

OPPIMATERIAALEJA

PUHEENVUOROJA

RAPORTEJA 203

TUTKIMUKSIA

Kaisa Sorsa & Leila Luotola

ARVOKETJUN JOHTAMINEN KALA-ALALLA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPPIMATERIAALEJA

PUHEENVUOROJA

RAPORTTEJA 203

TUTKIMUKSIA

Kaisa Sorsa & Leila Luotola

ARVOKETJUN JOHTAMINEN KALA-ALALLA

Tekes



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN
RAPORTTEJA 203

Turun ammattikorkeakoulu
Turku 2014

ISBN 978-952-216-546-6 (painettu)

ISSN 1457-7925 (painettu)

Painopaikka: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print Oy, Tampere 2014

ISBN 978-952-216-547-3 (pdf)

ISSN 1459-7764 (elektroninen)

Jakelu: <http://loki.turkuamk.fi>



SISÄLTÖ

I	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja toteuttaminen	5
2	KALA-ALAN LAAJA-ALAISTEN INNOVAATIOIDEN SYNTYMINEN	11
2.1	Järjestelmätason muutoksia ja kehitysvaiheita	11
2.2	Markkinoihin liittyvät syyt	18
2.3	Arvoketjun innovatiiviset kohdat ja vaikuttajat	24
2.4	Standardien rooli innovaatioiden syntymisessä	30
2.5	Ulkoiset megatrendit ja laaja-alaiset innovaatiot	33
3	INNOVAATIOIDEN LEVIÄMISTÄ EDISTÄVÄT JA ESTÄVÄT TEKIJÄT KALA-ALALLA	34
3.1	Megatrendien yhteys innovaatioihin	34
3.2	Innovaatioiden leviämisen edistäminen kala-alalla	36
3.3	Kestävän kalantuotannon leviämisen esteet	42
3.4	Standardien merkitys kala-alalla	43
3.5	Kala-alan kehitys pitkällä aikavälillä	48
4	JULKISEN SEKTORIN ROOLI INNOVAATIOIDEN SYNNYSSÄ JA LEVIÄMISESSÄ	50
4.1	Julkisen sektorin vaikutusmahdollisuudet	50
4.2	Vaikuttaminen kysynnän ja tarjonnan kautta	51
4.3	Sopiva ohjauskeinojen valikoima	52
4.4	Suomen valtion rooli kala-alan kansainvälisen kehityksen linjaamisessa	55
5	POHDINTAA	56
5.1	Yhteistyön rakentaminen	56
5.2	Kala-alan muutoksen edistäminen yhteistyöllä	59
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	63
	LÄHTEET	69
	LIITTEET	73

I JOHDANTO

I.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Tutkimus on osa TPR inno -projektia *Kansainvälinen yksityinen sääntely ja sopimusverkostot laaja-alaisten innovaatioiden ajureina*. Projektissa tutkitaan viittä elintarvikealan arvoketjua: globaaleja kahvi- ja sokeriketjuja sekä paikallisempia liha-, kala- ja pikaruokaketjuja. Projektin tavoitteena on selvittää, mikä on elintarvikeeturvallisuuden ja yhteiskuntavastuun standardien yhteys erityisesti järjestelmätason eli systeemisten innovaatioiden syntyyn, leviämiseen ja vakiintumiseen. Elintarvikearvoketjun muutos kohti kestäväää taloutta on esimerkki systeemisestä eli järjestelmätason muutosta ja innovaatiota edellyttävästä ilmiöstä. Kala-arvoketjuista tarkastellaan erityisesti lohta, joka on Suomessa merkittävin kuluttajien ostama kala.

I.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTTAMINEN

Tämän TPR inno -tutkimukseen liittyvän raportin tavoitteena on tarkastella kala-arvoketjun toimijoiden käsityksiä arvoketjun muutoksen ohjaamisesta kansainvälisen yksityisen sääntelyn ja sopimusten avulla. Näiden ohjauksellisten havaittu muilla elintarvikealoilla, kuten kahviketjussa (Sorsa 2012a), toimivan järjestelmätason muutoksen edistäjinä ja jopa regulatiivisina innovaatioina. Erityisesti julkisen sääntelyn purkamisesta voi seurata sääntelytyhjiö, mikä mahdollistaa uudenlaisten ohjausmenetelmien syntymisen (Sorsa 2011d). Yksityinen sääntely ja sopimukset voivat täydentää ja täsmentää julkisen sääntelyn joustavia normeja.

Tavoitteena on kartoittaa elintarvikeketjun toimijoiden näkemyksiä siitä, 1) miten laaja-alaisia innovaatioita syntyy, 2) mikä niiden syntymistä edistää tai estää ja 3) millä keinoin julkinen sektori voisi edistää niiden syntyä ja kehittämistä.

Raportin tarkoituksena on syventää ymmärrystä laaja-alaisen muutoksen syntymekanismeista kuvaamalla muutosten syntyä, sitä edistäviä ja estäviä mekanismeja sekä julkisen sektorin roolia prosessissa. Teemahaastattelujen avulla tuodaan esiin kala-alan arvoketjun toimijoiden näkemyksiä. Niitä verrataan sekä mikro- että makrotason teoreettisiin malleihin.

Laaja-alainen (systeminen) innovaatio määriteltiin haastattelun alussa seuraavasti: Laaja-alainen innovaatio, jolla ei ole yksiselitteistä määritelmää, voidaan ymmärtää esimerkiksi koko kala-alan arvoketjun siirtymisenä valtaosin kestävästi tuotetun kalan tuotantoon ja kulutukseen. Toisaalta jotta koko arvoketjussa saadaan elintarviketurvallisuuksessa mittava parannus aikaan, edellyttää sekin sekä arvoketjun tarjonta- että kysyntäosassa toimintamuutoksia kalan käsittelyssä. Laaja-alainen innovaatio edellyttää yleensä muutoksia useiden toimijoiden toimintatavoissa.

Laaja-alaisilla innovaatioilla pyritään elinkeinoelämän laajasti kattavaan muutokseen ja uudistumiseen. Emeritusprofessori Uolevi Lehtisen (2014, 154–157) mukaan Suomen kilpailukyvyyn nousuun tarvitaan liiketoimintaosaamista, jonka avulla yritysten mahdollisuudet kansainvälisessä kilpailussa paranevat. Laaja-alaisessa elinkeinoalan tai tietyn toimialan kilpailukyvyyn analyysissa tarvitaan sekä makrotason että mikrotason kilpailukyvyyn ja liiketoimintaosaamisen analysointia (Lehtinen 2014, 154–157). On huomioitava, että myös oikeudellinen osaaminen on yhä tärkeämpi osa-alue vastuulliseen liiketoimintaan perustuvassa liiketoimintakonseptissa (Sorsa 2011c).

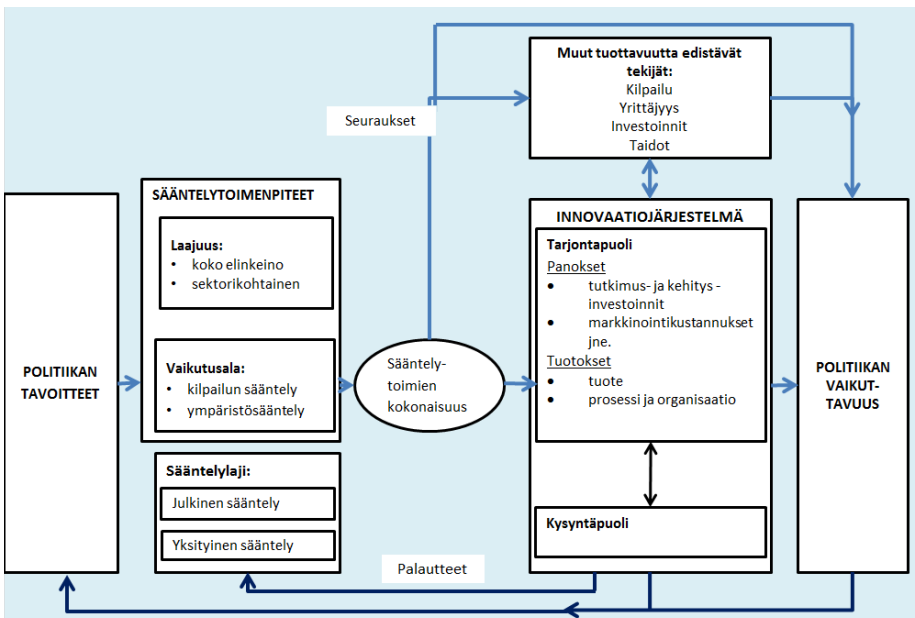
Systemisen innovaation tutkimuksessa on tarpeen pitää mielessä myös yksittäisen yrityksen näkökulma. Yritys voi kehittää tuoteinnovaatioita, prosessi-innovaatioita, markkinointi-innovaatioita tai organisaatioinnovaatioita. Viimeksi mainittu sisältää organisaatorakenteisiin ja liiketoimintamalleihin liittyvää uudistumista, uusien johtamiskäytäntöjen omaksumista joko oman organisaation sisällä, arvoketjutasolla tai ulkoisten sidosryhmien muodostaman verkoston kanssa. Olemassa olevien teknologioiden ja prosessien uudenlainen yhdistäminen kuuluu myös organisaatioinnovaatioihin (BERR 2008, 5).

Järjestelmätason muutosta ei voida syvällisesti ymmärtää, ellei tunnusteta kansalaisjärjestöjen roolia muutoksen ajureina tai esteinä. Kansalaisjärjestöt ovat osoittaneet olevansa merkittäviä toimijoita niin asioiden esiin nostamisessa, uusien ohjauskeinojen innovoimisessa kuin myös niiden noudattamisen valvonnassakin. (Sorsa 20010a, 117.)

Innovaatio-jasääntelytutkimuksen teorioista nousevat haastatteluteemat

Haastatteluteemat on laadittu makrotason tarkasteluun sopivasta systeemisen muutoksen teoriasta käsin (ks. liite 1). Laaja-alaisen muutoksen syntymekanismiksi ehdotetaan tutkimuskirjallisuudessa joko tarjonnassa tai kysynnässä näkyviä tai muualla yhteiskunnassa näkyviä trendejä. Näistä megatrendeistä tai sellaiseksi muodostuvista trendiaihioista voi syntyä niin sanottuja mahdollisuuksien ikkunoita, joihin edelläkävijäyritykset tarttuvat ja alkavat muokata omaa kilpailukykyään hyödyntääkseen ensimmäisinä uusia avautuvia mahdollisuuksia. (Ks. systeemisen innovaation teoreettisesta tarkastelusta TRP inno-projektin kannalta Sorsa 2011b.)

Toiseksi haastatteluteemojen sisälle on laadittu yksittäisiä kysymyksiä sääntelyn ja innovaatioiden väliseen teoreettiseen kirjallisuuteen perustuen. Sääntelyn (sekä julkisen sääntelyn että yksityisen sääntelyn) ja innovaatioiden välinen yhteys on monimutkainen ja kompleksinen. Iso-Britannian hallituksen innovaatio-toimintaa edistävän osaston¹ raportissa todetaan, että ”the relationship between regulation and innovation is complex, multi-dimensional, ambiguous and dynamic – many of these characteristics are inter-related”. (BERR 2008, 17.)



KUVIO 1. Sääntelyn ja innovaatioiden välinen yhteys (BERR 2008, 22).

¹ The Department for Business, Innovation & Skills (BIS), entinen Department for Business Enterprise & Regulatory Reform.

Julkinen ja yksityinen sääntely nähdään instituutiona eli pelisääntöinä, jotka kuvaavat yksilöille, ryhmille ja organisaatioille sopivaa tai epäsopivaa toimintaa. Sääntely samanaikaisesti rajoittaa ja mahdollistaa toimijoiden käyttäytymistä koskevia vaihtoehtoja ja valintoja. (Härmälä 2014, 25.) Instituutiot vaikuttavat eri yhteiskunnallisten ryhmien kykyyn ratkaista heidän kollektiivista toimintaansa edellyttäviä ongelmia (Roland 2004, 119).

Julkinen sääntely ja sääntelykulttuuri ovat instituutioiden muutosta tarkastelevan tutkimuksen mukaan luonnehdittavissa hitaasti muuttuviksi instituutioiksi. Myös sosiaalisia normeja, kulttuuria ja teknologista muutosta voidaan luonnehtia hitaasti muuttuviksi instituutioiksi. (Roland 2004, 12.) Toisin kuin Roland, joka luokittelee yksittäisen lain nopeasti muuttuvaksi instituutioksi, tässä sekini nähdään hitaasti muuttuvana, koska pelkkä lain säätäminen ei saa muutosta aikaan. Vaikuttavuus riippuu paljon lain implementoinnista, mikä voi joskus kestää kauan.

Yksityinen sääntely eri muotoineen puolestaan edustaa nopeasti muuttuvaa instituutiota. Standardien sisältöjä päivitetään 3–5 vuoden välein, mikä varmistaa niiden dynaamisen kehittymisen ja joustavuuden. Julkinen ja yksityinen sääntely ohjausvaikutuksineen voi joko estää tai edistää systeemistä muutosta. Institutionaalinen muutos voidaan nähdä ensinnäkin hitaasti muuttuvien ja nopeasti muuttuvien instituutioiden välisenä vuorovaikutuksena. Tämä vuorovaikutus luo paineita instituutioiden muodostamaan järjestelmään. Siten kulttuurin ja yksityisen sääntelyn välinen vuorovaikutus luo paineita instituutiojärjestelmään. Samoin pitkään voimassa olleen kansainvälisen sopimuksen voimassaolon päättyminen luo paineita nopeasti muuttuviin instituutioihin eli yksityisen sääntelyyn. Näin tapahtui esimerkiksi kahvialan kansainväliselle sopimukselle vuonna 1989. Syntynyt sääntelyaukko avaa mahdollisuuden nopealiikkeisille instituutioille aukon täyttämiseen. Nopealiikkeiset instituutiot elävät osittain omaa elämäänsä ja voivat ajan myötä vaikuttaa hitaasti muuttuviin instituutioihin. (Roland 2004, 16.)

Sääntelyn ja innovaatioiden välinen suhde on monimutkainen siksi, että sääntelymuutos ei heti tuota innovaatioita vaan se vie oman aikansa. Sääntelymuutos saattaa vaikuttaa kilpailuun, osaamiseen, investointeihin ja yritteliäisyyteen liittyviin tekijöihin muuttamalla kannustimia ja innovaatioihin liittyviä riskejä.

Sääntelymuutokset voivat vaikuttaa sekä tarjontaan että kysyntään (kuvio 1), mikä tekee sääntelyn ja innovaatioiden välisen yhteyden tarkastelusta moniulotteisen, monitulkintaisen ja dynaamisen (BERR 2008, 17–23).

Tutkimusteemat ja niihin liittyvät yksityiskohtaiset kysymykset esitetään liitteessä 1. Tutkimuksessa käsitellään seuraavanlaisia teemoja:

- Teema 1: miten laaja-alaisia (eli systeemisiä) innovaatioita syntyy elintarvikeketjussa?
- Teema 2: Mikä edistää tai estää kyseisten innovaatioiden syntyä ja leviämistä? Mikä rooli on kansainvälisellä yksityisellä sääntelyllä? Mikä rooli sopimuskäytännöllä on?
- Teema 3: mikä on julkisen sektorin rooli elintarvikealan innovaatioiden syntyemisessä tai edistämisessä?

Ensimmäisen teeman avulla kartoitetaan ensinnäkin sitä, minkälaiset asiat arvoketjun toimijat kokevat laaja-alaisiksi innovaatioiksi. Toiseksi selvitetään, lähteekö laaja-alainen innovaatio kysynnästä vai tarjonnasta, vai tuleeko liikkeellelähdön sysäys kenties kokonaan arvoketjun ulkopuolelta. Sysäys voi tulla esimerkiksi yhteiskunnassa vahvistumassa olevista megatrendeistä (ks. esim. tulevaisuuden ravintotrendeistä Heikkilä 2014, 28–39). Miten laaja-alaisia innovaatioita syntyy? -teeman yhteydessä kartoitetaan myös kestävä kehityksen standardien roolia erilaisten innovaatioiden syntyymiseen liittyvänä tekijänä. (2012).

Suomessa kala-alan kestävyys on ollut esillä esimerkiksi mediassa varsin aktiivisesti WWF:n toimesta sekä kala-alaan kohdistuvan Euroopan unionin kalalainsäädännön purkamisen takia (Vahter-Kojo & Sorsa 2014).

Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston ja johtopäätösten esittely

Tutkimukseen valittiin haastateltaviksi kala-arvoketjun toimijoita: pieni mikroalan kalatoimittaja, keskisuuri kalatoimittaja, keskisuuri kalajalostaja, globaali elintarvikealan jalostaja ja globaali hotelli- ja ravintola-alan toimija (horeca-toimija). Toisen ryhmän muodostivat alan järjestöedustajat sekä etujärjestötasolla että järjestötasolla. Haastattelut tehtiin vuoden 2012 aikana.

Tämä raportti koostuu pääosin kala-alan temahaastattelujen esittelystä. Johdannon jälkeen raportissa seuraa vahvasti temahaastatteluihin perustuen kala-arvoketjussa toimivien ihmisten käsityksiä laaja-alaisista innovaatioista (luku 2), innovaatioiden synnyn ja leviämisen edistämisestä ja esteistä (luku 3) sekä käsityksiä julkisen sektorin roolista järjestelmätason muutoksessa (luku

4). Kala-alan nykytilaa ei tässä raportissa tarkemmin taustoiteta. Siihen voi perehtyä esimerkiksi raportissa *Kala-arvoketju – vastuullisuus ja brändit* (Luotola & Sorsa 2014).

Luvussa 5 tarkastellaan sitä, miten elintarviketurvallisuus on noussut yhä merkittävämpään rooliin elintarvikealalla, mitä asioita liittyy kestävän kehityksen mahdolliseen siirtymiseen ajattelun tasolta yritysten sisäistämäksi toimintata- vaksi ja miten se näkyy yrityksen ulkoisissa yhteistyösuhteissa. Lopuksi luvussa 6 esitetään päätelmiä projektin tuloksista ja arvioidaan projektin toteutusta.

2 KALA-ALAN LAAJA-ALAISTEN INNOVAATIOIDEN SYNTYMINEN

2.1 JÄRJESTELMÄTASON MUUTOKSIA JA KEHITYSVAIHEITA

Laaja-alaiset innovaatiot voivat syntyä monella eri tavalla. Tutkimuksessa kartoitetaan haastateltavien näkemyksiä siitä, mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat systeemiseen innovaatioon. Haastattelun alussa haastateltavalle kerrottiin esimerkin avulla, mitä laaja-alainen innovaatio voisi tarkoittaa.

Haastatteluissa tuli esille laaja-alaisia muutoksia, jotka ovat muuttaneet koko elintarvikeketjun toimintatapoja. Jotkut esiin nostetuista muutoksista ovat olleet elintarvikealalla esillä jo pidemmän aikaa, ja jotkut näistä ovat vasta kehitysvaiheessa. Osa mainituista muutoksista kohdistuu kala-alan toimintatapoihin, osa kala-arvoketjun rakenteelliseen muutokseen ja osa arvoketjun toimijoiden toisiinsa kohdistamiin vaatimuksiin. Nämä on ryhmitelty vakiintuneisiin laaja-alaista muutosta koskeviin, nyt keskustelussa oleviin ja arviolta tulevaisuudessa merkittäviin muutoksiin.

2.1.1 Vakiintuneet laaja-alaiset innovaatiot

Elintarviketurvallisuus – toimintatavat ja standardien rooli

Elintarviketurvallisuuteen liittyvät vaatimukset ovat muuttaneet toimintatapoja. Elintarviketurvallisuutta hoidetaan sertifioijan mukaan selkeästi eri tavalla kuin 1980-luvulla. Elintarviketurvallisuuden ylläpitäminen on edellyttänyt järjestelmätason muutosta eli systeemistä innovaatiota.

Sekä järjestön edustajan että etujärjestön edustajan ja jalostajan edustajan mukaan muutos näkyy kalan jäädytyksen ja kylmäketjun tehostumisena ja toimitusketjun nopeutumisenä. Onnistuakseen elintarviketurvallisuuden läpivieminen on tarvinnut tuekseen pienempiä eli prosessi-innovaatioita. Muutokset ovat vaikuttaneet kalan laatuun, mikä on järjestön edustajan mukaan kalan menekin-

edistämistoimien kannalta positiivista. Elintarviketurvallisuuden parantaminen on edellyttänyt jossain määrin arvoketjun kaikkien toimijoiden toimintatapojen muutosta. Elintarviketurvallisuus näkyy myös horeca-toimijan arjessa.

Meille se on enemmän sitä, millä tavalla käsitellään, esimerkiksi hanskojen käyttö, säilytysajat ja -olosuhteet, sekä kalusto; missä säilytetään ja millä tavalla valmistetaan. Ne on sellaisia asioita, joissa vaaditaan tuotteen tutkimista. Miten pitkään säilyy ja millä tavalla sitä voidaan käsitellä ravintolan keittiössä, jotta ne säilytysajat pätevät.

Kalan elintarviketurvallisuutta, laatua ja säilyvyyttä edistävä prosessi-innovaatio on esimerkiksi kalan *pistäminen* heti vedestä tai sumpusta nostettaessa. Pistämällä valutetaan kalan veri heti vedestä nostamisen jälkeen, mitä ei aiemmin tarvinnut tehdä. Pienen mikroyrityksen edustajan mukaan parikymmentä vuotta vallinneeseen tilanteeseen on tullut muutos. Nykyään kalan tulee olla pistettyä.

Kalaa jalostavan yrityksen edustajat nostivat esiin kalan jäljitettävyyden esimerkkinä laaja-alaisesta muutoksesta. Sen onnistuminen edellyttää arvoketjun kaikkien toimijoiden yhteistyötä. Jalostavan yrityksen ja sertifioijan mukaan jäljitettävyyshaatimukset ovat kasvaneet osittain kuluttajien valvotuneisuudesta ja halusta tietää kalan alkuperä.

Oma- ja ulkovalvonta ja auditointi

Sertifioijan edustaja toteaa, että 1980-luvulla alkoivat oma- ja ulkovalvonnat ja sittemmin viranomaisvalvonnat. EU:n myötä korostuivat vaatimukset oma- ja ulkovalvonnan kehittämiseksi. Sekä sertifioija että mikroyrityksen edustaja mainitsevat lainsäädännön ja viranomaisvalvonnan laaja-alaisen muutosten paikallisiksi olosuhteisiin liittyviksi syiksi. Olosuhdetekijät vaihtelevat etujärjestön edustajan mukaan maittain, mikä tekee kala-alan kilpailusta yhä kovenevan.

Järjestön edustajan mukaan auditointien määrät ovat lisääntyneet:

Voidaan todeta, että auditointi on mielestäni lisääntynyt. Siitä tiedän, kun puhun alan yritysten ihmisten kanssa. Ne käyvät auditoimassa enenevässä määrin ja useammin, vaikka olisi ihan tuttuja tavarantoimittajia.

Etujärjestön edustajan mukaan auditoinnista on tullut nykykäytäntö ja myös horeca-keittiöiden peruskäytäntö. Auditoinnin sisältö voi ajan myötä muuttua.

Pienen kalatoimittajan edustajan mukaan omavalvontaan ja auditointeihin liittyvä paperityö on pienen yrityksen kannalta liian paljon aikaa ja resursseja vievää.

Pienyrityksen jarru, sillä ei oo tykätty, että mennään niin syvälle yrityksen rytmiiin. Monta pientä yritystä on lopettanutkin sen takia.

Standardien rooli näyttäytyy selkeästi erilaisena pienen yrityksen edustajalle verrattuna suuren yrityksen edustajaan. Suuren yrityksen edustaja näkee standardien käytön prosessien hallintaan liittyvänä investointina kun taas pienen yrityksen edustajan mielestä standardit aiheuttavat vain lisätyötä ja niillä puututaan liian syvällisesti yrityksen toiminnan ohjaamiseen.

Standardien rooli

Jalostavan yrityksen edustajan mukaan keskusliikkeet painottavat standardien merkitystä laadunvalvonnassa ja ympäristöasioiden hallinnassa auditoidessaan toimittajiaan. Ne suosittelevat laatu- ja ympäristöjärjestelmien käyttöä jalostaville yrityksille. Yritykset arvostaisivat järjestelmiä enemmän, jos myyntihin-toihin saisi sisällytettyä standardisoinnista aiheutuvia kuluja ja jos standardin käyttö näkyisi kilpailussa etuna.

Ympäristöjärjestelmiä koskevat standardit ja sertifiointijärjestelmät liittyvät jäljitettävyyteen ja kalan alkuperän viestittämiseen. Jalostavan yrityksen mukaan standardit on otettu käyttöön omasta tahdosta. Yrityksessä halutaan toimia asiakaslähtöisesti. Kuluttajakysyntä näyttää muuttuvan siihen suuntaan, että yrityksiltä edellytetään dokumentoitua tietoa kalan alkuperästä. Jalostavan yrityksen edustajan mukaan vapaaehtoiset standardit liittyvät pikemminkin kilpailukyyn ylläpitämiseen kuin viranomaisten vaatimusten täyttämiseen. Näkemys on vastakkainen kuin mikroyrityksen ja sertifioivan yrityksen edustajan näkemys.

Jalostavalla yrityksellä on toimintaa myös kansainvälisillä markkinoilla, mikä voi osaltaan selittää näkemuseroja. Globaalissa elintarvikeyrityksessä toimivan laatupäällikön mukaan Suomi on standardisointikulttuurissa hyvin paljon jäljessä eurooppalaisiin toimijoihin verrattuna. Suomessa luotetaan arvoketjussa sopimuskumppaniin, laatuvaatimuksia ei vaadita aina kirjallisina eikä kansainvälisesti tunnetuilla standardeilla ole meillä läheskään sitä roolia, mikä niillä on esimerkiksi muualla Euroopassa. Globaalin jalostavan yrityksen edustajan mukaan kansainvälisten standardien käyttö on kansainvälisillä markkinoilla

välttämättömyys, jotta ylipäättään pääsee mukaan tarjoamaan tuotteitaan tai raaka-aineitaan.

Standardien ja laaja-alaisen muutosten välisestä yhteydestä jalostavan yrityksen edustaja toteaa, että

ainakin lisää uskottavuutta, että asiat ovat tietyllä tasolla, kun on joku standardi käytössä.

Pienen kalatoimittajan mukaan tuorekalan ja jalostetun kalan ketjuissa standardien käyttövaatimukset eroavat, sillä tuorekalakaupassa niitä ei edellytetä, mutta jalostukseen menevässä kalaketjussa ne ovat välttämättömyys.

2.1.2 Kehitysvaiheessa olevat laaja-alaiset innovaatiot

Etujärjestön edustajan mukaan kala-alalla on nostettu esiin keskustelunaiheita, joista mahdollisesti syntyy ajan mittaan innovaatioita. Alalla on myös ongelmia, joiden ratkaisemiseksi tarvitaan uusia läpimurtoja.

Kuluttajien valveutuneisuus

Sertifioijan mukaan kuluttajien valveutuneisuus on muuttanut kestäväan kehitykseen liittyviä toimintatapoja kala-arvoketjuissa. Kuluttajat haluavat esimerkiksi enemmän tietoa koko ketjusta ostopäätöstä tehtäessä. Kuluttajat ovat kiinnostuneita myös tuotteiden jäljitettävyydestä.

Jalostavan yrityksen edustaja toteaa: Asiakkaiden vuoksi me täällä ollaan. Asiakkaita on keskusliikkeet, kaupat ja loppukuluttajat, ja me tehdään kaikki liikkeet, mitkä sinne kentälle pitää tehdä.

Kuluttajien valveutuneisuutta osoittaa esimerkiksi se, että vuonna 2012 TPR inno -projektissa tehdyn kuluttajakyselyn mukaan 85 prosenttia katsoo elintarvikepakkauksista tuotteen alkuperän tai valmistusmaan. Kalatuotteissa kalan alkuperä on erittäin tärkeä ostopäätökseen vaikuttava tekijä. 60 prosenttia kyselyyn vastanneista 423 vastaajasta kertoi katsovansa kalan alkuperämaan usein:

Yli 50-vuotiaista 70 prosenttia katsoo kalan alkuperämaan usein. Jos alkuperämerkintä ei ole näkyvillä, jopa 40 prosenttia kuluttajista tiedustelee alkuperää myyjältä. Yli 50-vuotiaat kysyvät sitä usein. (Sorsa 2013c, 44–48.)

Kalan kotimaisuus on 70 prosentille kuluttajista melko tai erittäin tärkeä ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Yli 50-vuotiaista puolet pitää sitä erittäin tärkeänä. (Sorsa 2013c, 44–48.)

Kala-alan yritykset voisivat käyttää tätä kuluttajapotentiaalia hyväkseen ja tuoda markkinoille enemmän kotimaisia kalatuotteita. Kotimaisuusargumentin painoarvo näyttää vain entisestään vahvistuvan.

Kestävän kehityksen hallinta kala-alalla

Kestävän kehityksen tarkastelussa tulee etujärjestön edustajan mukaan ottaa huomioon kulloinenkin toimintaympäristö. Kestävään kehitykseen liittyvät ongelmat ovat erilaisia maailmanlaajuisessa kontekstissa kuin Suomessa tai Ruotsissa.

Mutta se on kanssa vähän, että maailmalaajuisesti puhutaan tiettyjen kalakantojen tilasta ja luonnonkalan riittämistä, niin meillä on taas enemmän se, että kalankasvatusta rajoitetaan ympäristöluvilla. Ruotsissa on toisenlaiset lupakäytännöt, ja suomalaisia kasvattajia on siirtynyt Ruotsiin, koska he saavat siellä lupia. Täällä on vaikea ylläpitää elinkeinoa, jos saat sellaisen luvan, jonka turvin et voi edes ylläpitää ympärivuotista tuotantoa. Se ei kauheasti tilannetta auta. Ruotsissa ollaan kuitenkin aika ympäristötietoisia. Voisin kuvitella, että siellä pystytään tuottamaan enemmän kalaa vuositasolla, välttämättä kuormittamatta yhtään sen enempää. Siellä ei olla lepsumpia, koska yleensä me tullaan jäljessä näissä asioissa Ruotsia.

Kyllä niitä paineita tulee, mutta Suomessa meillä ei kalasteta uhanalaisia lajeja tai kalakannat ei ole uhattua, vaan enemmän ongelma on se, että ei ole ammattikalastajia. Toisaalta vajaan hyödynnetyt kalalajit, mikä tietty olisi poistokalastusmielessä ympäristön kannalta hyvä, ja olisi mielekästä hyödyntää suomalaisissa järvissä olevia lajeja, mutta niissä tulee tuoteistamisongelmat, ja se illuusio siitä, että jos joku on vajaan hyödynnettyä, niin sen hyödyntäminen olisi jotenkin halvempaa tai puhutaan roskakalasta.

Etujärjestön edustajan mukaan logistiikka on varsinkin luonnonkalan arvoketjuissa Suomessa haasteellista, koska kala kerätään pieninä erinä kymmeniltä kalastajilta. Toisaalta keskusjakelussa kala voi viipyä matkalla tai logistiikka-

keskuksissa. Kala-arvoketjussa pitäisi saada aikaan raaka-aineen ominaisuuksia vastaavat logistiikkakäytännöt. Teollisuustuotannossa tärkeitä on raaka-aineen saatavuus ja toimitusvarmuus, eli prosessi-innovaatioita tarvitaan lisää.

Ammattikalastus on luonnonarmoilla olevaa hommaa. Joko sitä tulee tai ei tule. Norjan lohella on hyvä trimmattu prosessoitu putki, josta tulee tasalaatuista kalaa. Siinä on luonnonkala – Norjan lohi keskustelut vähän eri lähtöasemissa raaka-aineena.

Etujärjestön edustajan mukaan elintarviketurvallisuuden hallinta on herkästi pilaantuvassa kalaketjussa jatkuvasti pidettävä esillä. Listeria on yleinen bakteeri, mutta se vaatii tietyt olosuhteet, joissa se muuttuu haitalliseksi. Jalostajan edustaja toteaa, että logistisen ketjun hallintaan listerian torjumiseksi kaivataan lisää innovaatiota, vaikka kaiken kaikkiaan bakteerien määrä on vähentynyt, kun logistinen ketju on nopeutunut.

2.1.3 Tulevaisuuden näkymiä

Kotimaisen kalan käytön lisääminen kala-alalla on noussut julkisen keskustelun aiheeksi vuoden 2013 aikana. Teema liittyy laajempaan kestävästä kehityksen megatrendiin ja sen paremman hallinnan vaatimuksiin. Kotimaisen kalan laajamittaisempi käyttö edellyttäisi laaja-alaisia muutoksia niin tarjonnan kuin kysynnän rakenteissa.

Kotimaisen luonnonkalan tilannetta ohjaa järjestön edustajan mukaan tällä hetkellä voimakkaasti kansalaisjärjestöjen esiintuoma julkinen keskustelu:

WWF on tullut näiden liikennevalojensa kanssa, ja siellä käy kuumana esimerkiksi siikakeskustelu (koko vuosi 2012), koska vaellussiika on uhanalainen. Mutta siinä sivussa on mennyt kaikki siika. Kaupat eivät ota mitään siikoja myyntiin, vaikka siellä on ihan käytettävissä olevia siikalajeja, niin nekin ovat jääneet kalastajille käsiin. Tulevatko tänne toiset markkinat? Sellaiset suoramyyntimarkkinat, joista kulkeutuu yhä enemmän suomukalaa, joka ei sitten enää mene keskusliikkeen kautta.

Toisaalta järjestön edustajan mukaan kaupan keskusliikkeet ovat kiinnostuneita sopeuttamaan toimintatapojaan. Ne haluaisivat ryhtyä ostamaan yhä enemmän paikallisilta tavarantoimittajilta suoraan ja saamaan lähikalaa markkinoille. Varsinkin tuoreen kalan markkinoita halutaan kehittää ja arvoketjua lyhentää huomattavasti. Muutos edellyttää rakenteellisia muutoksia tarjonnassa.

Sieltä pitää löytyä ne yhteistyöverkostot. Kalastaja ei voi tai ei edes yksinkertaisesti ehdi kunnostamaan kalaa kauppakuntoon ja jakelemaan sitä kauppoihin. Sieltä pitää löytyä tietyllä tapaa paikallisesti toimivia tukkuja. Joskus 80- ja 90-luvulla oli vielä näitä paikallisia tukkuja, mutta kun kauppa ketjuuntui ja ostot keskittyivät, niin myös ne pienet tukut jäivät pois. Voi olla, että siellä tarvitaan paikallisesti ja alueellisesti toimivia kalan keräily- ja jakeluorganisaatioita.

Nyt näyttää siltä, että ollaan menossa takaisin sinne, missä oltiin kauan sitten. On mielenkiintoista nähdä, että mihin se johtaa. Jos vertaa vaikka Ruotsiin, niin siellä on paljon sellaisia kala-autoja, mistä myydään kalaa myymälän ulkopuolella. Meillä myydään kalasta 80 prosenttia päivittäistavarakaupan kautta, ja erikoisliikkeiden (tori, hallit, kalaliike) on vaan parikymmentä prosenttia kokonaismyynnistä. Tuleeko erikoiskauppa lisääntymään? Tuleeko meille lisää näitä kalaa myyviä autoja? Tietyissä mielessä markkinat ovat muuttumassa.

Rakenteelliset muutokset näkyvät esimerkiksi yritysten omistussuhteissa, uudenlaisissa toimintatavoissa ja uudenlaisten myyntikonseptien kehittäessä.

Ne on tavallaan myymäläautoja mikä parkkeerataan. Tiedetään sen olevan tiettyinä päivinä tietyn kaupan pihassa ja voit ostaa sieltä kalaa.

Nimenomaan se on kala-alan yritys, joka omistaa sen. Toisaalta sitten on hallikauppa, joihin ollaan rakentamassa erilaisia teemaravintoloita. Ruoka kiinnostaa ja on lähiruokaravintoloita ja muita sellaisia. Esimerkiksi Helsingissä on kauppahallia remontoitu, ja sinne tuli maatilatori. Se jää nähtäväksi, miten nämä uudet myyntikanavat kehittyvät.

Näkisin ketjun edelleen lyhentyvän, ja se on keskusliikkeidenkin tavoitteena. Siellä on havahduttu siihen, että ketju on liian pitkä ja se on ollut liian kankea järjestelmä. Siinä mielessä kankea, että on haluttu tarjota samaa valtakunnallista valikoimaa joka paikassa. Siinä on pitänyt olla riittävät volyymit tuotteena, että on päässyt mukaan. Siellä on tosi harvat tuotteet, millä on ylipäättänsä päässyt valikoimiin.

Rakenteellisilla muutoksilla tähdätään kala-arvoketjun lyhentämiseen. Arvoketjut ovat vuosien mittaan keskittämisen ja suuryrityksien luomisen takia pidentyneet, mikä on haitallista herkästi pilaantuvan tuotteen kannalta. Tehokkuustavoitteet ja tuoreustavoitteet näyttävät käyvän keskinäistä kilpailua.

Ne ovat alkaneet nähdä sen niin, että on heille voittoa, jos he saavat sinne toimivan, hyvän ja tuoreen lähikala- ja kalajalostevalikoiman. On paljon mahdollisuuksia ja on toki myös paljon haasteita, kun sitä on alettu vasta reilu kuukausi sitten ajamaan. Esimerkiksi minun kautta lähti tiedote kaikille kalastajajärjestöille, että nyt toivotaan S-ryhmän kauppoihin suoratoimituksia alueellisella tasolla ja ihan paikallisestikin.

Järjestön edustaja toteaa myös, että kala-ala on kasvuala:

Kasvun mahdollisuuksia on, pitäisi vaan osata hyödyntää.

Kasvun mahdollisuuksia ja kilpailutilanteen uudelleenorganisointumista saat-
taa ennakoida esimerkiksi se, että suomalainen kasvatettu kirjolohi on päässyt
WWF:n kalaoppaassa suositeltavien kalojen joukkoon.

2.2 MARKKINOIHIN LIITTYVÄT SYYT

Järjestelmätason muutokset voivat saada sysäyksen arvoketjun ulkopuolelta tai arvoketjun sisältä. Koska mikään arvoketju ei toimi tyhjiössä, vaikuttaa arvoketjun toimijoiden päätöksiin toimintaympäristössä tapahtuvat sekä lyhyen että pitkän aikavälin muutokset. Myös arvoketjun kilpailukyvyyn säilyttämiseen liittyvät tekijät ovat olennainen osa tätä muutosdynamiikkaa. Yritykset suodattavat ja mukauttavat toimintaansa ulkoiseen toimintaympäristöön eri tahdissa. Oikeudellinen toimintaympäristö on yhä merkittävämmässä roolissa yritystoiminnan puitteiden luojana. Siksi myös oikeudellisten muutosten ennakoinnista seuraamisesta ja vaikutusten analysoimisesta yrityksen liiketoiminnan kannalta voi tulla kilpailuedun lähde (Sorsa 2008a; 2008b). Kilpailuetua voidaan luoda oikeudellista osaamista ja liiketoimintaosaamista yhdistämällä myös toimialatasolla (Sorsa 2009c) tai alueellisella tasolla (Sorsa 2011a).

Selvittämällä mikä toimija voi saada koko arvoketjua koskevia laaja-alaisia muutoksia aikaan, voidaan politiikkatoimijoille tehtäviä suosituksia silmällä pitäen pyrkiä löytämään arvoketjun avaintoimijat. Samoin voidaan havaita, syntykö itsesääntelystä kaupan esteitä vai luovatko ne pikemminkin kannustimia kansainvälisille markkinoille pääsemiseksi (Sorsa 2011b).

Suomalaisen maatalouden, elintarvikealan ja vähittäiskaupan toimintaympäristön muutoksia 1980-luvulta nykypäivään kuvaa suljetusta järjestelmästä avautuminen vapaan markkinatalouden järjestelmäksi. Sen myötä globaalin

talouden vaikutukset ovat jalkautuneet myös aiempaa merkittävämmiin Suomen elinkeinoelämään ja kalatalouteen. Merkittävä tekijä oli Euroopan yhteisöihin liittyminen. Sen myötä julkisen sääntelyn purkaminen on ollut yhteinen nimittäjä niin maataloudessa kuin elintarvikealallakin. (Sorsa 2011a, 48–50, 52–53; Luotola & Sorsa 2014, 32–33.)

2.2.1 Arvoketjun rakenteelliset tekijät ja olosuhdetekijät

Rakenteelliset tekijät ja järjestelmätason muutos

Keskittyminen on tuonut muutoksia arvoketjun toimintaan. Järjestön edustajan mukaan keskittymiseen ja yritys-koon kasvuun on ollut syynä kaupan alan keskittyminen.

Jalostusportaan ja kaupan portaan yksikkökoon kasvun toivat haastatteluissa esiin jalostavien yritysten ja järjestön edustajat. Järjestön edustajan mukaan eri puolilla maata sijaitsevista pienistä kalaliikkeistä, kuten kalatukkuliikkeistä ja kalaa jalostavista tukkuliikkeistä, on siirrytty siihen, että kalatukkuliikkeitä on pääasiassa Helsingin seudulla, ja ne ovat aiempaa suurempia. Tämä on ollut kaupan ketjujen toiminnan seurausta, koska tavarantoimittajien volyyymien on oltava suurempia ja toimijoiden vahvempia.

Vielä 80-luvun loppupuolella oli Suomenlahden rannikolla useita pieniä kalaliikkeitä: kalatukkuliikkeitä ja kalaa jalostavia tukkuliikkeitä. Nykyään ne ovat keskittyneet niin, että Helsingin seudulla on näitä kalatukkuliikkeitä, mutta jalostus on keskittynyt vielä enemmän. Meillä on jalostusyksiköitä Kuopiossa, Maa-rianhaminassa, Oulussa, Turun seudulla ja Sastamalassa. Eli jalostusyksiköt on tulleet suuremmiksi.

Arvoketjun alkupäässä ammattikalastajien määrä on vähentynyt, vaikka saalis-määrät eivät ole laskeneet. Järjestön edustajan mukaan ammattikalastajien yritysten koko on kasvanut. Järjestön edustaja toi esiin myös hotelli- ja ravintola-alan keskittymisen, mikä on vaikuttanut kala-alan toimintaan samalla tavalla kuin kaupan alan keskittyminenkin. Globalilla horeca-toimijalla on koke-musta keskittymisen eri puolista ja siitä, miten arvoketjun rakenne vaikuttaa innovaatioiden aikaansaamiseen.

Riippuu vähän ehkä mitä muutosta ajetaan. Meille on etu, että ollaan keskitytty ja ollaan tiiviisti yhteistyössä muutamien suurten kanssa meidän tärkeimpien raaka-aineiden kohdalla. Siinä tulee se, että on helpompi saada kaikki menemään yhteen suuntaan. Mitä isompia palasia siinä on mukana, niin sen enemmän se hajaantuu ja tulee monimutkaisemmaksi jäljitettävyyttä.

Ei ole välttämättä hyvä, että on vain yhdessä omistuksessa. Se saattaa olla, että siinä ei osata riittävän hyvin kaikkea ja yritetään toimia liian laaja-alaisesti tai muuta. On hyvä, että meillä ei itse valmisteta raaka-aineita, vaan ne ovat erillisiä yrityksiä, joilla on oma erityisosaaminen. Ja heillä on voimakkaampi halu ja tarve seurata oman alan kehitystä. Jos me yritetään seurata ihan kaikkea, toki seurataan jollain tasolla, mutta heillä on kiinnostusta siihen omaan alaan ja teknologiaan.

Globaalin horeca-yrityksen edustaja toikin esille, että uudentyyppisen tuotteen tuominen markkinoille on iso hanke ja innovaatio koko ketjun kannalta, koska heillä esimerkiksi laitteet ja toiminnot ovat standardoituja. Vaikutus prosessiin on suuri, sillä vaaditaan ”erityyppistä toimintaa keittiössä, erilaisia raaka-aineita ja niiden valmistelua ja muuta sellaista”.

Järjestön edustajan mukaan suomalaiset kala-arvoketjut ovat suhteellisen lyhyitä verrattuna esim. Ruotsiin. Meillä sama yritys voi toimia ensikäden ostajana, jalostajana sekä tukku- ja vähittäiskauppana.

Meiltä puuttuu täältä esimerkiksi kalahuutokauppa, mikä on monissa paikoissa. Meiltä puuttuu myös tuottajajärjestöt, jotka ovat kalan alkutuottajien ensikäden ostojärjestelmiä, että siinä mielessä meillä on vähän erilainen kuin vaikka Ruotsissa.

Jalostavan yrityksen edustajan mukaan yrityskoon kasvu omistuksen muutoksen myötä mahdollistaa raaka-aineen hankinnan ja jalostuksen kehittämisen uudelle tasolle. Sekä jalostavan yrityksen että järjestön edustajan mukaan jalostusaste on kasvanut, mistä esimerkkinä ovat kuluttajapakatut tuotteet.

Globaalin horeca-yrityksen edustajan mukaan heidän kaikki raaka-ainehankintansa toimivat kumppanuusperiaatteella ja heillä on pitkiä yhteistyösopimuksia maailmanlaajuisesti. Globaali yhteistyökumppani on myös kasvanut ja laajentunut eri mantereille heidän mukanaan. Kumppanuudet ovat vakaita, ja vaikka toimittajilta vaaditaan paljon, suhteet muodostuvat pitkeiksi. Yhteistyökumppanien tuotteisiin voi syntyä myös jokin innovaatio:

Varsinaisesti me emme kehitä, mutta kannustetaan kehittämään ja jakamaan innovaatioita. Tällaiset benchmarking ja best practice -jakokäytännöt ovat sellaisia, joihin kannustetaan tavarantoimittajia keskenään ja vähän edellytetäänkin sitä. Jos joku keksii uuden ratkaisun tai edistyksen johonkin, niin se kuuluukin jakaa muille.

Kaiken kaikkiaan kala-alan arvoketjun muutokset heijastelevat samaa suuntaa, joka on nähtävissä muuallakin suomalaisessa maataloudessa, elintarvikealalla ja vähittäiskaupassa. Maataloudessa tilakoon kasvun on nähty olevan seurausta Suomen liittymisestä Euroopan yhteisöihin ja kansainvälisen kilpailun rantautuessa Suomeen. Kansainvälinen kilpailu on pakottanut myös jalostusportaan ja vähittäiskaupan toimijoiden kasvattamaan yksikkökokoaan. (Sorsa 2011a, 48–50, 52–53.)

Paikalliset olosuhdetekijät ja järjestelmätason muutos

Lupakäytännöt ja lainsäädäntö yleensäkin ovat olennainen tekijä kala-alan paikallisista tekijöistä niin järjestön, sertifioijan, mikroyrityksen edustajan kuin horeca-toimijan mukaan. Ne vaikuttavat kaikkiin toimijoihin samalla tavalla. Kalankasvatukseen ei saa lupaa enää yhtä helposti kuin aikaisemmin.

Kun 1990-luvulla Suomessa oli vielä 20 kalankasvattajaa, on niitä nykyisin vain yksi. Mikroyrityksen edustajan mukaan sääntely täällä vei markkinoiltamme kirjoloihen ja samaan aikaan Norjasta alkoi tulla myös kirjolohta. Olosuhdetekijät Norjassa olivat paremmat, täällä tiukka sääntely.

Järjestön edustajan mukaan kalaketjussa paikalliset olosuhteet ovat erilaisia, mutta tehokkuusvaatimukset ovat yhteisiä globaaleille kala-arvoketjuille. Siten paikalliset olosuhdetekijät voivat toimia joko tehokkuutta edistävinä tai estävinä tekijöinä. Horeca-edustajan mukaan kuluttajien tarpeet on erilaisia. Varsinkin sellainen selkeä ero on tavallaan mannerten tai markkina-alueiden välillä, että Euroopassa ollaan ihan eri asioista kiinnostuneita tai huolestuneita kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa.

Etujärjestön edustajan mukaan Suomessa kalan prosessointi elintarvikekäyttöön on eri asia kuin poistokalastus rehutuoille.

Särkikaloista, lahnoista ja muista on tehty tutkimuksia, kuinka paljon siellä [järvissä ja lammissa] on potentiaalia ja erilaisia hankkeita siitä, kuinka pal-

jon niitä pitäisi saada, että se on kalastajalle kannattavaa ja muuta. Ruuasa muutenkin vastuullisuusnäkökohdat on noussut ja tavallaan elintasoyhteiskunnassa se on kuluttajalle tapa ilmaista itseään tekemällä tiettyjä valintoja.

Paikalliset olosuhteet, kuten kuljetus- ja liikenneyhteydät, vaikuttavat jalostavan yrityksen edustajan mukaan laaja-alaisten innovaatioiden syntyyn.

2.2.2 Kysynnän määrä ja markkinoiden koko

Järjestelmätason muutokset edellyttävät yleensä muutoksia sekä kysynnässä että tarjonnassa. Haastateltavien näkemyksiä kartoitettiin kysynnän ja tarjonnan roolista muutoksen alkuun panevana tekijänä.

Järjestön edustajan mukaan kala-alan yritysten pitää toimia yhteiskuntavastuun eri osa-alueilla vastuullisesti. Luonnonsuojelu on vastuullisuuden yksi osa-alue. Yritysten tulee huolehtia kuitenkin myös sosiaalisesta ja taloudellisesta vastuustaan. Tärkeätä olisi tietää, mitä kuluttajat ostaisivat, jos valinnanvaraa olisi enemmän. Tilastotiedoista nähdään, mitä tuotteita on ollut tarjolla. Kuluttajat myös kertovat, mitä he haluaisivat ostaa. Kun uusia, vastuullisesti tuotettuja kalatuotteita tuodaan markkinoille, kuluttajat ostavat kuitenkin muuta. Asiakaslähtöisyys on perusajatus niin järjestön edustajan, sertifioijan edustajan kuin mikroyrityksenkin edustajan mukaan.

Etujärjestön edustajan mukaan kuluttajien todellisella maksuvalmiudella on merkitystä. Ei se mitä sanotaan, vaan se mikä on sen kassapäätetieto, niin onhan sillä suuri merkitys. Ihan senkin takia, että kun kauppa toteaa, mitkä tuotteet jää hyllyyn, niin eihän ne niitä halua enää valikoimiinsa.

Yritysten edustajat tuovat vastauksissaan esiin asiakaslähtöisyytensä. Se, kuinka laajaa kuluttajakysynnän tulisi olla, jotta uusia tuoteinnovaatioita tuotaisiin markkinoille, ei vastauksista käy ilmi.

Jalostajan edustajan mukaan kuluttajat homman päättää.

On varmasti ihmisiä, jotka ottavat sen (kestävän kehityksen) vakavasti, mutta yleinen kanta ei vielä ole, hinta lienee nyt kaikkein tärkein. Nuoret ovat kovasti kestävän kehityksen kannalla. Julkisellakin puolella on hinta vahva tekijä, toteaa mikroyrityksen edustaja.

Jalostajan mielestä muutos voidaan saada aikaan tuomalla oma-aloitteisesti markkinoille uusia kestävästi tuotettuja tuotteita, mutta ongelma on se, miten keskusliikkeen ja kaupan kannustetaan haluamaan uusia kestävästi tuotettuja tuotteita.

Järjestön edustajan arvio on, että markkinoiden koko vaikuttaa paljon. Suomen väkiluku ja markkinat ovat pienet ja hajallaan. Kalaraaka-aineresurssit ovat pienet verrattuna esimerkiksi norjalaiseen loheen. Suomi ei ole halpatyövoimamaa jalostusta ajatellen. Viennin avulla markkinoiden kokoa saataisiin kasvatettua. Vienti edellyttäisi pienten erikoistuotesarjojen löytämistä. Tuote halutaan usein tuoreena, mikä on viennille haastavaa. Vienti vaatisi laajaa yhteistyötä.

Pitäisi myös hyväksyä se, että jokainen voi tienata. Usein kun joku alkaa vähän menestyä, niin iskee se perisuomalainen kateus. Ihan tyypillistä pienyritysjätöimintää, toteaa järjestön edustaja.

Etujärjestön edustajan mukaan meillä on iso maa, pitkät etäisyydet ja muutamia asumiskeskittymä, niin jos ajattelee tarjota lähialueelle jotakin, niin ei niistä lähiasukkaista kauhean pitkäkestosta bisnestä saa. Se ohjaa sitä logistiikkaa ja tuotannon sijoittumista ja muutenkin, kun meitä vaan on täällä niin surkean vähän, että ei riitä kysyntää.

Globaalin horeca-yrityksen edustajan mukaan markkinoiden koolla on merkitystä. Pienempienkin markkinoiden tuotteita kannattaa tehdä, jos kuluttajilta tulee selvä viesti eli tuotteella on kysyntää.

Mitä isommat markkinat, sen helpompaa se (uusi tuote) on saada laajemmalle alueelle kerralla.

Toki me tehdään nykyään aika paljon Pohjoismaissa yhteistyötä Ruotsin, Norjan ja Tanskan kanssa, ja sillä tavalla saadaan vähän enemmän voimaa. Vaikka on eroja kansojen välillä, on kuitenkin tiettyjä asioita, joissa ollaan hyvin samoilla linjoilla. Se on tuntunut olevan hyvä. Enemmän ehkä tällaisissa asioissa kuin allergeenitietoisuus esimerkiksi Pohjoismaissa, se on hyvin eritasolla kuin Etelä-Euroopassa. Kun me kaikki neljä halutaan, että jotain kehittyy, se on helpompaa kuin yksin. Pienikin markkina voi saada muutoksen aikaan, kun haluaa tarpeeksi.

Laaja-alaisia innovaatiota voi jalostajan mukaan olla helpompi viedä läpi pienellä markkina-alueella. Kysynnässä ostovoimaa on vähemmän, jolloin kuluttajien vaikutus on vähäinen, mutta toisaalta äänekäs kuluttajaryhmä voi saa-

da muutosta aikaan. Suomen kalamarkkinoilla on järjestön edustajan mukaan erityyppisiä kuluttajaryhmiä. Meillä on halvan bulkkitavaran (esimerkiksi norjalainen lohi) ostajia ja laatutietoisempia kuluttajia, jotka haluavat ostaa kotimaista kalaa hinnasta niin välittämättä. Perheelliset omana ryhmänään erottuvat myös, koska he ostavat enemmän, ja hinnalla on siten suurempi merkitys kuin vähemmän ostaville kuluttajille.

Toisaalta suomalainen ruokakulttuuri on etujärjestön edustajan mukaan yhdenmukaista. Uudet kalankuluttajaryhmät ruoanlaittotoimintaan ja ruokavaliointiin voisivat laajentaa näkemystä kalasta monipuolisena ruokana. Tämä voisi kannustaa kehittämään uuttakin, esimerkiksi uudentlaisia kalapakkauksia. Nyt Suomessa on jalostavan yrityksen edustajan mukaan tuorefileetuotteita ja vakuumpakattuja tuotteita. Keskusliikkeet markkinoivat hyvin voimakkaasti tuoretta lohifilettä, ja kilpailu keskittyy siihen.

2.3 ARVOKETJUN INNOVATIIVISET KOHDAT JA VAIKUTTAJAT

2.3.1 Arvoketjun toimijoiden roolit

Kalatukkukauppa on järjestön edustajan mukaan keskeisessä roolissa laaja-alaisen innovaatioiden aloitteen tekijänä. Koska suomalaiset kala-alan yritykset hoitavat monia tehtäviä (ensikäden ostot, jalostaminen, tukku ja vähittäiskauppa), kalatukku voi vaikuttaa tehokkaasti tuotekehittelyyn, laatuun ym. Myös mikroyrityksen edustaja tuo esiin sen, että kalatukusta tulee heille innovaatioihin liittyviä vaatimuksia. Yrityksen pienestä koosta ja vähäisistä resursseista johtuen vaatimuksiin ei ole pystytty vastaamaan.

Mikroyrityksessä omistajaporras on innovaatioita liikkeellepaneva voima. Omistajien vastuulla on päättää yrityksen kasvustrategioista ja sen saavuttamiseksi vaadittavista toimista.

Laaja-alainen muutos edellyttää sertifioijan mukaan yhteistyötä moneen suuntaan:

Jos ajattelee sitä, että se koko systeemi muuttuisi, siinä mä en oikein usko että yksittäiset yritykset pystyisivät siihen, siihen tarvitaan enemmän yhteistyötä.

Sertifioijan mukaan logistiikkaketju on elintarviketurvallisuuden vuoksi kriittisessä asemassa, mikä saattaa luoda innovaatiomahdollisuuksiakin. Toisaalta sertifioijan mukaan iso yritys voi kyetä itse rakentamaan kilpailuedun, markkinoimaan sen ja vetämään muitakin mukaansa.

Yritysten edustajien näkemykset eroavat hieman yrityksen koon perusteella. Jalostavan yrityksen edustaja näkee merkityksellisimmäksi vaikuttajaksi kaupan keskusliikkeet, sitten jalostavan teollisuuden ja vasta kolmanneksi tärkeimpänä vaikuttajana kuluttajat.

Järjestön mielestä yritykset ovat tärkein toimija. Pienten yritysten pitää rakentaa yhteistyöverkosto yhdistääkseen voimavaransa ja voidakseen paremmin toimia suhteessa suurempiin sopimuskuumppaneihin.

Eikä sellaisen verkoston rakentaminen koskaan ole mikään ihan helppo asia. Kyllä se sellainen haaste on, että saadaan ihmiset toimimaan tietyllä tavalla tiettyyn päämäärään pyrkien. Se on haaste täällä ja kaikilla muillakin toimialoilla.

Järjestön edustajan mukaan tukku- ja jalostusporras ovat keskeisiä toimijoita. Ne kokoavat raaka-aineita monelta alkutuottajalta ja jakavat raaka-aineita ja jalosteita moneen paikkaan. Alan järjestön tehtävä on saada aikaan vuoropuhelua alan sisällä tai ulkopuolisten eli alan toimijoiden, asiakkaiden ja muiden tahojen kanssa.

Etujärjestön edustaja kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin: 1) Kun suuri osa jalostettavasta raaka-aineesta (esimerkiksi norjalainen lohi) tulee maan ulkopuolelta, vaikutusmahdollisuudet tai yhteistoiminta katkeaa jo maantieteellisistäkin syistä. 2) Jalostus on keskittynyttä, jolloin skaalaedut tulevat esiin. Suomalainen luonnonkala kerätään pienistä eristä. Keskittymisessä on vahvuuksia ja heikkouksia. 3) Kaupan rakenne ja neuvotteluvallan kasvu hintaneuvotteluissa on kala-alallakin merkittävää.

Jos niissä hintaneuvotteluissa ei pärjää tai jouta, niin kauppa löytää ratkaisun tuolta rajan toiselta puolelta.

4) Jalostamojen on pakko kasvaa, jotta neuvotteluissa on vastinpari. Isot kaupapaketjut vaativat keskusjakelua käyttäessään vähimmäismäärän tuotteita, mikä vahvistaa tavarantoimittajien keskittymistä. Pienet yritykset eivät yksin kykene

toimittamaan isoille kauppaketjuille niiden vaatimia tavaramääriä. Yritysten yhteistyötä rajoittaa kuitenkin kilpailulainsäädäntö, joka valvoo tarkkaan karttelien rakentamista.

Toisesta näkökulmasta globaali horeca-alan toimija näkee jalostuksella olevan eniten innovaatiomahdollisuuksia horeca-alan arvoketjuissa. Myös alkutuotannossa on merkittäviä mahdollisuuksia, vaikka innovaatioiden työstäminen on alkutuotannossa kalliimpaa ja ne leviävät sieltä hitaammin kuin jalostusportaasta.

Toisaalta horeca-yrityksen edustajan mukaan innovaatio voi syntyä melkein mistä suunnasta vain. Arvoketjun ulkopuolelta kohdistetaan innovaatioiden kehittämispaineita kaikkiin arvoketjun toimijoihin. Esimerkiksi kansalaisjärjestöt voivat vaatia parannuksia eläinten hyvinvoinnin kehittämisessä. Horeca-toimijan edustajan mukaan he itse puolestaan kohdistavat painetta jalostajiin ja jalostajat vaativat uudistuksia alkutuotantolta. Vastaavasti tavaratoimittajilta tulee uudistusehdotuksia ja alkutuotannosta uusia tuotteita horeca-toimijalle.

[Jalostajalta] halutaan tietynlaisia tuotteita tai, halutaan kehitystä siihen, miten tuote valmistetaan keittiössä, tai halutaan reseptimuutoksia allergien vähentämiseksi.

Kala-alan arvoketjun rakenteesta jalostaja toteaa, että pirstoutuminen pieniin yrityksiin hankaloittaa innovaatioiden syntymistä. Pienillä yrityksillä on usein kannattavuusongelmia.

Myös sertifioija voi toimia innovaattorina. Sertifioijan mukaan Suomesta on viety tietoa elintarviketurvallisuudesta konsernin muihin maihin.

2.3.2 Edelläkävijäyritysten rooli

Järjestön edustajan mukaan yritysten liikeideat vaihtelevat. Edelläkävijäyritykset panostavat kehittämiseen ja alan eteenpäin viemiseen, joten niiden merkitys on suuri. Todelliset innovaatiot siirtyvät ajallaan bulkeiksi. Toiset yritykset keskittyvät tekemään volyymia mahdollisesti pienemmällä katteella. Etujärjestön edustajan mukaan joistakin asioista keskustellaan yritysten keskuudessa ja parhaista käytännöistä vaihdetaan tietoa, kuten esimerkiksi energiatehokkuudesta. Kilpailutekijästä, esimerkiksi materiaalitehokkuudesta, jaetaan tietoa vasta, kun asiasta tulee tavanomaista liiketoimintaa. Pienen yrityksen edustaja

kertoo tekevänsä yhteistyötä saman alan, mutta eri alueella toimivan yrityksen kanssa. Jalostajan mukaan edelläkävijäyrityksen rooli on merkittävä. Lisäksi merkitystä on sillä, että asiakkaat (kauppa ja kuluttajat) haluavat muutosta.

2.3.3 Kansalaisjärjestöjen ja median rooli

Kansalaisjärjestöt ja sosiaalinen media herättävät järjestön edustajan mukaan keskustelua tehokkaasti ja aktiivisesti. Keskustelu voi synnyttää innovaatioita. Toisaalta etujärjestön edustajan mukaan esimerkiksi WWF on tällä hetkellä Kuluttajan kalaoppaan käyttösuosituksineen erityisesti esillä. Kalaopasta päivitetään usein.

Viimeisin päivitys (2012) on sellainen, että mikään ei ole muuttunut, mutta heidän mielestään laissa vahvistetut tiettyjen kalalajien kalastuskiintiöt on liian korkeat. Sen takia he rukkasivat näiden lajien osalta opasta punaiselle, vaikka kukaan ei tässä mitään lakia ole rikkonut. Muutos tuli, kun heidän mielestään tuli jotain.

Myös sertifioijan mielestä kansalaisjärjestöillä on merkitystä mielipiderakentajina. Vahva vaikuttaminenkin on mahdollista. Vaikuttaminen voi perustua kovaäänisyyteen, se voi olla hakkerimaista järjestelmän testaamista tai asiallista vaikuttamista.

Yrityksen edustajien arviot kansalaisjärjestöjen roolista vaihtelevat vastaajan yritysköön mukaan. Keskisuuren jalostavan yrityksen edustaja päätyi toteamaan:

..rajansa pitäisi kansalaisjärjestöjen toiminnassa olla ja jättää ihmisten elinkeinot rauhaan

Meidän bisnekseen eivät vaikuta mitenkään. Ei meidän liikevaihto siitä mitenkään hetkahda, me toimitetaan jotain muuta kalaa. Siian kalastajat kärsivät WWF:n toimista, kommentoi pienen yrityksen edustaja.

Toisaalta globaalien horeca-toimijan edustajan mukaan yritysten ja kansalaisjärjestöjen keskinäiset suhteet ovat muuttuneet. Varsinkin 2000-luvulla Euroopassa kansalaisjärjestöt nostivat esille asioita, joista väiteltiin. Nykyään väitteen asemesta pyritään löytämään heidän kanssaan esiin nostettuihin asioihin ratkaisuja.

Gloobaalissa horeca-yrityksessä MSC-sertifiointi on otettu Euroopassa käyttöön ennen kuin WWF nosti teeman esiin.

Ja sitten kalan puolella on MSC-sertifiointi. Kala ei Suomessa ole niin iso tuote meillä, mutta se on kuitenkin sellainen positiivinen viesti asiakkaalle. Suomessa on ollut käytössä viime vuoden [2011] lokakuusta. Se kattaa koko Euroopan, että kaikki kala on sertifioitua.

Tämä oli MSC-järjestöllekin uusi tilanne, kun halusimme ketjutasolla, että se ei ole pelkkä kalastusalue, vaan että myös lopputuote on sertifioitu. He joutuivat itsekin miettimään sen, että miten sitä valvotaan, kun on tuhansia ravintoloita. Pitääkö jokaisessa ravintolassa käydä jonkun tarkastajan? He päätyivät siihen, että on tällainen Chain of Custody -sertifiointi, jossa itse kalastusalueet on täyssertifioitu ja myös jalostusketju on sertifioitu, käytännössä näitä on kaksi Euroopassa. Sitten he tekevät pistokoemaisesti meidän jakelukeskukseen auditointeja, jossa tarkistetaan, että se on todella sitä kalaa, mikä on tullut sieltä sertifioidulta tehtaalta. Ravintoloissa edellytetään omavalvonnassa, että siellä kirjataan aina kun tulee kalapihvikuorma, että se on juuri sitä kalapihviä, eikä jostain ihmeen syystä jotain muuta. Se on tällä tavalla saatu koko kalapihvi sertifioitua.

Horeca-toimijan mukaan koko arvoketjun sertifiointi alkutuotannon sertifiointin lisäksi on esimerkki kalaketjun palveluinnovaatiosta. Ei osata sanoa kuka alun perin keksi idean sertifioida koko arvoketju. Koko arvoketjun sertifiointin avulla yrityksellä on mahdollisuus viestiä asiakkailleen se, että tarjolla oleva kala on kaikilta osin vastuullista.

Horeca-yrityksen edustajan mukaan selkein sertifiointeihin liittyvä uusi asia on se, että tuotevalikoimaa valitaan muullakin kuin maku-, laatu- ja hintakriteerillä. Sysäys on tullut kuluttaja- ja kansalaisjärjestöiltä.

Esimerkiksi kahvi on sertifioitu, että pystytään takaamaan alkutuottajalle kohtuullinen korvaus tuotteesta. Jos ei ole ulkopuolista painetta, se on huomattavasti hitaampaa saada muutos aikaiseksi. Sen viestinnällinen arvo on paljon huonompi ja tavallaan myös se, että jos kuluttajat eivät pyydä jotain, he eivät välttämättä arvosta sitä. Vaikka se ei olisi turhaa työtä, totta kai on hyvä edistää vastuullisuutta, mutta siitä syntyy aina kuluja. Että saadaan tasattua kulut, niin siinä pitäisi olla sellainen, että asiakkaat osaa arvostaa sitä.

Kansalaisjärjestöjen ja median rooli innovaatioiden lähteenä näyttää vain entisestään kasvavan. Tähän suuntaan vaikuttaa sosiaalisen median kasvava merkitys sähköisessä viestinnässä.

2.3.4 Julkisen sektorin rooli

Julkisella sektorilla saadaan järjestön edustajan mukaan aikaan tasainen kulutus. Sopivasti räätälöidyt tuotteet voivat olla innovaatioita. Julkinen sektori on kalateollisuuden asiakas, mikä mahdollistaa innovaatiot. Julkisen sektorin asiakas on sitoutunut ostaja, ja julkisen sektorin kanssa voidaan tehdä yhdessä kehitysprosesseja. Julkisella sektorilla on myös ruokailutottumuksiin ja ruokailukulttuuriin liittyvä rooli.

Toisaalta etujärjestön edustaja kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin: 1) Esimerkiksi yhteishankkeita ei ole helppoa saada aikaan, sillä tuotekehitysasiat ovat yrityksille arkoja – uutta tuotetta ei haluta välttämättä jakaa kilpailijoille. 2) Julkinen sektori viestittää muun muassa politiikkaohjauksella ja tukipainotuksilla tiettyjä asioita esimerkiksi siitä, miten ammattikalastus säilyy tai miten kalankasvatus vastaa kysyntään. Logistiikkaohjauksessa on tärkeää tukea kalasatamien rakentamista, mutta myös pohtia, miten kala satamista kootaan. 3) Kaikki kala, mitä kotimaasta saadaan, kulutetaan. Kotimaista kalaa ei tarjota enempää tällä hetkellä. Kalakantojen tuottavuus on pysynyt ennallaan, mutta kysyntä on kasvanut. Vapaa-ajankalastuksen kautta pyydetään muun muassa WWF:n punaisen listan kaloja.

Lainsäädäntövaatimukset ja elintarviketurvallisuusvaatimukset ovat sertifioijan mukaan tulleet julkisen sektorin kautta. EU määrittelee kestävän kehityksen vaatimukset:

Paljon tulee pakosta mutta on sellaisia asioita jotka yritykset voisivat paljon pidemmälle jos he saisivat paljon tukea investointeihin.

Mikroyrityksen edustajan mukaan 1990-luvulla EU-liittymiseen valmistautumisen yhteydessä esitettiin elintarvikealalle vaatimuksia ottaa terveysvaatimukset paremmin huomioon elintarviketuotannossa: ”[L]ainsäädännön muutos edellytti toimintatapojen ja tilojen muutosta”. Jalostajan mukaan julkisella sektorilla voi olla suurempi rooli. Merkittävää on se, että valvonta on tiukkaa ja asioihin reagoidaan nopeasti.

Horecan edustajan mukaan julkisen sektorin tehtävä on lisätä kestävästä kehityksestä yleistä tietoisuutta, koska tiedottamista pidetään puolueettomana esimerkiksi yritysviestintään verrattuna. On asioita, joista ei ole syytä laatia lainsäädäntöön muutosta. Vastuullista toimintaa koskevissa asioissa on tehokkaampaa kohdistaa paine suoraan niihin toimijoihin, jotka voivat oikeasti osuillaan vaikuttaa muihin arvoketjun jäseniin.

2.4 STANDARDIEN ROOLI INNOVAATIOIDEN SYNTYMISSÄ

2.4.1 Standardien rooli yrityskohtaisten innovaatioiden syntymiselle

Järjestön edustajan mielestä innovaation käsite pitää ensin määritellä. Eri tilanteissa ja eri yrityksissä innovaatio ymmärretään eri tavoin:

Kyllähän ne kaikki vievät asioita eteenpäin ja osa voidaan luokitella innovaatioiksi, ja osa vain on muuttuneita käytäntö- ja toimintatapoja.

Standardit aktivoivat etujärjestön edustajan mukaan tarkastelemaan omaa toimintaa tai hankintaketjua uudesta näkökulmasta. Tätä funktiota ei välttämättä tiedosteta.

Tavallaan tehdäänkö sen takia, että tällainen ns. pitää olla, jotta meidät rekisteröidään asiakkaiden puolella, vai kun otetaan tämä käyttöön, niin mietitään mihin kaikkeen mahdolliseen tämä liittyy.

Mikroyrityksen edustaja näkee standardien liittyvän yrityksen kasvuun ja tuotevalikoimaan. 1980-luvulla kalaa ruvettiin pakkaamaan, ja isot tukut alkoivat vaatia pakkauksia, jotta kala saatiin säilymään kaksi viikkoa.

Kyl varmaan jos tääkin firma pyrkisi isommaksi, se olisi pakko ottaa siihen. Me ei isommaksi mennä, ainakin mun ajatus on, että ollaan tässä. jos tehtäis tehdasmaisesti niin se olisi aika hyvä myyntiargumentti tukkupuolelle.

Toisaalta riski on paljon suurempi pakatussa kalassa kuin irtomyynnissä.

Standardit vaikuttavat sertifioijan mukaan prosessiin, vaikka ne eivät vaikuttaisi suoraan tuotteeseen. Jalostajan mukaan pienemmät innovaatiot, kuten tuotevalikoimaan ja kestävään kehitykseen liittyvät innovaatiot, ovat mahdol-

lisiä standardien käytön seurauksena. Standardeissahan tyypillisesti asetetaan tuotteen laatua- tai prosessin kulkua ohjaavia kriteereitä. Jos toiminta ei ole standardin kriteereiden mukaista, voi se saada aikaan innovaatioita, joiden avulla yritys pääsee standardissa edellytetylle laatutasolle.

Etujärjestön edustaja tuo myös esille, että kun koko arvoketjua käydään läpi, löydetään asioita, joihin voidaan puuttua ja joita voidaan kehittää. Arvoketjua voidaan myös yhteistyössä pohtia, ja esimerkiksi alkutuotannon ympäristöhokkuutta voidaan parantaa. Raaka-aineen ominaisuuksien parantaminen vaikuttaa myös jalostusvaiheeseen.

2.4.2 Kestävän kehityksen standardien rooli laaja-alaisten innovaatioiden syntymisessä

Kestävän kehityksen standardit konkretisoivat etujärjestön mukaan megatrendejä ja esimerkiksi vastuullisuutta. Niiden avulla saadaan työkaluja ja yhdenmukaista logiikkaa siihen, mikä on vastuullista ja kestävää.

En ole osannut ajatella siitä pidemmälle, että nämä laukaisevat jotain laajempaa. Ehkä yrityksen sisäisesti GLOBALG.A.P:in käyttöönotto tai MSC-logiikkaan tutustuminen saattaa herättää yrityksen sisällä uusia ajatuksia, että miten voidaan toimintaa kehittää.

Vaikutukset eivät järjestön edustajan mukaan ole Suomessa vielä kovin suuria. Tilanne olisi toinen, mikäli kaupan keskusliikkeet tai horeca-alan toimijat edellyttäisivät standardeja. MSC-standardin käyttö ja kestävä kehityksen vaatimusten korostaminen ovat ajankohtaisia asioita ulkomaisten kalojen hankinnassa.

Globaalin, Suomessakin toimivan horeca-yrityksen edustajan mukaan isosta standardi-innovaatiosta voi tulla arkipäiväinen työväline. Haastateltava kertoo, miten heidän yrityksessään kehitetyn standardityökalun avulla ryhdyttiin varmistamaan eurooppalaisten lihakarjatilojen eettisyyttä. Standardityövälineen tavoitteena on ohjauksella mahdollistaa maatilojen kehittämistä, ei niinkään rangaista niitä. Kyseinen työkalu on ollut käytössä Euroopassa vuodesta 2001 lähtien. Siinä on 16 standardia maatalouden alkutuotantoon. Jos kohdemaassa ei ole hyväksyttävää järjestelmää, kuten esimerkiksi Global Good Agricultural Practices -standardeja tai maan omaa sertifiointijärjestelmää, käytetään horeca-yrityksen laatimaa standardisointityökalua. Sen laadinnassa on hyödynnetty globaalin maatalouden parhaiden käytäntöjen standardeja ja eläinten hyvinvointia ajavien järjestöjen kehittämiä hyvien käytäntöjen standardeja.

Samalla horeca-yrityksellä on tavarantoimittajille eli käytännössä jalostajille oma, kattava laatujärjestelmästandardinsa, johon myös elintarviketurvallisuusvaatimukset on sisällytetty. Sen laadinnassa on puolestaan hyödynnetty ISO 22 000 -standardia ja melko kattavasti muitakin globaaleja järjestelmiä. Lisäksi mukana on horeca-yrityksen omia vaatimuksia erityisesti tuotteissa, joissa reseptiikka on vain tätä horeca-yritystä varten.

Tavarantoimittajia valittaessa tämä horeca-yritys käyttää minimikriteerejä. Esimerkiksi yrityksen taloudellinen tilanne tarkastetaan ja tuotteen on täytettävä tietyt vaatimukset.

Katsotaan onko tuote sellainen, että sopii meidän keittiöön ja meidän vaatimuksiin, vai onko tarvetta tuotekehitykseen. Meillä vaaditaan, että pitää sitoutua heti alusta, ennen kuin voidaan lähteä edes ostamaan. Pitää allekirjoittaa tietyt sopimukset. Meillä on tämä Code of Conduct, jossa on vastuullisuus, ja yleensä tietyt pelisäännöt lyödään lukkoon. Tavarantoimittaja sitoutuu noudattamaan hyviä käytäntöjä tietyillä osa-alueilla kuten työnantajana.

Horeca-alan yrityksessä edellytetään tavarantoimittajan sopimuksin sitoutuvan noudattamaan yrityksen hyviä käytäntöjä ja tuotekohtaisia spesifikaatioita ennen asiakassuhteen alkamista. Näin varmistetaan toisaalta elintarviketurvallisuuden että kestävä kehityksen eri ulottuvuuksien kriteereihin sitoutuminen.

Etujärjestön edustajan mukaan kala-alalla kauppaketjut ovat suoraan alkaneet hyödyntää WWF:n Kuluttajan kalaopasta, vaikka se ei ole vielä kehittynyt standardiksi vaan on vain ohjeistus. Kauppakin hakee vastuullisuutta toimintaansa.

Heiltä kysytään, että miten vastuullisuus näkyy teillä toiminnassa ja hankintapuolella, niin se on ollut suomalainen käteen sopiva osunut ajankohtainen juttu kalan osalta. Mutta sitä voidaan myös miettiä, että lähtökohtaisesti se on ympäristöjärjestön tekemä ohjeistus, joka perustuu kyllä tietenkin tieteeseen, mutta kuten kaikki tietää, tiedettä voi tulkita kukin omista lähtökohdistaan. Mutta se mitä olen hämmästellyt, on sosiaalisen tilauksen ajoitus, ja miten tämä opas on saanut niin vahvan legitiimin aseman. Jos joku muu järjestö olisi tällaisen laatinut, niin olisiko se otettu yhtä hyväksytyksi vastaan? Vai olisiko kyseenalaistettu tarkoituksiperät? Sitten se kestävyys, että huomioidaanko ympäristönäkökulmien lisäksi aluetalous, suomalaisten työllistyminen ja tämän tyyppiset asiat.

Kestävän kehityksen standardit ja laadunvarmennusstandardit ovat sertifioijan mielestä uskottavuuden tae. Elintarviketurvallisuutta on jo ohjattukin standardeilla, ja luomua ohjataan luomustandardien lisäksi selkeillä pelisäännöillä Euroopan unionissa ja sen jäsenvaltioissa.

Jalostajan ja mikroyrityksen edustajien mukaan lähikauppoihin toimittamisessa tuoreus on tärkeintä, ja alan hyvät käytänteet ovat Suomessa merkittävässä roolissa.

2.5 ULKOISET MEGATRENDIT JA LAAJA-ALAISET INNOVAATIOIOT

Yhteiskunnassa laajasti vaikuttavia megatrendejä ovat olleet esimerkiksi elintarviketurvallisuus, globalisoituminen, kansainvälisen sääntelyn lisääntyminen ja yritystoiminnan ja kuluttamisen vastuullisuuteen liittyvät trendit. Haastateltavista sertifioijan edustaja nosti esiin elintarviketurvallisuuden muutoksia aikaansaavana trendinä.

Pienten yritysten haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksen näkökulma on varsin käytännönläheinen ja kilpailuedun ylläpitämiseen ja sen parantamiseen keskittyvää. Laaja-alaisista innovaatioista keskustelu tyypillisesti kiertyy yrityksen ja sen tavarantoimittajia tai asiakassuhteita koskevalle tasolle. Se, missä määrin yritys on verkostoitunut ja kontaktissa esimerkiksi alan järjestöihin, vaikuttaa siihen, miten ulkoiset megatrendit kuultavat haastateltavan puheessa. Mikroyrityksen edustajan mielestä liiallinen sääntely tukahduttaa innovaatio-toimintaa. Keskisuuren yrityksen edustajan mukaan vastuullisuustrendi näyttäytyy kuluttajien vaatimuksina, mutta ei lopullisena ostokäyttäytymisenä.

3 INNOVAATIOIDEN LEVIÄMISTÄ EDISTÄVÄT JA ESTÄVÄT TEKIJÄT KALA-ALALLA

3.1 MEGATRENDIEN YHTEYS INNOVAATIOIHIN

Tutkimuksen mukaan innovaatioiden syntyä seuraa innovaation käyttöönoton ja leviämisen vaihe sekä sen jälkeen tasaantumisvaihe. Taulukkoon 1 on koottu edellä esiin tulleita megatrendejä, innovaatioita ja niitä synnyttäviä tekijöitä. Laaja-alaiset eli systeemiset innovaatiot on merkitty taulukkoon tunnuksella SI.

TAULUKKO 1. *Kala-alan innovaatioita ja niitä edistäviä tekijöitä.*

Megatrendi	Edistävä tekijä	Innovaatio
Elintarviketurvallisuus	Tarve saada markkinoille parempilaatuista kalaa laajemmin ja turvata saatavuus koko maassa (myynnin kasvattaminen)	Kalan jäähtymisen ja kylmäketjun tehostuminen – SI
	Terveysvalistus luo kysyntää.	Logistiikka – SI
	Julkisuus	Pakkaukset
	Tieto	Kalan pistäminen
	Lainsäädäntö	Auditointi, omavalvonta, viranomaisvalvonta
Kilpailuedun löytämisen arvoketjutasolla	Hyvät käytänteet	Standardit – SI
	Keskittäminen	Jäljitettävyyden – SI
	Käytäntöjen yhdenmukaistaminen	Yrityksen omat standardit

Kestävä kehitys	Edelläkävijäyritysten esimerkki Lainsäädännön noudattaminen Standardit Hyvät käytänteet	Kestävä kalantuotanto –SI
Kuluttajien valveutuneisuus	Elintasoyhteiskunta Kansalaisjärjestöt Sosiaalinen media	Kuluttajan kalaopas Jäljitettävyyys internetissä

Innovaatioiden leviämisen syy-seuraussuhteet eivät ole yksioikoisia etenkin laaja-alaisten innovaatioiden kohdalla. Arvoketjun toimijoiden näkemykset auttavat ymmärtämään alan toimijoiden näkökulmaa laaja-alaisten innovaatioiden leviämistä edistävistä ja estävistä tekijöistä.

Kestävän kehityksen toteutuminen edellyttää laaja-alaista muutosta mikro- (yritystasolla), meso- (esimerkiksi toimialatasolla) ja makrotasolla (koko yhteiskunnan tasolla). Kullakin tasolla tapahtuvat muutokset voivat olla systemmisen innovaation alkuunpanijoita, ja samalla tavalla kullakin tasolla tapahtuvat muutokset vaikuttavat kahden muun tason toimintaan ja toimijoihin innovaatioita edistävästi tai estävästi.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että edelläkävijäyritykset reflektivat megatrendien vaikutuksia omaan toimintaansa muita aktiivisemmin. Jos edelläkävijäyritys on suuri, voi sen toiminnan muutoksista seurata vaikutuksia myös arvoketjun toisiin toimijoihin.

Myös toimialajärjestöt ja kansalliset etujärjestöt toimivat megatrendien havainnoijina, koska näillä on yhteyksiä laajoihin kansainvälisiin verkostoihin. Toimialajärjestön tai etujärjestön mahdollisuus vaikuttaa jäsenkuntaansa on kuitenkin lähinnä informaatiokanavana toimiminen. Edelläkävijäyrityksillä on käytettävissään puolestaan standardien, hankintapolitiikan ja sopimustoiminnan tuomat vaikutusmahdollisuudet tai arvoketjun johtamiseen liittyvä arvovalta.

Euroopassa kuluttajat ovat globaalien horeca-alan yrityksen edustajan mukaan vaativampia ja tiedostavampia, mikä on ollut yhtenä syynä siihen, että yritykset ovat laatineet omia standardijärjestelmiä Eurooppaan (vrt. kohta 2.4.2). Toi-

sin sanoen kuluttajakäyttäytymiseen liittyvä megatrendi sai sysätyä liikkeelle sääntelyinnovaation ja edistämään sen käyttöä. Toisaalta sertifioijan edustajan mukaan Euroopassa on maita, joissa työstetään vielä elintarviketurvallisuutta. Suomessa puolestaan ympäristöasioiden hallinta painottuu kestävän kehityksen keskusteluissa ja toimenpiteissä (esim. FiBs ry:n yhteiskuntavastuututkimus 2014). Megatrendien vaikutukset ovat siten riippuvaisia alueellisista olosuhdetekijöistä.

Alan järjestön edustajan mukaan innovaatioiden leviämistä edistää tarve saada markkinoille parempilaatuista kalaa, tarve tuoda kalaa laajemmin markkinoille ja siten turvata saatavuus koko maassa. Jalostajan edustajan mielestä puolestaan kansalaisjärjestöt vaikuttavat systeemisten innovaatioiden leviämiseen käyttämällä tehokkaasti hyväkseen mediaa.

3.2 INNOVAATIOIDEN LEVIÄMISEN EDISTÄMINEN KALA-ALALLA

3.2.1 Tutkimustiedon, koulutuksen ja järjestötyön merkitys

Yritysten mikrotason näkökulmasta on tärkeää keskittyä käytännön toimintaan ja suhteuttaa omat toimet kilpailutilanteeseen. Toisaalta mesotasolla ovat tärkeitä kilpailevat yritykset ja tukitoimia tuottavat toimijat, kuten tutkimuslaitokset, koulut ja järjestöt. Esimerkiksi lainsäädännön valmistelussa olisi hyvä olla käytännön toimijoiden näkökulma mukana, koska he ovat omien asioidensa parhaita asiantuntijoita. Tehtävien jakaminen ja toisaalta yhteistyö vievät alaa eteenpäin.

Globaalin horeca-alan yrityksen edustajan mukaan esimerkiksi heidän omaa eurooppalaista standardijärjestelmäänsä kehitetään yksittäistä maata, esimerkiksi Suomea, laajemmin. Suuremmilta markkinoilta kerättyä tutkimustietoa voidaan hyödyntää Suomessakin.

Järjestön edustajan mukaan tiedonjakamisen ja osaamisen kehittämisen yhteistyömuotoja ovat koulutus- ja seminaaripäivät, opintomatkat sekä hyvien käytäntöjen jakaminen. Kalafoorumi, joka on kaksi kertaa järjestetty kalakaupan ja -jalostuksen ajankohtaispäivä, toimii myös yhtenä tiedotuskanavana. Osallistujia Kalafoorumi on kerännyt noin 70. Vaikka osallistujia olisi vain vähän, tärkeätä on saada mukaan ainakin avainhenkilöt:

Ei siellä kauhea tungos ole, mutta se on joka paikassa sama, että ihmisten liikkeelle saaminen on hirveän vaikeaa.

Etujärjestön toimialayhdistykset hoitavat lainsäädäntöön- ja kauppapolitiikkaan liittyviä asioita. Epävirallinen kalajärjestöjen inforinki keskustelee lainsäädäntöasioista. Kala-alan järjestöjen välisen yhteistyön avulla jaetaan tietoa ja kuullaan näkökulmia. Toimivat viranomais-suhteet Suomessa, EU:n kanssa ja muiden maiden järjestöjen kanssa vievät muutosta eteenpäin kala-alalla. Muutoksen johtaminen perustuu tietoon.

Järjestöjen ja tutkimuslaitosten koulutuspäiviin osallistuminen vie aikaa. Mikroyrityksen edustajan mukaan järjestöjäsenyys on heidän osaltaan passiivista, koska siihen ei yksinkertaisesti henkilökunnan vähäisen lukumäärän takia jää aikaa.

3.2.2 Edelläkävijäyritysten ja kilpailijoiden merkitys

Yrityksille kilpailuedun säilyttäminen on erittäin tärkeää, mikä vaikuttaa siihen, että tietoa innovaatioista levitetään valikoidusti.

Järjestön ja jalostajan edustajan mukaan edelläkävijäyritysten merkitys on suuri koko toimialan eteenpäin viemisessä. Samaa mieltä on globaalien horeca-alan edustaja:

Kokisin että tällaisissa asioissa, missä lainsäädännön takia on pakko, on hirveän tärkeää, että joku ottaa ensiaskeleen. Jos itse on se edelläkävijä, siitä hyötyy PR mielessä eritavalla, kuin seuraavat jotka ottaa mallia, mutta tietysti on alalle yleisesti hyvä, että joku ottaa ensiaskeleen.

Siinä on tasapainottelu, missä asioissa kannattaa olla edelläkävijä, ja missä on mahdollisesti hyödyllisempää katsoa ensin miten asian etenee.

Toisaalta etujärjestön edustajan mukaan tietyistä käytännön asioista, kuten energiatehokkuudesta, keskustellaan. Sen sijaan kilpailutekijöistä, kuten materiaalitehokkuudesta, jaetaan tietoa varovaisemmin ja hitaammin.

Mikroyrityksen edustaja kertoo tekevänsä yhteistyötä saman alan, mutta eri alueella toimivan yrityksen kanssa välttääkseen kilpailuetuun liittyviä ristiriitoja. Jalostajan mukaan merkitystä on myös sillä, että asiakkaat eli kauppa ja loppukuluttajat haluavat muutosta ja muutokseen on painetta.

Edelläkävijäyritysten puute voi toimia myös muutoksen jarruna. Millä keinoin voidaan varmistaa, että edelläkävijöitä alalla riittää? Voitaisiko julkisen sektorin toimenpiteillä kannustaa edelläkävijöitä jatkamaan muutosagenttina toimimistaan, jos edelläkävijän edistämät asiat tuottavat myös laajemmin yhteiskunnalle yleishyödyllistä etua? Yhteiskunnan kannalta positiivisten laaja-alaisten innovaatioiden leviämisen turvaaminen hyödyttää koko yhteiskuntaa.

3.2.3 Ostotoiminnassa käytetyn hankintapolitiikan, standardien ja sopimusten merkitys

Kalaketjua ohjataan samaan suuntaan ostajien hankintapolitiikan eli strategisten päätösten avulla. Kalatukku ohjaa ja valvoo alkutuotantoa ja standardeilla on oma toimintaa ohjaava roolinsa arvoketjussa.

Järjestön edustajan mukaan kalatukulla on ratkaiseva merkitys kala-arvoketjussa, kun ajatellaan lopputuotetta. Alkutuotannon pitää toimia sovitusti. Tukkiporras esittää vaatimuksia alkutuotannolle, edellyttää sovitua toimintaa ja valvoo sitä. Pääsääntöisesti vaatimukset esitetään suullisesti. Kirjallisia sopimuksia laatuvaatimuksineen tehdään keskusliiketasolla. Yksittäisen kalastajan tasolla kirjalliset sopimukset ovat harvinaisia.

Toisaalta poikkeuksiakin löytyy. Suomen Sisävesiammattikalastajat ry on laatinut sertifioidun laatujärjestelmän, jossa käytetään kirjallisia sopimuksia. Järjestelmässä on mukana joukko kalastajia. Kirjalliset ohjeet ja sopimukset voivat olla tulossa alalle tällaisten edelläkävijäorganisaatioiden toimesta. Ammattikalastajan pitää tuntea alansa lainsäädäntö. Hyvän käytännön ohjetta valmistellaan myös ammattikalastajille. Kirjolohen kansainväliset leikkausasteet otettiin käyttöön pari vuotta sitten. Kirjolohella on olemassa laatustandardi, jossa määritellään laatu luokka ja esimerkiksi kalan väri. Leikkausasteita koskevat vaatimukset ovat kuitenkin sen verran yksinkertaisia, että ne voidaan jalostajan edustajan mukaan ilmoittaa esimerkiksi puhelintilauksen yhteydessä helposti suullisestikin.

Ostotoiminto on sertifioijan edustajan mukaan hyvin tärkeä, ja sillä kyetään ohjaamaan ja hallitsemaan koko arvoketjua. Sopimuksissa on standardeilla oma tehtävänsä. Ne ovat harvoin kaupan este.

Mikroyrityksen edustajan mukaan tukkukauppa voi vaatia standardeja, koska silloin kalaa on helpompi ostaa ja myydä. Standardiin kiteytyy paljon infor-

maatiota. Isossa tuotannossa standardilla on merkitystä kuluttajillekin. Kala-alalla on kymmenittäin erilaisia eettisiä merkkejä ja ympäristömerkkejä standardeineen. Jalostajan edustajan mukaan tietyistä standardeista (MSC, Krav, ASC) voi tulla muita merkittävämpiä.

Jalostavan yrityksen edustajan mukaan elintarviketurvallisuutta osoittava HACCP riittää tällä hetkellä lainsäädännöllisesti. Lisäksi omavalvonta tulee hoitaa hyvin. Sertifioinnista tulee lisäkustannuksia ja yrityksen pitää miettiä, tuoko se lisäarvoa liiketoimintaan. Pieni kalan vastaanottajayritys edellyttää, että kala on tuoretta ja pistettyä, se täyttää lakisääteiset vaatimukset ja kala toimitetaan styroksilaatikossa.

Kun kala tulee, ne punnitaan ja siinä nähdään että onko hyvä.

Kaikki jotka meille toimittavat, tiedetään miten he toimivat.

Mökkikalastajatkin toimittavat kalaa. Heidän kanssaan ollaan huoleellisempia, toteaa pieni kalayrittäjä.

Hankintakriteereillä on jalostajan edustajan mukaan merkitystä isollekin toimijalle, vaikka ei olisi kirjallista hankintapolitiikkaa. Tärkeitä ovat toimittajien auditoinnit ja hyvät käytännöt, jotka ovat lainsäädäntöä tiukempia. Kumppanuussuhteessa yritys on tavarantoimittajalle tärkeämpi kuin lyhytkestoisissa sopimussuhteissa, joten myös vaikutusmahdollisuudet ovat paremmat. Hankintakriteereiden avulla jalostava yritys voi siis edistää järjestelmätason muutosta arvoketjuissaan.

Gloaalille horeca-alan yritykselle suuri merkitys on esimerkiksi tavarantoimittajille suunnatuilla yrityksen omilla standardeilla (vrt. kohta 2.2.1). Ne ovat luonteeltaan dynaamisia kriteereitä, joita kiristetään suunnilleen kahden vuoden välein.

Sen kautta pystytään potkimaan siihen, että koko ajan pitää kehittää laatua, pitää parantaa toimintaa ja pitää pystyä vastaamaan uusiin vaatimuksiin.

Tavarantoimittajille on myös vuosittaisia teemoja. Heiltä toivotaan esimerkiksi paljon ideoita ja niiden jakamista muille. Ostotoiminnoilla ja muilla pystytään painottamaan Euroopan tason kilpailutuksessa muutakin kuin hintaa. Jos joku on osoittanut selkeää halua edistää omaa toimintaa tai alan kehitystä, niin kilpailutilanteissa se otetaan huomioon.

Edullisin ei ole aina se paras, eikä se ole ainoa kriteeri. Siinä huomioidaan voimakkaasti muukin. Jos pystyy osoittamaan, että tuotteen tuotannossa on joku innovaatio, josta on todella hyötyä ja se on edistystä, niin hintakin voi olla korkeampi siinä tilanteessa. Se on kaupankäynnin kannaltakin sille tavarantoimittajille sellainen, että kannattaa panostaa. On se myös tasapainottelua hinnan ja hyödyn välillä, kuten kaikki muukin.

Pitkänkään kumppanuussuhteen ei pidä tuudittaa tavarantoimittajaa väärään luuloon suhteen jatkumisesta ikuisesti. Pitkäkestoiset asiakassuhteet toimivat horeca-toimijan mukaan hyvänä muutoksen edistämisen välineenä.

3.2.4 Kuluttajien ostokäyttäytymiseen vaikuttaminen

Alan järjestön päätavoite on saada kuluttajat ostamaan lisää kalaa. Sallittuja keinoja ovat vaikuttaminen avainhenkilöihin ja taustamateriaalin tuottaminen median tarpeisiin esimerkiksi selvityksiä tekemällä. Media toimii aktiivisena tiedonvälittäjänä.

Kyllä sillä [kuluttajien todellinen ostokäyttäytyminen] on ihan suora merkitys, mutta siinä voidaan myös tarjontalähtöisesti viedä asiaa eteenpäin, opettaa kuluttajaa tiettyihin asioihin ja tuoda vaihtoehtoja [tarjota kestävästi tuotettua kalaa], toteaa etujärjestön edustaja.

Toisaalta etujärjestö voi toimia taustalla, ja kuluttajasuhteiden hoitaminen jätetään pääosin yritysten vastuulle. Esimerkiksi yhdistys ei laadi mitään kestävä kehityksen vähimmäislinjauksia, vaan yritykset voivat profiloitua kestävä kehityksen politiikallaan. EU:n tasolla kala-alan kattojärjestö on laatinut kestävä kehityksen periaatteet, joita levitetään eri maiden etujärjestöjen kautta kansalliselle tasolle.

Etujärjestön edustajan mukaan kuluttajien ostokäyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan myös julkisen sektorin toimesta. EU:n komissio linjauksessaan edistää kestävää kulutusta ja tuotantoa siten, että vaikutetaan kuluttajien ostopäätöksiin ja lisätään informaatiota.

Toisaalta globaali horeca-yritys näkee mahdolliseksi vaikuttaa kuluttajan valintoihin yllättävälläkin tavalla, rajoittamalla tarjolla olevaa valikoimaa.

Se että me päätämme Euroopan tasolla kaiken kahvin olevan sertifioitua, niin ei asiakkaalla ole muuta vaihtoehtoa. Jos hän meiltä haluaa kahvin, on pakko ottaa se. Siinä mielessä jos me päätämme ottaa luomutuotteen tai sertifioidun tuotteen, ohjataan kuluttajaa.

Tämän tyyppisellä strategisella tuotepoliittisella päätöksenteolla voi olla yrityksen markkinavaikuttavuudesta riippuen hyvinkin suuri ohjaava merkitys kokonaisuuden kannalta. Jos parikin alan johtavaa yritystä päättää toimia vastuullisesti valmistettuja tuotteita suosivalla tavalla, on sillä mittava vaikutus, kun otetaan huomioon yritysten alihankintaverkostot.

3.2.5 Kaupan private label -tuotteiden vaikutus kalamarkkinoihin

Järjestön edustajan mukaan hintasuuntautuneita kuluttajia on paljon, ja he haluavat eri tuoteryhmistä ostaa private label -tuotteita. Kohtuuhintaiset kaupan private label -tuotteet lisäävät kalan kulutusta ja tarjontaa. Kotimaisetkin kalanjalostusyrietykset tekevät private label -tuotteita jonkin verran. Jalostajan mielestä yrityksen liikeidea vaikuttaa siihen, missä määrin yritys tekee sekä omia brändituotteita että kaupan ketjuille private label -tuotteita. Samoin siihen vaikuttavat yrityksen tuotevalikoimansa kehittämiseen liittyvät strategiset tavoitteet. ”Kunnioitetaan sitä, mitä kuluttaja haluaa ostaa”.

Toisaalta etujärjestön edustajan mukaan voidaan ajatella, että private label -tuotteet vievät markkinoita brändituotteilta, koska niitä markkinoidaan yhteisen sateenvarjobrändin eli private label -logon alla. Private label -tuotteet ovat myös brändituotteita edullisempia. Tuotteen edullisuus voi kuitenkin johtua logon ohella myös tuoteominaisuuksista. Kaupan ehtoihin liittyen haastattelujen yhteydessä kävi myös ilmi, että private label -tuotteissa kaupalla on käytössään standardeja, joiden avulla määritellään tuotteiden laatua ja elintarviketurvallisuutta.

Kauppa saa etujärjestön edustajan mukaan private label -tavarantoimittajan toiminnasta tietoa toimiessaan sisäänostajana ja valmistajana eli arvoketjussa kahdella portaalla. Mikäli kotimaassa kaupan tavarantoimittajalleen asettamiin ehtoihin ei suostuta, kalaa on mahdollista tuoda ulkomailta.

3.3 KESTÄVÄN KALANTUOTANNON LEVIÄMISEN ESTEET

Kestävän kalantuotannon leviämiseen liittyy ristiriitaisia piirteitä, joista seuraavaksi käsitellään erityisesti lukuisten standardien merkitystä. Toisaalta kestävän kalantuotannonkin ongelmana ovat kalantuotannolle ominaiset haasteet, kuten hinta ja saatavuus.

Järjestön edustajan mukaan alkutuotannossa ja kalanjalostuksessa kestävän kalantuotannon leviämistä estävät hinta ja saatavuus.

Tänä päivänä kaikki haluaa toimia kestävän kehityksen periaatteen mukaisesti. Se alkaa olla jo vähän pakko tänä päivänä. Sieltä tulee paljon ympäristön painetta, että on pakko tavallaan haluta toimia niin. Rahahan tämän ratkaisee. Yritykset on olemassa sen takia, että ne tuottaa. Jos joku on mikä sen voi estää niin kustannuskysymykset.

Jos kestävästi tuotetun kalan hinta on tavallista korkeampi, kuluttajat saattavat olla haluttomia maksamaan lisähintaa. Tämä voi muodostua muutoksen esteeksi, tai ainakin se voi hidastaa muutosnopeutta.

Etujärjestön edustaja pohtii, kokeeko kuluttaja sellaista lisäarvoa, mistä on valmis maksamaan ja saako yritykset siitä tarvittavaa lisäarvoa?

Toisaalta kestäväälle kalantuotannolle ei välttämättä ole tai nähdä olevan esteitä.

Viljelystä kalasta tulee oma ryhmänsä, ei se meidän kauppaan mitenkään vaikuta.

Ehkä se tulevaisuutta on. Voi olla että jonain päivänä se on kova juttu.

Mikroyrityksen edustajan mukaan logo on markkinointimiesten juttu, se on mielikuvaa luomassa. Ei tänä päivän huonoa tehdä missään. Luomuvouhotus on mennyt aika hassuksi.

Ristiriitaisuutta kuvaa jalostajan edustajan näkemys. Sen mukaan kestävä elintarviketuotanto toisaalta kasvattaa taloudellisesta näkökulmasta kalamarkkinoita, toisaalta hintapolitiikan kannalta se estää kehitystä. Kaiken kaikkiaan kalamarkkinoita hämmentää merkittävästi keskusliikkeiden tapa käyttää kalaa tarjoustuotteena. Tarjous- ja muiden kalatuotteiden hintaerot vaikuttavat kuluttajan päätökseen.

Globaali horeca-toimija kokee, että varsinkaan sertifoituja tuotteita, kuten hedelmiä, yritys ei saa valikoimiinsa riittävässä määrin tai esimerkiksi tunnettuja sertifoituja lihatuotteita ei ole tarjolla lainkaan. Kun vastuusertifointi kasvaa valtavirraksi, saattaa sertifoitujen raaka-aineiden saatavuus muodostua aluksi muutoksen pullonkaulaksi.

3.4 STANDARDIEN MERKITYS KALA-ALALLA

3.4.1 Kalastandardien käyttöönoton haasteet

Kalastandardeja on runsaasti, ja esimerkiksi standardien käyttöönottoa harkittaessa erilaisten standardien erot ja niiden merkityksen arviointi oman liiketoiminnan kannalta voivat hämmentää arvoketjun toimijoita. Myös standardisointiin liittyvät kustannukset mietityttävät yritysten edustajia. Lisäksi standardien kriteereitä kiristetään, kun arvoketjun toimijoiden osaamistaso tai tietotaso esimerkiksi ympäristövaikutuksista nousee. Toisaalta voidaan ajatella, että varsinkin ympäristömerkkien ja ympäristöstandardien kehittämisen alussa kala-alan toimijoita on saatu laajasti mukaan useiden merkkien ja järjestelmien avulla. Yritykset ovat löytäneet omiin tarpeisiinsa sopivat standardit.

Maailmanlaajuisia, pelkästään kalatalousalalla toimivia ympäristömerkintä- ja sertifiointiohjelmia on yli 40, ja niillä kaikilla on omat kriteerinsä, arviointiprosessinsa ja puolestapuhujansa ja kannattajansa. Ohjelmien sisältö ja painotukset, esimerkiksi sivusaalis, hyväksytyt kalastustavat ja pyydykset, kalakantojen kestävyys, ekosysteemien säilyminen, jäljitettävyys ja jopa sosiaaliset ja taloudelliset kysymykset, vaihtelevat. Kaiken kaikkiaan sertifiointijärjestelmillä edistetään luonnonvarojen kestävää käyttöä. FAO on laatinut kalatuotteiden ympäristömerkkijärjestelmille yleiset suositukset. (Saarinen 2012, 3–4; vrt. Luotola & Sorsa 2014, 25–27.)

Tavoitteena on ohjata kuluttajia ottamaan paremmin huomioon tuotteen muutkin ominaisuudet kuin hinta. Tuotteiden korkeampi hinta tai suurempi markkinaosuus myös kannustavat taloudellisesti ympäristömerkittyjen tuotteiden arvoketjun toimijoita. (Saarinen 2012, 4.) Sertifioinnit ja merkit ovat osa kestäväen kehityksen taloutta ja globaaleja markkinoita (Vihtari 2010, 3; vrt. Luotola & Sorsa 2014, 25–27).

Kalastandardeja on järjestön edustajan mukaan runsaasti. Ne ovat kaikki kansainvälisiä. Esimerkiksi villin kalan kestävään kalastukseen ohjaa Marine Stewardship Council -järjestelmä ja MSC-logo, ja Aquaculture Stewardship Council -järjestelmä ja ASC-merkki ohjeistavat puolestaan kestävästä kalaviljelyä. Friend of the Sea -järjestelmä ja -merkki kertovat myös kestävästi tuotetusta luonnonkalasta ja viljellystä kalasta. Nämä kolme järjestelmää ovat tunnetuimpia kansainvälisiä järjestelmiä standardeineen ja merkkeineen Suomen markkinoilla.

Kuluttaja on kohta ihan sekaisin, jos paketit on täynnä lippulappuja. Toisaalta jää nähtäväksi, mikä niiden tulevaisuus loppujen lopuksi on? Kuinka monta niitä tulee jäämään käyttöön? Ne on kuitenkin yksityisiä merkkejä kaikki. Ja ne on tietyllä tavalla sille merkin omistajalle rahan keruulähde. (järjestö)

Horecan edustaja muistuttaa, että vaikka standardin sisältö olisi hyvä, on standardien avulla viestiminen vaikeaa. Standardisointityö voidaan nähdä yrityksille sekä kustannuksena että investointina tulevaisuuteen. Järjestön edustaja näkee standardit investointina:

Totta kai se on kustannus, kun se tehdään, mutta kyllä sen tulevaisuudessa pitäisi tuoda takaisin se kustannus.

Etujärjestön edustajan mukaan tilanne vaihtelee yrityksittäin. Yrityksen tuoteportfoliossa voi olla järkevää olla muutama sertifiointimerkillä merkitty tuote. Jalostajan edustaja arvioi, että standardit ovat välimaastossa – tällä hetkellä ne koetaan kustannuksena, tulevaisuudessa investointina. Pienen kalatoimittajan mukaan kalakaupan luonne vaikuttaa siihen, onko sertifiointeista ja standardeista hyötyä.

Torikauppa on ihan eri luonteista.

Etujärjestön edustaja pohtii, että toivottavasti voimme todeta, että se oli investointia tulevaisuuteen, eikä vaan MSC-järjestön rahoittamista.

Standardien käyttöönottoa ja leviämistä voivat estää myös ristiriitaiset tutkimukset. Etujärjestön edustajan mukaan tutkimuslaitosten uutiset parhaasta kalasertifikaatista vaihtelevat:

Minä en osaa ottaa kantaa, enkä tiedä mitä eroja niissä on, mutta jos tarkoituksena on parantaa kalakantojen kestävyyttä ja kalan arvoketjun kestäväää toimintaa, niin onko niillä sellaisia eroja millä on jokin merkitystä. Ja miten ku-

luttaja näkee asian, tuleeko siitä sellainen reaktio, että otan sellaisen missä ei ole merkinnän merkkiä.

Yrityksille tulee sitä, että jos sertifiointiin lähdetään, se on aikaa vievä ja kallis juttu, että mikä merkki me nyt valitaan. Jos olisi vaan yksi vallitseva merkki, niin voi olla että se alkaisi näkyä suurempina kustannuksina. Ehkä alkaa tulla sellainen, että muutamasta merkistä tulee sitä valtavirtaa, eikä niiden välillä mitään suurta eroa ole, ehkä.

Ympäristömerkillä viestitetään kuluttajalle tuotteen vastuullisuudesta. Esimerkiksi MSC-merkki osoittaa, että villi kala on pyydetty ja tuotettu ekologisesti kestäväällä tavalla. Koko arvoketju voi myös saada MSC-sertifioinnin. Ympäristömerkkien kriteerien ajatus on, että merkin saavat käyttöönsä kussakin tuoteryhmässä vain ympäristölle parhaat tuotteet. Kriteerit siis tiukkenevat, kun tuotteiden yleinen ympäristötaso nousee. Useimpien merkkien standardeja tarkistetaan ja päivitetään säännöllisesti vastaamaan vallitsevaa tilannetta. (Vihtari 2010, 3; vrt. Luotola & Sorsa 2014, 25–27.)

Sertifioija toteaa, että yksityinen omistaja voi muuttaa ja kiristää standardeja milloin vain. Tästä seuraa toisaalta se, että standardeista tiedottamisen tulee perustua aina tuoreimpaan tietoon, ja toisaalta se, että tiedottamisessa tulisi muistaa pitää erillään yksittäisen yrityksen yrityskohtaiset standardit ja kollektiivisesti laaditut standardit. Viimeksi mainittujen kriteereiden laadintaan osallistuu monien sidosryhmien edustajia.

3.4.2 Standardien merkitys kalan laadun kannalta

Standardien merkitys arvoketjussa kalan laadun kannalta arvioidaan ristiriitaiseksi. Merkitsemättömät kalat voivat järjestön edustajan mukaan olla aivan yhtä laadukkaita ja kestävästi pyydettyjä kuin merkityt, mutta merkinnästä ei ole haluttu maksaa lisenssimaksuja.

Mikään standardi ei sitä laatua tee, vaan laadun tekevät ihmiset, jotka sen kalan käsittelee. Ja jos standardilla on selkeät ohjeet ja niitä noudatetaan paremmin, kun sille on olemassa standardi.

Asia ei ole kuitenkaan niin yksiselitteinen ja pelkästään tuotteen laatuun liittyvä. Kollektiivisesti laadittujen sertifiointijärjestelmien ja niihin liittyvien merkien käytöllä yritys hyötyy myös järjestelmään liitetystä uskottavuuspääomasta

(Sorsa & Jolkkonen 2014). Vastuullisuusmerkillä merkitty kala koetaan muutenkin kuin laatunsa puolesta paremmaksi.

Osa standardeista toimii yritysten välillä ja osa viestitään loppukuluttajille saakka. Järjestön edustajan mukaan standardeista MSC ja ASC viestitään kuluttajille saakka ja muut toimivat lähinnä yritysten välillä riskienhallintakeinona. Esimerkiksi GLOBALG.A.P.:ssa eli kansainvälisessä, pääasiassa elintarviketurvallisuuden painottuvassa järjestelmässä on myös kalatuotteita koskeva osuus. Samoin Iso-Britanniasta lähtöisin oleva elintarviketurvallisuutta edistävä järjestelmä British Retail Consortium sertifiointineen toimii myös yritysten välillä (Sorsa 2010).

Järjestön edustaja toteaa, että se (sertifointi) voi olla sellainen kaupankäynnin selkeyttäjä. Että siinä mielessä se voi helpottaa kaupankäyntiä, mutta muuttako se sitä laatua? Pitääkö toimia laadukkaasti ilman sitäkin?

Elintarviketurvallisuuden kannalta standardeilla on etujärjestön edustajan mukaan merkitystä, sillä kylmäketjun ylläpitäminen on merkittävä tekijä GLOBALG.A.P.:ssa ja Business Retail Consortiumissa eli BRC:ssä.

Lisäksi on FIFO periaate, että pystytään varmistamaan raaka-aineen ominaisuuksien kannalta keskeiset kulmakivet kuntoon. Sitten taas MSC, ympäristösertifikaatti ei ole millään tavalla tae sen tuotteen laadusta. Se voi mennä niin, että vaikka olisi kuinka eettistä, mutta se maistuu kamalalle tai erilaiselle kuin on tottunut, niin se jää hyllyyn. Ympäristöjärjestöt usein unohtavat ne laatunäkökohdat.

Globaalin jalostajan ja horeca-toimijan mukaan suurtuotannossa ja varsinkin kansainvälisillä markkinoilla toimittaessa standardien merkitysten arvioidaan kasvavan.

Tukkukauppa voi vaatia standardeja, koska silloin kalaa on helpompi ostaa ja myydä. Standardi kuittaa monta sanaa. Pienen yrityksen edustajan mukaan isossa tuotannossa standardilla on merkitystä kuluttajillekin.

Globaalin horeca-alan toimijan edustajan mukaan standardien avulla ylitetään lainsäädännön vaatimukset, kuten esimerkiksi elintarviketurvallisuus ja työturvallisuusvaatimukset. Standardit ovat väline vaatia jatkuvaa kehitystä toimittajilta. Jalostajan edustajan mukaan tietyistä standardeista (MSC, Krav, ASC) voi myös tulla muita merkittävämpiä.

3.4.3 Standardien käytön tulevaisuus

Haastatellut arvioivat, että tulevaisuudessa standardeja käytetään enenevässä määrin. Toisaalta hyvät käytännöt ovat kala-alalla merkittäviä, ja ne voivat riittää Suomen kotimarkkinoilla toimittaessa vielä jonkin aikaa.

Standardeja halutaan järjestön edustajan mukaan käyttää. Kala-alan suurimmilla yrityksillä on omia toimintajärjestelmiä. Oma valvonta on käytössä, ja yhdenmukainen kirjaaminen on alalla jo tuttua.

Tulee ne varmaan lisääntymään. Siihen suuntaan ollaan menossa, että standardeja ja sertifoiteja halutaan tehdä ja tehdään.

Toisaalta etujärjestön edustajan mukaan trendit tulevat Suomeen viiveellä, jos ollenkaan. Valtavirraksi tulemiseen vaikuttavat esimerkiksi taloudellinen tilanne ja kestävä ruuantuotannon teemojen pysyminen otsikoissa.

Kyllä ne lisääntyvät, sitten välttämättä samoja standardeja ei ole tulevaisuudessa, voi olla yhdistelmästandardeja. Niin kauan kuin on pelkoja ja epäluottamusta, on standardeja, toteaa sertifoijan edustaja.

Jalostajan edustajan mukaan kala-alalla vaikuttavat hyvät käytännöt. Pirstoutuneelle alalle on standardien luominen vaikeata. Toisaalta järjestön edustajan mukaan kalan kulutus on ollut kasvussa, ja sertifoitu kalakin löytää kuluttajaryhmänsä. Suomi on Euroopan neljänneksi suurin kalan kuluttaja. Suomi kuluttaa kalaa Euroopan ja maailman keskitasoa enemmän. Euroopassa ympäristösertifikaateilla, luomutuotteilla ja vihreillä ajatuksilla on suurempi merkitys kuin Suomessa.

Suomessa on myynnissä tällä hetkellä luomulohta. Se on Norjassa tuotettua loh-ta, joka on kasvatettu luomuperiaatteiden mukaisesti. Rehu on tietynlaista ja kalatiheys kasvatusaltaassa on tietty. Suomessa ei kasvateta luomukirjolohta, ja sitten taas luonnonkala ei voi olla luomua. Mutta kuluttajat mieltävät meidän luonnonkalat melkein kuin luomukaloiksi, mutta ei me voida tietää tarkkaan mitä ne on syöneet.

Etujärjestön edustaja arvioi luomukalan tuloa markkinoillemme:

Luomukala on aika hämmentävä käsite, että villikala ei voi olla luomua, mutta kalaa voidaan kasvattaa luomua, koska tiedetään mitä sille on syötetty. Villistä kalasta ei voida tietää mitä se on syönyt. Jos se onkin syönyt jotain pienempää kalaa,

jossa on raskasmetalleja, niin se on lainsäädännön vastaista. Voiko luomukala mennä kaupaksi, koska kyllä kala nyt tuntuu aika luonnonmukaiselta tuotteelta. Mutta kun on tuotu luomulohta markkinoille, niin kyllä se on kaupansa tehnyt.

Suomessa kalakulttuuri on etujärjestön edustajan mukaan omanlaistaan.

Mutta jos verrataan, niin vaikka jossain Saksassa tai Isossa-Britanniassa käytetään pakasteseitä, kalapuikkoja tai turskaa, niin ne on viljeltyjä kalalajeja, joille on mahdollista sertifiointi ottaakin. Suomessa taas Norjan lohi on Norjan lohta, se ei ole uhanalaista ja siinä on luvanvarainen kasvatus, samoin on kalankasvatuksella Suomessa. Luonnonkaloista hauen, ahvenen, kuhan ja siian määrät ovat pieniä, mutta silti ihmiset ostaa niitä näillä kilohinnoilla. Siinä näkee, että meidän kalakulutus ja lajiprofiili on erilaisia, eivätkä kalan globaalit kestävyyskysymykset heijastu siihen meidän ruokalautaselle.

Globaali horeca-toimija näkee yrityksensä kantavan vastuun siitä, että tarjolla oleva tuote on turvallinen. Standardeja siis tarvitaan tulevaisuudessakin.

Kun elintarvikeketju globalisoituu, ja tulee yhä kauempaan tai suuremmista yksiköistä, niin siinä korostuu se, että asiat tehdään tietyllä tavalla. Tällaiset ruokaskandaalit, mitä on ollut, korostaa sitä, että vaikka tiettyyn pisteeseen asti pitää pystyä luottamaan toimittajaansa, niin pitää olla varautunut.

3.5 KALA-ALAN KEHITYS PITKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ

Järjestön edustajan mukaan yritykset päättävät kala-alan suunnan. Tavoitteena on menestyksenkäs liiketoiminta, mikä voi tarkoittaa uusia tuotteita ja uusia toimintatapoja, mutta myös jatkuvaa kehittämistä ja markkinoilla havaittuihin asiakastarpeisiin vastaamista.

Mennään vaan valmiimpaan ja valmiimpaan suuntaan tuotepuolella. Suomessa me ei käytetä niin paljon pakasteita kuin muualla. Pakastejalostetarjonta on valtava maailmalla. On valmiita aterioita ja ateriakastikkeita ja kaiken näköistä tällaista.

EU:ssa on järjestön edustajan mukaan painotettu lähikalan saatavuutta, paikallista toimintaa ja suoramyyntiä. Toisaalta Keski-Euroopassa on runsaasti asiakkaita pienellä alueella. Suomi on harvaanasuttu maa ja asiakaskunta voi olla pieni. Kalastajat ovat myös hajallaan ja logistiikka tulee kalliiksi.

Hankemaailma pyörii voimakkaasti, ja tehdään suoramyyntiä ja -toimituksia, niin ei se ole enää silloin niiden paikallisten suoramyynnin tukemista. Niiden on tultava sieltä valtakunnallisille markkinoille saadakseen riittävät markkinat, ja silloin kilpaillaan ihan samoilla markkinoilla kuin valtakunnalliset toimijat, eikä olla enää paikallisilla markkinoilla.

Etujärjestön edustajan mukaan suomalaista elinvoimaista ja kestävästi toimivaa kalatalouselinkeinoa edistäisi kotimainen raaka-aine, tuotevariaatiot ja eri kalalajeista tehdyt jalosteet. Kotimaisen kalan menekien edistämiseksi on jopa pohdittu suomalaisen, kansallisen kalastandardin tarvetta. Tarvittaessa esimerkiksi GLOBALG.A.P.:n perusteella voitaisiin rakentaa kotimainen käytäntö. Kala-ala on vielä pitkälti kotimarkkinateollisuutta, mutta jos halutaan toimia kansainvälisesti, tarvitaan kansainvälisesti tunnettua järjestelmää.

Kala on selkeä peruselintarvike, jonka merkityksen nähdään tulevaisuudessa kasvavan teollisesti valmistettujen tuotteiden kustannuksella. Pienen kalayrityksen edustaja toteaa seuraavalla tavalla:

Melkein näkisin että valveutuneet nuoret alkaa pikku hiljaa kyllästymään teolliseen tuotantoon, ja siitä syystä saattaa ei pakatun kalan rooli kasvaa. Ihmiset haluaa tuoretta kalaa, puhtaampaa ruokaa. Ei käytetä mitään glutamaattia.

Entistä enemmän tulevaisuudessa kiinnitetään huomiota kestäväan kalastukseen. Jalostajan edustajan mukaan tullaan lisäksi kalan kasvatuksessa eli arvoketjun seuraavassa portaassa kiinnittämään enemmän huomiota siihen, mitä kaloille syötetään, eli millaista rehua kalat saavat. Markkinoitaessa kuluttajalle kalan vastuullisuutta on jokaisen arvoketjun portaan toimia arvioitava itsenäisesti, mutta osana koko arvoketjua.

4 JULKISEN SEKTORIN ROOLI INNOVAATIOIDEN SYNNYSSÄ JA LEVIÄMISESSÄ

4.1 JULKISEN SEKTORIN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

Luvussa 3 selvitettiin innovaatioiden leviämistä edistäviä ja estäviä tekijöitä, ja painopiste oli mikro- ja mesotasolla. Julkisen sektorin tehtävässä painotuu makrotason näkökulma, mutta julkinen ohjaus ei voi onnistua ilman perusteellista toimijatason käytäntöjen ja mielipiteiden tuntemista. Esimerkiksi yritysten ja järjestöjen näkökulmien huomioon ottaminen tuo valmisteluun arvokasta käytännön näkemystä. Rahoitukselliset ohjauskeinot voivat konkretisoida erilaisina tukimuotoina mutta myös verotuksen kautta joko kannustimina tai kielteisen käyttäytymisen vähentämiseen ohjaavana keinona. Lainsäädäntö on perinteisesti Suomessa käytetyin ohjauskeino. Lainsäädännön valmisteluun kannattaa kiinnittää huomiota varsinkin silloin, kun kyse on monimutkaisten ongelmien ratkaisusta.

Julkinen sektorin roolina voi olla myös julkisten hankintojen avulla vaikuttaminen markkinoiden kehityssuuntaan. Julkisissa hankinnoissa voidaan asettaa ympäristön suojeluun liittyviä kriteereitä ja painotuksia. Siten se voi toimia käytännöllisenä ohjauskeinona.

Julkinen sektori voi ohjata muutosta informaatio-ohjauksen keinoin. Tällöin kohteena on ennen kaikkea suuri yleisö. Useissa tutkimuksissa kuluttajat tuovat esiin sen, että julkisen sektorin toimijoilta tullut informaatio koetaan luotettavammaksi kuin yritysten lähettämä informaatio. Julkisen sektorin vaikutusmahdollisuuksia on koottu taulukkoon 2.

TAULUKKO 2. *Julkisen sektorin vaikutusmahdollisuudet kala-alalla haastateltavien mukaan.*

Julkisen sektorin vaikutuskeinot	Esimerkiksi
Rahoitukselliset ohjauskeinot	Tuotekehitys ja poistokalastuksen tuki Logistiikka Toimintaympäristö Suomi markkina-alueena Raaka-ainevirrat
Sääntelyinnovaatiot	Päätöksentekomallit Lainsäädäntö Tasapuolinen valvonta Kalastuskiintiöt Kalanviljelyluvat
Julkisen sektorin ostot	Julkiset hankinnat
Informatiiviset keinot	Ympäristön tilan seuranta ja siitä tiedottaminen Ympäristömerkit ja merkinnät
Edunvalvonta kansainvälisesti	Kansalliset erityisolosuhteet

Yhtenä vaikutuskeinona on myös vaikuttaminen Euroopan unionin sääntelyyn jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Suomalaisten yritysten ja Suomen etuja tulisi tuoda esiin Euroopan unionin toimielimissä valmistelussa olevissa asioissa. Usein asioiden valmisteluvaiheessa luodaan pohja jatkossa käsiteltäviin asioihin. Jos Suomen etu ei ole jo valmisteluvaiheessa esillä, voi se jäädä kokonaan huomioimatta. Tämä ohjauskeino koetaan pohjoisena jäsenvaltiona merkitykselliseksi, koska täällä luonnonolot asettavat eurooppalaisiin yrityksiin verrattuna haasteellisemmat olosuhteet kala-alan ammatinharjoittamiseen.

4.2 VAIKUTTAMINEN KYSYNNÄN JA TARJONNAN KAUTTA

Poliittisen ohjaamisen kannalta tärkeimpiä tavoitteita on löytää Suomelle uutta kasvua. Poliitikassa on oltava aina mukana koko talouden ja yhteiskunnan näkökulma, mutta innovaatiopolitiikassa on pohdittu erityisesti sitä, onko ohjaaminen tehokkainta vaikuttamalla kysyntään vai tarjontaan (TEM 47/2010). Tulevaisuudessa suomalainen innovaatiopolitiikka ja -järjestelmä tulevat kokemaan perusteellisen uudistumisen, mikä tarkoittaa kokeilevampaa ja enemmän riskiä ottavaa politiikkaa uudenlaisin instrumentein. Uudistuvat politiik-

katoimet ja niiden muodot näkyvät laaja-alaisten järjestelmätason muutoksiin tähtäävien kokonaisuuksien sekä pienten kokeiluhankkeiden muodossa. (Halme & Niinikoski 2012.)

Haastateltavilta kysyttiin, kumpaan arvoketjun osaan eli kysyntään vai tarjontaan vaikuttamalla voitaisiin järjestelmätason muutoksia edistää tehokkaimmin. Järjestön edustajan mukaan julkisen sektorin tulee vaikuttaa sekä kysyntään että tarjontaan.

Kyllä pitää vähän molempiin vaikuttaa. Mutta olisikohan tarjontapuoleen vaikuttaminen tehokkaampaa kuitenkin, koska kysyntä ei osaa miettiä, mitä ne kaikki mahdollisuudet voivat olla. Kyllä ideoita on tehokkaampaa tuoda tarjontapuolelle. Vaikka pitäisi kyllä toimia asiakaslähtöisesti, eikä niin, että tehdään jotain, mikä ei mene kaupaksi. Tämä on hyvin hankalaa.

Etujärjestön edustajan mukaan yritykset tarvitsevat vahvoja signaaleja siitä, mihin suuntaan toimintaa tulee suunnata. Kuluttajan vastuulla on ymmärtää, mistä kuluttaja ruuassa maksaa ja mitä kuluttaja ruuassa arvostaa. Myös sertifioijan edustaja on samaa mieltä järjestöjen edustajien kanssa. Yrityksiin voidaan vaikuttaa huomattavasti nopeammin kuin kuluttajiin. Samalla kannalla on jalostajan edustaja, joka nostaa esiin ohjauskeinojen tehokkuusnäkökulman. Tarjontaan vaikuttaminen on jalostajan edustajan mukaan tehokkaampaa kuin kysyntään vaikuttaminen.

4.3 SOPIVA OHJAUSKEINOJEN VALIKOIMA

4.3.1 Standardien ja lainsäädännön suhde

Lainsäädäntö on Suomessa merkittävä eri toimijoiden käyttäytymisen ohjaaja. Standardien ja lainsäädännön välistä suhdetta kartoitettiin kysymällä mielipiteitä siitä, asetetaanko julkisessa sääntelyssä vai yksityisessä sääntelyssä tiukempia kriteereitä toimijoille.

En tunne näiden standardien sisältöä niin tarkkaan, että voisin sanoa menneäänkö pidemmälle vai ei. Ajatus on, että standardeissa mentäisiin pidemmälle, koska kaikkien pitää kuitenkin noudattaa lainsäädäntöä. Järjestön edustajan mukaan ei standardeilla ole oikeastaan paljon merkitystä, jos se ei mene lainsäädännön vaatimuksia pidemmälle.

Standardit ovat etujärjestön edustajan mukaan työkaluja jonkin asian, esimerkiksi elintarviketurvallisuuden, viemiseksi käytäntöön. Standardien hyödyntämiseen tarvitaan kuitenkin myös henkilö, jotta standardin sisältämä prosessin-hallintaa ohjaava tieto parantaisi toimintaa.

Seuraavassa arvioidaan julkisen ja yksityisen sääntelyn tehokkuutta ja paremmuutta. Jotkut haastateltavat tosin totesivat, että heillä ei ole riittävästi tietoa yksityisen sääntelyn sisällöistä.

Järjestön edustajan mukaan muutoksen pitäisi toimia markkinalähtöisesti ja yksityisten ohjausmekanismien kautta, mutta voi olla, että se ei toimi kuitenkaan niin. Siten julkinen sääntely on tehokkaampi, koska silloin se ei voi mennä toisin, jos lainsäädännöllä ohjataan. Eli sanoisin julkisen sääntelyn olevan tehokkaampi. En sano, että parempi, mutta tehokkaampi.

Suomessa on vahva lainsäädännöllä ohjaamisen ja lainsäädännön noudattamisen kulttuuri. Toisaalta myös hyvät käytännöt ovat Suomessa tärkeitä kala-alan toimintojen ohjaajia.

En osaa tuohon (kumpi ohjauskeino on tehokkaampi) suoraan vastata, mutta tietyllä lailla julkinen sääntely, koska sillä on tietyt rajat, joiden pitäisi koskea kaikkia. Voisi ajatella, että se on yleistä, että asiat ovat kutakuinkin kunnossa. Siitä ylimenevä ja vapaaehtoinen voi sisältää hyvin erilaisia tasoja ja toimenpiteitä. Varmaan niin, että julkisesta tulee se pohja ja yksityisellä sitä hienosäädetään, kommentoi etujärjestön edustaja.

Sertifioijan mukaan toiminta kansainvälisillä markkinoilla asettaa sääntelylle erityisiä haasteita. Kansainvälisesti lainsäädäntö on erilaista. Näistä syistä sertifioijan edustaja kallistuu yksityisen sääntelyn kannalle.

Kyllä standardit ja sopimukset kun eri maitten lainsäädäntö on niin erilaista. Jos mä täytän BRC niin se on kaikkialla maailmassa sama.

Yksityisen sääntelyn ja julkisen sääntelyn suhteen määrittelyyn vaikuttaa se, missä kohtaa standardeilla on suurin vaikutus arvoketjussa. Haastateltavilla oli tästä asiasta selkeitä näkemyksiä.

4.3.2 Standardien vaikutus arvoketjussa

Keskeisin vaikutus standardeilla on järjestön edustajan mukaan keskellä kala-arvoketjua eli tukku- ja jalostusportaassa. Standardeilla voi olla vaikutusta arvoketjun alkupäässäkin, jos standardissa esimerkiksi edellytetään selkeästi määriteltyä toimintatapaa kalan pyynnissä. Toisaalta arvoketjun loppupäässä kestävän kehityksen ulottuvuuksiin keskittyvä standardi voi toimia kuluttajalle merkinä ympäristöystävällisestä toimintatavasta.

Jalostajan mukaan standardin suurin vaikutus on alkupäässä, koska standardilla ohjataan laatua, esimerkiksi tuotteen jäähtymistä ja kuljetusta. Koska standardeja on lukuisia erilaisia, saattavat toimijoiden käsitykset standardien vaikutuksista riippua siitäkin, mitä standardeja haastateltavat tuntevat. Esimerkiksi MSC kohdistuu kalan pyytämiseen, ASC kalankasvatukseen ja BRC jalostukseen (elintarviketurvallisuuteen). Järjestön edustajan mukaan alkupään toimintoihin kohdistuva standardi vaikuttaa kalakantaan.

Näissä MSC- ja ASC-sertifikaateissa tulee usein se ajatusvirhe, että kuvitellaan niillä olevan jotain tekemistä laadun kanssa. Siinä menee sekaisin jopa ihan ammattiohjattajakin. Alkupään merkeillä ei ole mitään merkitystä elintarviketurvallisuuteen. Turvallisuuden merkitys on siinä keskivaiheessa.

Etujärjestön edustajan mukaan standardien varsinaista vaikutuskohtaa arvoketjusta voi olla hankala osoittaa, sillä standardien sisältämät vaatimukset ketjuuntuvat.

Jos on esimerkiksi kauppa, joka vaatii jotain asiaa tavarantoimittajilta, sillä tavalla ne lähtevät ketjuuntumaan. Voisi kuvitella, että se ketä on vaikutusvaltaisina asiakas tai toimija siinä ketjussa, niin vauhdittaa asioiden etenemistä. Ihan sama tuossa vastuullisesta, kun puhutaan pk-sektorin näkökulmasta. Vaikka EU:ssa sitä vastuullisuutta ollaan ujuttamassa isompien yritysten raportointivelvoitteisiin ja muuhun lainsäädäntöön, niin kyllä se sieltä ketjuuntuu pienempiin toimijoihin, jos ne ovat osa toimitusketjua, vaikka heille ei suoria lainsäädännön velvoitteita tulisikaan.

Ideaalitapauksessa standardin käyttöönotto vaikuttaa koko arvoketjuun ja jokainen toimija katsoo standardin mukaisesti tehtäviään. Silloin siitä hyötyvät kaikki arvoketjun portaat, toteaa etujärjestön edustaja.

4.4 SUOMEN VALTION ROOLI KALA-ALAN KANSAINVÄLISEN KEHITYKSEN LINJAAMISESSA

Haastateltavien mukaan Suomen valtion tulisi pyrkiä vaikuttamaan kala-alan kehitykseen Euroopan tasolla. Suomessa on paljon muista EU-maista poikkeavia piirteitä, kuten talvikalastus, pienimuotoinen rannikkokalastus ja kala-alan rakenne.

Kyllä Suomen pitäisi pyrkiä vaikuttamaan, koska olosuhteet ovat niin erilaiset täällä kuin joissain suurissa kalastusvaltioissa. Ei sitä voida jättää EU:lle pelkääntään. Myös EU:ssa viimeisimmät ajatukset ovat, että päätösvaltaa delegoitaisiin alemmaksi, kun on havahduttu siihen, että olosuhteet ja tilanteet ovat niin erilaisia eri maissa (järjestö).

Norja ja sitten Islanti, jotka ovat EU:n ulkopuolisia maita, ovat keskeisiä raaka-aineen tuottajamaita, niin olisi hyvä, että näitä asioita hoidettaisiin jollain lailla vähän ohi EU:nkin. Kyllä EU:lla on kolmansien maiden kanssa niin kauppapoliittisia ja muita sopimuksia, minkä kautta tietyn tullivapaan raaka-aineen saatavuutta on turvattu, ihan sillä perusteella, että niitä raaka-aineita ei EU:sta saada (etujärjestö).

Kalastuskiintiöillä ohjaaminen on kala-alalla keskeistä. Kalastuskiintiöihin liittyy mikroyrityksen edustajan mukaan myös yllättäviä piirteitä.

Kalakiintiöitä on mennyt Viroon kun ovat ostaneet kalastusaluksia, trooleja, kiintiöt ovat troolikohtaisia. Ei tarte ostaa yritystä vaan ostaa troolin niin saa kiintiöt! Se on aika hassu juttu. (mikro).

Valtiovallalta haastateltavat odottavat tehokkaampia toimia Suomen kala-alan elinvoimaisuuden ylläpitämiseksi.

5 POHDINTAA

5.1 YHTEISTYÖN RAKENTAMINEN

Ylitalo ja Timonen (2007) ovat laatineet raportin *Päivittäistavara-kaupan arvoverkon kehittäminen*, jossa he käsittelevät kaupan ja elintarviketeollisuuden yritysten arvoverkostoyhteistyötä. Yhteistyösuhteista eli kumppanuuksista on liiketoiminnallisesti tullut niin merkityksellisiä, että yritys ei voi enää saavuttaa merkittävää menestystä vain omin voimin tai organisaation rajat tiukasti sulkemalla. Yhteistyöstä koetaan voitavan saada kustannus-, kasvu- ja kyvykkyyshyötyjä. Lisäksi pitkällä aikavälillä tiivistyvän yhteistyön koetaan hyödyttävän koko toimialaa. Hyötyjen realisoiminen vaatii kuitenkin aikaa ja resursseja, eikä panostusten ja hyötyjen jakaminen aina kaikilta osin ole tasapainoista. (Taulukko 3.)

Yritysten yhteistyösuhteisiin vaikuttavat vahvasti liiketoimintastrategiat, yhteistyöstrategian kehitysvaihe sekä yrityksen organisoituminen ja rakenne. Näiden pohjalta syntyvät erilaiset toimintatavat näkyvät yritysten yhteistyösuhteissa, päätöksenteossa, neuvotteluissa ja yhteistyön hengessä.

5.1.1 Operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus

Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan yritysten välillä on operatiivista, taktista ja strategista kumppanuutta. Finne ja Kokkonen (2005) luokittelevat vähittäiskaupan kumppanuudet osta ja myy -suhteisiin, tuoteryhmäjohtamisen kumppanuuksiin sekä strategiaan kumppanuuksiin. Hyötyläinen ja Simons (1998) jakavat strategisten yritysverkostojen johtamisen näkökulmasta alihankinta- ja verkostoyhteistyön alihankkijoiden kilpailuttamiseen, alihankintayhteistyöhön, partneriyhteistyöhön sekä strategiseen verkostoyhteistyöhön.

Yhteistyösuhteiden tarkoitukset ja tavoitteet, mutta myös mahdollisuudet, riskit ja niiden vaatimat panostukset eroavat. Luottamuksen sekä osaamisen ja tietopääoman integroinnin tarve vaihtelee. Kohti strategisia yhteistyösuhteita mentäessä luottamuksen tarve kasvaa ja kontrolloinnin mahdollisuudet vähenevät. (Ståhle & Laento 2000, 14–15.) Tätä kuvataan taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Kumppanuuksien tavoitteet, tietopääoma, lisäarvo ja luottamusperusta (Stähle & Laento 2000).

Ominaisuudet	Kumppanuus		
	Operatiivinen	Taktinen	Strateginen
Kuvaavaa	istuttaminen	integrointi	innovaatio
Tavoite	kustannuksien alentaminen, omaan ydintoimintaan keskittyminen	prosessien yhdistäminen, tehokkaampien toimintatapojen oppiminen	tuottaa merkittäviä strategisia etuja tuote- ja toimintainnovaatioina
Tietopääoma	määritelty tuote tai palvelu	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja kulttuurina	vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista tai luovuttamista
Lisäarvo	taloudellinen	toiminnan tehostuminen, uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa liiketoiminta kokonaan uudelle tasolle
Luottamuksen perusta	sopimus	vuoropuhelu, yhteistyö	yhteinen aaltopituus arvoissa, innovatiivisuudessa ja luottamuksessa

Operatiivinen kumppanuus perustuu tavaran tai palvelujen ostamiseen (kustannus)tehokkaasti ja yhteistyön prosesseja automatisoiden. Ostettava tuote tai palvelu voidaan määritellä selkeästi ja liittää suoraan asiakkaan liiketoimintaan. Uuden oppimista ei tarvita merkittävästi. Suhteen kriteerit ja osapuolten roolit on määritelty sopimuksessa mahdollisimman hyvin. Luottamuksen perusta on dokumentoitu, ja luottamus syntyy, jos osapuolet täyttävät sovitut ehdot. Operatiivisen yhteistyön vaihtoehtoja ja kumppaneita halutaan kilpailuttaa säännöllisesti. Asiakkaan hallitseva asema ja toimittajien vaihtoehtojen puute voi johtaa ehtojen saneluun ja vallankäyttöön kumppaneita kohtaan. (Stähle & Laento 2000, 15.)

Taktinen kumppanuus on avoimempaa kuin operatiivinen kumppanuus. Lisäarvo ja hyöty syntyvät tavaran ja palvelujen kustannustehokkaan vaihdon lisäksi oppimisesta. Kumppaneiden prosesseja ja resursseja voidaan yhdistää uudella tavalla, päällekkäisyyksiä voidaan poistaa ja toimintakulttuureja voidaan yhdistää. Taktinen kumppanuus koskee usein jotakin liiketoiminnan osaa. Taktinen kumppanuus edellyttää syvempää luottamusta kuin operatiivinen yhteistyö, koska yhteinen hyöty syntyy yhdistämällä tietopääomia ja osaamisia

uudella tavalla. Keskustelun avulla syntyy ymmärrystä, yhteistä tietopääomaa. Kumppaneiden vuoropuhelu ja yhteiset kokemukset rakentavat luottamusta ajan kuluessa. (Stähle & Laento 2000, 16.)

Strateginen kumppanuus on strategisesti hyödyllinen yhteistyösuhde. Moleminpuolinen riippuvuus on aitoa, ja osapuolet luovuttavat syvällistä strategista tietoa ja osaamista yhteiseen käyttöön. Tämä vaatii osapuolilta sekä avoimuutta ja luottamusta että oman tietopääoman suojaamista, minkä rajaaminen onkin strategisen kumppanuuden johtamisessa keskeistä. Usein tavoitteena on uudistaa liiketoimintaa uudenlaisen osaamisen ja toimintamallien avulla, mikä edellyttää perinteisten johtamistapojen muutosta, oikean ilmapiirin rakentamista ja ylläpitoa sekä verkostomaisuuden ja monenlaisten yhteyksien mahdollistamista. (Stähle & Laento 2000, 16.)

5.1.2 Yhteistyön toimintalogiikka

Yhteistyösuhteet edellyttävät erilaisia organisaatioiden toimintatapoja. Stählen ja Wileniuksen (2006, 17) mukaan mekaaninen, orgaaninen ja dynaaminen toimintalogiikka ovat keskeisiä yritysten uudistumis- ja kilpailukyvyyn kannalta. Toimintalogiikkaa ovat periaatteet ja järjestelmät, joiden mukaan organisaation jäsenten ajattelu ja aiemukset yhdistyvät toiminnaksi, tuotteiksi ja palveluiksi. Eri toimintalogiikat tukevat toisiaan yrityksen toiminnassa, mutta ne palvelevat erilaisia toiminnallisia tavoitteita.

Mekaanisella toimintalogiikalla tavoitellaan kustannustehokkuutta ja mittakaavaetuja. Keskeisiä ovat toimintojen ja prosessien automatisointi, toistettavuus ja rutinoituminen. Orgaanisella toimintalogiikalla tavoitellaan toiminnan asiakas- ja markkinalähtöistä joustavuutta. Asiakkaiden kokonaisvaltainen palvelu, tarpeiden ennakointi sekä nopea reagointi kilpailijoiden liikkeisiin ovat tärkeitä. Keskeistä on tiedon tehokas hyväksikäyttö. Dynaaminen toimintalogiikka palvelee parhaiten oloissa, joissa liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti ja on tarve luoda ennakoivasti aivan uusia liiketoimintamalleja ja tapoja toimia, ei pelkästään sopeutua muutokseen. Toimintalogiikan perustana on verkostomaisuus, itseorganisoiduvuus ja hajautunut älykkyys. (Stähle & Wilenius 2006.)

Kumppanuuksien johtamisessa mekaaninen toimintalogiikka soveltuu osta ja myy -tyyppisiin suoraviivaisiin suhteisiin, joissa tavoitteena on mahdollisimman sujuva ja tehokas tilaus-toimitusketju. Orgaanisen toimintalogiikan

voi kuvitella palvelevan kumppanuuksissa ja yhteistyössä, jossa tavoitteena on tuottaa palveluja ja tuotteita, jotka täytyy sovittaa asiakkaan tarpeiden ja tilanteen mukaan joustavasti.

Strategisissa kumppanuuksissa, joissa tavoitteena on uudistaa liiketoimintamalleja ja luoda uusia tuote- ja palvelukonsepteja, tarvitaan dynaamista toimintalogiikkaa, joka edistää tiedon ja osaamisen yhdistämistä uudella tavalla sekä tukee riskinottoa.

5.2 KALA-ALAN MUUTOKSEN EDISTÄMINEN YHTEISTYÖLLÄ

5.2.1 Yhteistyön johtaminen ja kehittäminen

Yhteistyösuhteiden rakentaminen vaatii aikaa ja aktiivisia osapuolia. Onnistumista haastavat erilaiset organisaatiokulttuurit ja toimintamallit sekä erityisesti kyvyttömyys sovittautua yhteen. Onnistumista auttavat realistiset panostus- ja aikaodotukset. Odotuksia helposti yliarvioidaan ja panostuksia aliarvioidaan. (Ylitalo & Timonen 2007, 17.)

Pitkäjänteinen onnistuminen edellyttää yrityksiltä tietoista kumppanuusstrategiaa ja aktiivista johtamista. Koko organisaation pitää kyetä yhteistyöhön yli organisaatorajojen. Yhteistyöstrategia edellyttää ylimmän johdon huomiota jatkuvasti, ei vain uusien suhteiden käynnistys- ja julkistusvaiheessa. (Ylitalo & Timonen 2007, 18.)

Suhteen perustana pitäisi olla molemminpuolinen, vapaaehtoinen ja tunnustettu riippuvuus. Tasavertaisuus on erityisen haasteellista, mikäli suhteessa vallitsee koon, vallan tai resurssien epäsymmetria. Tilanteeseen sopimattomalla vallankäytöllä voidaan helposti rikkoa vahvakin luottamus.

Keskeistä kumppanuuden rakentamisessa on yhteinen organisoituminen ja yhteistyön prosessit. Symmetria, esimerkiksi sovitut vastinparit organisaation eri tasoilla, on tärkeitä. Ulkoisissa kumppanuuksissa onnistuminen kumpuaa organisaation sisäisestä yhteistyökulttuurista ja luottamuksesta. Alkuluottamus perustuu lupaukseen kyvystä tuottaa lisäarvoa, ja se rakentuu esimerkiksi brändin, referenssien, pilotointien ja auditointien varaan. Hyvät yhteistyökemukset lisäävät luottamusta myöhemmässä vaiheessa. Prosessin aikana tulisi kiinnittää huomiota yhteisten prosessien tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen

sekä myös sosiaalisten suhteiden ja yhteisen ymmärryksen vahvistumiseen. Luottamus rakentuu ihmisten välillä, mutta se voi vakiintua organisaatioiden luottamusperustaksi. (Ylitalo & Timonen 2007, 17–18.)

5.2.2 Muutosvastarinta ja muut käytännön esteet

Missä vaiheessa kala-ala on Suomessa kestävän kehityksen ja kestävän kalatuotannon standardien hyödyntämisessä?

Haastatteluissa kävi ilmi toisaalta suomalaisen kala-alan kiristynyt kilpailutilanne ja toisaalta yhteistyön tarve ja sen vaikeus. Mistä on kysymys? Voidaan ajatella, että yrityksen toimintatavat paljastavat, miten ja mitkä megatrendit ovat vaikuttaneet yritykseen sekä mitkä tarpeet ovat korostuneet toimintalogiikassa. Toimintatavoista saadaan tietoa siitä, miten yritys suhtautuu muutokseen.

Muutos edellyttää yhteistyötä, strategista kumppanuutta. Esimerkiksi arvoketjun toimijoiden tulisi toimia samaan suuntaan. Yhteistyön asemesta kilpailuetua ja skaalaetua on haettu keskittymällä ja yritysostoilla. Yhteistyötä rajoittaa myös kilpailulainsäädäntö ja kartellien muodostamisen kieltö. Yhteistyön vaarana on vielä ns. hyvä veli -järjestelmä.

Muutos ja muutoksen ohjaaminen lähtevät ajattelun muutoksesta (I), näkyvät ja mahdollisesti alkavat vaikuttaa ensin yrityksen sisäisessä strategiassa (II), ja lopulta toimintatavat paljastavat yrityksen ulkoisen kumppanuussuhteen laadun (III). Tätä kuvataan taulukossa 4.

Vastuullisuus on kestävän kehityksen myötä kansainvälisesti megatrendi ja se koetaan strategiatason päätöksiä edellyttäväksi asiaksi. Kansainvälisellä tasolla tarvitaan lainsäädännön kehittämistä ja sen noudattamista kala-alan vastuullisuuden edistämiseksi. Koska lainsäädännön laadinnan ja noudattamisen kulttuureissa on valtioiden välillä eroja, on vastuullisuuden edistäminen julkisella sääntelyllä vaikeaa. Pohjoismaissa lakeja on totuttu noudattamaan ja arvomaailmaa voidaan muutenkin kuvata vastuulliseksi. Tämä antaa hyvät lähtökohdat esimerkiksi luottamuksen ja yhteistyön rakentamiselle eri sidosryhmien välille. Vastuullisuuden pitäisi olla pohjoismainen kilpailuetu. Siihen tarvitaan kuitenkin dynaamista toimintalogiikkaa ja vastuullisempaa tapaa toimia koko arvoketjussa. Yhteistyö vaatii aitoa luotettavuutta ja erilaisuuden hyväksymistä.

TAULUKKO 4. *Megatrendien näkyminen yritysten käytännössä.*

Megatrendi	I Ajattelussa	II Yrityksen sisäinen asia	III Yrityksen ulkoinen asia (kumppanuus- ja kuluttajasuhteet)
Kilpailu ja yrityksen olemassaolo	Keskittäminen	Omistuksen muutos; isännän tahto; pääviesti	Yritysosotot
Elintarviketurvallisuus	Laatu Tuoteturvallisuus Uskottavuus	Hankintapolitiikka Jäljitettävyys Omavalvonta Sertifioitu laatujärjestelmä (prosessi) Tuotantotapa- ja tuoteinnovaatiot Kustannukset ja hinta	Auditoinnit (Arvoketjuyhteistyö) Tiedon vienti ulkomaille
Kestävä kehitys	Kilpailuetu Tuontikala Lähikala	Liikeidea	Kalan MSC-logo
Kalan saatavuus	Pitkäaikainen Lyhytaikainen	Arvoketjun ympäristötehokkuus Raaka-ainepula	Arvoketjuyhteistyö Kumppanien välinen yhteistyö
Kuluttajien valvutuneisuus	Menekki	Asiakaslähtöinen bisnes (myynti)	Kuluttajien valistaminen

Elintarviketurvallisuus on ollut megatrendi jo pitkään. Elintarviketurvallisuuden parannukset ovat edellyttäneet useiden toimijoiden toimintatapojen muutosta, jopa koko arvoketjun muutosta.

Elintarviketurvallisuus on ollut vahvasti yrityksen sisäinen asia, ja sillä on merkitystä yrityksen kustannuksiin ja tuotteen hintaan. Elintarviketurvallisuut-

ta parantamalla on voitu lisätä tehokkuutta ja kasvattaa tuloja sekä laajentaa markkinoita. Pakkoon perustuvan lainsäädännön noudattamisen sijasta on alettu nähdä elintarviketurvallisuudesta saatavat liiketoiminnalliset hyödyt. Yrityksissä on tullut halu muutoksen läpivientiin ja yrityksen kehittämiseen elintarviketurvallisuusasioiden paremman hoitamisen avulla hyviä käytäntöjä noudattamalla.

Toimintoja keskittämällä kala-alalla on haettu skaalaetuja. Suurten yksiköiden myötä toisaalta myös elintarviketurvallisuusriskit ovat kasvaneet. Esimerkiksi kalojen torikauppa on kaikin tavoin omanlaistaan verrattuna suurtuotantoon ja -kauppaan. Pienemmät yrittäjät ketjuineen ovat kuitenkin hyötäneet suurempien yritysten tarpeiden, esimerkiksi omavalvonnan ja auditointien kehittymisestä koko kala-alan laadun työkaluiksi.

Kestävä kalantuotanto ei Suomessa tarkoita samaa asiaa kuin kansainvälisesti. Meillä lainsäädännön on havaittu asettavan toimijoille tiukempia kriteereitä kuin muissa maissa. Alkutuotanto on Suomessakin omalla tavallaan tukalassa asemassa. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että kalastajien määrä on vähentynyt, eikä uusia kalastajia ole tulossa alalle; kalastuskiintiöitä on myyty troolarien myynnin mukana ulkomaille, ja tiukat lupakäytännöt ovat pudottaneet kalan kasvattajia pois. Vastuullisuus liittyy kestävään kehitykseen, ja yksi osa vastuullisuutta on antaa arvoketjun eri toimijoille mahdollisuus elantoonsa. Arvoketjun arvokas ominaisuus on yhteistyökulttuuri, jossa omaa valta-asemaa ei tulisi käyttää kilpailun välineenä.

Kansainvälisessä kaupassa kestäväällä kehityksellä ja standardeilla haetaan apua maailmanlaajuisiin ongelmiin. Yritysten pitää nähdä, mitä hyötyä esimerkiksi MSC-merkinnällä on yrityksen bisnekseen ja mieluiten tuotteesta saatuun hintaan, jotta mahdollinen pakollinen noudattaminen muuttuu omaehtoiseksi halukkuudeksi, jopa innostukseksi. Innostuksen myötä innovaatioitakin syntyy.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yksityisen sääntelyn ja systeemisten innovaatioiden välistä suhdetta kala-arvoketjuissa. Raportissa on tarkasteltu arvoketjutoimijoiden henkilökohtaisia käsityksiä systeemisten innovaatioiden syntyyn sekä niiden leviämistä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Lisäksi haastattelussa selvitettiin kala-alan toimijoiden näkemyksiä erityisesti siitä, mikä rooli on yksityisen sektorin laatimilla standardeilla ja sopimuksilla ja mikä julkisen sektorin roolin tulisi olla.

Systeemisiä innovaatioita eli monien osapuolien toimenpiteiden yhteisvaikutuksesta aikaansaatuja laaja-alaisia muutoksia ovat kala-alalla haastateltavien mukaan jäljitettävyyden, kalan jäädytysjärjestelmien ja kylmäketjun tehostuminen, logistiikkaketjun toimivuuden parantuminen ja kestävä kalantuotanto. Ohjauksena yksityisen sektorin laatimat monenlaiset standardit ja käytäntönsäännöt ovat myös systeemisiä innovaatioita.

Näiden syntyyn vaikuttavia yhteiskunnassa vallitsevia megatrendejä olivat jo 1980-luvulla elintarviketurvallisuus, kestävä kehitys ja kuluttajien valvotun elämäntyylin. Yritystoiminnassa kilpailuedun siirtyminen yksittäisen yrityksen tasolta arvoketjujen tasolle globalisoitumisen myötä on myös megatrendi. Kaikkien mainittujen megatrendien merkitys on vuosikymmenten aikana vahvistunut.

Systeemisten innovaatioiden edistäjät ja esteet voidaan liittää markkinoihin, markkinatoimijoihin sekä ohjauksmekanismeihin. Markkinoihin liittyviä makrotason tekijöitä ovat markkinoiden kysynnän ja tarjonnan määrä, kilpailu, toimijoiden väliset valtasuhteet, markkinoiden rakenteelliset tekijät sekä hinnoittelun muodostus. Markkinatoimijoita koskevat systeemisiä innovaatioita edistävät ja estävät tekijät liittyvät organisaatioiden toimintatapoihin ja toimintakulttuuriin sekä kansalaisjärjestöjen ja organisaatioiden välisiin suhteisiin.

Mielenkiintoista oli havaita, miten arvoketjun eri vaiheissa toimivat haastateltavat näkivät systeemisen innovaation syntyyn vaikuttavat tekijät eri tavalla: alkutuotannon mikroyritys ja sertifioijan edustaja näkivät lainsäädännön olevan vahva vaikuttaja, kun taas jalostavan portaan haastateltava näki muutoksen lähtevän yrityksistä.

Markkinarakenteisiin liittyvät edistäjät ja esteet

Kala-arvoverkostossakin on yhä enemmän vaikuttanut kilpailun, erityisesti kansainvälisen kilpailun, kiristyminen. Kilpailuetua on etsitty keskittämisen avulla, koska on ollut pakko vastata jalostuksen, tukku- ja vähittäiskaupan ja horeca-sektorin taholta tullessiin määrällisiin haasteisiin. Kalan saatavuus ja toimitusvarmuus ovat keskeisiä erityisesti jalostusteollisuudessa. Keskittämällä toimintoja isompiin yksiköihin on saatu haltuun arvoketjun kriittisiä osia, mikä on mahdollistanut pieniä toimijoita paremmin kestävä kehityksen läpiviemisen kala-arvoketjussa. Tähän liittyy kalakantojen turvaaminen tulevaisuudessa ja kestävä kalankasvatus. Suuret vähittäiskaupan ostajat ja julkisen sektorin ostajat ovat toimillaan edistäneet systeemistä muutosta. Kuluttajakysynnällä on vähäisempi vaikutus systeemissä muutoksessa kuin yritysten välisellä kysynnällä.

Markkinarakenteisiin liittyvä estävä tekijä on toimijoiden pirstaloituminen ja markkinoiden hajanaisuus. Myös määrältään liian harvat vahvat toimijat voivat olla systeemisen muutoksen esteenä. Tietty määrä kilpailua tarvitaan innovaatioiden syntyyn ja leviämiseen.

Markkinoilla muodostuva kalan hinta ohjaa suuressa määrin kuluttajavalintoja. Kestävä kehityksen kannalta kalan ja erityisesti norjalaisen lohen käyttäminen sisäänvetotuotteena suurissa vähittäiskaupan ketjuissa haittaa kestävästi tuotetun ja kalliimmalla hinnalla tarjottavan kalan menekkiä. Erityisesti paikallisesti pyydetty sisävesikalat, joka edustaa lähiruokaa, kärsii suurista hintaeroista. Toisaalta kestävä kehityksen trendi laajentaa kalamarkkinoita mahdollistamalla kalan brändäämisen vastuullisuuden avulla.

Markkinatoimijoihin liittyvät edistäjät ja esteet

Markkinoilla toimivien yritysten pieni koko on nähtävissä systeemisen muutoksen esteeksi, koska pienellä yrityksellä on yleensä resurssien puute. Myös pienten yritysten välinen keskinäinen kilpailu voi toimia systeemisen muutoksen esteenä.

Yritysten toimintalogiikkaan liittyvä systeemistä muutosta edistävä tekijä on selkeästi yrityksen halu tai haluttomuus toimia edelläkävijänä. Edelläkävijän ominaisuuksia ovat joustavuus ja avoimuus uusille asioille. Uusina toiminnan ohjaamisen välineinä markkinoille tulleet elintarviketurvallisuusstandar-

dit ja ympäristöstandardit sertifoiteineen ovat edelläkävijäyritysten käytössä herkemmin kuin muissa yrityksissä. Edelläkävijäyrityksessä standardeihin sijoittaminen nähdään pitkän ajan investointina, kun taas muissa yrityksissä se saatetaan kokea asiakkaan vaatimuksesta käyttöön otettuna ja kustannuksia aiheuttavana tekijänä.

Markkinoilla toimivien kansalaisjärjestöjen rooli

Kansalaisjärjestöt, kuten WWF kalaoppaineen ja Finnwatch selvitysraportteineen, nostavat vastuullisuusasioita vahvasti yleiseen keskusteluun median avulla. Ne luovat paineita yrityksille toimia entistä vastuullisemmin julkistamalla erityisesti negatiivisia esimerkkejä. Kansalaisjärjestöt voisivat tehokkaammin edistää kestävästä kehitystä julkistamalla myös hyviä esimerkkejä.

Kuluttajien valveutuneisuus on elintasoyhteiskunnassa kasvamassa. Tässä kansalaisjärjestöt ja sosiaalinen media ovat kanavia ja vaikuttajia. Kansalaisjärjestöt hoitavat osan kansalaisten informaatiotarpeista viranomaisia tehokkaammin. Kansalaisjärjestöt toimivat mielipiteen muokkaajina ja kansalaisaktiivismin nostattajina.

Toimialan omilla järjestöillä on tärkeä tehtävä tiedonvälittäjänä ja tietoisuuden ylläpitäjänä. Kalan terveysvaikutuksista tai uusista käyttömuodoista sekä vastuullisuusmerkkien sisällöistä tiedottaminen ovat tärkeitä tehtäviä, jotka vievät osaltaan systeemistä muutosta eteenpäin.

Ohjausjärjestelmiin liittyvät tekijät

Oikeusjärjestelmä luo raamit yritysten ja muiden markkinatoimijoiden toiminnalle. Hitaasti muuttuva oikeusjärjestelmä rajoittaa ja mahdollistaa innovaatioita luomalla minimikriteerit toivotuille toimintatavoille. Globalisoinnin myötä myös kala-ala on kansainvälistynyt ja kansainvälisten arvoketjujen ohjaamiseen tarvitaan yli kansallisten rajojen sovellettavia ohjauskeinoja. Yksityinen sääntely on luonut ja kehittänyt koko ajan joustavasti uudenlaisia ohjauskeinoja ja valvontakäytäntöjä.

Yritysten välisessä kanssakäymisessä standardien ja sopimusten avulla ohjataan koko arvoketjua haluttuun suuntaan, kuten vahvistamaan elintarviketurvallisuutta tai parantamaan ympäristön huomioimista ketjun eri vaiheissa. Arvo-

ketjussa vahvimmat toimijat voivat määrätä, mitä standardeja käytetään. Tämä toisaalta luo kannustimia kehittää ja parantaa toimintaa standardien kriteereiden tasolle, ja toisaalta se karsii heikoimmat toimijat ulos arvoketjusta. Standardit osaltaan edistävät systeemisen muutoksen lisäksi pienempiä innovaatioita (tuote-, prosessi- ja organisaatioinnovaatioita).

Pidempi arvoketju on tuonut mukanaan esimerkiksi kaupan keskusliikkeiden tarpeen auditoida kalan ja kalatuotteiden toimittajiaan. Ensiksi elintarviketurvallisuuden standardeja alettiin käyttää omavalvonnan lisäksi. Sen jälkeen ympäristövastuullisuutta koskevien standardien käyttö on lisääntynyt. Molemmat tekijät ovat luoneet painetta auditointien määrän lisäämiseen myös puhtaasti kansallisissa arvoketjuissa. Tosin pienimuotoinen kotimainen kalakauppa voi toimia vielä ilman kirjallisia sopimuksia. Tällöin sopimukset ovat suullisia ja perustuvat luottamukseen.

Standardien, niihin liittyvien viestintää helpottavien ympäristömerkkien ja eettisten merkkien sekä valvonnan avulla kehitetään luottamusta arvoketjun toimintaan sekä kuluttajien, yritysten että julkisen sektorin keskuudessa. Yksi haastatelluista sanoikin, että ”niin kauan kuin on pelkoja ja epäluottamusta, on standardeja”. Globaalin horeca-toimijan mukaan standardit ovat heillä arkipäiväisiä yhteistyökumppaneiden hallinnan välineitä. Standardit toimivat lainsäädäntöä tehokkaammin silloin, kun tavarantoimittajilta edellytetään jatkuvaa tuotteen kehitystä. Voidaan esimerkiksi vedota yhteistyön jatkumiseen ja hinnan nousuun, mikäli toimittaja ottaa standardin käyttöönsä.

Silloin kun yritysostoissa on otettu useampi arvoketjun osa saman organisaation haltuun, on myös standardien käyttöönotto helpompaa vetoamalla yhdenmukaisen organisaatiokulttuurin ja käytäntöjen yhdenmukaistamisen tarpeeseen.

Kuluttajille standardit näyttävät ympäristömerkin tai eettisen merkin välityksellä. Kun tuotteiden jäljitettävyydestä ja vastuullisuudesta on tullut kuluttajille yhä merkityksellisempi tekijä, on myös standardien merkitys kasvanut ohjauskeinona ja informaation välityskeinona. Merkkien avulla kuluttajalle välitetään nopeasti viesti arvoketjun alkupään toimintatavoista tai raaka-aineen alkuperästä. Kala-alalla kuten muissakin elintarvikkeissa vastuullisuusmerkkejä on jo niin monia, että kuluttajien on vaikea erottaa merkkejä toisistaan. Toisaalta erilaiset merkit standardeineen täyttävät vastuullisuuden erilaisia funktioita arvoketjun eri kohdissa. Systeemisen muutoksen kannalta monet merkit sääntelyjärjestelmiin voivat yhdessä vaikuttaa systeemistä muutosta edistävästi.

Julkisen sektorin rooli systeemisten innovaatioiden ohjaamisessa

Valtiovallalta odotetaan tehokkaampia toimia kala-alan elinvoimaisuuden ylläpitämiseksi Suomessa. Suomen tiukka lainsäädäntö on haastateltavien mukaan jopa ollut syynä siihen, että suomalaisia kala-alan yrityksiä on siirtynyt Ruotsiin tai lopettanut toimintansa kannattamattomina. Valtiovallan ja poliittisen ohjaamisen tehtäväksi nähdään vastuu huolehtia siitä, että kala-alan yrityksillä on mahdollisuus toimia Suomessa kannattavasti. Pohjoismainen sijainti ja muuhun Eurooppaan verrattuna ankarat toimintaolosuhteet edellyttäisivät riittävää tukipolitiikkaa kansainvälisen kilpailun reunaehto- jen tasapuolistamiseksi. Vaikuttaminen jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa Euroopan unionin sääntelytoimiin voisi haastateltavien mielestä edistää positiivisesti järjestelmätason muutoksia.

Useimpien vastaajien mielestä julkisen sektorin on tehokkaampaa kohdistaa ohjauskeinot tarjontaan kuin kysyntään. Yritysten toimintaedellytyksiä parantamalla voidaan systeemistä muutosta edistää tehokkaammin kuin esimerkiksi vaikuttamalla kuluttajakysyntään informaatio-ohjauksella. Sen sijaan kysynnän kautta vaikuttaminen julkisten hankintojen avulla nähdään tehokkaana ohjaamisvälineenä, koska julkisen sektorin hankinnoilla on merkittävä rooli kansantaloudessamme.

Systeemiset innovaatiot mikrotasolla kalayrityksen näkökulmasta

Yritystasolla systeemisiä innovaatioita koskeva keskustelu kiinnittyy vahvasti asian tarkasteluun kilpailuedun kautta. Pienessä yrityksessä toiminta on pitkälti kädestä suuhun -toimintaa, eikä strategiseen johtamiseen juurikaan jää aikaa. Isojen ja pienempien yritysten toimintalogiikan painopiste esimerkiksi juuri strategisissa asioissa eroavat toisistaan. Osaltaan tähän vaikuttaa yrityksen liikeidea. Pienemmässä yrityksessä painottuu mekaaninen toimintalogiikka, ja keskeistä on kustannustehokkuus, rutinoituminen ja sopeutuminen muutokseen. Suuremmissa yrityksissä orgaaninen toimintalogiikka hakee kilpailuetua joustavuudella ja luovuudella, mutta myös mekaanisen toimintalogiikan mukaisesti mittakaavaeduilla ja automaatiolla. Edelläkävijäyrityksille on luonteenomaista dynaaminen toimintalogiikka, jolloin tavoitteena on uudistaa liiketoimintamalleja ja luoda uusia tuote- ja palvelukonsepteja.

Asiakassuuntautuneisuus ilmenee myös eri tavoin. Pienellä yrityksellä arvoketju on lyhyt, paikallisuus on tärkeätä ja torikaupassa asiakaspalautekin tulee suoraan. Pieni yritysikin voi olla luova ja selkeästi kuljettaa alan perusasiat seuraavalle sukupolvelle. Se voi myös ottaa vaikkapa kestäväen kehityksen joustavasti ja luontevasti osaksi toimintojaan. Toisaalta kilpailussa suurempi yritys kykenee vastaamaan suurempaan kalan kysyntään ja kasvattamaan kalan markkinoita. Kumpikin työllistää ja voi viedä alaa eteenpäin innovaatioillaan tai uusien asioiden sovelluksillaan. Yrityskoolla on kuitenkin merkittävä vaikutus kykyyn viedä eteenpäin systeemistä muutosta, koska muutos edellyttää aina joko henkilöresursseja, taloudellisia resursseja tai fyysisiä resursseja.

Yhteistyön merkitys muutoksessa

Yhteistyö on erityisesti pienillä toimijoilla usein operatiivista kumppanuutta eli osallistumista kilpailutuksiin tai niiden järjestämistä selkeästi määriteltäviä tuotteista. Kahdenvälistä yhteistyötä voidaan tehdä esimerkiksi eri alueilla toimivien yritysten kesken raaka-ainehankinnoissa, jotta saadaan riittävä määrä raaka-aineita julkisen sektorin kilpailutukseen. Taktisessa kumppanuudessa prosesseja ja resursseja yhdistetään uudella tavalla. Kala-alalla nämä näkyvät usein yritysostoina kala-arvoketjun hallinnan parantamiseksi.

Luottamusta vaativa, mutta onnistuessaan hedelmällinen strateginen kumppanuus on aito riippuvuussuhde, jossa tarvitaan tasapainoa tiedon ja osaamisen yhdistämisen avoimuuden ja suojaamisen kanssa. Tuloksellinen strateginen yhteistyö perustuu yhteiseen arvopohjaan. Kala-alan järjestöillä voisi olla tässä sillanrakentajan tehtävä, jotta ala kehittyisi eteenpäin.

LÄHTEET

Ali-Yrkkö, J. 2013. *Mysteeri avautuu. Suomi globaaleissa arvoverkostoissa.* Helsinki: Taloustieto Oy.

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä.* Helsinki: WSOYpro.

Halme, K. & Niinikoski, M.-L. 2012. *Uudistava innovaatiopolitiikka – Muutoksen ajurit.* Viitattu 19.11.2014 http://www.tem.fi/files/37872/UIP_RAPORTTI_14092012_FINAL.pdf.

Hyötyläinen, R. & Simons, M. 1998. *Strategisen yritysverkoston johtaminen.* Teoksessa Ollus, M.; Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) *Verkostojen vallankumous: Miten johtaa verkostoyritystä?* Vantaa: Taloustieto Oy.

Härmälä, U. 2014. *Purjehtimista lakien, moraalinormien ja Quanxin ristiaallokossa. Institutionalismien teoriaan perustuva analyysi kiinalaisten rekrytointiyriytysten suhteesta toimintaympäristöönsä. Pro gradu -tutkielma. Valtiotieteellinen tiedekunta.* Helsinki: Helsingin yliopisto.

Lehtinen, U. 2014. *Taloustieteiden haasteet. Liiketaloudellinen aikakauskirja 2/2014, 154–157.*

Leong, K. M.; Decker, D. J.; Lauber, T. B.; Raik, D. B. & Siemer, W. F. 2009. *Overcoming jurisdictional boundaries through stakeholder engagement and collaborative governance: Lessons learned from white-tailed deer management in the U.S.* Teoksessa Andersson, K.; Eklund, W.; Lehtola, M. & Salmi, P. (toim.) *Beyond the rural-urban divide: Cross-continental perspectives on the differentiated countryside and its regulation. Research in rural sociology and development vol. 14.* United Kingdom: Emerald, 221–247.

Luotola, L. & Sorsa, K. 2014. *Kala-arvoketju. Vastuullisuus ja brändit. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 196.* Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Mäkinen, T. & Forsman, L. 2014. *Suomen kalankasvatus Ruotsiin? Teoksessa Pellikka, J. & Salmi, P. (toim.) Eläinluonnonvarat ja yhteiskunta muutoksessa. Riista- ja kalatalouden tutkimuksia ja selvityksiä 1/2014.* Helsinki: Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos. Saatavissa myös <http://www.rktl.fi/julkaisut/>.

Roland, G. 2004. *Understanding institutional change: Fast-moving and slow-moving institutions. Studies in comparative international development. Vol. 38.* 2004, 109–131.

Saarinen, M. 2012. MSC-sertifioinnin vaatimukset, kustannukset ja rahoitusmahdollisuudet sekä soveltuvuus Saaristomeren ja Selkämeren kalastuksille ja Itämeren itäisen turskakannan kalastukselle. Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelma 2007–2013. Esiselvitys/ loppuraportti. Peimarin koulutuskuntayhtymä ammattiopisto Livia, Kalatalous- ja ympäristöopisto. Saatavissa myös <http://www.livia.fi/fi/hankkeet/msc-esiselvitys>.

Salmi, P.; Hiedanpää, J. & Pellikka, J. 2014. Ratkaisukeskeinen riistan- ja kalantutkimus. Yhteiskuntatieteellisiä suuntaviivoja. Teoksessa Pellikka, J. & Salmi, P. (toim.) Eläinluonnonvarat ja yhteiskunta muutoksessa. Riista- ja kalatalouden tutkimuksia ja selvityksiä 1/2014. Helsinki: Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos. Saatavissa myös <http://www.rktl.fi/julkaisut/>.

Sorsa, K. 2008a. Responsible Business – How to Commit the Supply Chain to it? Proceedings of the IACCM International Academic Symposiums on Contract & Commercial Management held at The Savoy Hotel, London, UK on November 9th, 2007 and at the Radisson Fort McDowell, Arizona, USA on April 7th, 2008. Teoksessa Lowe, D. (toim.), USA, 139–150.

Sorsa, K. 2008b. Responsible Business; Integrating the Legal Environment to Company Strategy by Proactive Approach, Proceedings of the IACCM International Academic Symposiums on Contract & Commercial Management held at The Savoy Hotel, London, UK on November 9th, 2007 and at the Radisson Fort McDowell, Arizona, USA on April 7th, 2008. Teoksessa Lowe, D. (toim.), USA, 151–162.

Sorsa 2008c. Ennakoivan oikeuden näkökulmia sopimustoiminnan itsesääntelyyn EU:ssa. Oikeus 2008 (37):1, 45–66.

Sorsa, K. 2009a. Itsesääntely- ja yhteissääntely arvoketjussa. Toimialakohtaista tarkastelua. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 100. Helsinki: Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos.

Sorsa, K. 2009b. The Proactive Law Approach: A Further Step towards Better Regulation. In: Tala, J. & Pakarinen A. (toim.) Changing Forms of Legal and Non-Legal Institutions and New Challenges for the Legislator – International Conference on Legislative Studies in Helsinki. National Research Institute of Legal Policy. Research Communications 97, 35–70.

Sorsa, K. 2009c. Elinkeinoelämä tarvitsee ennakoivaa sopimusosaamista. Defensor Legis 1/2009, 128–147.

Sorsa, K. 2010a. Itsesääntely ja yhteiskuntavastuu. Yhteisjulkaisu: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Kilpailukyky 45/2010. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen verkkokatsauksia 14/2010.

Sorsa, K. 2010b. Self-Regulation in Global Value Chain – A Trade Barrier or an Opportunity for Public-private Co-operation? Teoksessa Tala, J. & Pakarinen, A. (toim.) Better Regulation – A Critical Assessment. National Research Institute of Legal Policy. Research Communications 105/2010, 81–110.

Sorsa, K. 2010c. Yksityinen sääntely ohjaa merkittävästi kauppaa. Erilaiset standardit ja ohjeistot vaikuttavat yritysten toimintaan usein tehokkaammin kuin lait. Helsingin Sanomat. Vieraskynä 8.11.2010.

Sorsa, K. 2011a. Kansainvälisen kaupan arvoketjujen sääntely. Yhteiskuntavastuun ja ennakoivan oikeuden tarkastelua. Yliopistollinen väitöskirja. Oikeustieteellinen tiedekunta. Turku: Turun yliopisto.

Sorsa, K. 2011b. Yhteiskuntavastuu, yksityinen sääntely ja systeemiset innovaatiot. Edilex asiantuntija-artikkeli 10.11.2011.

Sorsa, K. 2011c. The Role of Proactive Law for System Level Innovations. Teoksessa Henschel, R. (toim.) Academic Forum for Innovative Research and Practice. Bringing together academics and practitioners to promote research and best practice in Contracts and Commercial Management. USA: The international Association For Contract and Commercial Management.

Sorsa, K. 2011d. Standardit sääntelyinnovaatioina. Teoksessa Pakarinen, A.; Hyvärinen, A. & Ervasti, K. (toim.) Lainvalmistelu, tutkimus, yhteiskunta. Jyrki Talan juhla-kirja. Oikeustieteellinen tiedekunta. Turku: Turun yliopisto, 151–162.

Sorsa, K. 2012a. The Evolution of CSR Standards in the Coffee Value Chains – Transition Pathways to Sustainability (September 12, 2012). Saatavilla SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2145307> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2145307>.

Sorsa, K. 2012b. The Role of Multinational Enterprises in promoting system level innovations in the Finnish food value chains. Conference proceedings, New Delhi, India, Multinational Enterprises and Sustainable Development (MESD) Conference 12.–14.12.2012.

Sorsa, K. 2012c. Kalkkunakukkojen kaulasta systeemiseen innovaatioon. Turun Sanomat. Aliokirjoitus 14.2.2012.

Sorsa, K. 2013a. Yksityisen sääntelyn ja sopimusten rooli elintarvikevalvonnassa. Elintarvike ja Terveys 4:2013, 36–39.

Sorsa, K. 2013b. Raaka-aine jäljitettävä elintarvikeketjun kaikissa vaiheissa. Turun Sanomat. Aliokirjoitus 26.2.2013.

Sorsa, K. 2013c. Yrityksillä on kuluttajakysyntää merkittävämpi rooli järjestelmätason muutoksissa. Elintarvike ja Terveys 6:2013, 44–48.

Sorsa, K. (toim.) 2014a. Vastuullisuusmerkit ja kuluttajan valinnat systeemisen muutoksen mahdollistajina. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 173. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Sorsa, K. 2014b. Vastuullisuusmerkkien elinkaarianalyysi. Muutos vastuullisen kahvin tuotantoon ja kulutukseen. Edilex asiantuntija-artikkeli 2.7.2014. Saatavissa <http://www.edilex.fi/artikkelit/13621>.

Sorsa, K. & Jolkkonen, A. 2014. Vastuullisuusmerkki – muutoksen merkki? Teoksessa Sorsa, K. (toim.) Vastuullisuusmerkit ja kuluttajan valinnat systeemisen muutoksen mahdollistajina. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 173. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus. Porvoo: WSOY.

Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka. – Jäsentely (osa I) ja toimenpideohjelma (osa II). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 47/2010. Saatavissa myös http://www.tem.fi/files/27546/Jasentely_ja_toimenpideohjelma.pdf.

Vahter-Kojo, M. & Sorsa, K. 2014. MSC-merkin tunnettuus kuluttajien keskuudessa. Teoksessa Sorsa, K. (toim.) Vastuullisuusmerkit ja kuluttajan valinnat systeemisen muutoksen mahdollistajina. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 173. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Vihtari, H. 2010. Kalatuotteiden ympäristömerkit ja sertifikaatit. Pro Kala ry – Pro Fisk rf. Saatavissa myös <http://www.prokala.fi/www/fi/liitetiedostot/Kalatuotteidenymparistomerkitja-sertifikaatit.pdf>.

Ylitalo, J. & Timonen, H. 2007. Päivittäistavarakaupan arvoverkoston kehittäminen. Report 2007/4. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Espoo. Saatavissa myös <http://lib.tkk.fi/Reports/2007/isbn9789512288045.pdf>.

LIITTEET

LIITE I. TEEMAAHAASTATELUJEN TUTKIMUSKYSYMYKSET

TEEMA I: miten laaja-alaisia (eli systeemisiä) innovaatioita syntyy elintarvikeketjussa?

1. Mainitkaa joitakin merkityksellisiä, laaja-alaisia muutoksia, joka /jotka ovat mielestänne muuttanut/muuttaneet koko elintarvikeketjujen toimintatapoja?
2. Moni elintarvikeketju on osa globaalia arvoketjua. Onko mielestänne paikallisilla olosuhdetekijöillä jonkinlainen rooli laaja-alaisen innovaatioiden syntymiselle?
3. Missä kohtaa arvoketjua mielestänne on eniten innovoinnin mahdollisuuksia? Kuka tai ketkä arvoketjun jäsenistä voivat vaikuttaa muihin toimijoihin laaja-alaisen muutoksen aikaansaamiseksi?
4. Onko mielestänne kuluttajakäytännön muutos välttämätön edellytys esim. kestävästä elintarviketuotannon lisäämiseksi vai voivatko elintarvikeviejät, jalostajat tai maanviljelijät aikaansaada muutoksen tuomalla markkinoille uusia kestävästi tuotettuja tuotteita?
5. Liittyvätkö kestävästä kehityksen standardit (Reilukauppa, UTZ certified, Rainforest Alliance) tai laadunvarmennusstandardit (GLOBALG.A.P, 4C) mielestänne laaja-alaisiin innovaatioihin?
6. Minkälaisena näette kansalaisjärjestöjen roolin innovaatioiden moottoreina tai esteinä? Entä sosiaalisen median vaikutuksen?
7. Liittyvätkö edellä mainitut standardit pienempiin innovaatioihin kuten tuote-, prosessi-, palvelu- tai arvoketjuinnovaatioihin?

TEEMA 2: mikä edistää tai estää kyseisten innovaatioiden syntyä ja leviämistä?

1. Mikä oli edellä mainitsemanne innovaation alkusysäys? Entä sen leviämistä edistävä tekijä?
2. Millä tavalla arvoketjun rakenne vaikuttaa systeemisen muutoksen aikaansaamiseen? (esim. koko arvoketju yhden yrityksen hallinnassa; ketjussa muutama vahva toimija; ketjussa monia pieniä toimijoita)
3. Millä tavalla laaja-alaisten innovaatioiden syntyyn vaikuttaa markkinoiden koko?
4. Entä markkinoiden homogeenisuus vs. heterogeenisuus? Esim. jos markkinoilla on paljon erilaisia (kuluttaja)segmenttejä?
5. Onko julkisen sektorin toimenpiteillä jonkinlainen rooli laaja-alaisten innovaatioiden syntymiseen ja leviämiseen?
6. Entä tutkimustiedolla, kuten esim. standardien vaikutuksesta kestäväen tuotannon edistämiseen tai CSR standardien rooli kuluttajakäyttäytymisen ohjaamiseen?
7. Mikä rooli on edelläkävijäyrityksillä tai kilpailevilla yrityksillä?
8. Mikä rooli on ostotoiminnassa käytetyllä hankintapolitiikalla, standardeilla ja sopimuksilla laaja-alaisen muutoksen aikaansaamiseen arvoketjussa?
9. Mitä muita yhteistyömuotoja näette keinoiksi vaikuttaa koko elintarvikeketjun toimintaan omalta osaltanne?
10. Missä määrin X:llä on tavoitteena vaikuttaa kuluttajien ostokäyttäytymiseen, esim. kahvin kulutuksen suuntaaminen kestävästi tuotettuihin tuotteisiin?
11. Miten kaupan **private label** tuotteet vaikuttavat elintarvikemarkkinoiden kehitykseen?
12. Mitkä tekijät mielestänne estävät kestäväen elintarviketuotannon leviämistä?

13. Mikä merkitys on sillä, että standardeja on monia erilaisia – haittaako se vai kenties edistää kestävästi tuotetun kahvin kysyntää?
14. Mikä merkitys kahvialan standardeilla on mielestänne kahvin laadun parantamiseen? Kaikkia standardeja ei välttämättä markkinoida kuluttajille (esim. 4c).
15. Minkälaiset ovat tulevaisuuden näkymät standardien käytön suhteen suomalaisissa arvoketjuissa?
16. Koetteko osaltanne, että standardisointityö on yrityksille kustannus vai investointi tulevaisuuteen?
17. Mihin suuntaan X haluaa kehittää suomalaista elintarvikealaa pitkällä tähtäimellä?
18. Minkälaisena näette Suomen verrattuna muihin Euroopan maihin sertifioitujen elintarvikkeiden leviämisen kannalta? Onko suomalaisessa elinkeinoelämässä jotain erityistä sertifiointiaktiivisuuden näkökulmasta?
19. Minkälaisissa standardisointiyhteistyön verkostoissa X on mukana kansainvälisellä tasolla?

TEEMA 3: mikä on julkisen sektorin rooli elintarvikealan innovaatioiden syntymiselle tai edistämiselle?

1. Voiko Suomen julkisen sektorin toimenpiteet mielestänne vaikuttaa alan innovaatioiden syntyyn tai laajenemiseen, jos elintarvikkeiden kulutus tapahtuu Suomessa ja raaka-ainetuotanto kehitysmaassa?
2. Onko mielestänne tehokkaampaa vaikuttaa kysyntäpuoleen vai tarjontapuoleen?
3. Minkälaisena näette erilaisten standardien roolin esimerkiksi elintarviketurvallisuutta edistävänä tekijänä? Mennäänkö standardeissa lainsäädännössä vaadittua pidemmälle?

4. Missä kohtaa arvoketjua standardeilla on mielestänne keskeisin/suurin vaikutus?
5. Kumpi on kansainvälisessä kaupassa tehokkaampi ohjauskeino - julkinen sääntely vai yksityinen sääntely (standardit, vapaaehtoiset ohjausmekanismit eri muodoissaan); entä julkiset hankinnat suunnannäyttäjänä?
6. Onko mielestänne Suomen valtion asia pyrkiä vaikuttamaan kansainvälisellä tasolla elintarvikealan kehitykseen vai kuuluuko se EU:lle?