

RAPORTTEJA 109

ETELÄPOHJALAISTEN ELINTARVIKEYRITYSTEN OSAAMISTARPEITA JA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KEINOJA

AAPO JUMPPANEN JA MARGIT NÄRVÄ



ETELÄPOHJALAISTEN ELINTARVIKE- YRITYSTEN OSAAMISTARPEITA JA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KEINOJA

AAPO JUMPPANEN JA MARGIT NÄRVÄ



Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013



ETELÄ-POHJANMAAN
KORKEAKOULUYHDISTYS



HELSINGIN YLIOPISTO
RURALIA-INSTITUUTTI

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

Kampusranta 9 C
60320 SEINÄJOKI

Lönnrotinkatu 7
50100 MIKKELI

Sarja Raportteja 109

Kannen kuva Aana Vainio

ISBN 978-952-10-8477-5
978-952-10-8478-2 (pdf)

ISSN 1796-0622
1796-0630 (pdf)

ESIPUHE

Etelä-Pohjanmaa on ruokamaakunta, jossa on sitouduttu laajasti elintarvike-teollisuuden kehittämiseen. Yksi tapa tukea elintarvikealaa on järjestää alan yritysten tarpeisiin vastaavia työelämälähtöisiä koulutuksia, jotka tukevat yritysten osaamisen kehittämistä ja vastaavat yritysten strategisiin kehitystarpeisiin. Työelämälähtöisten koulutusten suunnittelu edellyttää yritysten osaamistarpeiden kartoittamista ja tunnistamista. Tässä julkaisussa esitellään Maatalous- ja elintarvikealan työelämälähtöiset korkea-asteen koulutus-toteutukset (Metka) - hankkeen yhteydessä toteutetun osaamiskartoituksen tulokset.

Kartoitus toteutettiin vuoden 2013 aikana ja siihen osallistui 10 elintarvikealan yritystä. Tuloksia voivat hyödyntää koulutus-, tutkimus- ja kehittämispalveluita tarjoavat organisaatiot kehittäessään tarjontaansa. Myös yrittäjät voivat hyödyntää tuloksia omien osaamistarpeidensa arvioinnissa ja ennakoinnissa.

Metka - hanketta koordinoi Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti. Hankkeen muina toteuttajina toimivat Seinäjoen ammattikorkeakoulu sekä Etelä-Pohjanmaan korkeakouluyhdistys. Hankkeen päärahoittajana on toiminut Euroopan sosiaalirahasto. Rahoituksen myönsi Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus.

Tahdomme kiittää kaikkia osaamiskartoituksen osallistuneita yritysten edustajia sekä Metka-hankkeen projektiryhmän ja ohjausryhmän jäseniä, jotka tekivät tämän julkaisun kirjoittamisen mahdolliseksi.

Tekijät

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	7
ABSTRACT	8
1 JOHDANTO	9
1.1 Tausta.....	9
1.2 Tavoite.....	9
1.3 Viitekehys ja raportin rakenne.....	9
2 ELINTARVIKEALAN KOULUTUSTASO SUOMESSA JA ETELÄ-POHJANMAALLA	11
3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ETELÄPOHJALAISISSA ELINTARVIKEYRITYKSISSÄ	15
3.1 Osaamistarpeet	15
3.2 Osaamisen kehittäminen.....	16
3.3 Koulutus-, kehittämis- ja tutkimuspalvelujen tarjonta	16
4 MENETELMÄ JA AINEISTO	17
5 TULOKSET	18
5.1 Keskeinen osaamistarve	18
5.2 Osaamisen osa-alueiden kehittämistarpeet	18
5.2.1 Yleistiedot ja taidot	19
5.2.2 Tutkimus- ja tuotekehitysosaaminen	19
5.2.3 Liiketoimintaosaaminen	20
5.2.4 Asiakassuhteiden hallinta ja työyhteisöosaaminen.....	21
5.2.5 Henkilökohtaiset ominaisuudet	22
5.2.6 Elintarvikkeisiin liittyvä erityisosaaminen	24
5.3 Osaamisen nostamisen keinot ja resurssit.....	25
6 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	28
6.1 Tulosten tarkastelu	28
6.2 Luotettavuuden arviointi	30
6.3 Johtopäätökset	30
KIRJALLISUUS	31
LIITE 1. OSAAMISKARTOITUKSEEN OSALLISTUNEET YRITYKSET	33
LIITE 2. HAASTATELURUNKO	34

TIIVISTELMÄ

Etelä-Pohjanmaa on vahva maatalous- ja elintarvikemaakunta. Vahva alkutuotanto yhdessä monipuolisen elintarviketeollisuuden sekä maa- ja elintarviketuotantoon liittyvän metalli- ja teknologiateollisuuden kanssa muodostavat toimivan klusterin. Maatalous- ja elintarvikealan osaamistasoa vahvistamalla on mahdollista edelleen kehittää klusterin kilpailukykyä.

Maatalous- ja elintarvikealan työelämälähtöiset korkea-asteen koulutustoteutukset hankkeessa on kehitetty yritysten osaamista korkeakoulu yhteistyön avulla. Hankkeen tarkoituksena on ollut henkilöstön osaamistason nostaminen elintarviketietäjien yrityksissä ja kehittämisorganisaatioissa, sekä sitä kautta koko toimialan kehittyminen. Tässä raportoidun osaamistarvekartoituksen tavoitteena oli selvittää elintarvikeyritysten osaamistarpeita. Löytää aihealueita, joihin kaivataan lisää osaamista. Sekä kartoittaa yritysten resursseja ja kiinnostusta osallistua osaamisen kehittämiseen.

Osaamistarvekartoitus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineiston keruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoidut haastattelut. Aineisto koostui kymmenestä elintarvikealan yrityksen yrittäjän tai yrityksen edustajan haastattelusta. Haastateltujen edustamat yritykset poikkesivat

toisistaan niin koon kuin elintarviketeollisuuden alan suhteen. Valtaosa tutkimuksessa mukana olevista yrityksistä oli mikroyrityksiä. Tutkimus oli luonteeltaan kartoittava.

Kartoituksessa ilmeni, että osaamistarpeet ovat pitkälti yrityskohtaisia. Yritykset hakevat osaamisen kehittämisen kautta ratkaisuja toimintansa käytännön haasteisiin, joten tarjottavissa palveluissa on huomioitava yritysten yksilölliset tarpeet. Tietyt teemat nousivat kuitenkin myös laajemmin esille. Esimerkiksi markkinointiin ja myyntiin kaivattiin lisää osaamista suurimmassa osassa vastaajayrityksiä. Myös tuotantoprosessien kehittäminen, tuotekehitys ja kuljetusten järjestäminen koettiin haastaviksi. Tulosten mukaan elintarvikealan yrityksissä on tarve verkostoitumiseen ja yritysten väliseen yhteistyöhön. Yritysten välinen yhteistyön nähtiin ratkaisuksi niin hankinnoissa, kuljetuksissa, markkinoinnissa kuin tietotaidon kartuttamisessakin. Keskeisiä keinoja verkostoitumisen ja yhteistyön edistämiseksi ovat neuvottelu- ja sopimusosaamiseen liittyvät koulutukset sekä erilaisten kanavien luominen yritysten verkostoitumiselle. Osaamistarpeiden ennakointi oli varsinkin pienissä yrityksissä vähäistä.

ABSTRACT

South Ostrobothnia is a region in western Finland, where primary production with versatile food industry and food production related technology industry forms a functional cluster. The competitiveness of this cluster can be further strengthened by increasing the competence of agricultural and food industry companies.

In South Ostrobothnia, the know-how of food industry companies has been developed in a project “Maatalous- ja elintarvikealan työelämälähtöiset korkea-asteen koulutustoteutukset” – work-based higher education learning solutions for agriculture and food industries that has been funded by the European Social Fund. The purpose of the project was to increase the level of competence of the staff in the food industry companies and developing organizations of the food chain and the development of the whole branch that way.

As a part of the project, an assessment of know how needs of food industry companies was conducted. The assessment was carried out as a qualitative study. The semi-structured interview was chosen as the collecting method of the research material. Ten representatives of food industry were

interviewed. The companies represented by the interviewees differed in regard to a size as well as the field.

The results show that know-how needs are company specific. The anticipating of know-how needs is rare in food industry companies. Particularly in small companies the developing of the know-how is characterized by contingency. The companies seek solutions to their practical everyday challenges. More know-how is needed in marketing and sales. Also the developing of manufacturing processes, product development and the arranging of transports were regarded challenging. According to the results, more networking and cooperation between the companies are needed. Cooperation was seen beneficial especially in procurement, transports and marketing especially among micro enterprises. The central methods of promoting networking and cooperation mentioned during know-how assessments were courses and trainings related to negotiating skills and conclusion of contracts. Also creating of networking channels for companies were seen beneficial.

1 JOHDANTO

1.1 TAUSTA

Elintarvikeala on Suomen kolmanneksi suurin teollinen työllistäjä. Koko elintarvikesektori työllistää lähes 300 000 henkeä, josta elintarviketeollisuuden työpaikkojen osuus on yli 32 000. Elintarviketeollisuus tarjoaa työtehtäviä sekä toisen asteen oppilaitoksista, että ammatti- ja tiedekorkeakouluista valmistuville. Ammattinimikkeiden määrä on suuri ja ne vaihtelevat toimialoittain. (Hyrylä 2012, 54.)

Alalle on saatava myös tulevaisuudessa ammattitaitoista työvoimaa. Elintarvikealan perusopetusta annetaankin lähes 30 ammattioppilaitoksessa. Elintarvikealan korkea-asteen opintoja on tarjolla ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa. Lisäksi osaamista voi hankkia itsenäisesti ja todentaa osaamisensa näyttötutkinnolla. Myös oppisopimuskoulutuksella tai ulkomailla opiskelemalla voi hankkia elintarvikealan osaamista. (Hyrylä 2012, 62.)

Anna Kilpelän (2012) laatiman Elintarvikealan tulevaisuuden osaamistarpeet – selvityksen mukaan elintarvikealan koulutuksen tulisi varmistaa alalla vaadittava perusosaaminen ja tehdä mahdolliseksi sekä laaja-alaisen osaamisen että yksilön ydinosaamisen kehittäminen. Koulutukselta ja osaamisenkehittämisjärjestelmiltä vaaditaan joustavuutta.

Elintarvikealan osaamisen lisäämisessä koulutus-, kehittämis- ja tutkimusorganisaatioiden rooli on keskeinen. Uusien ratkaisumallien kehittäminen edellyttää verkostomaista yhteistyötä, jossa tieteidenvälisellä yhteistyöllä on oma roolinsa. Elintarvikealan yritysten motiivina tehdä yhteistyötä koulutus- kehittämis- ja tutkimusorganisaatioiden kanssa on konkreettisen hyödyn saaminen. (Iivonen et al. 2011b, 7.) Yritysten osaamista kehitettäessä tämä tarkoittaa sitä, että ensin tulee yhteistyössä yritysten kanssa selvittää ne konkreettiset osaamistarpeet, joihin yritykset tarvitsevat tukea. Vasta tämän jälkeen aloitetaan koulutusten ja muiden osaamisen kehittämiseen tähtävien tuotteiden suunnittelu.

Etelä-Pohjanmaalla elintarvikealan yritysten osaamisen kehittämiseen yritysten ja korkea-

koulujen välisellä yhteistyöllä on lähdetty Maatalous- ja elintarvikealan työelämälähtöiset korkea-asteen koulutustoteutukset -hankkeessa (Metka)¹. Hankkeen tarkoituksena on henkilöstön osaamistason nostaminen elintarvikeketjun yrityksissä ja kehittämisorganisaatioissa sekä sitä kautta koko toimialan kehittyminen.

Etelä-Pohjanmaa on vahvaa maatalous- ja elintarvikealuetta. Vahva alkutuotanto yhdessä monipuolisen elintarviketeollisuuden sekä maa- ja elintarviketuotantoon liittyvän metalli- ja teknologiateollisuuden kanssa muodostavat toimivan klusterin. Etelä-Pohjanmaalla on hyvät mahdollisuudet elintarvikealan toimijoiden väliseen yhteistyöhön, mikä luo mahdollisuuksia työn ja osaamisen kehittämiseen (vrt. Kilpelä 2012).

1.2 TAVOITE

Tämä osaamiskartoitustutkimus on osa Metka-hanketta. Osaamiskartoituksen tavoitteena oli selvittää elintarvikeyritysten osaamistarpeita. Löytää aihealueita, joihin tarvitaan lisää osaamista, sekä selvittää yritysten resursseja ja kiinnostusta osallistua osaamisen kehittämiseen ja erilaisiin osaamisen kehittämisen muotoihin.

1.3 VIITEKEHYS JA RAPORTIN RAKENNE

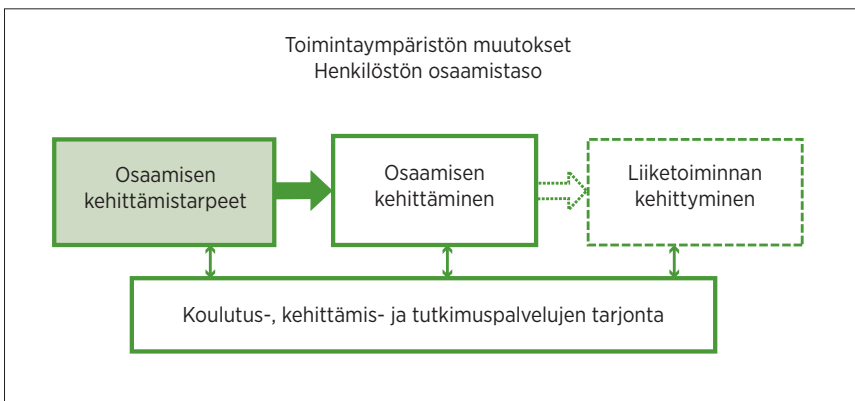
Toimintaympäristön muutokset pakottavat elintarvikealan toimijat kehittämään toimintaansa. Osaamistason nostaminen on ajankohtainen ky-

¹ Maatalous ja elintarvikealan työelämälähtöiset korkea-asteen koulutustoteutukset – hanke. Hankkeen hallinnoinnista vastaa Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti ja osatoteuttajia ovat Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja Etelä-Pohjanmaan korkeakoulu yhdistys. Hanketta rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto, Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus, Seinäjoen kaupunki, Seinäjoen koulutuskuntayhtymä, Etelä-Pohjanmaan korkeakoulu yhdistys ja Helsingin yliopisto.

symys, sillä osaavan työvoiman saatavuus on eräs keskeisimpiä tekijöitä alan kilpailussa menestymiselle (Kilpelä 2012, 24–25). Elintarvikeyrityksissä työskentelevien osaamistasoa nostamalla on mahdollista löytää uusia avauksia liiketoiminnan kehittämiseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään elintarvikeyritysten osaamistarpeiden analysoimiseen. Tulosten pohjalta koulutus-, kehittämis- ja tutkimuspalveluita tarjoavat tahot voivat kehittää toimintaansa. Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 1.

Raportti on jaettu kuuteen osaan. Ensimmäisessä luvussa esitetään tutkimuksen tausta

ja tavoitteet. Luvussa 2 luodaan katsaus elintarvikkeiden valmistuksessa työskentelevien koulutustastaan. Etelä-Pohjanmaalla työskentelevien koulutustustausta verrataan koko Suomen tilastoihin. Luvussa 3 tarkastellaan kirjallisuuden avulla elintarvikealan kehittämistarpeita, osaamisen kehittämisen muotoja sekä koulutus-, kehittämis- ja tutkimuspalvelujen tarjontaa Etelä-Pohjanmaalla. Luvussa 4 kuvataan menetelmä ja aineisto. Luvussa 5 kerrotaan tulokset. Luku 6 sisältää tulosten tarkastelun ja johtopäätökset.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

2 ELINTARVIKEALAN KOULUTUSTASO SUOMESSA JA ETELÄ-POHJANMAALLA

Tässä kappaleessa tarkastellaan elintarvikkeiden valmistuksessa työskentelevien koulutustasoa Etelä-Pohjanmaalla vertaamalla sitä koko Suomen elintarvikealan koulutustasoon ja viiden eniten elintarvikealalle työllistävän maakunnan joukkoon. Esitettävät tilastotiedot ovat vuodelta 2010 ja ne perustuvat Tilastokeskuksen tuottamiin Työsäkäynti-tilastoihin.

Elintarvikkeiden valmistuksessa työskenteli koko maassa noin 31500 henkeä. Viisi maakuntaa työllisti kukin yli 2000 henkeä (Kuvio 2). Etelä-Pohjanmaalla työskenteli noin 10 % Suomen elintarvikevalmistuksessa työskentelevistä henkilöistä.

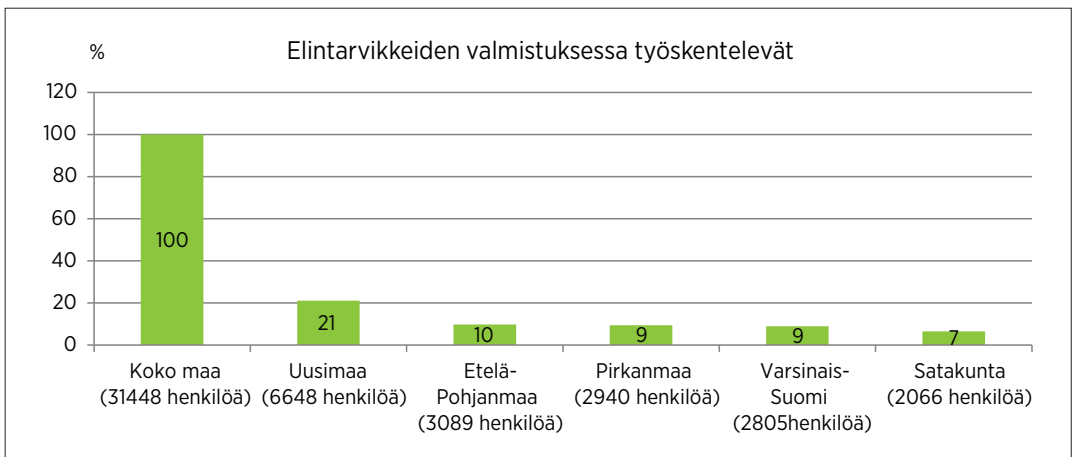
Elintarvikkeiden valmistuksessa työskentelevistä noin joka neljännellä ei ollut perusasteen jälkeistä tutkintoa tai heidän koulutustaastaansa ei tiedetty (Kuvio 3). Etelä-Pohjanmaalla työskenteli koko maan keskimääräistä tasoa vähemmän tällaisia henkilöitä. Esimerkiksi Uudellamaalla, elintarvikkeiden valmistuksessa työskentelevistä peräti 28 prosentilla ei ollut perusasteen jälkeistä koulutusta tai heidän koulutustaastaansa ei tiedetty.

Keskiasteen koulutuksen (mm. ammatillinen ja lukiokoulutus) suorittaneiden osuus kaikista elintarvikkeiden valmistuksessa työskentelevistä oli Etelä-Pohjanmaalla maan keskimääräistä tasoa

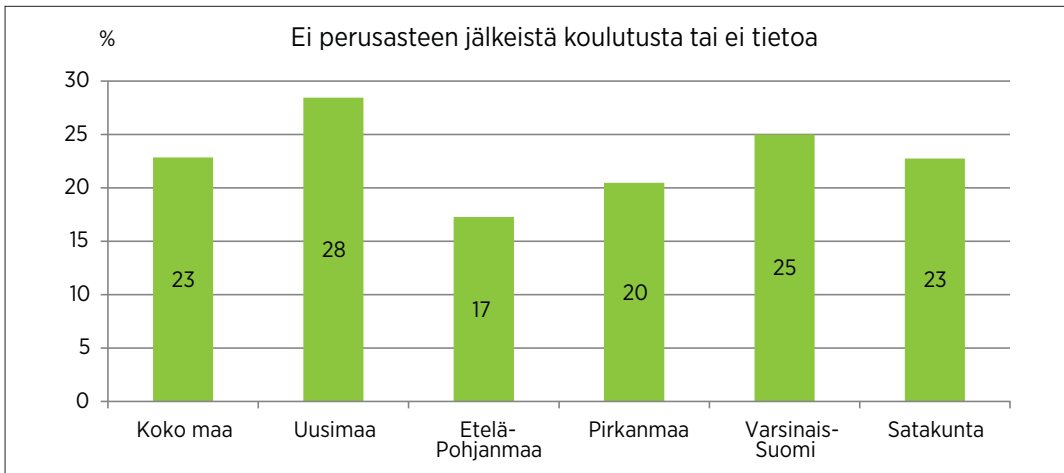
korkeampi (Kuvio 4). Tilastosta ei selviä, mikä on esimerkiksi ammatillista koulutusta saamattomien ylioppilaiden osuus elintarvikkeiden valmistuksen työntekijöistä tai miltä alalta ammatillisen koulutuksen saaneet ovat valmistuneet.

Alimman korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden osuus Etelä-Pohjanmaalla on lähellä maan keskiarvoa (Kuvio 5). Tämän koulutusasteen suorittaneilla on esimerkiksi opistopohjainen tutkinto (esimerkiksi teknikko, opisto-insinööri). Tämän tason tutkinnot on nykyisessä koulutusjärjestelmässä pitkälti korvattu ammattikorkeakoulututkinnoilla.

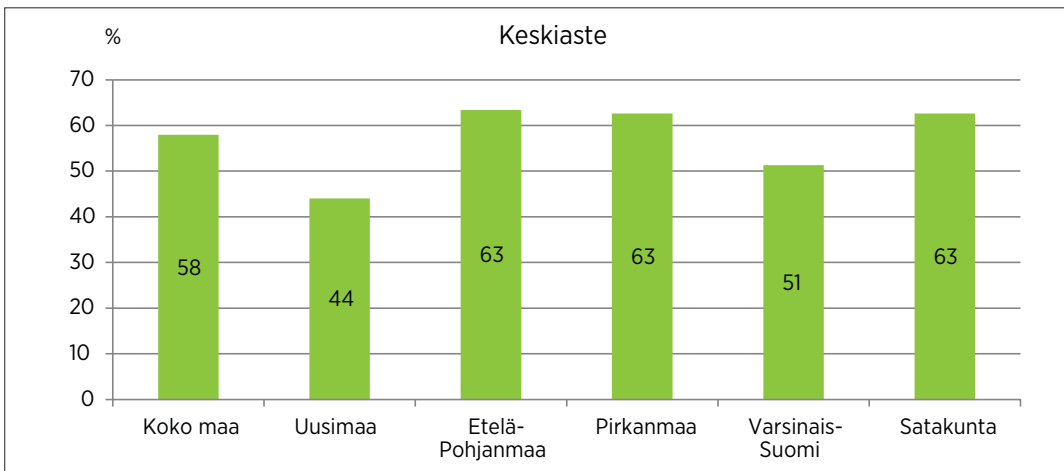
Etelä-Pohjanmaalla alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus elintarvikkeiden valmistuksessa työskentelevistä on hiukan muun Suomen keskimääräistä tasoa korkeampi (Kuvio 6). Suhteessa enemmän tämän tason suorittaneita löytyi muista Suomen maakunnista vain Uudellamaalta. Aiempiin korkeakoulututkintoihin luetaan esimerkiksi ammattikorkeakoulututkinnot ja alemmat korkeakoulututkinnot. Etelä-Pohjanmaalla tähän koulutustasoon kuuluvia tutkintoja on mahdollisuus suorittaa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa, josta valmistuu bio- ja elintarvike-tekniikan insinöörejä (AMK), restonomeja (AMK) ja agrologeja (AMK).



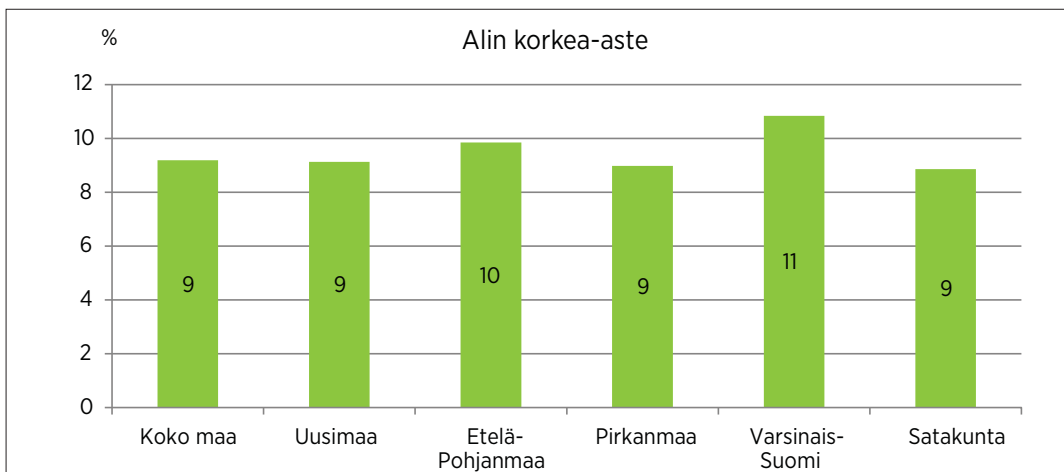
Kuvio 2. Elintarvikkeiden valmistuksessa työskentelevät koko Suomessa ja viidessä eniten työllistävässä maakunnassa. (Lähde: Tilastokeskus 2013.)



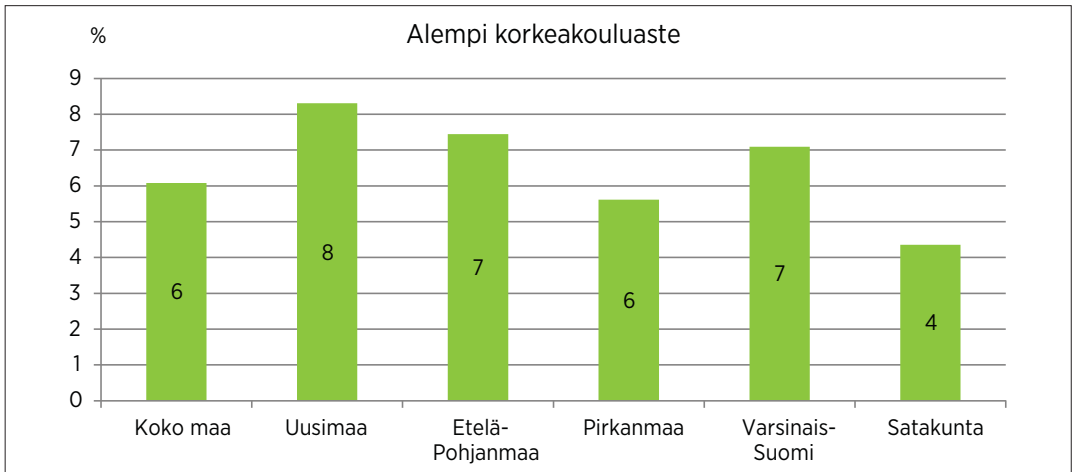
Kuvio 3. Elintarvikkeiden valmistuksessa ilman perusasteen jälkeistä koulutusta tai ilman tietoa koulutustaustasta työskentelevien osuus (%). (Lähde: Tilastokeskus 2013.)



Kuvio 4. Keskiasteen koulutuksen suorittaneiden osuus (%) elintarvikkeiden valmistuksessa työskentelevistä. (Lähde: Tilastokeskus 2013.)



Kuvio 5. Alimman korkea-asteen suorittaneiden osuus (%) elintarvikkeiden valmistuksessa työskentelevistä koko Suomessa ja Etelä-Pohjanmaalla. (Lähde: Tilastokeskus 2013.)

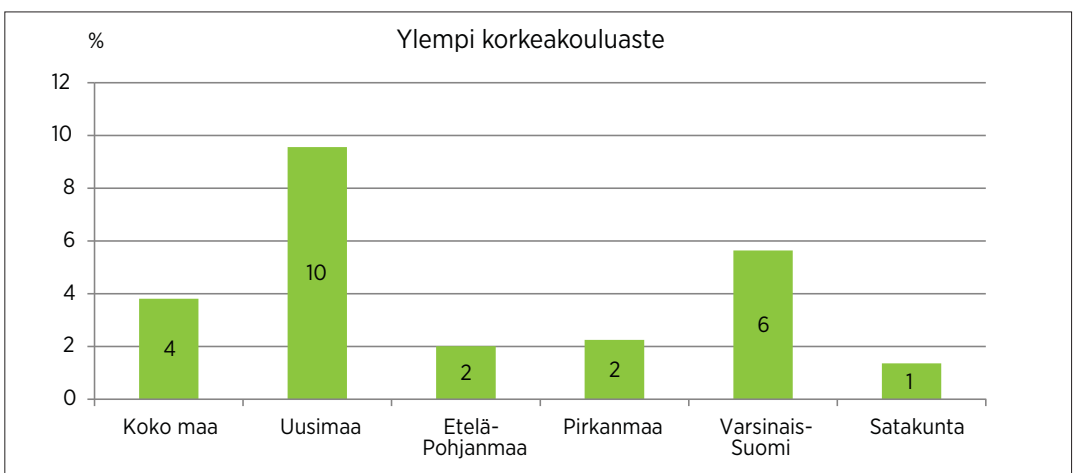


Kuvio 6. Alempaan korkeakoulututkintoon suorittaneiden osuus (%) elintarvikkeiden valmistuksessa työskentelevistä koko Suomessa ja Etelä-Pohjanmaalla. (Lähde: Tilastokeskus 2013.)

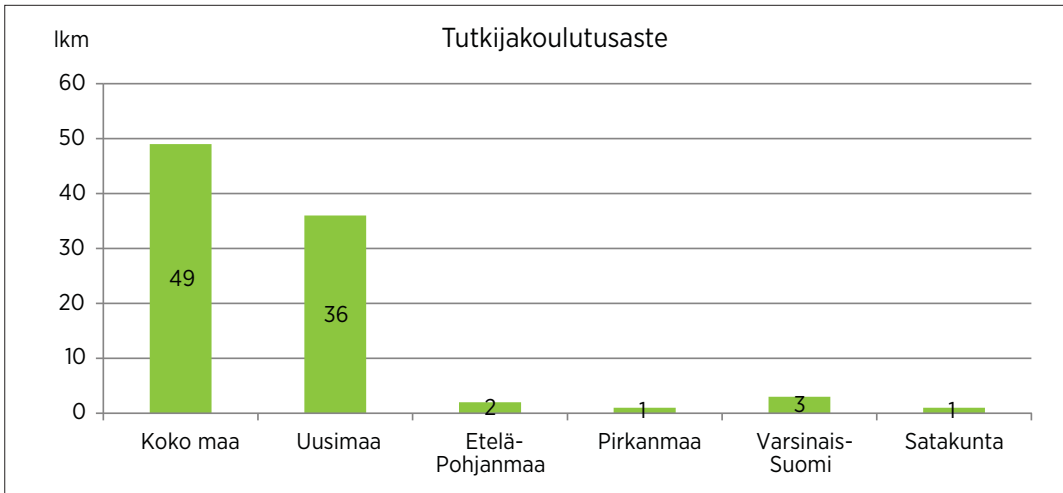
Etelä-Pohjanmaalla työskentelee koko maan tasoon verrattuna vähän ylemmän korkeakouluasteen suorittaneita elintarvikkeiden valmistuksessa (Kuvio 7). Ylemmän korkeakoulututkintoon suorittaneet ovat Suomessa keskittyneet voimakkaasti kahteen maakuntaan: Uudellemaalle ja Varsinais-Suomeen. Molemmissa maakunnissa toimii yliopisto joka kouluttaa elintarvikealan asiantuntijoita. Tulevaisuudessa ylempien ammatti-

korkeakoulututkintojen yleistyminen saattaa tasa-painottaa tilannetta niissä maakunnissa, joissa ei ole omaa tiedekorkeakoulua kuten Etelä-Pohjanmaalla.

Tutkijakoulutuksen eli tieteellisen lisensiaatin tai tohtorintutkintoon suorittaneita työskentelee elintarvikkeiden valmistuksen parissa vähän (kuvio 8). Ainoa huomattava keskittymä löytyy Uudelta maalta.



Kuvio 7. Ylemmän korkeakoulututkintoon suorittaneiden osuus (%) elintarvikkeiden valmistuksessa työskentelevistä. (Lähde: Tilastokeskus 2013.)



Kuvio 8. Tutkijakoulutuksen suorittaneiden määrä (henkilöä) kuudessa eniten elintarvikkeiden valmistuksessa työllistävissä maakunnassa. (Lähde: Tilastokeskus 2013.)

Kuvioiden 2-8 perusteella voidaan todeta, että Etelä-Pohjanmaan elintarvikealan työntekijöiden ammatillinen koulutustaso on koko Suomen yleiseen tasoon verrattuna hieman parempi. Esimerkiksi keskiasteen koulutuksen suorittaneiden, alimman korkea-asteen ja alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus työvoimasta on muun maan keskimääräistä tasoa hivenen korkeampi. Tosin tilastoista ei selviä, onko koulutus elintarvikealalta.

Ylemmän korkeakoulututkinnon ja tutkijakoulutuksen suorittaneiden osuus työvoimasta on koko maan keskimääräistä tasoa alhaisempi. Alan korkein osaaminen on voimakkaasti keskittynyt Uudellemaalle ja Varsinais-Suomeen, mikä ei selviä koko maan keskiarvoa katsomalla.

Koulutustilastojen valossa Etelä-Pohjanmaan elintarvikealan osaamisen kehittämässä tulisi jatkossa panostaa entistä enemmän ylemmän korkeakoulututkinnon ja tutkijakoulutuksen saaneiden määrän kasvattamiseen, mikäli halutaan päästä lähemmäs Uudenmaan ja Varsinais-Suomen koulutustasoa. Käytännössä koulutustason nosto tukisi ainakin maakunnassa tapahtuvaa elintarvikealan tutkimus- ja tuotekehitystyötä sekä yritysten johtamista. Ylempien korkeakoulututkintojen määrän kasvattamiseen on jo ryhdytty. Esimerkiksi Seinäjoen ammattikorkeakoulussa voi suorittaa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon ja agrologista – agronomiksi opintopolun luomisen kautta yliopisto-opintojen suorittaminen helpottuu. (Agrologista Agronomiksi – opintopolku 2013).

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ETELÄPOHJALAISSA ELINTARVIKEYRITYKSISSÄ

3.1 OSAAMISTARPEET

Osaaminen merkitys on kasvanut yritystoiminnassa. Samaan aikaan tarve analysoida ja ennakoita osaamistarpeita ja osaamisresursseja on tullut entistä merkittävämmäksi. Elintarvikealalla osaamistarpeita kasvattaa esimerkiksi kotimaisen ruuan kulutuksen hidas kasvu, joka ajaa yrityksiä hakemaan kasvua erikoistuotteiden viennistä, liiketoiminnan kansainvälistymisestä sekä tuotteiden jalostusarvon nostamisesta. Ammattitaitoisella työvoimalla onkin keskeinen merkitys elintarvikejalostuksen tulevaisuudelle. (Kilpelä 2012, 4-5.)

Elintarvikealalla työskentelevien määrän arvellaan laskevan 15,2 % vuoteen 2015 mennessä vuoden 2009 tasoon verrattuna. Vastaavasti vuosina 2016–2025 arvioidaan poistuvan 23,7 prosenttia työvoimasta. Tämä tarkoittaa, että yli kolmannes työvoimasta poistuu. Alan poistumaennuste on kuitenkin kaikkia toimialoja (42,6 %) pienempi. (Hyrylä 2012, 13.) Työvoimatarpeen väheneminen aiheutuu tuottavuuden paranemisesta, mutta toisaalta samaan aikaan massatuotannon tilalle on kehittymässä erikoistumista, joka puolestaan lisää työllisyyttä. Esimerkiksi yliopistokoulutusta edellyttävien työpaikkojen määrän arvellaan kasvavan tulevaisuudessa. (Kilpelä 2012, 5-6.)

Anna Kilpelän mukaan useimmilla elintarviketeollisuuden aloilla osaamistarpeita ei ole joko ennakoitu laisinkaan tai ennakointi on puutteellista. Leipomo-, liha- ja meijerialoilla ennakointia on tehty tavallista enemmän, mutta osaamistarpeet eivät juuri poikenneet elintarvikealan yleisistä osaamistarpeista, joita olivat esimerkiksi kansainvälisyysosaaminen, erikoisosaaminen, teknologiaosaaminen, tutkimus- ja kehitysosaaminen, myynti- ja markkinointiosaaminen sekä joustavuus ja muutoskyky. Kilpelän tutkimuksen yhteydessä ei ilmennyt tarvetta kokonaan uusille osaamisalueille. Tämä voi kertoa joko siitä, ettei kaikkia tulevaisuuden muutostekijöitä ole osattu ennakoita, tai

siitä, että osaamistarpeet on ennakoitu jo aiemmin niin hyvin, ettei tarvetta uuden osaamisen määrittelyyn ole. (Kilpelä 2012, 68,70.)

Elintarvikealan osaamistarpeiden arviointiin ja niihin vastaamiseen oman haasteensa tuo alan pienyritysvaltaisuus. Pienillä yrityksillä on keskimääräistä heikommat resurssit oman toimintansa kehittämiseen (Hyrylä 2012, 64). Alan yrityksistä 73 prosenttia työllistää alle 5 henkilöä. Vastaavasti yli 50 henkeä työllistäviä yrityksiä on vain 4 prosenttia. (Ruoka-Suomi 2013.) Myös Etelä-Pohjanmaalla sijaitsevista elintarvikeyrityksistä valtaosa on pieniä, alle 10 henkeä työllistäviä yrityksiä.

Pienten elintarvikeyritysten osaamis- ja kehittämistarpeita selvittäessä on ilmennyt, ettei osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä ole useinkaan systemaattista. Esimerkiksi Itä-Suomessa kolmessa maakunnassa tehdyssä tutkimuksessa, ilmeni, että vain runsaassa neljänneksessä (27 prosenttia) tutkimukseen osallistuneista elintarvikealan pk-yrityksissä osaamisen tai tietotaidon kehittäminen oli jatkuvaa. Sen sijaan valtaosassa yrityksiä arvioitiin tultavan toimeen henkilöstön senhetkiselä tietotaidolla tai sen ajoittaisella päivittämisellä. (Kaipainen 2012, 11.)

Valtakunnalliseen pk-yritysbarometriin (2/2012) vastanneista elintarvikealan yrityksistä 26 prosenttia ei löytänyt mitään osaamisen kehittämistarpeita. Markkinoinnin ja myynnin kehittäminen oli yleisin kehittämistarve, sitä piti tärkeänä neljännes vastanneista yrityksistä. Myös tuotanto- ja materiaaliitoimien, tietotekniikan, tuotekehityksen ja laadun arvioitiin tarvitsevan kehittämistä. Yhteistyö, verkottuminen ja alihankinta eivät nousseet yritysten kokemiksi kehittämistarpeiksi, vaikka eri yhteyksissä yhteistyön ja verkostoitumisen on nähty olevan keskeinen menestymiskeino (Hyrylä 2012, 56).

Pohjois-Savossa elintarvikeyritysten osaamistarpeita vuonna 2011 selvittäessä ilmeni, että suurimmassa osassa yrityksiä oli tarvetta koulutuksille. Tärkeimmiksi osaamisen kehittämisen

teemoiksi nimettiin: myynti ja markkinointi (40 % vastaajista), laatu- ja koulutus (33 %), talousasiat (27 %) sekä tuotekehitys (13 %). Neljännes yrityksistä ei kuitenkaan osannut nimetä mitään koulutustarpeita. (Niemitalo 2011, 8.)

Etelä-Pohjanmaalla ei ole tehty laajoja selvityksiä elintarvikealan osaamistarpeista viime vuosina. On kuitenkin syytä olettaa, että muualla maassa havaitut osaamistarpeet antavat viitteitä myös Etelä-Pohjanmaan elintarvikealan pk-yritysten tilanteesta.

3.2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittämisen suuntaviivat hahmotuvat yrityksissä hyvin eri tavalla kuin tutkimusorganisaatioissa (Iivonen et al. 2011a). Tämä on tosiasia, joka korkeakoulutoimijoiden tulee tunnistaa lähdeittäessä tekemään yhteistyötä yritysten henkilökunnan kanssa. Ajatusmaailmoiden kohtaamattomuutta voidaan kuitenkin vähentää. Korkeakoulutoimijoilta tämä edellyttää yrittäjämäisen oppimisen piirteiden tunnistamista, että yrityksille voidaan tarjota mahdollisimman hyödyllistä tukea (Iivonen et al. 2011, 49; Gibbs 1997, 26), kuten laatia sellaisia koulutustuotteita, jotka sekä sisältöiltään, että muodoiltaan vastaavat yritysten osaamistarpeisiin ja käytettävissä oleviin ajallisiin ja taloudellisiin resursseihin.

Tutkimuksissa on nostettu esille yrittäjämäisen oppimisen kaksi keskeistä erityispiirrettä. Ensinnäkin yrittäjät korostavat oppimisessa kahdenvälisen vuorovaikutuksen merkitystä kollektiivisen ryhmässä tapahtuvan vuorovaikutuksen sijaan. Toiseksi yrittäjät toivovat, että oppiminen tapahtuisi yrittäjien todellisessa toimintaympäristössä, esimerkiksi yritysten toimitiloissa. (Iivonen et al. 2011a; Mynttinen et al. 2011, 19.)

Yrittäjämäisen oppimisen sisällöissä keskeisellä sijalla on ongelmaperusteisuus, jolle ominaista on käytäntöön kytkeytyvä ratkaisuhakuisuus. Osaamista kehittäessään yrittäjät tukeutuvat vahvasti reaktiiviseen ja aktiiviseen kehittämisotteen, jossa ratkaistaan olemassa olevia ongelmia tai pyritään kehittämään asioita lyhyellä tähtämällä. Pitkälle suuntaava ja ennakoiva osaamisen kehittäminen on pk-yrityksille epätyypillistä. (Iivonen et al. 2011a; Mynttinen et al. 2011, 19.) Toisaalta on voitu havaita, että pienten yrittäjien joukossa on myös erittäin aktiivisia ja pitkäjänteisiä toimijoita, jotka näkevät osaamisen kehittämisen tärkeänä investointina tulevaisuuteen (Henttonen 2004, 63).

3.3 KOULUTUS-, KEHITTÄMIS- JA TUTKIMUSPALVELUJEN TARJONTA

Tässä kappaleessa tarkastellaan elintarvikeyritysten ulkopuolista koulutus-, kehittämis- ja tutkimuspalveluiden tarjontaa.

Etelä-Pohjanmaalla on tarjolla kattava elintarvikealan osaamisympäristö. Maakuntatasolla pyrkimys elintarvikealan kehittämiseen on linjattu maakuntasuunnitelmaan ja Etelä-Pohjanmaan kuvataan olevan kansallisesti merkittävin elintarviketalouden keskittymä ja osaamisympäristö (Etelä-Pohjanmaan maakuntasuunnitelma 2030, 6-7). Myös seutukunnallisella tasolla elintarvikealan kehittäminen on merkittävä teema. Esimerkiksi Seinäjoen kaupunkiseutu johon kuuluvat Alavus, Ilmajoki, Jalasjärvi, Kauhava, Kuortane, Kurikka, Lapua ja Seinäjoki, on vahvasti sitoutunut kehittämään ruokajärjestelmien osaamista, tutkimusta ja kehittämistä yhteistyössä kansallisten ja kansainvälisten yritysten kanssa omassa Seinäjoki Green Creative Garden ohjelmassaan (Green Creative Garden 2013). Vahvaa elintarvikealan osaamista löytyy myös muista maakunnan seutukunnista kuten Suupohjasta.

Etelä-Pohjanmaalla on monipuolinen elintarvikealan koulutustarjonta. Elintarvikealan toisen asteen koulutusta tarjoaa koulutuskeskus Sedu, josta voi valmistua elintarvikealan valmistajaksi, leipuri-kondiittoriksi tai lihatuotteiden valmistajaksi (Sedu – elintarvikelan perustutkinto 2013). Seinäjoen ammattikorkeakoulu tarjoaa puolestaan mahdollisuuksia opiskella bio- ja elintarviketekniikan insinööriksi tekniikan ja liikenteen alalta, restonomiksi ravitsemis- ja talousalalta tai agrologiksi luonnonvara- ja ympäristöalalta. Myös Helsingin yliopisto on tarjonnut elintarvikealan koulutusta Etelä-Pohjanmaalla.

Elintarvikealan kehittämispalveluita tarjoavat esimerkiksi Seinäjoella sijaitseva Foodwest sekä Kauhajoella oleva Food Park. Myös esimerkiksi Seinäjoen ammattikorkeakoulu tarjoaa tukea tuotekehitykseen. Tutkimuspalveluita tarjoavat puolestaan Helsingin, Turun ja Vaasan yliopistot sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

4 MENETELMÄ JA AINEISTO

Osaamistarvekartoitus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineiston keruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoidut haastattelut.

Osaamisen osa-alueiden pohjana käytettiin Anna Kilpelän (2012) laatimaa tutkimusta: Elin-
tarvikealan tulevaisuuden osaamistarpeet, jossa osaamistarpeet on jaettu kuuteen osa-alueeseen: 1) Yleistiedot ja taidot 2) Tutkimus- ja kehitysoasaaminen 3) Liiketoimintaosaaminen 4) Asiakassuh-
teiden hallinta ja työyhteisöosaaminen 5) Henkilökohtaiset ominaisuudet 6) Elin-
tarvikkeisiin liittyvä erityisosaaminen. Tätä Osaamistarpeiden jakoa kuuteen osaan hyödynnettiin soveltuvin osin, siten että jossain määrin siirrettiin ja yhdisteltiin osaamisalueiden sisällä esiteltyjä osakokonaisuuksia toisten osaamisalueiden alle. Esimerkiksi elintarvikkeisiin liittyvän erityisosaamisen teeman alle lisättiin osakokonaisuus raaka-
aineosaaminen. Joidenkin osaamisalueiden sisältöjä myös karsittiin. Haastattelurungon valmisteluun osallistui Metka-hankkeen projektiryhmä ja se käsiteltiin yritysten edustajista sekä koulutus- ja elintarvikealan asiantuntijoista koostuvassa hankkeen ohjausryhmässä. Tämän jälkeen haastattelurunko testattiin esihaastattelulla.

Haastattelut toteutettiin maaliskokuussa 2013. Haastatteluja varten otettiin yhteyttä 26 elintarvikealalla toimivan yritykseen. Yrityksen edustajan ilmoittama syy olla osallistumatta osaamiskartoitus-haastatteluun kirjattiin ylös. Yleisin syy olla osallistumatta oli kiire. Muita syitä olivat esimerkiksi kartoituksen tarpeettomuus sekä se, ettei kartoituksen pohjalta luotavalle koulutuksella uskottu olevan kysyntää. Erään useamman kerran esitetyn näkemyksen mukaan elintarvike-
teollisuuteen kohdistettuja kehittämishankkeita on meneillään niin paljon, että yritysten edustajat kyllästyvät ja väsyvät niihin. Pari yrityskontaktia painottikin tarvetta nykyistä paremmalle kehit-

tämistoiminnan koordinaatiolle päällekkäisyyksien välttämiseksi. Haastatteluihin osallistuneet toimivat viidellä eri elintarvike-
teollisuuden alalla: 1) lihateollisuus 2) meijerteollisuus 3) leipomoteollisuus 4) viljateollisuus 5) juomateollisuus. Mukana oli myös yksi elintarvikealan kehittämissyhtiö. Osaamiskartoituksen osallistuneet yritykset on esitetty liitteessä 1.

Haastattelut kestivät puolestatoista tunnista neljään tuntiin. Haastatteluissa käsiteltiin aluksi vastaajan ja hänen edustamansa yrityksen taustatietoja. Sen jälkeen vastaajaa pyydettiin määrittelemään yrityksen keskeinen osaamistarve. Tämän jälkeen käytiin osaamisen osa-alueita läpi kehittämisen näkökulmasta. Haastateltavia pyydettiin laittamaan kuusi osaamisen osa-
aluetta tärkeysjärjestykseen vastaajayrityksen osaamisen kehittämisen kannalta. Vastaajan kolmeksi tärkeimmäksi arvioiman osa-alueen osalta käytiin tarkentava keskustelu. Lopuksi keskusteltiin vielä osaamisen kehittämisen keinoista ja resursseista. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 2.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineisto luokiteltiin ja analysoitiin hyödyntäen kuutta osaamisen osa-
aluetta. Tulokset pyrittiin raportoimaan mahdollisimman tarkasti ja haastateltavien vastauksista esitetään suoria lainauksia, jotta lukija pystyisi seuraamaan päättelyketjua.

Osaamiskartoitukseen osaa ottaneiden yritysten koko vaihteli kansainvälisestä suuryrityksestä yhden hengen mikroyrityksiin. Yrityshaastatteluja täydennettiin kehittämissyhtiö Foodparkin toimitusjohtajan haastattelulla, jolla oli näkemystä organisaationsa edustamien noin 30 elintarvikealan yrityksen osaamistarpeista. Vaikka aineisto on hyvin heterogeeninen, nousee sieltä kuitenkin esille vahvasti leipomoteollisuus, johon tehtiin neljä haastattelua. Leipomoteollisuuden osaamishaasteiden kartoitusta voidaankin pitää tämän selvityksen kattavimpana osuutena.

5 TULOKSET

5.1 KESKEINEN OSAAMISTARVE

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, mikä on heidän yrityksensä keskeisin osaamistarve. Vastaajien mukaan yrityksissä on tarvetta markkinointi- ja myyntiosaamiselle. Yritysten tarpeet markkinoinnissa ja myynnissä vaihtelivat. Yhdessä alkuvaiheessa olevassa mikroyrityksessä kaivattiin apua yleisesti markkinointiin, brändäykseen ja myyntikanavien löytämiseen. Markkinoinnin ja myynnin koettiin olevan osa-alue, johon tulisi jatkuvasti panostaa. Eräs yrittäjä painotti myynnin merkitystä:

... niinku myynti, että mä en sano niinku markkinointi, koska mä oon tullu siihen tulokseen, että sitä pitää vaan myydä. Että jaksais ja viittis aina ottaa kiinni kaikesta sellaisesta kiinni, että oikeastaan se on viitseliäisyys tai asennekysymyksen. Tai aggressiivisuus asia. Että on se tietysti osaamistakin, että joku Jari Sarasvuo iskostaisi sitä omaankin päähän, niin oppis varmaan...

Markkinointi- ja myyntiosaamisen tärkeys korostui erään yrittäjän miettiessä vaihtoehtoa, että elintarvikealan koulutuksen saaneiden työntekijöiden sijaan hän palkkaisikin työntekijöitä, joilla on kaupallinen koulutus ja heidät opetettaisiin elintarvikealan töihin. Tällöin yritykseen saataisiin monipuolista osaamista ja myyntihenkisiä työntekijöitä.

Vastaajien mukaan tuotekehitysosaamisen tarve on jatkuvaa, ja siihen pitäisi aina olla uusia ajatuksia, ideoita ja innostusta. Vastaajien mukaan erityisruokavalio-osaamisen tarve on lisääntynyt etenkin suurkeittöille toimitettaessa. Laktoositomien ja gluteenittomien tuotteiden lisäksi on useita erilaisia vaatimuksia, esimerkiksi maitoproteiinitomat tuotteet. Myös tuotteiden sisältö pitäisi osata ilmoittaa aikaisempaa tarkemmin:

... et se menee aina vaan niin ku yksityiskohtasempaan ja pienempään, että pitää olla niin ku kemisti yks talos, joka pystyis neuvottelemaan tasavertaisesti näitten emäntien kans.

... niin tuota se aika menee siihen päivittäiseen työhön niin sitten näitä kaiken maailman laskemia.

Yrityksissä kaivataan osaamista tuotantoprosessien kehittämiseen. Osassa yrityksiä tarvetta on tuotannon kehittämiseen yleisellä tasolla ja osassa taas tarve liittyy yksittäisen laitteen käyttöön.

Tiedonhakuun liittyville taidoille on tarvetta elintarvikealan yrityksissä. Vastaajien mukaan on osattava hakea uutta tietoa niin kotimaasta kuin laajemmaltikin. Keinoina oikean tiedon löytämiseen mainittiin esimerkiksi yliopistojen ja tutkimuslaitosten tutkimukset sekä elintarvikeyritysten benchmarking. Myös ammatillisten tietojen ja taitojen päivittäminen on tärkeää, koska raaka-aineet muuttuvat koko ajan ja laatu on pidettävä tasaisena.

5.2 OSAAMISEN OSA-ALUEIDEN KEHITTÄMISTARPEET

Haastateltavat asettivat osaamisen osa-alueet tärkeysjärjestykseen, merkitsemällä ne järjestysluvuilla 1-6. Tällöin numero yksi tarkoitti yrityksen osaamisen kehittämisen kannalta tärkeintä osa-alueita ja luku kuusi vähiten tärkeitä. Taulukossa 1 on esitetty arvioinnin tulokset. Kuten taulukosta huomataan, kolmen tärkeimmän osa-alueen joukkoon vastaajat nostivat useimmiten liiketoimintaosaamisen, elintarvikkeisiin liittyvän erityisosaamisen sekä asiakassuhteiden hallinnan ja työyhteisöosaamisen.

Taulukko 1. Osaamisalueet vastaajien arvottamina.

Mainittu	Yleistiedot ja taidot	Tutkimus- ja kehitys-osaaminen	Liike-toiminta-osaaminen	Asiakassuhteiden hallinta ja työyhteisöosaaminen	Henkilö-kohtaiset ominaisuudet	Elintarvikkeisiin liittyvä erityis-osaaminen
1. tärkein	0	2	2	0	3	3
2. tärkein	0	0	4	2	0	4
3. tärkein	1	2	2	4	1	0
4. tärkein	2	0	1	1	4	2
5. tärkein	2	4	1	0	2	1
6. tärkein	5	2	0	3	0	0

5.2.1 YLEISTIEDOT JA TAIDOT

Vain yksi haastateltava valitsi yleistiedot ja taidot kolmen tärkeimmän osaamisalueen joukkoon. Yleistiedot ja taidot osa-alueessa keskusteltiin mm. *vastuullisuus- ja ympäristö-osaamisesta, teknologisesta osaamisesta sekä tieto- ja viestintäteknisestä osaamisesta.*

Vastaajan mukaan vastuullisuus- ja ympäristöasioiden merkitys korostuu tulevaisuudessa. Ympäristötehokkuuteen liittyvät asiat tulisi ottaa huomioon koko tuotantoketjussa. Esimerkiksi tuotteiden elinkaarianalyysien sekä hiili- ja vesijalanjälkien laskemisen arvioitiin nousevan tulevaisuudessa yhä tärkeämmiksi. Osaamisen nostaminen keinoina mainittiin koulutus sekä tiedon vieminen suoraan yksittäisiin yrityksiin tai laajemmin välittäjäorganisaatioiden jakamana.

Haastateltavan mukaan teknologiaosaamista pitäisi osata nykyistä paremmin tuotteistaa kokonaisuuksiksi. Yksittäisten koneiden ja laitteiden sijasta tulisi asiakkaille tarjota "konsepteja", jotka sisältäisivät kokonaisen järjestelmän ja siihen liittyvän asennuksen ja käyttötuen. Esimerkkinä vastaaja mainitsi kasvihuonejärjestelmät, joita toimitetaan niin sanotulla avaimet käteen -periaatteella maailmanlaajuisesti. Keinona konseptiosaamisen vahvistamiseen on yhteistyö ketjun eri toimijoiden välillä. Yhteistyö vaatii luottamusta ja jonkun tahon, joka kokoaa ketjun toimijoita saman pöydän ääreen.

Tieto- ja viestintäteknikkaan liittyvää teknologiaa tulisi hyödyntää monipuolisesti niin yritystoiminnassa kuin myös yrityksille suunnatussa koulutuksessa. Usein ongelmana on, että tarvittavat laitteet ovat olemassa, mutta niitä ei osata käyttää. Keinoina vastaaja mainitsi pilotoinnit ja sen, että eri koulutusorganisaatiot voisivat toimia esimerkkeinä yrityksille ottamalla olemassa olevaa teknologiaa käyttöön.

5.2.2 TUTKIMUS- JA TUOTEKEHITYS-OSAAMINEN

Tässä osa-alueessa käsiteltiin *tutkimus- ja tuotekehitysoaamista.* Sen valitsi kolmen tärkeimmän osaamisalueen joukkoon neljä yritystä. Yritysten osaamistarpeet tutkimuksessa ja tuotekehityksessä liittyivät tuotteiden ja pakkausten kehittämiseen sekä tiedon saamiseen tuotekehityksen tueksi.

Yritysten osaamistarpeet vaihtelivat yleisestä tuotekehitysoaamisesta spesifisimpiin asioihin. Osa vastaajista ei kyennyt nimeämään erityisiä kehittämistarpeita, vaan heidän mukaansa oli tärkeää kehittää myyviä tuotteita. Toiset vastaajat toivat esille tarkempia tarpeita, kuten tutkimustiedon hyödyntämisen tuotteiden kehittämisessä.

Niin tavallaan näitten tutkimusten hyödyntäminen...niin kun mitä alalla tällä hetkellä tai mitä trendejä nähtävis tai onko nousemas jotain juttuja, että niin ku sen tiedon niin kun saamisen sellaseen muotoon, että se hyödyntäis meidän tuotekehitystä...

Haastatteluissa nousi esille myös tarve nostaa henkilökunnan osaamistasoa, että tutkimustietoa ja asiakkailta saatavaa tietoa voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin tuotteiden kehittämisessä. Tiedon siirtäminen tuotantoon takeltelee, kun työntekijöillä ei ole riittäviä tiedollisia valmiuksia ottaa vastaan saatua tietoa ja kehittää sitä tuotteiksi.

Ne (työntekijät) sais siitä sitä tietopohjaa tästä ravitsemus-, onko se nyt ravitsemustiedettä tai mitä...Mutta kuitenkin niin kun, että sais sellasta perus teoreettista tietoa, jota vois sitte niin kun käyttää pohjana, kun suunnittelee uusia ja sais sitä ideoita ja sitte tietoa, minkälaista ihan oikeesti tuota on nämä tarpeet tuolla kuluttajilla. Ku kuitenkin, vaikka meillä on

niin kun tällanen kenttämyyntihenkilöstö ja tietoja vaihdetaan niin ei se aina mee niin ku perille sinne niin ku toteutukseen asti.

Pakkauksien kehittämiseen kaivattiin lisää osaamista. Erityisesti pakkauksien ulkoasun suunnittelu koettiin ongelmalliseksi. Erään vastaajan mukaan mainostoimistot eivät pidä pk-yrityksiä kovin hyvinä asiakkaina, ja heidän kanssa tehtävä yhteistyö on koettu haasteelliseksi.

mä ny niitä sitte teen ja suunnittelen ja katton ja siinäki vois olla paljo tuota apua, että olis joku joka, olis semmonen konsultti rinnalla, joku sanois että niin, ettei ne olisi aina niin kun mun näkösiä. Vaan sillai, että tulis pikkusen sitä etäisyttä siihen, että joku, joka vähän niin ku olis ammattilainen. Mä on aina vähä skeptinen sitte sen mainostoimiston suhteen, että mitä he ehrottaa.

Myös erilaisten pakkausmateriaalien valinta mietitytti vastaajia. Esimerkiksi vaihtoehtoisten pakkausmateriaalien ominaisuudet poikkeavat toisistaan pakkaskestävyyden, kosteuden läpäisyn tai läpinäkyvyyden suhteen. Yritysten on vaikea saada eri materiaaleista käytännön vertailutietoa muuta kuin itse kokeilemalla.

Tutkimus- ja tuotekehitysosaamisen lisääminen koettiin mahdolliseksi esimerkiksi perinteisen luontokoulutuksen avulla, mutta yrittäjien tulisi tietää koulutuksen aikatauluista riittävän ajoissa tuotannon sopeuttamiseksi koulutukseen. Opetuksen tuominen yritysten toimiloihin olisi puolestaan helpompi ratkaisu yritysten toiminnan kannalta, mikäli vain opetettava aihe tämän mahdollistaa. Yksi keino tuotekehitysosaamisen lisäämiseen yrityksissä on verkostoituminen tutkimuslaitosten kanssa niin Suomessa kuin maailmanlaajuisestikin.

5.2.3 LIIKETOIMINTAOSAAMINEN

Liiketoimintaosaamisen valitsi kolmen tärkeimmän osaamisalueen joukkoon kahdeksan vastaajaa. Liiketoimintaosaamisen yhteydessä käsiteltiin mm. *kansainvälisyyteen, logistiikkaan, hankintaan, jakeluun, myyntiin, markkinointiin ja viestintään* sekä *talusosaamiseen* liittyviä kysymyksiä.

Osa vastaajista ei kokenut tarvetta vientiin liittyvän osaamisen kehittämiseen. Syynä tähän oli, että heidän edustamansa yritykset olivat pääosin pieniä ja niiden toiminta-ajatuksena oli tuottaa

lähiruokaa, jolloin vienti ei ole tavoiteltava vaihtoehto ainakaan tällä hetkellä. Toisaalta niissäkin yrityksissä, joissa ei oltu kiinnostuneita viennistä, tarvittiin kansainvälisyysosaamista jossakin toisessa muodossa. Esimerkiksi pakkausmateriaaleja voi vastaajien mukaan hankkia edullisemmin ulkomailta. Pienyrittäjät tekivät myös laitehankintoja ulkomailta internetin kautta. Yksi vastaaja tarvitsi lisää osaamista tavaroiden toimittamiseen ulkomaille. Hän toivoi apua erityisesti tullaukseen liittyviin asioihin ja tavaroiden lähettämiseen sekä vastaanottamiseen liittyvien asiakirjojen täyttämiseen:

...nämä tälläset tavarain lähettäminen johonki, niin nämä tulliongelmat muodollisuudet, mitä saa lähettää kuinka, mitä pitää olla paperia mukana, mitä todisteita pitää kellekkäki esittää. Ne on ollu niin ku oikeesti semmonen ongelma, että joku on joku tavara jääny johonki Amerikkaan seisomaan pariaksi viikoksi ja sitte on vihdoin ja viimein tullu kysely jostaki, ihan joku yksinkertainen juttu, mitä on sielä kysyttyki, mutta ei oo huomannu mää laittaa siihen lähties. Että ne on selevästi ollu se ongelma...

Englannin kielen taito koettiin tärkeäksi kansainvälistymisessä ja siihen toivottiin lisää osaamista osassa yrityksissä. Myös kansainvälinen verkosto-osaminen ja kulttuurien tuntemus nousivat osaamistarpeiksi.

Kieliongelmat on sitte sitä, että me tanageroas puhutaan, mutta niidenki kanssa on pärjätty, meill on siinäki apua kyllä löytyy, jokka niitä sitte meille korjaa ja auttaa, kääntää ja opastaa ja tulukkaa...

Kansainvälisyysosaamisen kehittämisen keinoiksi vastaajat nostivat yhteistyön muiden yritysten kanssa ulkomaisissa hankinnoissa. Yksi vastaaja toivoi myös perustettavaksi neuvontapalvelua, josta voisi tarvittaessa kysyä apua, kun lähettää tai vastaanottaa tavaraa ulkomailta. Eräs toinen vastaaja toivoi asiantuntijoilta ja osaajilta kansainvälistymiseen liittyvää kansalaiskeskustelua julkisissa viestintävälineissä, jonka kautta yrittäjät saisivat ajatuksia ja kipinää kansainvälistymiseen liittyen.

Logistiikkaan, lähinnä kuljetuksiin liittyvää osaamista tarvittiin vastaajien mielestä lisää. Kuten yksi vastaaja mainitsi, toimintaa täytyy koko ajan kehittää siihen suuntaan, että tuotteet saadaan toimitettua kauppaan tai ravintolaan mah-

dollisimman tuoreena. Varsinkin pienet toimijat kaipaisivat lisää kuljetusyhteistyötä muiden yritysten kanssa.

Kuljetusyhteistyön lisäämisen keinona nähtiin yritysten verkostoitumisen lisääminen ulkopuolisen tahon tukemana. Saman alueenkaan yritykset eivät kaikille vastaajille olleet kovin tuttuja, jolloin ulkopuolinen taho voisi auttaa yhteistyön aloittamisessa. Vastaajien mielestä yritysyhteistyötä voitaisiin kehittää kutsumalla kokoon yrityksiä, jotka olisivat kiinnostuneita yhteiskuljetuksista. Tilaisuudessa kukin yrittäjä esittäisi tarpeensa, ja niiden pohjalta pyrittäisiin luomaan yhteinen malli. Myös kuljetuspalveluita tarjoavia yrityksiä toivottiin mukaan tilaisuuteen. Eräs vastaaja toivoi myös jonkinlaista kurssia kylmäkuljetuksiin liittyen.

Vastaajat kokivat yritysten yhteishankinnat tärkeiksi. Esimerkiksi pakkaustarvikkeita toimitetaan usein niin suurissa erissä, että pienen yrityksen on vaikea hankkia yksin niin isoja eriä. Keinoina yhteishankintojen kehittämisessä nähtiin verkostoituminen muiden yritysten kanssa. Yksi vastaaja nosti esille, että Etelä-Pohjanmaalla ei ole yhtäkään tuottaja-organisaatiota: Euroopan Unionilta olisi mahdollista saada tukea tuottajaorganisaatiolle, jossa yritykset tekevät yhteishankintoja ja myyvät yhteisiä tuotteita. Vastaajan mukaan tämä mahdollisuus jätetään hyödyntämättä luottamuksen puutteen takia.

Yritykset olivat kiinnostuneista alihankintatoinnista. Alihankinta mahdollistaisi tuotantokapasiteetin käyttöasteen nostamisen. Alihankkijana toimimiseen tarvitaan lisää osaamista sopimusneuvotteluihin ja sopimuksien tekemiseen, ja siihen liittyvään lainsäädäntöön.

Kun on tarkootus jotaki tuotteeta ruveta tekemähän isommillekin...alihankintana, erikoistuotteita. Niin tällasta sopimusneuvotteluosaimista. Ettei ne kato...pääse narahuttamahan nuo isoommat.

Keinoina sopimusosaamiseen lisäämiseen yrityksissä vastaajat mainitsivat koulutuksen ja ulkopuolisen konsultin käytön.

Myyntiin ja markkinointiin liittyvän osaamisen kehittämisen tarve tuli esille haastatteluissa. Vastaajat kaipasivat tietoa ja osaamista julkisiin tarjouskilpailuihin osallistumiseen.

Mutta sellaisen listan mä kyllä haluaisin että ketkä näitä hankintakilpailuja pitää, ja mitkä niiden deadlinet on, ja kuinka suuret määrät niillä on asiakkaita niillä kullakin toimijalla.

Muuttuvan hankintalainsäädännön tunteminen nähtiin tärkeänä mutta haastavana. Osalle vastaajista oli epäselvää, mitä hankintarenkaihin mukaan pääseminen edellyttää, ja miten tarjoukset tehdään. Myös julkisiin hankintoihin liittyviin neuvotteluihin toivottiin lisää osaamista.

Neuvottelutaidon tarve nousi esille myös kaupaketoille myydessä. Erään vastaajan mukaan ketjuissa on usein nuoria ostajia, jotka ovat hyvin aggressiivisia neuvotteluissa. Tällaisten ostajien kanssa neuvottelemiseen tarvittaisiin erityistä osaamista. Kaupan asettamat tiukat rajoitukset tuotteiden myyntiin ottamiselle esimerkiksi pakkauskokoon tai tuotteiden sijoitteluun liittyen koettiin ongelmallisiksi. Sekä tukku- että vähittäiskaupan nähtiin ottavan kohtuuttoman suuren voiton elintarvikeyritysten tuotteista.

Yritykseltä yrityksille myynnissä on myös omat haasteensa. Erään vastaajan mukaan esimerkiksi elintarviketeollisuudelle raaka-aineita myydessä pitää olla tietämystä siitä, miten varsinaiset tuotteet valmistetaan.

Niiden markkinointi vaatii sitte sitä, että siinä pitää oikeasti ymmärtää esimerkiksi leipomolle leipuri on paras ihminen, joka osaa oikeasti leipoa. Niin paras markkinoinja, myyjä. Samoin sitte elintarviketeollisuuteen.

Talusosaamiseen liittyen kehittämisalueiksi nousi hinnoittelu, verotusosaaminen sekä kirjanpito. Hinnoittelun kehittämiseen liittyen toivottiin mm. sellaista kuluttajakäyttäjymisen tutkimusta, jossa tarkasteltaisiin hinnan vaikutusta asiakkaan ostopäätökseen. Verotusosaamiseen liittyen mainittiin esimerkiksi yhtiömuodon vaikutus verotukseen. Erään vastaajan mukaan kirjanpidon ulkoistaminen on luonut tarvetta tilinpäätösten lukemiseen liittyvälle osaamiselle.

5.2.4 ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA JA TYÖYHTEISÖOSAAMINEN

Asiakassuhteiden hallinnan ja työyhteisöosaamisen valitsi kuusi vastaajaa kolmen tärkeimmän osaamisalueen joukkoon. Tässä osiossa käsiteltiin kuluttajakäyttäjymistä, toimintaympäristön tuntemusta ja ennakoitiosaamista sekä johtamista ja esimiestyötä.

Kuluttajakäyttäjymiseen liittyvälle osaamisella on jatkuva tarve, koska kulutustottumukset muuttuvat koko ajan. Vastaajien mukaan kuluttajakäyttämiseen liittyvää tietoa on olemassa paljon, mutta kuinka se tarjotaan siinä muodossa,

että se hyödyttää elintarvikkeiden valmistusta aina tuotannon alkupään toimintatapoja myöten on haaste. Yhden haastattelun mukaan kuluttajakäyttäytymisestä tehtävät tutkimukset ovat usein yrittäjän kannalta vaikeasti sovellettavia. Vastaaja oli havainnut, etteivät kuluttajat toimi perinteisen segmenttijaattelun mukaan, vaan muuttavat kulutuskäyttäytymistään jatkuvasti:

...kun ihminen ei ookaan sitten niinkun osatajanaan koko aikaa samanmoinen, ettei sinkku ostakkaan pientä määrää jokapäivä, vaan kun tulee viikonloppu, niin se kutsuu deittikavereita ja kaikkia ja ostaa suurperheen tavarat.

Tarvetta yrittäjien ja tutkimuslaitosten yhteistyölle nähtiin kuitenkin olevan. Yksi vastaaja toivoi tutkijoiden ja yrittäjien yhteistyön tiivistämistä ja painotti monialaisten yrityselämää tuntevien asian tuntijoiden merkitystä tutkimustiedon välittäjinä yrityksiin.

Haastatteluissa nostettiin esille tulevaisuuteen liittyvän ennakoitintiedon tarve. Yhtenä mahdollisena elintarvikealan tulevaisuuden ilmiönä mainittiin age food, eli jokaiselle ikäryhmälle ravintosisällöltään soveliaat tuotteet.

Vastaajien mukaan hyvä esimiestyö ja johtaminen ovat yrityksissä tärkeitä voimavaroja. Johtajien ja esimiesten on koulutettava henkilöstöä siten, että jokainen työntekijä ymmärtää oman roolinsa tärkeyden yrityksen toiminnan kokonaisuuden kannalta.

Johtamisen ja esimiestyön vaatimukset muuttuvat yrityksen kasvun mukana, mikä luo tarpeita osaamisen kehittämiseksi. Pienessä yrityksessä yrittäjä osallistuu monipuolisesti yrityksen kaikkien toimintaan. Yrityksen kasvaessa yrittäjän täytyy opetella johtamaan muiden työtä täysipäiväisesti. Mikäli toiminta laajenee useampiin toimipisteisiin, täytyy yrittäjän palkata päälliköitä ja yksikönjohtajia ja opetella, kuinka ihmisiä johdetaan heitä näkemättä. Myös uudet esimiehet tarvitsevat johtamiskoulutusta. Johtamisen erityisinä haasteina nähdään erilaiset konflikti-tilanteet.

Keinoina johtamisen ja esimiestyön kehittämiseksi mainittiin yrittäjien keskinäinen vertaistuki ja toisilta oppiminen. Tässä tärkeää on löytää kokeneita yrittäjiä, jotka ovat valmiita jakamaan osaamistaan. Vertaistuen antamisen muotoina voivat toimia esimerkiksi toisten yrittäjien kirjoittama kirjallisuus tai yrittäjien väliset tapaamiset erilaisissa verkostoissa. Myös erilaiset johtamis- ja esimieskoulutukset on koettu hyödyllisiksi keinoiksi.

Konflikti-tilanteiden ratkaisemiseen sekä jokapäiväisen esimiestyön helpottamista varten voidaan yrityksissä tehdä valmiiksi sisäisiä linjauksia erilaisiin tilanteisiin, joihin esimiehet voivat sitten tarvittaessa tukeutua.

5.2.5 HENKILÖKOHTAISET OMINAISUUDET

Henkilökohtaiset ominaisuudet oli kolmen tärkeimmän osaamisalueen joukkoon valinnut neljä yritystä. Henkilökohtaisten ominaisuuksien osa-alueessa käsiteltiin verkosto-, yhteisö- ja vuorovaikutustaitoja, muutoskykyä, joustavuutta ja elinikäisen oppimisen taitoja, erikoisosaamista, laaja-alaista osaamista, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyä, sosiaalisia taitoja sekä asennetta.

Haastateltavat pitivät verkosto-, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja tärkeinä. Pienissä yrityksissä yhteistyö ja verkostot nähtiin yrityksen toimintaan liittyvänä yhteistyönä. Isommassa yrityksessä teemaan liitettiin myös alueellinen yhteiskuntavastuu. Verkostoitumista ja yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan myös yritysten sisällä. Vuorovaikutukseen liittyen eräs vastaaja mainitsee, että pienessä organisaatiossa informaatio ei välttämättä tavoita kaikkia. Asioiden yhdessä tekeminen ja siihen liittyvä oppiminen koettiin tärkeäksi.

Verkosto- ja vuorovaikutustaitojen kehittymisen tapahtuu parhaiten kokemuksen kautta:

Mutta ehkä just se, että verkosto osaaminen niin kun yhteistyö ja sitte tota jos niin ku ajattelee vuorovaikutustaitoja yleisesti niin vuorovaikutustaitoja ei muuten niin kuin opi, muuta kuin tekemällä. Ja kehittää varmasti voi. Toiset on siinä alun perin vähän parempia kuin toiset. Mutta nimenomaan niin, että jokaisen pitää opetella kuitenkin vähän kantapään kautta niitä asioita. Jotain perusasioita voidaan opettaa kahden päivän koulutuksella, että mitenkä käsiä kannattaa pitää ja niin, miten kannattaa alottaa keskustelu ja niin edelleen. Mutta ennen ku oikeasti niis verkostois on toiminu, ja niin kun miettinyt omat tavotteet ja nähny vähän tuloksia, niin siinä ne vasta sitten niin ku harjaantuu.

Eräs yrittäjä korosti verkostoissa toimimisessa taustatyön tekemistä. Täytyy tuntea asiansa ja tietää, mitä odottaa toimittajilta ja yhteistyökumppaneilta. Oman yrityksen toimialan lisäksi on hyvä

tuntea ja tutustua myös muiden toimialojen haasteisiin. Pienissä yrityksissä kaivattiin enemmän kohtaamispaikkoja, jossa eri toimijoita olisi keskustelemassa saman pöydän ääressä.

Keinoiksi verkosto-, yhteisö- ja vuorovaikutustaitojen lisäämiseksi nimettiin osallistuminen paikallisiin elintarvikealan kehittämisverkostoihin. Pienissä yrityksissä myös toisilta yrittäjiltä verkostojen kautta saatu vertaistuki oli merkittävää. Verkostoihin osallistumista rajoittaa jossain määrin yrityskoko. Pienillä yrityksillä ei useinkaan ole henkilöstöresursseja osallistua erilaisten kehittämisverkostojen toimintaan. Erään yrittäjän mukaan parhaimmat edellytykset kehittämisverkostoissa toimimiseen on keskisuurilla yrityksillä, joiden johtajalla riittää aikaa oppia uutta ja jakaa omaa osaamistaan verkostoissa, samalla kun yrityksen koko on vielä sen verran pieni, että verkoston kautta saadut ideat voidaan viedä käytäntöön.

Muutoskyky, joustavuus ja elinikäisen oppimisen taito ovat tarpeen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Vastaajien mukaan muutos on pysyvää eli koko ajan täytyy uudistua. Markkinoille pitää tuoda uusia tuotteita tai ainakin uudistaa ja päivittää vanhoja. Tuotantoprosessin uudistamisen yhteydessä on opittava hallitsemaan uutta prosessia ja opittava käyttämään uusia laitteita. Tässä auttaa erään vastaajan mukaan se, että ymmärtää koko prosessin, eli mitä prosessissa tapahtuu ja mitä yksittäiset työvaiheet tarkoittavat koko prosessin ja lopputuotteen kannalta.

Isommassa yrityksessä muutosvistarinnan vähentämiseen tulee kiinnittää huomiota. Keinoina muutoskyvyn, joustavuuden ja elinikäisen oppimisen lisäämiseksi mainittiin muutoksen välttämättömyyden, jatkuvuuden ja positiivisuuden sisäistäminen. Muutoksen huolellinen perustelu sekä kytkeminen yrityksen tavoitteisiin vähentää muutosvistarintaa. Oleellista on sisäistää ajatus, että tehdyt muutokset eivät välttämättä ole lopullisia, vaan aiemmin tehtyjä päätöksiä voidaan uudelleen arvioida. Muutostarpeen huomaamisessa voi auttaa ulkopuolinen, joka kyseenalaistaa nykyistä toimintaa. Keinoina muutoksien läpiviemiseksi mainittiin selkeiden tavoitteiden asettaminen kaikilla organisaation tasoilla. Myös aikaisemmat onnistuneet kokemukset ja koulutus auttavat muutosprosessien eteenpäin viemistä.

Pienissä yrityksissä yrittäjien on hallittava laajasti eri asioita:

*Transiitin pakoputken vaihtamisesta niin ku-
 dustamiseen asti, et siltä väliltä.*

Myös työntekijöiltä edellytetään pienissä yrityksissä kykyä toimia laajasti erilaisissa tehtävissä, jotka voivat vaihdella tuotannosta myyntiin ja siivoamisesta palkanlaskuun. Myös isommissa yrityksissä arvostetaan monipuolista osaamista. Esimerkiksi asiantuntijatyöhön on tullut entistä enemmän yleisosaamisen vaatimus. Enää ei riitä, että hallitsee vain yhden osa-alueen erinomaisesti, koska uudet asiat syntyvät rajapinnoilla. Toisaalta asiantuntijan ydinosaamisen täytyy olla kunnossa.

Laaja-alaista osaamista hankitaan yrityksissä monin tavoin. Eräs pienyrittäjä mainitsi keinoiksi internetin ja verkostot. Toisaalta osa yrityksen toiminnoista voidaan ulkoistaa, jolloin omaa osaamistarvetta saadaan kavennettua. Laaja-alaista osaamista voidaan kehittää esimerkiksi koulutus- hankkeiden avulla.

Päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitoihin liittyvää osaamista edellytetään nykyisin sekä johdolta, että työntekijöiltä. Pienissä yrityksissä päätöksenteko tapahtuu suoraviivaisesti. Yritystoiminnan laajentuessa päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun liittyvä kysymykset vaativat enemmän huomiota. Erityisesti yksiköiden päälliköiden, työnjohtajien ja vastaavien päätöksenteon tukeminen nähtiin tärkeänä. Sen nähtiin toteutuvan parhaiten siten, että omistaja-johtaja tukee päälliköitä, mutta ei puutu kaikkiin päätöksiin.

Työntekijän päätöksentekokykyä edistää tietopohja, johon tukeutuen pystyy luottamaan omaan kykyynsä tehdä itsenäisiä ratkaisuja. Päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua ei kaikissa vastaajayrityksissä nähty nykytrendin mukaisena kaikkien työntekijöiden tehtävänä. Erään vastaajan mukaan selkeä organisaatorakenne, jossa esimies-alainen suhteet sekä työnkuvat ovat selkeät, vähentää väärinkäsityksiä ja selvittää työn organisointia ja ehkäisee konflikteja.

Sosiaaliset taidot korostuvat henkilökohtaisissa ominaisuuksissa. Sosiaalisten taitojen riittävä pohjataso saavutetaan hyvien käytöstapojen hallinnalla, johon kuuluvat mm. tervehtiminen, toisten huomioon ottaminen sekä siisti pukeutuminen. Työntekijät ovat entistä enemmän itse vastuussa hyvän työilmapiirin luomisesta.

Johdon ja esimiesten kohdalla sosiaalisia taitoja tarvitaan erilaisten riitatilanteiden selvitelyssä. Johtajan ja esimiesten tulee olla tarvittaessa jämäköitä, mutta liian jyrkkään kielenkäyttöön tai toimenpiteisiin ei kannata harkitsemattomasti ryhtyä. Esimiesten on reagoitava nopeasti erilaisiin ristiriitatilanteisiin. Erään vastaajan mukaan tarvittaisiin lisää taitoa hoitaa työpaikkojen ongelmatilanteita:

Se on jotenkin toisen iholle meneminen, kun toinen rupeaa krököyämään, ja olemaan vastahangassa niin se vaan on jotenkin hankala mennä siihen, että kyllä siinä vaan tarttis olla taitoa hoitaa.

Keinoina sosiaalisten taitojen kehittämiseksi työntekijätasolla esitettiin sosiaalisten taitojen painottamista ammatillisessa koulutuksessa. Esimiestehtävissä työskenteleville voitaisiin järjestää valmennusta, jossa käsiteltäisiin johtamisen psykologiaa. Myös ulkopuolisista johtamiskonsultteista, jotka olivat auttaneet erilaisten johtamistapojen valinnassa, oli koettu olleen hyötyä.

Työhön liittyvän asenteen todettiin olevan persoonakohtaista. Vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että työntekijä ottaa vastuun työstään. Myös avoimuus ja iloinen mieli koettiin tärkeiksi. Eräs vastaaja mainitsee vaatimattomuuden olevan ominaisuus, josta olisi päästävä eroon erityisesti myyntitapahumissa. Asenteen kehittämiseen oli vastaajien mukaan vaikea löytää keinoja. Eräs vastaaja pohdiskeli, että työntekijöiden kannustaminen ja kehuminen voisi auttaa asenteen parantamiseen.

5.2.6 ELINTARVIKKEISIIN LIITTYVÄ ERITYISOAAMINEN

Elintarvikkeisiin liittyvän erityisosaamisen oli kolmen tärkeimmän osaamisalueen joukkoon valinnut seitsemän yritystä. Tässä osa-alueessa käsiteltiin terveys- ja ravitsemusosaamista, turvallisuus-, hygieni- ja riskienhallintaosaamista, laatu- ja jäljitettävyysoosaamista, tuotanto- ja prosessiosaamista, lähiruoka- ja luomuosaamista sekä raaka-aineosaamista.

Tarve terveys- ja ravitsemusosaamisen lisäämiseen vaihteli. Esimerkiksi terveysvaikutteisten tai lisäaineettomien tuotteiden kehittäminen koettiin osassa yrityksiä tärkeäksi. Osassa yrityksiä taas nähtiin, että tästä saattaisi olla hyötyä, mutta voimavarojen vähyyden vuoksi sen todettiin olevan mahdotonta. Terveysvaikutusten liittäminen tuotteisiin koettiin osassa yrityksiä päälle liimatun olaisen ja haluttiin korostaa tuotteen muita hyviä ominaisuuksia kuten makua.

Terveys- ja ravitsemusosaamista koettiin tarvittavan erityisesti nopeasti muuttuvan elintarvikkelainsäädännön seuraamiseen. Esimerkiksi kysymykset siitä, mitä voi kutsua terveysvaikutteiseksi tuotteeksi, ja miten terveysvaikutuksia saa kuvata pakkausmerkinnöissä tai tuotteiden markkinoinnissa nousivat esiin. Yksi yrittäjä nosti esille tar-

peen selvittää käyttämiensä raaka-aineiden terveysvaikutuksia kotimaisin tutkimuksin.

Terveysvaikutuksista ja ravitsemukseen liittyvistä asioista saa tarvittaessa tietoa elintarvikkeiden kehittämis- ja asiantuntijaorganisaatioilta. Terveys- ja ravitsemusosaamista nähtiin voitavan lisätä myös koulutuksen kautta sekä tiivistämällä yhteistyötä terveysvaikutteisten raaka-aineiden toimittajien kanssa. Erilaisiin kansallisiin verkostoihin osallistuminen nostettiin myös esille elintarvikkelainsäädännön muutosten seuraamisessa ja ennakoimisessa.

Hygieni- ja tuoteturvallisuusasiat edellyttävät jatkuvaa seuranta- ja omavalvontaa. Vastaajien mukaan oleellista hygieniiosaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä on hygieniapassin suorittanut henkilökunta. Tuoteturvallisuutta voidaan parantaa esimerkiksi laatujärjestelmien käyttämisen kautta. Samoin ulkopuolisten asiantuntijoiden tekemät arviot tuotantoprosessien turvallisuuteen ja hygieniaan liittyen sekä oman henkilökunnan säännöllinen koulutus näissä asioissa koettiin tärkeiksi osaamisen ylläpidon ja lisäämisen keinoiksi. Hygieniasäädöksistä ja vastaavista on saatavilla eri kanavista runsaasti julkista tietoa, joten yleisten koulutusten järjestämistä tästä aihepiiristä ei koettu kovin kiinnostavana. Toisaalta hygieniaan ja tuoteturvallisuuteen liittyviin osaamisen erityiskysymyksiin, kuten oman yrityksen tuotantolinjan puhtaanapidon kehittämiseen tai puhtaiden pakkaustilojen luomiseen koettiin olevan tuen tarvetta.

Työturvallisuuteen liittyvän osaamisen kehittämisessä apua saadaan viranomaisilta sekä esimerkiksi työntekijöiden työterveyshuollon asiantuntijoiden kautta. Vastaajien mukaan työntekijöitä tulee kouluttaa työturvallisuusasioissa sekä huolehtia siitä, että annettuja turvallisuusohjeita noudatetaan. Myös työntekijöiden vastuunottamiseen omasta työturvallisuudesta haluttaisiin kiinnittää enemmän huomiota:

No kyllä mä nyt sanoisin niin ku, jos tervettä järkee pystyy lisäämään niin se tietysti. Tääki tota meillä tää pesuaine roiskahti sinne silmään, niin lasit oli kuitenkin tos vieres.

Vastaajat kokivat laatuun ja jäljitettävyyteen liittyvän osaamisen olevan hyvällä tasolla. Pienissä yrityksissä jäljitettävyyden perustui pitkälti pieniin tuotantoeriin tai rajattuihin raaka-aineiden toimittajiin. Pienten yritysten keinoina tarkkailla laatua mainittiin esimerkiksi laadun aistinvarainen tarkkailu, sekä tuotteiden testaaminen laboratoriossa.

Varsinkin isommissa yrityksissä käytettiin myös erityisiä laatu- ja seurantajärjestelmiä. Vientitoiminnan aloittamisen koettiin tuovan jäljitettävyyteen omat haasteensa. Toisaalta osa yrittäjistä totesi, etteivät asiakkaat välttämättä ole niin kovin kiinnostuneita tuotteen jäljitettävyydestä, vaan sellaiset tekijät kuin maku ja hinta vaikuttavat enemmän.

Tuotanto- ja prosessiosaamiseen liittyvät osaamistarpeet olivat yrityskohtaisia. Lisää osaamista kaivattiin tuotteiden valmistamiseen ja säilyvyyteen liittyviin asioihin, kuten puolivalmisteiden pakastamiseen, uusien pakkausmateriaalien käyttöönottoon sekä tuotannon puhdistilaratkaisuihin. Pienissä yrityksissä automaation lisäämiselle tuotannossa koettiin olevan yleisemminkin tarvetta. Esimerkiksi eräässä hiljattain toimintansa aloittaneessa yrityksessä tuotanto- ja prosessiosaamisen tarpeina nähtiin perustieto alan tuotteiden tehokkaista valmistustavoista ja tarvittavista tuotantokoneista. Tuotanto- ja prosessiosaamisessa nostettiin esille myös tarve energiansäästöön.

Keinoina tuotanto- ja prosessiosaamisen kehittämiseen mainittiin lyhytkestoiset koulutukset, yritysvierailut erityisesti oman alan yrityksiin, ulkopuolisten konsulttien käyttö, sekä yrittäjien välinen tiedon ja kokemusten vaihto. Yksi vastaa ja painotti vahvan pohjakoulutuksen merkitystä tuotanto- ja prosessityöntekijöitä palkattaessa. Tuotannon ja prosessien kehittämisessä tärkeiksi yhteistyökumppaneiksi nimettiin tuotantolaitteiden toimittajat.

Lähihuoka- ja luomuosaaminen koettiin tärkeäksi ja kiinnostavaksi, mutta varsinkin luomutuotteiden markkinat nähtiin marginaalisina erityisesti Etelä-Pohjanmaalla. Lähihuoka- ja luomutuotteiden osalta koettiin ongelmaksi tuotteiden jakelu. Luomuun liittyviksi haasteiksi mainittiin myös esimerkiksi luomutuotannolle asetetut vaatimukset, johon liittyy muun muassa erityistä omavalvontalainsäädäntöä sekä muita vaatimuksia ja maksuja, jotka tekevät tuotannosta tavanomaista vaikeampaa. Eräässä tapauksessa laadun heikkenemisen pelko vähensi kiinnostusta laajentaa tuotevalikoimaa luomu-tuotteisiin, koska luomuraaka-aineiden laadun vaihtelu oli koettu liian suureksi.

Ratkaisuna luomu- ja lähihuokatuotannon haasteisiin mainittiin erilaiset lähihuokaverkostot, yhteiset jakeluratkaisut, ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö esimerkiksi tarvittavien luomuselvitysten tekemisessä, aiempaa voimakkaampi tuotteiden paikallisuuden markkinointi sekä paikallisten yrittäjien yhteismarkkinointi.

Raaka-aineiden saatavuuteen, hintaan, ominaisuuksiin ja laatuun liittyvät haasteet nousivat haastatteluissa esille. Pienet toimijat kokivat, että heidän mahdollisuutensa saada tietoa raaka-aineiden hinnoista ja jopa myyntipaikoista olivat rajoitettuja, koska he eivät ole tavarantoimittajien näkökulmasta kiinnostavia asiakkaita. Uusien raaka-aineiden käyttöönotto edellyttää raaka-aineiden ominaisuuksien tuntemusta ja valmistusprosessiin sopivuutta. Laatuvaihtelut raaka-aineissa on osattava huomioida valmistuksessa.

Keinona kehittää tietämystä hyvistä raaka-aineiden toimittajista ja uusien raaka-aineiden ominaisuuksista nähtiin mm. yhteistyö ja verkostoituminen oman alan yrittäjien kanssa. Vastaajiin mukaan raaka-aineisiin liittyvää osaamista voi hankkia myös raaka-ainetoimittajien järjestämille koulutuspäiville tai yritysvierailuille osallistumalla.

5.3 OSAAMISEN NOSTAMISEN KEINOT JA RESURSSIT

Vastaajien kanssa keskusteltiin tavoista kehittää osaamista, sekä siitä minkälaisia ajallisia ja taloudellisia resursseja yrityksillä on osaamisen kehittämiseen. Vastaajilta kysyttiin myös heidän kiinnostuksestaan osallistua koulutussuunnitteluun.

Lyhytkestoinen koulutus nähtiin usean osaamisen osa-alueen osalta keinona vastata yrityksessä esiin tulleisiin osaamistarpeisiin. Tällaisen lyhytkestoisen koulutuksen toivottiin olevan tiettyyn tarkasti rajattuun aihealueeseen liittyvää:

että sieltä vaan ne informatiiviset asiat olisi poimittu sieltä...Joo ei mitään löpinää...Eikä missään nimessä mitään abstraktia, sellasta elämänhallinta-asiaa siihen mukaan.

Verkostoitumisen merkitys nousee selkeästi esille useiden osaamisalueiden kohdalla. Yritysten yhteistyö nähtiin hyödylliseksi esimerkiksi kuljetuksissa, hankinnoissa ja markkinoinnissa. Myös yritysvierailut, yrittäjien toisilta oppiminen ja vertaistuki koettiin hyödylliseksi. Toimintansa hiljattain aloittaneiden yritysten parissa oltiin kiinnostuneita myös mahdollisuudesta päästä tutustumaan työskentelyn kautta johonkin toiseen yritykseen. Mentorointi, jossa kokenut yrittäjä tai alan osaaja antaisi tukea vähemmän kokeneelle yrittäjälle, koettiin kiinnostavaksi vaihtoehdoksi

erityisesti aloitteleville yrittäjille. Yhdellä kokeneella yrittäjällä oli mentoroinnista myös huonoja kokemuksia:

Ja oon mä käyny kerran jonku mentorin puheillaki se oli X X. Ja mikäs se toinen oli? Se oli kans jonku suuren yrityksen joku. Mutta emmä tiedä, ei sieltä oikiastansa jääny mielehen muuta, juotihin pullakahvit siinä...Ettei siit ollu vastaavaa hyötyä.

Verkostoituminen kehittämisorganisaatioiden, tutkimuslaitosten ja viranomaisten kanssa edistää osaamista, samoin osallistuminen kehittämisverkostojen toimintaan. Erilaiset elintarvikeyritysten osaamisen kehittämishankkeet oli koettu toisaalta hyödyllisiksi ja uusia näkökulmia tuottaviksi. Toisaalta niiden sisältöjen koettiin myös usein jäävän liian yleiselle tasolle, jolloin hankkeeseen osallistuminen saatettiin jopa keskeyttää. Kehittämis-hankkeiden sivutuotteena on kuitenkin löydetty uusia yrityskontakteja, jotka ovat osoittautuneet hyödyllisiksi, vaikka hankkeiden sisällöllinen anti olisi jäänyt laihaksi:

Että me keskenämme keksittiin että eikö me ny voitaasi vähä ruveta tiivistämään yhteistyötämme. Elikkä että sielä oppii tuntemaan näitä ihmisiä ja kasvoja ja et semmonen hyöty siitä on siitä toisensa näkemisestä ja tutustumisesta. Mut sit ei voi panna niin ku sen projektin piikkiin sillä lailla, että olis sen ansiota.

Vastaajien näkemyksissä nousi esille, että osaamisen kehittämisen tulisi liittyä yrityksen sen hetkisiin tarpeisiin ja olla käytäntöön sovellettavissa mahdollisimman helposti. Yleisiä koulutustilaisuuksia ja kehittämishankkeita ei koettu hyödyllisiksi.

Ulkopuolisen konsultin käyttö mainittiin keinona kehittää yrityksen toimintaa. Osaamisen kehittämisen muodoissa yrittäjät korostivat kahdenvälisestä vuorovaikutuksesta ja sitä, että osaamisen kehittäminen tapahtuisi yritysten toimitiloissa:

Elikkä se semmonen yleinen, sitä ei kauheesti tarvisi, vaan nimenomaan tähän omaan työpaikkaan ja näihin meidän talon asioihin elikkä just semmosia coaching jotka tulis, joku valmentaja joka tulee tarpeeseen ja tämän ongelman ratkasee.

Yritysten mahdollisuudet käyttää aikaa ja rahaa osaamisen kehittämiseen vaihtelivat yrityksen

koon, kehittämistarpeiden sekä yrittäjien elämäntilanteiden ja oppimismielitymysten mukaan.

Yrityksissä osaamisen kehittämiseen käytettävä aika on rajallinen. Esimerkiksi koulutuksiin osallistuminen saattoi ylipäättään olla mahdollista vain kolmen tai neljän kuukauden aikana vuodessa. Osa vastaajista oli valmiita käyttämään vuoden aikana korkeintaan muutamia päiviä henkilöstön tai itsensä kouluttamiseen. Tällöin yksittäisen koulutuksen kestoksi toivottiin yhtä tai korkeintaan kahta päivää. Toisaalta oli myös vastaajia, jotka ilmoittivat voivansa käyttää useita viikkoja vuodessa osaamisen kehittämiseen. Suuremmisssa yrityksissä osaamisen kehittämisen resursointi vaihteli yritysten työntekijöiden aseman mukaan. Esimiesten kouluttamiseen oltiin valmiita käyttämään enemmän resursseja kuin työntekijöiden kouluttamiseen. Koulutustapahtumia ei nähty vain osaamisen tason nostamisena, vaan myös keinona virkistää henkilöstöä.

Osaamisen kehittämiseen ei ollut määritely tarkkoja budjetteja, vaan osaamisen kehittämistä toteutettiin sitä mukaa kun tarpeita ilmeni. Yritysten halukkuus maksaa koulutuksista oli sidottu oletettuun hyötyyn: sellaiseen koulutukseen joka vastaa yritysten erityisiin tarpeisiin nopeasti ja täsmällisesti löytyy tarvittaessa rahoitusta. Sen sijaan yleisiin koulutuksiin ei haluta käyttää resursseja.

Vastaajien mukaan koulutusten hinta pitäisi olla suhteellisen alhainen, koska hyödyistä ei voi aina tietää etukäteen. Yhtenä vaihtoehtona koulutusten hinnoittelulle ehdotettiin mahdollisuutta ostaa ennen kokonaisen koulutuksen tilaamista hinnaltaan huomattavasti edullisempi lyhyt tutustumisjakso. Tämän koulutusnäytteen pohjalta yritys saisi pienellä panostuksella esimakua siitä, vastaako tarjottu koulutus yrityksen tarpeita ja kannattaako ostaa koko koulutuspakettia. Osa vastaajista toivoi koulutusta järjestettävän yritysten omissa toimitiloissa, mikä helpottaisi koulutuksiin osallistumista.

Vastaajien kiinnostus osallistua oman yrityksen toimintaan kytkeytyvään koulutussuunnitteluun vaihteli. Vastaajien enemmistö oli kiinnostunut ottamaan osaa koulutuksen yhteissuunnitteluun koulutusorganisaatioiden kanssa. Osa haastatelluista yritysten edustajista oli innokkaita lähtemään mukaan koulutusten kehittämistä tukevaan työhön:

Multa saa neuvoja aina ja mielipiteitä. En tiedä onko nää hyviä, mutta näitä on ihan hieno jakaa.

Toisaalta monet haastatellut olivat pidättyväisempiä. He korostivat olevansa kiinnostuneita antamaan tukensa koulutussuunnitteluun, mikäli kou-

lutuksen aihe koettaisiin oman yrityksen kannalta tärkeäksi, tai jos osallistuminen ei vaatisi paljoa aikaa.

6 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 TULOSTEN TARKASTELU

Tämän osaamistarvekartoituksen tavoitteena oli kartoittaa elintarvikeyritysten osaamistarpeita, löytää aihealueita, joihin kaivataan lisää osaamista sekä selvittää resursseja ja kiinnostusta osallistua osaamisen kehittämiseen ja erilaisiin osaamisen kehittämisen muotoihin. Aineisto koostui kymmenestä elintarvikeyrityksen yrittäjän tai yrityksen edustajan haastattelusta. Haastateltujen edustamat yritykset poikkesivat toisistaan niin koon kuin elintarviketeollisuuden alan suhteen. Valtaosa tutkimuksessa mukana olevista yrityksistä oli mikroyrityksiä. Tutkimus oli luonteeltaan kartoittava.

Tulosten mukaan markkinointiin ja myyntiin kaivataan useimmiten lisää osaamista. Myös muissa tutkimuksissa on markkinointi ja myynti havaittu pienten elintarvikeyritysten haasteeksi (ks. esim. Hyrylä 2012, Niemitalo 2011, Mäkinen-Hankamäki 2008). Puoskarin et. al. (2013, 37) mukaan pk-yritysten tuotteiden markkinoille pääsyn esteenä ovat pienet tuotantoerät ja suuria toimijoita heikompi toimitusvarmuus. Vastaajien tarpeet myyntiin ja markkinointiin liittyen poikkesivat toisistaan yritykseen koon ja kehitysvaiheen mukaan. Kauppaketuille myytäessä tarvitaan lisää osaamista siihen, miten ketjujen kanssa tulee neuvotella. Myös Niemitalon (2011) selvityksessä nousi esiin koulutustarpeena neuvotteluosaaminen ketjujen kanssa toimittaessa. Julkisiin tarjouspyyntöihin liittyen tarvitaan tietoa hankintalaista ja siitä, miten tarjouksia tehdään.

Vastaajien mukaan on tärkeätä ymmärtää kuluttajien käyttäytymistä ja saada käytäntöön sovellettavaa ennakoitietoa tulevaisuuden trendeistä, mitä voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan suuntaamisessa. Myös tuotekehitysosaamista kaivataan lisää. Vastaajat olivat kiinnostuneita hyödyntämään tutkimustietoa tuotekehityksensä tukena, mutta valmiudet tiedon hyödyntämiseen ovat puutteelliset. Tutkimustulosten koetaan olevan vaikeaselkoisessa muodossa eikä yrityksissä ole osaamista hyödyntää niitä tuotekehityksessä. Pakkausten rooli nähtiin tärkeäksi osaksi tuote-

kehitystä ja niiden kehittämiseen tarvitaan lisää osaamista.

Saadut tulokset ovat samansuuntaisia Itä-Suomessa tehtyjen selvitysten tulosten kanssa. Esimerkiksi Etelä-Savon elintarvikeketjun pk-yritysten osaamistarpeissa tulivat Etelä-Pohjanmaan lailla esille tuotekehitykseen ja markkinointiin liittyvät asiat. (Mäkinen-Hankamäki 2008). Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon alueella tehdyssä selvityksessä elintarvikealan pk-yritykset nostivat esille liiketoimintaan liittyviä kehittämishaasteita, joista suurin osa käsitteli kasvua, toiminnan laajentamista/ kehittämistä tai kilpailukykyä. Myös erityisiä liiketoiminnan osa-alueita kuten tuotekehitys ja markkinointi oli nostettu esille. (Kaipainen 2012, 15.)

Terveys- ja ravitsemusosaamiseen koettiin liittyvän tiettyjä haasteita. Vastaajien mukaan erilaisten erityisruokavalioiden lisääntyminen on johtanut vaatimukseen tuotteiden ravintosisältöjen aikaisempaa tarkemmista merkinnöistä. Myös elintarvikelainsäädännön seuraaminen liittyen terveysvaikutteisten elintarvikkeiden markkinointiin koettiin haastavaksi.

Tulosten perusteella pienet elintarvikeyritykset eivät kansainvälistymisosaamiseen liittyen kaipaa tietoa niinkään vientiin vaan hankintaan liittyen. Koneita ja laitteita saattaa saada halvemmalla ulkomailta. Pakkaustarvikkeita ja raaka-aineita hankitaan monesti ulkomailta, koska kotimaasta ei välttämättä ole saatavana tarpeeksi pieniä eriä tai hinta on kotimaassa kalliimpi.

Ajantasaisen ja luotettavan tiedon saamiseen kaivataan lisää osaamista. Esimerkiksi hankintoja tehdessä yrittäjällä on vain vähän puolueetonta tietoa hankintojen ominaisuuksista, vaan tiedonlähteenä toimii lähinnä raaka-aine-, pakkaustarvike- sekä konetoimittajat. Keinoina oikean tiedon löytämiseen mainittiin esimerkiksi yliopistojen ja tutkimuslaitosten tutkimukset sekä elintarvikeyritysten benchmarking.

Myös yritysten tuotantoprosessien kehittämiseen kaivataan lisää osaamista. Toimivat prosessit mahdollistavat yhteistyön kehittämisen esimer-

kiksi alihankkijoiden kanssa. Haastateltavat olivat kiinnostuneita alihankintana tehtävistä tuotteista. Näin he saivat nostettua tuotantokapasiteettinsa käyttöastetta. Tuotanto- ja prosessiosaamiseen liittyvät osaamistarpeet olivat yrityskohtaisia. Osassa yrityksiä tarvetta on tuotantoprosessin kehittämiseen ja automaation lisäämiseen ja osassa taas tarve liittyy yksittäisen laitteen käyttöön. Myös energiansäästö koettiin tärkeäksi. Tuotannon ja prosessien kehittämisessä merkittäviksi yhteistyökumppaneiksi nimettiin tuotantolaitteiden toimittajat. Myös tuotannon puhdastilaratkaisuihin liittyvästä osaamisesta oltiin kiinnostuneita. Logistiikkaan liittyvä osaamista ja uusia toimintamalleja tarvitaan lisää. Tuotteet olisi saatava yhä tuoreempina asiakkaille. Erityisesti pienten elintarvikeyritysten yrittäjät kokevat tuotteiden kuljetukset ongelmallisena.

Verkostoitumisen ja yhteistyön merkitys korostuu. Yritysyhteistyö nähdään keinona niin tuotteiden kuljetuksissa, raaka-aineiden ja pakkaustarvikkeiden hankinnoissa, alihankintasuhteiden luomisessa kuin markkinoinnissakin. Yrittäjät kaipaavat tilanteita ja puitteita, missä he voisivat verkostoitua. Yhteistyö edellyttää myös erilaisen sopimuksien laadintaa, mihin tarvitaan lisää osaamista. Osaamista tarvitaan lisää neuvotteluihin, ja erityisesti siihen, millä tavalla yhteistyöneuvotteluissa tulee edetä ja miten saavutetaan kaikkia osapuolia tyydyttävä lopputulos. Yrittäjille olisikin luotava työkaluja yhteistyön lisäämiseen. Myös osallistuminen paikallisiin elintarvikealan kehittämisverkostoihin nähtiin hyödylliseksi. Yhteistyötaidot ovat tärkeitä myös yritysten sisällä toimittaessa.

Johtamisen ja esimiestyön merkitys nousi esille yrityksissä, joissa oli useampia ulkopuolisia työntekijöitä. Osaamistarpeet liittyivät esimerkiksi erilaisten ihmisten johtamiseen tai ristiriitallisten ratkaisemiseen työyhteisössä.

Vastaajat mainitsivat useita eri keinoja osaamisen kehittämiseen. Lyhytkestoinen koulutus oli yleisin keino. Verkostoituminen toisten yrittäjien, raaka-aine-, pakkaustarvike- ja laitetoimittajien, kehittämisorganisaatioiden, tutkimuslaitosten ja viranomaisten kanssa nähtiin hyväksi keinoksi. Myös työssä oppiminen, ulkopuolisten konsulttien käyttö ja kehittämishankkeet mainittiin keinoina. Kaipainen (2012, 23) on saanut samanlaisia tuloksia. Hänen tutkimustensa mukaan yritysten näkemyksistä ei muodostu yhtä yhtenäistä kuvaa parhaasta tavasta hankkia osaamista, vaan pikemminkin se näyttää olevan yritys-, asia- tai tapauskohtaista. Myös hänen tutkimuksessaan mukana olleilla elintarvikeyrityksillä koulutus oli yleisin

osaamisen kehittämisen tapa.

Varsinkin pienten yritysten edustajien näkemykset osaamisen nostamisen keinoista kytkeytyivät hyvin pitkälti aiemmissa tutkimuksissa (ks. Iivonen et al. 2011a; Mynttinen et al. 2011, 19) esille nostettuihin yrittäjämäisen oppimisen kahteen keskeiseen erityispiirteeseen. Ensimmäinen erityispiirre on, että yrittäjät korostavat oppimisessa kahdenvälisen vuorovaikutuksen merkitystä kollektiivisen ryhmässä tapahtuvan vuorovaikutuksen sijaan. Toiseksi yrittäjät toivovat, että oppiminen tapahtuisi yrittäjien todellisessa toimintaympäristössä, esimerkiksi yritysten toimitiloissa. (Iivonen et al. 2011a; Mynttinen et al. 2011, 19.)

Vastaajien näkemyksissä nousi esille, että osaamisen kehittämisen tulee liittyä yrityksen sen hetkisiin tarpeisiin ja olla käytäntöön sovellettavissa mahdollisimman helposti. Tämä tukee Iivosen et al. (2011a) ja Mynttisen et al. (2011, 19) näkemystä, jonka mukaan yrittäjämäisessä oppimisessa keskeisellä sijalla on ongelmaperusteisuus ja ratkaisuhakuisuus.

Vastaajat eivät useimmiten suunnittele osaamisen kehittämistä etukäteen. Esimerkiksi koulutuksiin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen riippuu sen hetkisestä tilanteesta ja osittain myös sattumasta. Myös tämä tukee aikaisempaa näkemystä, että yrittäjät tukeutuvat reaktiiviseen ja aktiiviseen kehittämisoitteeseen, jossa ratkaistaan olemassa olevia ongelmia tai pyritään kehittämään asioita lyhyellä tähtäimellä. Vastaavasti pitkälle suuntaava ja ennakoiva osaaminen kehittäminen on pk-yrittäjille epätyypillistä. (Iivonen et al. 2011a; Mynttinen et al. 2011, 19.)

Suuressa yrityksessä osaamisen kehittäminen poikkesi merkittävällä tavalla pienemmistä yrityksistä. Ensinnäkin osaamisen kehittämiselle asetetaan tavoitteita pitkälle tulevaisuuteen, jopa useiden vuosien aikajänteellä. Isolla yrityksellä on myös mahdollisuus lisätä osaamista omaa koulutustoimintaa organisoimalla. Tähän pienemmillä yrityksillä ei useinkaan ole resursseja, vaan ne ovat suhteessa enemmän riippuvaisia esimerkiksi julkisista kehittämishankkeista ja muista palveluista.

Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten osaamisen kehittämiseen käytettävissä olevat resurssit vaihtelivat. Osalle yrityksiä oli mahdollista käyttää esimerkiksi koulutuksiin vain muutamia päiviä vuodessa ja osalla taas oli mahdollista osallistua myös pitkäkestoisin koulutuksiin. Osaamisen kehittämiseen ei ollut määritelty resursseja etukäteen.

6.2 LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tämä kvalitatiivinen tutkimus perustui kymmenessä elintarvikeyrityksessä tehtyyn osaamiskartoitushaastatteluun. Vastaajista neljä toimi leipomoalalla, ja loput muilla elintarviketeollisuuden aloilla. Yritykset olivat erikokoisia, yhden hengen mikroyrityksistä tuhansia henkilöitä työllistävään kansainväliseen yritykseen. Erikokoisten yritysten kokemat haasteet ovat luonteeltaan erilaisia. Erilaisten yritysten sisällyttäminen tutkimukseen mahdollisti laaja-alaisen näkemyksen eteläpohjalaisten elintarvikealan yritysten tilanteesta. Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, mutta voidaan olettaa että ne ovat osittain siirrettävissä koskemaan myös muita elintarvikeyrityksiä.

Osaamistarvekartoituksessa hyödynnettiin Anna Kilpelän (2012) tutkimusta, jossa elintarvikealan tulevaisuuden osaamistarpeet jaettiin kuuteen eri osa-alueeseen, jotka olivat yleistiedot ja taidot, tutkimus- ja kehitysosaaminen, liiketoimintaosaaminen, asiakassuhteiden hallinta ja työyhteisöosaaminen, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä elintarvikkeisiin liittyvä erityisosaaminen. Kilpelän tutkimuksessa on kattavasti esitetty elintarvikealan yritysten osaamistarpeita, mutta sen soveltaminen yritysten osaamiskartoitusten rakentamiseen oli haastavaa. Kilpelän käyttämät luokitukset osoittautuivat joiltain osin epäselviksi käytännön haastattelutilanteissa, vaikka haastattelurunko testattiin yhdellä vastaajalla ja se toimitettiin vastaajille etukäteen.

Haastattelut nauhoitettiin, eikä nauhoituksen huomattu haittaavan vastaajia. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan. Aineiston analysoinnin yhteydessä haastateltavien vastauksista esitettiin suoria lainauksia, että voitiin osoittaa päättelyketjun eteneminen.

6.3 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset voidaan tiivistää neljään kohtaan.

Osaamistarpeet ovat yrityskohtaisia ja ne vaihtelevat yritysten koon ja kehitysvaiheen mukaan. Aloittelevissa yrityksissä korostuu osaamistarpeina elintarviketuotannon jokapäiväiset haasteet kuten tuotteiden tehokas valmistus ja jakelu sekä myyntiin ja markkinointiin liittyvä osaaminen. Myynti ja markkinointi olivat tärkeitä kysymyksiä myös pidempään alalla toimineille yrityksille, ja niihin liittyvän osaamisen vahvistaminen koettiin tärkeäksi toiminnan jatkuvuuden

ja laajentumisen varmistamiseksi.

Elintarvikealan yrityksissä on **tarve verkostoitumiseen ja yritysten väliseen yhteistyöhön**. Yritysten välinen yhteistyö voi liittyä yhteishankintoihin, yhteiskuljetuksiin, yhteismarkkinointiin, vertaistukeen ja toisilta yrityksiltä oppimiseen sekä alihankintaan. Keskeisiä keinoja verkostoitumisen ja yhteistyön edistämiseksi ovat neuvottelu- ja sopimusosaamiseen liittyvät koulutukset sekä erilaisten kanavien luominen yritysten verkostoitumiselle.

Osaamistarpeiden ennakointi on yrityksissä vähäistä. Osaamisen kehittämiseen ei varsinkaan pienissä yrityksissä varauduta pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti, vaan osaamisen hankintaa luonnehtii satunnaisuus ja reaktiivisuus. Osaamisen kehittäminen on lyhytjänteistä ja jokapäiväisten ongelmien ratkaisemiseen perustuvaa. Toimintaympäristön muutoksia ja niistä aiheutuvia osaamistarpeita ennakoimalla voitaisiin löytää yrityksille sopivia osaamisen kehittämisen tapoja. Ennakoimattomalla tavalla toimittaessa yrityksen toiminnan kehittäminen saattaa kärsiä osaamisen kehittämisen viivästyessä. Tällöin esimerkiksi henkilöstön osaamistaso voi jäädä kilpailijoita heikommaksi, kehittyvän teknologian tuomat mahdollisuudet voivat jäädä hyödyntämättä, tai kyky varautua markkinatilanteen tai lainsäädännön muutoksiin olennaisesti heikentyä.

Yrityslähtöisyys on osaamisen kehittämisessä oleellista. Yrittäjämäisessä oppimisessa keskeistä on ongelma-perustaisuus ja ratkaisuhakuisuus. Yritykset hakevat osaamisen kehittämisen kautta ratkaisuja toimintansa käytännön haasteisiin. Osaamisen kehittämiseen tarjottavissa palveluissa on huomioitava yritysten yksilölliset tarpeet. Esimerkiksi koulutukset tulee räätälöidä niin, että ne vastaavat sisällöltään tarvetta ja sopivat osanottajien lähtötasoon ja aika-tiloihin.

KIRJALLISUUS

- Agrologista Agronomiksi–opintopolku (2013). Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti. <http://www.helsinki.fi/ruralia/koulutus/agronomiksi.htm> Luettu 3.9.2013.
- Etelä-Pohjanmaan maakuntasuunnitelma 2030 – Hyvinvointia edistävä, kansallisesti ja kansainvälisesti vetovoimainen yrittäjyys- ja kulttuurimaakunta (2009). Etelä-Pohjanmaan liiton julkaisuja A:30.
- Gibbs Allan A. (1997). Small Firms' Training and Competitiveness, Building Upon the Small business as a Learning Organisation. *International Small Business Journal* 15; 13, 13-29.
- Green Creative Garden – Ruokajärjestelmien kestävä ja tehokkaat ratkaisut – Seinäjoen kaupunkiseudun aiehakemus Innovatiiviset kaupungit –ohjelmaan (2013). Seinäjoen kaupunkiseutu.
- Henttonen Elina (2004) Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä – ESR – projektien hyvät käytännöt. Työministeriö. http://www.rakennerrahastot.fi/rakennerrahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/07_osaamisen_kehittaminen_pk-yrityksissa_esr-projektien_hyvät_kaytannot.pdf Luettu 17.9.2013.
- Hyrylä Leena (2012). Elintarviketeollisuus. Toimialaraportti 3/2012. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu. Työ- ja elinkeinoministeriö. http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1607/Elintarviketeollisuus2012_web.pdf Luettu 17.9.2013.
- Iivonen Sari, Kyrö Paula, Mynttinen Sinikka, Särkkä-Tirkkonen Marjo, Kahiluoto Helena (2011a). Social Capital and Entrepreneurial Behaviour Advancing Innovativeness in Interaction between Small Rural Entrepreneurs and Researchers: A Phenomenographic Study. *Journal of Agricultural Education and Extension* Vol. 17, No. 1, February, 37-51.
- Iivonen Sari, Särkkä-Tirkkonen Marjo, Kyrö Paula, Mynttinen Sinikka, Kahiluoto Helena, Knuutila Marja, Kuisma Miia, Mikkola Minna (2011b). Tiivistelmä. Teoksessa Sari Iivonen (Toim.) Tutkimusorganisaatiot elintarvikeketjun yritysten kumppaneina – Tuki – tutkimuksesta kilpailukykyä hankkeen loppuraportti. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti, Raportteja 75, 19–22.
- Niemitalo Vuokko (2011). Elintarvikeyritysten kehittämistarpeet Pohjois-Savossa. Sisä-Savon seutuyhtymä, KOKO –ohjelma 31.3.2011. http://www.sisaavonseutuyhtyma.fi/www/fi/materiaalit_ja_julkaisut/elintarvikekehitys/Elintarvikeyritysten-kehittamistarvekaritoitus-310311.pdf Luettu 17.9.2013
- Puoskari Silja, Wuori Olli, Korhonen Kirsi, Muilu Toivo (2013). Lähiruoan lisääminen kuntien julkisissa hankinnoissa Kainuussa ja Pohjois-Pohjanmaalla. MTT raportti 99.
- Ruoka-Suomi - Yritystilastot 6/2013 (2013). Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea. http://www.tkk.utu.fi/extkk/ruoka-suomi/tilastot/taulukko_elintarvikeyritykset_kokoluokittain_yht_2013.pdf Luettu 13.9.2013.
- tutkimuksesta kilpailukykyä hankkeen loppuraportti. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti, Raportteja 75, 7-7.
- Kaipainen Riitta (2012). Itä-Suomen elintarvikealan pk-yritysten koulutustarveselvitys. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti & Itä-Suomen yliopisto, Koulutus- ja kehittämisselvytys Aducate. Korkeakoulutettujen oppisopimustyyppinen täydennyskoulutus. http://tyotekijaansaopettaa.fi/kopsu/selvitykset_ja_raportit/KOPSU-koulutustarveselvitys.pdf Luettu 13.9.2013.
- Kilpelä, Anna (2012). Elintarvikealan tulevaisuuden osaamistarpeet. Helsingin yliopisto, Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, taloustieteen laitos, Helsinki.
- Mäkinen-Hankamäki Sari (2008). Etelä-Savon elintarvikeosaamiskeskuslinikka. Loppuraportti. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti, Mikkeli.
- Mynttinen Sinikka, Kyrö Paula, Iivonen Sari, Särkkä-Tirkkonen Marjo & Kahiluoto Helena (2011). Tutkimus- ja kehittämissyhteistyö PK-yrityksien kokemana. Teoksessa Sari Iivonen (Toim.) Tutkimusorganisaatiot elintarvikeketjun yritysten kumppaneina – Tuki – tutkimuksesta kilpailukykyä hankkeen loppuraportti. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti, Raportteja 75, 19–22.

Sedu – elintarvikealan perustutkinto (2013). Koulutuskeskus Sedu. <http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus-Sedu/Hae-opiskelemaan/Koulutustarjonta/Elintarvikeala> Luettu 17.9.2013.

Tilastokeskus (2013). Työssäkäynti 2010. Työlliset toimialan ja koulutusasteen mukaan 31.12.2010. Alueluokitus 2013.

Valtakunnallinen pk-yritysbarometri 2/2012 (2012). Suomen yrittäjät ry. http://www.yrittajat.fi/File/74ed062d-6e66-4296-8338-6e17532fd014/SY_pkyritysbarometri_syksy2012.pdf Luettu 24.10.2013.

LIITE 1. OSAAMISKARTTOITUKSEEN OSALLISTUNEET YRITYKSET

Atria Oyj, Nurmo

Food Park Oy, Kauhajoki

Hunajakukka, Lappajärvi

Kauhajoen laatuleipurit Oy, Kauhajoki

Leipätaivas, Kurikka

Lapuan leipä Oy, Lapua

Mallaskosken Panimo, Seinäjoki

Pirjon Pakari, Seinäjoki

Taivalkosken Mylly, Jalasjärvi

Lohiluoman Pienmeijeri Oy, Kurikka

LIITE 2. HAASTATTELURUNKO

1. **Vastaajan nimi ja asema yrityksessä**
2. **Yrityksen nimi**
3. **Yrityksen koko (työntekijöiden määrä ja liikevaihto)**
4. **Yrityksen tuotteet**
5. **Minkälainen on yrityksenne työntekijöiden koulutustausta (peruskoulupohja, ammatillinen koulutus/oppisopimuskoulutus, korkeakoulutus – opisto/AMK/yliopisto)?**
6. **Kertokaa omin sanoin, mikä on yrityksenne keskeisin osaamistarve?**

OSAAMISALUEET

Asettakaa numerojärjestykseen osaamisalueet A-F oman yrityksenne osaamisen kehittämisen kannalta (1= tärkein, 6 = vähiten tärkeä)

A. Yleistiedot ja taidot - Numero _____

- Vastuullisuus- ja ympäristö-osaaminen
- Teknologinen osaaminen
- Tieto- ja viestintätekniikan osaaminen

B. Tutkimus- ja kehitysosaaminen - Numero _____

- Tutkimus- ja tuotekehitysosaaminen

C. Liiketoimintaosaaminen - Numero _____

- Kansainvälisyysosaaminen
- Logistiikkaosaaminen
- Hankinta – ja jakeluosaaminen
- Myynti-, markkinointi ja viestintäosaaminen
- Talousosaaminen

D. Asiakassuhteiden hallinta ja työyhteisöosaaminen - Numero _____

- Kuluttajakäyttäytymisen ja toimintaympäristön tuntemus sekä ennakkointiosaaminen
- Johtaminen ja esimiestyö

E. Henkilökohtaiset ominaisuudet - Numero _____

- Verkosto-, yhteisö- ja vuorovaikutustaito
- Muutoskyky, joustavuus ja elinikäisen oppimisen taito
- Erikoisosaaminen
- Laaja-alainen osaaminen
- Päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukyky
- Sosiaaliset taidot
- Asenne

F. Elintarvikkeisiin liittyvä erityisosaaminen - Numero _____

- Terveys- ja ravitsemusosaaminen
- Turvallisuus-, hygienian, ja riskienhallinnan osaaminen
- Laatu- ja jäljitettävyysosaaminen
- Tuotanto- ja prosessiosaaminen
- Lähiruokaosaaminen ja luomiosaaminen
- Raaka-aineosaaminen

Haastateltavan kanssa käytiin läpi hänen valitsemansa kolmen tärkeimmän osa-alueen osalta alakohtainen läpi osaamistarve ja keinot kehittää osaamista.

OSAAMISEN NOSTAMISEN KEINOT JA RESURSSIT

1. Osaamisen kehittämisen resurssit

Minkälaisia resursseja yrityksessänne olisi käytettävissä osaamistason nostamiseen?

2. Osaamisen kehittämisen muodot

Miten osaamisen kehittäminen voitaisiin mielestänne parhaiten toteuttaa yrityksessänne?

3. Koulutussuunnitteluun osallistuminen

Olisitteko kiinnostuneet osallistumaan tämän osaamiskartoituksen laatimisen jälkeen yrityksenne henkilökunnalle suunnatun koulutuksen yhteissuunnitteluun yhdessä koulutusorganisaatioiden kanssa ja millä panoksella?

WWW.HELSINKI.FI/RURALIA



HELSINGIN YLIOPISTO
RURALIA-INSTITUUTTI