



RAPORTTEJA 205

MATRIKET – KOHTI RUOKA-ALAN KEHITTÄMISALUSTAA

TIMO SUUTARI, SANDRA MELLBERG JA SAMI KURKI



MATRIKET – KOHTI RUOKA-ALAN KEHITTÄMISALUSTAA

TIMO SUUTARI, SANDRA MELLBERG JA SAMI KURKI



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

DYNAMO D
Närpes


AKTION ÖSTERBOTTEN


HELSINGIN YLIOPISTO
RURALIA-INSTITUUTTI

2020

Julkaisija Helsingin yliopisto
Ruralia-instituutti
www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti

Sarja Raportteja 205

Kannen kuva Patricia Rodas

ISBN 978-951-51-3792-0 (pdf)
ISSN 1796-0630 (pdf)

ESIPUHE

Tämä raportti on osa *Plattform för Matriket Österbotten 2019–2021* -hanketta, jonka avulla on vahvistettu yhteistyötä Pohjanmaan alueen ruoka-alan yritysten sekä kehittämisen-, koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden kesken sekä verkotettu näitä alueen toimijoita myös maakunnan ulkopuolelle. Hankkeen taustana on elintarvikestrategia *Ruokamaa Pohjanmaa 2015–2020*, jonka yhtenä keskeisenä tavoitteena on alustan synnyttäminen elintarvikesektorille sekä eri toimijoiden välisen yhteistyön lisääminen. Lisäksi strategiassa on asetettu tavoitteeksi vahvistaa Pohjanmaan identiteettiä ruokamaakuntana ja nostaa alue kulinaariselle ruokakartalle.

Keskeisiä hankkeen toimenpiteitä ovat olleet eri teemoihin keskittyvien verkostojen käynnistäminen sekä alueellisen yhteistyömallin ja kehittämisalustan toimintamallin suunnitteleminen. Tämän lisäksi hankkeessa on tarkasteltu sitä, miten voitaisiin lisätä yleistä tietoisuutta Pohjanmaasta ruokamaakuntana paitsi alan yritysten ja kehittäjien parissa niin myös kuluttajien keskuudessa.

Tässä raportissa keskitytään elintarvikesektorin kehittämisalustan toimintamalliin. Raporttia varten läpikäytiin 15 ruoka-alan kehittämisverkostoa ja -alustaa Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa ja Suomessa. Näitä tapausesimerkkejä peilataan Pohjanmaalle ja pohditaan, millainen voisi olla pohjalainen ruoka-alan kehittämisalusta ja sen toimintamalli.

Raportin koostanut Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti on ollut yksi hankkeen osatoteuttajista. Pää toteuttajana on toiminut Yritystalo Dynamo, ja muita toteuttajia ovat olleet Vaasan yliopisto, Aktion Österbotten sekä Viexpo. Hanketta on rahoittanut Pohjanmaan ELY-keskus Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahastosta.

Seinäjoella ja Vaasassa elokuussa 2020

Kirjoittajat

SISÄLLYS

| | |
|--|----|
| TIIVISTELMÄ | 7 |
| ABSTRACT | 9 |
| 1 MIKÄ ON RUOKAMAAKUNTA? | 11 |
| 2 KLUSTEREISTA INNOVAATIOIDEN KEHITTÄMISALUSTOIHIN | 13 |
| 3 ESIMERKKEJÄ RUOKA-ALAN KEHITTÄMISALUSTOISTA JA -VERKOSTOISTA .. | 15 |
| 3.1 Kehittämislustojen organisoituminen..... | 15 |
| 3.2 Kehittämislustojen toimintamallit..... | 17 |
| 4 KEHITTÄMISALUSTA VUOROVAIKUTUKSEN EDISTÄJÄNÄ | 20 |
| 5 RUOKAMAAKUNNAN TUOTEKUVA | 22 |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET | 24 |
| LÄHTEET | 26 |

TIIVISTELMÄ

Tässä raportissa tarkastellaan ruoka-alan innovaatio- ja kehittämisalustoja. Raporttia varten läpikäytiin 15 ruoka-alan kehittämisverkostoa ja -alustaa Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa ja Suomessa. Näitä tapausesimerkkejä peilataan Pohjanmaalle ja hahmotellaan, millainen voisi olla pohjalainen ruoka-alan kehittämisalusta ja sen toimintamalli.

Kehittämisalustat kokoavat yhteen ruokasektorin eri toimijoita ja osaamisaloja sekä edistävät toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Ruoka-alan kehittämisalusta voi tukea vuorovaikutusta hyvin käytännönläheisesti järjestämällä esimerkiksi verkostotapaamisia ja seminaareja. Abstraktimmalla tasolla ne voidaan nähdä eräänlaisina kehittämistyön yhteisinä nimittäjinä tai rajakohteina.

Ruoka-alan kehittämisalustat rakentuvat aina olemassa olevien toimintojen ja organisaatioiden varaan. Kun suunnitellaan uuden alustan luomista, on tärkeää, ettei synnytetä sellaisia organisaatioita tai toimintoja, jotka alkavat kilpailla nykyisten toimintojen kanssa ja pahimmillaan heikentävät luottamusta paikallisten verkostojen sisällä. Kehittämisalustan rahoituspohja tulee olla riittävän laaja, jolloin toiminnan jatkuvuus ei ole riippuvaista yksittäisistä hankkeista tai kehittämisohjelmista. Tätä tukee se, että ruoka-ala on pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti mukana alueen kaikessa ohjelmatyössä.

Pohjanmaalla tarvitaan oma erityinen näkökulma ruoka-alan kehittämiseen kuten esimerkiksi elintarvikevienti. Lisäksi tarvitaan suuren yleisön mielenkiintoa mutta myös kehittämisen intoa herättäviä ja ylläpitäviä kasvuyrityksiä ja ruoka-alan ilmiöitä. Hyviä kehittämisen välitavoitteita ovat paikallisten kehittämisverkostojen synnyttäminen sekä kehittämisalustan toiminnan hahmotteleminen. Jatkossa tavoitteeksi on kuitenkin asetettava verkostoituminen maakunnan ulkopuolelle, mikä tarkoittaa yhteyksien luomista muun muassa raportissa esitettyihin kehittämisalustoihin ja -verkostoihin.

ABSTRACT

MATRIKET – TOWARDS THE DEVELOPMENT PLATFORM OF THE FOOD SECTOR

The focus of this report is on the innovation and development platforms of the food sector. The report is based on the benchmarking of 15 cases of development platforms and networks in Sweden, Norway, Denmark, and Finland. These cases are reflected in relation to the situation in Ostrobothnia and operation model of development platform in Ostrobothnia is outlined.

Development platforms collect various actors and fields of expertise of the food sector and promote interplay between actors. Development platforms can contribute collaboration in very pragmatic way by organizing e.g. network meetings and seminars. Platforms can also be seen as intangible common denominators or boundary objects of development activity.

Development platforms are always based on existing activities and organizations. When a new platform is planned, it is important not to create such organizations or activities that compete with existing ones or in the worst case undermine trust within local networks. The funding of the platform should come from multiple sources in which case the continuity of the operation is not dependent on individual projects or development programs. This is supported by long-sighted regional development work.

In Ostrobothnia, a special perspective for the development of the food sector is needed, such as food exports. In addition, growth companies and food sector phenomena are needed that arouse the interest of the public but also keep alive the enthusiasm of the development work. Good intermediate development goals are the creation of local networks and outlining the operation model of the development platform. In the future, however, the goal must be to network outside the region, which means creating connections with, among other things, the development platforms and networks presented in the report.

1 MIKÄ ON RUOKAMAAKUNTA?

Lukuisat alueet ympäri Eurooppaa käyttävät laadukkaita elintarvikkeita sekä ruokaelämyksiä alueellisen vetovoiman vahvistajina ja ovat julistautuneet ruokamaakunniksi. Nämä ruoka-alueet pyrkivät lisäämään elintarviketuotteidensa näkyvyyttä markkinoilla sekä houkuttelemaan kulinaarisista elämyksistä kiinnostuneita matkailijoita. Monilla ruokamaakunniksi itseään kutsuvilla alueilla kyse on myös laajemmasta ruokajärjestelmän ja ruokaketjujen toiminnan kehittämisestä, ja tällaiset alueet pyrkivät erottumaan vahvan elintarviketeollisuuden tai alkutuotannon avulla muista alueista.

Ruokamaakuntien kehittäminen tukee alueiden kilpailukykyä. Kilpailukykyajattelun mukaan taloudellinen kasvu ja menestys perustuvat alueiden tuotantorakenteiden ja ennen kaikkea niiden tiedonluomisen instituutioiden sekä yritysten vuorovaikutusdynamiikan varaan. Euroopan unionin alue- ja innovaatiopolitiikan erääksi läpileikkaavaksi teemaksi muodostunut älykkään erikoistumisen lähestymistapa on entisestään korostanut sitä, että alueiden kilpailukykytekijöiden ja kehittämisstrategioiden tulee pohjautua niiden tunnistettuihin vahvuuksiin sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan rakenteiden ja verkostojen kehittämiseen.

Alueiden vahvuuksien tunnistaminen ja sisäisten verkostojen rakentaminen eivät kuitenkaan yksinomaan riitä, vaan Euroopan unionin ja kansallisvaltioiden tasolla on havahduttu tukemaan erilaisia yhteenliittymiä, jotka mahdollistavat oppimisen samankaltaisten alueiden kesken. Elintarvikkeisiin, ruokaan ja laajemmin ruokajärjestelmiin liittyen on olemassa lukuisia eurooppalaisten alueiden välisiä verkostoja, kuten esimerkiksi ruokakulttuureja edistävä *European Regions of Gastronomy Platform* tai biotalouden innovaatioverkosto ERIAFF. Näiden tarkoituksena on tukea paitsi yksittäisten ruokamaakuntien kilpailukykyä niin ennen kaikkea levittää osaamista Euroopan sisällä.

Ruokamaakunnat ovat keskenään varsin erilaisia ja ponnistavat erilaisista lähtökohdista. Tämän vuoksi ei voida yksiselitteisesti määritellä, millä perusteella jotakin aluetta voidaan kutsua ruokamaakunnaksi. On kuitenkin mahdollista tunnistaa joitain tekijöitä, jotka luonnehtivat tällaisia alueita:

- Ruoka-alan tulee olla alueella tunnistettavissa ja todennettavissa oleva vahvuus alueeseen liitettävien mielikuvien mutta erityisesti myös tilastojen valossa. Tämä tarkoittaa, että alueella tulisi olla ainakin suhteellinen etu jollain ruokaketjun osa-alueella, on kyse sitten alkutuotannosta, elintarvikealan yrityksistä tai ruokamatkailusta. Lisäksi ruoka-alan toimialarakenteen tulee olla riittävän monipuolinen, jotta alueella olisi muutoskestävyyttä.
- Alueella tulee olla ruoka-alaan keskittyvää tutkimus-, kehittämis- ja koulutustoimintaa sekä alaan erikoistuneita kehittäjäorganisaatioita tai asiantuntijayrityksiä. Nämä ovat usein vastuussa verkostojen koordinoinnista ja ylläpitävistä alustoista, joiden avulla tuetaan uusien innovaatioiden ja liiketoiminnan syntymistä. Eri organisaatioiden sekä ruoka-alan yritysten välille synnytyt verkostomaiset yhteistyö- ja vuorovaikutusmallit muodostavat alan kehittämistoiminnan ytimen.

- Tutkimus-, kehittämis- ja koulutusorganisaatioiden riittävän määrän sekä alueen sisäisen verkottumisen lisäksi näiden tahojen tulee olla verkostoituneita ylipaikkaisesti kansallisiin ja kansainvälisiin ruoka-alan kehittämisverkostoihin ja asiantuntijuusalan yhteisöihin. Ruokamaakunnassa on oltava myös kansainvälisiä ja vientiorientoituneita alan yrityksiä.
- Alueella on oltava ruoka-alan strategista ohjelma- ja hanketyötä. Tämä tarkoittaa, että ruoka kehittämisteemana on kirjattu keskeisiin alueen kehittämisohjelmiin ja että ohjelma- ja hanketoiminta on pitkäjänteistä. Oleellista on, että ruoka-alaa kehitetään useilla eri politiikanlohkolla ja erilaisten kehittämispolitiikkojen yhdistelmillä. Lisäksi kehittämistoiminnan rahoitus pohjan on oltava riittävän laaja, eivätkä kehittämisen ydintoiminnot saa olla riippuvaisia yksittäisistä rahoitusvälineistä.
- Ruokamaakunnaksi itseään luonnehtivilla alueilla keskeisessä asemassa ovat alueeseen liitettävät mielikuvat sekä alueellinen brändi eli tuotokuva. Tuotokuva tai jopa tuotemerkki liittyy yleensä alueen elintarviketuotteisiin ja esimerkiksi ravintolapalveluihin, mutta kyse voi olla myös eräänlaisesta sateenvarjokäsitteestä, jonka alle erilaisia kehittämistoimintoja on koottu. Ruokamaakunnan imagoa täydentävät kiinnostavat kasvuyritykset sekä erilaiset ruoka-alan ilmiöt ja alan näkyvät henkilöt.

Ruokamaakuntia ja ruoka-alueita luonnehtivia tekijöitä tarkastellaan tässä raportissa Suomesta, Ruotsista, Norjasta ja Tanskasta koottujen tapausesimerkkien valossa. Näistä tapausesimerkeistä tunnistettuja kehittämisen toimintamalleja peilataan Pohjanmaan alueen tilanteeseen. Pääpaino on kehittämisen organisoitumis- ja vuorovaikutusmalleissa, joten esimerkkialueiden toimialarakennetta tai yrityskenttää ei käsitellä tässä raportissa.

Raportin läpileikkaavana teemana on pohjalaisen ruoka-alan kehittämisalustan synnyttäminen ja sen organisoitumis- ja vuorovaikutusmallin pohtiminen. Elinkeinojen ja innovaatiotoiminnan kehittämisessä viime aikoina erityisen muodikkaaksi nousutta alusta-ajattelua ja sen suhdetta lähikäsitteisiin tarkastellaan ensin seuraavassa luvussa.

2 KLUSTEREISTA INNOVAATIOIDEN KEHITTÄMISALUSTOIHIN

Alueiden kehitystä ja etenkin innovaatiotoiminnan edistämistä koskeva käsitteistö on monenkirjavaa. 1990-luvulta alkaen suosituksi käsitteeksi nousi klusteri, jolla alun perin tarkoitettiin ryhmää yrityksiä, jotka toimivat toisiaan lähellä olevilla toimialoilla ja joilla on keskenään tiivistä yhteistyötä (Porter 1990). Käsitteellä alettiin varsin pian viitata myös yritysten sijoittumiseen toistensa maantieteelliseen läheisyyteen (mm. Coenen ym. 2004, Visser & Atzema 2008). Klusterin käsite omaksuttiin aluekehittämisen ja erilaisten kehittämisohjelmien ydinkäsitteeksi Suomessakin. Useissa tapauksissa ”klusteri” määriteltiin siten, että tietyllä samalla toimialalla toimivia ja toistensa lähellä sijaitsevia yrityksiä alettiin kutsua klusteriksi riippumatta siitä, kuinka tiivistä yhteistyötä niillä keskenään todellisuudessa oli.

Niin ikään 1990-luvulla vahvistui ajatus siitä, että uusi tieto ja innovaatiot ovat taloudellisen kasvun ydin. Kiinnostus innovaatioiden syntymistä tukevia tekijöitä kohtaan synnytti innovaatiojärjestelmän käsitteen, joka nousi klusterin rinnalle kehittämistoiminnan peruskäsitteeksi. Innovaatiojärjestelmällä tarkoitetaan sitä, että innovaatioiden syntyyn vaikuttavat tuotantorakenteen ohella institutionaaliset rakenteet sekä yhteistyö ja oppiminen eri tahojen välillä (Miettinen ym. 1999, Valovirta & Niinikoski 2005, Doloreux & Parto 2005, Sotarauta 2007 ja 2012.) Usein innovaatiojärjestelmästä puhuttiin ”kolmoiskierteenä” (*Triple Helix*), jolla tarkoitetaan elinkeinoelämän, julkisen sektorin sekä tutkimustoiminnan tiivistä kanssakäymistä ja jolla korostetaan uuden tiedon tuottamisen merkitystä innovaatiovetoisessa taloudessa (Etzkowitz & Leydesdorff 2000).

Kuitenkin havaittiin, että innovaatiotoiminnan edellytyksiä tarkasteltaessa yksittäisten yritysten, niiden muodostamien klusterien sekä innovaatiojärjestelmän väliin jäi kartoittamatonta aluetta, jota ei kyetty riittävän hyvin ymmärtämään ja selittämään. Tätä välimaastoa kuvaamaan syntyi organisaatiotasoisia käsitteitä kuten osaamiskeskittymät ja osaamiskeskukset (mm. Anttiroiko ym. 2006 ja 2010) sekä innovaatiotoiminnan edellytyksiä ja toimijoiden välistä vuorovaikutusdynamiikkaa kuvaavat innovaatioympäristön (esim. Mustikkamäki & Sotarauta 2008, Kolehmainen 2016) ja innovaatioekosysteemin (mm. Hautamäki 2007 ja 2008) käsitteet.

Innovaatioympäristöllä tai innovaatioekosysteemillä viitataan niihin toimintaympäristön tekijöihin, jotka tukevat yritysten innovaatiotoimintaa sekä yritysten kykyyn sopeutua ja vastata toimintaympäristön muutoksiin. Yritykset eivät ole irrallisia saarekkeita, vaan monin tavoin kiinnittyneet ja sopeutuneet ympäristöönsä, mikä vaikuttaa niiden kykyyn hankkia tarvitsemiaan ulkopuolisia resursseja, osaamista ja palveluja. Usein innovaatioympäristö on ymmärretty jonakin maantieteellisenä alueena, vaikka kyse on pikemminkin siitä, että jokaisella yrityksellä on oma ainutlaatuinen ”innovaatioympäristönsä”, joka levittäytyy maantieteellisesti kyseisen toimijan vuorovaikutusverkostojen mukana. Yksittäisten toimijoiden näkökulmasta innovaatioympäristö on siis erivahvuisten vuorovaikutussidosten ja riippuvuussuhteiden rihmasto, jolla on paikallisia, alueellisia, kansallisia sekä globaaleja ulottuvuuksia. (Mm. Sotarauta 2007). Puhumalla innovaatioekosysteemistä voidaan huomio suunnata nimenomaan vuorovaikutussuhteisiin eikä niinkään johonkin yritystä ympäröivään alueeseen tai yksittäiseen aluetasoon sinänsä.

Viime aikoina on saanut jalansijaa ajattelu, jossa innovaatiotoiminnan keskiössä nähdään erilaiset alustat (*platforms*). Alusta-ajattelulla on yhteys moniin teknologisessa kehityksessä sekä yleisemmin taloudessa ja yhteiskunnassa tapahtuneisiin muutoksiin kuten alustatalouden nousuun sekä innovaatiotoiminnan muuttumiseen entistä avoimemmaksi ja käyttäjälähtöisemmäksi. Esimerkiksi ”kolmoiskierre” on laajentunut, jolloin yritysten, julkisten toimijoiden ja tutkimuksen rinnalle uusien innovaatioiden kehittäjiksi on otettu myös tuotteiden ja palveluiden käyttäjät (ns. neloskierre, *Quadruple Helix*) (Carayannis & Campbell 2012). Erityisesti suurimmilla kaupunkiseuduilla on innokkaasti synnytetty erilaisia kehittämis- ja kokeilualustoja, jotka on toteutettu neloskierteen idealla (vrt. Raunio ym. 2018).

Innovaatioiden kehittämisalusta ei ole sama asia kuin innovaatioekosysteemi, vaan alustat ja niiden yhteistyö- ja vuorovaikutusmallit muodostavat ikään kuin ekosysteemin ytimen (Raunio ym. 2018). Kehittämisalustoilla tarkoitetaan yhden määritelmän mukaan: ”*monia toimijoita ja kompetensseja yhdistäviä, yhteiseltä osaamis-, teknologia- ja/tai tietämyspohjalta ponnistavia ja alueellisesti kohdennettuja yhteistyön areenoita*” (Kosonen 2008, 160). Innovaatiotoiminnan alustojen erilaisia määritelmiä yhdistää se, että ne viittaavat toimijoita ja osaamista kokoavaan rakenteeseen sekä vuorovaikutuksen edistämiseen eri toimijoiden kesken (mm. Roth 2017). Tässä mielessä innovaatioiden kehittämisalustat jatkavat innovaatiopolitiikan muiden näkökulmien kanssa samoilla linjoilla. Kuitenkin esimerkiksi klusteriajatteluun verrattuna alustoilla pyritään madaltamaan toimialojen välisiä rajoja, ja innovaatiojärjestelmänäkökulman institutionaalsiin rakenteisiin ja suuriin yrityksiin keskittymisen sijaan alustakehittämisessä kiinnostavia toimijoita ovat myös yksilöt. (vrt. Raunio ym. 2018.)

Alueellisen innovaatiotoiminnan kehittämispennistukset suuntautuvat tulevaisuudessa klusterien, keskittymien tai järjestelmien sijaan entistä enemmän alustoihin. Samalla mielenkiinto kohdistuu yritys- ja organisaatiotason rinnalla yhä enenevässä määrin myös yksilö- ja yhteisötasoon. Aiemmin oletettiin, että erilaisissa klusterirakenteissa ja keskittymissä uusi tieto syntyy ja välittyy maantieteellisestä läheisyydestä johtuen yritysten ja organisaatioiden välillä aivan kuin itsestään. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä uusi tieto syntyy ja välittyy ennen kaikkea sellaisten yhteisöjen sisällä, joiden jäsenet jakavat saman ammattialan käytännöt tai yhteiset kiinnostuksen kohteet (esim. Lissoni 2001).

Näin ollen yritysten ja organisaatioiden absoluuttinen määrä tai niiden sijoittuminen maantieteellisesti lähelle toisiaan ei ole ratkaiseva tekijä ruokamaakunnan kehittämisen kannalta. Sen sijaan oleellista on, millä tavoin ruoka-alalla toimivat ihmiset ovat verkottuneet keskenään paikallisesti mutta ennen kaikkea, miten he ovat kiinnittyneet ylipaikallisesti kansallisiin ja kansainvälisiin ruoka-alan kehittämisverkostoihin ja oman asiantuntijuusalsansa yhteisöihin. Ruoka-alan innovaatiotoiminnan kehittämisalusta voi tukea tätä vuorovaikutustyötä joko hyvin käytännönläheisesti järjestämällä erilaisia kohtaamisia joko kasvokkain tai virtuaalisesti tai abstraktimmalla tasolla toimimalla eräänlaisena kehittämistyön yhteisenä nimittäjänä ja yhteen kokoajana.

Tässä raportissa käytetään pääosin termiä kehittämisalusta käsiteltäessä tapausesimerkkejä. Näin tehdään siitäkin huolimatta, että kyseisiä kohteita voitaisiin nimittää luontevasti myös kehittämisverkostoiksi tai esimerkiksi innovaatioekosysteemeiksi. Jotkut alueet kutsuvat toimintamalliaan ruokaklusteriksi tai resurssikeskukseksi, mitkä nekin toki ovat yhä käyttökelpoisia termejä. Käyttämällä kehittämisalustan käsitettä huomio kuitenkin voidaan suunnata siihen, millaisia toimijoita ja millaista osaamista on tuotu yhteen ja erityisesti siihen, miten eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta on pyritty edistämään.

3 ESIMERKKEJÄ RUOKA-ALAN KEHITTÄMISALUSTOISTA JA -VERKOSTOISTA

3.1 KEHITTÄMISALUSTOJEN ORGANISOITUMINEN

Esimerkkejä ruokasektorin kehittämisestä löytyy kaikkialta Pohjoismaista. Jo pelkästään Ruotsista voidaan tunnistaa yli 40 erilaista ruokasektorin yhteistyömallia (Invenire 2012). Tässä raportissa tarkastelun kohteeksi valittiin Ruotsista viisi kohdetta, Norjasta ja Tanskasta kaksi kummastakin sekä kuusi kohdetta Suomesta. Tarkastelussa tukeuduttiin verkosta löytyviin lähteisiin kuten kehittämisalustojen omiin verkkosivuihin sekä erilaisiin ohjelma-asiakirjoihin.

Ruotsista esimerkkikohteina olivat Skånessa toimiva *Livsmedelsakademin*, Jämtlandin alueelta alkunsa saanut kansallinen artesaaniruuan ja ruokakäsityöläisyyden verkosto *Eldrimner*, Hälsinglandin ja Gästriklandin maakunnissa kestävää elintarviketuotantoa edistävä *MatVärden*, Södermanlandin alueen ruokaklusteri *Sörmlands Matkluster* sekä Länsi-Götanmaalla lähiruokaa edistävä *Livsmedel i Väst / Lokalproducerat i Väst*. Norjasta kohteina olivat Rørosin kunnassa toimiva *Rørosmat* ja Trøndelagin läänin *Oi! Trøndersk Mat och Drikke*. Tanskan ruoka-alan kehittämisesimerkkeinä toimivat Bornholmin saaren ruokakulttuurin edistämistoiminta *Gourmet Bornholm* sekä Jyllannista käsin toimiva Tanskan ruokaklusteri. Suomesta valittiin esimerkkikohteiksi ruoka-alan maakunnalliset kehittämisverkostot ja -alustat Etelä-Pohjanmaalta, Kanta- ja Päijät-Hämeestä, Keski-Suomesta, Pohjois-Savosta, Satakunnasta sekä Varsinais-Suomesta.

Esimerkkikohteet eroavat toisistaan organisoitumismuodoiltaan ja toiminnaltaan, mutta niistä on kuitenkin löydettävissä lukuisia yhdistäviä piirteitä. Tärkeimpänä yhtäläisyytenä voidaan pitää sitä, että ruoka-alan kehittämisalusta voidaan synnyttää vain alueen todellisten vahvuuksien varaan. Vaikka alueet ovat olleet jo pitkään tunnettuja vahvasta maataloudesta tai elintarviketeollisuudesta, on usein kuitenkin tarvittu erityinen sysäys kehittämistoiminnalle. Esimerkiksi Ruotsissa Elintarvikeakatemia (*livsmedelsakademin*) sai alkunsa EU-jäsenyyden alla elinkeinoelämän aloitteesta, kun varauduttiin muuttuvaan kilpailutilanteeseen unionin sisämarkkinoilla. EU:n ohjelmapolitiikalla ja rahoitusvälineillä onkin ollut suuri merkitys Ruotsissa ja eritoten Suomessa, jossa kaikissa esimerkkimaakunnissa kehittämistoiminta perustuu nykyisin pitkälti projekteihin, joita rahoitetaan EU:n maaseuturahaston ja aluekehitysrahaston varoin.

EU-rahoituksen ohella esimerkiksi Elintarvikeakatemia, ruokakäsityöläisyyden verkosto *Eldrimnerin*, *MatVärdenin* sekä Tanskassa *Gourmet Bornholmin* ja Tanskan ruokaklusterin kehittämistoimintoja rahoitetaan kansallisin varoin sekä partnerien ja jäsenistön maksuin. Yleensä kehittämisalustojen verkostomaiset toimintamallit ovat rakentuneet siten, että niissä on pääpartnereista koostuva ydin, johon kuuluu korkeintaan joitain kymmeniä ruokaketjun kehittämisen avaintoimijoita. Lisäksi yhdistyspohjaisena toimivilla kehittämisalustoilla on laajempi jäsenjoukko, johon kuuluu tyypillisesti alkutuottajia ja elintarvikealan yrityksiä. Joissain tapauksissa myös yksittäiset kuluttajat voivat liittyä yhdistysten jäseniksi.

Osakeyhtiöpohjaista organisoitumismallia puolestaan edustavat Ruotsissa *Livsmedel i Väst / Lokalproducerat i Väst* sekä Norjassa *Rørøsmat* ja *Oi! Trøndersk Mat och Drikke*. Rørøsmat on voittoa tavoitteleva yhtiö, jonka osakkaina ovat kolmisenkymmentä alueen ruokatuottajaa. Toiminnan rahoittamiseksi yritykset maksavat koon mukaan määräytyvän vuosimaksun, minkä lisäksi yhtiö saa provisioita alustan kautta myytävistä tuotteista. *Oi! Trøndersk Mat och Drikke* sen sijaan toimii voittoa tavoittelemattomana osakeyhtiönä.

Moni kehittämislustoista ja -verkostoista on saanut alkunsa elinkeinoelämän aktiivisuudesta. Usein on kuitenkin varsin vaikea nimetä jotain yhtä tiettyä toimijatahoa, joka on laittanut kehittämistoiminnan alkuun. Pikemminkin kyse on siitä, että kehittäminen tapahtuu toimijaverkostossa, jossa kehittämisen vetovastuuta vaihdetaan yritystoimijoiden, julkisten kehittämistahojen ja tutkimuslaitosten kesken ja jossa kukin ottaa vuorollaan aloitteentekijän roolin.

Toimijaverkoston laaja-alaisuus ja sitoutuminen on pyritty takaamaan esimerkkikohteissa siten, että kehittämislustojen ohjausryhmien tai yhdistysten ja osakeyhtiöiden hallitukset koostuvat ruoka-alan yritysten ja alkutuottajien edustajista, alan järjestöistä, tutkimus- ja koulutuslaitoksista sekä esimerkiksi matkailun edistämistahoista. Tyypillisesti mukana on myös kuntia ja alueen kehittämistoimijoita sekä rahoittajien edustajia. Suomalaisista tapausesimerkeistä ilmenee, että toimijaverkosto koostuu tyypillisesti neuvonnan, koulutuksen, tutkimuksen ja edunvalvonnan organisaatioista. Esimerkiksi Satakunnassa kehittämistä johtaa Satafood Kehittämisyhdistys, minkä lisäksi keskeisiä toimijoita ovat ProAgria ja asiantuntijaorganisaatio Pyhäjärvi-instituutti. Keski-Suomessa avaintoimijoita puolestaan ovat Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK, MTK Keski-Suomi, ProAgria, Maaseudun sivistysliitto ja Leader Jyväsiirhi. Pohjois-Savossa projektiperustaista informaatioalustaa ylläpitävät ja toimintaa koordinoivat ProAgria sekä Savonia-ammattikorkeakoulu, ja hahmottelun alla on monitoimijainen Ruokalaakson kehittämislusta ja -verkosto. Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen verkostoa sekä projektitoimintaa ohjaa MTK Häme kumppaneinaan ProAgria, Luonnonvarakeskus, Hämeen ammattikorkeakoulu sekä Koulutuskeskus Salpaus. Etelä-Pohjanmaalla toimijaverkostoon kuuluvat Seinäjoen ammattikorkeakoulu SeAMK, Seinäjoen yliopistokeskus eri yliopistoyksiköineen, Luonnonvarakeskus, elinkeinoyhtiö Into Oy, Maa- ja kotitalousnaiset / ProAgria, Etelä-Pohjanmaan liitto sekä elintarvikekehityksen asiantuntijayritys Foodwest Oy. Varsinais-Suomessa keskeinen toimija on Turun yliopisto ja erityisesti Turun yliopiston Brahea-keskus. Elintarvikealan kehittämisen yhteistyöpartnereita Varsinais-Suomessa ovat alueen elinkeinoyhtiöt ja kunnat sekä Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä Novida. Brahea-keskus ei ole vain alueellinen toimija, vaan kokoa yhteen myös kansallisesti lähiruuan toimijoita, yrityksiä ja alan kehittämistoimintaa ja ylläpitää valtakunnallista Aitojamakuja.fi-sivustoa.

Kuten edellä mainittiin, ruokamaakunnaksi itseään kutsuvalla alueella on oltava ruoka-alan strategista ohjelma- ja hanketyötä. Tämä tarkoittaa, että ruoka kehittämisteemana on kirjattu keskeisiin aluetta kehittäviin ohjelmiin ja että alan hanketoiminta on pitkäjänteistä ja monipuolista (kooste ruoka-alan tämänhetkisistä kehittämishankkeista Suomessa: Töyli ym. 2020). Kullakin esimerkkialueella kehittämistoiminta on kiinnittynyt paikallisiin, alueellisiin ja kansallisiin kehittämisstrategioihin. Käytännössä monilla alueilla toiminta on seurannut EU:n ohjelmakausia ja rahoitusvälineitä. Vaikka ohjelmat ja rahoitusvälineet vaihtelevatkin, oleellista on, että ruoka kehittämisteemana pysyy osana ohjelmallista aluekehittämistä ja että ruokateemaa kyetään jatkuvasti myös sisällöllisesti uudistamaan.

Aktiivista kehittämistoiminnan ylläpitämistä voidaan havainnollistaa käyttämällä esimerkkinä Etelä-Pohjanmaata. Euroopan unionin ohjelmien ja rahoitusvälineiden ohella

alue on ollut esimerkiksi mukana kansallisen osaamiskeskusohjelman elintarvikekehityksen klusterissa. Lisäksi ruoka-alan kehittäminen kytkettiin kansalliseen Innovatiiviset kaupungit (INKA) -ohjelmaan. Vaikka itse ohjelma jäikin varsin lyhytikäiseksi, syntyi sen myötä laajalla toimijajoukolla kehittämisstrategia, jossa tunnistettiin maakunnan ruokajärjestelmän vahvuudet ja linjattiin kehittämistoimintaa (Green Creative Garden 2013). Jatkoa tehdyille ohjelmatyölle saatiin, kun Etelä-Pohjanmaan älykkään erikoistumisen strategian yhdeksi keskeiseksi painoalaksi valittiin nimenomaan kestävät ruokaratkaisut (Älykäs ja erottuva 2014). Myös agrobiotalouden kehittämislustan (AB Seinäjoki) toimintamallin suunnittelemisen ja kokeilemisen vuosina 2015–2018 niveltä luontevasti osaksi ruoka-alan kehittämistä. Vaikka AB Seinäjoen kaltaista kehittämislustan mallia ei sellaisenaan aiemmin ollut toteutettu, suuntaviivoja tämänkaltaiselle osaja- ja innovaatioyhteisölle oli hahmoteltu muun muassa Etelä-Pohjanmaan korkeakoulustrategiassa. Agrobiotalouden kehittämislusta kytketty myös vahvasti Etelä-Pohjanmaan älykkään erikoistumisen strategian kestävien ruokajärjestelmien ja biotalouden uusien ratkaisujen elinkeinopainoalaan. (ks. Sivula ym. 2016.) Tiivistetyksi sanottuna, maakunnassa oli ohjelmaliittinen valmius ja tilaus ruoka-alan kehittämislustalle.

Esimerkiksi mainitun AB Seinäjoen toimintamallin kehittämisessä erityisenä haasteena oli, miten eri taustaorganisaatioista koostuva alusta onnistuu muodostamaan yhteisen rajapinnan elinkeinoelämän suuntaan ja miten eri organisaatioissa työskentelevien henkilöiden verkostopääomaa ja pitkän ajan kuluessa rakennettuja luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita voidaan jakaa koko yhteisön käyttöön. Mahdollisena vaihtoehtona pohdittiin, tulisiko AB Seinäjoesta muodostaa taustaorganisaatioidensa omistama osakeyhtiö. Tähän nähtiin sisältyvän monia ongelmia, joten osakeyhtiömallia ei lähdetty kehittämään. Uuden organisaation synnyttämisen sijaan pyrittiinkin siihen, että AB Seinäjoen toiminta tukee taustaorganisaatioidensa strategisia tavoitteita. Osakeyhtiömälin rinnalla toiminnan organisoitumisen ja rahoituspuolelta vaihtoehtona mietittiin yhteisöjäsenyyttä ja jäsenmaksuja. Ajatus oli, että taustaorganisaatioiden muodostaman ytimen lisäksi muut toimijat pääsevät mukaan AB Seinäjoen toimintaan liittymällä yhteisöön jäseneksi. Käytännössä yhteisöjäsenmaksuja ei kuitenkaan kerätty. (Sivula ym. 2016.)

3.2 KEHITTÄMISALUSTOJEN TOIMINTAMALLIT

Kehittämislustojen ja -verkostojen avulla pyritään edistämään ruoka-alan toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta, lisäämään tuotteiden ja palveluiden näkyvyyttä sekä tarjoamaan toimijoille uutta tietoa. Alustat toimivat siten, että niiden ydinorganisaatiot kuten osakeyhtiöt tai yhdistykset tuottavat valtaosan alustan tarjoamista palveluista tai vaihtoehtoisesti verkoston jäsenten omat neuvonta-, koulutus-, tutkimus- ja tuotekehitys- tai esimerkiksi markkinointipalvelut tuodaan yhteiselle alustalle ruoka-alan kehittämisen käyttöön. Jälkimmäisessä tapauksessa kehittämislusta on edellä esitettyä määritelmää seuraten enemmänkin alueellinen yhteistyön areena kuin varsinaisen kehittämisorganisaatio.

Alustojen toiminta perustuu suurelta osin määräaikaisiin projekteihin ja hankkeisiin, mikä on tyypillistä monitoimijaisille verkostoille, joissa pyritään synnyttämään uutta tietoa ja liiketoimintaa eri alojen välisillä rajapinnoilla. Projektit tuovat yhteen eri aloja edustavia tahoja, joita kaikkia yhdistää kiinnostus ruoka-alaa kohtaan. Itse kehittämislusta ja siihen liittyvät projektit ja toiminnot, kuten esimerkiksi keskustelufoorumit, voidaan ymmärtää niin sanottuna rajakohteena (*boundary object*), joka tarjoaa riittävän väljän mutta kuitenkin riittävän konkreettisen yhteisen nimittäjän alan kehittämislustalle. Rajakohteen ideana on, että

eri taustoja edustavat tahot voivat työskennellä yhteisen päämäärän hyväksi, vaikka kaikista kehittämisen yksityiskohdista ei oltaisi yksimielisiä. (Star & Griesemer 1989, Star 2010.)

Yksityiskohtaisempi kehittämisalustojen ja -verkostojen tarkastelu paljastaa, kuinka monipuolista niiden toiminta on. Esimerkiksi Skånen Elintarvikeakatemia toimii edunvalvojana, kokoaa elintarvikealan verkostoja eri teemoissa, järjestää opintomatkoja, tukee alan innovaatioprosesseja sekä koordinoi ja toteuttaa kehittämishankkeita, joissa toteutuu kolmoiskierreajattelu. Myös MatVärden toimii yhteistyössä korkeakoulujen ja yliopistojen kanssa ja esimerkiksi välittää tutkimus- ja opinnäytetyönaiheita sekä tarjoaa koulutusta yrittäjille. Livsmedel i Väst / Lokalproducerat i Väst puolestaan tarjoaa maksutonta neuvontaa lähiruuan tuottajille, järjestää koulutusta ja työpajoja sekä edistää kehittämissuhteita. Södermanlandin alueen ruokaklusteri niin ikään tukee osaamisen kehittämistä ja uusien yritysten syntymistä sekä järjestää koulutusta ja ruoka-alan tapahtumia.

Paikallisesta ja alueellisesta toiminnasta voi ajan mittaan kasvaa myös valtakunnallinen toimintamalli. Näin kävi alun perin 1995 Jämtlandin alueelle perustetulle ruokakäsityöläisyyden verkosto Eldrimnerille, josta kasvoi koko Ruotsin kattavan alan osaamisverkosto. Eldrimner tarjoaa muun muassa alan koulutusta, järjestää kursseja sekä antaa neuvontaa. Eldrimner toimii myös vertaisverkostona, jossa verkoston kokeneet ruokakäsityöläiset neuvovat uusia yrittäjiä.

Norjassa toimiva Rørosmat palvelee alkutuottajia myynnin, markkinoinnin ja jakelun järjestämisessä ja tekee yhteistyötä matkailun kehittämisen kanssa. Rørosmat tarjoaa jäsenilleen tuotemerkin ja näkyvyyttä messuilla, markkinoilla ja ammattikehityksissä ympäri maan. Oi! Trøndersk Mat och Drikke puolestaan toteuttaa hankkeita sekä järjestää ruoka- ja panimofestivaaleja. Esimerkiksi vuonna 2008 käynnistetty maataloussektorin sateenvarjohanke ”Grønn forskning” on koonnut yhteen toimialaryhmiä (vilja, liha, maito, vihannekset), joissa on kartoitettu tutkimustarpeita ja kehitetty tutkimusideoita edelleen yhteistyössä tutkijoiden kanssa.

Jyllannissa, Aarhusissa pääpaikkaansa pitävän Tanskan ruokaklusterin toiminta on monipuolista: tarjolla on esimerkiksi konferensseja, foorumeita ja messuja, minkä lisäksi on mahdollisuus saada testitiloja tuotekehityksen käyttöön. Ruokaklusterin sateenvarjon alla toimii pk-yritysten kehittämiseen keskittyvä *Danish Food Innovation* -verkosto sekä Aarhusin yliopiston johtama elintarvikekehitykseen ja -tutkimukseen keskittyvä *Food Platform*. Toisenlainen tanskalaisimerkki on Bornholmin alueen Gourmet Bornholm / Gaarden, joka tähtää ruokaelämyksiin tukemalla alan yritysten tuotekehitystä sekä tuotteisiin liittyvää tarinallistamista.

Suomalaisten ruoka-alueiden kehittämisessä hankkeilla on merkittävä rooli. Käytännössä kehittämistoimintojen koordinaatio ja alan toimijoiden verkottaminen toteutuvat hankkeiden kautta. Esimerkiksi Satakunnassa ruoka-alan kehittämistä kokoaa yhteen Suomi syö Satakunnasta – Sikses Parasta lähiruokaa ja Luomuisa Satakunta -hankkeet. Nämä hankkeet kehittävät yhteistyötä tuottajien, yritysten ja oppilaitosten kesken, toimivat lähi- ja luomuruuan puolestapuhujana ja lisäävät alueen elintarvikkeiden tunnettuutta ja pääsyä markkinoille.

Taste Savo on Pohjois-Savossa toimiva projektiperustainen informaatioalustasta, joka keskittyy pitkälti ruokamatkailuun ja edistää tiedonvaihtoa ja kansainvälistymistä sekä järjestää työpajoja ja ruokafestivaali SATOa. Erityisenä saavutuksena voidaan mainita eurooppalaisen gastronomia-alueen arvonimi vuosille 2020-2021 ensimmäisenä Suomessa. Maakunnassa toimii myös Ruokalaakso-hanke, jonka tavoitteena on synnyttää ruoka-alan ekosysteemi, jonka keskittyy tuotekehitykseen, ravitsemukseen ja ruokaturvallisuuteen.

Kasvua Hämeessä -hanke kokoaa yhteen tuottajia, projektitoimijoita sekä koulutus- ja kehittämistahoja Kanta- ja Päijät-Hämeen alueilla. Hanke edistää luomutuotantoa ja muun muassa järjestää peltopäiviä, työpajoja sekä kehittää reseptejä ammattikeittiöille. Monet Kasvua Hämeessä -hankkeen toiminnoista on suunnattu alkutuottajille. Niin ikään alkutuottajat mutta myös muut maaseutuyrittäjät ovat Aito maaseutu Keski-Suomessa -alustan kohderyhminä. Alusta kokoaa yhteen ruokaan, elintarvikeketjuihin, maaseutuyrittäjyyteen ja matkailuun liittyviä hanketoimijoita, ylläpitää tapahtumakalenteria sekä järjestää tapahtumia. Ruokaketjujen kehittämistoiminnan varsinaisesta koordinaatiosta puolestaan ovat Keski-Suomessa vastanneet koordinaatiohankkeet, jotka ovat toimineet tiedotus- ja viestintäkanavana sekä tarjonneet foorumin alan toimijoiden kohtaamisille.

Varsinais-Suomessa VS-lähiruoka kokoaa yhteen alan projekteja ja projektitoimijoita. Toiminnasta vastaa aluekoordinaattori ja kahdeksan nimettyä yhteyshenkilöä, jotka työskentelevät kukin omissa organisaatioissaan. VS-lähiruoka tiedottaa esimerkiksi lainsäädännön muutoksista, ruokatrendeistä, ajankohtaisista tapahtumista sekä tukee käytännönläheisesti yritysten toimintaa. Tuotetut materiaalit ovat saatavilla ilmaiseksi verkosta. VS-lähiruoka on Turun yliopiston Brahea-keskuksen ylläpitämä sivusto, minkä lisäksi Turun yliopisto ylläpitää funktionaalisten elintarvikkeiden kehittämiskeskusta sekä koordinoi ruokaosaamisen yhteistyöalusta Foodtech Platform Finlandin toimintaa.

Viime vuosina Etelä-Pohjanmaan ruoka-alan kehittämistoiminta on rakentunut pääosin kahden toimintakokonaisuuden varaan: maakunnassa tuotettujen elintarvikkeiden näkyvyyttä ja ruokamaakunnan imagoa on vahvistettu Ruokaprovinssin nimen alla toteutetuilla hankkeilla, kun taas agrobiotalouden kehittämisalustaa on rakennettu AB Seinäjoki -hankkeilla. AB Seinäjoki -hankkeiden tavoitteena on ollut synnyttää olemassa olevien organisaatioiden välimaastoon ruoka-alan ja laajemmin biotalousalan toiminta- ja palvelukonsepti, joka edistää uuden liiketoiminnan syntymistä. AB Seinäjoen ajatuksena on siis ollut tuoda yhteen tutkimus- ja kehitysorganisaatioiden sekä yritysten toimintaa ja tukea agrobiotalouden uusien ideoiden, tuotteiden ja palveluiden syntymistä. Samalla tavoitteena on ollut laajentaa ja syventää yhteistyötä Luonnonvarakeskuksen, Seinäjoen yliopistokeskuksessa toimivien yliopistoyksiköiden, Seinäjoen ammattikorkeakoulun sekä Seinäjoen kaupungin kehitys-yhtiö Into Seinäjoki Oy:n välillä sekä synnyttää uusia toimintamalleja yritysyhteistyöhön. Konkreettisena toimenpiteenä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi päätettiin AB Seinäjoki -valmisteluhankkeessa kokeilla yhteisöllisen työskentelytilan (*coworking space*) toimintamallia toimisto-, kokous- ja kongressikeskus Framin alueelle, johon mainitut organisaatiot ovat sijoittuneet. Yhteisöllinen työskentelytila ei kuitenkaan jäänyt pysyväksi käytännöksi. Näin ollen käytännössä AB Seinäjoen rooliksi muodostuikin vuorovaikutustilaisuuksien ja tapahtumien (mm. Food Business Summit ja Food Business Challenge) järjestäminen sekä avainorganisaatioista koostuvan Food Forumin ylläpitäminen. (Sivula ym. 2016.)

4 KEHITTÄMISALUSTA VUORO- VAIKUTUKSEN EDISTÄJÄNÄ

Kehittämislusta kokoaa yhteen eri toimijoita ja osaamista sekä edistää toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Ruoka-alan kehittämislusta voi tukea vuorovaikutusta joko hyvin käytännönläheisesti järjestämällä esimerkiksi verkostotapaamisia tai abstraktimmalla tasolla toimimalla eräänlaisena kehittämistyön yhteisenä nimittäjänä ja yhteen kokoajana edellä kuvatun rajakohteen merkityksessä.

Kun kehitetään vuorovaikutusalustaa, yksi keskeinen näkökulma on paikallisen ja yli-paikallisen verkottumisen välinen suhde. Etenkin takavuosina pyrittiin edistämään lähes yksinomaan paikallista verkostoitumista ja kokoamaan yrityksiä, organisaatioita ja ihmisiä yhteen, jotta saavutettaisiin maantieteellisestä läheisyydestä seuraavia hyötyjä. Pelkästään paikallisiin vuorovaikutussuhteisiin keskittymisen ongelmana on kuitenkin se, että jossain vaiheessa kaikki tuntevat toisensa, eikä verkostoituminen enää tarjoa sanottavaa lisähyötyä. Uuden oppiminen tapahtuu ja innovaatiot syntyvätkin paikallisten sekä ei-paikallisten vuorovaikutussuhteiden yhdistelmänä. Paikallisesti tapahtuva oppiminen on paljon hedelmällisempää ja tehokkaampaa, kun sitä ruokkii ulkopuolelta saadut impulssit. Tämän vuoksi alustan tulisi tukea myös ulkopuolisten kumppanuuksien löytämistä ja verkostoitumista alueen ulkopuolelle.

Edellä sanottu ei tarkoita, että paikallinen verkostoituminen ei olisi tärkeää tai että se tapahtuisi kuin itsestään. Päinvastoin; paikallista verkostoitumista on edistettävä aktiivisesti. Paikallisten vuorovaikutusverkostojen rakentamisessa on pohdittava, miten niihin kuulumisesta tehdään mahdollisimman houkuttelevaa ja miten verkostojen omistajuus ja vetovastuu järjestetään. Verkoston jäsenille on tarjottava lisäarvoa kuten esimerkiksi pääsy uuteen tietoon ja mahdollisuus vaikuttaa alan kehittämiseen, mutta tärkeää on myös luoda sosiaalista painetta liittyä mukaan ja kuulua verkostoon. Paikalliset verkostot ovat toisaalta tietyn substanssialan ja asiantuntemuksen ympärille rakentuneita suhteellisen tiiviitä käytäntöyhteisöjä (*community of practice*), mutta toisaalta ne ovat melko väljiä kehittäjäyhteisöjä, joiden jäseniä sitoo yhteen lähinnä jaettu intressi edistää ruoka-alan kehittymistä.

Substanssialan verkostojen kohdalla on tärkeää, että niiden omistajuus ja vetovastuu säilyvät käytäntöyhteisöjen jäsenillä, jolloin verkostot ovat uskottavia ja kiinnostavia. Substanssialan verkostot voivat olla yritysvetoisia, mikäli jokin yritys ottaa luontevasti verkoston johtajuuden, mutta toisinaan vetovastuu vaatii ulkopuolisen asiantuntijatahon, jotta yritykset kokevat olevansa tasavertaisia toisiinsa nähden. Vetovastuu voi olla myös kiertävä, jolloin yritykset tai muut alan asiantuntijatahot vuorollaan vastaavat verkoston koollekutsumisesta ja tiedonvaihdosta.

Kehittämislustan rooli tulee ymmärtää siten, että sen on tarkoitus kehittää alaa kokonaisuutena ja edistää vuorovaikutusta eri tahojen kesken. Sen ei siis tule kilpailla substanssialan verkostojen kanssa vaan tukea niiden toimintaa. Kehittämislusta voi esimerkiksi tarvittaessa avustaa substanssiverkostoja niiden koollekutsumisessa ja verkostotapaamisten järjestämisessä. Mutta kehittämislustan tehtävänä on erityisesti linkittää alueellista kehittämistoimintaa alan kansallisiin ja kansainvälisiin kehittämislustoihin, -verkostoihin ja -hankkeisiin.

Kehittämislustan roolia vuorovaikutuksen edistäjänä tarkastellaan seuraavassa yksittäisen esimerkin kautta. Esimerkkinä käytetään AB Seinäjoki -hankkeita, joiden nimen-

omaisena tarkoituksena oli kokeilla ruoka-alan kehittämisen uusia vuorovaikutuskonsepteja ja synnyttää Seinäjoelle uudentyypinen alan kehittämissyhteisö ja -alusta. Ajatuksena oli, että alan yritykset käyttäisivät AB Seinäjoen alustan kautta korkeakoulutoimijoiden ja kehittämisorganisaatioiden palveluita ja yhteisön monipuolista osaamista. Hankkeen taustalla vaikuttivat Ruokaprovinssi-nimen alla toteutetut ruoka-alan näkyvyyttä edistävät hankkeet ja toimenpiteet sekä aika ajoin esiin nostettu ajatus niin sanotusta ruokatalosta, johon alan yritys-, tutkimus- ja tuotekehitystoimintoja olisi keskitetty toistensa läheisyyteen. AB Seinäjoki -hankkeissa paikallista verkostoitumista pyrittiinkin edistämään luomalla yhteisöllinen työtila Framin alueelle. Vaikka yhteisöllisten työtilojen suosio on kasvanut, aika ei silti ollut kypsä eteläpohjalaiselle ruoka-alan yhteisölliselle työtilalle eikä se jäänyt pysyväksi käytännöksi hankkeen päättymisen jälkeen. Tähän vaikutti osaltaan se, että taustaorganisaatiot sijaitsevat suhteellisen lähellä toinen toisiaan ja niiden sisällä olevat työyhteisöt ovat siinä määrin vahvoja, että työntekijät eivät olleet halukkaita irrottautumaan omista työyhteisöistään ja kiinnittymään uuteen yhteisöön. (Mm. Sivula ym. 2016.)

AB Seinäjoki sen sijaan lisäsi paikallista ja alueellista vuorovaikutusta muilla tavoin järjestämällä muun muassa aamukahvilaisuuksia, joissa kuultiin yritysten ja tutkijoiden alustuksia, hankeideointi- ja hankevalmistelusessioita, sekä teemallisia verkostoitumistilaisuuksia. Lisäksi kehittämisalusta tuki Seinäjoen yliopistokeskuksen koollekutsuman Kestävät ruokajärjestelmät (KERRU) -ryhmän toimintaa ja synnytti avaintoimijoista koostuvan Food Forumin. Niin sanottu KERRU-ryhmä kokoaa yhteen etenkin yliopistoyksiköiden sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulun ruoka-alan toimijoita, ja sen keskeisenä tarkoituksena on edistää tiedonvaihtoa ja yhteistä hankesuunnittelua. Ryhmän postituslistalla on noin 70 henkilöä. Food Forum puolestaan syntyi Etelä-Pohjanmaan liiton johdolla toimineen biotalousfoorumin perustalle ja siirtyi osaksi AB Seinäjoen toimintaa. AB Seinäjoen yhteydessä käynnistettiin myös uusi foorumi, kun syksyllä 2015 toteutettiin ensimmäistä kertaa niin kutsuttu agrobiotalouden johdon yhteiskokous. Vuoden 2018 lopulla SeAMK, Seinäjoen yliopistokeskus, Into Seinäjoki, Luonnonvarakeskus ja Foodwest Oy allekirjoittivat yhteistyösopimuksen, jolla AB Seinäjoki -hankkeissa rakennettu ja yhteistyömuotoja sitouduttiin jatkamaan.

Paikallisen ja alueellisen vuorovaikutusmallin kehittämisen rinnalla AB Seinäjoki edisti alueen ruoka-alan toimijoiden verkostoitumista kansallisesti ja kansainvälisesti järjestämällä muun muassa opinto- ja tutustumismatkoja, kansainvälisiä vierailuluentoja sekä edistämällä yritys yhteistyötä ja koulutusvientä. Ruokaketjun yrityksille, tutkijoille ja kehittäjille suunnattu Food Business Summit sekä opiskelijoille suunnattu innovaatiokilpailu Food Business Challenge lisäsivät näkyvyyttä kansallisesti ja vahvistivat Etelä-Pohjanmaan asemaa ruoka-alan verkostoissa. Lisäksi yhteistyö biotalouden innovaatioverkosto ERIAFFin kanssa johti siihen, että Seinäjoella järjestettiin vuonna 2018 ERIAFF-konferenssi ruokaturvallisuus-teemalla.

AB Seinäjoen kokemusten valossa voidaan sanoa, että kehittämisalustan toiminta vaatii taitoa, jonka tehtävänä on suunnitella, koordinoita ja johtaa vuorovaikutusta. Tämä tulee myös huomioida resursoinnissa. Yksinkertaisimmillaan toiminta voidaan resursoida siten, että jossakin taustaorganisaatiossa työskentelevä henkilö vastaa vuorovaikutustilaisuuksien suunnittelusta ja toteutuksesta oman työnsä ohessa. Tämä niin sanottu fasilitointivastuu voi olla myös kiertävä, jolloin se vaihtuu määrääjain organisaatioiden kesken. On myös mahdollista ja suotavaakin, että useampi henkilö eri avainorganisaatioista toimisi fasilitointitiimissä. Tämä olisi eduksi tiedonkulun kannalta, jakaisi organisaatioille tulevia kustannuksia sekä tiivistäisi toimijoiden välistä yhteistyötä. Resursoinnin toinen, ja tapausesimerkkien valossa varsin yleinen, tapa on, että vuorovaikutuksen edistäminen ja kehittämisen koordinointi hankkeistetaan joko yksittäiseen hankkeeseen tai osiona sisään useampiin kehittämishankkeisiin. (Vrt. Sivula ym. 2016.)

5 RUOKAMAAKUNNAN TUOTEKUVA

Kaikilla esimerkkialueilla pyrittiin luomaan mielikuvaa ainutlaatuisista elintarvikkeista sekä aktiivisesta ruoka-alan toimijaverkostosta. Brändiä eli tuotekuvaa pyrittiin rakentamaan joko kohdennetusti alueen elintarviketuotteille ja ravintolapalveluille tai yleisemmin markkinoimaan koko aluetta ruokateeman avulla. Kaikkein kohdennetuinta tuotekuvan rakentaminen oli niissä tapauksissa, joissa alueen tuotteet ja palvelut tai kokonaiset yritykset voivat saada käyttöönsä tuotemerkin ja siihen liittyvät markkinointipalvelut. Varsin monella alueella myös itse kehittämisalustalle ja koko kehittämistoiminnalle on pyritty rakentamaan omaa brändiä, joka eroaa varsinaisesta tuotemerkestä tai kuluttajamarkkinoinnissa käytetyistä logoista ja iskulauseista. Kyse on näissä tapauksissa paitsi sisäisestä viestinnästä, jolla vahvistetaan alueellisesti kehittämistoimijoiden yhteenkuuluvuutta, niin myös alueen ulkopuolelle tapahtuvasta viestinnästä, jolla luodaan uskottavuutta ruoka-alan kehittämistyölle kansallisesti ja kansainvälisesti.

Esimerkiksi Ruotsissa Skånessa on käytössä tuotemerkki ”*Smaka på Skåne*”, mutta kehittämistoiminta tunnetaan Elintarvikeakatemin (Livsmedelsakademien) nimen alla. Näillä molemmilla on oma visuaalinen ilmeensäkin. Södermanlandin alueella puolestaan ei ole erityistä tuotemerkkiä, mutta alueen ruokaklusteri tarjoaa kehittämistoiminnalle yhteistä näkyvyyttä ”*Stolt mat i Sörmland*” logon, verkkosivuston, julkaisun ja sosiaalisen median kautta. Länsi-Götanmaalla on käytössä tuotemerkki ”*Smaka på Västsverige*”, joka on lähiruuan tuottajien, tilamyymälöiden sekä ravintoloiden käytettävissä. Tämän lisäksi alueen ruoka-alan kehittäminen saa näkyvyytensä *Livsmedel i Väst / Lokalproducerat i Väst* -otsikoiden alla. Perinteistä näkyvyyttä tarjoaa Matvärden, joka kokoaa verkkosivuilleen kaikki paikalliset elintarviketuottajat Gävleborgin läänin alueelta. Alueen elintarviketuotteille tarkoitettua tuotemerkkiä ei sen sijaan ole tarjolla.

Rørosin alue on tunnettu jo pitkään Norjan johtavana lähiruoka-alueena. Alue markkinoi itseään koko Norjan lähiruuan edistäjänä, joskin alueella toimiva Rørosmat tarjoaa tuotemerkin vain paikallisten tuotteiden käyttöön. Tuotemerkin alaisia tuotteita ja palveluita markkinoidaan koko maassa ja niiden pääsyä päivittäistavarakauppoihin ja julkisiin keittiöihin myös edistetään. Norjan Trøndelagin alueella ei ole vastaavanlaista tuotemerkkiä alueen tuotteille, mutta paikallinen elintarviketuotanto saa kuitenkin näkyvyyttä verkossa *Matriket Midt* -nimen alla. Kehittämistoiminnan taustaorganisaatio puolestaan esiintyy ”*Oi! Trøndersk Mat och Drikke*” nimen ja brändin alla.

Tanskan Bornholm on tunnettu ruokamatkailun kohde, ja vuonna 2005 perustettiin yhdistys *Gourmet Bornholm*, josta kehittyi elintarvikkeiden ja aterioiden resurssikeskus. Nykyisin kehittämistoiminta on koottu ”*Gaarden*”-brändin ja verkkosivuston alle. *Gourmet Bornholm* ei ole varsinainen tuotemerkki, mutta tarjoaa ruoka-alan yrityksille yhteistä näkyvyyttä Gaarden-sivustolla. Oleellinen osa brändin rakentamista on ruokaan ja ruuantuotajiin liittyvien tarinoiden kertominen. Sen sijaan Tanskan Jyllannin alueella päämajaansa pitävä ruokaklusteri ei toimi niinkään kuluttajarajapinnassa, vaan keskittyy elintarvikekehitykseen, alan tutkimukseen ja yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön. Näin ollen alueen tuotteille ei ole tarjolla tuotemerkkiä, ja viestintä on enemmänkin suunnattu alan tutkimus- ja kehittämistahoille.

Suomen esimerkkitapauksista tuotemerkki löytyy tällä hetkellä vain Etelä-Pohjanmaalta. Etelä-Pohjanmaalla on jo vuosia haettu yhteistä nimittäjää kehittämistoiminnalle ja sana ”Ruokaprovinssi” on yleisellä tasolla vakiintunut kehittäjiä mutta myös median keskuudessa kuvaamaan maakunnan ruoka-alan kehittämistyötä. Toisaalta kuitenkin varsinainen Ruokaprovinssi-tuotemerkki on alueella varsin uusi avaus. Tuotemerkkiä hallinnoi ProAgria Etelä-Pohjanmaa sekä Maa- ja kotitalousnaiset. Edellytyksenä tuotemerkin saamiselle on sitoutuminen tuotemerkin arvoihin ja auditointiprosessin läpikäyminen. Kuten edellä todettiin, Ruokaprovinssin kautta on vahvistettu maakunnan elintarvikkeiden näkyvyyttä ja ruokamaakunnan imagoa, kun taas AB Seinäjoki liittyi kehittämisalustan rakentamiseen. AB Seinäjoki -hankkeiden päätyttyä nimen näkyvyys on hiipunut ja käsite on jäänyt nykyisellään elämään lähinnä Seinäjoen ammattikorkeakoulun palvelutoiminnan osana. Sen sijaan AB Seinäjoen myötä syntyneet tapahtumat (Food Business Summit ja Food Challenge) ovat nousseet omiksi brändeikseen.

”*Sikses parasta*” ei ole satakuntalaisten elintarvikkeiden tuotemerkki, vaan se tarjoaa näkyvyyttä alueen elintarvikeketjun toimijoille ja on samalla kehittämistoimintaa yhdistävä sateenvarjokäsite. Niin ikään *Kasvua Hämeessä*, *Taste Savo* tai *Aito maaseutu Keski-Suomessa* ovat enemmänkin ohjelmatason kokoavia käsitteitä, joiden alla toteutetaan erilaisia kehittämishankkeita ja tarjotaan yhteistä näkyvyyttä alueidensa elintarvikeketjun toimijoille ja tuotteille. Myöskään Varsinais-Suomessa ei ole erityistä tuotemerkkiä alueen yrittäjille.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pohjanmaalla on tunnistettu ruoka-ala vahvuutena ja havahduttu tarpeeseen tukea paikallisen toimijaverkoston keskinäistä vuorovaikutusta sekä verkostoitumista alueen ulkopuolelle. Maakunnan elintarvikestrategian keskeisiä tavoitteita ovat eri toimijoiden välisen yhteistyön lisääminen sekä alustan synnyttäminen elintarvikesektorille. Lisäksi strategiassa on asetettu tavoitteeksi vahvistaa Pohjanmaan tunnettuutta ruokamaakuntana.

Alueiden välisessä kilpailussa menestyvät nykykäsityksen mukaan ne alueet, jotka kykenevät tunnistamaan omia vahvuuksiaan sekä synnyttämään vuorovaikutusdynamikan, jossa uuden tiedon luominen ja oppiminen ruokkivat innovaatiotoimintaa. Enää ei olla kiinnostuneita niinkään tietyn toimialan yritysten absoluuttisesta määrästä tai yritysten sijoittumisesta toistensa maantieteelliseen läheisyyteen vaan kiinnostus kohdistuu eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen laatuun. Vuorovaikutusdynamikkaa pyritään edistämään innovaatioekosysteemien ja kehitysalustojen avulla.

Tämä raportti pyrkii omalta osaltaan kannustamaan Pohjanmaan ruoka-alan kehittämistyötä ekosysteemi- ja alustakehittämisen suuntaan. Pohjalaisen ruoka-alan kehittämisalustan organisoitumis- ja toimintamallia hahmotellaan muilta alueilta saatujen esimerkkien valossa. Kehittämisen suuntaviivat on kiteytetty seuraavasti:

- Ruoka-alan kehittämisalusta rakentuu aina olemassa olevien toimintojen ja organisaatioiden varaan ja on riippuvainen alueen aikaisemmista kehityspoluista. Tämän vuoksi on huomioitava, miten nykyiset kehittämisen toimintamallit, verkostot ja hankkeet mukautuvat kehittämisalustaan ja miten olemassa olevat organisaatiot sitoutuvat kehittämisalustan toimintaan. Monissa tarkastelluista tapausesimerkeistä on luotu oma erityinen organisaatio kuten yhdistys tai osakeyhtiö vastaamaan kehittämisestä ja sen koordinoinnista. Tällöin kuitenkin joudutaan päättämään, mitkä toiminnot ja hankkeet siirtyvät uuden organisaation vastuulle. **Oleellista on, että ei synnytetä sellaisia uusia organisaatioita tai toimintoja, jotka alkavat kilpailla nykyisten toimintojen kanssa ja pahimmillaan rapahtavat luottamusta paikallisten verkostojen sisällä.** Tämä ilmenee myös ammatillisten yhteisöjen ja yksilöiden kohdalla: kehittämisessä aktiivisesti mukana olevat henkilöt ovat usein kiinnittyneet vahvasti omiin taustaorganisaatioihinsa ja työyhteisöihinsä, eivätkä välttämättä halua irrottautua niistä.
- Kehittämisalustan vahvuus piilee siinä, että se ei ole sitoutunut jonkin yksittäisen organisaation tai yrityksen päämääriin, vaan pyrkii edistämään ruoka-alan kehitystä laajasti kokoamalla yhteen alan yrityksiä, kehittäjiä ja tutkijoita mutta myös kuluttajia ja ruoka-alan vaikuttajia. **Alustan tulisikin tarjota riittävän väljä mutta silti sopivan konkreettinen viitekehys, jotta eri toimijat löytäisivät siitä paikkansa. Oleellista on, että kehittämisalustan toimintaan kuuluu alan kehittämisen koordinoivastuu ja että alustan järjestämät verkostoitumistilaisuudet, tapahtumat ja foorumit edistävät spontaania ajatusten ja ideoiden vaihtoa.**

- Kehittämislustan toiminnassa tulee huomioida, että tiedonkulkua ja vuorovaikutusta eivät toteudu itsestään vaan niiden ylläpitämiseen tarvitaan resursseja. Tämä ilmenee etenkin suomalaisilla esimerkkialueilla siten, että toimintoja on pidetty käytännössä yllä Euroopan unionin hankerahoituksella. Tämä on tarjonut toisaalta suhteellisen joustavan ja selkeän rahoitusmallin, mutta toisaalta haittapuolena on ollut epävarmuus toimintojen jatkuvuudesta ja pitkäjänteisyydestä: kun yksittäiset hankkeet ovat päättyneet tai korvautuneet toisilla hankkeilla, on toiminta muuttanut suuntaa, hiipunut tai pahimmillaan kokonaan loppunut. **Kehittämislustan rahoitus pohja tulisi olla riittävän laaja, jolloin toiminnan jatkuvuus ei olisi riippuvaista yksittäisistä hankkeista. Tätä tukee se, että ruoka-ala on pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti mukana alueen kaikessa ohjelmatyössä. Tällöin ruoka-alaa voidaan kehittää erilaisten kehittämisvälineiden yhdistelmillä.**
- Erityisesti on pohdittava sitä, mikä on koko ruokamaakunnan imagon ja tuotekuvan suhde kehittämislustan ja sen taustaorganisaatioiden brändeihin. Monilla esimerkkialueilla on huomattavissa erilaisten markkinointiviestien, logojen ja iskulauseiden päällekkäisyyttä, mikä aiheuttaa jopa sekaannusta. Vaikka kehittämislusta onkin eräänlainen kokoava voima, kuitenkin ensisijaisesti näkyvyyttä halutaan jollekin tuotteelle tai yritykselle. Kehittämislustojen tai -verkostojen ja etenkin yksittäisten hankkeiden vahvaan brändäämiseen tulee suhtautua varauksellisesti, sillä uhkana on, että toimintojen päätyttyä tai muutettua muotoaan erilaiset logot ja iskulauseet jäävät elämään ja sekoittavat kuluttajille suunnattua markkinointiviestintää. **Kyse on siitä, että kehittämislustan on osattava viestiä taitavasti eri asiayhteyksissä, on kyse sitten kuluttajille suunnatusta viestinnästä tai kehittäjille tarkoitetusta sisäisestä viestinnästä.**
- Tuskin voidaan olettaa, että Pohjanmaa nousisi välittömästi ja pelkästään omin avuin Suomen johtavaksi ruokamaakunnaksi. Tarvitaan välitavoitteita, joita ovat muun muassa paikallisten kehittämisverkostojen synnyttäminen, kehittämislustan toiminnan hahmottuminen sekä tavoite nostaa Pohjanmaa kulinaariselle ruokakartalle. Alueelliselle verkostoitumiselle on selkeä tarve: Suomessa niissä maakunnissa, joissa on luotu ruoka-alan alueellista verkostoa, on kehittämistoiminta tavoitteellisempaa ja siellä on vähemmän päällekkäisyyksiä toiminnassa (Töyli ym. 2020). **Jatkossa tavoitteeksi on kuitenkin asetettava verkostoituminen maakunnan ulkopuolelle, mikä tarkoittaa yhteyksien luomista muun muassa tässä raportissa esitettyihin kehittämislustoihin ja -verkostoihin.** Eräänä luontevana askeleena voisi olla esimerkiksi yhteistyön lisääminen Etelä-Pohjanmaan suuntaan.
- **Kaiken kaikkiaan Pohjanmaalla tarvitaan jokin oma erityinen näkökulma ruoka-alan kehittämiseen kuten esimerkiksi elintarvikevienti sekä suuren yleisen mielenkiintoa herättäviä kasvuyrityksiä ja ruoka-alan ilmiöitä.** Nämä ruokkivat alan houkuttelevuutta ja lisäävät kiinnostusta myös kehittämistyötä kohtaan.

LÄHTEET

- Anttiroiko, A.-V., Kallio, O., Valkama, P. & Siitonen, P. (2006). Osaamiskeskittymät maaseudun kehittämisessä. Tampereen yliopisto, Kunnallistutkimuksia. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere 2006.
- Anttiroiko, A.-V., Kallio, O., Siitonen, P. & Valkama, P. (2010). Maaseutukunnat osaamiskeskittymien innovatiivisina kehittäjinä. *Maaseudun uusi aika* 2/2010. 5–21.
- Carayannis, E. & Campbell, D. F. J. (2012). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other? *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development* 1(1):41–69.
- Coenen, L., Moodysson, J. & Asheim, B. T. (2004). Nodes, Networks and Proximities: On the Knowledge Dynamics of the Medicon Valley Biotech cluster. *European Planning Studies*, Vol. 12, No. 7, 1003–1018.
- Doloreux, D. & Parto, S. (2005). Regional innovation systems: Current discourse and unresolved issues. *Technology in Society* 27 (2005) 133–153.
- Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university – industry – government relations. *Research Policy* 29 (2000) 109–123.
- Green Creative Garden (2013). Ruokajärjestelmien kestävä ja tehokkaat ratkaisut. Seinäjoen kaupunkiseudun aiahakemus Innovatiiviset kaupungit -ohjelmaan. 2013.
- Hautamäki, A. (2007). Innovaatioiden ekosysteemi ja Helsingin seutu. Maailmanluokan innovaatioekologian rakentamisen lähtökohtia. Helsingin kaupungin tietokeskus. Tutkimuskatsauksia 1/2007.
- Hautamäki, A. (2008). Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. *Sitran raportteja* 76. Edita Prima Oy, Helsinki 2008.
- Invenire (2012). *Företagsdrivna samarbetsorgan inom matkedjan – benchmark i Norden och Europa*. 21.12.2012.
- Kolehmainen, J. (2016). Paikallinen innovaatioympäristö: Kohti alueellisen innovaatiotoiminnan ymmärtämistä. Tampere University Press 2016.
- Kosonen, K.-J. (2008). Kehittämisalustat tulevaisuuden ponnahduslautana - Kovat ja pehmet instituutiot kaupunkiseudun kehittämisessä. Teoksessa Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (toim.): Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere University Press. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere 2008. 159–184.
- Lissoni, F. (2001). Knowledge codification and the geography of innovation: the case of Brescia mechanical cluster. *Research Policy* 30 (2001) 1479–1500.
- Miettinen, R., Lehenkari, J., Hasu, M. & Hyvönen, J. (1999). Osaaminen ja uuden luominen innovaatioverkoissa. *Tutkimus kuudesta suomalaisesta innovaatiosta. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra (Sitra 226)*. Taloustieto Oy 1999.
- Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (2008). Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere University Press. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere 2008.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
- Raunio, M., Nordling, N., Saarinen, J., Ketola, T. & Ruokonen, H. (2018). Avoin innovaatioalusta kaupunkikehittämisen lähestymistapana. *Käsikirja kehittäjille 2.0*. TaSTI Working papers 11/2018, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Tampereen yliopisto.
- Roth, J. (2017). Innovaatioalustat – Mistä on kyse? Kohti innovaatioalustan synteettistä määritelmää. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.
- Sivula, A., Suutari, T., Jumppanen, A. & Ahvenniemi, M. (2016). AB Seinäjoki. Kohti agrobiotalouden innovaatioyhteisöä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 116.
- Sotarauta, M. (2007). Evolutionaarinen muutuskäsitys ja itseuudistumisen kapasiteetti. Käsitteellistä perustaa etsimässä. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. *SENTE työraportteja* 17/2007.

- Sotarauta, M. (2012). Policy learning and the ‘cluster-flavoured innovation policy’ in Finland. *Environment and Planning C: Government and Policy* 2012, volume 30, 780–795.
- Star, S. (2010). This is not a boundary Object: Reflections on the origin of a concept. *Science, Technology & Human Values*, 35(5), 601–617.
- Star, S., & Griesemer, J. (1989). Institutional ecology, ‘translations’ and boundary Objects: Amateurs and professionals in Berkeley’s museum of vertebrate zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387–420.
- Töyli, P., Valtari, H., Rutanen, J. & Kottila, M.-R. (2020). Ruokasektorin koordinaatiohankkeen valtakunnallisen Ruoka-ala kasvuun -kiertueen havaintoja ja vinkkejä tulevan kehittämistoiminnan toteuttamiseen. Ruokasektorin koordinaatiohanke. 24.6.2020.
- Valovirta, V. & Niinikoski M.-L. (2005). Välittäjäorganisaatiot yhdistävät toisistaan etäällä olevia toimijoita. Teoksessa Koskenlinna, M., Smedlund, A., Stähle, P., Köppä, L., Niinikoski, M.-L., Valovirta, V., Halme, K., Saapunki, J. & Leskinen, J. Välittäjäorganisaatiot – moniottelijat innovaatioita edistämässä. Tekes. Teknologia katsaus 168/2005. Helsinki. 2005. 53–72.
- Visser, E.-J. & Atzema, O. (2008). With or Without Clusters: Facilitating Innovation through a Differentiated and Combined Network Approach. *European Planning Studies* Vol. 16, No. 9. 1169–1188.
- Älykäs ja erottuva (2014). Etelä-Pohjanmaan älykkään erikoistumisen strategia. Etelä-Pohjanmaan liitto. Julkaisu B:64.

WWW.HELSINKI.FI/RURALIA



HELSINGIN YLIOPISTO
RURALIA-INSTITUUTTI