämä pioneerien ryhmä ja valmennuskonsepti on pyritty rakentamaan yritysten vientijohtajien tarpeeseen ja ottamaan nämä mukaan jo rakennushetkellä. Näin ollen toivomme, että kykenemme rakentamaan jotakin, johon yritykset ovat jo lähtökohtaisesti sitoutuneet.

9.3. Pyritty ymmärtämään mikä toimii, miksi ja mitä tarvitaan?

Olemassa oleviin valmennuksiin, yhteisöihin ja akatemioihin tutustuessani pyrin tunnistamaan niitä konsepteja, jotka ovat jääneet elämään ja miksi. Näissä konsepteissa kaikissa oli tietyt lainalaisuudet.

1. Elämään jääneet konseptit on rakennettu ymmärtäen yhteisön tai yritysten tarvetta, motivoituneiden viisaiden, toimialan luottamusta nauttivien, hyvin verkostoituneiden ihmisten toimesta. Yleensä päättämässä on ollut hyvin tiivis, kunnianhimoinen ja avoimesti ajatteleva porukka.

   A. Ehdotettu konsepti on pyritty rakentamaan toimijoiden ääntä kuunnellen.
      ➡ Pioneerien ryhmän koko tulee rajoittaa niin, että tämä tiiviys säilyy ainakin tämän pilottivuoden ajan.

2. Toimivien konseptien alkuun saattamiseksi on yleensä koottu joukko nimekkäitä, alan luottamusta nauttivia ihmisiä (huom. ei yrityksiä!), jotka on kiinnitetty toimintaan alusta asti.

   A. Näiden luotettujen läsnäolo houkuttaa edelleen parhaita osallistumaan.
      ➡ Nyt ehdotettava valmennus voi luoda vaikuttavan ja inspiroivan alumnin tulevaisuuden mahdolliselle toiminnalle.

3. Toimintaan jääneet konseptit ovat lähteneet liikkeelle aktiivisen/aktiivisten toimialaa edustavien tahojen toimesta

   A. Esimerkiksi Kasvuryhmä ja AI-Finland TT-säätiön toimesta.

   B. Arjen sankarien verkosto Pohjois-Pohjanmaan Yhteiskuntavaikuttamisen valiokunnan toimesta.

   C. Päättäjien metsäakatemia Metsäsäätiön toimesta.
      ➡ Tämän valmennuksen aikana tai sitä seuraavan puolen vuoden aikana tulee selvittää kuka taho ottaisi tämän sydämen asiakseen.

4. Kutsut lähtevät arvostetun tahon kautta tai tuella, tarkasti valikoiduille henkilöille.

   A. Päättäjien metsäakatemian kutsut lähtevät pääministerin ja Metsäsäätiön puheenjohtajan allekirjoittamana.

   B. ”Arjen sankarit verkoston” kutsut Pohjois-pohjanmaan yrittäjien lisäksi Suomen yrittäjien puheenjohtajan, tänä vuonna Mikael Pentikäisen allekirjoittamana.
      ➡ Ehdotan, että tämän ryhmän kutsut lähtevät presidentti Alexander Stubbin allekirjoittamana (Huom. Myös Ruoka Akatemian alussa suojelijana oli Sauli Niinistö).

5. Toimintaa vetämässä hyvin motivoitunut taho ja taustalla toimialan täysi tuki.

   A. Päättäjien metsäakatemiaa luotsaamaan on alusta asti nimetty neuvottelukunta, ja tätä vetämään luottamusta ja arvostusta nauttiva taho, kuten nykyinen Olli Rehn tai hänen edeltäjänsä Raimo Sailas, Suvianne Siimes ja Reijo Karhinen.

   B. Kasvuryhmän toiminnan kannattelijana ovat olleet Suomen liike-elämän huiput
      ➡ Konsepti luo tällaisen huippu alumnin tulevaisuuden toiminnan inspiroivaksi ytimeksi.

Selvää siis on, että menestyneiden taustalla ei ole puhdas sattuma. Esimerkiksi päätös Päättäjien metsäakatemian perustamisesta tehtiin Kultarannassa Raimo Sailaksen toimesta. Myös Ruoka Akatemiassa on pyritty samaan ja alkuun suojelijana oli Sauli Niinistö. Tärkeää myös olisi, että tämän valmennuskonseptin Vientiklubi-tapahtuman kutsut lähtevät tarpeeksi arvovaltaiselta taholta eli presidentti Alexander Stubbin allekirjoittamana.

10. Millaisia resursseja valmennus vaatii toteutuakseen?

10.1. Vaadittavat resurssit

Viennin pioneerien vertaisvalmennus, noin 12 henkilöä:

Tarvittavat resurssit:

- **Toiminnan koordinaattori:** kokoon kutsumaan, käytännön asioita pyrittämään ja viestimään.
- **Kokenut huippufasilitaattori:** vertaisvalmennuksia fasilitoimaan, konseptia tarkentamaan/suunnittelemaan ja toteuttamaan sekä kiteyttämään ja kommunikoimaan ryhmän työstä.
- Yritysten tarpeesta määräytyvät mahdolliset ulkopuoliset viennin inspiraattorit auttamaan niissä kasvun esteissä, joita ei vertaissparrauksen keinoin saada selvitettyä.
- **Kokoontumispaikka**
    - Tämä tulee olla aina sama, jotta energiaa ei mene sen miettimiseen ja yhteisö voi keskittyä olennaiseen.
    - Mieluiten pääkaupunkiseudulla, luonnossa, poissa hälinästä.
- **Tarjoilu**
    - Tärkeä osa päivää ja inspiroitumista.

Vientiklubi, yhteensä noin 40–60 henkilöä:

Tarvittavat resurssit:

- **Yhden päivän seminaarin koordinointi ja yhteistyön fasilitointi.**
    - Luennot ruokaviennin pioneerien toimesta.
    - Taitavasti fasilitoidut ryhmäkeskustelut ja workshopit, jotka syventävät osallistujien oppimista ja verkostoitumista.

- **Seuraavan aamupäivän tavoitteiden ja yhteenvedon fasilitointi sekä vientilupausten työstö:**
    - Kiteyttää seminaaripäivän oivallukset ja suunnitelmat konkreettisiksi seuraavien askelien tavoitteiksi.
- **Tapahtumapaikka**
    - Jokin inspiroiva erilainen paikka, joka tarjoaa yksityisyyttä ja mahdollisuuden pysähtyä, mieluiten luonnon ympäröimänä.
- **Ammattijuontaja**
    - Voiko ryhmän fasilitaattori hoitaa myös juontotehtävät vai tarvitaanko erillinen ammattilainen?
- **Ruokailut**
    - Ruokailut ovat useissa selvityksessä mukana olleissa tapahtumissa (esimerkiksi Ruoka ja Metsäakatemiassa sekä OES-verkoston toiminnassa) saatu sponsoroituna.
        - Mikäli mahdollista, tätä käytäntöä kannattaa jatkaa.
        - Tässä tulisi selvittää mahdollisuutta tehdä yhteistyötä suomalaisia vientituotteita ja raaka-aineita valmistavien yritysten kanssa, jolloin ruokailuissa edistetään myös tuotteidemme tunnettuuden kasvattamista alan sisällä.
- **Yöpyminen ja matkat**
    - Osallistujat vastaavat itse omakustanteisesti majoitus- ja matkakuluistaan.

Monikanavainen vertaisviestintä

Vertaisryhmän oivalluksista tehtyjä kiteytyksiä ja inspiroivimpia esimerkkejä voidaan jakaa monikanavaisesti. **Tässä olisi parasta hyödyntää ruokaviennin yrityslähtöisen kasvualustan toimijoiden kanavia.**

- Oivallusten, kokemusten ja esimerkkien jalkauttaminen, ryhmän parhaaksi näkemällä tavalla.
- Kansainvälisen kaupan Huoneentaulun jalkauttaminen toimialan ja yritysten käyttöön

Lisäksi Vientiklubiin osallistuneet jalkauttavat tahtotilaa edelleen omissa kanavissaan ja vertaisryhmäläiset yritystensä ja sidosryhmiensä toiminnassa ja viestinnässä.

Vertaisyhteisön pysyvän toimintamallin rakentaminen ja liikkeellelähtö

Tämä valmennuskonsepti on pilotti, jonka on tarkoitus luoda ruokaviennin tai biotaloussektorin vertaisyhteisön ensimmäinen versio. Vuoden mittaista pioneerien ryhmää tuleekin seurata periodi, jolloin voidaan keskittyä pysyvän toimintamallin rakentamiseen ja esimerkiksi biotalousyhteistyön tunnusteluihin ja sopivimman rahoituskanavan ja toimijan haarukoimiseen.

Ensisijaisesti tämä henkilö olisi sama kuin koordinoinnista (tai fasilitoinnista) vastaava henkilö.

Tämä on toiminnan onnistuneen jatkon kannalta tärkeä jatkoselvitys ja jatkuvan toiminnan rakentamisen vaihe, joka vaatii yhden henkilön ainakin osittaista työaikaa ja tulee huomioida jo koordinaattoria ja fasilitaattoria valittaessa.

10.2. Kustannusarvio

Suuntaa antava kustannusarvio on hahmoteltu erään tapahtumatoimijan ja kokeneen fasilitaattorin avulla. Kustannukset riippuvat pitkälti myös valittavista tapahtumapaikoista, fasilitaattorista ja esimerkiksi osallistuvien henkilöiden määrästä.

Haastatteluissa valmennuskonseptin onnistumisen kannalta erityisen tärkeänä on pidetty tarpeeksi taitavan ja kokeneen fasilitaattorin löytämistä. Tämä tulee ottaa huomioon hankintapäätöksessä.

Kokonaisuudelle on varattavat noin 140 000–160 000 €, josta:

- noin 20 000 € – vienti- ja kasvuryhmän koordinointi
- noin 40 000–60 000 € – pioneerien ryhmän ja Vientiklubin fasilitointi (vientiklubin fasilitoinnin toteuttamiseen tarvitaan useampi henkilö, näiden kustannukset kohdassa Vientiklubi), viennin generaattori
- noin 10 000 € – ulkopuoliset puhujat, viennin inspiraattorit
- noin 20 000–40 000€ – Vientiklubi-tapahtuma
    - oletuksena että ruokailut saada sponsoroituna
    - yöpyminen ja matkakustannukset katetaan osallistujien toimesta
- noin 30 000 € – pysyvän konseptin muodon selkeyttäminen ja rakentaminen, oikeiden toimijoiden ja rahoituskanavien sopiminen ja toiminnan aluille saattaminen.

Yhteensä noin 120 000–160 000 €

10.3. Maksullisuus

Olen osassa haastatteluja keskustellut ajatuksista valmennuksen tai ryhmän maksullisuudesta. Selvää on että, Kasvuryhmän tai eri akatemioiden tyylinen toiminta on ollut aina, ainakin alkuun maksutonta. Kasvuryhmässä yhteisö päätti muutamassa vuodessa, että toiminnan tulee olla maksullista. Yritysten vuotuista osallistumismaksua jopa jossain vaiheessa korotettiin 3000 eurosta 4000 euroon, koska konseptin koettiin olevan vaikuttavampi kuin useiden kymmenien, ellei satojen tuhansien arvoinen yrityskonsultointi.

Monen menneen aiemman valmennusohjelman kohdalla on kuitenkin jopa toivottu maksullisuutta siksi, että ilmaisiin ohjelmiin sitoutuminen on heikkoa. Maksuttomuus houkuttelee vääränlaisia yrityksiä ja niihin tullaan helposti liian heppoisin perustein. Myös entinen Team Finland luotsi, nykyinen Singaporen suurlähettiläämme Juha Markkanen totesi syksyn haastattelussa napakasti: *”Maksullisuus sitouttaa.”*

Tämän valmennuskonseptin kokonaisuus on kuitenkin hyvin ainutlaatuinen pilotti, joka vaatii yrityksiltä jo lähtökohtaisesti vahvaa sitoutumista ja siten henkilöresursseja. Osallistujien kokemus, osaamistaso ja ymmärrys ovat myös valtavan arvokasta koko toimialalle, vaikka sen euromääräistä arvoa on vaikea edes mitata, mutta jota ilman peräänkuuluttamamme kasvuloikka on vaikea tehdä.

Osa haastatelluista henkilöistä on myös kokenut tehneensä toimialan hyväksi ”töitä” ilmaiseksi, puhujana, pioneerina tai inspiraattorina jo vuosia.

”Kun on vuosikausia eri koulutuksissa ja tapahtumissa kertonut onnistumisista, epäonnistumisista ja yrityksen kasvutarinasta, ei ainakaan heti nappaa ajatus, että siitä pitäisi nyt yhtäkkiä vielä maksaa.”

Ruokaviennin pioneeri

Positiivisinta haastatteluissa on ollut huomata, miten jokainen viennin edelläkävijä on ollut valmis jakamaan kokemusta ja osaamistaan, yhteisen edun nimissä. Haastatteluissa nähtiin tärkeäksi koko maamme yhteisen tahtotilan ja ymmärryksen sekä osaamisen lisääminen, ja sen nähtiin onnistuvan vain yhteistyössä.

Ehdotan, että tämä vertaisvalmennuskonsepti tulisi nähdä pilottina. Itse pilotin tulee olla ilmainen, mutta siihen mukaan lähtijöiltä, niin henkilöiltä kuin yrityksiltä, vaaditaan sitoutumista ja henkilöresursseja valmennuskonseptin ja yhteisen tavoitteen onnistumiseksi.

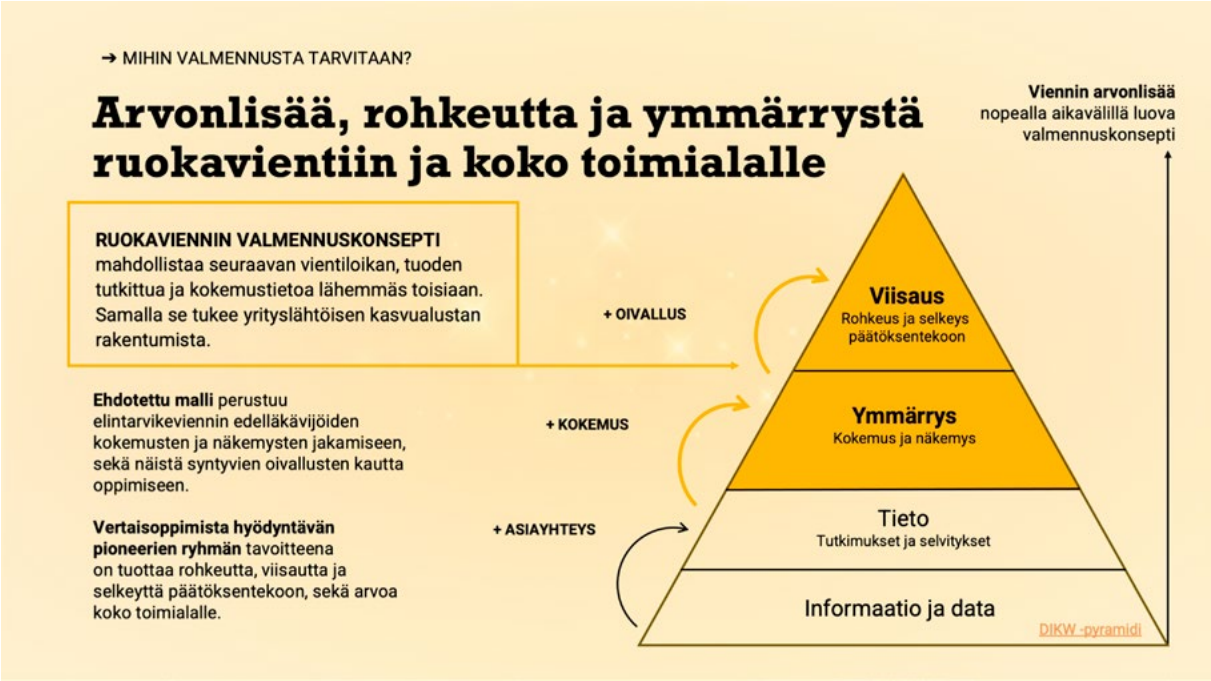
Tämän pilottivuoden aikana selkeytetään edelleen, miten toiminta voitaisiin tulevaisuudessa mahdollistaa tai rahoittaa. Mitä jäsenyys voisi tulevaisuudessa maksaa? Millaiseksi toiminta jatkossa muodostuu? Miten muodostuva ruokaviennin kasvualusta pystyisi vertaisyhteisön toiminnasta parhaiten hyötymään?

Tällaisen vertaisoppimisen yhteisön siemenen itämisen kannalta jatkossa olisi tärkeää, että se löytäisi Metsäsäätiön tai TT-säätiön kaltaisen suojelijan ja yli hallituskausien toimivan tahon vahvaksi tukeksi. Tässä tarvitaan taustalle siis yksityis-julkis-rajapinnassa toimivaa tahoa, joka toivottavasti löytyy tulevaisuudessa muodostuvan elintarvikeviennin kasvualustan kautta tai sen avulla.

Tiivistelmä

Selvityksen perusteella luonnosteltu valmennuskonsepti tukee Suomen tavoitetta kaksinkertaistaa elintarvikevienti vuoteen 2031 mennessä kehittämällä yritysten ja toimialan osaamista, vientivalmiuksia ja yhteistyötä vertaisjohtajuuteen perustuen. Se on täsmäkonsepti, joka kohdentuu potentiaalisimpien yritysten kokeneimpien henkilöiden kokemuksiin ja näkemyksiin, entistä konkreettisemman lähestymistavan mahdollistamiseksi. Valmennuskonsepti on rakennettu ymmärtämällä jo olemassa olevia parhaita käytänteitä, laajassa yhteistyössä yritysten ja toimijoiden kanssa.

Valmennuskonsepti tuottaa olemassa olevan datan ja tutkitun tiedon rinnalle edelläkävijöiden kokemuksiin ja näkemyksiin perustuvaa ymmärrystä ja edelleen tästä vertaisyhteisön toiminnan kautta jalostuvia oivalluksia ja viisautta. Tämä tuo edelleen rohkeutta ja selkeyttä päätöksenteon tueksi niin yrityksille kuin toimialalle.



Kuva 14. Tietoa ja selvityksiä meillä riittää, mutta tarvitsemme tämän ohelle kokemuksia ja näkemyksiä niiltä, jotka ovat kansainvälistä kauppaa jo menestyksekkäästi rakentaneet.

1. Tärkeimmät tarpeet ja haasteet, joihin valmennuskonsepti vastaa:

Malli tuottaa ruokaviennin edelläkävijöiden **vertaisjohtajuuden** kautta pohdittua ymmärrystä ja viisautta parhaillaan rakentuvan ruokaviennin yritysvetoisen kasvualustan toimijoiden ja ruokaketjun käyttöön. Sen ytimessä ovat toimialan pioneerit ja varhaiset omaksujat. Ihmiset, joiden kautta seuraava viennin kasvuloikka voidaan mahdollistaa.

- **Rohkeuden ja ymmärryksen lisääminen:** Pelkkä data ei riitä – tarvitaan konkreettisia kokemuksia ja vertaisoppimista menestyneiltä yrityksiltä, jotta rohkeus päätöksentekoon kasvaa.

- **Realismi ja konkreettiset tavoitteet:** Yrityksille tulee asettaa selkeitä ja mitattavissa olevia kasvutavoitteita. Esimerkiksi Kasvuryhmän kasvulupaus toimii mallina sitoutumiselle. Ja selkeyttä mitä käytännössä tavoitteisiin pääsy edellyttää.

- **Viestintä toimialan ja yrityksen sisälle:** Vertaisvalmennusten oivalluksista ja yritysten kokemuksista tulee viestiä selkeästi, niin yritysten kuin toimialamme yhtenäisemmän kansainvälinen liiketoiminta-ajattelutavan syntymiseksi osana systeemimuutosta.

- **Yritysten vientivalmiuden arviointi ja fokusointi potentiaalisimpiin:** Tarvitaan systemaattisia mittareita, jotta resursseja ei tuhlata yrityksiin, jotka eivät ole valmiita kansainvälistymään. Esimerkkinä Irlannin malli, jossa yritykset luokitellaan vientivalmiuden, -potentiaalin ja esimerkiksi sitoutumisen mukaan. Tämä tulee tehdä sektoreittain ja kulkea rinnakkain valtiollisen strategiamme kanssa.

- **Valmennusten oikea-aikainen kohdentaminen:** On tärkeää tunnistaa yritysten kansainvälistymisen vaihe ja vientipotentiaali entistä selkeämmin. Viennin tuplaamiseksi 2031 mennessä toimet on voitava fokusoida yrityksiin, joiden vientivalmius ja -potentiaali ovat korkealla tasolla. Väärä-aikaisesti kohdennetut tukitoimet hidastavat edistymistä ja vaarantavat niin yritysten liiketoiminnan kehitystä kuin mainettamme kansainvälisillä markkinoilla.

2. Keskeiset suositukset ja toimintalinjat:

- Kohdenna valmennuskonsepti potentiaalisimmille yrityksille ja näiden ruokaviennin edelläkävijöille: Resurssit kannattaa keskittää potentiaalisimpiin yrityksiin ja näiden ruokaviennin edelläkävijöihin, joilla on todellinen valmius ja halu kasvaa kansainvälisesti.

- Kokemusten jakaminen: Vertaisoppiminen, konkreettiset esimerkit ja epäonnistumisten ymmärtäminen ovat avainasemassa rohkeuden lisäämisessä. Rohkeutta tarvitaan päätöksenteon tueksi ja yhteisen kasvuloikan konkretisoitumiseksi.

- Lisäarvon korostaminen: Menestys löytyy erityisesti lisäarvo B2B -kaupasta, jossa asiakassuhteet, luottamus ja pitkäjänteinen yhteistyö ovat ratkaisevia. Bulkista korkean lisäarvon tuotteisiin ja jalosteisiin portaittain siirtyminen ja tämän kompleksisuuden ymmärtäminen on viennin kehityksen yksi tärkeä avain. Kuluttajamarkkinat ovat haastavampia ja hitaampia rakentaa, mutta pitkällä aikavälillä näiden tärkeys korostuu.

- Avoimuus ja realismi: Tulevaisuuden elintarvikeviennin vision tulee perustua avoimeen keskusteluun ja yritysten konkreettisiin tavoitteisiin, joita valmennuskonsepti selkeyttää.

- Ymmärryksen, ei pelkän tiedon ja datan lisääminen: Valmennuksessa syntyneen ymmärryksen ja kokemuksien jalkauttaminen niin yritysten DNA:han kuin toimialan tärkeimmille vaikuttajille, toimijoille ja päättäjille selkeyttämään päätöksen tekoa ja tuomaan lähemmäs konkreettista toimintaa.

Valmennuskonsepti tiivistettynä

Valmennuskonseptia edeltää **potentiaalisimpien yritysten ja pioneerien tunnistaminen, kokoon kutsuminen ja sitouttaminen.** Tämä vaatii konseptille nimettävää, sen käytännön pyörittämisestä vastaavaa koordinaattoria. Tämän suositellaan tapahtuvan rakentuvan yrityslähtöisen kasvualustan toimesta tai läheisessä yhteistyössä sen kanssa.

Kuva 15. Vertaissparraukseen perustuva ruokaviennin pioneerien konsepti luo rohkeutta ja konkretiaa koko toimialalle ja yritysten päätöksenteon tueksi.

Itse valmennuskonsepti on jaettu kahteen osaan.

1. Viennin pioneerien vertaisvalmennus

   A. Ensimmäisessä osassa lähdemme liikkeelle potentiaalisimpien yritysten viennin pioneerien vertaisvalmennuksen tiiviillä ryhmällä.

   B. Ryhmä kokoontuu 1,5 päivän intensiivileirillä ja 4–5 kertaa puolen päivän ajan vuoden 2025 aikana

   C. Valmennusta vetämään ja fasilitoimaan tulee löytää erittäin kokenut taho.

      i. Esimerkkinä tässä voi tarkastella Kasvuryhmän toiminnan, myös haastatteluissa kiitosta saaneita fasilitaattoreita.

2. Vientiklubi-tapahtuma

   A. Toisessa osassa jalkautamme näiden edelläkävijöiden kokemuksia, näkemyksiä ja ymmärrystä muille, viennin tärkeimmille mahdollistajille.

   B. Tapahtuma järjestetään intensiivileirinä ja mukaan kutsutaan pioneerien ryhmän lisäksi viennin mahdollistamisen tärkeimmät henkilöt ja nuoria tulevaisuuden tekijöitä.

   C. Tapahtuma järjestetään 1,5 päivän intensiivileirinä.

Valmennuksen oivalluksia ja inspiroivia esimerkkejä tullaan jakamaan vertaisviestinnän keinoin. Tavoitteena on herättää toimialan sekä yritysten sisäinen kiinnostus kansainvälisen osaamisen ja liiketoiminta-ajattelun tärkeyteen ruokaviennin kasvun mahdollistamisessa. Lisäksi kokemusten ja onnistuneiden esimerkkien kautta voidaan saada lisää rohkeutta päätöksentekoon.

Valmennuskonseptissa yhdistyvät vertaisoppiminen, verkostoituminen sekä toimialan sisäisen kansainvälistymisajattelun selkeyttäminen ja tukeminen. Konseptin kautta tullaan lisäämään ymmärrystä kasvun konkreettisista edellytyksistä ja tuomaan tutkittua tietoa lähemmäs käytäntöä. Konsepti tulee tuottamaan myös tärkeää kokemustietoa ja viisautta parhaillaan rakentuvan kasvualustan niin Suvi ry:n operatiivisen toiminnan kuin Ruokatieto ry:n strategisen toiminnan ja sen ohjauksen tueksi. Malli voikin toimia yhteisenä pioneerien siltana toiminnan eri tahojen välillä.

Konseptin osana tullaan muotoilemaan myös pysyvä malli. Itse vertaisvalmennus toimii pilottina pysyvän vertaisyhteisön toiminnan tunnustelulle. Valmennusta seuraavat kuusi kuukautta luodaankin pysyvän vertaisvalmennuksen muoto, löydetään toiminnan pyörittäjät ja rahoitus. Tarkoituksena on saada käyntiin nyt esitettyyn pilottiin perustuva pysyvä malli vuoden 2026 aikana.

Johtopäätökset ja jatko

Valmennuskonsepti tulee suunnata potentiaalisimmille viennin käytännön tekijöille ja rakentaa vertaisoppimisen, lisäarvoviennin ja yhteisen tavoitteen ympärille. Onnistumisen kannalta on tärkeää löytää erittäin kokenut fasilitaattori ryhmän toimintaa vetämään. Mukaan lähtevien yritysten tulee täyttää potentiaalisimpien yritysten ja viennin pioneerien vaatimukset sekä sitoutua yhteisiin sääntöihin ja tapaamisiin. Mukaan lähtiessään jokainen yritys luo lisäksi omat konkreettiset vientilupauksensa yhteisen 2 miljardin euron tavoitteen saavuttamiseksi. Yritysten toimitusjohtajien ja hallituksen puheenjohtajien tulee sitoutua myös vientilupaukseen.

Ryhmän päälöydöksistä, esimerkeistä ja ajatuksista tulee viestiä kiteytetysti edelleen kansallisesti, niin yritysten sisäistä kuin toimialan kansainvälistymisen tahtotilaa, ajattelua ja päätöksentekoa selkeyttämään.

Valmennuskonseptin kautta luodaan ydin ja alumni elintarvike- ja/tai biotaloussektorin tulevaisuuden yritysten vertaisoppimiseen perustuvalle vientiyhteisölle. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta toimialan sisäisestä yhteisöstä on AI Finland. Pilottivuoden toimintaa tuleekin seurata jakso, joka mahdollistaa pysyvän toimintamallin rakentumisen, oikean suojelijatahon löytämisen, mahdollisen yhteistyön rakentamisen ja pysyvän toiminnan käynnistämisen.

Pioneerien ryhmän kokoaminen, valmennuskonseptin koordinointi ja sitä seuraava pysyvän mallin muotoilu ja liikkeelle lähdön mahdollistaminen tulee ottaa osaksi parhaillaan rakentuvan elintarvikeviennin yritysvetoisen kasvualustan toimintaa, eikä sitä saa rakentaa erillisenä toimenpiteenä.

Lähdeluettelo

Apunen, M. 2020: Seisova pöytä. Suomen osuuskauppojen keskuskunta. Vantaa.

Axon, L. & Friedman E. & Molloy J. 2019: Leading for Today and Tomorrow: Capabilities for a Changing World. Harvard Business School Publishing.

Business Finland 2022: Elintarvikkeiden tuotanto-, vienti- ja markkinapotentiaali -raportti.

Business Finland 2022: Suomen ruokastrategia -mediapankki.

Business Finland: Elintarvikkeiden vientipolku.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2024: Suomessa on vain alle 1 000 yrittäjien omistamaa Mittelstand-yritystä.

Fagernäs, L. 2021: Teollisuuden toimintaympäristöä edistämässä – Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton (TT) -säätiön toiminta vuosina 2005–2020.

Husu-Kallio, J. 2024: Keskusteluja ruokajärjestelmästä -blogiteksti 9.4.2024.

Husu-Kallio, J. 2024: Yhteenveto toimenpide-ehdotuksista – Sitouttavaa ruokapolitiikkaa sekä markkinalähtöistä maatalous- ja teollisuuspolitiikkaa -yhteisin linjauksin viennin kasvuun.

Irz, X. & Jansik, C. & Kotiranta, A. & Pajarinen, M. & Puukko, H. & Tahvanainen, A-J. 2017: Suomalaisen elintarvikeketjun menestyksen avaintekijät: Valtioneuvoston raportti.

Jansik, C. & Kaukovirta, A. & Knuuttila, M. & Kohl, J., Koivisto, A. & Lehtonen, H. & Niemi, J. & Pesonen, L. & Rikkonen, P. & Saarni, K. & Setälä, J & Wejberg, H. 2024: Ruoka-ala kasvuun viennin ja ruokainnovaatioiden vetämänä : Keskustelunavaus ruokasektorin arvonlisän kasvattamiseen. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 7/2024. Luonnonvarakeskus. Helsinki. 83 s

Jansik, J. 2023: Suomen ruokaviennin haasteet ja kehityspolut.

Karhinen, R. 2019: Uusi alku – Valtioneuvoston raportti.

Lemmetti, E. & Busk, H. & Forsman-Hugg, S. & Heimonen, R. & Aalto-Setälä, J. 2023: Keskisuurten elintarvikeyritysten kasvu ja kansainvälistyminen viennin näkökulmasta. PTT raportteja 280.

Leppäaho, T. 2023: Mittelstand: Katsaus keskisuuriksi kasvaneiden perheyritysten strategisiin valintoihin -blogiteksti 5.5.2023. Perheyritysten liitto.

Maa- ja Metsätalousministeriö. Kestävä ja kannattava ruokajärjestelmä.

Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto 2021: Ruokavienti kasvuun makera -hankkeen loppuraportti.

Rogers, E. 2023: Diffusion of Innovations, 5th Edition. Simon and Schuster. ISBN 978-0-7432-5823-4.

Salonen, A. O. 2024: Työelämän muutos vaatii murrosta ajattelutapaan. Tradenomi-lehti 2/2024.

Siilasmaa, R. 2024: Ted X Aalto University - Reimagine Everything: The Power of Unseen Connections. Tallenne, 7.11.2024.

Valtioneuvosto 2022: Suomen biotalousstrategia – Kestävästi kohti korkeampaa arvonlisää. Valtionneuvoston julkaisuja 2022:3.

Benchmarkatut tahot ja näiden haastatellut henkilöt

Valmennus	Haastateltava	Taho
Kasvuryhmä	Heli Hytönen	Kasvuryhmä
Ruoka-Akatemia	Anna-Maija Kirkkari	TTS
Päättäjien Metsäakatemia	Juha Ojala	TTS
EU- ja johtajien Metsäakatemia	Kirsi Joensuu ja Eveliina Pokela	Suomen Metsäyhdistys
Kauppakamarin valmennukset	Mari Hakkarainen	Keskuskauppakamari
HHJ PRO / HHJ	Susanna keskinen ja Minni Rimpioja	HHJ
PI-Johtamiskoulu	Pauli Keränen	PI-Johtamiskoulu
Frontline Forum	Iiro Jussila	Capital Six
OES-verkosto	Marjo Kolehmainen	Pohjois-Pohjanmaan yrittäjät
Brand Forum	Irlanti	Bord Bia
MTK-Akatemia	Perttu Pyykkönen	MTK
Food Days Seinäjoki	Hanna Holtinkoski	Into Seinäjoki
Kasvupäivä/ MTV 3	Verkkosivut	
Kasvuklubi	Verkkosivut	
AI Finland	Verkkosivut	
Maanpuolustuskurssi	Verkkosivut, osallistujat	

Haastatteluun tai sparraukseen osallistuneet henkilöt

Yritysten sparraus:

Marko Hammar, Moilas

Rolf Ladau, Paulig

Olli Osara, Valio

Markku hirvijärvi, Atria

Esa Mäki, Apetit

Heidi Romu, Raisio

Jussi Salonen, OddlyGood

Mari Heikkilä, Kalaneuvos

Taija Felt, Fazer Mills

Magnus Pettersson, Snellman petfood

Paavo Salminen, Onego Bio

Veera Meltovaara, Rosten

Niina Hietalahti, Nordic Breakfast

Reijo Kiskola, HK Foods

Seppo Paavola, Atria

Simo Larmo, Birkkala

Niklas Keskikasari, Juustoportti

Muut viennin osaajat, toimijat ja mahdollistajat:

Anni-Mari Syväniemi, Ruokatieto ry

Antti Eskelinen, Tampereen kauppakamari

Bate Ismail, ETL

Csaba Jansik, Luke

Eeva-Liisa Lilja, Fennopromo

Elina Koivisto, Into Seinäjoki

Esa Wrang, Päättynyt Food From Finland -ohjelma

Henrik Yli-Seppälä, Ladec/Food Campus Finland

Jukka Ihanus, ETL

Jan Feller, AHK

Jarmo Talasrinne, Suvi ry

Johanna Pfeiffer, FinDe Business Consulting Oy
Jonne Pöyhtäri, Export Maker
Juha Helenius, Kestävä ruokajärjestelmä
Juha Markkanen, Ulkoministeriö
Jukka Kohonen, Ely-keskus/Tem Finland
Jukka Vainionpää, VTT
Katriina Anttila, Good Ventures
Krista Elo-Pärssinen, Perheyritysten liitto
Kristian Schrey, Viexpo
Lili Lehtovuori, Business Finland
Mari Kokko, Pellervo
Mari Lukkariniemi, MTK
Paavali Kukkonen, EK
Philip Bank, Business Finland
Päivi Penttilä, Haaga-Helia
Raija Heimonen, PTT
Reijo Karhinen, Reijo Karhinen
Sari Forsman-Hugg, PTT
Satu Vainio, Aava & Bang
Thimjos Ninios, MTK
Anne Turula, Business Finland

Konseptin palvelumuotoilun kiteytys ja kuvitus:

Maiju Maukonen, Aava & Bang